XXVII Qualidade do Novo Edifício Hospitalar

ÍNDICE

1 Sistema de gestão de qualidade ... 3
1.1 Objectivos do sistema ... 3
1.2 Estrutura organizativa ... 6
1.2.1 Organização interna ... 6
1.2.2 Responsabilidade da Gestão ... 10
1.2.3 Estrutura Documental do Sistema de Gestão da Qualidade ... 10
1.3 Política da Qualidade, Ambiente e Segurança ... 12
1.4 Princípios do Sistema de Gestão de Qualidade, Ambiente e Segurança ... 13
1.4.1 Focalização nos destinatários ... 14
1.4.2 Importância da liderança ... 16
1.4.3 Envolvimento de toda a organização ... 17
1.4.4 Abordagem metódica ... 17
1.4.5 Abordagem por processos, transversal e multi-profissional ... 18
1.4.6 Melhoria contínua, resolução de problemas e tratamento de disfunções ... 19
1.4.7 Medição ... 20
1.4.8 Relações mutuamente benéficas com fornecedores ... 23
1.5 Modelo metodológico em que se apoia e o seu normativo ... 23
1.5.1 Sistema de Gestão Integrado ... 23
1.5.1.1 A dimensão estratégica ... 25
1.5.1.2 A dimensão técnica ... 26
1.5.1.3 A dimensão estrutural ... 27
1.5.1.4 A dimensão cultural ... 27
1.5.2 Documentos de referência ... 29
1.5.3 Campo de aplicação ... 30
1.5.3.1 Fase A: Da adjudicação do contrato até ao inicio da construção do Hospital ... 30
1.5.3.2 Fase B: Período de Construção do Novo Edifício Hospitalar ... 31
1.5.3.3 Fase C: Primeiros 18 meses de actividade ... 33
1.5.4 Abordagem por processos ... 35

1.6 A forma de funcionamento do sistema 36
1.6.1 Indicadores de Qualidade 36
1.6.2 Indicadores Ambientais, de Segurança e Saúde 36
1.6.3 Revisão do Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde 37
1.6.4 Auditorias internas 40
1.6.5 Acções correctivas e preventivas 45
2 Sistema de certificação 48
2.1 O Âmbito da Certificação 48
2.2 A Entidade Certificadora, a Experiência desta e os Procedimentos a que se obriga 50
2.3 O Prazo para Obtenção da Certificação completa de Gestão da Qualidade 50
2.3.1 Pedido de Certificação 51
2.3.2 Manutenção da Certificação 51
2.3.3 Calendarização 52
2.4 O Plano de Auditorias e de Emissão de Relatórios de Acompanhamento 56
2.5 Manutenção da Certificação 57

Apêndice 1 – Parâmetros de Desempenho da Entidade Gestora do Edifício

1 Sistema de gestão de qualidade

1.1 Objectivos do sistema

A Entidade Gestora do Edifício obriga-se, em conformidade com o estipulado designadamente na Cláusula 98.ª do Contrato de Gestão, a aderir e implementar um Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança (SGIQAS) que assegure a maximização da disponibilidade dos espaços, equipamento e sistemas que compõem a infra-estrutura hospitalar, no sentido de garantir a qualidade e optimizar a prestação de serviços por parte da Entidade Gestora do Estabelecimento.

Existe, por isso, uma clara interdependência, por parte da Entidade Gestora do Estabelecimento, relativamente ao desempenho da gestão da qualidade levada a cabo pela Entidade Gestora do Edifício.

A Entidade Gestora do Edifício obriga-se a considerar as opções estratégicas fixadas pela Entidade Gestora do Estabelecimento, nomeadamente a opção pela integração num Sistema Global das componentes da Qualidade, do Ambiente e da Segurança.

A Entidade Gestora do Edifício vincula-se, assim, a implementar um SGIQAS, conforme com os seguintes normativos de referência:

- NP EN ISO 9001:2000 (Qualidade);
- NP EN ISO 14001:2004 (Ambiente);
- OHSAS 18001:1999/ NP 4397:2001 (Segurança e Saúde no Trabalho).

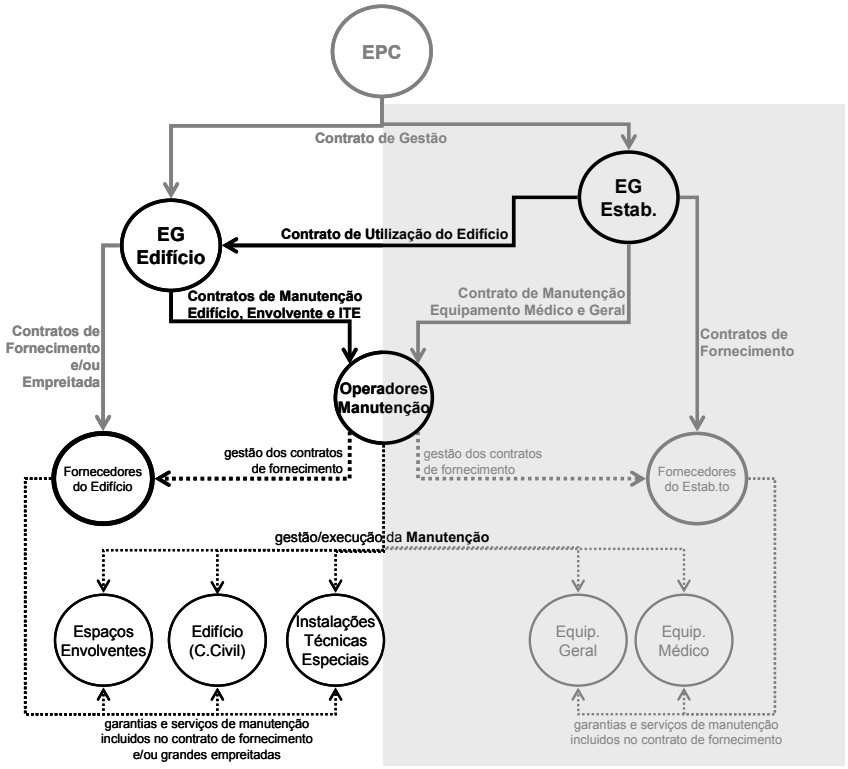
A Entidade Gestora do Edifício obriga-se, ainda, a: (i) fornecer à Entidade Gestora do Estabelecimento os "*inputs*" obtidos pela monitorização dos indicadores no âmbito da Qualidade, Ambiente e Segurança, necessários para o seu próprio sistema de gestão da qualidade; (ii) exigir aos subcontratados e àqueles que venham a participar no exercício das actividades que constituem o objecto do Contrato de Gestão, designadamente nos termos do n.º 3 da Cláusula 98.ª e da Cláusula 16.ª do Contrato de Gestão, enquanto responsáveis pela gestão e execução das actividades de construção, manutenção e jardinagem que, da mesma forma, implementem um SGI-

QAS apropriado ou dêem cumprimento ao SGIQAS implementado pela Entidade Gestora do Edifício, consoante o caso, de acordo com os mesmos normativos de referência.

A complementar estas exigências, a Entidade Gestora do Edifício obriga-se, ainda, no seu Sistema de Avaliação dos Fornecedores, a proceder à realização de um Plano de Monitorização Directo (numa base aleatória) de indicadores de controlo de actividade dos subcontratados e outros que venham a participar no exercício das actividades que constituem o objecto do Contrato. Este plano será implementado com recurso a uma entidade externa, isenta, que permitirá um controlo directo da actividade dos subcontratados e outros que venham a participar no exercício das actividades que constituem o objecto do Contrato.

A Entidade Gestora do Edifício obriga-se, também, no âmbito do SGIQAS, a estabelecer um Plano de Auditorias aos SGIQAS dos seus subcontratados e outros que venham a participar no exercício das actividades que constituem o objecto do Contrato.

Com o SGIQAS, a Entidade Gestora do Edifício obterá um controlo e uma capacidade de melhoria sistemática sobre os processos dos quais é responsável, e que a seguir se representam graficamente:



Nos termos do Contrato, designadamente das Cláusulas 98.ª e 16.ª, a Entidade Gestora do Edifício obriga-se a: (i) definir e a implementar um Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança (SGIQAS) apropriado, relativamente a todos os aspectos inerentes às actividades objecto do Contrato que são da sua competência; (ii) aderir a um processo de certificação, nos termos previstos designadamente no n.º 2 da Cláusula 98.ª e no presente Anexo, obrigando-se a manter a certificação durante todo o prazo de duração do Contrato, e (iii) garantir que todas as entidades terceiras que venham a ser subcontratadas ou que venham a participar no exercício das actividades que constituem o objecto do Contrato, seja a que título for, dão cumprimento às obrigações inerentes ao sistema de gestão da qualidade.

Assim, sem prejuízo do estipulado em sede do Contrato de Gestão, a Entidade Gestora do Edifício desde já define e obriga-se a implementar o SGIQAS com base numa política assente, designadamente, nos seguintes princípios:

a) Assegurar a satisfação das expectativas dos destinatários, através de uma prestação de serviços compatível com as suas necessidades e com o cumprimento dos requisitos do Contrato de Gestão ou quaisquer outros instrumentos jurídicos aplicáveis;

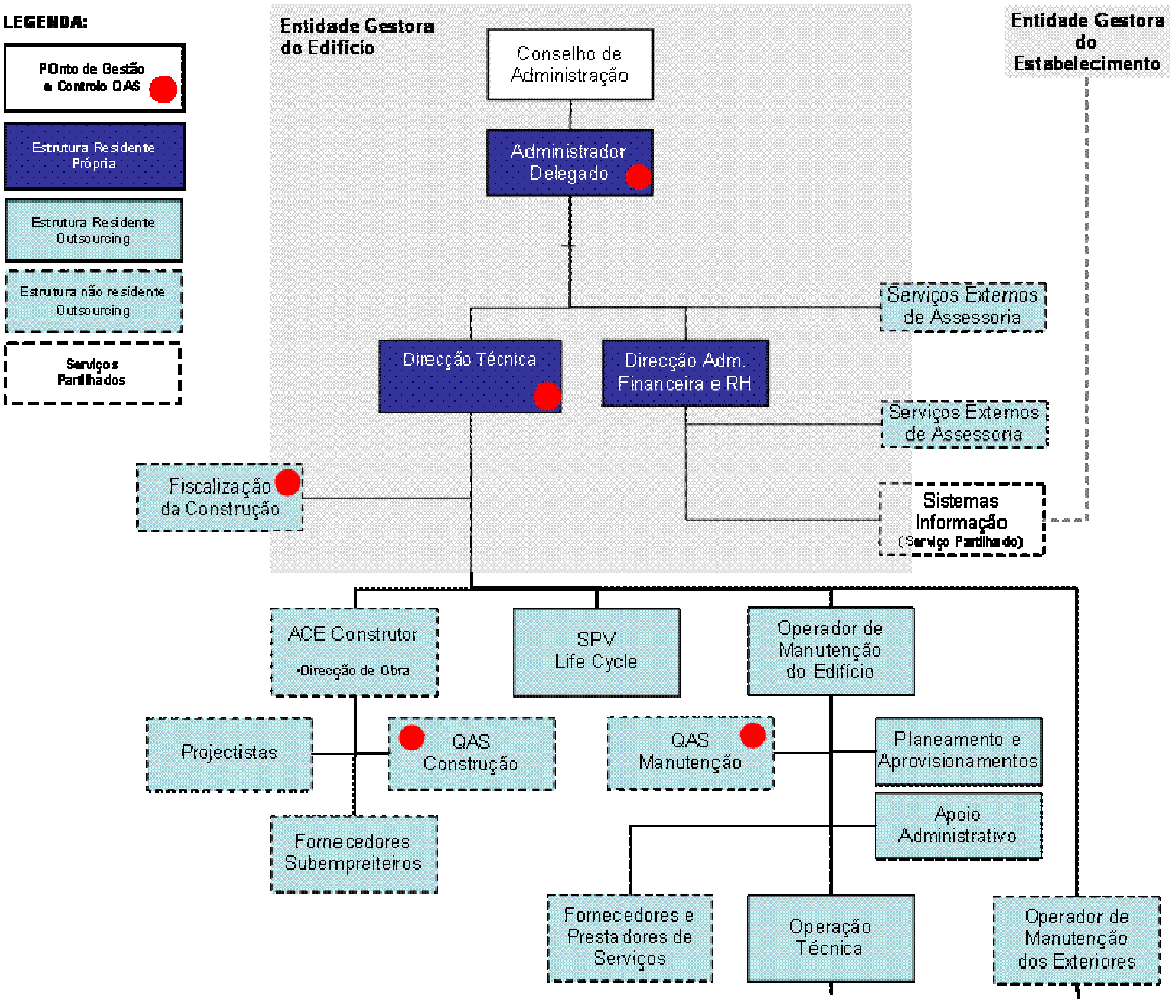
b) Promover uma postura de melhoria contínua dos processos, através da sua análise e revisão sistemáticas;
c) Assegurar o cumprimento de todos os requisitos legais, regulamentares e boas práticas relacionados com a qualidade, o ambiente e a segurança;
d) Contribuir de forma eficaz para a conservação dos recursos naturais através da racionalização do consumo de água, energia e combustíveis;
e) Minimizar a produção de desperdícios e resíduos, e prevenir a poluição;
f) Minimizar os riscos incorridos pelos colaboradores da Entidade Gestora do Edifício, através da identificação e prevenção de acidentes e incidentes;
g) Zelar pela segurança dos colaboradores da Entidade Gestora do Edifício.

A Entidade Gestora do Edifício vincula-se, ainda, a atingir os objectivos mensuráveis, que se propõe alcançar para os Parâmetros de Desempenho constantes do Apêndice 1 ao presente Anexo, e para os indicadores de qualidade constantes do Apêndice 2 ao Anexo XXII.

1.2 Estrutura organizativa

1.2.1 Organização interna

A Entidade Gestora do Edifício obriga-se a criar e a manter uma estrutura organizativa própria que suporte as definições e actividades necessárias para assegurar o desenvolvimento, implementação, monitorização e melhoria contínua do SGIQAS.
A responsabilidade pela implementação e manutenção do SGIQAS compete à Direcção Técnica da Entidade Gestora do Edifício, conforme se observa no organigrama seguinte:



A Direcção Técnica tem, assim, um papel determinante no controlo dos processos chave da operação da Entidade Gestora do Edifício.

A estrutura específica a que a Entidade Gestora do Edifício se obriga para o Sistema assenta a sua actuação num conjunto de relações organizacionais que servirão de fornecedores de *inputs*, e base de operacionalização do Sistema no seu conjunto.

O pressuposto base do funcionamento do SGIQAS a que a Entidade Gestora do Edifício se vincula é o de assumir o envolvimento de toda a organização, descentralizando-se e não se concentrando no órgão gestor.

As principais responsabilidades que a Entidade Gestora do Edifício atribui ao Representante da Administração para o SGIQAS são, designadamente, as seguintes:

- Definir estratégias, objectivos e políticas do SGIQAS;
- Validar definições chave (incluindo melhorias) no processo de desenvolvimento e implementação do Sistema;
- Aprovar os documentos ao nível de gestão de topo (designadamente, Manual da Qualidade, Ambiente e Segurança; Política da Qualidade, Ambiente e Segurança; Estratégias; Objectivos do Sistema);
- Desempenhar a função de porta-voz da Administração, para os assuntos relacionados com o Sistema;
- Reportar os níveis de *performance* do Sistema à gestão de topo (Administração e órgãos de Direcção) para revisão, e base para a melhoria;
- Assegurar a disponibilidade dos recursos (humanos, físicos e financeiros) essenciais para a implementação e manutenção do Sistema;
- Responder sobre as funções principais do Sistema.

Ao Gestor do SGIQAS, a Entidade Gestora do Edifício atribui as seguintes responsabilidades:

- Implementar e manter, nos termos especificados no ponto 1.4.3 *infra*, o Sistema de Gestão Integrado de Qualidade, Ambiente e Segurança (SGIQAS) da Entidade Gestora do Edifício Hospitalar durante e após o período de construção do Edifício Hospitalar ("Fase de Operação"), actividade que inclui todos os programas de monitorização e medição, quer do ponto de vista do controlo dos processos operacionais e do seu desempenho, quer do ponto de vista ambiental e de segurança da actividade;
- Assegurar que todas as entidades terceiras operadoras de manutenção contratadas pela Entidade Gestora do Edifício no exercício das actividades que constituem o objecto do Contrato dispõem, ou obrigam-se a aderir, até à data de início de execução dos respectivos contratos, um sistema de certificação da qualidade aceitável pela Entidade Pública Contratante após o período de construção do Edifício Hospitalar ("Fase de Operação"), nos termos da Cláusula 98.º do Contrato de Gestão e que todas as demais entidades terceiras dispõem ou aderem a um sistema de certificação até à data de início da execução dos contratos, nos termos da Cláusula 16.ª do Contrato de Gestão;

- Apoiar na identificação e definição dos aspectos significativos: (i) da Qualidade da Prestação de Serviços / requisitos dos demais destinatários, elementos ou actores envolvidos na prestação; (ii) do ambiente e (iii) da saúde e segurança;
- Garantir a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, assegurando a sua certificação e recomendando melhorias do Sistema;
- Dinamizar o Sistema e coordenar as equipas de dinamização no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, assegurando o cumprimento dos prazos acordados;
- Conceber as formas de comunicação dos objectivos e fases do processo de certificação e assegurar a comunicação interna sobre o SGIQAS;
- Planear, implementar e realizar as auditorias internas a fornecedores;
- Rever anualmente o Sistema de Gestão da Qualidade;
- Desenvolver procedimentos e instruções de trabalho escritas e codificar os documentos aplicáveis aos serviços, de acordo com a legislação e boas práticas, no âmbito do SGIQAS;
- Planear o programa de formação no âmbito do SGIQAS;
- Propor melhorias aos processos certificados.

A Entidade Gestora do Edifício, ao nível da estrutura do SGIQAS, obriga-se a qualificar, em regime de *outsourcing* e de acordo com as exigências previstas no ponto 2.3.1 e 2.4., auditores internos, cujas principais responsabilidades são:

- Realizar auditorias internas, com os seguintes objectivos:
    - Determinar o grau de conformidade dos elementos do Sistema;
    - Avaliar a Eficácia do Sistema face aos seus objectivos;
    - Verificar a satisfação das exigências regulamentares;
    - Determinar se o Sistema foi implementado adequadamente;
    - Avaliar o empenho do pessoal no cumprimento das actividades estabelecidas;
    - Avaliar adequação do suporte documental;
    - Identificar situações susceptíveis de originar problemas;
    - Seguir a resolução de não conformidades anteriores;
    - Acompanhar acções correctivas e preventivas;
    - Identificar oportunidades de melhoria.

1.2.2 Responsabilidade da Gestão

De forma a implementar e desenvolver o Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança, a Entidade Gestora do Edifício assume e obriga-se a que todas as Políticas e Estratégias sejam desenvolvidas nos termos e com o âmbito definido no ponto 1.3 do presente Anexo.

A interacção entre os processos será definida pela Entidade Gestora do Edifício, processos esses desenvolvidos em três fases distintas, de acordo com o disposto no capítulo 1.5.3, os quais contemplam os requisitos relativos à Qualidade, Segurança e Ambiente.

A gestão de topo da Entidade Gestora do Edifício é, ainda, responsável pela comunicação e implementação da Missão, Visão e Valores e das Políticas e Estratégias, para que seja efectiva a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança.

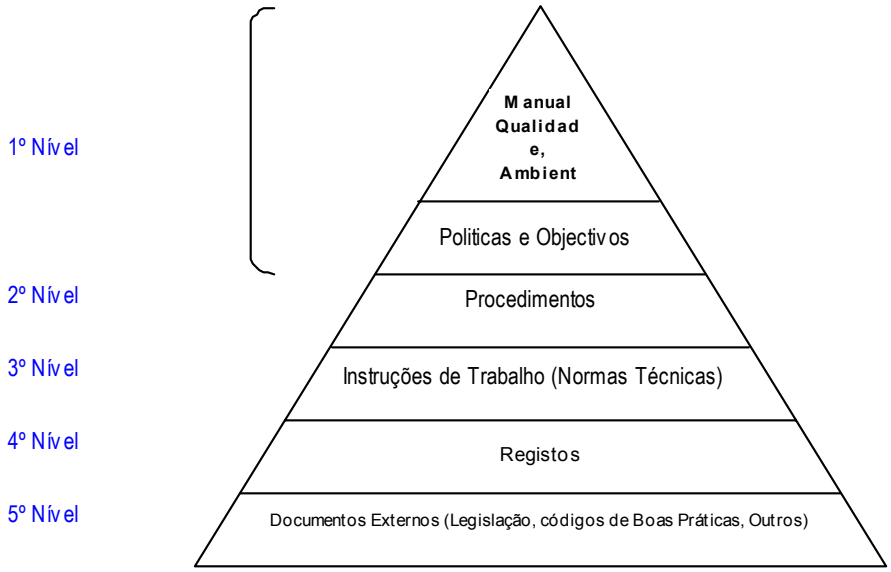
A Entidade Gestora do Edifício considera que, ao proporcionar esta informação, a gestão facilita o processo de melhoria de desempenho da organização, uma vez que envolve directamente as pessoas no atingir dos objectivos. Desta forma, a gestão encoraja activamente o retorno da informação e a comunicação vinda das pessoas da organização como um meio de as envolver, definindo para tal uma política de incentivos, prémios, compensações, concursos de ideias e outras políticas de motivação e envolvimento dos colaboradores.

Assim, serão desenvolvidos processos e mecanismos de comunicação interna – ascendente, descendente e transversal, bem como os respectivos meios formais de comunicação (Boletim, Reuniões, Quadros de Comunicação). A definição de Planos de Objectivos e Metas quantificados e mensuráveis em cascata (por níveis e funções relevantes) e mecanismos de monitorização e acompanhamento será claramente um dos mecanismos mais eficazes de comunicação interna a ser implementado pela Entidade Gestora do Edifício.

1.2.3 Estrutura Documental do Sistema de Gestão da Qualidade

A Entidade Gestora do Edifício vincula-se a suportar o desenvolvimento e implementação do SGIQAS, por um conjunto de documentos orientadores e reguladores de todos os processos e actividades, que seguidamente se descrevem.

Estes documentos serão organizados através de uma estrutura hierarquizada com cinco níveis, como a seguir se representa:



1º Nível – Manual da Qualidade, Ambiente e Segurança / Políticas e Objectivos

São documentos que definem as políticas orientadoras da forma de funcionamento da Organização, elaborados e aprovados pela gestão de topo da Entidade Gestora do Edifício.

2º Nível – Procedimentos

São documentos que definem os processos, as actividades a desenvolver, as responsabilidades, os prazos das acções, os pontos e as formas de controlo. Podem ser de carácter geral e transversal à Organização, ou de carácter específico de um processo ou actividade.

3º Nível – Instruções de Trabalho / Normas Técnicas

Especificam um modo de actuação de uma determinada actividade ou tarefa. Podem incluir, designadamente, a descrição do manuseamento de equipamentos.

4º Nível – Registos

São documentos com formatos pré-definidos (impressos e formulários) onde são registados os resultados das actividades. Fornecem a evidência de que as actividades referidas nos outros documentos foram realizadas. Podem ter formato de relatórios e actas de reunião.

5º Nível – Documentos Externos

São documentos emitidos por entidades externas que, pelo seu carácter obrigatório ou regulamentar, são utilizados pela Entidade Gestora do Edifício, como, por exemplo, Legislação, normas regulamentares ou de boas práticas aplicáveis, ou outros.

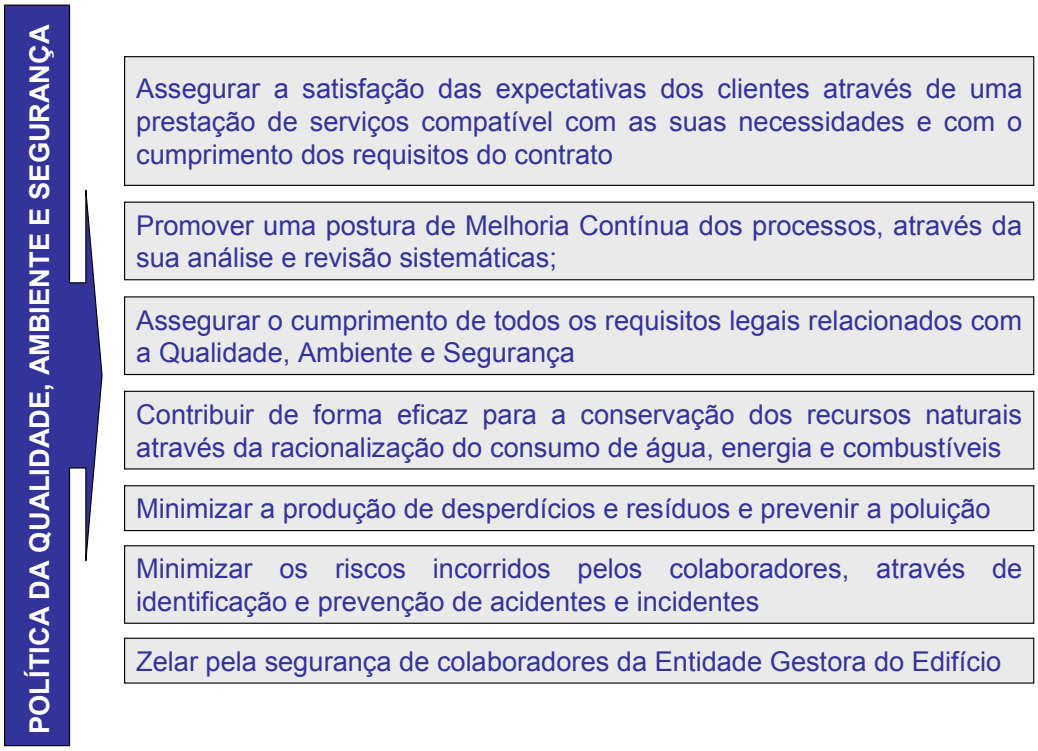
Todos estes documentos serão elaborados, aprovados e distribuídos de uma forma controlada, o que significa a utilização de formatos pré-definidos e uniformizados, a definição de critérios de aprovação, e garantia de que os documentos actualizados estarão em vigor.

Nos termos previstos no ponto 2.3.3., ao nível da concepção detalhada do Sistema, a forma mais expedita para este processo é a utilização de um *software* de Controlo e Gestão da Documentação, a seleccionar e concretizar em articulação com a Entidade Gestora do Estabelecimento, no âmbito da política de sistemas de informação a adoptar, assegurando em qualquer caso a disponibilidade permanente de informação ao nível das exigências do SGIQAS.

1.3 Política da Qualidade, Ambiente e Segurança

A Administração da Entidade Gestora do Edifício considera fundamental que as suas actividades sejam orientadas pela implementação e manutenção do Sistema de Gestão Integrado de Qualidade, Ambiente e Segurança.

Desta forma, define e compromete-se com uma Política assente nos seguintes princípios:



1.4 Princípios do Sistema de Gestão de Qualidade, Ambiente e Segurança

Para que a organização atinja os seus objectivos com eficácia e eficiência, a Entidade Gestora do Edifício obriga-se a identificar, compreender e gerir os seus processos de forma sistemática e transparente. O SGIQAS que se obriga a implementar e manter, cria o enquadramento para a melhoria contínua, de modo a conseguir a satisfação dos destinatários, e das outras partes interessadas.

Com vista a estes objectivos, o SGIQAS da Entidade Gestora do Edifício define oito princípios fundamentais da gestão da qualidade que se obriga a implementar:

- A focalização nos profissionais (de ora em diante, designados destinatários internos), nos demais destinatários, na Entidade Gestora do Estabelecimento, na Entidade Pública Contratante e demais intervenientes e elementos do SGIQAS (de ora em diante, designados destinatários externos);
- A importância da liderança;
- O envolvimento de toda a organização;
- A abordagem metódica;

- A abordagem por processos;
- A melhoria contínua;
- A medição;
- As relações mutuamente benéficas com fornecedores.

Desenvolvem-se em seguida estes princípios que a Entidade Gestora do Edifício, através do SGIQAS se vincula a implementar, atentos os aspectos considerados mais importantes.

1.4.1 Focalização nos destinatários

Destinatários externos

A compreensão e satisfação das expectativas e necessidades dos destinatários representam uma orientação fundamental para a qualidade, sendo tais orientações assumidas enquanto condicionantes do desenvolvimento e sustentação da Entidade Gestora do Edifício.

A focalização no destinatário do SGIQAS deve estar presente em todas as etapas da vida dos produtos/serviços, da sua concepção à utilização, e a todos os níveis da Entidade Gestora do Edifício. Esta preocupação decisiva orienta não só a actividade quotidiana dos profissionais, mas também as escolhas estratégicas essenciais, particularmente o desenvolvimento de novos serviços.

A focalização no destinatário é uma componente indispensável de todo o SGIQAS, e relativamente à qual a Entidade Gestora do Edifício se obriga. Fornece informações que serão utilizadas para identificar os processos chave, orientar os objectivos, corrigir as disfunções, melhorar os produtos/serviços existentes e conceber novos produtos/serviços.

O espaço entre as exigências do destinatário e a sua satisfação comporta uma parte de subjectividade e implica distinguir diversos tipos de qualidade segundo o ponto de vista do destinatário interno e externo, uma vez que:

- A qualidade entendida pelo destinatário constrói-se em redor das suas necessidades e da sua experiência anterior do produto/serviço;

- A qualidade percebida e a que o destinatário experimenta dependem da qualidade entendida e da qualidade fornecida;
- A qualidade desejada é formulada pela empresa sob a forma de critérios explícitos, a partir dos quais é possível apreciar a conformidade com a qualidade fornecida;
- A qualidade fornecida é a que o destinatário realmente recebe.

Este princípio permite à Entidade Gestora do Edifício reduzir o desvio de concepção (qualidade entendida – qualidade desejada), o desvio de percepção (qualidade percebida – qualidade entregue) e o desvio de satisfação (qualidade percebida – qualidade entendida).

O desvio de fornecimento (qualidade fornecida – qualidade desejada) é do domínio da procura de conformidade garantida pelas procuras de melhoria dos processos e de resolução de problemas.

Como para todas as abordagens baseadas na qualidade, a focalização no destinatário por parte do SGIQAS da Entidade Gestora do Edifício apoiar-se-á numa recolha de dados o mais factual possível. Neste campo particular, onde o risco de subjectividade é importante, a recolha de dados e a medição apoiar-se-ão em métodos qualitativos e quantitativos, nomeadamente através da realização de inquéritos e entrevistas.

A relação com os destinatários externos assenta na capacidade, desempenho técnico e na flexibilidade de actuação da Entidade Gestora do Edifício.

A medição do nível de satisfação decorrente destas acções deverá ser comparada com os resultados da avaliação do desempenho dos procedimentos internos. Como tal e, numa perspectiva de permanente focalização nas necessidades reais dos destinatários, os procedimentos poderão, de forma dinâmica, adaptar-se em função da medição da satisfação dos destinatários.

A exploração das expectativas dos destinatários do SGIQAS da Entidade Gestora do Edifício é feita segundo várias abordagens, comportando diversos métodos que serão combinados entre si.

<u>Destinatários internos</u>

Para os destinatários internos (o conjunto dos profissionais) a Entidade Gestora do Edifício recorrerá ao mesmo tipo de inquéritos dos destinatários externos. Da mesma forma, implementará "programas de sugestão", que visam a recolha de ideias, organização, análise e aplicação das ideias retidas, do mesmo modo e na mesma óptica que as informações recolhidas junto dos destinatários externos.

A existência de uma relação entre a satisfação dos destinatários externos e a dos destinatários internos está postulada e é um compromisso assumido pela Entidade Gestora do Edifício. Os inquéritos de satisfação serão frequente e periodicamente realizados junto dos colaboradores.

Os questionários implementados pela Entidade Gestora do Edifício ao nível do SGIQAS, atendem aos factores essenciais de satisfação/insatisfação no trabalho bem localizados pelos especialistas em recursos humanos, nomeadamente as condições de trabalho, remuneração, relações inter-pessoais, natureza das funções, responsabilidades, promoção, relação com a hierarquia, e os seus resultados são integrados nos quadros de bordo e permitem um seguimento do clima social no seio da empresa. A medição periódica da satisfação por parte da Entidade Gestora do Edifício permitirá realizar acções concretas de melhoria, em função dos problemas identificados e das margens de acção da sociedade.

1.4.2 Importância da liderança

A liderança e o seu desenvolvimento progressivo são princípios indispensáveis à qualidade, e relativamente aos quais a Entidade Gestora do Edifício se obriga. A liderança, para a Entidade Gestora do Edifício, designa a função que consiste em fixar objectivos a um grupo de pessoas, e mobilizá-lo numa acção comum.

O exercício da liderança da Entidade Gestora do Edifício leva o responsável a estabelecer uma visão do desenvolvimento da sociedade, ou de uma actividade, e a comunicá-la aos membros da sua equipa, orientando-os na sua prática operacional.

A Entidade Gestora do Edifício compromete-se a exercer e promover uma liderança eficaz, promovendo uma visão do desenvolvimento da sociedade que concilia os interesses legítimos desta, e dos indivíduos que a compõem, uma estratégia que implementa esta visão de desenvol-

vimento da sociedade, enquanto grupo de pessoas muito motivadas ocupando posições chave na empresa, que cooperam entre eles, e que se sentem envolvidas e fazem tudo para a transformação da visão em realidade.

1.4.3 Envolvimento de toda a organização

A Entidade Gestora do Edifício vincula-se a implementar vários elementos e mecanismos que conduzem ao envolvimento de toda a organização na procura da qualidade:

- A obtenção da qualidade supõe uma mobilização do conjunto do pessoal em torno dos objectivos de qualidade fixados, sendo que esta mobilização não pode ser obtida sem ser por uma apropriação dos objectivos por via de uma participação real; é uma condição preliminar à condução da mudança;
- A melhoria dos processos supõe uma reflexão dos que põem em prática os processos no quotidiano; uma procura participativa permite identificar e pôr em prática acções de melhoria pertinentes.

Serão para este efeito definidos incentivos, prémios, compensações, concursos de ideias e outras políticas de motivação e envolvimento dos colaboradores.

O envolvimento de toda a organização e o comprometimento a este desiderato por parte da Entidade Gestora do Edifício significa que os objectivos são definidos com os actores, que estes são explicados e cumpridos para permitir a sua apropriação. As modalidades de declinação dos objectivos fazem grande apelo à responsabilidade e à autonomia dos actores.

1.4.4 Abordagem metódica

A melhoria ou reconfiguração dos processos, a resolução dos problemas, o tratamento dos erros a que a Entidade Gestora do Edifício se vincula não são obtidos espontaneamente sob efeito da boa vontade das pessoas preocupadas com estes fenómenos. As mudanças baseiam-se na utilização apropriada, em grupo, de métodos e de ferramentas da qualidade. Estes permitem definir claramente o objectivo da qualidade, analisar a situação existente, definir as acções susceptíveis

de agir sobre as causas dos erros, de os pôr em prática sob a forma de planos de acção, de avaliar os seus efeitos e de os reajustar se for caso disso.

A Entidade Gestora do Edifício vincula-se a escolher os métodos e ferramentas, que podem ser combinados entre si, em vista dos objectivos a alcançar com o SGIQAS.

A melhoria e reconfiguração dinâmica do SGIQAS baseia-se na aplicação cíclica de uma metodologia centrada em três procedimentos:
- Auditorias Internas;
- Acções correctivas e preventivas;
- Revisão da Política de SGIQAS pela Gestão.

Este ciclo materializa um processo de aprendizagem, inovação e melhoria contínua, consubstanciado em dados provenientes da performance passada e na incorporação de medidas inovadoras de correcção e prevenção de erros ocorridos, conforme explicitado na figura seguinte.

1.4.5 Abordagem por processos, transversal e multi-profissional

Nos termos do Contrato de Gestão e do presente Anexo, a Entidade Gestora do Edifício obriga-se a implementar uma abordagem por processos, que responda à problemática das relações entre os profissionais e das *interfaces* da organização, processos esses desenvolvidos em três fases distintas, de acordo com o disposto no capítulo 1.5.3. Através dessa abordagem, a Entidade Gestora do Edifício compreenderá a contribuição de cada sector para a realização do serviço e estudará e implementará a organização dos interfaces entre os diferentes profissionais e os diferentes sectores que para isso contribuíram. A abordagem por processos melhorará, assim, a performance dos processos transversais, em oposição à organização vertical tradicional.

A qualidade produzida e a satisfação dos destinatários dependem deste aspecto organizacional, para além da qualidade técnica de cada etapa do processo envolvido. Desde cedo, recairão sobre a organização todos os esforços da relação entre os profissionais.

No SGIQAS que a Entidade Gestora do Edifício se vincula a implementar, a transversalidade consiste, por um lado, num estudo incessante dos erros, reagrupando os profissionais envolvidos, para que cada um conheça não somente a sua própria prestação, mas também a dos outros. Por outro lado, organizará a produção de modo transversal, reunindo os diferentes actores envolvidos no processo.

Os constrangimentos de uns e de outros serão, assim, identificados, conhecidos de todos, partilhados e tidos em conta para os objectivos do SGIQAS.

1.4.6 Melhoria contínua, resolução de problemas e tratamento de disfunções

O objectivo de obtenção da qualidade por parte do SGIQAS que a Entidade Gestora do Edifício se obriga a implementar, assenta num compromisso assumido por parte da Entidade Gestora do Edifício em melhorar constantemente os seus serviços. Esta melhoria da qualidade obtém-se sempre por uma melhoria dos processos realizados, etapa a etapa. Pode ser alcançada, qualquer que seja o seu estado inicial, e a procura é interactiva, visando melhorias sucessivas (melhoria contínua).
A colocação em prática da procura da qualidade conduz a uma atitude sistemática de análise e de correcção dos problemas.

1.4.7 Medição

A medição é um imperativo essencial da qualidade do SGIQAS que a Entidade Gestora do Edifício se obriga a implementar. A medição permite apreciar a satisfação dos destinatários, a conformidade dos serviços e o bom desenrolar dos processos.

Consiste numa objectivação do nível de qualidade existente e dos progressos realizados, graças às acções de melhoria. Ela permite igualmente um seguimento contínuo de certas características a fim de agir logo que uma variável carecida de intervenção emerja.

A cultura da medição integrada no SGIQAS, e a que a Entidade Gestora do Edifício está adstrita, permite objectivar as opiniões, estabelecendo prioridades e tomando as decisões a partir de elementos factuais. Com a medição, permite-se também valorizar o trabalho efectuado, dar confiança aos profissionais e aos destinatários sobre a manutenção de uma qualidade de produção e reportar a prova dos progressos realizados.

A medição da qualidade que a Entidade Gestora do Edifício implementará permite assegurar o bom funcionamento ou a melhoria dos processos. Esta medição é necessária, tanto a nível interno como externo.

A necessidade interna de medição de qualidade corresponde à necessidade do responsável de um sector ou do responsável da empresa em assegurar que a procura da qualidade atinge os objectivos. A procura da qualidade pelo SGIQAS visa garantir que todos os sectores da Entidade Gestora do Edifício ou dos processos são fiáveis.

O objectivo é também para os profissionais, por poder visualizar os progressos alcançados, o que terá, em retorno, um impacto positivo na sua motivação.

A necessidade externa é a de accionistas e de destinatários e visa dar confiança na qualidade dos serviços disponibilizados pela Entidade Gestora do Edifício.

Estas necessidades são satisfeitas graças a indicadores, auditorias de qualidade, certificação, obtenção de prémios de qualidade ou ainda a certificação de serviços, mecanismos que a Entidade Gestora do Edifício se obriga a implementar. A escolha das modalidades será resultante do

contexto, do nível de fiabilidade procurado pela Entidade Gestora do Edifício, das imposições legais ou dos destinatários.

As diferentes modalidades de medição da qualidade que a Entidade Gestora do Edifício se obriga a implementar são, designadamente:

Indicadores

Os indicadores de qualidade permitem à Entidade Gestora do Edifício medir um resultado relativo à qualidade, e esta obriga-se a implementar esta modalidade de medição. Podem ser medidos vários tipos de resultados, no que diz respeito aos processos operacionais, de apoio, e de gestão:

- Falhas e não conformidades: uma não conformidade corresponde a um resultado não obtido de um processo;
- A tentativa de resolução de problemas permite limitá-los, ou fazê-los desaparecer; o número (ou a taxa) de não conformidades é o melhor indicador de sucesso de uma acção que seja desenvolvida; nesta categoria existe um grande número de medidas de qualidade (designadamente erros, produtos defeituosos, demoras de atendimento);
- O respeito do processo: percentagem de conformidade de uma etapa do processo;
- A capacidade dos processos de responder às expectativas dos destinatários.

Incluem-se entre os indicadores de qualidade a monitorizar pela Entidade Gestora do Edifício, os constantes do Apêndice 2 do Anexo XXII, e aqueles que asseguram a garantia da qualidade das actividades monitorizadas pelos parâmetros de desempenho constantes do Apêndice 1 ao presente Anexo.

As partes acordam, até à Data de Entrada em Funcionamento do Novo Edifício Hospitalar, estabelecer uma revisão dos Parâmetros de Desempenho, tendo em vista:

a) O ajustamento das respectivas Tabelas, quer através da introdução de novos Parâmetros de Desempenho que se mostrem necessários ou em falta, quer através da alteração dos respectivos termos, quer ainda pela eliminação de parâmetros que se revelem inadequados ou desajustados;
b) A classificação e a graduação das Falhas de Desempenho.

Satisfação dos destinatários

Os estudos da satisfação dos destinatários fornecem medidas da qualidade para a Entidade Gestora do Edifício. Estes estudos são considerados medidas, isto é, como indicadores que permitem um seguimento no tempo e com significado para a pilotagem da qualidade, sendo representativas da população estatística e reproduzíveis.

Avaliação das práticas profissionais

Os métodos de avaliação das práticas profissionais permitem à Entidade Gestora do Edifício medir a conformidade das práticas às referências admitidas, constatar os desvios, analisar as causas e pôr em prática as acções correctivas necessárias à prossecução dos objectivos que se obrigou a atingir.

Estudos do sistema da qualidade

A medição da qualidade a que a Entidade Gestora do Edifício se obriga basear-se-á também num sistema posto em prática: A auditoria da qualidade e os prémios de qualidade.

Esta medição, ao nível da Entidade Gestora do Edifício, será realizada no interior da sociedade, efectuando-se uma auditoria da qualidade interna ou no quadro de uma procura de certificação por um organismo externo.

A Entidade Gestora do Edifício vincula-se a implementar uma auto-avaliação interna, seguida de uma avaliação externa, com o quadro de referência do estudo, sendo a norma da série NP EN ISO 9001:2000.

O estudo do Sistema da Qualidade que a Entidade Gestora do Edifício se vincula a pôr em prática será igualmente realizado no quadro da participação a um prémio da qualidade. Cada prémio prevê o estudo de um certo número de elementos classificados por grandes temas (exemplificativamente, a política de qualidade, a participação das pessoas, a melhoria da qualidade).

No interior de cada um destes temas, e de acordo com o SGIQAS, a Entidade Gestora do Edifício fixa um questionamento preciso, tal como um método para estabelecer os "*scores*" que permitem classificar a empresa.

Os prémios da qualidade fazem também apelo a um sistema de auto-avaliação, seguido de uma avaliação externa.

1.4.8 Relações mutuamente benéficas com fornecedores

A Entidade Gestora do Edifício entende que uma organização e os seus fornecedores são interdependentes, e que uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor, sendo um dos princípios que se obriga a implementar para medição da qualidade.

1.5 Modelo metodológico em que se apoia e o seu normativo

1.5.1 Sistema de Gestão Integrado

O SGIQAS que a Entidade Gestora do Edifício se obriga a implementar tem contemplada a integração dos processos de Qualidade com os de Gestão Ambiental e/ou com os de Segurança e Saúde no Trabalho, dependendo das características, actividades e necessidades da organização.

A Entidade Gestora do Edifício entende que os Sistemas de Gestão da Qualidade também podem ser utilizados como base para o tratamento eficaz das questões relativas ao meio ambiente e à segurança e saúde no trabalho.

Desta forma, a Entidade Gestora do Edifício obriga-se, designadamente, às seguintes metas para o SGIQAS:

- Melhor sistematização interna;
- Maior disciplina de processos;
- Maior confiança para os destinatários;
- Maior confiança para a gestão;

- Maior confiança para os colaboradores;
- Maior confiança para as entidades pagadoras;
- Maior transparência nas decisões;
- Menores variações na prestação de serviços;
- Menores custos de falhas e reclamações;
- Melhor diálogo com destinatários e fornecedores;
- Melhor manutenção e segurança de equipamentos e instalações;
- Maior credibilidade externa.

O SGIQAS da Entidade Gestora do Edifício permite ainda:

- Reduzir os custos de implantação, certificação e manutenção;
- Evitar duplicação ou triplicação de recursos internos e infra-estruturas;
- Evitar sobreposição de documentos e reduzir a burocracia;
- Reduzir a complexidade (através, designadamente, de entendimento e formação);
- Melhorar a gestão dos processos;
- Melhorar o desempenho organizacional;
- Melhorar a satisfação dos destinatários;
- Melhorar a percepção da organização como um todo;
- Elevar a imagem da organização.

A Entidade Gestora do Edifício concebe a integração dos Sistemas de Gestão como uma excelente oportunidade para reduzir custos com o desenvolvimento e a manutenção de sistemas separados, ou de inúmeros programas e acções que, na maioria das vezes, se sobrepõem e acarretam gastos desnecessários.

A Entidade Gestora do Edifício pretende colher o efeito positivo que o SGIQAS terá sobre os funcionários, em que as metas de produtividade são progressivamente mais desafiantes e requerem que as organizações maximizem a sua eficiência.

A Entidade Gestora do Edifício considera que:

- Múltiplos Sistemas de Gestão são ineficientes, difíceis de administrar e difíceis de gerar o efectivo envolvimento das pessoas, sendo muito mais simples obter a cooperação dos funcionários para um único sistema integrado, do que para três sistemas separados. Além do

mais, a sinergia gerada pelo Sistema Integrado de Gestão tem levado as organizações a atingir melhores níveis de desempenho, com custos globais mais reduzidos;

- A implementação de um Sistema da Qualidade parte daquilo que a organização realmente é e do que faz. Não se trata de criar regras dissociadas da actividade normal da organização, impostas de fora para dentro. Trata-se, isso sim, de orientar as decisões e a acção para objectivos determinados, decorrentes da política da qualidade e da monitorização e permanente melhoria do seu desempenho;
- As normas dos Sistemas de Gestão da Qualidade, ao permitirem uma abordagem sistemática e preventiva de todas as actividades que possam afectar a qualidade, desde a concepção do serviço até à sua prestação ao destinatário final, ajudam a organização a disciplinar os seus processos e metodologias de trabalho nas áreas-chave, a reduzir falhas internas e a antever os problemas que possam surgir aquando da prestação do serviço ou da utilização de um produto ou equipamento.

Os aspectos específicos do SGIQAS serão desenvolvidos em três fases distintas, de acordo com o disposto no capítulo 1.5.3.

A Entidade Gestora do Edifício vincula-se a implementar um SGIQAS para o desenvolvimento da qualidade de uma maneira coerente, eficaz e perene, que abrange quatro dimensões essenciais:

- Uma dimensão estratégica;
- Uma dimensão técnica;
- Uma dimensão estrutural;
- Uma dimensão cultural.

1.5.1.1 A dimensão estratégica

Para pôr em prática a dimensão estratégica da qualidade, a Entidade Gestora do Edifício obriga-se necessariamente, e em primeiro lugar, a clarificar os seus objectivos em torno da procura da qualidade.

O domínio da dimensão estratégica precisará os temas para que a procura da qualidade contribui, e na qual ela favorece o alcance dos objectivos da Entidade Gestora do Edifício.

Trata-se de identificar os processos chave, ou seja, os que têm mais impacto na satisfação dos destinatários e aos quais a empresa consagra mais recursos, representando o maior potencial de melhoria.

A clarificação e a partilha desta visão fundam a procura da qualidade no funcionamento quotidiano, mobilizam os profissionais sobre as acções de qualidade e explicam-lhes as escolhas na atribuição dos recursos. Essas acções permitem igualmente precisar as missões transversais de certos profissionais e oficializar o tempo consagrado às acções de qualidade em relação às outras missões.

Esta dimensão estratégica confere uma visão que permite estabelecer a prioridade das acções e a focalização dos esforços da Entidade Gestora do Edifício, tendo em vista o alcance dos objectivos a que se propõem, ao nível da qualidade, nos termos constantes do ponto 1.3 do presente Anexo.

1.5.1.2 A dimensão técnica

A dimensão técnica do SGIQAS da Entidade Gestora do Edifício, nos termos constantes do ponto 1.3 do presente Anexo, engloba vários "savoir-faire":

- A gestão do projecto, aplicada ao conjunto da procura, compreende a declinação dos objectivos a partir da estratégia, da repartição de tarefas entre os diferentes actores, a condução de reuniões eficazes, a motivação, a comunicação bidireccional, a planificação com o intuito de regular os avanços, um balanço entre acções conduzidas e resultados obtidos;
- A organização de um sistema da qualidade: é a formalização coerente da procura global, em função dos objectivos definidos na política. O sistema da qualidade comporta sempre uma vertente consagrada à escuta dos destinatários, uma gestão organizada dos documentos da qualidade, uma identificação e uma análise dos processos chave da organização, que farão o objecto de procuras de melhoria contínua com um seguimento interno sistemático e, eventualmente, um reconhecimento externo das acções conduzidas e dos seus resultados;
- A matriz dos métodos e das ferramentas da qualidade: a sua aplicação é indispensável para conduzir os diferentes projectos de qualidade. Os métodos e as ferramentas utilizados, escolhidos entre os temas e os objectivos dos projectos, tornam-se homogéneos no seio da orga-

nização permitindo assim limitar os custos de implementação rentabilizando as formações e homogeneizando as competências. As técnicas de medição e os sistemas de informação devem ser dominados. As formações são propostas, principalmente aos responsáveis de projecto, e um apoio metodológico é disponibilizado.

1.5.1.3 A dimensão estrutural

A dimensão estrutural do SGIQAS da Entidade Gestora do Edifício corresponde à realização de estruturas de coordenação necessárias à procura.

O desenvolvimento da procura da qualidade a que a Entidade Gestora do Edifício se obriga traduz-se pelo aumento do número de acções de qualidade conduzidas, tanto as que procuram uma melhoria, como as que correspondem à utilização de um sistema de qualidade.

A coordenação torna-se rapidamente um factor chave para garantir a coerência, e evitar que os múltiplos esforços dos actores não se dispersam e não permitem impedir melhorias significativas.

A coordenação que a Entidade Gestora do Edifício se obriga a implementar apoia-se em estruturas que comportam, duas componentes:

- Uma componente política e estratégica, ao nível do Conselho de Administração. Este tem como princípio garantir a ligação entre a dimensão política e estratégica e a condução de acções, guiando a procura, arbitrando as prioridades e seguindo atentamente os objectivos;
- Uma componente operacional, ao nível da Direcção Técnica, que permite a coordenação da procura e prática de elementos estruturantes do sistema da qualidade.

A abordagem estrutural por parte da Entidade Gestora do Edifício precisa a organização da procura para além das estruturas de coordenação, e define a arquitectura do sistema de qualidade e as responsabilidades dos diferentes actores.

1.5.1.4 A dimensão cultural

A dimensão cultural do SGIQAS interessa-se pelas crenças, valores, normas, representações e comportamentos que favorecem a prática da procura da qualidade. A evolução da cultura processa-se progressivamente pela condução de diferentes acções. O princípio desta dimensão, aplicado ao que a Entidade Gestora do Edifício se vincula, é de agir em profundidade sobre o conjunto dos actores em desenvolvimento, nomeadamente:

- O trabalho em equipa, o espírito de abertura e de colaboração permitirão construir um vocabulário partilhado e uma visão comum, a fim de transcender as representações individuais e criar vontade de agir em conjunto;
- A abordagem do destinatário (que conduz principalmente à adopção de novos processos de decisão), dado que nem sempre é fácil no plano cultural aceitar o olhar do destinatário sobre a empresa como algo primordial. O esforço cultural, que consiste em aceitar o olhar do destinatário, permite ter à disposição este poderoso factor de progresso para a empresa;
- A cultura da medição que permite a instauração de um diálogo objectivo entre profissionais, a distinção entre os factos e as opiniões, a tomada de decisão a partir de elementos factuais e a objectivação das mudanças;
- A abordagem positiva de erros que concebe os erros e as anomalias como oportunidades de melhoria e não como falhas devidas a um culpado que convém sancionar.

As formações, a condução de projectos-piloto e a explanação dos líderes têm um papel crucial na evolução cultural.

Estes elementos constituem o quadro de desenvolvimento da procura da qualidade. Para permitir a difusão desta procura e dar-lhe plena eficácia, é importante que as práticas do conjunto dos actores (de enquadramento) sejam uma ilustração na gestão do quotidiano.

A gestão do quotidiano da Entidade Gestora do Edifício, apoiada pela gestão e pelo encadeamento, destina-se a ser reproduzida por cada actor. Esta gestão do quotidiano caracteriza-se por:

- Uma atitude oposta às falhas e não conformidades, que consiste em procurar sistematicamente a causa e prevenir a recorrência. Esta atitude sistemática permite tratar os numerosos micro-problemas de qualidade que prejudicam o funcionamento e que, considerados no seu conjunto, consomem uma parte importante dos recursos da Entidade Gestora do Edifício. Com efeito, uma parte do tempo do pessoal é consagrada à correcção de problemas recorrentes, em detrimento do alcance dos objectivos fixados;

– Uma atenção dada aos processos e aos métodos de trabalho procurando melhorá-los. Cada actor da qualidade, no seio do SGIQAS da Entidade Gestora do Edifício tem duas missões: a sua própria missão e a melhoria dos seus métodos de trabalho para cumprir essa missão.

Esta evolução não se pode realizar a não ser através de uma evolução cultural: a importância dos resultados obtidos cresce com a da difusão desta cultura para os diferentes tipos de profissionais.

Se esta evolução corresponde a um objectivo de longo prazo, a adopção destes princípios pelo enquadramento superior e depois pelo enquadramento de proximidade é uma primeira etapa necessária, tendo um valor exemplar para a difusão aos destinatários internos da Entidade Gestora do Edifício, etapa e resultado esses a que a Entidade Gestora do Edifício se obriga a implementar.

1.5.2 Documentos de referência

Sem prejuízo do disposto no capítulo 1.5.3., o SGIQAS que a Entidade Gestora do Edifício se obriga a instituir, assenta na implementação do conjunto das três normas respectivas, a saber:

– NP EN ISO 9001:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade. Requisitos (norma portuguesa). ISO 9001:2000 - norma em inglês (primeira publicação);
– NP EN ISO 14001:2004 – Sistemas de Gestão Ambiental. Especificações e linhas de orientação para a sua utilização (norma portuguesa). ISO 14001:2004 – norma em inglês (primeira publicação);
– OHSAS 18001:1999 – *Occupational health and safety management systems. Specifications* / NP 4397:2001 – Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho. Especificações (norma equivalente portuguesa).

A aplicação dos três referenciais por parte da Entidade Gestora do Edifício será efectuada de forma integrada, aproveitando os pontos comuns de forma a simplificar a implementação do Sistema Global.

A Entidade Gestora do Edifício reconhece que a publicação da norma internacional NP EN ISO 14001:2004 para Sistemas de Gestão Ambiental e da especificação OHSAS 18001:1999/NP4397:2001 para Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho, facilita grandemente a utilização do Sistema de Gestão da Qualidade, sendo que os referenciais normativos mencionados foram feitos, propositadamente, para serem "acoplados" aos sistemas baseados na NP EN ISO 9001:2000, comprometendo-se a observar todos os requisitos destas normas e a estabelecer a integração entre as mesmas.

1.5.3 Campo de aplicação

A Entidade Gestora do Edifício obriga-se a adoptar uma metodologia de implementação do SGIQAS que será desenvolvida em 3 fases distintas, designadamente:

- Fase A: Da adjudicação do contrato até ao inicio da construção do Hospital;
- Fase B: Período de construção do Novo Edifício Hospitalar;
- Fase C: Após o início da actividade (após a conclusão da transferência) até ao final do primeiro ano e meio (18 meses) da actividade.

Sem prejuízo do processo de Certificação da Qualidade previsto no capítulo 2, o objectivo do desenvolvimento dos trabalhos, desde a adjudicação, é a implementação e obtenção da Certificação da Qualidade por uma entidade externa, segundo os referenciais normativos NP EN ISO 9001:2000, bem como a implementação de um sistema integrado (SGIQAS), num prazo que não exceda o primeiro ano e meio (18 meses) de operação da infra-estrutura hospitalar.

1.5.3.1 Fase A: Da adjudicação do contrato até ao inicio da construção do Hospital

A Entidade Gestora do Edifício, nesta fase, verificará se todos os elementos que derivam da estratégia global definida (SGIQAS) estão devidamente contemplados no projecto de construção do Hospital. Esta preocupação prende-se, essencialmente, com a criação das condições estruturais para o cabal cumprimento de todos os requisitos dos referenciais normativos, nomeadamente, no que diz respeito a questões relacionadas com os impactos ambientais e às condições de

higiene e segurança no trabalho. Para além destas questões, existem aspectos que integrará no projecto, de forma a tornar possível a implementação da estratégia global definida para a Entidade Gestora do Estabelecimento.

Assim, as actividades a desenvolver nesta fase, são actividades de acompanhamento e verificação das condições acima referidas.

1.5.3.2 Fase B: Período de Construção do Novo Edifício Hospitalar

Nesta fase, a Entidade Gestora do Edifício, através do ACE Construtor, assegurará o cumprimento dos requisitos das normas da Qualidade, Segurança e Ambiente (NP EN ISO 9001:2000, NP 4397:2001 / OHSAS 18001:1999 e NP EN ISO 14001:2004) no âmbito da Gestão da Construção Civil e Obras Públicas.

A integração dos sistemas da Qualidade, Segurança e Ambiente ocorre em toda a Cadeia de Valor e, especificamente, no modelo de processos e procedimentos adoptados.

Nesta fase, o SGIQAS é concretizado e adaptado à Construção do Novo Edifício Hospitalar e aos requisitos do mesmo, através do desenvolvimento de um Plano de Gestão Integrado da Obra. Este Plano integra o Plano de Segurança e Saúde, o Plano da Qualidade e o Plano de Gestão Ambiental, assegurando-se simultaneamente o cumprimento dos requisitos legais da actividade e as sinergias e objectividade de implementação de um sistema integrado.

O Plano de Gestão Integrado envolve toda a amplitude de funcionamento da obra, sendo gerido e acompanhado por gestores e técnicos com experiência e competências técnicas para o seu desenvolvimento, implementação e auditoria interna.

Esta fase divide-se em vários objectivos da Entidade Gestora do Edifício que se descrevem:

a) Preparação da gestão de topo nos modelos de referência

Este objectivo a que a Entidade Gestora do Edifício se obriga, satisfará a necessidade de, desde o primeiro momento, a gestão da Entidade Gestora do Edifício estar envolvida na implementação deste Sistema. Deste modo existe um trabalho fundamental de formação, envolvimento e definições ao mais alto nível que será feito.

Assim, a Entidade Gestora do Edifício obriga-se às seguintes actividades:

- Formação da gestão de topo nos referenciais normativos do SGIQAS;
- Nomeação do gestor do SGIQAS;
- Obtenção do compromisso (*Workshops*) da gestão de topo, com tradução em:
  - Definição, revisão e consolidação de Políticas:
    - Política da Qualidade, Ambiente e Segurança;
    - Política de Recursos Humanos;
    - Política de Avaliação de Fornecedores;
    - Política de Comunicação;
    - Política de Comunicação com entidades externas;
  - Revisão da Missão, Visão e Valores;
  - Estabelecimento de documento dos Mecanismos de Melhoria.

Todas estas definições já realizadas, nesta fase serão analisadas e revistas, de forma a garantir a sua adequabilidade aos objectivos.

b) Concepção detalhada do Sistema

Este objectivo a que a Entidade Gestora do Edifício se obriga relaciona-se com a definição e elaboração do suporte documental do SGIQAS. Este Sistema implica definições documentadas de acordo com os princípios do Sistema de Gestão Documental, já atrás exposto, e que são desenvolvidas em duas fases distintas. Nesta fase de construção, e com posteriores acertos e detalhes após o início da actividade.

Assim, as actividades a desenvolver são:

- Desenho dos processos operacionais com um nível de detalhe e identificação da interacção com o sistema de informação;
- Desenho da interacção dos processos (a incluir no Manual do Sistema);

- Definir e documentar regras, procedimentos e boas práticas, do tipo: processuais, da avaliação e da gestão;
- Identificação e integração legais e regulamentares aplicáveis às actividades da Entidade Gestora do Edifício, de forma a assegurar o seu cumprimento;
- Parametrização e implementação do software de gestão documental (em instalação provisória);
- Elaboração da estrutura documental, níveis de documentos, tipos de documentos, códigos de identificação, formatos a utilizar;
- Definição dos circuitos de elaboração, aprovação, distribuição e revisão documental.

c) Período de Construção do Novo Edifício Hospitalar / Período de Transição

Esta Fase B (construção do Novo Edifício Hospitalar) é coincidente (em *timing*) com o Período de Transição do Estabelecimento Hospitalar. Assim, a equipa da Entidade Gestora do Edifício responsável pelo desenvolvimento destas actividades (nomeadamente o Gestor do SGIQAS) fará um acompanhamento dos trabalhos relativos ao Período de Transição (no que diz respeito à gestão dos equipamentos e edifícios) de forma a garantir a melhor adequação para os processos e mecanismos a implementar no Novo Edifício Hospitalar. Este acompanhamento, em estreita interligação com a Entidade Gestora do Estabelecimento, inclui, ainda, a preparação da transferência dos edifícios hospitalares actuais para o Novo Edifício Hospitalar relativamente a adaptação dos profissionais a novos procedimentos no âmbito da gestão do edifício.

1.5.3.3 Fase C: Primeiros 18 meses de actividade

Nesta Fase, a Entidade Gestora do Edifício, em estreita articulação com a Entidade Gestora do Estabelecimento, tem como objectivo o desenvolvimento e implementação dos trabalhos com vista à obtenção da Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade, segundo os referenciais normativos NP EN ISO 9001:2000.

a) Implementação do SGIQAS

Este objectivo da Entidade Gestora do Edifício está directamente relacionado com a operacionalidade do Sistema, concebido até esta fase. Implica, por isso, ainda, algumas definições só pos-

síveis após o início da actividade e implica, ainda, alguns ajustamentos nas definições já efectuadas até esta fase.

Serão, com vista à implementação do SGIQAS, realizadas as seguintes actividades:

- Assegurar que os colaboradores responsáveis pela operação das actividades, sob a responsabilidade da Entidade Gestora do Edifício, tenham a formação adequada ao SGIQAS;
- Operacionalização das Políticas, definidas pela gestão da Entidade Gestora do Edifício, através da definição de objectivos para as funções e níveis relevantes, respectiva divulgação e comunicação e controlo de resultados;
- Implementação de todos os mecanismos previstos no SGIQAS;
- Levantamento detalhado e controlo dos impactes ambientais (Programas de Gestão Ambiental);
- Levantamento detalhado e controlo dos perigos e riscos (Monitorização do espaço de trabalho – Programa de Gestão Segurança e Saúde no Trabalho);
- Consolidação dos indicadores de controlo dos processos;
- Implementação e/ ou revisão de procedimentos operacionais de controlo dos impactes ambientais e perigos e riscos;

b) Acompanhamento e controlo do sistema

Este objectivo da Entidade Gestora do Edifício está directamente relacionado com a necessidade de proceder a uma implementação controlada, de forma a introduzir as respectivas correcções e melhorias com vista à eficácia do Sistema.

Proceder-se-á, para este efeito, às seguintes actividades:

- Controlo de documentos e registos;
- Formação de auditores internos de Qualidade, Auditoria e Segurança;
- Implementação do plano de auditorias internas;
- Implementação do mecanismo de identificação e controlo de acções correctivas e preventivas;
- Recolha e tratamento de sugestões de melhoria e de potenciais riscos;
- Recolha e tratamento de todos os indicadores de eficácia, eficiência, impactes ambientais, riscos clínicos e não clínicos;

- Revisão anual, pela gestão, do SGIQAS;
- Análise dos indicadores de eficácia, eficiência, impactes ambientais, sugestões de melhoria, sugestões de potenciais riscos, de resultados de auditorias internas;
- Elaboração de planos de melhoria com objectivos mensuráveis, recursos necessários, prazos, responsáveis e actividades a desenvolver.

1.5.4 Abordagem por processos

Nos termos do Contrato de Gestão e do presente Anexo, a Entidade Gestora do Edifício obriga-se a implementar uma abordagem por processos, que responda à problemática das relações entre os profissionais e das *interfaces* da organização. Através dessa abordagem, a Entidade Gestora do Edifício compreenderá a contribuição de cada sector para a realização do serviço e estudará e implementará a organização das *interfaces* entre os diferentes profissionais e os diferentes sectores que para isso contribuíram. A abordagem por processos melhorará, assim, a *performance* dos processos transversais, em oposição à organização vertical tradicional.

A Entidade Gestora do Edifício considera que a qualidade produzida e a satisfação dos destinatários dependem deste aspecto organizacional, para além da qualidade técnica de cada etapa do processo envolvido. Desde cedo, estipula que recairão sobre a organização da Entidade Gestora do Edifício todos os esforços da relação entre os profissionais.

No SGIQAS que a Entidade Gestora do Edifício se vincula a implementar, a transversalidade consiste, por um lado, num estudo incessante dos erros, reagrupando os profissionais envolvidos, para que cada um conheça não somente a sua própria prestação, mas também a dos outros. Por outro lado, é possível organizar a produção de modo transversal, reunindo os diferentes actores envolvidos no processo.

Os constrangimentos de uns e de outros são assim identificados, conhecidos de todos, partilhados e tidos em conta.

1.6 A forma de funcionamento do sistema

1.6.1 Indicadores de Qualidade

Os indicadores de qualidade permitem à Entidade Gestora do Edifício medir um resultado relativo à qualidade, e esta obriga-se a implementar esta modalidade de medição. A Entidade Gestora do Edifício medirá vários tipos de resultados, no que diz respeito aos processos quer operacionais, quer de apoio, quer de gestão:

- Falhas e não conformidades: uma não conformidade corresponde a um resultado não obtido de um processo;
- A tentativa de resolução de problemas permite limitá-los, ou fazê-los desaparecer; o número (ou a taxa) de não conformidades é o melhor indicador de sucesso de uma acção que seja desenvolvida; nesta categoria existe um grande número de medidas de qualidade (designadamente erros, produtos defeituosos, demoras de atendimento);
- O respeito do processo: percentagem de conformidade de uma etapa do processo;
- A capacidade dos processos de responder às expectativas dos destinatários.

Incluem-se entre os indicadores de qualidade a monitorizar pela Entidade Gestora do Edifício, designadamente os constantes do Apêndice 2 do Anexo XXII e aqueles que asseguram a garantia da qualidade das actividades monitorizadas pelos Parâmetros de Desempenho constantes do Apêndice 1 ao presente Anexo.

1.6.2 Indicadores Ambientais, de Segurança e Saúde

O SGIQAS controlará toda a monitorização dos indicadores das actividades desenvolvidas pela Entidade Gestora do Edifício, quer do ponto de vista do desempenho (Qualidade) quer do ponto de vista Ambiental, de Segurança e Saúde.

Assim, sem prejuízo do estipulado em sede do Contrato, a Entidade Gestora do Edifício compromete-se a adoptar, designadamente, os seguintes indicadores ambientais, e de segurança e saúde:

INDICADORES AMBIENTAIS	· Avaliação de auditorias internas;

	· Avaliação de reclamações; · Produção de resíduos/ lixos; · Utilização dos recursos naturais (níveis de consumo de água, energia e combustível); · Níveis de ruído; · Níveis de reciclagem; · Possíveis emissões atmosféricas (vapores de produtos químicos, possível derramamento químico, utilização de equipamentos); · Descargas de efluentes poluentes (pesticidas, derramamentos químicos).
INDICADORES DE SEGURANÇA E SAÚDE	· Quantidade de sugestões do pessoal para melhorias de Segurança e Saúde no Trabalho; · Avaliação de auditorias internas; · Níveis de ruído; · Níveis de temperatura; · Ventilação; · Luminosidade; · Exposição a radiações ou ambientes contaminados; · Taxa de absentismo relacionado com doenças profissionais; · Taxa de utilização dos equipamentos de protecção individual; · Número de quase acidentes e de acidentes relacionados com Segurança e Saúde no Trabalho (ex: quedas, choques eléctricos, transporte e manuseamento de equipamentos e ferramentas, exposição a químicos (tintas, pesticidas, solventes).

1.6.3 Revisão do Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde

A Entidade Gestora do Edifício, através da sua gestão de topo, obriga-se à revisão anual do SGIQAS, cujo principal objectivo é assegurar que o Sistema se mantém apropriado, adequado e eficaz aos objectivos da Entidade Gestora do Edifício, e cuja revisão inclui a avaliação de oportunidades de melhoria e as necessidades de alterações ao Sistema, nomeadamente, a Política da Qualidade, Ambiente e Segurança e os Objectivos definidos para cada uma destas áreas.

Nesta revisão anual do SGIQAS a Entidade Gestora do Edifício obriga-se a efectuar as seguintes análises:

a) Análise de indicadores da qualidade, designadamente dos:

– Índice de Satisfação de Clientes;

- Avaliação de Reclamações;
- Avaliação de Auditorias internas;
- Indicadores de *performance*;
- Avaliação de Satisfação de Colaboradores;
- Avaliação de Fornecedores (avaliação dos indicadores de qualidade, ambiente e segurança exigidos pela Entidade Gestora do Edifício aos seus subcontratados); e
- Avaliação de propostas de melhoria do Sistema.

Incluem-se, entre estes indicadores, designadamente os definidos no Apêndice 1 a este Anexo e no Apêndice 2 ao Anexo XXII.

b) Análise de indicadores ambientais, designadamente dos:
- Avaliação de auditorias internas;
- Avaliação de reclamações;
- Indicadores de monitorização e medida do sistema de gestão ambiental – produção de resíduos/ lixos, utilização dos recursos naturais (níveis de consumo de água, energia e combustível);
- Níveis de ruído, níveis de reciclagem, possíveis emissões atmosféricas (vapores de produtos químicos, possível derramamento químico, utilização de equipamentos), descargas de efluentes poluentes (pesticidas, derramamentos químicos).

c) Análise de indicadores da segurança, designadamente dos:
- Quantidade de sugestões do pessoal para melhorias de Segurança e Saúde no Trabalho;
- Avaliação de auditorias internas;
- Indicadores de monitorização das condições dos locais de trabalho (ruído, temperatura, ventilação, luminosidade, exposição a radiações ou ambientes contaminados);
- Taxa de absentismo relacionado com doenças profissionais;
- Taxa de utilização dos equipamentos de protecção individual;
- Número de quase acidentes e de acidentes relacionados com Segurança e Saúde no Trabalho (ex: quedas, choques eléctricos, transporte e manuseamento de equipamentos e ferramentas, exposição a químicos (tintas, pesticidas, solventes).

d) Análise, monitorização e revisão dos objectivos definidos para Qualidade, Ambiente e Segurança.

A Entidade Gestora do Edifício obriga-se, responsabilizando a gestão de topo pela definição de políticas e estratégias baseadas nas necessidades e expectativas dos destinatários – Entidade Gestora do Estabelecimento e Entidade Pública Contratante.

Para as definições estratégicas, a Entidade Gestora do Edifício utilizará, como "*inputs*", mecanismos de recolha de informação das partes interessadas (acima referidas), designadamente a avaliação de necessidades dos destinatários e dos restantes "*stakeholders*"/partes interessadas (accionistas, parceiros, fornecedores/subcontratados, colaboradores, Sociedade).

A definição da estratégia / plano estratégico será alinhado pela Entidade Gestora do Edifício com a Missão, Visão e Valores, centrada nas partes interessadas e apoiada por políticas (referidas a seguir), planos, objectivos e metas.

A Entidade Gestora do Edifício obriga-se, responsabilizando a gestão de topo pela definição e aprovação dos seguintes documentos de gestão:

1. Política da Qualidade, Ambiente e Segurança, de acordo com o definido no ponto 1.3 do presente Anexo;
2. Política de Recursos Humanos;
3. Política de Avaliação de Fornecedores;
4. Política de Gestão de Infra-estruturas e equipamentos (Manutenção Preventiva, Manutenção Correctiva, Calibrações);
5. Plano de Negócios anual.

A Entidade Gestora do Edifício obriga-se a que todas as políticas serão desdobradas em objectivos quantificáveis e mensuráveis, e serão estabelecidos e implementados para as funções e níveis relevantes dentro da organização.

No âmbito do SGIQAS, a Entidade Gestora do Edifício vincula-se, através da sua gestão de topo à obrigatoriedade de rever e actualizar todas as Políticas e Estratégias, com uma periodicidade anual.

1.6.4 Auditorias internas

A Entidade Gestora do Edifício, obriga-se, designadamente nos termos da Cláusula 16.ª e do n.º 3 da Cláusula 98.ª do Contrato de Gestão, a estabelecer um Plano de Auditorias aos SGIQAS dos seus subcontratados e participantes.

As auditorias, a realizar por auditores internos do SGIQAS, terão os seguintes objectivos:

- Determinar o grau de conformidade dos elementos do Sistema;
- Eficácia do Sistema face aos objectivos do Sistema;
- Satisfazer exigências regulamentares;
- Determinar se o Sistema foi implementado adequadamente;
- Avaliar o empenho do pessoal no cumprimento das actividades estabelecidas;
- Avaliar a adequação do suporte documental;
- Identificar situações susceptíveis de originar problemas;
- Seguir a resolução de não conformidades anteriores;
- Acompanhar as acções correctivas e preventivas;
- Identificar oportunidades de melhoria.

A monitorização do desempenho da Entidade Gestora do Edifício passará por diferentes níveis de controlo, baseado no ciclo de medição, análise e melhoria.

Dada a complexidade deste sistema de monitorização, que deriva da exigência de um SGIQAS e obriga a um fluxo de informação objectiva sobre indicadores de controlo, a montante e a jusante da própria organização, estabelece-se que este sistema será feito a 3 níveis:

a) A montante, através do controlo da Entidade Gestora do Estabelecimento;

O SGIQAS da Entidade Gestora do Edifício responderá às exigências da Entidade Gestora do Estabelecimento, em termos de operacionalidade da infra-estrutura, bem como cumprirá integralmente as exigências da Entidade Pública Contratante.

A Entidade Gestora do Estabelecimento procederá à monitorização das actividades da Entidade Gestora do Edifício, fornecendo o primeiro "*input*" para a melhoria do desempenho da Entidade Gestora do Edifício.

b) Do ponto de vista estritamente interno da Entidade Gestora do Edifício;

A Entidade Gestora do Edifício compromete-se a estabelecer um processo de auditoria interna, planeada, eficaz e eficiente para avaliar os pontos fortes e as melhorias a introduzir no SGIQAS.

No âmbito da reunião anual de revisão do SGIQAS será aprovado o plano anual de auditorias internas.

A revisão dos indicadores de qualidade e dos parâmetros de desempenho e das restantes especificações de serviço far-se-á sempre que seja detectada a necessidade de optimizar o processo de manutenção, ou de alterar o âmbito/natureza dos trabalhos. Será efectuada de acordo com o estabelecido no Contrato de Manutenção com o Prestador de Serviço e com o estabelecido no Contrato de Gestão com a Entidade Pública Contratante, em especial nas Cláusulas 16.ª e 98.ª, e demais disposições ou instrumentos jurídicos aplicáveis, tomando sempre em consideração a manutenção do equilíbrio e pressupostos contratuais da prestação.

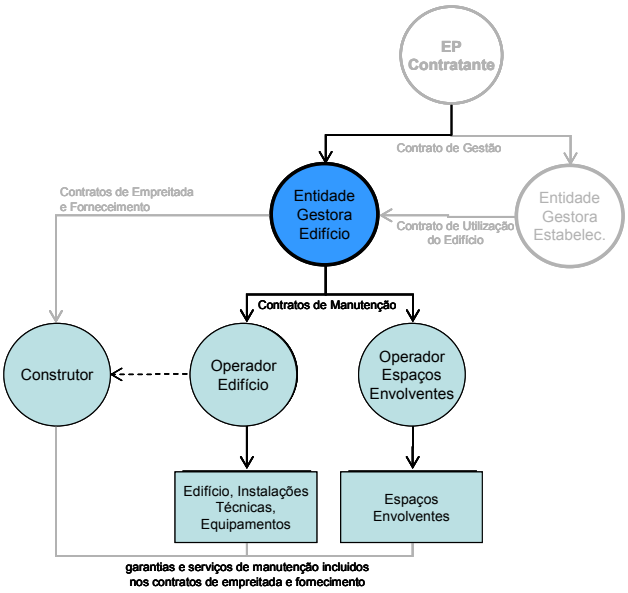
Para além destes indicadores da qualidade, serão revistos, igualmente, os indicadores de desempenho ambiental e de segurança e saúde.

Esta revisão far-se-á obrigatoriamente no momento da revisão do SGIQAS da Entidade Gestora do Edifício.

c) A jusante, junto dos Prestadores de Serviços;

Paralelamente ao sistema de monitorização do seu próprio desempenho, a Entidade Gestora do Edifício obriga-se a ter e manter um sistema de monitorização do desempenho dos prestadores de serviço que subcontratará, em subordinação às estipulações do Contrato de Gestão, designadamente da Cláusula 16.ª e à alínea f) do n.º 1 da Cláusula 97.ª, sistema esse que será o reflexo do sistema de monitorização pela Entidade Gestora do Estabelecimento à Entidade Gestora do Edifício.

No que tange aos mecanismos de controlo de qualidade dos Operadores da Manutenção, é a seguinte a posição por estes ocupada na estrutura organizacional da Entidade Gestora do Edifício, no âmbito da gestão da disponibilidade do Edifício Hospitalar:



As especificações de qualidade do serviço a prestar pelos Operadores de Manutenção respondem às exigências do SGIQAS da Entidade Gestora do Edifício. Assim, conforme já referido, reflectirão os níveis de serviço exigidos à Entidade Gestora do Edifício pela Entidade Pública Contratante, e pela Entidade Gestora do Estabelecimento.

As especificações de qualidade a exigir pela Entidade Gestora do Edifício aos Operadores de Manutenção serão aquelas apropriadas às finalidades a que se destinam, e terão por base, no mínimo e designadamente, os Indicadores de Qualidade constantes no Apêndice 2 do Anexo XXII, os Parâmetros de Desempenho constantes no Apêndice 1 a este Anexo e os Indicadores de Ambiente e Segurança constantes neste Anexo.

São estas especificações que regularão os níveis de serviço a prestar, bem como os mecanismos de controlo e monitorização do desempenho dos Operadores de Manutenção.

Por outro lado, as especificações dos serviços de manutenção do Edifício Hospitalar terão como base a informação técnica dos fabricantes, as especificações do projecto de construção do Edifí-

cio, os níveis e tipos de manutenção segundo a norma AFNOR X 60-010, a identificação dos pontos de controlo dos trabalhos e a identificação dos pontos críticos para a qualidade final do serviço.

A avaliação e monitorização do desempenho dos Operadores de Manutenção por parte da Entidade Gestora do Edifício assentarão nos seguintes instrumentos:

- Sistema de Informação da Manutenção;
- Reuniões Semanais de Coordenação;
- Auditorias Semestrais, Anuais e outras Programadas ou Ocasionais;
- Relatórios Mensais e Anuais de Actividade;
- Reuniões Mensais de Acompanhamento;
- Reuniões Trimestrais de Situação;
- Reuniões Extraordinárias de Contingência.

Estes instrumentos a que a Entidade Gestora do Edifício se obriga, e os resultados da aplicação dos mesmos permitirão acompanhar, de forma contínua, toda a actividade dos Operadores de Manutenção, pela disponibilização e geração da informação necessária à avaliação dos parâmetros de desempenho a monitorizar.

Assim, por intermédio do Sistema de Informação da Manutenção, onde será registada continuamente a actividade dos Operadores de Manutenção, estará disponível para consulta *on-line* pela Entidade Gestora do Edifício, a informação e o histórico relacionados com aquela actividade.

As reuniões semanais para coordenação da actividade de manutenção servirão também para a monitorização da actividade operacional dos Operadores de Manutenção pela Entidade Gestora do Edifício.

No âmbito do seu SGIQAS, a Entidade Gestora do Edifício, por intermédio da Direcção Técnica, desenvolverá ainda acções de auditoria aos Operadores de Manutenção, de forma a fiscalizar o cumprimento dos níveis de serviço estipulados no Contrato de Manutenção. Estas auditorias serão fundamentalmente de dois tipos:

- Visitas ocasionais ao edifício e espaços envolventes, com o objectivo de verificar o nível de cumprimento dos indicadores de qualidade definidos no Apêndice 2 do Anexo XXII e dos indicadores ambientais e segurança definidos neste Anexo;
- Auditorias aos serviços, no sentido da verificação dos parâmetros de desempenho previstos no Apêndice 1 do presente Anexo, definidos, com a frequência mínima ali estabelecida, designadamente sobre a existência, o cumprimento e actualização de todos os documentos, procedimentos e registos ali apontados;

Por outro lado, o Operador da Manutenção ficará obrigado à produção e envio à Entidade Gestora do Edifício de relatórios mensais de actividade, que sistematizarão a informação gerada no período a que se referem, nomeadamente:

- Relação de Pedidos de Trabalho emitidos, reportados, em validação, validados e recusados;
- Relação das Ordens de Trabalho abertas, em curso e realizadas, por tipo de manutenção e por prioridade de intervenção, incluindo percentagem de Ordens de Trabalho que originaram reintervenções;
- Relação das não conformidades ocorridas relativamente às especificações e níveis de serviço acordados, com respectiva análise de desvios e respectivas medidas correctivas;
- Relação dos Ensaios e Testes realizados;
- Custos e recursos utilizados na execução dos trabalhos, desagregados por tipo de recurso (mão de obra, materiais e serviços), e agregados por tipo de intervenção;
- Alterações nos processos de trabalho ocorridas e previstas;
- Informação relativa à formação dos recursos humanos de Manutenção e eventuais alterações a esta estrutura;
- Relação das entidades subcontratadas pelo Operador da Manutenção e respectiva actividade;
- Planeamento dos trabalhos de manutenção preventiva e correctiva previstos para o mês seguinte, indicando a localização, duração estimada e autorizações de trabalho necessárias.

Estes relatórios serão analisados e discutidos entre a Entidade Gestora do Edifício e o Operador de Manutenção, em reunião mensal de acompanhamento, na qual se analisará a actividade identificando situações de incumprimento e promovendo as medidas necessárias para a sua regularização, nomeadamente pelo ajuste ou melhoria de procedimentos de desencadeamento, execução e controlo.

Da mesma forma serão discutidos relatórios anuais de actividade, os quais serão discutidos e avaliados em sede de reunião anual de revisão do SGIQAS.

Serão ainda promovidas pela Entidade Gestora do Edifício reuniões trimestrais nas quais serão discutidos os relatórios e auditorias mensais do trimestre, que sustentarão os Relatórios Trimestrais de Actividade (RTA) e os Relatórios Anuais de Actividade (RAA), no âmbito da Informação Periódica a prestar pela Entidade Gestora do Edifício à Entidade Pública Contratante, nos termos da Cláusula 131.ª do Contrato de Gestão.

Os procedimentos acima descritos resultarão num acompanhamento contínuo e numa monitorização rigorosa da actividade dos Operadores de Manutenção, maximizando a eficiência da Unidade Hospitalar no seu todo, e minimizando os desvios aos objectivos de desempenho preconizados e a que a Entidade Gestora do Edifício se obriga.

Os desvios aos objectivos estabelecidos serão quantificados nas Falhas de Desempenho dos Operadores de Manutenção.

1.6.5 Acções correctivas e preventivas

O objectivo de obtenção da qualidade por parte do SGIQAS que a Entidade Gestora do Edifício se obriga a implementar, assenta num compromisso assumido em melhorar constantemente os seus serviços. Esta melhoria da qualidade obtém-se sempre por uma melhoria dos processos realizados, etapa a etapa. Pode ser alcançada, qualquer que seja o seu estado inicial, e a procura é interactiva, visando melhorias sucessivas (melhoria contínua).

A colocação em prática da procura da qualidade conduz a uma atitude sistemática de análise e de correcção dos problemas.

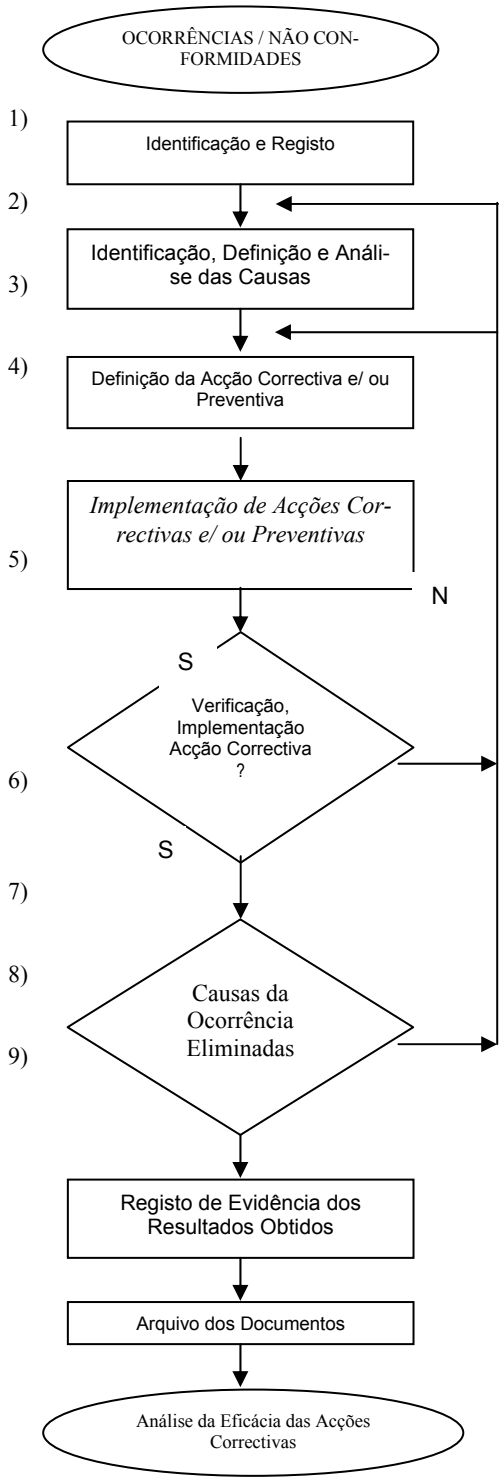
A melhoria ou reconfiguração dos processos, a resolução dos problemas, o tratamento dos erros a que a Entidade Gestora do Edifício se vincula não são obtidos espontaneamente. As mudanças baseiam-se na utilização apropriada, em grupo, de métodos e de ferramentas da qualidade. Estes permitem definir claramente o objectivo da qualidade, analisar a situação existente, definir as

acções susceptíveis de agir sobre as causas dos erros, de os pôr em prática sob a forma de planos de acção, de avaliar os seus efeitos e de os reajustar se for caso disso.

A Entidade Gestora do Edifício procederá à escolha dos métodos e ferramentas, que podem ser combinados entre si, tendo em vista alcançar os objectivos do SGIQAS.

Os processos e acções correctivas e preventivas serão desenvolvidos e detalhados, de forma conjunta, por ambas as Entidades Gestoras (Entidade Gestora do Edifício e Entidade Gestora do Estabelecimento).

O esquema genérico com vista ao desenvolvimento das acções correctivas e preventivas é o que consta da figura abaixo apresentada.

FLUXOGRAMA	RESP.	DOCUMENTAÇÃO APLICÁVEL	INFORMAÇÃO ADICIONAL
	1) Todos os colaboradores 2) Responsáveis de área e gestor QAS 3) Responsáveis de área e gestor QAS 4) Responsáveis de área e gestor QAS 5) Responsáveis de área e gestor QAS 6) Responsáveis de área e gestor QAS 7) Responsáveis de área e gestor QAS 8) Responsáveis de área e gestor QAS 9) Responsáveis de área e gestor QAS	A definir Formulário de Registo A definir Formulário de Registo A definir Formulário de Registo A definir Formulário de Registo A definir Formulário de Registo A definir Formulário de Registo A definir Formulário de Registo A definir Formulário de Registo A definir Formulário de Registo A definir Formulário de Registo	1) Para além de falhas e potenciais falhas serão identificados e registados os desvios aos objectivos dos indicadores definidos como resultado das actividades de monitorização 2) ------- 3) Acção Correctiva para eliminar a causa dos desvios ou Acção Preventiva para eliminar a causa de potenciais desvios 4) ------- 5) ------- 6) ------- 7) ------- 8) ------- 9) No momento de revisão do Sistema pela verificação de não recorrência da não conformidade.

2 Sistema de certificação

2.1 O Âmbito da Certificação

Na fase de Operação (com a conclusão da Fase C, definida em 1.5.3.3), o SGIQAS que a Entidade Gestora do Edifício se obriga implementar, é um Sistema com base na Normas:

- NP EN ISO 9001:2000.
- NP EN ISO 14001:2004
- OHSAS 18001:1999/NP 4397:2001

O Sistema de Certificação faz parte do Sistema Português da Qualidade, criado pelo Decreto-Lei n.º 234/93, de 2 de Julho, tendo sofrido algumas actualizações, a mais recente das quais através do Decreto-Lei n.º 142/2007, de 27 de Abril. O Sistema de Certificação tem os seguintes passos, que a Entidade Gestora do Edifício se obriga a cumprir:

- A Entidade Gestora do Edifício, ao candidatar-se à certificação deverá ter implementado um Sistema de Gestão da Qualidade, de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000.
- O processo de certificação incluirá a realização de uma auditoria por uma equipa auditora constituída em geral por um auditor coordenador e um perito técnico na área a auditar. Da auditoria resultará a elaboração de um relatório, onde são resumidas as evidências objectivas constatadas na auditoria face ao referencial normativo da empresa, que deverá ser respondido com o plano e prazos de acções correctivas a implementar.
- Se não houver lugar a uma auditoria de seguimento para verificação da efectiva implementação das acções correctivas, a empresa é certificada.
- A certificação permitirá a evidência da qualidade perante os seus destinatários e face à concorrência, conferindo às empresas maior confiança e competitividade nos mercados nacional e internacional.

Este Sistema responderá às exigências do Contrato de Gestão relativamente à certificação no âmbito da Qualidade (NP EN ISO 9001:2000), indo para além deste, e cobrindo as áreas consideradas de vital importância, quer do ponto de vista da Entidade Gestora do Estabelecimento, quer do ponto de vista da Entidade Gestora do Edifício, trazendo vantagens acrescidas para destinatários, colaboradores, a Entidade Pública Contratante, e todas as partes envolvidas.

O SGIQAS que a Entidade Gestora do Edifício se obriga a implementar e manter assenta na implementação do conjunto das três normas respectivas, a saber:

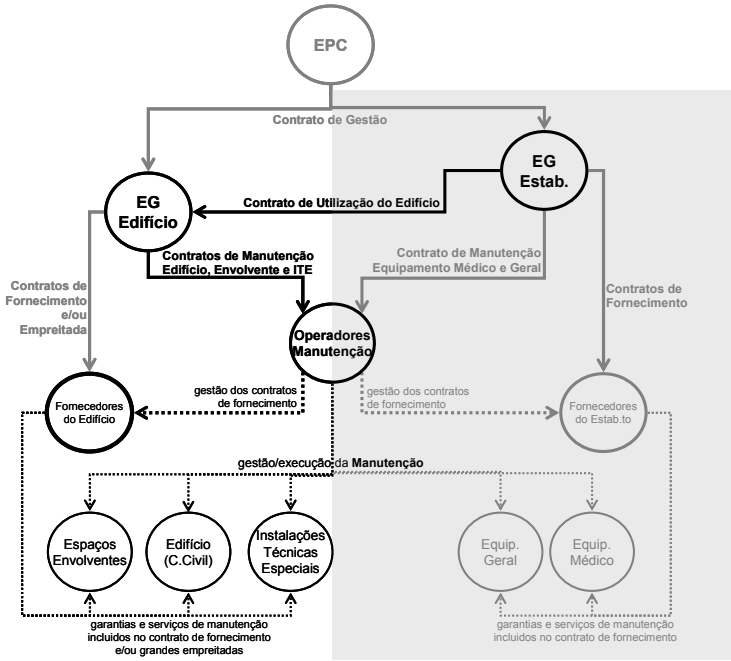
- NP EN ISO 9001:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade. Requisitos (norma portuguesa). ISO 9001:2000 - norma em inglês (primeira publicação);
- NP EN ISO 14001:2004 – Sistemas de Gestão Ambiental. Especificações e linhas de orientação para a sua utilização (norma portuguesa). ISO 14001:2004 – Norma em inglês (primeira publicação);
- OHSAS 18001:1999 – *Occupational health and safety management systems. Specifications* / NP 4397:2001 – Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho. Especificações (norma equivalente portuguesa).

A aplicação dos referenciais do SGIQAS será efectuada de forma integrada, aproveitando os pontos comuns, de forma a simplificar a implementação do SGIQAS. Os objectivos e a dinâmica de cada um destes referenciais corresponde ao exposto nos capítulos anteriores.

Os processos abrangidos pela Certificação da Qualidade e implementação do SGIQAS são todos aqueles sob a responsabilidade da Entidade Gestora do Edifício, no âmbito do Contrato de Gestão, nomeadamente:

- Processo de concepção e construção (SGQ - Qualidade);
- Processo dos investimentos no Ciclo de Vida – substituições programadas de bens e de equipamentos decorrentes do Programa de Ciclo de Vida pré - estabelecido;
- Processo de Alterações ao Projecto – decorrentes de necessidades de ampliação, adaptação ou melhoria da infra-estrutura Hospitalar;
- Processo da Manutenção do Edifício, dos Espaços envolventes e dos Equipamentos Técnicos Especiais – englobando dois tipos de manutenção: Preventiva (Sistemática, Condicionada e Preditiva) e Correctiva (Paliativa e Curativa).

O organograma seguinte expõe e sistematiza o relacionamento contratual entre as várias entidades envolvidas nestes processos:



A Certificação da Qualidade e a implementação do SGIQAS que a Entidade Gestora do Edifício se obriga a adoptar e implementar, propriamente dito, abrangerá as actividades de gestão daqueles processos, sendo que será exigido aos principais Prestadores de Serviço cumprimento do SGIQAS para a sua execução, conforme exposto designadamente nos n.ºs 2 e 3 da Cláusula 98.ª do Contrato de Gestão e na Cláusula 16.ª.

2.2 A Entidade Certificadora, a Experiência desta e os Procedimentos a que se obriga

A Entidade Certificadora seleccionada pela Entidade Gestora do Edifício é a SGS ICS *International Certification Services*, entidade acreditada pelo Instituto Português da Qualidade, como Organismo de Certificação de Sistemas da Qualidade com o número de certificado 98/OCF.0; como Organismo de Certificação de Sistemas de Gestão Ambiental, com o número de certificado 00/OCA.02 e ainda como Organismo de Certificação de Produtos, com o número de certificado 02/OCP.003, ou entidade certificadora de igual ou superior qualidade reconhecida.

2.3 O Prazo para Obtenção da Certificação completa de Gestão da Qualidade

A Entidade Gestora do Edifício obriga-se a implementar e adoptar os seguintes procedimentos para a sua certificação do Sistema de Gestão da Qualidade pela Entidade Certificadora SGS ICS, de acordo com as Normas de Referência NP EN ISO 9001:2000 e em conformidade com o seguinte faseamento:

2.3.1 Pedido de Certificação

Para iniciar o processo de certificação, a Entidade Gestora do Edifício obriga-se a entrar em contacto com a SGS ICS que, com base nas informações recolhidas, apresentará à Entidade Gestora do Edifício uma proposta que contempla a duração das auditorias e número de auditores.

A Entidade Gestora do Edifício enviará o Pedido de Registo onde confirma a sua intenção de se certificar pela SGS ICS. Esse documento deverá ser enviado com a antecedência mínima de 2 meses relativamente à data pretendida para a auditoria de concessão, e o valor da Instrução do Processo, constante da proposta.

Os requisitos mínimos para aceder à certificação, que a Entidade Gestora do Edifício se obriga a cumprir são:

- Existência de documentação e registos do SGIQAS que evidenciem a sua implementação efectiva. É importante salientar que, para que a auditoria seja integrada, o Sistema de Gestão da empresa deve de facto encontrar-se integrado nos requisitos aplicáveis;
- Programa de auditorias completamente implementado e evidenciando resultados confiáveis;
- Haver sido efectuada, pelo menos, uma revisão do sistema, em todas as suas vertentes, pelo órgão competente.

2.3.2 Manutenção da Certificação

Para confirmação da manutenção das condições que permitiram emitir o certificado e verificação da melhoria efectiva dos resultados do Sistema, a Entidade Gestora do Edifício obriga-se a realizar auditorias de acompanhamento.

A primeira auditoria de acompanhamento será realizada no prazo de 6 meses após a concessão, podendo a sua periodicidade passar a anual, de comum acordo entre a Entidade Gestora do Edifício e a SGS ICS, desde que tal se mostre possível, e não resulte alterada qualquer obrigação constante do Contrato de Gestão, nomeadamente daquela decorrente do n.º 2 da Cláusula 98.ª deste instrumento contratual.

Ao fim dos três anos, o Sistema de Gestão da Qualidade da Entidade Gestora do Edifício será sujeito a uma Auditoria de Renovação, e dar-se-á início a um novo ciclo de auditorias de empresa certificada.

Assim, a periodicidade da emissão de relatórios de certificação é de 3 em 3 anos, existindo relatórios de auditorias de acompanhamento anuais.

2.3.3 Calendarização

A Entidade Gestora do Edifício assegurará que a calendarização da Certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade estará perfeitamente compatibilizada com a Acreditação e Certificação da Qualidade prevista ao nível da Entidade Gestora do Estabelecimento.

Para a obtenção da Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade pela Entidade Certificadora já designada – SGS ICS, a Entidade Gestora do Edifício obriga-se ao cumprimento de um prazo que não exceda o primeiro ano e meio (18 meses) de operação da infra-estrutura hospitalar.

Conforme definido em 1.5.3, para que este prazo seja cumprido, a Entidade Gestora do Edifício definiu um plano de trabalhos que se obriga a implementar, e que se resume às seguintes fases:

- FASE A: da adjudicação do contrato até ao inicio da construção do Hospital;
- FASE B: período de construção do Novo Edifício Hospitalar;
- FASE C: Após o inicio da actividade até ao final do 1º ano e meio (18 meses) de actividade.

Fase A – Da adjudicação do contrato até ao inicio da construção do Hospital

Nesta fase, a Entidade Gestora do Edifício obriga-se a verificar se todos os elementos que derivam da estratégia global definida (SGIQAS) estão devidamente contemplados no projecto de construção do Hospital.

Esta preocupação prende-se, essencialmente, com a criação das condições estruturais para o cabal cumprimento de todos os requisitos dos referenciais normativos, nomeadamente, no que diz respeito a questões relacionadas com os impactos ambientais e as condições de higiene e segurança no trabalho.

Para além destas questões, há que salientar que existem aspectos a integrar no projecto, de forma a tornar possível a implementação da estratégia global definida para a Entidade Gestora do Estabelecimento.

Assim, a Entidade Gestora do Edifício obriga-se a desenvolver nesta fase, actividades de acompanhamento e verificação das condições acima referidas.

Fase B – Período de construção do Novo Edifício Hospitalar e recepção da obra (Período de Transição)

Objectivo 1 – Preparação da Gestão de Topo nos Modelos de Referência

A gestão da Entidade Gestora do Edifício desde o primeiro momento obriga-se a estar envolvida na implementação deste Sistema. Deste modo considera-se que existe um trabalho fundamental de formação, envolvimento e definições ao mais alto nível a ser feito.

A gestão de topo da Entidade Gestora do Edifício será responsável pela comunicação e implementação da Missão, Visão e Valores e das Políticas e Estratégias, para que seja efectiva a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança.

A este nível, as principais responsabilidades da gestão são, designadamente:

- Definir estratégias, objectivos e políticas do SGIQAS;
- Validar definições chave (incluindo melhorias) no processo de desenvolvimento e implementação do Sistema;
- Aprovar os documentos ao nível de gestão de topo (designadamente, Manual da Qualidade, Ambiente e Segurança; Política da Qualidade, Ambiente e Segurança; Estratégias; Objectivos do Sistema);
- Desempenhar a função de porta-voz da Administração, para os assuntos relacionados com o Sistema;
- Reportar os níveis de performance do Sistema à gestão de topo (Administração e órgãos de Direcção) para revisão, e base para a melhoria;
- Assegurar a disponibilidade dos recursos (humanos, físicos e financeiros) essenciais para a implementação e manutenção do Sistema;
- Responder sobre as funções principais do Sistema.

A Entidade Gestora do Edifício compromete-se a exercer e promover uma liderança eficaz, promovendo uma visão do desenvolvimento da sociedade que concilia os interesses legítimos desta, e dos indivíduos que a compõem, uma estratégia que implementa esta visão de desenvolvimento da sociedade, enquanto grupo de pessoas muito motivadas ocupando posições chave na empresa, que cooperam entre eles, e que se sentem envolvidas e fazem tudo para a transformação da visão em realidade.

Objectivo 2 – Concepção detalhada do Sistema

A Entidade Gestora do Edifício obriga-se a definir e elaborar o suporte documental do SGIQAS.

Este SGIQAS implica definições documentadas de acordo com os princípios do Sistema de Gestão Documental, já atrás exposto, e que são desenvolvidas em duas fases distintas.
Nesta fase de construção, e com posteriores acertos e detalhes após o inicio da actividade.

Fase C – Do início da actividade até ao final do 1º ano e meio de actividade

Objectivo 3 – Implementação do SGIQAS

A Entidade Gestora do Edifício obriga-se a garantir a operacionalidade do Sistema, concebido até esta fase. Obrigará, por isso, ainda, a algumas definições, só possíveis após o início da actividade e implica, ainda, alguns ajustamentos nas definições já efectuadas.

A Entidade Gestora do Edifício vincula-se a concretizar este objectivo em 18 meses, após o início de actividade da Unidade Hospitalar, sendo que se prevê que o último trimestre seja reservado à instrução do processo para a Entidade Certificadora, e respectiva concessão da certificação.

Objectivo 4 – Acompanhamento e controlo do sistema

A Entidade Gestora do Edifício obriga-se a proceder a uma implementação controlada, de forma a introduzir as respectivas correcções e melhorias com vista à eficácia do Sistema.

A Entidade Gestora do Edifício compromete-se ainda e expressamente a manter a certificação durante todo o prazo de duração do Contrato de Gestão, e a manter esta obrigação relativamente a todos os aspectos inerentes às actividades objecto do Contrato que são da sua competência, obrigando-se, ainda, e designadamente, em conformidade com o n.º 7 da Cláusula 16.ª do Contrato de Gestão, a assegurar que todas as entidades terceiras que venham a ser subcontratadas ou que venham a participar no exercício das actividades que constituem o objecto do Contrato, seja a que título for, dão cumprimento às obrigações inerentes ao Sistema de Gestão da Qualidade.

2.4 O Plano de Auditorias e de Emissão de Relatórios de Acompanhamento

A concessão da certificação desenvolve-se em duas fases. A SGS ICS selecciona a equipa auditora, que submeterá à aprovação da Entidade Gestora do Edifício, sendo acordadas as datas da auditoria de concessão previstas para as duas fases de concessão da certificação.
A Entidade Gestora do Edifício obriga-se, assim, a aprovar a equipa auditora seleccionada pela SGS ICS, e, com a antecedência mínima de 1 mês, a enviar a esta entidade:

- O Manual do Sistema (ou documento equivalente, que é um documento que endereça os pontos do sistema relativos à qualidade, ao ambiente e à segurança e saúde ocupacional, aos respectivos requisitos das normas de referência);
- O Programa de Gestão Ambiental (ou documento equivalente);
- O Programa de Gestão de Segurança (ou documento equivalente).

1ª Fase – Planeamento e Preparação

O principal objectivo desta fase é permitir o planeamento da auditoria da segunda fase, tendo a SGS ICS um entendimento do estado "de preparação" da Entidade Gestora do Edifício para a certificação, e do modo como é efectuada a Gestão do Sistema.

Desta forma, a Entidade Gestora do Edifício obriga-se a permitir à equipa auditora o estudo da documentação desta, e prestar os esclarecimentos que a equipa auditora entender pertinentes para o adequado estudo prévio do processo e preparação da visita em campo.

Caso detecte algum aspecto documental que possa não se encontrar conforme os requisitos das normas, a equipa auditora solicitará os devidos esclarecimentos ou acção correctiva à Entidade Gestora do Edifício, de modo a, tanto quanto possível, garantir que o sistema reúna as condições necessárias para a visita da primeira fase.

A equipa auditora continua o estudo da documentação relevante que lhe permita verificar que se encontram cobertos os requisitos das normas de referência (Qualidade). É emitido um relatório com os principais aspectos que a Entidade Gestora do Edifício deve permanentemente corrigir para efeitos de certificação e para a melhoria contínua da qualidade.

2ª Fase – Verificação da capacidade do Sistema

O objectivo desta fase é verificar se o Sistema está concebido para atingir, e é capaz de atingir, a melhoria do seu desempenho nas vertentes da Qualidade, Ambiente e Segurança e a Conformidade com a legislação aplicável ao produto/ processo, ao ambiente e à segurança tendo por base o cumprimento dos requisitos das normas de referência.

A auditoria em campo decorre de acordo com o programa enviado previamente pela Entidade Gestora do Edifício à SGS ICS.

Tendo por base um processo de amostragem que caracteriza a metodologia das auditorias, a equipa auditora procede à verificação de operações, realização de entrevistas e recolha de evidências, para todos os requisitos das normas.

Após a auditoria, é emitido um relatório contendo a caracterização da conformidade do Sistema da Entidade Gestora do Edifício, obrigando-se a Entidade Gestora do Edifício a apresentar as acções correctivas que pretende implementar para as eventuais falhas detectadas. A equipa auditora analisa as acções propostas, bem como os respectivos prazos de implementação, após o que emite o seu parecer à Direcção da SGS ICS.

Caso a Direcção da SGS ICS entenda que a sociedade se encontra em condições de ser registada como empresa certificada, são emitidos os Certificados da SGS ICS.

Os Certificados emitidos pela SGS ICS *(International Certification Services)*, não carecem de emissão de qualquer certificado internacional, uma vez que, estando presente em mais de 140 países, é acreditada internacionalmente.

2.5 Manutenção da Certificação

Para confirmação da manutenção das condições que permitiram emitir o certificado e verificação da melhoria efectiva dos resultados do Sistema, são realizadas auditorias de acompanhamento.

A Entidade Gestora do Edifício obriga-se a realizar a auditoria de acompanhamento no prazo de 6 meses após a concessão, podendo a sua periodicidade passar a anual, de comum acordo entre a Entidade Gestora do Edifício e a SGS ICS, desde que tal se mostre possível, e não resulte alterada qualquer obrigação constante do Contrato de Gestão, nomeadamente aquela decorrente do n.º 2 da Cláusula 98.ª deste instrumento contratual.

Ao fim dos três anos, o Sistema de Gestão da Qualidade da Entidade Gestora do Edifício será sujeito a uma Auditoria de Renovação e dar-se-á início a um novo ciclo de auditorias de empresa certificada.

Assim, a periodicidade da emissão de relatórios de certificação é de 3 em 3 anos, existindo relatórios de auditorias de acompanhamento anuais.