

Parceiros do projecto:



Perfil - Psicologia e
Trabalho Lda.



DeltaConsultores

Recursos Didácticos para a Formação Contínua de Formadores



Produção apoiada por:



União Europeia
Fundo Social Europeu



Governo da
República Portuguesa



Programa Operacional Emprego,
Formação e Desenvolvimento Social

Avaliação da Qualidade e Eficácia da Formação Manual do Formando I

2006

QUALIDADE E EFICÁCIA NA FORMAÇÃO

Manual do Formando

Qualidade na Formação

PERFIL E DELTA CONSULTORES

Qualidade na Formação

Ficha Técnica

Autor: Jorge Fatal Nogueira

Título: Guia do Formando - “Qualidade Formação”

Coordenação do Projecto: Luís Faria Vieira e José Garcez de Lencastre

Edição: Dezembro 2005

Produção apoiada por:



**UNIÃO EUROPEIA
FUNDO SOCIAL
EUROPEU**



**GOVERNO DA REPÚBLICA
PORTUGUESA**



**PROGRAMA OPERACIONAL DO
EMPREGO, FORMAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO SOCIAL**

© Perfil e DeltaConsultores
Lisboa, 2005

Índice

Introdução	1	O Processo de Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade	44
Objectivos	3	O Processo de Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade	44
Generalidades	4	Sistema Português da Qualidade – SPQ	48
Sistema de Gestão da Qualidade	5	Instituto Português da Qualidade (IPQ)	50
Porquê um Sistema de Gestão de Qualidade?	6	Prémio de Excelência	51
Documentação	6	Vantagens da Certificação	52
Abordagem por Processos	9	Conclusão	54
Melhoria Contínua	13	Informações	57
Ciclo de Melhoria Contínua	13		
Porquê melhoria contínua?	16		
Auditorias	16		
Conceitos Básicos	18		
Qualidade Total	18		
Porque um Sistema de Gestão de Qualidade?	21		
Gestão de Políticas	21		
Fases da Gestão de Políticas	23		
Controlo da Qualidade Funcional	25		
Medida e Objectivos da Qualidade Funcional	25		
Equipas de Melhoria de Processo (E.M.P.)	26		
7 Passos para a Melhoria	27		
A evolução da Qualidade	31		
As novas Normas – ISO 9000	33		
Norma NP EN 9000:2000	34		
Norma NP EN 9001:2000	34		
Norma NP EN 9004:2000	35		
Princípios de Gestão da Qualidade	35		
Vantagens da ISO 9001:2000	36		
Construir e Implementar o Sistema de Gestão da Qualidade	37		
O que fazer?	38		
O Processo de Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade	44		

Introdução

«Qualidade» é o conjunto de atributos e características de uma entidade ou produto que determinam a sua aptidão para satisfazer necessidades e expectativas da sociedade.

(Decreto-Lei nº 140/2004 de 8 de Junho)

Na nossa vivência diária, e sobretudo nas duas últimas décadas, o termo “Qualidade” é cada vez mais frequente no nosso vocabulário: fala-se hoje muito em Qualidade de um Produto, Qualidade de Serviço, Qualidade de Ensino, Qualidade de Vida, etc. Com o aparecimento em todos os domínios de produtos cada vez com melhor qualidade, as pessoas adquiriram uma nova cultura e tornaram-se mais exigentes e sensíveis para pormenores anteriormente descurados.

O conceito de Qualidade esteve inicialmente associado ao produto em si, tendo-se tornado cada vez mais abrangente à medida que se generalizou o fornecimento de serviços e houve um aumento de capacidade da oferta (e consequentemente da concorrência) por parte de praticamente todas as indústrias.

Como qualquer empresa necessita de dispor de uma clientela, a Qualidade está sempre orientada para o Cliente uma vez que é para ele e para a satisfação das suas necessidades, que a empresa trabalha e existe.

A Qualidade pode ainda ser definida sob várias perspectivas que, apesar de diferentes, são complementares :

1ª Qualidade quanto ao desempenho do produto - Capacidade de este gerar satisfação, também designada por óptica do cliente; nesta definição a um aumento da qualidade corresponde geralmente um aumento de custos.

2ª Qualidade quanto à existência de deficiências - Tem como objectivo aperfeiçoar permanentemente todas as fases da produção. Implica uma redução de desperdícios e diminuição dos encargos após venda e melhoria de imagem, também designada por óptica do produtor; aqui, a um aumento da qualidade corresponde geralmente uma redução dos custos.

3ª Qualidade na óptica da excelência - Conceito abrangente cujo objectivo é a satisfação total do cliente. Refere-se a todos os sectores da empresa e tem como objectivo o seu aperfeiçoamento de uma forma contínua. A qualidade, segundo esta óptica, é mais que a reunião de todos os factores; conduz de forma controlada e significativa à redução global dos custos.

Tendo em conta um estudo realizado na Europa podemos concluir que:

Os clientes consideram a Qualidade o primeiro argumento para a aquisição de um bem ou serviço.

A Qualidade constitui a única forma durável de fidelizar clientes e conseguir estabilidade ou aumento de quota de mercado.

A Qualidade é um dos principais factores para o aumento da produtividade.

A Qualidade é um dos principais meios para aumentar a flexibilidade e reduzir os tempos de resposta.

Logo, a Qualidade é fundamental para a sobrevivência das empresas !

Não podemos de forma alguma esquecer que, para a implementação e incremento de um Sistema de Gestão da Qualidade, os recursos humanos constituem o factor crucial para o sucesso de qualquer política de melhoria.

Objectivos

Compreender os conceitos básicos da Qualidade Total.

Identificar as componentes práticas da Qualidade Total.

Analisar detalhadamente os aspectos práticos da implementação da Qualidade Total na empresa.

Preparar os passos seguintes para implementação da Qualidade Total no ambiente de trabalho real.

Generalidades

“Qualidade é o que torna possível a um consumidor ter uma paixão por um produto ou serviço. Mas o amor é instável. Portanto, é necessário mantermo-nos próximos da pessoa cuja lealdade pretendemos manter. Devemos estar sempre alerta, no sentido de entender o que agrada ao cliente, porque somente o cliente define o que constitui a qualidade. O namoro do cliente nunca acaba.”
(Tribus, 1990)

O ser humano sempre se preocupou com a qualidade e fiabilidade dos produtos ou serviços que são, de certo modo, intrínsecos à natureza humana. No tempo em que as pessoas produziam para seu consumo próprio, a qualidade era entendida como comida simples e boa, abrigo, sobrevivência e bem-estar. Tudo isto era alcançado através de habilidade, energia e persistência. Actualmente os produtos que o ser humano consome não dependem só dele mesmo, pelo que existem outros factores a ter em conta. Apesar de dependentes de outros, os consumidores do tempo moderno são bastante exigente no que respeita a qualidade, pelo que, a garantia dessa tornou-se numa tarefa complexa. Outro factor que contribui para esta complexidade é o facto de que cada consumidor tem a sua própria versão de qualidade, ou seja, este conceito não se apresenta de forma uniforme.

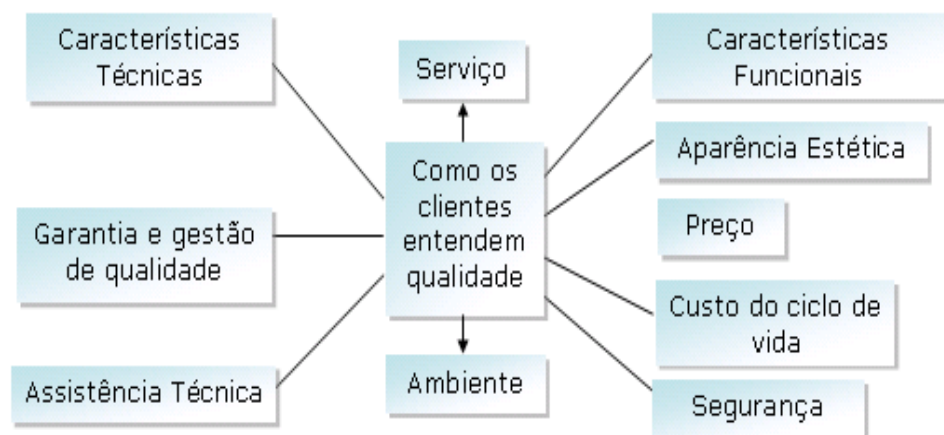


Fig. 1 – Dimensões da Qualidade. A percepção dos clientes.

A qualidade, na linguagem comum, possui vários sinónimos. Para produtos ou serviços é mais comum serem utilizadas adjectivos como: “Excelente”, “Extraordinário” ou “Muito Bom”. Relativamente a pessoas utilizam-se com frequência expressões como “Modo de ser”, “Atributo” ou “Pertencer a um grupo”.

Após observar os vários sinónimos exemplificados no parágrafo anterior é possível concluir que todos eles são extremamente subjectivos e dependentes da escala de valores de cada indivíduo o que reforça o que já foi dito anteriormente. Outra conclusão que é possível retirar é que nenhuma destas palavras possui uma unidade de medida, ou seja, devido à sua subjectividade, não existe uma escala numérica para a qualidade tornando-se assim dificultada a tarefa de comparação entre produtos através de um sistema puramente matemático.

Apesar de ser uma tarefa complicada é necessário de alguma forma quantificar e objectivar a qualidade pois de outra forma não é possível o controlo. Mesmo as características subjectivas deverão ser sujeitas a um qualquer sistema de medida ou comparação. Por exemplo, o sabor de um gelado, embora não seja possível ser medido através de uma escala numérica, a empresa responsável pelo seu fabrico deverá conseguir averiguar, por exemplo, através de um sistema de comparação, se o sabor do produto se enquadra nas expectativas do consumidor.

Em suma, os objectivos da organização são:

Alcançar, manter e melhorar continuamente a qualidade do seu serviço e dos seus processos;

Melhorar a qualidade das suas próprias operações e processos para satisfazer continuamente as necessidades implícitas e explícitas dos seus cliente.

Para que estes objectivos possam ser alcançados é necessário um Sistema de Gestão da Qualidade.

Sistema de Gestão da Qualidade

Um sistema traduz, nos dias de hoje, a ideia de vários componentes elementares, independentes, que inter-actua e formam um todo coerente com o objectivo comum. Qualquer sistema deverá possuir uma lógica inerente que se reflecte em entradas ou saídas particulares e na sua relação específica. Os objectivos de um sistema são primordiais pois influenciam até os princípios mais básicos segundo o qual é operado e concebido.

As principais características para que um Sistema de Gestão de Qualidade são:

- Eficácia (capacidade de satisfazer);
- Eficiência (relação custo-benefício);
- Melhoria contínua.

Além destas características considera-se importante referir que este sistema não necessita de ser complexo em termos burocráticos, ou seja, quanto mais simples e eficaz se mantiver, melhor será o seu funcionamento.

Porquê um Sistema de Gestão de Qualidade?

- Fornece evidência objectiva da qualidade obtida;
- Dá confiança ao cliente;
- Qualidade é alcançada ao mínimo custo;
- Comunicação interna melhora eficiência global;
- Privilegia prevenção em vez da correcção.

Documentação

Relativamente à documentação necessária para que seja instituído um Sistema de Gestão de Qualidade consideram-se os seguintes:

- Manual da Qualidade;
- Procedimentos;
- Instruções de Trabalho;
- Impressos/Registos.

No que toca ao **Manual da Qualidade**, este é o principal documento que especifica o sistema de gestão da qualidade de uma organização. Este documento fundamental deve conter não só uma definição de política, autoridade e responsabilidade, mas também os procedimentos do sistema. Os procedimentos técnicos não deverão estar incluídos no manual.

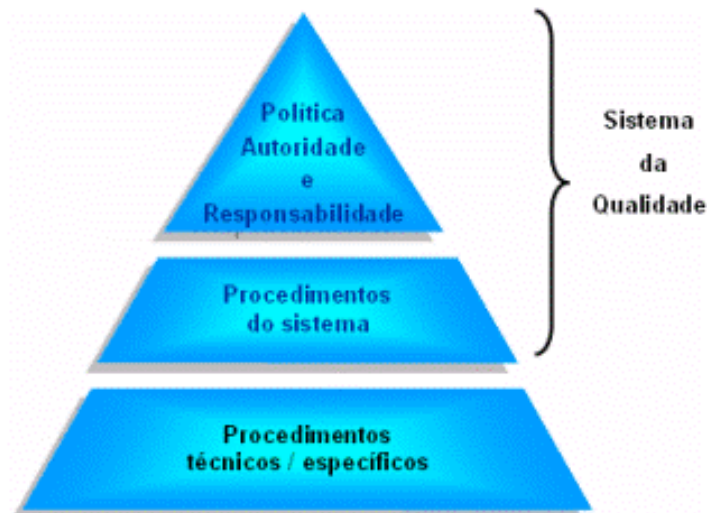


Fig. 2 – Pirâmide do Sistema de Gestão da Qualidade

O Manual da Qualidade deverá ser elaborado obedecendo às directivas descritas na NP 2732.

Os principais objectivos deste documento, são:

- Servir de documento de suporte para o Sistema de Gestão da Qualidade;
- Ser um suporte de referência para eventuais auditorias do Sistema;
- Permitir informar, coordenar e motivar os colaboradores da empresa para acções conducentes à obtenção do nível de qualidade desejado.

O Manual de Qualidade está ainda dividido em duas partes:

1ª parte - Que poderá ser distribuída pelos clientes, contém a apresentação da empresa, a sua organização, bem como outros elementos exigidos pela NP 3000.

2ª parte - Que só deve ser conhecida pelos elementos da empresa, deverá conter a descrição detalhada do Sistema de Qualidade, sendo os aspectos mais relevantes os seguintes: estrutura dos sistemas, organigramas, diagramas e circuitos de inspecção e controlo, descrição de procedimentos e, a nível humano, competências e responsabilidades, directivas e instruções de controlo.

O principal objectivo dos **Procedimentos** que foram referidos anteriormente como parte integrante da documentação necessária para a implementação de um sistema de gestão de qualidade é controlar os documentos previstos na estrutura documental.

Neste âmbito são considerados os seguintes documentos:

- Política de qualidade;
- Planos de qualidade;
- Impressos;
- Procedimentos documentados;
- Documentos de origem externa (catálogos, desenhos de clientes, normas, regulamentos, etc.)

Qualquer um destes documentos pode assumir vários formatos, por exemplo, papel, informático, magnéticos, entre outros.

A ISO 9000 exige que seja estabelecido um Procedimento documentado para:

- Aprovar os documentos antes da sua emissão;
- Rever, actualizar e reaprovar os documentos;
- Identificar o estado de revisão dos documentos pertinentes;
- Documentos legíveis, identificáveis e recuperáveis;
- Assegurar a disponibilidade da última revisão dos documentos;
- Assegurar que os documentos de origem externa estejam identificados e com distribuição controlada;
- Prevenir a utilização de documentos obsoletos.

A ISO 9001 também exige que seja elaborado um procedimento documentado para estabelecer regras de controlo dos registos de qualidade. Este procedimento deve definir as responsabilidades necessárias para a:

- Identificação;
- Armazenamento;
- Protecção;
- Recuperação;
- Tempo de retenção;
- Destruição de registos de qualidade.

No que respeita às **Instruções de Trabalho**, estas detalham como, por quem e em que condições as tarefas são executadas e como são registadas. Devem ser simples e claras e podem resumir-se a uma simples *check-list*.

Relativamente aos **Impressos** e **Registos**, estes suportam e criam evidências da conformidade das acções executadas.

Abordagem por Processos

Para que uma organização possa funcionar é necessário identificar e gerir diversas actividades ligadas entre si. A aplicação de um sistema de processos na organização, juntamente com a identificação destes processos, as suas interações e a sua gestão, são referidos como uma abordagem por processos.

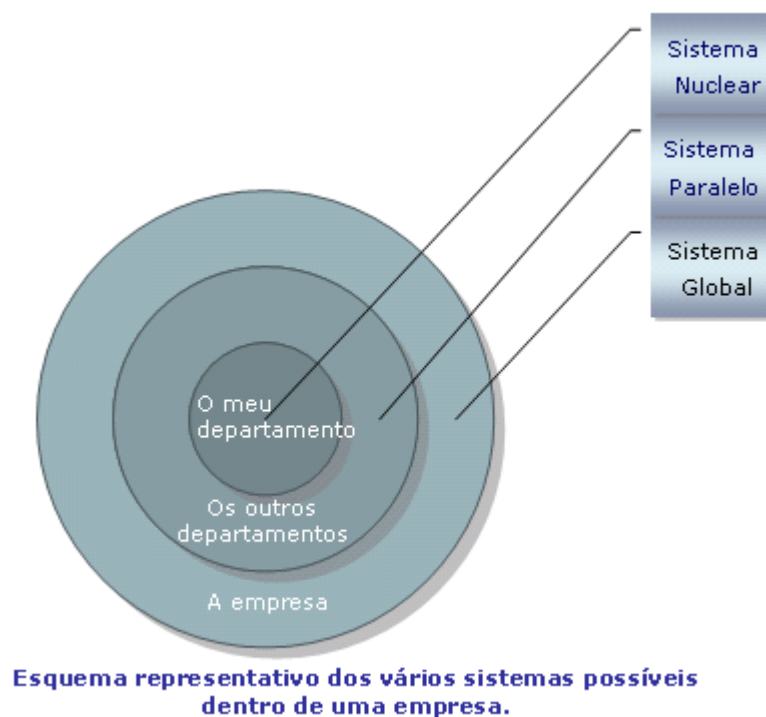


Fig. 3 – Esquema representativo dos vários sistemas possíveis dentro de uma empresa.

A abordagem por processos faz com que qualquer um dos intervenientes da empresa possa ter uma visão mais abrangente do seu papel na organização, ou seja, no sistema global.

O processo é um conjunto de actividades que se inter-relacionam. Se, quando interagem e não trazem nenhum valor, então é altura certa para as redefinir ou redesenhar ou simplesmente eliminar.

Um processo simples pode ser desenhado da seguinte forma:

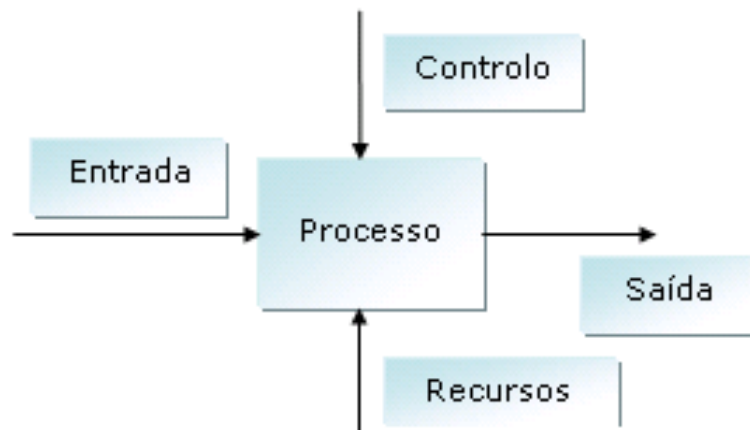


Fig. 4 – Exemplo de um processo simples

Para “desenhar” um processo é necessário ter em conta o seguinte:

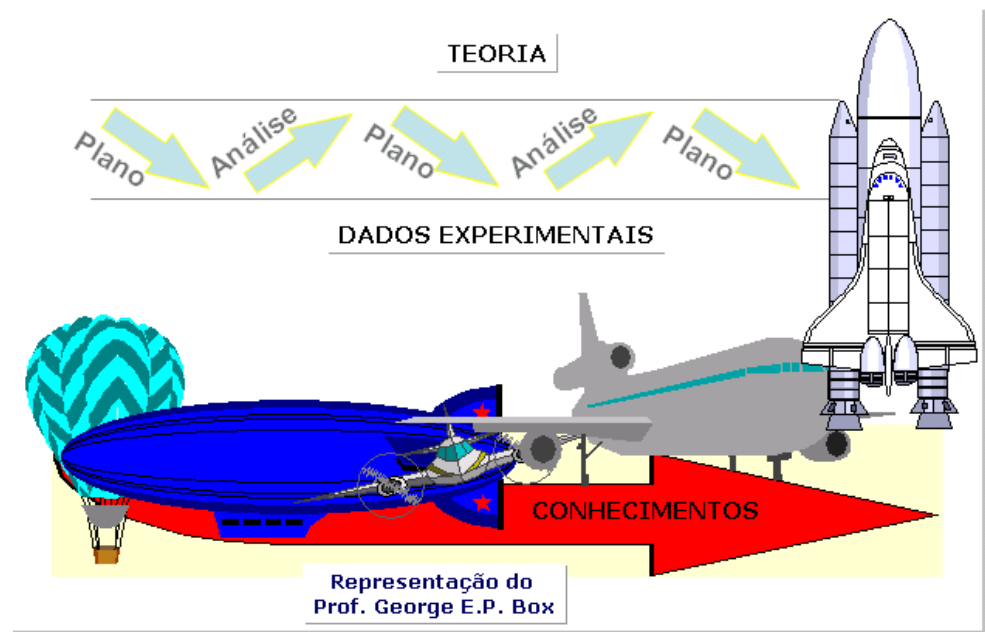
1. Identificar as Actividades: As actividades numa organização podem ser descritas por um verbo. Assim, ao identificar cada passo com um verbo, asseguramo-nos de que se trata de facto de uma actividade do negócio ou da missão da organização.
2. Identificar a adequada sequência: Listar os passos necessários para atingir determinado resultado. Identificar sobretudo as actividades imprescindíveis, condicionantes e depois as actividades que podem ser realizadas em “paralelo” ou que nem sempre são obrigatórias.
3. Identificar as entradas: Identificar quais as informações e/ou materiais necessários à realização das actividades.
4. Identificar as saídas: Identificar quais os resultados dessa actividade (para que é que serviu, qual é suposto ser o resultado?), que podem ser informações documentadas ou não, materiais processados e serviços prestados.
5. Utilizar técnicas de fluxogramas para “desenhar” o processo: Se uma imagem vale por mil palavras, um fluxograma vale por mil procedimentos...
6. Completar (sem complicar) adicionando os restantes elementos a ter atenção:
 - ♦ Recursos Humanos (identificar responsabilidades).
 - ♦ Recursos Materiais (para além dos inputs, os equipamentos e outros meios necessários).
 - ♦ Condicionantes ou alternativas.

- ♦ Parâmetros de controlo (que de alguma forma podem influenciar o resultado das actividades).
- ♦ Ligações com outros processos, sejam actividades ou recursos. O fim de um processo é sempre o começo de outro.

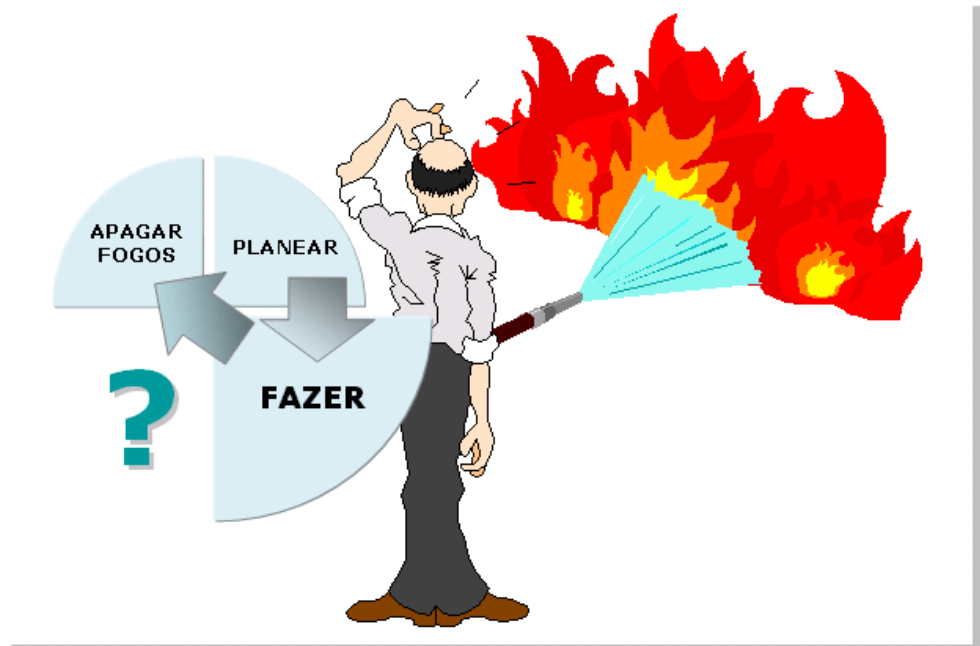
A identificação de um processo permite o melhor controlo das suas actividades e por outro lado fornece as informações necessárias para a decisão de eventual tomada de acções baseadas em dados reais. Esta é uma das grandes vantagens da abordagem por processos: todos conseguem verificar, visualizar, quais são realmente as actividades inerentes àquele processo e garantir indicadores e dados que permitem tomar uma decisão mais consistente.

Na abordagem por processos existe também a necessidade de melhoria, sendo esta fundamental para a evolução da empresa, bem como, para o controlo dos processos da mesma. Existem actualmente vários métodos utilizados por empresas:

Método Científico:



O Método Científico consiste na elaboração de vários planos que após a sua implementação é que são analisados. Posteriormente a esta análise é que há possibilidade de corrigir qualquer erro ou introduzir alguma melhoria. Este método aposta numa melhoria a jusante, pelo que, pode ser bastante oneroso. A melhoria é apenas introduzida após análise dando origem a um novo plano.

Método Tradicional

O método tradicional ainda é utilizado por uma grande parte das instituições em Portugal. Este consiste em melhorar apenas quando o mal já está feito, ou seja, não há preocupações em testar o sistema até acontecer algo de grave. Normalmente estes acontecimentos são sempre inesperados pois, como não existe qualquer tipo de controlo, a organização não está sensível aos pontos fracos do sistema. A melhoria neste caso, tal como no que foi referido anteriormente é apenas feita a jusante causando despesas potencialmente onerosas.

Exemplo: “Quando se apaga um incêndio, muito do que o fogo poupou, é em geral arruinado pelos meios de emergência que têm que se usar para o combater” (Ian Graham).

No caso do incêndio referido como exemplo, seria necessário instalar um sistema de detecção de fogos apropriado, um controlo contínuo para certificação de que o sistema escolhido é eficaz, simulacros para que as pessoas envolvidas estejam cientes do tipo de comportamento que devem adoptar em situações de emergência e também, a implementação de um Plano de Emergência Interno que estivesse actualizado e em funcionamento. Para que este sistema funcione qualquer um dos métodos anteriormente referidos não seriam apropriados, pelo que seria necessária a implementação de um sistema de **Melhoria Contínua**.

Melhoria Contínua

A organização deve sempre ter como principal objectivo a melhoria contínua, sem esta poderão existir êxitos pontuais mas nunca um processo auto-sustentado de melhorias contínuas.

Para introduzir a melhoria contínua, a organização deverá socorrer-se de alguns instrumentos do sistema de gestão da qualidade. As fontes de informação da melhoria contínua podem ocorrer:

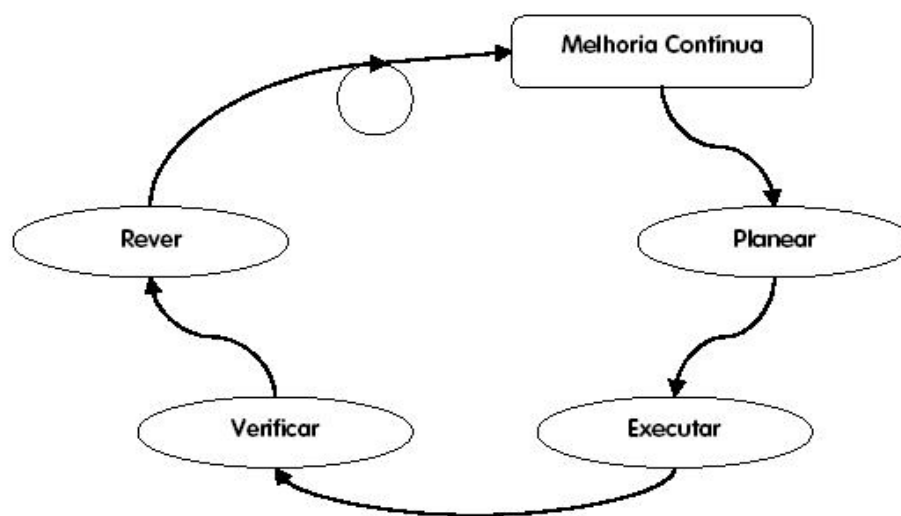
- Da utilização da política da qualidade;
- Dos objectivos da qualidade;
- Dos resultados das auditorias;
- Da análise dos dados;
- Das acções preventivas e correctivas;
- Da revisão pela gestão.

Ciclo de Melhoria Contínua

Podemos considerar a melhoria contínua como um ciclo que está constantemente em movimento. Para se atingir a melhoria contínua é necessário:

- Planear;
- Executar;
- Verificar;
- Rever.

Qualquer um destes itens possui a sua importância pois sem planear não se executa, sem verificar não existe o feedback para determinar se o planeado ou executado realmente funciona e, por fim, se existem algumas medidas a tomar para corrigir algo é necessário rever.



Ciclo de Deming – a Melhoria Contínua

Fig.5 – Ciclo de Deming – Melhoria Contínua

Podemos também encarar a Melhoria Contínua através de outra abordagem, o **Ciclo de Shewhart** que descreve o ciclo com quatro conceitos:

- Planear;
- Fazer;
- Estudar;
- Actuar.

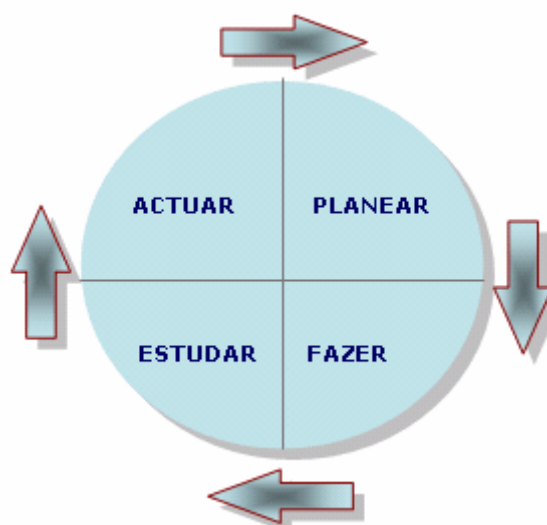


Fig. 6 – Ciclo de Shewhart – Melhoria Contínua

O principio deste ciclo é muito semelhante ao anterior sendo que:

Planear implica:

- Identificar o objectivo;
- Estudar o processo;
- Envolver as pessoas certas (intervenientes no processo e cliente);
- Ouvir e compreender as necessidades e expectativas do cliente;
- Verificar até que ponto o processo satisfaz o cliente;
- Desenvolver o plano.

Fazer será:

- Implementação da melhoria;
- Recolher dados sólidos.

Estudar implica:

- Analisar os dados recolhidos;
- Avaliar o processo de implementação/execução do plano;
- Tirar conclusões;
- Sintetizar o que se aprendeu.

Actuar significa:

- Rever o plano;
- Implementar o plano revisto;
- Standardizar os resultados;
- Dar formação aos utilizadores.

Ao ciclo de Shewhart também poderá ser definida a nomenclatura de p-f-e-a, ou seja, planear (p), fazer (f), estudar (e) e actuar (a), ou, também Plan-Do-Check-Act que é em Inglês o equivalente a Planear, Fazer, Estudar e Actuar.

Porquê melhoria contínua?

Trabalhar de modo sistemático com qualidade, é mais rentável!

Conceito da qualidade é dinâmico; há que acompanhar a evolução.

Planificar e prevenir em vez de corrigir.

O conhecimento técnico e profissional não assegura por si só uma boa prática.

É mais fácil alcançar os objectivos traçados.

Melhora os processos e a estratégia.

Auditorias

A auditoria é uma das mais frequentes actividades de gestão dentro dos subsistemas. O seu principal objectivo é verificar o correcto funcionamento e a eficácia dos sistemas em causa.

Em termos mais específicos, a auditoria visa:

Verificar se as actividades relativas à qualidade e os resultados associados estão conforme com as disposições previstas;

Determinar a eficácia do sistema da qualidade;

Determinar a conformidade do sistema com os critérios da auditoria;

Determinar se o sistema tem sido adequadamente implementado e mantido;

Identificar áreas de melhorias potenciais;

Avaliar a capacidade do processo de revisão pela gestão de modo a assegurar a adequabilidade e eficácia do sistema;

Avaliar o sistema no quadro duma possível relação contratual.

Existe uma tipologia abrangente relativamente às auditorias que, de uma forma geral, podem ser classificadas como:

Quanto às entidades promotoras;

Quanto às actividades a auditar.

As auditorias relativas às entidades promotoras estão ainda sujeitas a outra classificação:

Auditorias Internas: Realizadas por iniciativa própria da empresa, com vista a avaliar o seu próprio sistema.

Auditorias de Diagnóstico: Realizadas pela empresa, por sua iniciativa, tendo como objectivo definir planos de acções de melhoria específicos.

Auditorias Externas: Realizadas por clientes, potenciais clientes ou organismos de certificação e tem como objectivo principal a verificação do cumprimento de requisitos de qualidade (normas, manual de qualidade, entre outros...).

As auditorias de qualidade (de 3ª parte) dividem-se, segundo a DIR CNQ 31/2000 em:

Concessão: Realizada para efeitos de concessão da acreditação na sequência da análise do processo de candidatura.

Seguimento: Avaliar a adequabilidade e os resultados de medidas correctivas decorrentes de não conformidades verificadas em auditorias anteriores.

Acompanhamento: Realizada para efeitos de manutenção da acreditação.

Extensão: Auditoria realizada a um laboratório acreditado, para efeitos de tornar extensível a acreditação de novos ensaios, ou partes de ensaios, não abrangidos pela acreditação anterior.

Renovação: Realizada para efeitos de renovação de acreditação, cerca de 3 anos após a certificação ou última renovação da certificação.

O sucesso de uma auditoria depende do cuidado no seu planeamento e encarar cada auditoria individualmente.

A sua eficácia depende de vários factores, como, por exemplo:

Cobertura de todos os aspectos dos sistemas aplicáveis e dos interesses das partes interessadas;

Da cooperação entre todas as partes envolvidas;

Dos auditores não terem responsabilidade directa sobre as áreas auditadas;

De as actividades de auditoria não serem confundidas com as actividades de inspecção/controlo de rotina.

O planeamento, como já foi referido anteriormente, é uma das principais etapas para uma auditoria bem sucedida.

Conceitos Básicos

Hoje, em Portugal o número de empresas certificadas no âmbito do Sistema Português de Qualidade já atinge quase meio milhar. Em todo o Mundo são mais de 300.000.

Qualidade Total

A principal razão para a criação de uma empresa é o facto de existir uma necessidade por parte do cliente, logo, fornecer produtos com qualidade aos clientes é uma função intrínseca da empresa. A “Qualidade Total” pode ser interpretada como uma cultura dentro da empresa que permite fornecer produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades dos clientes.

O termo “**Qualidade Total**” foi inicialmente utilizado por **Armand Feigenbaum** que, aos 24 anos, era o responsável máximo relativamente à qualidade na General Electric. Por volta de 1950, Feigenbaum constata que ao introduzir melhorias num processo seguiam-se melhorias noutras áreas da organização da empresa. Por este motivo concluiu que a qualidade não pode ser vista independentemente da organização da empresa. A qualidade nestes termos assumiria outra função, de conceito total numa empresa, visto que, as modificações sentidas numa das áreas influencia o todo. Feigenbaum foi considerado um “guru” na área da qualidade quando escreveu, em 1961, “Total Quality Control”. Ocupou uma posição de poder na General Electric durante muito tempo pois decidiu continuar a sua dedicação à qualidade nos Estados Unidos da América.



A. Vallin Feigenbaum
n.1920 (Mass.EUA)

A institucionalização de um sistema de gestão de qualidade total implica mudanças relativamente aos mecanismos de trabalho, resolução de problemas privilegiando o trabalho de equipa e as relações interpessoais.

A denominada “Qualidade Total” assume um papel preponderante; ao envolver os colaboradores na criação de organizações de excelência. Apela à utilização das inovações tecnológicas que ajudem e contribuam para essa excelência, mas mobilizam tudo e todos para outras mudanças que passam pela inovação organizacional, como sejam:

Novas formas de liderança;

Implementação de estratégias mais inteligentes;

Desenvolvimento dos recursos humanos para que se mobilizem na utilização dos meios colocados ao seu dispor;

Melhoria dos processos; olhando as organizações de forma transversal;

Eliminação das fronteiras limitadas de cada unidade orgânica, conjugando todos esses aspectos para a prestação de bens e serviços com maior qualidade para os públicos;

Maior impacto na sociedade e melhores desempenhos pessoais e organizacionais.

Acreditando que vivemos uma época de *determinismo tecnológico*, tal como há duzentos anos entrámos no determinismo da máquina a vapor. Algumas décadas depois começámos o determinismo do motor de explosão e só iremos criar organizações mais perfeitas se conseguirmos conjugar este conjunto de saberes adquiridos ao longo de muitos anos e se ele puder ser aproveitado em benefício da qualidade da sociedade e das organizações, com reflexos directos na qualidade dos bens e serviços prestados e que se concretize em seis domínios concretos:

1. Novas formas de organização estrutural, diminuindo os níveis hierárquicos improdutivos e delegando poderes para níveis operacionais conhecedores e responsáveis pela missão e visão da organização;
2. Novos processos de informação e de decisão, baseados em factos e evidências e com circuitos e acções mais céleres;
3. Novos mecanismos de aprendizagem e avaliação, sobrevalorizando as equipas e ignorando as análises meramente individuais;
4. Novas políticas de integração de dados e de informação que ajudem todos e cada um a poder fazer melhor e com maior rapidez;
5. Novas relações com os cidadãos e empresas, colocando-os no coração das organizações, como seus clientes e accionistas que são, o que impõe a institucionalização do *Citizen Relationship Management*, que permita medir o grau de satisfação dos clientes dos Serviços Públicos, as sugestões de melhoria surgidas e as reclamações apresentadas e que devem ser aproveitadas como oportunidades de melhoria de aspectos ainda pouco desenvolvidos.
6. Novas políticas de pessoal, desenvolvendo as suas competências de forma a que todos saibam ligar e dinamizar as potencialidades de meios de que podem dispor.



Prof. W. Edwards Deming

Deming e Juran que tiveram a oportunidade de trabalhar juntos em muitos projectos e em muitas empresas, reconhecem a evidência de encarar a Qualidade Total baseada em cinco aspectos decisivos:

1. A qualidade atinge-se através dum processo planeado de melhoria contínua que assuma um processo de mudança transformacional e que envolva todos os níveis hierárquicos das organizações;
2. A implementação da qualidade é um processo gradativo que tem que ser compreendido pelas partes interessadas e obedecendo a um Plano de melhoria calendarizado, evitando atacar todos os pontos deficitários detectados, sob pena de perder o controlo da mudança;
3. O êxito da implementação de programas de qualidade depende da formação e da qualificação das pessoas e de as considerar verdadeiros actores da mudança e das medidas de melhoria a implementar;
4. A qualidade deve ter uma perspectiva de médio e longo prazo, pois tudo o que se pretende de mudança estrutural a curto prazo, está condenado ao fracasso e à desmotivação e desinteresse dos actores da mudança;
5. Todos os processos de melhoria devem ter objectivos mensuráveis, com a finalidade de introduzir correcção a desvios e medir os progressos verificados.

Ao longo deste percurso pela Qualidade Total, outros foram os nomes que muito se distinguiram com os contributos dados e metodologias implementadas em múltiplas organizações empresariais, quer nos países asiáticos, quer nos países do norte da América. Estes foram os dois pólos de desenvolvimento da Qualidade Total, uma vez que a Europa, nomeadamente, os países da União Europeia, apenas acordaram para este factor competitivo, na década de noventa, muito graças à European Foundation for Quality Management, criada em 1988 e cujo modelo de excelência aparece em 1992.

Relativamente aos princípios de gestão da qualidade total, ou seus componentes, podemos considerar, tendo em conta a ISO 9000, os seguintes:

- Focalização no cliente;
- Liderança;
- Envolvimento das pessoas;
- Abordagem por processos;
- Abordagem da gestão como um sistema;
- Melhoria contínua;
- Abordagem à tomada de decisão baseada em factos;

Relações mutuamente benéficas com fornecedores.

Além dos factores anteriormente referidos é importante também referenciar que para Michael Hammer e James Champy existem três forças em acção que em separado e de forma combinada são o motor das empresas actuais:

Clientes;

Concorrência;

Mudança.

Na versão original, (em inglês), seria Customers, Competition e Change. Esta teoria, como se conclui facilmente, deposita, uma vez mais, nos clientes uma grande importância e volta a reafirmar o seu papel no seio da organização. A concorrência também aparece como factor crucial devido ao facto de a perda de clientes para outra empresa do ramo ser um dos medos mais comuns, para isso é necessário privilegiar o cliente, bem como, as suas necessidades. Por último a mudança que contribui para que a empresa esteja sempre activa e em constante renovação, como foi referido na Melhoria Contínua.

Porquê um Sistema de Gestão de Qualidade?

Fornece evidência objectiva da qualidade obtida;

Dá confiança ao cliente;

Qualidade é alcançada ao mínimo custo;

Comunicação interna melhora eficiência global;

Privilegia prevenção em vez da correcção.

Gestão de Políticas

Como o comandante de um navio, a gestão de topo de uma empresa terá que ter definido um destino e um rumo para a organização. Se tal não existir a organização não passa de um navio à deriva, à mercê de ventos e marés. Ao destino chamamos “VISÃO” e ao rumo “ESTRATÉGIA”. Tal como num navio, todas as actividades deverão servir um propósito único e comum : chegar ao destino seguindo o rumo traçado, isto é atingir a VISÃO da organização levando à prática a ESTRATÉGIA.

Visão

A visão de uma organização traduz-se num conjunto de intenções e ideias sobre o estado que se pretende atingir no futuro, sem identificar a forma como deve ser alcançada.

O Líder de Equipa ou a Equipa de Liderança é responsável por:

- Desenvolver e comunicar a visão;
- Inspirar e motivar a Organização para a motivação;
- Patrocinar o esforço para alcançar a visão.

Missão

A Missão pode ser definida como:

- A razão da existência da Organização;
- O que a Organização faz;
- O objecto ou âmbito da actividade da Organização.

Exemplo: “Somos uma empresa de prestação de serviços de consultoria empresarial. Nas áreas de competência em que actuamos, desenvolvemos e implementamos soluções integradas “à medida”, de forma a assegurar ou exceder as necessidades e expectativas dos nossos clientes”

A responsabilidade da gestão pode ser demonstrada pelo seguinte esquema:



Neste esquema é óbvio que a Gestão é responsável pela organização da empresa, como já foi dito anteriormente. O principal objectivo da organização é criar um sistema de qualidade focalizada no cliente.

Fases da Gestão de Políticas

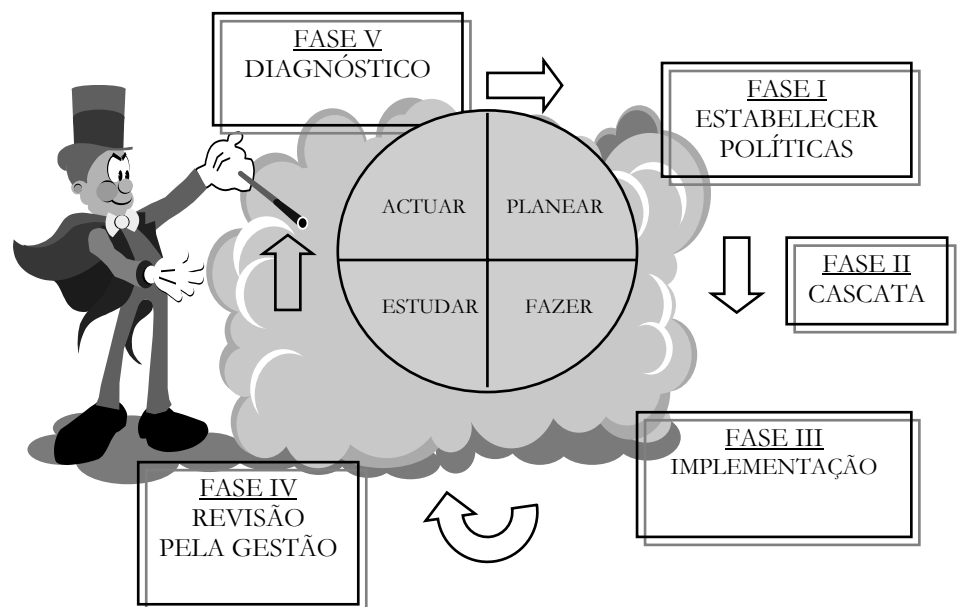


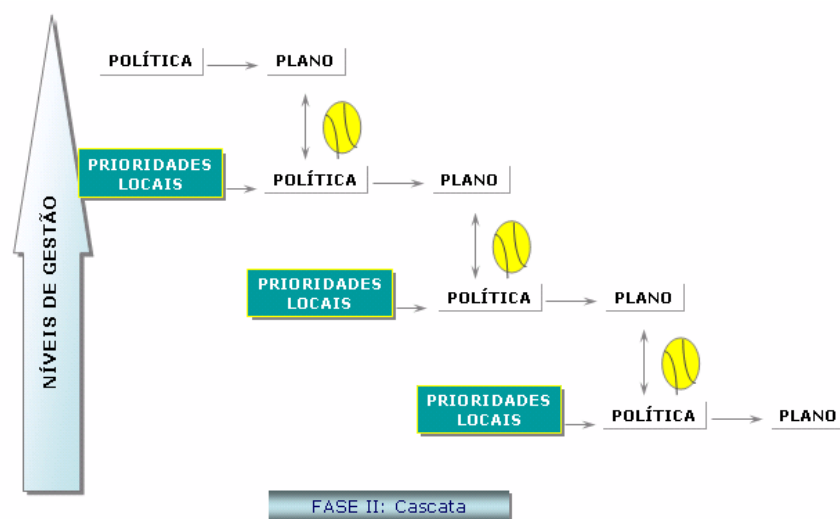
Fig. 7 – Fases da Gestão de Políticas

FASE I: Estabelecer Políticas

Nesta primeira fase é necessário que a Organização conceba uma política geral para a empresa e que seja possível ser seguida por todos os trabalhadores.

FASE II: Cascata

Nesta fase é importante que todos os níveis de gestão tenham o seu contributo no que respeita a política da empresa.



FASE III: Implementação

Existem duas sub-fases nesta Fase:

Iniciar a Implementação;

Proporcionar recursos.

A primeira sub-fase consiste na implementação do planeado anteriormente. Sendo que a Gestão de Topo deverá sempre dar o exemplo. Na segunda sub-fase deverão proporcionar-se recursos para que a implementação das políticas possa acontecer destacando-se:

Pessoas;

Tempo;

Fundos.

FASE IV: Revisão pela Gestão

Esta fase deve ser atingida através de várias reuniões que devem sempre ser efectuadas com os diferentes níveis de gestão e não apenas entre a Gestão de Topo.

Estas reuniões têm como principais objectivos:

Avaliar planos, objectivos e indicadores;

Verificar o cumprimento dos planos;

Proporcionar recursos;

Fornecer apoio e direcção;

Melhorar o desempenho global ;

Reconhecer e recompensar o bom desempenho.

Uma técnica que pode ser facilmente utilizada nas fases anteriormente descritas é a *Brainstorming*, este termo pode ser traduzido para Português como “**geração de ideias em grupo**”.

Esta técnica tem essencialmente 3 fases:

1ª Fase: Geração

Cada pessoa expressa, de forma espontânea, toda e qualquer ideia sobre o tema em análise. As ideias não são criticadas nem discutidas. É permitido gerar ideias baseadas nas que foram expressas anteriormente.

2ª Fase: Clarificação

Revisão da lista de ideias por forma a garantir que todos percebem o significado de todas as ideias registadas.

3ª Fase: Avaliação

Revisão da lista para eliminar duplicações, ideias irrelevantes ou fora do tema.

Controlo da Qualidade Funcional

O controlo da Qualidade Funcional é um conceito que poderá ser definido como um sistema que assegura a execução consistente e a melhoria contínua das actividades funcionais de rotina, satisfazendo e superando as necessidades e expectativas razoáveis dos clientes internos, por forma a conseguir também exceder as expectativas do cliente externo.

Medida e Objectivos da Qualidade Funcional

Identificação do(s) clientes da função:

Quem são os clientes (internos ou externos) da função?

Voz do cliente:

O que é realmente importante para os clientes? Como avaliar as necessidades e expectativas dos clientes do(s) *output* (s) funcional(ais)?

Indicadores (de medida) da Qualidade:

Que indicadores da qualidade serão adequados para avaliar a satisfação dos clientes? Que objectivos concretos para os indicadores da Qualidade escolhidos?

Voz do processo:

Como medir os indicadores da Qualidade? Quais os valores actuais dos indicadores de Qualidade?

Objectivos de Melhoria Funcional:

Que diferenças factuais existem entre os objectivos e os valores actuais dos Indicadores? Que danos decorrem destas diferenças factuais?

Equipas de Melhoria de Processo (E.M.P.)

Existem dois tipos de **Equipas de Melhoria de Processo (E.M.P.)**, a equipa patrocinada pela Gestão e as equipas voluntárias.

As **Equipas Patrocinadas pela Gestão** possuem as seguintes características:

- Trata de um processo por inteiro;
- As áreas abordadas são amplas e transfuncionais
- Os membros são seleccionados;
- Os patrocinadores estabelece prazos e objectivos.

No entanto as **Equipas Voluntárias** são definidas por:

- Tratam de problemas parciais do processo;
- As áreas abordadas são específicas;
- Os membros são voluntários;
- É a equipa que define o método de trabalho e objectivos.

Quais os intervenientes dentro de uma E.M.P?

Dentro de uma EMP existem vários intervenientes dos quais destacamos:

- Patrocinador;
- Co-Patrocinador;
- Líder da EMP;
- Membros da EMP.

As funções de cada um destes intervenientes é a seguinte:

Patrocinadores

- Estabelecer uma rota, prioridades e prazos;
- Nomear o líder da EMP;
- Comanda o esforço.

Co-Patrocinadores

Fornecem recursos;

Aprovam alterações ao processo.

Líder da EMP

Administra os recursos disponibilizados;

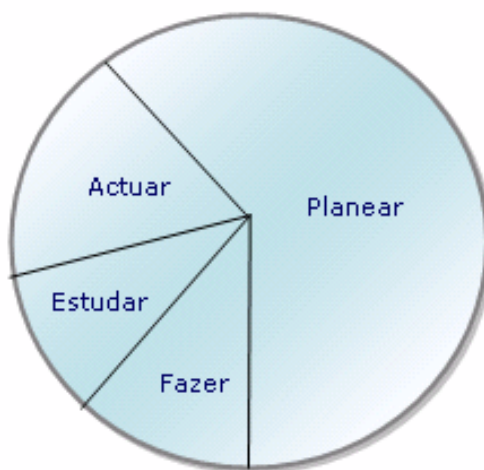
Fornece formação à equipa;

Reporta e aconselha os patrocinadores.

Membros da EMP

Participam activamente em todo o processo de melhoria.

7 Passos para a Melhoria



Etapa do **Planeamento**

1º Passo

Identificar o tema da melhoria e a razão para trabalhar

Gerar temas de melhoria;

Seleccionar um tema de melhoria através da avaliação da oportunidade /impacto.

2º Passo

Compreender o processo actual e estabelecer o enfoque da análise

Definir os clientes;

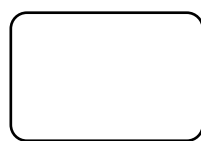
Clarificar a Voz do cliente;

Desenhar processo actual;

Clarificar a voz do processo (obter e analisar dados);

Concretizar os objectivos, diferenças pontuais, enunciado do problema, indicadores de qualidade e “Benchmarking”.

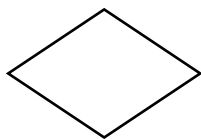
Para que seja mais fácil desenhar um processo é necessário prestar atenção ao tipo de símbolos utilizados. Entre os vários existentes consideram-se os seguintes:



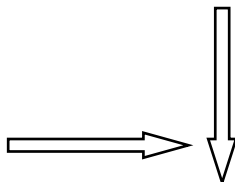
ÍNICIO/FIM DO PROCESSO



ACÇÃO/ACTIVIDADE
NEGOCIAÇÃO/COOPERAÇÃO



INPUT/OUTPUT
TOMADA DE DECISÃO



FLUXO LÓGICO DO
PROCESSO

3º Passo

Analisar o processo e estabelecer prioridades entre as causas de raiz.

Fazer a identificação preliminar das relações causa-efeito;

Seleccionar as causas mais prováveis para a investigação;

Confirmar as relações causa-efeito;

Estabelecer prioridades.

Este passo pode ser conseguido através do Diagrama de Pareto:

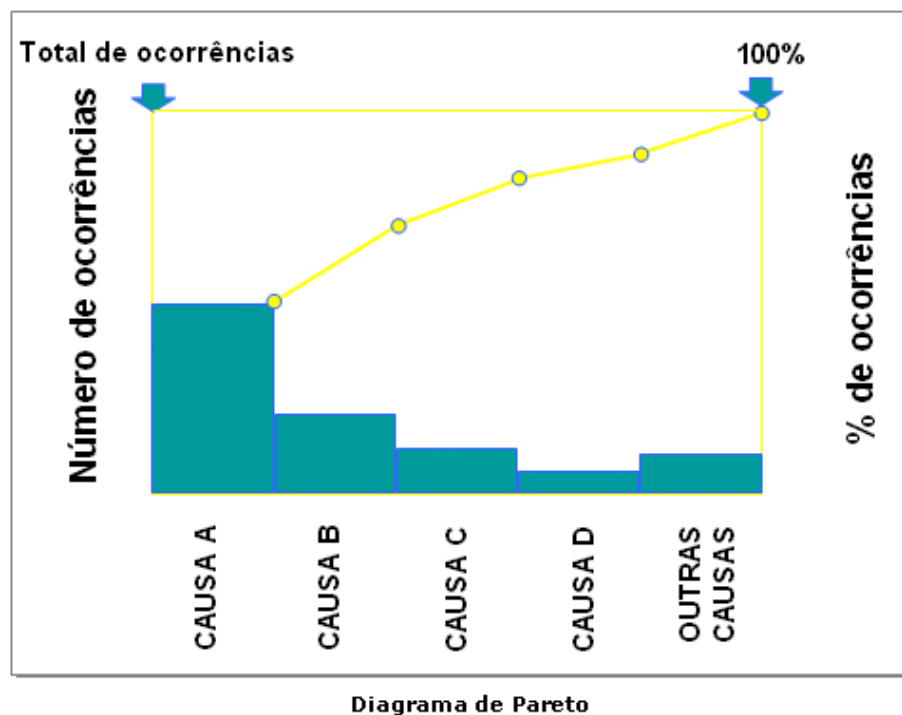


Fig. 8 – Diagrama de Pareto

O economista italiano Wilfredo Pareto concluiu nos seus estudos que 20% da população do país detinha 80% da riqueza, enquanto que os restantes 80% da população detinha apenas 20% da riqueza.

Esta constatação reflecte-se e aplica-se também no processo produtivo, permitindo separar os poucos problemas importantes da maioria dos problemas sem importância. Se eliminarmos os poucos problemas vitais, poderemos resolver o problema inicial.



A construção do Diagrama de Pareto realiza-se segundo as fases:

- Definir o problema a analisar;
- Determinar os tipos de dados;
- Definir o período de tempo para análise;
- Efectuar a recolha de dados durante o período determinado;
- Organizar e quantificar os dados;
- Construir o gráfico;

Desenhar a linha de acumulação (facultativo).

4º Passo

Gerar e seleccionar soluções

Gerar contra medidas, isto é, possíveis soluções;

Avaliar e seleccionar contra medidas;

Desenvolver planos globais de trabalho (incluindo ensaios piloto se necessário);

Obter as necessárias autorizações da gestão.

5º Passo

Implementar as acções escolhidas e verificar melhorias

Desenvolver procedimentos detalhados de implementação (com base no plano de acção);

Implementar o plano;

Medir, analisar e avaliar os resultados da implementação.

6º Passo

Tornar as melhorias permanentes.

Tornar as melhorias o novo padrão da Qualidade (Indicadores de Qualidade);

Implementar as melhorias à escala plana;

Considerar possíveis áreas para réplica.

7º Passo

Avaliar a eficiência da Equipa de Melhoria de Processo e desenvolver planos para o futuro

Avaliar as interacções na Equipa;

Avaliar as capacidades da Equipa;

Preparar uma recomendação ou planear novas acções sobre o tema tratado ou seleccionar um novo tema.

A qualidade é uma viagem, não um destino!

A evolução da Qualidade

Evolução deriva do termo em Latim evolutione e é definida actualmente como “mudança”, “desenvolvimento”, “passagem lenta e gradual de uma a outra forma”, entre outras. Apesar de este termo estar associada normalmente à biologia da vida, o seu significado é abrangente e permite a sua utilização a outros conceitos, como a “Qualidade”.

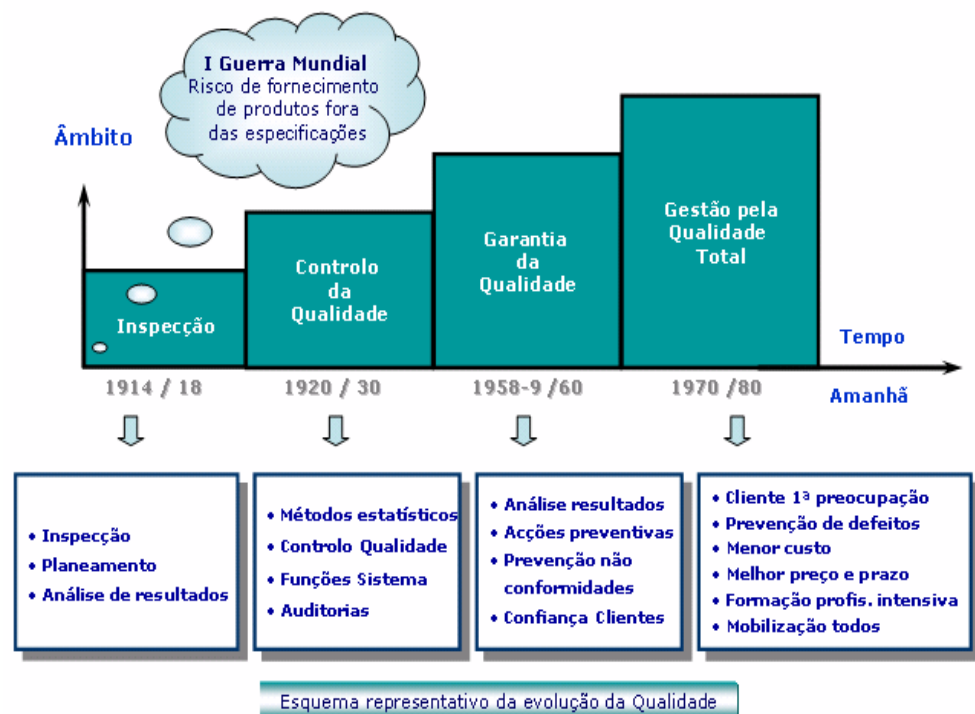


Fig. 9 – Esquema representativo da evolução da Qualidade

Durante séculos, a ideia da qualidade radicava na aptidão ao uso e nas vantagens que cada produto podia oferecer em função da respectiva finalidade. Os artesãos surgidos alguns séculos antes de Cristo, desenvolvem também outras técnicas ainda hoje utilizadas em plena economia do conhecimento, ou seja o **controlo da qualidade**, mediante o qual se procurava averiguar, detectar os erros e corrigir aquilo que ele próprio fazia. A necessidade da melhoria contínua veio institucionalizar a figura do mestre das oficinas, que funcionava como um artesão altamente especializado que

ensinava os mais inexperientes e controlava a qualidade e quantidade da sua produção. Eram os primórdios dos **inspectores da qualidade** que teriam o seu auge no início da Revolução Industrial, um milénio mais tarde.

O crescimento agressivo da competitividade entre nações e povos na época do Renascimento, veio reforçar o esforço da produção pela qualidade, como factor decisivo para o comércio mundial de então. Começa a teorizar-se que a qualidade é factor determinante da competitividade e concorrência.

A qualidade era, então, considerada como actividade posterior ao fabrico e limitava-se à inspecção final do produto.

A qualidade era então encarada como:

Actividade de detecção e resolução de problemas à posteriori;

Uniformidade dos produtos, para tornar rotineiros os procedimentos;

Responsabilidade dos níveis operacionais da empresa, que tinham que treinar e repetir muitas vezes para fazer bem;

Os inspectores eram os responsáveis da qualidade;

A abordagem da qualidade radicava na inspecção.

Tal processo revelou-se, acima de tudo, altamente dispendioso e não resolvia os problemas estruturais da falta de qualidade da produção.

Nasce então o conceito associado controlo estatístico da qualidade. Este método de prevenção da qualidade dos produtos, posteriormente muito desenvolvido pelas indústrias militares durante a 2ª Grande Guerra, assentava nos seguintes pontos fundamentais:

Através de estudos estatísticos, era possível determinar e diferenciar as anomalias e erros de produção graves que pusessem em causa a qualidade do produto e as anomalias e erros leves e toleráveis que se enquadravam nos limites das especificações de produção e fabrico;

Igualmente, era possível trabalhar estatisticamente, as fases dos processos onde apareciam e ocorriam mais defeitos de fabrico, o que possibilitava definir os momentos chave do controlo da qualidade;

Com a definição rigorosa das amostragens, era possível controlar um lote de produtos para constatar, com base nas regras das probabilidades, se o conjunto merecia ou não confiança;

O controlo estatístico da qualidade, permitia uma qualidade controlada e *um nível de qualidade aceitável*;

Detectados os pontos críticos da falta de qualidade – custos da não qualidade – era possível investir na formação do pessoal da produção e aqueles que controlavam a qualidade, de forma a eliminar os defeitos, através da formação profissional orientada para desempenhos cada vez melhores;

A ausência de qualidade – defeitos ou maus desempenhos – eram custos para quaisquer organizações, não só indústrias.

As novas Normas – ISO 9000

“Uma norma é definida como um documento estabelecido por consenso e aprovado por um organismo reconhecido, que fornece regras, linhas directrizes ou características, para actividades ou seus resultados, garantindo um nível de ordem óptimo num dado contexto”. (2)

O conjunto de normas NP EN ISO 9000:2000 resultou de um processo de revisão baseado nas necessidades sentidas pelos seus utilizadores. Para o efeito a ISO procedeu à recolha de informação através de um “Survey” alargado a cerca de 1120 utilizadores das normas do qual identificaram as seguintes necessidades de revisão:

Aumentar a compatibilidades com as normas de sistemas de gestão ambiental;

Estrutura da norma assente no modelo de processo;

Permitir excluir requisitos não aplicáveis;

Fomentar a melhoria contínua do sistema da gestão de qualidade;

Alteração do vocabulário adoptado pela norma.

Através do processo de revisão, extenso e completo, o novo enfoque da família das normas ISO 9000:2000 passou a estar concentrado essencialmente nos principais processos, fomentando a melhoria contínua organizacional.

A família das normas NP EN ISO 9000:2000, desenvolvida para apoiar todo e qualquer tipo de organizações na implementação e respectiva gestão de sistemas da qualidade eficientes e eficazes, encontra-se estruturada da seguinte forma:

NP EN ISO 9000:2000 – Fundamentos e Vocabulário;

NP EN ISO 9001:2000 – Requisitos;

NP EN ISO 9004:2000 – Linhas de orientação para melhoria do desempenho.

Norma NP EN 9000:2000

Nesta norma encontram-se descritos nos fundamentos de sistemas de gestão da qualidade, bem como, a especificação dos termos e vocabulários que são utilizados ao longo da mesma. Para além disso define um conjunto de oito princípios de gestão que devem ser tidos em linha de conta de modo que as organizações alcancem melhores desempenhos organizacionais.

Norma NP EN 9001:2000

A norma ISO 9001:2000 estabelece um conjunto de requisitos mínimos exigidos, que um sistema de gestão da qualidade deve cumprir. Esta norma focaliza-se na eficácia do sistema de gestão de qualidade de forma a ir ao encontro dos requisitos definidos pelos clientes.

Estruturalmente a norma encontra-se delineada em Cláusulas e Requisitos. As Cláusulas constituem os grandes tópicos abordados. Em cada uma dessas Cláusulas encontram-se os Requisitos exigidos para o cumprimento das mesmas.

Assim sendo as Cláusulas da norma ISO 9001:2000 são:

- Campo de Aplicação;
- Referências Normativas;
- Termos e Definições;
- Sistema de gestão de qualidade;
- Responsabilidade da Gestão;
- Gestão de Recursos;
- Realização do produto;
- Medição, Análise e Melhoria.

Há que salientar dois aspectos extremamente importantes:

Só a partir da Cláusula 4 é que se encontram os requisitos necessários para a implementação de um sistema de gestão da qualidade. Até à Cláusula 4 são apenas notas introdutórias importantes, todavia, não definem requisitos de implementação.

Nesta norma são focados os requisitos para que a organização demonstre a sua capacidade para satisfazer os requisitos definidos pelo cliente. Esta é a única norma que se destina à obtenção da certificação do sistema de gestão da qualidade implementado.

Norma NP EN 9004:2000

A concepção da ISO 9004 teve como objectivo orientar o desenvolvimento de um sistema de gestão de qualidade eficiente e compreensível. É um guia para a melhoria de performance. Visa, essencialmente evidenciar de que forma é que os requisitos da ISO 9001 podem evoluir na óptica da gestão de Qualidade Total. No fundo, a ISO 9004 fornece um conjunto de orientações para a eficiência e eficácia de um sistema de gestão da qualidade implementado, que tenha em consideração todas as partes interessadas.

A ISO 9004 foi concebida de forma a ser coordenada a utilização com a ISO 9001. Por isso mesmo é frequente designar a esta relação de “Par Consciente”, isto é, ambas têm o mesmo alinhamento em termos de estrutura, em que existe uma correspondência exacta dos requisitos. A ISO 9004 integra na sua estrutura todo o texto da ISO 9001. Mas cada ponto corresponde com a forma de aplicar os oito princípios da gestão de qualidade.

Princípios de Gestão da Qualidade

A Norma NP EN ISO 9001:2000 define oito princípios de gestão de qualidade que devem ser adoptados pela gestão de topo das empresas que pretendem a certificação:

Organização orientada para o cliente

As organizações dependem dos clientes para garantir a sua sobrevivência. Tendo em conta isto e, tal como já foi referido várias vezes, a empresa deverá sempre satisfazer as necessidades dos seus clientes e exceder as suas expectativas.

Liderança

A liderança impõe uma unidade e direcção na organização. O seu principal objectivo deverá prender-se em manter uma estrutura que seja possível envolver todas as pessoas que fazem parte da organização.

Envolvimento das pessoas

Os recursos humanos são a essência de uma organização independentemente da sua posição na escala hierárquica. O envolvimento das pessoas e a junção de todas as suas capacidades trará ao sistema global mais valias.

Abordagem por processos

É mais fácil e mais vantajoso quando uma pessoa percebe a sua posição dentro do sistema total e qual a importância do seu trabalho para o objectivo global.

Abordagem ao sistema de gestão

Identificar, gerir e compreender processos relacionados como um sistema, permite à organização atingir os seus objectivos mais facilmente.

Melhoria Contínua

A melhoria numa empresa deverá ser constante, ou seja, tentar prevenir os problemas através de uma atitude pro-activa.

Abordagem por factos para a tomada de decisão

As decisões devem sempre ser tomadas tendo em conta factos e informação credível.

Relação de benefício mútuo com fornecedores

Apesar da Organização e os Fornecedores serem duas entidades diferentes, é importante referir que se integram numa relação de benefício mútuo e os objectivos de ambos serão atingidos com mais rapidez.

Vantagens da ISO 9001:2000

Identifica deficiências e desenvolve melhorias no processo e concepção;

Regista e trata reclamações;

Aplica acções correctivas e preventivas;

Sistema documentado de “o quê” e de “como se faz”;

Apoia a actividade das pessoas e evidencia o que faz e o que deveria fazer;

Obriga a organizar o trabalho!

Construir e Implementar o Sistema de Gestão da Qualidade

Hoje, a Qualidade é um factor que pesa na avaliação da capacidade da empresa e um requisito necessário para vencer os desafios que a abertura ao mercado traz ao mundo empresarial. Actualmente, tanto clientes estrangeiros como nacionais exigem qualidade certificada para a celebração de contratos.

Feigenbaum terá sido um dos maiores inspiradores dos modelos que hoje estão consagrados nas políticas de certificação dos Sistemas de Gestão da Qualidade pela Norma NP; EN; ISO 9001/2000 e pelos modelos de excelência asiático, americano e europeu. Por isso, enunciemos alguns dos seus principais conselhos para a implementação de sistemas da Qualidade nas Organizações:

Os referenciais e políticas da qualidade, devem estar orientadas para a satisfação do cliente, razão de ser de qualquer organização;

A qualidade só se atinge quando as suas preocupações forem extensivas a todas as actividades e processos de trabalho das organizações e não apenas àqueles que têm responsabilidades de produzir bens e serviços para o exterior;

O conceito de cliente interno é fundamental, uma vez que a qualidade do trabalho de cada um depende da qualidade do trabalho dos colegas que contribuem, directa ou indirectamente, para a qualidade do seu trabalho;

Independentemente da polivalência funcional de cada um, deve estar clarificada a responsabilidade das pessoas em cada processo e em cada actividade desempenhada;

O facto de se poder atingir em qualquer altura um estado de qualidade satisfatório, não pode sossegar os espíritos, uma vez que a sua manutenção é fundamental e os caminhos da melhoria contínua são exigentes e determinantes para a sobrevivência das organizações, face a clientes cada vez mais exigentes e a concorrentes que estão em inovação permanente;

A qualidade só se atinge se houver benefícios para as partes interessadas: clientes, colaboradores e accionistas, o que exige planear os processos de trabalho, o ciclo de produção e a medição dos resultados alcançados.

A implementação de um sistema de gestão da qualidade requer uma metodologia coerente que assente no modelo de estrutura da norma.

O que fazer?

Eis alguns passos que se consideram pertinentes na implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade .

Obter informação

Obter informação para ter uma melhor compreensão do que são os requisitos de um sistemas da qualidade, e o que são as exigências das Normas de referência que podem ser adoptadas. Confirmar a fiabilidade das fontes de informação.

Tomar a decisão

No processo de tomada de decisão, sempre baseado numa visão estratégica, é importante ter a perspectiva de implementação de um sistema de gestão da qualidade consistente e capaz de evoluir. Não pode ser criada a ilusão de que o sistema de gestão da qualidade garante por si só a satisfação dos clientes em relação à qualidade dos serviços prestados. Sem um esforço de melhoria contínua centrado sobre os desejos do cliente, a organização tornar-se-á rapidamente obsoleta e o seu investimento num sistema da qualidade será infrutífero. Por outro lado, se a organização tem como meta a gestão integrada da qualidade total, dificilmente a atingirá sem a formalização do seu sistema da qualidade.

Definir o âmbito do sistema

A organização tem de decidir se pretende implementar o sistema da qualidade em todos os departamentos da organização, ou apenas em alguns dos seus serviços.

É de salientar que para a certificação todos os requisitos aplicáveis têm de estar implementados.

Decidir a Norma aplicável

Se o objectivo é a certificação do sistema de gestão da qualidade é necessário escolher uma norma de certificação de sistemas da qualidade, geralmente a norma ISO 9001:2000.

Se o que se pretende obter é um certificado de serviço, então é de uma especificação técnica de serviço que estamos a falar. O serviço define as características que lhe são intrínsecas e que quer ver certificadas e desencadeia o processo de certificação aplicável.

- ◆ Se se trata do sistema nacional de acreditação dos hospitais o referencial aplicável são as Normas King's Found;
- ◆ Se se trata de uma acreditação de ensaios há que adoptar uma das normas de acreditação disponíveis;
- ◆ Se se trata de um outro método de qualificação há que escolher ou criar e validar o referencial compatível.

Analisar as exigências da Norma

Ao analisar as exigências da Norma, a organização verificará que muitas das exigências normativas são já prática corrente na organização. Tratar-se-á então de as enquadrar, de melhorar algumas das práticas existentes para que se possa evidenciar a conformidade com os requisitos normativos e de redigir a forma como realiza ou vai passar a realizar (e a controlar e registar) as suas actividades.

Analisar quem pode fazer o trabalho

A organização tem de analisar o trabalho que necessita de ser feito e quem o pode fazer. Tem de avaliar as suas competências próprias e decidir se necessita de ajuda externa.

Pode começar por necessitar de uma acção de diagnóstico de um ou dois dias para, com a ajuda de um especialista em sistemas de qualidade, ter uma melhor noção do trabalho a desenvolver.

Analisar o que se faz

Deve-se começar por analisar o que presentemente a organização faz e identificar os seus processos críticos, e os sub-processos desses processos. Uma das formas mais adequadas é desenhar um diagrama de processos ou fluxogramas dos principais processos para visualizar as principais actividades, as entradas e saídas, a sua inter relação e os pontos de decisão. Actualmente, a metodologia da abordagem por processos é considerada requisito fundamental de qualquer sistema de gestão da qualidade.

Ajuda externa

Se de facto concluir pela necessidade de ajuda externa, deve antever uma forma de seleccionar os seus fornecedores em termos de consultoria (e formação) baseada em critérios de qualificação reconhecida. É também importante estabelecer condições contratuais claras em que fiquem definidas as obrigações de ambas as partes (a

quem cabe fazer o quê) e os ritmos a que se obrigam, e como é que a organização pode monitorizar os progressos que vão sendo alcançados em cada fase.

Necessidade de formação

A organização pode ter recursos humanos e disponibilidade de tempo necessários, mas precisar de lhes fornecer formação apropriada. O responsável pela aplicação efectiva do sistema, poderá necessitar de ter logo de início formação em gestão e garantia da qualidade e nos requisitos da Norma que decidiram aplicar. Para além da formação é essencial promover acções de sensibilização a um número o mais alargado possível de colaboradores para a fase que se vai seguir.

Escrever os procedimentos do sistema

É altura de compilar a documentação interna que já existe. Ao fazê-lo, pode-se começar por recolher material para pequenos manuais de procedimentos sectoriais ou agrupar instruções que poderão (ou não) vir a fazer parte de um procedimento geral de garantia da qualidade. A política da qualidade e os objectivos da qualidade são os elementos integradores de todo o sistema.

Envolver as pessoas

Para envolver todas as pessoas na elaboração dos documentos do sistema, é importante pedir-lhes que escrevam o que fazem, como, onde, de que modo executam as suas tarefas e onde as registam. Poderá ser criada uma forma provisória de numeração ou identificação dos documentos já existentes. Numa segunda fase vai ser necessário codificar os documentos com uma mesma lógica de identificação, e confirmar que estes contêm todos os elementos que é necessário evidenciar.

Manter as coisas simples

Os documentos devem ser agrupados e comparados com os requisitos da Norma de referência, sem perder de vista a sua estreita relação com os processos já identificados. Pode ser útil criar um quadro onde se vão anotando os requisitos e os documentos já existentes que lhe poderão estar associados. Os requisitos que até à altura ainda não fazem parte das práticas quotidianas da organização têm que ser analisados e, se necessário, adaptados. É necessário fazê-lo da forma mais simples possível, e a sua necessidade tem de ser cuidadosamente explicada aos seus utilizadores. É importante não criar papéis inúteis e não inventar formas desnecessariamente complicadas de evidenciar um Controlo ou uma decisão de aceitação.

Institucionalizar o sistema

Para que o sistema funcione, cada pessoa tem de conhecer o que é importante para o seu trabalho e a razão de ser de uma dada exigência do sistema. As acções de sensibilização/formação até aqui já ocorridas são importantes para que as pessoas percebam o que se espera do seu contributo disciplinado para o sucesso de um sistema virado para garantir a conformidade com especificações (técnicas, de serviço e de ensaio), com as necessidades dos clientes, com objectivos de melhoria contínua do desempenho e com as decisões estratégicas da gestão. O sistema não se deve auto-alimentar, mas antes constituir a base da melhoria contínua: recolhendo ideias, sugestões, retendo ocorrências que indicam a necessidade de acção correctiva imediata ou de uma atitude preventiva e pro-activa. Um sistema baseado em indicadores de desempenho de processos e em indicadores de qualidade de produtos ou de serviços fornece um bom enquadramento para a melhoria contínua. As pessoas devem saber que podem propor alterações ao sistema, mas que todas as alterações têm que ser aprovadas.

Evidenciar o que está a ser feito

Um sistema de qualidade serve para garantir aos clientes e à gestão que as actividades da organização, ou serviço estão a processar-se de modo controlado e tal como previsto. Num sistema da qualidade eficaz em que todos os prestadores e intervenientes conhecem as suas responsabilidades e funções e agem em conformidade, é mais difícil fazer mal do que fazer bem.

A documentação do sistema (incluindo os registos da qualidade) é uma referência para a traçabilidade dos processos, serviços, produtos e decisões.

As auditorias internas procuram através de evidência objectiva confirmar a eficácia e a conformidade do que realmente está a ser feito e identificar os desvios para agir sobre eles atempadamente.

A revisão do sistema pela direcção de topo, assume-se como o momento essencial para se proceder à análise da monitorização de dados e indicadores sobre o desempenho da organização, dos serviços que presta, dos produtos que fornece, da satisfação dos clientes e colaboradores. Não só permite uma avaliação global sobre a efectividade do sistema da qualidade, como representa uma oportunidade de levar a organização a dar passos em frente com uma base sólida.

A certificação pode ser o corolário de todo o esforço de implementação do sistema de gestão da qualidade.

Podem identificar-se um conjunto de dezanove passos essenciais que passam pela identificação da necessidade de implementação de um sistema da qualidade até à obtenção de resultados e definição de objectivos na perspectiva da melhoria contínua do sistema.

Ou seja:

1. Avaliar é a necessidade para a implementação de um sistema de gestão da qualidade e é necessário avaliar os motivos que conduzem à importância do sistema de gestão da qualidade a aferir acerca dos benefícios que tal investimento proporciona à organização;
2. Definir qual a estratégia a adoptar: O que se pretende é saber o posicionamento actual e avaliar qual o caminho que se pretende seguir com a implementação de um sistema de gestão da qualidade. Estrategicamente há que definir a operacionalização do sistema de gestão da qualidade;
3. Estabelecer objectivos globais da organização: A definição de objectivos globais é extremamente importante para a definição de metas intermédias a concretizar nas diversas áreas funcionais da organização;
4. Avaliar o impacto de outros projectos simultâneos: A implementação de um sistema de gestão da qualidade tem de ser enquadrada no sistema de gestão global da organização e como é necessária uma avaliação do impacto que outros projectos possam vir a ter com a sua efectivação, nomeadamente com a afectação de recursos (humanos, financeiros e materiais);
5. Avaliar as necessidades de apoio externo: Face aos recursos disponíveis e às orientações estabelecidas internamente, avaliar qual a necessidade de recorrer a apoio externo. Se tal for necessário, é importante determinar as condições em que tal apoio deve ocorrer;
6. Identificar a existência de incentivos para a implementação de programas: A implementação de um sistema de gestão da qualidade requer investimento (financeiro e não só). Como tal, a organização pode recorrer a eventuais programas de apoio para poder fazer face a eventuais limitações financeiras;
7. Envolvimento da Gestão de Topo: A gestão de topo deverá dar o exemplo. Será ela que deverá evidenciar todos os esforços para promover a motivação e o envolvimento de todos os colaboradores, bem como a divulgação da implementação do sistema de gestão da qualidade;
8. Identificar os líderes e intervenientes chave: é necessário que seja efectuada a identificação e atribuição de responsabilidades de todos aqueles que irão intervir no projecto;
9. Assegurar o envolvimento de todos: Apesar de ser importante a identificação daqueles que irão intervir ao liderarem o projecto, há necessidade de assegurar a participação do maior número de pessoas da organização, isto é, promover o envolvimento de todos na implementação do sistema de gestão de qualidade;
10. Estabelecer os objectivos do programa: A definição de objectos constitui a melhor forma de avaliar a eficácia do programa. Por outro lado, a definição de oportunidade de melhoria constitui uma forma de introduzir o conceito de melhoria contínua, sempre na perspectiva do aumento da satisfação dos clientes,

daí que a definição de objectivos deverá ser sempre associada à identificação de áreas de melhoria;

11. Definir Estrutura, Metodologia e Meios de Controlo para o programa: Há que definir regras para assegurar o controlo da execução do programa. Essas regras baseiam-se essencialmente na utilização de ferramentas de gestão e métodos de análise que permitam acompanhar a evolução e concretização das etapas e objectivos do programa;

12. Apresentação do programa, objectivos e prioridades à organização: Após uma primeira fase de definição de objectivos, estratégias, formas de envolvimento da gestão de topo e restantes elementos da organização, operacionalização do programa, há que efectuar a comunicação formal do projecto a toda a organização. O que se pretende é aumentar o envolvimento e a mobilização para o sucesso do projecto;

13. Elaboração do diagnóstico inicial: Nesta fase pretende-se identificar o conjunto de variáveis que vão estabelecer a forma de desenvolvimento do projecto, constituindo uma importante fonte de informação para delinear um planeamento adequado e estruturado;

14. Elaboração do planeamento para o projecto: O planeamento constitui uma ferramenta de controlo de todo o projecto. Efectuar o planeamento, pressupõe a identificação das actividades necessárias para atingir os objectivos programados, definição de prazos, responsabilidades, entre outros;

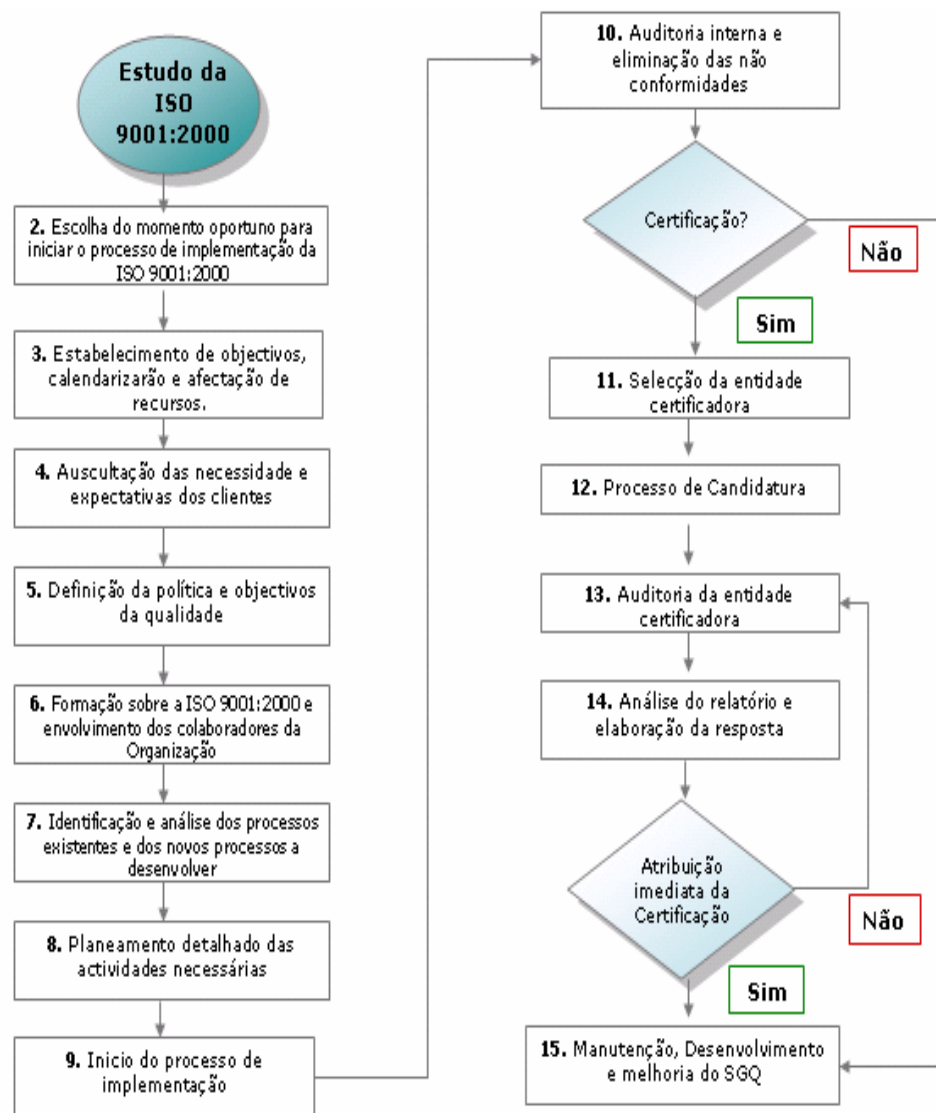
15. Liderar o desenvolvimento das actividades: Há que efectuar o acompanhamento da implementação do projecto e das actividades que foram planeadas. É essencial que os líderes do projecto dêem o exemplo na prossecução das actividades que são contudentes à realização dos objectivos;

16. Análises dos processos: Dever-se-á identificar metodologias de análise de processos de forma a introduzir melhorias nos mesmos. Há que promover a utilização de ferramentas para a identificação e resolução de problemas, através da recolha de dados que permitam quantificar a eficácia e eficiência desses processos;

17. Necessidade de documentação e registo: É importante identificar quais os documentos que devem ser criados, que podem ir desde às exigências descritas na norma até à descrição de processos adequados à organização. A criação de documentos não implica a criação de papel, na medida em que actualmente as novas tecnologias de informação dão um excelente contributo;

18. Controlo periódico do desenvolvimento do programa e revisão: Há necessidade de estabelecer um controlo relativamente ao programa delineado por forma a que não se registem desvios face ao previsto. Caso tal aconteça, surge a necessidade de introduzir os devidos ajustes e, se necessário, efectuar uma revisão do programa estabelecido para diminuir a quantidade de papel;

19. Analisar resultados e revisão do programa: Face ao que foi estabelecido há necessidade de efectuar um balanço dos resultados finais do programa. Há que avaliar os objectivos concretizados e os insucessos registados.



O Processo de Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade

Genericamente, todo e qualquer processo de certificação tem início com o envio para o organismo responsável de uma candidatura. Após este envio o organismo de certificação procede à sua análise e se tudo estiver de acordo com os requisitos da candidatura é programada uma visita, para efectuar uma primeira abordagem e avaliação do sistema de gestão da qualidade implementado. É frequente designar esta primeira visita como sendo uma auditoria inicial ou de concessão. Regra geral, após esta visita a organização que se candidatou à certificação existe a necessidade de efectuar algumas alterações relativamente aos desvios encontrados face ao referencial normativo.

É com base nos resultados alcançados destas acções que o organismo de certificação toma a decisão de emitir ou não o certificado. Os certificados têm

validade de três anos. Durante esses três anos, compete à entidade certificadora efectuar auditorias de acompanhamento ou de seguimento (conforme os casos) para aferir se o sistema implementado continua em funcionamento. Estas auditorias têm uma duração mais curta e a avaliação efectuada não é tão profunda e detalhada.

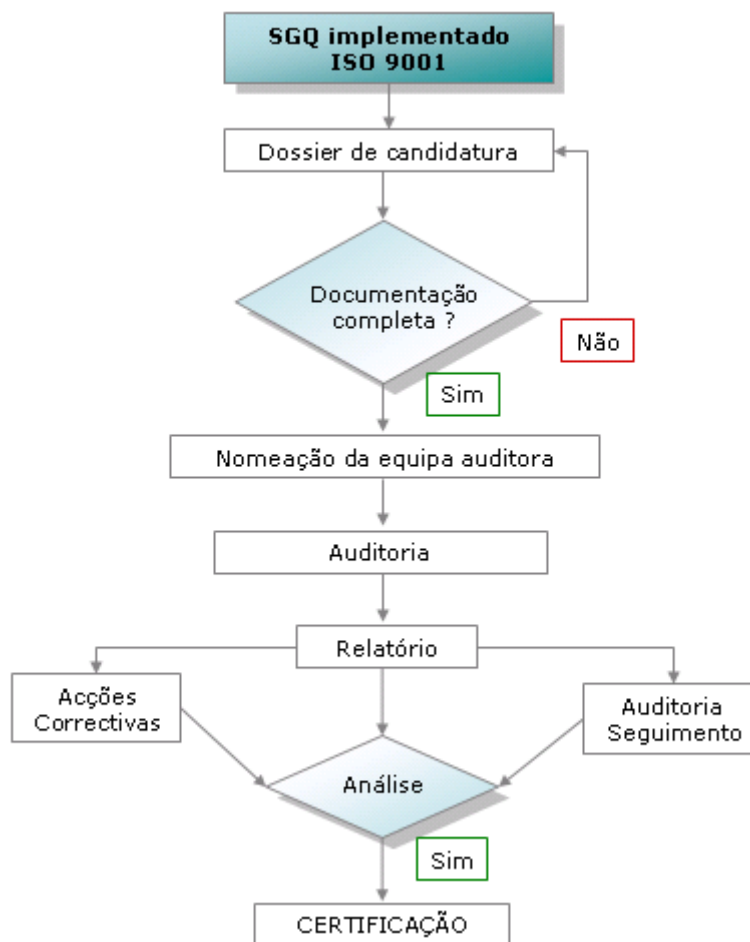
Antes do termo do prazo de validade da certificação (3 anos), o organismo de certificação efectuar uma nova auditoria global à organização, com vista à re-emissão do certificado. Esta auditoria é designada por auditoria de renovação.

Em suma:



Fig. 10 – Esquema representativo das auditorias necessárias para a emissão e renovação de um certificado de qualidade.

Fluxograma do processo de certificação



O primeiro passo a dar no processo de certificação é a apresentação da candidatura. Quando isso é feito, a organização candidata à certificação do sistema de qualidade implementado já deverá ter conhecimento das regras inerentes ao processo de certificação, bem como, os requisitos exigidos pelo organismo de certificação escolhido para o efeito.

Depois de entregue, a segunda fase do processo passa pela análise da candidatura apresentada. Isto é feito no sentido de verificar se estão reunidas todas as condições para a avançar com o processo, nomeadamente, documentação necessária para uma pré-avaliação à candidatura apresentada. Por outro lado, o objectivo é também verificar se existem diferenças substanciais em relação a aspectos exigidos pela norma.

Verificados todos esses aspectos formais e uma vez aceite a candidatura pelo organismo de certificação, a fase seguinte centra-se na verificação da documentação apresentada pela organização candidata à certificação na marcação prévia.

O organismo de certificação acorda, com a organização que se candidata à certificação, uma auditoria, com uma determinada duração, nomeando para o efeito uma equipa auditora. As auditorias são um excelente instrumento de gestão na medida em que permitem avaliar qual o grau de concretização dos objectivos face ao que foi programado. A equipa auditora deverá reunir competências técnicas necessárias para aferir se o sistema de gestão da qualidade implementado cumpre os requisitos exigidos pela norma de referência.

Uma vez constituída, a equipa auditora deverá elaborar um plano de auditoria devidamente pormenorizado e deve fazer chegar esse plano à organização candidata à certificação. O plano de auditoria é extremamente importante na medida em que contempla as diferentes áreas de avaliação da organização por forma a verificar a adequabilidade do sistema de gestão da qualidade, o cumprimento da política da qualidade estabelecida e os objectivos traçados.

A organização quando recebe o plano de auditoria por parte da equipa auditora, deve comunicar a todas as áreas envolvidas e respectivos colaboradores o programa estabelecido de forma a que estes tenham conhecimento.

Depois de acordado o plano de auditoria entre a equipa auditora e a organização, passa-se para a fase de auditoria propriamente dita. Qualquer auditoria, seja de concessão, acompanhamento ou renovação começa sempre por uma reunião de abertura. Nesta reunião é conveniente que estejam presentes os responsáveis pelas áreas que vão ser auditadas e obviamente a gestão de topo. O objectivo é promover um contacto inicial e formalizar as apresentações entre a organização e a equipa auditora.

Para além da formalização das apresentações, esta reunião serve essencialmente para dar a conhecer o processo de certificação, em que moldes se vai desenvolver o processo e quais os objectivos que foram traçados para a auditoria.

Após a reunião de abertura, a auditoria decorre de acordo com o plano aprovado. A execução da auditoria baseia-se, essencialmente em:

- Realização de entrevistas;
- Verificação e análise de documentos;
- Vistas aos locais;
- Análise de actividades e processos.

Estas técnicas para recolha de informação relativamente à adequabilidade do sistema de gestão da qualidade são aplicadas através do método por amostragem na medida em que seria impensável entrevistar todos os colaboradores da organização, visitar todos os locais e avaliar todos os processos. Por isso mesmo há que criar amostras para cada um dos aspectos que se pretende abordar. Por isso mesmo há que criar amostras para cada um dos aspectos que se pretende abordar. É com base nos resultados da amostragem e nas evidências recolhidas que a equipa auditora irá chegar às suas conclusões.

Após a auditoria propriamente dita e da recolha de informação efectuada, é altura da equipa auditora reunir e redigir as suas constatações num relatório a apresentar à organização numa reunião de fecho de auditoria. Uma vez mais, compete à organização a decisão sobre quem deverá estar presente para além daqueles que foram designados no plano de auditoria.

Cabe à equipa auditora efectuar o esclarecimento sobre as constatações efectuadas, nomeadamente explicar a classificação das mesmas e respectiva implicação que têm na emissão do certificado.

Podem-se encontrar dois tipos de constatações:

Observação

Não constitui incumprimento do requisito normativo. É apenas constatação de um aspecto que pode ser melhorado e que não traz implicações para a emissão do certificado.

Não conformidades

Constituem desvios que ocorrem entre as práticas encontradas na organização e os requisitos normativos do referencial. As não conformidades podem assumir três classificações diferentes, consoante o seu grau de criticidade:

- ◆ Menor: Não coloca em causa o sistema implementado;
- ◆ Maior: Pode vir a colocar em causa o sistema implementado;
- ◆ Crítica: Incumprimento de um requisito normativo ou qualquer outra circunstância que coloque em causa a capacidade de assegurar a conformidade com a norma de referência.

A reunião final é o momento em que a organização pode esclarecer determinados aspectos acerca das constatações efectuadas pela equipa auditora.

Concluída a reunião final, há necessidade de elaborar um relatório da auditoria efectuada. Não existem modelos pré-definidos, cada organização tem autonomia para estabelecer o seu próprio modelo de relatório final. Neste relatório é dada uma apreciação global do sistema e são listados os principais documentos analisados. Com mais rigor são identificados os desvios constatados.

Ao contrário do que se pode eventualmente pensar, não é uma equipa auditora que toma a decisão de atribuir ou não o certificado. O processo de decisão de atribuição da certificação inicia-se com a entrega do relatório de auditoria pela equipa auditora ao organismo de certificação.

A condição necessária para a atribuição de uma certificação é a inexistência, no momento em que se toma a decisão, de não conformidades críticas em aberto. Se tal se verificar é emitido um certificado no qual consta:

A designação de entidade;

O âmbito da certificação;

Data de emissão e de validade do certificado.

O organismo de certificação é o responsável por comunicar à empresa o resultado do processo de certificação, especificando o porquê da sua decisão (positiva ou negativa). Convém referenciar que a organização que se candidata à certificação pode não concordar com a decisão do organismo de certificação. Assim sendo, desde que fundamentado com razões objectivas, fundamentadas e comprovadas pode recorrer da decisão tomada.

Sistema Português da Qualidade – SPQ

Segundo o Decreto-Lei N.º 140/2004 de 8 de Junho, o Sistema Português da Qualidade (SPQ) é "a estrutura que engloba, de forma integrada, as entidades que congregam esforços para a dinamização da qualidade em Portugal e que assegura a coordenação dos três subsistemas: da normalização, da qualificação e da metrologia, com vista ao desenvolvimento sustentado do País e ao aumento da qualidade de vida da sociedade em geral". Neste sistema, assume especial relevância o Subsistema de Qualificação: "o subsistema do SPQ que enquadra as actividades da acreditação, da certificação e outras de reconhecimento de competências e de avaliação da conformidade, no âmbito do SPQ".(3)

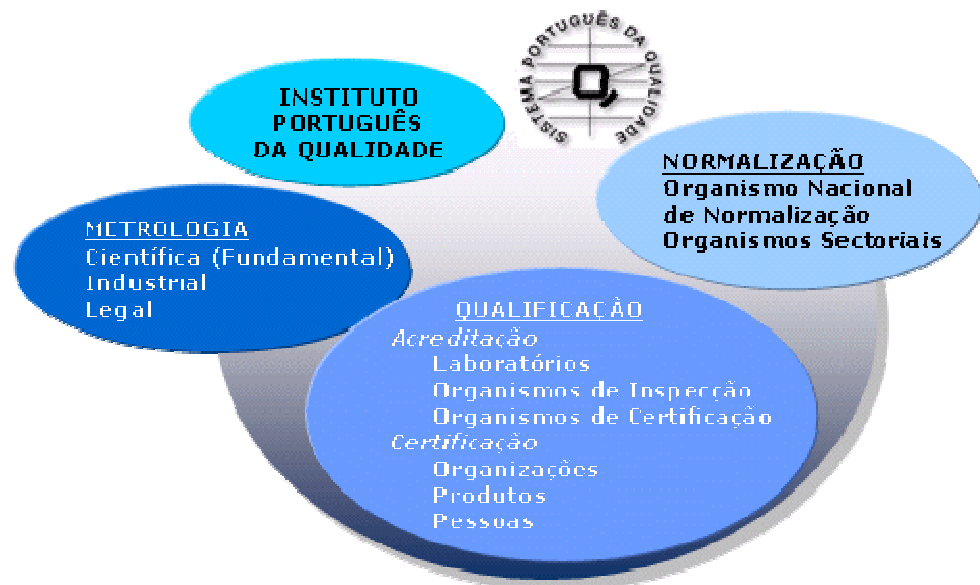


Fig. 11 – Esquema representativo dos subsistemas do Sistema Português de Qualidade

Missão

Assegurar o rigor e a rastreabilidade das medições no território nacional, concretizando o objectivo Constitucional de soberania no domínio dos padrões de medida e do controlo dos instrumentos de medição necessários à indústria e à sociedade portuguesa em geral.

Visão

Ser um suporte da competitividade nacional e do bem estar dos cidadãos, por via de uma infra-estrutura metrológica tecnologicamente evoluída; Ser a entidade nacional de referência na rede metrológica europeia em construção, contribuindo, assim, para a liderança da Europa no quadro da economia mundial, em linha com a Estratégia de Lisboa.

Metrologia

A Metrologia é um serviço de natureza laboratorial e regulamentar, cujas atribuições principais são:

Metrologia Científica, envolvendo:

- ♦ A realização e manutenção dos padrões nacionais;
- ♦ Participação nas comparações-chave do IBPM;
- ♦ Rastreabilidade dos padrões de referência.

Metrologia Legal, abrangendo:

- ♦ Elaboração de legislação;

- ◆ Acompanhamento das directivas UE;
- ◆ Coordenação do controlo metrológico;
- ◆ Reconhecimento da qualificação de OVM;
- ◆ Ensaio de aprovação e verificações metrológicas;
- ◆ Formação de metrologistas;

Metrologia Aplicada, cujo objectivo principal é:

- ◆ Calibração de padrões e instrumentos de medição;
- ◆ Organização de comparações inter laboratoriais;
- ◆ Participação no sistema de acreditação nacional.

Normalização:

O IPQ, como Organismo Nacional de Normalização (ONN), coordena, directamente ou com a colaboração de Organismos de Normalização Sectorial (ONS) por ele reconhecidos, a actividade normativa nacional. É da sua responsabilidade a disponibilização do Programa Anual de Normalização (PAN) o qual é preparado pelos ONS e coordenado pela Associação Portuguesa dos ONS (APONS) e a aprovação e homologação das Normas Portuguesas (NP).

De realçar que são consideradas Normas Portuguesas as NP, NPEN, NPENISO, NPHD, NPENV, EN, ENISO, ENISO/IEC e ETS.

As NP são, regra geral, elaboradas por Comissões Técnicas Portuguesas de Normalização, nas quais é assegurada a possibilidade de participação de todas as partes interessadas. Numa política de sistemática descentralização de actividades a entidades vocacionadas para o exercício respectivo, o IPQ reconhece entidades públicas, privadas ou mistas, como Organismos com funções de Normalização Sectorial em diversos domínios

Instituto Português da Qualidade (IPQ)

O **Instituto Português da Qualidade (IPQ)** é a entidade nacional responsável pela gestão, coordenação geral e desenvolvimento do Sistema Português da Qualidade (SPQ)¹ - enquadramento legal para os assuntos da Qualidade, a nível nacional, no domínio voluntário - bem como de outros sistemas de qualificação no domínio regulamentar, que lhe sejam conferidos por lei.

No âmbito do SPQ, o IPQ é o organismo responsável em Portugal, pelo desenvolvimento de actividades de Normalização, Metrologia e Qualificação², e pela gestão de programas de apoio financeiro, intervindo ainda na cooperação com outros países no domínio da Qualidade.


É assim responsável pelo controlo metrológico em Portugal e pelo processo de notificação prévia de normas e regras técnicas.

Em matéria de participação internacional, o IPQ assegura a representação nacional em inúmeras estruturas europeias e internacionais relevantes para a sua missão, designadamente e entre outras, no *European Committee for Standardization (CEN)*, no *European Committee for Electrotechnical Standardization (CENELEC)*, na *International Electrotechnical Commission (IEC)*, na *Conference General des Poids et Mesures (CGPM)*, na *International Organization for Legal Metrology (OIML)*, e na *International Organization for Standardization (ISO)*.

Na sua acção, assente nos princípios da Credibilidade e Transparência, da Horizontalidade, da Universalidade, da Coexistência, da Descentralização e da Adesão livre e voluntária, o IPQ orienta a actividade de numerosos organismos que com ele colaboram, aplicando e promovendo o uso generalizado de procedimentos, de técnicas, metodologias e especificações reconhecidos a nível europeu e/ou internacional.

Prémio de Excelência

O Prémio de Excelência - Sistema Português da Qualidade (PEX-SPQ) é uma distinção anual, que promove o reconhecimento público das organizações instaladas em Portugal, que se destaquem pelos resultados obtidos através da aplicação dos métodos de Gestão pela Qualidade Total na Excelência organizacional.

O PEX-SPQ foi criado pelo Instituto Português da Qualidade em 1992 e atribuído pela primeira vez em 1994. Tem por base o Modelo de Excelência da  EFQM (European Foundation for Quality Management) e segue as metodologias do Prémio Europeu da Qualidade (European Quality Award - EQA).

Actualmente o Prémio de Excelência - Sistema Português da Qualidade é atribuído nas seguintes categorias:

Grandes Empresas;

Pequenas e Médias Empresas;

Sector Público, Cooperativas, Associações e outras Entidade sem fins Lucrativos.

Em cada uma das Categorias podem ser atribuídos:

Troféu Ouro;

Troféus Prata;

Certificados de Reconhecimento.

O Júri de Avaliação do PEX-SPQ poderá ainda decidir pela atribuição de outro tipo de reconhecimento, sempre que se justifique. Se não forem atingidos níveis adequados, o Júri de Avaliação pode decidir não atribuir os Troféus.

O desafio de apresentar uma candidatura ao Prémio de Excelência traz à organização os seguintes benefícios:

Fazer, de forma sistematizada, um ponto de situação das metodologias de funcionamento da organização e dos seus reflexos nos resultados alcançados, quer no seu desempenho quer na satisfação dos clientes, dos colaboradores e da própria sociedade;

Realizar a Auto-Avaliação internamente e poder dispor de uma avaliação independente feita por um conjunto multidisciplinar de assessores (gestores e peritos) preparados para o efeito;

Receber um relatório independente do qual constam, por critério e parte de critério, os pontos fortes evidenciados e as áreas de melhoria;

Dispor da pontuação obtida, feita pelo grupo de assessores com base na avaliação efectuada;

Obter material útil em trabalhos futuros, quer no âmbito da reflexão e medidas a tomar no caminho da Excelência, quer no âmbito da comunicação, promoção e formação;

Mobilizar os colaboradores para uma reflexão conjunta e motivá-los para uma maior participação.

A candidatura em anos consecutivos fornece indicadores para medir a evolução da organização.

Os vencedores do Prémio terão ainda as seguintes vantagens:

Promoção da atribuição do Prémio pelo IPQ;

Uso do logótipo do Prémio;

Convite para participação em sessões públicas para divulgação da experiência da organização no caminho da Excelência;

Maior notoriedade da organização com possibilidade de novas oportunidades de negócio.

Vantagens da Certificação

A divulgação da certificação pressupõe o desenvolvimento de algumas acções de promoção na medida em que isso pode potenciar uma melhoria da sua imagem junto ao mercado. Estas acções normalmente são de interesse generalizado das

diferentes partes, isto é, não só da própria organização como dos seus clientes, fornecedores, entre outros, a organização pode promover a divulgação do seu certificado através de:

Envio de cópias do certificado aos seus clientes e fornecedores;

Colocação da marca de certificação em todos os documentos oficiais, catálogos, campanhas publicitárias, entre outros.

Existem um conjunto de benefícios gerais da certificação, dos quais se podem destacar:

Aumento de competências;

Aumento do envolvimento dos colaboradores;

Definição de responsabilidade, autoridades e funções:

- ♦ Poupanças no tempo de ciclo dos processos de trabalho;

- ♦ Aumento de rendimento nos processos a jusante.

Diminuição do número de reclamações;

Redução de produtos defeituosos em percentagens apreciáveis;

Reduções nos prazos de entrega;

Melhoria da imagem perante os clientes;

Melhoria da posição competitiva;

Ferramenta de *marketing*;

Atracção de novos clientes;

Reconhecimento pelas entidades internacionais;

Estímulo para manter o Sistema de Gestão da Qualidade.

Além das vantagens descritas acima, existem outras a nível interno, as quais são:

Organização e disciplina;

Definição correcta de funções e de objectivos de cada um dos utilizadores do sistema;

Evita a realização de auditorias dos clientes;

Melhoria dos processos dentro da empresa;

Redução de custos.

Conclusão

Em resumo pode-se concluir o seguinte:

Num mercado cada vez mais competitivo, exigente e global a Qualidade assume um papel preponderante no funcionamento e êxito de uma empresa.

É assim, consensual considerar vital para uma organização a implementação de um Sistema de Qualidade.

A sua certificação permite:

Avaliação contínua da sua implementação;

Adequabilidade;

Eficácia.

Não se esqueça que a empresa vive para e dos seus clientes e eles não esperam menos que o melhor!

Bibliografia

<http://www.ipq.pt/>

<http://www.solvay.pt/policyandstrategy/tqm/tqminportugal/0,1200-5-0,00.htm>

<http://www2.esb.ucp.pt/scripts/tqnet/tqnet.asp>

<http://www.qualidade.com/glos-01.htm>

<http://www.managementfirst.com/quality/interviews/interviews.htm>

<http://www.syque.com/improvement/Feigenbaum.htm>

[http://www.libreriauniversitaria.it/BUS/0070217335/The Power of Management Capital.htm](http://www.libreriauniversitaria.it/BUS/0070217335/The_Power_of_Management_Capital.htm)

<http://www.iapmei.pt/acessivel/iapmei-art-03.php?id=338&temaid=18>

www.biotempo.com/pt/ISO9000.pdf

www.pmlink.pt/pmlink_public

mediaibox.siemens.com

www.dgap.gov.pt/docs_down/normas/Normalizar.htm

www.eseg.ipp.pt/ctdi_ngq2.htm

mercurio.iqs.pt

QUALIDADE - SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE de A.Ramos
Pires. Editora Sílabo

Índice Remissivo

Auditorias, 16

Auditorias de Diagnóstico, 17

Auditorias Externas, 17

Auditorias Internas, 17

Ciclo de Deming, 14

Ciclo de Shewhart, 14

Diagrama de Pareto, 29

Equipas de Melhoria de Processo, 26

ISO 9000, 8, 20, 33

Qualidade Funcional, 25

Informações

Em <http://www.elearning-pt.com/fformadores> encontra-se mais informação sobre o conjunto de produtos desenvolvidos pela parceria no quadro da formação de formadores.

Para qualquer esclarecimento contacte:



Perfil Psicologia e Trabalho Lda.

Eng.º Luís Faria Vieira
Estrada de Moscavide, 23-4.º Frt.
1800-277 Lisboa

Tel.: 218 538 440
Fax: 218 535 867
E-mail: perfil@perfil.com.pt
Website: <http://www.perfil.com.pt>



DeltaConsultores

Eng.º José Lencastre
Rua da Bempostinha n.º 25 CV
1150-065 Lisboa

Tel.: 218 850 051
Fax.: 218 850 246
E-mail: projectos@dlt.pt
Website: <http://www.dlt.pt>

© Perfil e DeltaConsultores

Ficheiro: MN_FerrQualForm_v14

Impresso em: 19-01-2006