



ANÁLISE CRÍTICA AO PROCESSO DE AUDITORIA DA QUALIDADE

Pedro Alexandre de Oliveira Almeida

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade para a obtenção do Grau de
Mestre em Auditoria

Orientada por Alcina Augusta de Sena Portugal Dias

Matosinhos, 29 de fevereiro de 2012



ANÁLISE CRÍTICA AO PROCESSO DE AUDITORIA DA QUALIDADE

Pedro Alexandre de Oliveira Almeida

Orientada por Alcina Augusta de Sena Portugal Dias

Matosinhos, 29 de fevereiro de 2012

“Não é a espécie mais forte que sobrevive, nem a mais inteligente,
mas sim aquela que melhor se adapta à mudança”.

(Charles Darwin)

PREFÁCIO

A atual realidade do mercado mundial, caracterizada pela globalização, pela forte concorrência e pelas mudanças constantes, traduz-se em significativas ameaças à sobrevivência das organizações. Perante este facto, a gestão das organizações, em todo o mundo necessita de adotar sistemas de gestão - de qualidade, ambiental ou outro - suficientemente robustos, mas ao mesmo tempo flexíveis, de forma a tentarem garantir uma posição sustentável no mercado. Diversas soluções podem ser adotadas, tais como a implementação de normas de sistemas de gestão, ferramentas da qualidade, métodos de gestão, entre outras.

Uma ferramenta que tem sido utilizada em todo o mundo é a auditoria da qualidade, a qual consiste em medir e avaliar a eficácia do sistema de gestão, identificando oportunidades de melhoria e diminuindo os riscos associados à sobrevivência da organização.

Apesar do processo de auditoria, quando devidamente realizado, ser um elemento gerador de diversos e indiscutíveis benefícios para a gestão de uma organização, tanto a nível operacional, como a nível estratégico, as críticas a esta ferramenta também são bastante comuns.

A principal razão na execução de uma auditoria deverá ser a entrada efetiva de informação que sustentará a tomada de decisões numa organização, mas existem auditores que apenas auditam com a finalidade de certificar ou reforçar a conformidade.

A auditoria da qualidade não garante a qualidade do produto ou serviço, mas tem como finalidade controlar e melhorar o produto ou serviço.

Auditoria e qualidade são temas bastante atuais e essenciais para a sobrevivência de uma organização, daí a escolha do tema deste trabalho “Análise Crítica do Processo de Auditoria da Qualidade”, uma vez que o mercado é cada mais exigente e as empresas têm que utilizar e melhorar todas as ferramentas que lhe permitam melhorar a sua posição, ou seja, “ser um concorrente à altura”. Este estudo foi efetuado com base nos funcionários da Silampos, S.A. aos quais se tem que agradecer a cooperação. Tem também que se agradecer à Silampos, S.A. por toda a informação disponibilizada e o apoio prestado.

A auditoria da qualidade busca a melhoria contínua, mas o processo de auditoria também pode ser ineficiente e deve sempre procurar essa melhoria.

RESUMO

Este estudo tem como objetivos analisar quais os fatores que afetam uma auditoria do sistema de gestão da qualidade e a importância do sistema de gestão da qualidade para a organização.

Uma ferramenta que tem sido utilizada, em todo o mundo, para que as organizações consigam uma vantagem competitiva é a auditoria da qualidade, que consiste em monitorizar e avaliar a eficácia do sistema de gestão, identificando oportunidades para melhorias e diminuindo, os riscos associados à sobrevivência das organizações.

A estrutura deste trabalho contempla, inicialmente, uma abordagem teórica sobre as temáticas sistema de gestão da qualidade e apresentação e análise do processo de auditoria da qualidade. De seguida é apresentada a metodologia, efetua-se posteriormente uma breve referência à empresa, alvo de análise. Foi realizado um estudo empírico na empresa Silampos, S.A., onde foi aplicado um método quantitativo de análise. Realiza-se de seguida a exploração do caso em estudo, procedendo-se à análise dos seus resultados e para finalizar são apresentadas as conclusões.

Como conclusão final pode-se referir que o sistema de gestão da qualidade é essencial no dia a dia da organização em estudo e que a competência do auditor ou da equipa auditora é referido como um elemento chave do bom desempenho de uma auditoria.

Como limitação ao estudo pode referir-se a aplicação deste a uma única empresa, na qual o pesquisador exercer funções. Como pistas de investigação futura seria importante aplicar o estudo alargado a diversas empresas, em diferentes setores de atividade, para se poder analisar esta temática em diversos contextos. Para além desta sugestão seria também de considerar a utilização do método qualitativo para desta forma se poder ter uma perceção mais direta do que as organizações pensam sobre toda esta problemática.

Palavras chave: Sistema Gestão Qualidade, Auditoria e Qualidade.

ABSTRACT

This study aims to examine the factors that affect the audit of the quality management system and the importance of this quality management in any organization.

Quality audit is a tool that has been used worldwide for organizations to gain a competitive advantage. It allows monitoring and evaluates the effectiveness of the management system, identifying opportunities for improvement and reducing the risks associated to organization's survival.

The structure of this work involves a theoretical approach as to the issue of quality management system and the definition of the scope of analysis of the audit process quality. Then the methodology of the work was presented as concerns the company in focus. An empirical study – a quantitative analysis – was undertaken in Silampos, S.A..

After the empirical study the discussion and analysis of its results enabled peculiar conclusions. From these conclusions and as final remark it can be noted that the quality management system is essential actually as to company's existence and the competence of the auditor or audit team is a key element of the performance of an audit.

As limitations of this study one can refer the fact of only one company had been considered. Besides this a company where the author works – what may grant some bias to the information got. As to new investigation suggestions it would be important to apply to inquiry to different and morel companies, mainly from other sectors of activity in order to analyze this theme under different contexts. Furthermore on should try to use the qualitative method in order to be able to have a more direct perception of what the entities studied think about this problem.

Keywords: Quality Management System, Audit and Quality.

AGRADECIMENTOS

Por detrás das nossas realizações pessoais, além de um considerável esforço próprio, esconde-se normalmente um número imenso de contribuições, apoios, sugestões, comentários ou críticas vindos de diversas pessoas. A sua importância assume no caso presente uma valia tão preciosa que, sem elas, com toda a certeza, teria sido muito difícil chegar a qualquer resultado digno.

Mencionar aqui o nome dessas pessoas constitui um preito de justiça e de homenagem sentida por parte do autor deste trabalho.

Estas palavras de agradecimento dirigem-se à orientadora Professora Alcina Augusta de Sena Portugal Dias pela orientação séria e meticulosa, pela crítica construtiva, pela disponibilidade de todos os momentos e pela Amizade com que sempre me distinguiu. O seu exemplo de Mestre afável e paciente acompanhar-me-á como uma referência pelo resto da minha Vida. À empresa Silampos, S.A. pela disponibilidade e apoio neste estudo, nomeadamente, na cedência de informações que permitiram maior celeridade no processo de levantamento de dados, à minha família por todo o apoio, ajuda, incentivo, que direta e indiretamente têm marcado toda a minha vida.

O meu profundo e sentido agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta dissertação, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

“Ninguém é tão ignorante que não tenha algo a ensinar.
Ninguém é tão sábio que não tenha algo a aprender.”

(Blaise Pascal)

ÍNDICE

I.Introdução.....	1
II.Revisão da Literatura.....	4
1.Sistemas de Gestão.....	4
1.1.Sistemas de Gestão da Qualidade.....	4
1.1.1.Conceito de Qualidade.....	7
1.1.1.1.A evolução da qualidade no mundo.....	10
1.1.2.Gestão da Qualidade e sua Origem.....	11
1.1.2.1.Princípios de Gestão da Qualidade.....	13
1.1.2.2.Métodos de Gestão da Qualidade.....	14
1.1.2.3.A Escolha da Melhor Metodologia da Qualidade.....	27
1.1.3.Gestão da Qualidade dos Recursos Humanos.....	29
1.2.Normas Série ISO 9000.....	31
1.3.Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade.....	34
2.Auditoria da Qualidade.....	35
2.1.Auditoria e Normas do Sistema de Gestão da Qualidade.....	37
2.2.Abordagens Utilizadas em Auditoria.....	38
2.3.Competência do Auditor.....	41
2.4.Auditoria e Cultura da Organização.....	42
III.Metodologia.....	44
1.Formulação do Problema.....	49
2.Objectivos do Estudo.....	49
3.Desenho da Investigação.....	49
4.Tipo de Estudo.....	52

5.Hipóteses.....	52
6.Elaboração do questionário.....	53
7.Caracterização da População e Amostra.....	55
8.Importância do Estudo.....	56
IV.Silampos – Sociedade Industrial de Louça Metálica Campos, S.A.....	59
1.Breve Historial.....	59
2.Efetivos, Instalações e Equipamentos.....	60
3.Produção, Representação e Vendas.....	61
4.Negócio, Visão, Missão e Valores.....	61
5.Política.....	62
6.Prémios, Qualidade, Ambiente e Higiene e Segurança.....	63
7.Sistema de Gestão da Qualidade.....	63
V.Caso em Estudo.....	64
VI.Conclusão.....	72
VII.Bibliografia.....	75
Anexos.....	83

I) INTRODUÇÃO

A atual realidade do mercado mundial, caracterizada pela globalização, a forte concorrência e pelas mudanças de cenários constantes, traz significativas ameaças à sobrevivência das organizações. Perante este facto, os gestores das organizações, em todo o mundo necessitam de adotar sistemas de gestão - de qualidade, ambiental ou outro - suficientemente robustos e flexíveis, que lhe permitam a manutenção de uma posição sustentável no mercado. Diversas soluções podem ser adotadas, tais como a implementação de normas de sistemas de gestão, ferramentas da qualidade, métodos de gestão, entre outras, Brum (2005).

Muitas empresas procuram tornar-se mais competitivas através da implementação de sistemas de gestão de qualidade que conduzam à melhoria dos seus processos internos, estabelecendo relações muito benéficas com os seus fornecedores, e essencialmente no atendimento e satisfação das necessidades dos seus clientes. Um dos fatores que as organizações cada vez mais valorizam é o capital humano, aliado à busca da melhoria da qualidade de vida dentro e fora das organizações.

Atualmente, o mercado exige cada vez mais produtos e serviços com uma maior qualidade, o que gera um aumento da concorrência. Derivado deste facto as organizações têm sido obrigadas a investir na flexibilidade, inovação e qualidade, Philippi (2005).

A qualidade dos produtos comercializados, certificados pelas normas reguladoras proporciona às organizações oportunidades de atuarem em mercados extremamente competitivos, dinâmicos e com um maior grau de exigência, proporcionando uma vantagem competitiva em relação às novas organizações, Eckes (2001).

A pressão que o mundo globalizado exerce atualmente sobre as organizações provoca mudanças não somente no aspeto material ou tecnológico, mas também em termos de capital humano de cada organização.

Muitas organizações têm investido em recursos financeiros e humanos como a única preocupação da auditoria para a certificação, preocupando-se em manter atualizados os registos, documentos e procedimentos exigidos pela norma.

Uma ferramenta que tem sido utilizada, em todo o mundo, para as organizações conseguirem uma vantagem competitiva é a auditoria da qualidade, que consiste em medir e avaliar a eficácia do sistema de gestão da qualidade, identificando oportunidades para melhorias e diminuindo os riscos associados à sobrevivência das organizações.

Apesar do processo de auditoria, quando devidamente realizado, ser um elemento gerador de diversos e indiscutíveis benefícios para a gestão de uma organização, tanto a

nível operacional, como a nível estratégico, as críticas a esta ferramenta também são bastante comuns, nomeadamente no que respeita aos custos que lhe estão associados.

Para Kaziliūnas (2008), a principal razão na execução de uma auditoria é obter entradas efetivas para a tomada de decisão da gestão da organização, mas existe um número, ainda grande, de auditores que produz apenas dados de forma a conceder a certificação, para melhorar a documentação ou para reforçar a conformidade. Existem diversas abordagens, que são geralmente utilizadas, para conduzir as auditorias internas e externas dos sistemas de gestão, mas nem todas elas são eficazes e muitos auditores necessitam de habilidades interpessoais genuínas ou experiência para se envolverem eficientemente a todos os níveis hierárquicos da organização.

A auditoria da qualidade não garante a qualidade do produto/serviço, no entanto, é um método bastante utilizado para controlar e melhorar o produto/serviço fornecido/prestado. Uma grande parte das medidas utilizadas de forma a promoverem a melhoria baseia-se em factos derivados da auditoria da qualidade. Cada vez é maior, o número de organizações que recorrerem à auditoria da qualidade e cada vez é maior o grau de exigência que as organizações colocam nessas auditorias, uma vez que, algumas auditorias da qualidade são ineficientes e demoradas e o seu custo é bastante avultado. Cada vez mais as organizações precisam de auditorias, mas também precisam de melhorar a sua eficácia Piskar (2006).

Ao efetuar a análise relativa aos benefícios da NP EN ISO 9001:2008, Dearing (2007) destaca a confiança nas auditorias de terceira parte, como a principal falha inerente a esta norma, gerando desperdícios de recursos para a organização.

Karapetrovic e Willborn (2000) ao efetuarem análises relativas à auditoria da qualidade determinaram que a garantia da qualidade dos serviços de auditoria deve ser investigada e revista de forma a ser atingido o objetivo da melhoria contínua. Estes autores recomendam a adoção de uma nova metodologia na execução das auditorias da qualidade.

As certificações em Portugal surgem para proporcionar notoriedade e visibilidade às organizações, nos nossos dias para além de se produzir com qualidade, esta também tem que ser reconhecida. Para que ocorra a emissão dos certificados é necessário dirigir-se à organização, in loco, verificar o grau de cumprimento da organização para com a norma de referência e demais requisitos legais e regulamentares aplicáveis. A esta última etapa dá-se o nome de auditoria, como a avaliação sistemática e independente das atividades desenvolvidas em determinada empresa ou setor, cujo objetivo é averiguar se elas se encontram de acordo com as disposições planeadas e/ou estabelecidas previamente, se

foram implementadas com eficácia e se estão em conformidade com os objetivos traçados, mas estas auditorias poderão nem sempre decorrer da mesma forma, uma vez que para além do restante que a envolve contempla capital humano.

Este estudo tem como objetivos analisar quais os fatores que afetam uma auditoria do sistema de gestão da qualidade e a importância do sistema de gestão da qualidade para a organização, uma vez que se trata de uma problemática bastante atual.

Este estudo foi aplicado aos funcionários de uma empresa, Silampos, S.A., onde têm sido efetuadas auditorias ao sistema de gestão da qualidade por parte dos organismos de certificação, várias auditorias internas e mesmo auditorias por órgãos internacionais acreditados que analisam a conformidade dos processos segundo as normas em vigor nos seus países, através da utilização de um questionário aplicado aos funcionários dos diversos setores da empresa.

A temática tratada neste trabalho é extremamente atual e de extrema importância para as organizações, como é referenciado por diversos autores, mas os conceitos de sistema de gestão da qualidade e auditoria da qualidade são na maioria das vezes tratados separadamente, mas são temáticas interligadas.

Este estudo, inicialmente, contempla uma abordagem teórica relativa à problemática em estudo (sistema de gestão da qualidade e apresentação e análise do processo de auditoria da qualidade), ou seja, a revisão da literatura. De seguida, é apresentada a metodologia, depois efetua-se uma breve referência à empresa analisada. Realiza-se de seguida a exploração do caso em estudo, procedendo-se de seguida à análise dos seus resultados e para finalizar são apresentadas as conclusões.

II) REVISÃO DA LITERATURA

1. SISTEMAS DE GESTÃO

Frosini e Carvalho (1995) definem sistema de gestão como o conjunto de pessoal, recursos e procedimentos, dentro de qualquer nível de complexidade, cujos componentes associados interagem de uma maneira organizada para realizar uma tarefa específica e atingem ou mantêm um dado resultado.

No conceito de Chiavenato (2000), o sistema é um conjunto de elementos interdependentes, cujo resultado final é maior do que a soma dos resultados que esses elementos teriam caso operassem de maneira isolada.

Tendo por base o aspeto empresarial, os objetivos de um sistema de gestão são aumentar constantemente o valor reconhecido pelo cliente nos produtos ou serviços oferecidos, sucesso no segmento de mercado ocupado (através da melhoria contínua dos resultados operacionais), a satisfação dos funcionários da organização e da própria sociedade com a contribuição social da empresa e o respeito pelo meio ambiente, Viterbo (1998).

Para que estes objetivos sejam alcançados, é necessária a adoção de um método de análise e de solução de problemas, de forma a estabelecer o controlo de cada ação. Atualmente são utilizados diversos métodos. A maioria deles baseia-se no método PDCA – Plan, Do, Check, Act que se constitui num referencial teórico básico para diversos sistemas de gestão.

- Planear (P - Plan) - consiste em estabelecer metas e objetivos, bem como os métodos a serem utilizados para que estes sejam realizados;
- Fazer/Executar (D - Do) – consiste na etapa de implementação dos processos, de acordo com o que foi estabelecido anteriormente ao planear;
- Verificar (C – Check) - analisar os dados e medir se os objetivos e metas foram alcançados, ou seja, medir processos e produtos (requisitos produtos);
- Agir (A – Act) - Agir para melhorar continuamente o desempenho dos processos.

1.1.Sistema de Gestão da Qualidade

O sistema de gestão da qualidade, desde a sua consolidação, após a Segunda Guerra Mundial, que era considerado como um conceito técnico, uma vez que era da competência dos seus responsáveis inspecionar, planear, aplicar métodos estatísticos e medir o nível de qualidade.

Nos últimos anos tem-se verificado uma grande mudança dos valores, costumes, ciência e tecnologia, o que gerou um clima de mudança. Estas mudanças também se refletem no sistema de gestão da qualidade, que passa a ser visto como “uma política que objetiva a mobilização contínua dos integrantes com vista a melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços”, Gil (1994), redimensionando e redefinindo as políticas dentro da organização.

O processo de gestão da qualidade é, atualmente, quase que uma necessidade para qualquer tipo de atividade, desde a indústria até um prestador de serviços. A certificação segundo a ISO significa, no mercado, produtos com uma maior qualidade, mesmo que o consumidor não saiba o que se encontra verdadeiramente inerente a este tipo de certificação.

A série das ISO 9000 definem sistema de gestão da qualidade como sendo um “sistema de gestão (conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes para o estabelecimento da política e dos objetivos e para a concretização desses objetivos) para dirigir e controlar uma organização (conjunto de pessoas e instalações inseridas numa cadeia de responsabilidades, autoridades e relações) no que respeita à qualidade”.

Sashkin e Kiser (1994) afirmaram que “sistema de gestão da qualidade significa que a cultura da organização é definida pela procura constante da satisfação do cliente através de um sistema integrado de ferramentas, técnicas e costumes, envolvendo a melhoria contínua dos processos organizacionais, obtendo-se como resultado produtos e serviços de alta qualidade”.

Sistema de gestão da qualidade refere-se a tudo o que uma organização realiza com o objetivo de gerir os seus processos ou atividades, Mello et al. (2002).

A NP EN ISO 9001:2008 refere que:

A adoção de um sistema de gestão da qualidade deverá ser uma decisão estratégica da organização. A conceção e a implementação do sistema de gestão da qualidade de uma organização são influenciadas:

- a) Pelo seu ambiente organizacional, por mudanças nesse ambiente e por riscos associados a esse ambiente;
- b) Por necessidades variáveis;
- c) Por objetivos particulares;
- d) Pelos produtos que proporciona;
- e) Pelos processos que utiliza;
- f) Pela sua dimensão e estrutura organizacional.

A atual concorrência, existente em todos os setores da economia, conduz as organizações a repensarem as suas estratégias competitivas.

Neste cenário, a implementação de melhorias de qualidade surge como uma alternativa às estratégias das empresas do setor, sendo uma estratégia viável e com rápidos resultados.

Segundo Heizer e Render (2008), a qualidade pretende satisfazer e ultrapassar as expectativas dos clientes quanto aos bens e serviços oferecidos.

O aumento dos níveis de exigência dos clientes e a constante necessidade de redução de custos, resultantes da instabilidade económica, torna possível ao cliente realizar uma avaliação mais cuidada da concorrência e analisar de forma crítica os fatores de diferenciação entre as empresas, conduzindo-as a adotar novos objetivos ao definir as estratégias de mercado.

Esta mudança, na perceção dos clientes, resulta numa mudança nas estratégias de mercado das organizações, que mudaram o seu ponto de vista e percebem que o lucro é necessário para a sua sobrevivência, porém, não pode ser o propósito principal a ser atingido, mas sim, a prova de uma correcta gestão.

Um motivo de fracasso dos processos de implementação de melhorias de qualidade é a resistência à mudança e é apontado como a principal barreira nos processos de implementação de melhorias de qualidade, Coral (1996).

A resistência à mudança tem raízes na ignorância e no medo do desconhecido e a solução consiste em mostrar que a mudança tem que ser vista como uma oportunidade de melhoria. Desta forma, existirá uma redução significativa na resistência dos recursos humanos à mudança dos padrões existentes, Drucker (1975).

A orientação de uma organização para os seus clientes e não somente para o mercado em geral é considerada como de extrema importância para o sucesso do processo de implementação de melhorias, Peters e Austin (1982).

O envolvimento dos clientes com uma organização deve ser bastante amplo, prevendo-se não só a sua consulta sistemática para a definição e atualização das especificações, mas também para a aferição regular do nível de desempenho da organização. As fórmulas mais utilizadas consistem em inquéritos de opinião, regularmente efetuados com base em clientes, onde para além de questões relativas a aspetos específicos dos produtos, devem ser formuladas questões relativas ao nível de atendimento e atitude da organização, Cruz e Carvalho (1994).

As questões relativas à qualidade iniciam-se no topo da organização, a gestão de topo deve criar valores para a qualidade que permeiem toda a organização, Chatterjee e Yilmaz (1993).

Segundo Harrington (1998), o envolvimento e o compromisso da gestão de topo é apontada como a principal ação que garantirá o sucesso desse processo, uma vez que proporciona o apoio necessário à mudança. No entanto, verifica-se que estes são somente alguns dos fatores que interferem nos processos de implementação de melhorias da qualidade numa organização.

1.1.1. Conceito de Qualidade

A preocupação com a qualidade começou com Walter. A. Shewhart, estatístico norte-americano que, já na década de vinte, questionava factos relacionados com a qualidade e com a variabilidade encontrada na produção de bens e serviços.

Nas duas últimas décadas, o termo qualidade é cada vez mais frequente, Garvin (1992). Atualmente ouve-se muito falar em qualidade do produto, qualidade do serviço, qualidade do ensino, qualidade de vida, etc. Com o aparecimento, cada vez maior, de produtos com um crescente de qualidade, as pessoas adquiriram uma nova cultura e tornaram-se mais exigentes e sensíveis relativamente a pormenores que anteriormente eram negligenciados.

Qualidade, enquanto conceito, é um valor conhecido por todos, no entanto, definido de forma diferenciada por diferentes grupos ou camadas da sociedade, ou seja, de carácter espontâneo e intrínseco a qualquer situação, Marshall (2006). Nos relatos do mesmo autor, a perceção dos indivíduos é diferente em relação aos mesmos produtos ou serviços, em função das suas necessidades, experiências e expectativas

Ferreira (1986) define qualidade como “uma propriedade, atributo ou condição das pessoas, capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza; numa escala de valores, a qualidade é uma propriedade, atributo ou condição que permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar, aceitar ou recusar qualquer coisa”.

Primeiramente, o termo qualidade era associado ao produto, tendo-se este termo tornado mais abrangente quando o fornecimento de produtos e serviços se generalizou, verificando-se um aumento da oferta e da concorrência.

Segundo a serie das ISO 9000 a qualidade é o “grau de satisfação de requisitos (necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória) dado por um conjunto de características (elemento diferenciador) intrínsecas”.

Um produto ou serviço tem qualidade quando atende (possui um projeto perfeito), de forma confiável (não contem defeitos), de forma acessível (com um baixo custo), de forma segura (o cliente tem segurança na aquisição daquele produto), e no tempo certo (a entrega é feita no prazo certo, no local certo e na quantidade certa), às necessidades do cliente, Campos (1999).

Segundo Garvin (1992), a qualidade pode ser classificada em cinco abordagens, de acordo com a visão de filósofos, profissionais de marketing, economistas e engenheiros. São elas:

- a) Abordagem transcendental – qualidade é uma característica de excelência que é inata ao produto. A qualidade relaciona-se com a marca ou especificação do produto, em vez de se relacionar com o seu funcionamento;
- b) Abordagem baseada no produto – qualidade é um conjunto mensurável de atributos de um produto, que no caso de bens tangíveis a sua identificação será mais fácil;
- c) Abordagem baseada em manufatura – qualidade é definida como a conformidade com as especificações do projeto;
- d) Abordagem baseada em valor – qualidade é a percepção do valor em relação ao preço do produto, onde o valor para o cliente deverá ser sempre maior do que o preço;
- e) Abordagem baseada no utilizador – foca-se na satisfação das necessidades dos clientes, procurando conciliar as especificações do produto com as especificações pretendidas pelo cliente.

Todas as empresas necessitam dos seus clientes para sobreviver, assim a qualidade direciona-se para o cliente, uma vez que é para ele e para a satisfação das suas necessidades, que a organização labora.

Delgado (1997) enuncia os seguintes objetivos, como essenciais para uma organização:

- Satisfação das necessidades dos clientes: o aspeto da qualidade da organização prende-se com a existência de uma relação direta entre o que é produzido e o que o cliente necessita;
- Aumento da produtividade: extinguir os produtos ou serviços com defeito, de forma a aumentar a qualidade ao menor custo possível;
- Gerar a realização sócio-profissional dos trabalhadores: para que estes se sintam realizados no seu posto de trabalho e motivados para produzir.

Segundo Delgado (1997), a qualidade pode ser analisada à luz de diversas perspectivas que, embora diferentes, se complementam:

- Qualidade quanto ao desempenho do produto: capacidade do produto ou serviço gerar satisfação na ótica do cliente. Um aumento da qualidade implica, geralmente, um aumento dos custos;
- Qualidade quanto à existência de produtos com defeito: o objetivo é melhorar constantemente todas as fases da produção, provocando uma diminuição dos desperdícios e encargos, de forma a melhorar a imagem do produto ou serviço no após venda. Um aumento da qualidade deverá induzir, geralmente, uma redução de custos;
- Qualidade na ótica de excelência: a finalidade é a satisfação total do cliente. Todos os setores da organização têm como objetivo a melhoria contínua. A qualidade, nesta ótica, tem como finalidade controlar todos os fatores direcionados para a redução dos custos.

Então, a qualidade é a produção de um projeto bem elaborado e sem defeitos, com um baixo custo, de forma a obter a satisfação das necessidades do cliente.

O termo qualidade representa um atributo de certas coisas ou pessoas que as distingue uma das outras e lhes determina a natureza. Correntemente, entende-se qualidade como sinónimo de termos como luxo, mérito, excelência e perfeição.

Para uma organização o termo qualidade é geralmente entendido como a diferença entre o nível prometido ao cliente e o nível do serviço realizado, gerando a satisfação das expectativas do cliente. Porém, o que tem qualidade para um cliente pode não atender às necessidades de outros. Para Caravantes (1997) “qualidade é a capacidade de satisfazer as necessidades; tanto na hora da compra, como durante a utilização, ao melhor custo possível, minimizando as perdas; e melhor do que os seus concorrentes”.

É importante considerar-se os aspetos apresentados no Quadro 1 para que não se incorra em equívocos ao analisar o conceito de qualidade:

Argumentos a favor:	Diversos argumentos:
Nem sempre os clientes definem, de uma forma concreta, quais as suas preferências e necessidades;	Tal facto não significa que o cliente não possua preferências e necessidades (embora não as expresse claramente).
A qualidade é considerada como a falta de defeitos no produto ou no serviço prestado;	A falta de defeitos não pressupõe a existência de qualidade (por exemplo: o produto pode ter cores que não satisfazem o consumidor).

A qualidade nunca muda;	O consumidor muda e com muita rapidez.
Qualidade é um aspeto subjetivo;	O subjetivo pode refletir posições práticas (por exemplo: um cliente gosta mais de uma certa cor de carro, uma vez que nela nota-se menos o sujo).
A qualidade identifica-se com a capacidade de fabrico;	Artigos bem concebidos nem sempre atendem às necessidades ou nem sempre se adequam ao uso esperado.
A qualidade pode ser vista como um requisito mínimo de funcionamento;	Se os funcionários fizerem o mínimo, qualquer indivíduo poderá realizar a sua tarefa, o que gera um risco considerável para a organização.
A qualidade envolve a diversidade de operações que um produto ou serviço pode oferecer aos seus clientes;	É necessário que o cliente tenha a perceção de que a “qualidade” do produto reside no excesso de detalhes, com uma utilidade quase nula.
Qualidade é uma área específica;	Ninguém pode omitir-se no esforço de produzir qualidade.

Quadro 1: Discrepâncias do conceito de qualidade, Paladini (2000).

Mesmo para o processo de gestão, a qualidade não é um conceito simples, uma vez que pode ser entendida de diversas formas, tais como: perfeição, adequação ao uso, atendimento a especificações, requisito mínimo de funcionamento, entre outros.

Apesar das diferentes abordagens e definições de qualidade, é consensual que qualidade não é um conceito absoluto. Qualquer definição adotada tem que ser sempre enquadrada no segmento de mercado em que o produto/serviço se insere, no mercado em causa, num momento preciso e em função da oferta concorrente. Para além de constituir um fator de competitividade das organizações, a qualidade também representa um papel importante na proteção do meio ambiente, segurança e higiene no trabalho, gestão de recursos humanos, gestão da inovação, responsabilidade social, entre outros.

1.1.1.1. A evolução da Qualidade no mundo

Desde a década de 1980 até os dias de hoje, com os sistemas de comunicações cada vez mais eficientes e dentro dos padrões mundiais, intensificou-se o intercâmbio de informação e conhecimento aprendido entre o Ocidente e o Japão, tornando-se mais unificado o processo de evolução da qualidade a nível mundial.

Os diversos prémios nacionais da qualidade em diversos países refletem o estado da arte de uma moderna gestão da qualidade total em vigor na comunidade técnica internacional. Pode-se observar na figura 2 como a qualidade evoluiu no mundo ao longo

dos anos, desde a Era da Inspeção até os dias de hoje. A qualidade evoluiu sobre três eixos centrais:

- Evolução das áreas afins;
- Evolução das técnicas;
- Evolução do conceito qualidade.

A evolução da qualidade foi generalizada ao nível mundial, por todo o tipo de negócios e segmentos, tipos e tamanhos da organização, produtos e serviços. Essa evolução derivou da mudança ocorrida nas teorias administrativas e no avanço de todos os campos do conhecimento humano.

De acordo com o *The Economist*, nada mudou mais em 10 séculos de vida humana do que o mundo do trabalho. A maioria das atividades praticadas atualmente não existia há 250 anos atrás.

A nível mundial o conceito e o enfoque relativo à qualidade altera-se constantemente e acompanha os processos de mudança da sociedade e das organizações em geral de acordo com o quadro seguinte.

Perspectiva anterior	Perspectiva futura
Visão específica	Visão global
Sistema fechado (foco no produto)	Sistema aberto (foco no mercado)
Ênfase no passado (o que já foi feito)	Ênfase no futuro (o que será possível fazer)
Qualidade vista como custo	Qualidade vista como investimento
Abordagem padronizada e burocrática	Abordagem cada vez mais dinâmica
Procura de otimização numa esfera limitada	Procura de sinergia numa esfera cada vez mais ampla

Quadro 2: Mudança no enfoque relativo à qualidade, Barçante&Castro (1995).

A mudança de enfoque relativo à qualidade tem seguido o mesmo modelo de mudança de enfoque nas Teorias Administrativas desde a época de Taylor no início de 1900. A tendência é de abertura, abrangência, dinâmica, sinergia, foco no futuro e no mesmo sentido da teoria da complexidade, Morin (1999).

1.1.2. Gestão da Qualidade e sua Origem

A gestão pela qualidade é uma postura de gestão que busca a satisfação dos clientes, em função de decisões tomadas com base em factos e dados medidos.

Segundo Caravantes (1997), ao relatar a história e a evolução da qualidade, nos séculos XVIII e XIX, esta era entendida como a inspeção dos produtos pelo consumidor e a confiança na reputação do produtor. A reputação do artesão refletia-se na qualidade do

produto que produzia. Garvin citado por Caravantes (1997) afirma que “do ponto de vista do controlo de qualidade, a principal conquista foi a criação de um sistema racional de medidas, qualificações profissionais e acessórios no início do século XIX”.

A inspeção formal começou a ser incorporada à produção industrial a partir da década de 20, para impedir que produtos defeituosos chegassem às mãos dos clientes. Com o surgimento da produção em massa, para atender a mercados em crescimento, foram, aos poucos, introduzidas técnicas de controlo estatístico.

Após a segunda guerra mundial, começou-se a adotar o controlo do processo, englobando toda a produção, desde o projeto até o acabamento. A obtenção da qualidade nos processos de produção visava, principalmente, a segurança e o alcance de defeito zero. De acordo com Caravantes (1997) “esse movimento recebeu várias designações, dentre as quais a mais conhecida é o Controlo da Qualidade Total”.

Neste mesmo período, o Japão destacou-se na gestão da qualidade, passando a assumir uma posição de liderança, devido à responsabilidade da administração e à importância estratégica da qualidade, superando países do ocidente.

O ambiente de negócios começa a mudar devido à saturação dos mercados nos países desenvolvidos, à alta tecnologia adotada nos processos produtivos, à redução das barreiras do comércio internacional e à intensificação da competição internacional. As empresas com produtos diferenciados e preços competitivos assumem a liderança do mercado.

A qualidade volta-se para a plena satisfação do cliente e gestão empresarial moderna. Nesse contexto, a Qualidade Total engloba as condições para que a empresa sobreviva e se desenvolva no ambiente de rápidas mudanças.

No início dos anos 80, de acordo com Caravantes (1997), a qualidade deixou de estar associada somente à produção, surgindo o interesse pela qualidade dos serviços e pelo comportamento humano e passando para uma conceção que engloba várias funções, tais como: procura da satisfação total dos clientes, criação de uma cultura de gestão participativa, aperfeiçoamento contínuo, não aceitação dos erros, ênfase nos recursos humanos e garantia da qualidade.

Cerqueira Neto (1992) descreve a evolução da qualidade separando-os em:

- Era da Inspeção - Eram realizadas inspeções finais nos produtos ou serviços prestados aos clientes. Os erros e omissões eram reparados quando encontrados;

- Era do Controlo Estatístico da Qualidade - Passou-se a utilizar a ferramenta estatística para garantir a qualidade da produção, através de inspeções estatísticas;

- Era da Garantia da Qualidade - As empresas procuravam a solução para os problemas no planeamento estratégico. As normas da série ISO 9000 tiveram origem, nos padrões militares utilizados na 2ª guerra mundial;

- Era da Gestão Estratégica da Qualidade - Qualidade não é somente implantada através de programas. A melhoria contínua deve ser assegurada.

Assim como todas as ferramentas organizacionais, a gestão da qualidade também evoluiu e continua a aprimorar-se de forma contínua. Entre as diversas abordagens para a gestão da qualidade, uma das mais utilizadas atualmente é o conjunto de normas da série ISO 9000.

1.1.2.1. Princípios de Gestão da Qualidade

A gestão da qualidade pode ser definida como qualquer atividade coordenada para dirigir e controlar uma organização no sentido de possibilitar a melhoria dos produtos/serviços, com vista a garantir a completa satisfação das necessidades dos clientes relacionadas ao que está a ser oferecido, ou ainda, a superação das suas expectativas.

Desta forma, a gestão da qualidade não tem, necessariamente, que implicar a adoção de uma certificação, embora este seja o meio mais comum e o mais difundido, porém, envolve sempre a observação de alguns conceitos básicos, ou princípios de gestão da qualidade, que podem e devem ser observados por qualquer organização. A saber:

Focalização no cliente: qualquer organização tem como motivo da sua existência a satisfação de determinada necessidade do seu cliente, ao oferecer um produto ou serviço. Portanto, o foco no cliente é um princípio fundamental da gestão da qualidade que deve procurar sempre satisfazer plenamente as necessidades do cliente, sejam elas atuais ou futuras e mesmo a superação das suas expectativas;

Liderança: cabe aos líderes numa organização criar e manter um ambiente propício para que os envolvidos no processo desempenhem as suas atividades de forma adequada e que se sintam motivados e se comprometam a atingir os objetivos da organização;

Envolvimento das pessoas: toda a organização é formada por pessoas que, em conjunto, constituem a sua essência. Portanto, a gestão da qualidade deve compreender o envolvimento de todos, o que possibilitará o uso de habilidades saudáveis para o benefício da organização;

Abordagem por processos: a abordagem por processos permite uma visão sistémica do funcionamento da organização como um todo, possibilitando alcançar de uma forma mais eficiente os resultados desejados;

Abordagem sistémica: a abordagem sistémica na gestão da qualidade permite que os processos inter-relacionados sejam identificados, entendidos e geridos de forma a melhorar o desempenho da organização como um todo;

Melhoria contínua: para que a organização consiga manter a qualidade de seus produtos atendendo às suas necessidades atuais e futuras e excedendo as suas expectativas, é necessário que tenha o seu foco voltado sempre para a melhoria contínua do seu processo e produto/serviço;

Abordagem factual para a tomada de decisão: todas as decisões dentro de um sistema de gestão da qualidade devem se tomadas com base em factos, dados concretos e análise de informações, o que implica na implementação e manutenção de um sistema eficiente de monitorizar;

Benefícios mútuos nas relações com fornecedores: a organização deve procurar o relacionamento do benefício mútuo com os seus fornecedores através do desenvolvimento de alianças estratégicas, parcerias e respeito mútuo, uma vez que o trabalho em conjunto facilitará a criação de valor.

1.1.2.2. Métodos de Gestão da Qualidade

Juran, Deming, Crosby, Feigenbaum e Ishikawa constam de um grupo de especialistas na área da gestão, são considerados os maiores mestres da qualidade a nível mundial.

Estes autores, verdadeiros missionários da Qualidade, têm percorrido o mundo orientando as empresas sobre o melhor método de administrar a qualidade. O que aconteceu na área administrativa/organizacional por Taylor, Fayol, Mayo, Maslow, McGregor, Herzberg e outros também se repetem na área da Qualidade. No entanto, é necessário destacar que é muito provável que quase nada do que tem acontecido no campo inovador da Qualidade seria possível se não tivesse ocorrido a tarefa árdua, persistente e crítica dos pesquisadores das diversas Teorias Administrativas.

O Método de Deming. William Edwards Deming e o saber profundo: O lado humano da qualidade.

Deming, estatístico nascido nos Estados Unidos, foi o pioneiro mais atuante e inovador, propôs uma transformação de gestão com base em 14 princípios como mostra no quadro 3, que são adotados a todos os níveis da organização no mundo. O método Deming não se preocupou só com a qualidade dos produtos e serviços, mas também com a qualidade de vida das pessoas.

Deming com sua proposta do saber profundo foi o primeiro a preocupar-se com o lado humano da qualidade. As ideias de Deming têm um caráter revolucionário, uma vez que exigem profundas mudanças no relacionamento e na gestão entre a empresa e os seus clientes, fornecedores e empregados. Deming é um defensor da participação do trabalhador no processo de decisão e Brocka&Brocka (1994) salienta que o gerir é responsável por 94% dos problemas da qualidade, apontando que é a tarefa do gerir que auxilia as pessoas a serem mais eficientes. Deming criou o Circulo de Deming ou PDCA de acordo com a figura 1.

O PDCA criado por Deming tem sido uma poderosa ferramenta universal de gestão da qualidade para todo tipo de organização. É um método de controlo. Método é, por definição, um caminho para se atingir a meta. O ciclo PDCA tem quatro etapas, que produzem os resultados esperados de um processo.

As quatro etapas do PDCA de Deming são:

Planeamento (Plan). Consiste em estabelecer a meta ou objetivo a ser alcançado e do método (Plano) para atingir a meta. A meta deve ser clara, quantificável, realista, envolvente e conter um desafio para o estímulo e crescimento das pessoas. A falta de uma definição clara da meta é uma das principais razões do insucesso de muitos projetos. O método é a descrição detalhada de uma estratégia para atingir uma meta previamente estabelecida. Um bom Plano de Ação deve conter os chamados 5W2H: o que fazer, quem deve fazer, quando fazer, onde fazer, como fazer, porque fazer e, finalmente, quanto investir. Todos os elementos referidos são importantes, mas os seguintes merecem um cuidado especial: o responsável (quem), o prazo (quando) e o motivo (porque).

Execução (Do). A transição do planeamento para a execução é crítica. Porter (1996) afirma que a passagem da estratégia para a ação é a parte mais difícil e a razão do descrédito com a estratégia. Por isso é recomendável cuidado especial nos seguintes passos:

Educação - consiste no trabalho de explicação da meta e do plano, de forma a que todos os envolvidos entendam e concordem com o que está a ser proposto ou foi decidido. Nesta fase procura-se atingir o intelecto e as emoções das pessoas, para que não saibam apenas mas se sintam entusiasmados com o projeto.

Treino - consiste no desenvolvimento das habilidades necessárias para que o projeto possa ser levado com êxito ao final. Treinar significa ensinar como fazer. O treino sem ser precedido de educação não passa de adestramento e inútil para o trabalho dentro do conceito de total quality control.

Execução - só após a educação e o treino é que se deve executar o plano, tendo cuidado para que se encontre de acordo com o que foi planeado.

Colheita de dados - enquanto se executa, deve-se colher dados, para viabilizar a etapa seguinte.

Verificação (Check) - Durante e após a execução, deve-se comparar os dados obtidos com o planeamento, para se verificar se o caminho a seguir era o correto ou se a meta foi atingida.

Ação corretiva (Action) - A ação pode ser de duas formas distintas: padronização ou contramedidas.

A padronização é efetuada quando a meta é atingida. Padronizar consiste em transformar o plano que deu certo na nova forma de realizar as coisas, fazendo com que o PDCA passe a ser chamado de SDCA (Standard, Do, Check, Action). Ação corretiva consiste em efetuar uma análise para descobrir em que etapa se cometeu um erro (meta, plano, educação, treino ou execução) e tomar as medidas necessárias para o atingir a meta.

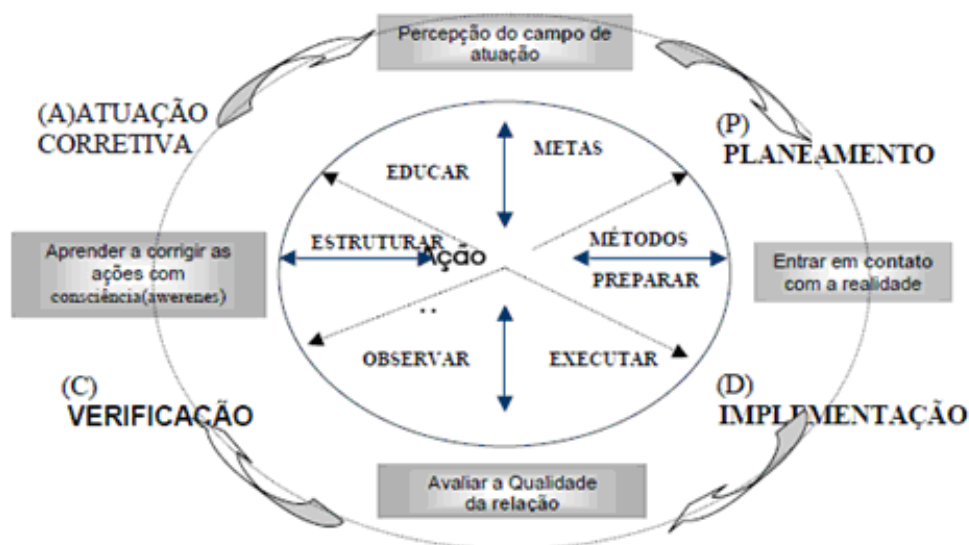


Figura 1 - Circulo de Deming ou o PDCA: Adaptado sob a perspectiva da abordagem *gestáltica*.

Deming insiste em declarar que um dos primeiros passos para gerir consiste em remover as barreiras que impedem que os trabalhadores realizem um trabalho de qualidade, distinguindo entre slogans e ação ou aquilo que tanto falado e pouco realizado: o discurso e a prática.

N.º	Princípios
1	Criar e publicar a todos os funcionários uma declaração dos objetivos e propósitos da empresa. A administração deverá demonstrar constantemente o seu compromisso para com esta declaração;
2	Adotar uma nova filosofia para fazer face a uma nova realidade econômica, ou seja, da qualidade;
3	Cessar a dependência da inspeção em massa para atingir a qualidade. São necessárias evidências estatísticas de que a Qualidade está a ser construída na organização, ou seja: factos e dados comprovados. Introdução de modernas ferramentas da qualidade. A inspeção só mede um problema, e não permite uma avaliação crítica sobre as causas fundamentais do problema. Uma rotina de inspeção de 100% para aprimorar a qualidade equivale a aperfeiçoar os defeitos, reconhecendo que o processo não está capaz a atender às especificações. A inspeção tem custos elevados, é ineficiente e não incorpora a qualidade ao produto;
4	Eliminar a prática de fechar os negócios apenas com base no preço. Romper com os fornecedores que não tratam da Qualidade através de evidências estatísticas;
5	Aprimorar de forma contínua o sistema é tarefa da administração. Encontrar e solucionar os problemas;
6	Instituir métodos modernos de treino no local de trabalho: OJT- <i>On The Job Training</i> . O treino aplica-se a todos os níveis da organização. Aproveitar e preparar os seus melhores instrutores, eles podem ser os próprios empregados, eles se sentirão motivados;
7	Adotar e instituir métodos modernos de liderança, com o enfoque na ajuda às pessoas, a fim de se realizar um trabalho bem-feito. Liderança emana de conhecimento, expertise e habilidades interpessoais, e não do nível de autoridade. Os líderes removem barreiras que impeçam as pessoas e as máquinas de atingirem a otimização do seu desempenho;
8	Afastar o medo. Os medos reforçam a insegurança da liderança que depende das regras de trabalho, autoridade, punição e de uma cultura corporativa baseada na competição interna. Encorajar a comunicação sincera, transparente entre chefia e funcionários conhecendo a cultura e desenvolver o treino. Fatores sistémicos também podem promover o gerir apoiado no medo, tais como avaliação do desempenho, programas para premiar e cotas de trabalho;
9	Derrubar as barreiras entre os departamentos. Todos devem trabalhar em equipa, trabalhar diretamente para o bem da equipa de trabalho que é o conceito imperativo no gerir moderno;
10	Eliminar slogans, exortações e cartazes que publicitem o aumento da produtividade sem explicitar os métodos;
11	Eliminar os padrões de trabalho que exigem cotas numéricas arbitrárias;
12	Permitir orgulho pelo trabalho ao trabalhador e remover qualquer barreira nesse sentido
13	Instituir um programa vigoroso de educação e encorajar o auto-aprimoramento;

14	Comprometimento da gestão de topo criando condições que permitam a promoção dos pontos anteriores, no dia a dia da empresa.
----	---

Quadro 3 – Os 14 princípios criados por Deming (1990).

A transformação para a qualidade sugerida por Deming (1990) exige profundas mudanças na política organizacional, podendo somente ser realizada pelo homem.

Os administradores que negam aos seus funcionários dignidade e auto – estima reduzem drasticamente a motivação intrínseca, Maslow (2000) criando o medo, a autodefesa e a perda da credibilidade interna na organização.

É necessário mudar radicalmente esta visão obsoleta de gerir autoritário e persecutório para liberar a potencialidade genial das capacidades humanas represadas nos porões da mente e das emoções. Motivação que vem de dentro para fora. O ser produz de acordo com a vontade própria, não dependendo de nenhuma vontade externa, Deming (1990).

Segundo Deming (1990), a solução para o aperfeiçoamento da qualidade dos insumos é tornar cada fornecedor um sócio, trabalhando conjuntamente numa relação de confiança, lealdade e a longo prazo.

Outra parceria fundamental e estratégica são as pessoas, considerando esta o ativo mais importante na operação e sobrevivência da empresa. Conforme o quadro 4.

1	A participação dos funcionários nas decisões operacionais, no planeamento, na definição de metas e no acompanhamento do desempenho. Os operários são estimulados a darem sugestões e assumem o grau de responsabilidade relativamente elevado pela performance global.
2	O trabalho em equipa é fundamental na empresa como um todo. O objetivo de uma equipa é melhorar as entradas e as saídas de qualquer estágio. Uma equipa pode ser composta de pessoas dos diferentes setores da empresa. Uma equipa tem um cliente que pode ser externo e interno. Todos os membros de uma equipa têm a oportunidade de contribuir com ideias, planos e números, mas qualquer um deve esperar ver algumas das suas melhores ideias submergirem face ao consenso da equipa. Poderá ter nova oportunidade, noutra retomada do ciclo.
3	Valorização do trabalhador, fazendo com que este se orgulhe do trabalho que realiza. A realização profissional proporciona a mão de obra e a oportunidade de trabalhar com satisfação e empenho.
4	O Estado de confiabilidade entre mão de obra e administração gera compromisso e o envolvimento de todos, traduzidos em prazer e satisfação para o bem da empresa.
5	O líder deve ter papel de parceiro, aconselhando e conduzindo as pessoas no dia a dia, aprendendo com e junto delas.
6	O compromisso com a qualidade e a coerência dos atos de gestão traduzem o sucesso das atividades empresariais.
7	A melhoria da qualidade e produtividade é um processo que sofre aperfeiçoamento contínuo.

8	Perante a consciencialização da absorção de uma dificuldade econômica repentina pela empresa deverá ter o sacrifício de todos. Os cortes deverão ser realizados de cima para baixo na hierarquia das funções.
9	O controlo estatístico da qualidade é fundamental, uma vez que deteta a causa que gerou o erro, podendo assim criar-se um sistema que minimize erros futuros. Um homem que ainda não atingiu o controlo estatístico do seu trabalho, mais treino ser-lhe-á útil.
10	As inspeções não devem ser excessivas. Inspeções mal realizadas provocam: frustração nos operários, a interpretação errada de pontos do gráfico de controlo e produtos defeituosos entregues ao consumidor.
11	A comunicação deve ser clara e fluir naturalmente, uma vez que esta é fundamental para o relacionamento humano.
12	Proporcionar treino a todos.

Quadro 4 - Gerir o capital humano num programa da qualidade, segundo Deming (1990).

Para Deming (1990), na abordagem da qualidade a palavra mais importante é “gerir”, uma vez que o milagre acontece. Para gerir, é necessário liderar. Para liderar é necessário ter capacidade técnica e conhecimento do comportamento humano e ter seguidores na opinião de Peter Drucker (2002). É mais fácil um administrador preocupar-se com os produtos, as falhas, os defeituosos, os stocks, as vendas e os lucros do que dar prioridade às necessidades humanas. Sem conhecer o comportamento humano o ato de gerir constitui uma administração pelo medo na visão ousada de Deming. Deming observa que o desempenho de qualquer pessoa resulta da combinação de várias forças: a pessoa, as pessoas com as quais trabalha, o cargo, o material com que trabalha, o seu equipamento, o seu cliente, o seu administrador, a sua chefia e as condições ambientais. Todos estes fatores dependem totalmente da ação do sistema e não das pessoas. Assim sendo as pessoas são frutos do ambiente que convivem e se auto-realizarão se o ambiente lhe permitir, através da ação administrativa.

O Método Juran

Joseph Juran foi considerado o segundo revolucionário da qualidade e o seu livro *Quality Control Handbook*, publicado em 1951, tornou-se a bíblia da qualidade em todo o mundo. Ajudou ainda no desenvolvimento do primeiro controlo estatístico do processo a par do seu mestre Walter Shewhart que foi discípulo de Clarence Ervin Lewis o criador da “Teoria Pragmática do Conhecimento” que construiu a arquitetura crítica e visionária para que os mestres da Qualidade pudessem observar o óbvio sem perder a noção do saber crítico W. Shewhart, ficou conhecido por ensinar o Princípio de Pareto e as cartas de controlo, Caravantes (1997) e Brocka & Brocka (1994).

Juran acredita que o conceito de qualidade tem mudado e que o mundo ocidental precisa aprender a adotar os princípios da qualidade japonesa. Para que possa ocorrer é necessário:

1 - Um programa anual, bem estruturado, visando melhorar a qualidade dos produtos: pode permitir resultados rápidos. Inclui o desenvolvimento dum senso de responsabilidade para participação ativa, de habilidades específicas para esse melhoramento e criar o hábito de melhorar anualmente.

2 - Um sólido programa de treino para a qualidade. A ciência da qualidade inclui os métodos, ferramentas e técnicas usadas para manter a função da qualidade.

3 - Elevado nível de motivação, medição e avaliação dos resultados e compromisso com a qualidade durante o tempo na empresa.

A responsabilidade dos pontos referidos anteriormente é da gestão de topo. Juran não acredita no Programa Defeito Zero proposto por Crosby. Juran defende que deve ser despendido tempo suficiente para que todos entendam o compromisso com a qualidade a todos os níveis da organização.

A sua fundamentação teórica é conhecida como a trilogia de Juran:

- 1- Controlo da Qualidade;
- 2- Melhoramento da Qualidade;
- 3- Planeamento da Qualidade.

O Método Philip Crosby – Defeito Zero

Philip Crosby é, certamente, a pessoa que mais se associa à ideia de defeito zero e com a abordagem centrada nos custos da não-qualidade. Crosby encontra-se associado ao conceito de defeito zero, criado por este em 1961. Para Crosby, qualidade é a conformidade com as especificações, a qual se mede pelo custo da não conformidade. Utilizar esta abordagem significa que o objetivo do desempenho é o defeito zero Brocka&Brocka (1994). Crosby apresenta quatro conceitos de qualidade:

1. Qualidade é definida como a conformidade das especificações, tencionando-se realizar certo da primeira vez, todos devem saber o que este conceito significa;
2. Qualidade tem origem na prevenção. Vacinação é a rota para prevenir o desastre organizacional. Prevenção tem origem no treino, na disciplina, no exemplo, na liderança e noutros aspetos;
3. O padrão do desempenho da qualidade é o defeito zero e não níveis de qualidade aceitáveis;

4. A qualidade é medida pelo preço da não conformidade e não por índices.

Para Crosby (1990), as organizações mudam a sua política de acordo com três fases:

1ª Existe uma mudança de convicção, quando uma pessoa ou um líder da organização chega à conclusão de que o problema que a empresa enfrenta é real e que chegou à hora de tomar alguma providência.

2ª É o compromisso, exigindo demonstração de seriedade.

3ª É a fase da conversão, onde o convertido permanece convertido, ou seja, onde a mudança assume uma nova forma de gerir não voltando a ocorrer mais os erros do passado.

Crosby também destaca que o conceito da qualidade é bem aceite pelo mundo empresarial, mas que a sua implementação não caminha como se espera nos programas de qualidade. Muitas pessoas ainda pensam que é um problema técnico, não um problema das pessoas.

Na opinião de Crosby as características para o sucesso dos programas de qualidade são: dedicação e compromisso da gestão de topo; confiabilidade na empresa e nos conceitos de gerir a qualidade; envolvimento de todos; mudança de cultura; prevenção e não avaliação; filosofia voltada para as pessoas; objetivos comuns; política clara sem incoerências; integração com fornecedores; reconhecimento pelo trabalho realizado; participação e padrão de desempenho de defeito zero.

Crosby também se preocupou com a satisfação do cliente, foi o motivo pelo qual criou a conceção de defeito zero e popularizou o conceito de realizar corretamente desde a primeira vez. Produtos realizados de acordo com as especificações de forma a satisfazer os clientes e evitar realizar novamente o trabalho e evitar-se custos desnecessários.

Para Crosby os japoneses alcançam a excelência na área da produção, uma vez que aprenderam a fabricar 1000 peças para terem 1000 para serem vendidas, ao contrário do povo americano que fabrica 1000 peças para serem comercializadas 800. No Brasil segundo as poucas estatísticas produz-se 1000 peças para comercializarem, muitas vezes, menos de 700 peças.

Crosby comenta que o que faz com que os japoneses atendam aos requisitos da qualidade é o compromisso da gestão de topo e de todo o seu corpo funcional. No Brasil ainda são poucos os empresários que despertaram para a consciência total para a qualidade. Muitos empresários ainda têm a mentalidade que em primeiro está o lucro e depois se houver tempo a qualidade, mas já foi provado exatamente o contrário.

Crosby emite duras críticas, quando comenta que as falhas dos programas da qualidade acontecem porque muitas organizações insistem em conduzir o programa da qualidade sem o compromisso efetivo da gestão de topo, Crosby (1990).

Os japoneses conseguem obter a conformidade através do entendimento do processo e trabalhando mais duramente no sentido de melhorá-lo.

A maioria dos especialistas em qualidade afirmam, que a qualidade é acima de tudo uma abordagem cultural, que envolve o poder e as pessoas, “a cultura é imutável”. O primeiro sinal da mudança cultural ocorre quando as pessoas começam a sorrir mais e mesmo em que as disputas pelo poder começam a reduzir na organização. Os sentimentos de frustração e insatisfação no trabalho cedem lugar à autorrealização e a uma nova forma de perceber o trabalho tornando-o significativo e importante.

Na perspectiva de uma mudança cultural cria-se um ambiente organizacional baseado no reconhecimento, no respeito e na confiabilidade do ser humano. “Não adapte o processo de melhoria da qualidade, mude a cultura para que esta esteja conforme o que é melhor. Aprenda com o passado, mas não viva nele”, Crosby (1990).

As organizações que desejem implementar um programa de qualidade com sucesso devem fazer com que os seus funcionários entendam o seu propósito, ou seja, porque é que estão a ser convidados para participarem no programa. O que eles irão ganhar por participarem e o que deixarão de ganhar se não participarem. É necessária existir uma comunicação franca, transparente e verdadeira.

O propósito de uma organização deverá ser propiciar às pessoas uma vida digna através de um trabalho significativo e desafiador, prestando uma contribuição de valor social. As pessoas precisam conhecer e entender a missão da empresa e da qualidade porque desejam, não porque a chefia obriga, Crosby (1990).

Crosby destaca que quando um indivíduo, Crosby (1990), se encontra voltado para as pessoas, nunca as vê como uma ameaça, mas sim como uma esperança, Frankl (1990). Este também observa que o problema da qualidade é da gestão. Todos os grandes mestres da qualidade referem que o maior problema consiste na arte de gerir.

Algumas funções de gerir da qualidade segundo Crosby são: decidir, informar e consciencializar todos para a estratégia do defeito zero, anunciar claramente a política da qualidade aos membros da sua equipa de trabalho, comprometer-se de forma coerente com a qualidade, educar para a qualidade, eliminar as oportunidades de não estar de acordo com a conformidade, relacionamento de parceria com fornecedores, chefes, subordinados e

clientes, convencer cada membro da sua equipa de que todos dependem uns dos outros, descrever com exatidão as tarefas de cada um e reconhecer o seu mérito.

Uma mensagem muito importante de Crosby: “Se tivesse de pegar um único ponto de dificuldades para implementação de um programa de qualidade diria-se que o mais difícil para todos ou todas as pessoas tem sido entender que a qualidade é o resultado de uma política operacional (gerir), não uma questão de aplicação de técnicas”, Crosby (1990). Infelizmente muitas organizações preferem o caminho mais fácil que é o da técnica, só que é um processo frustrante e continuado.

1	Defeito zero é um padrão de desempenho. Isto significa uma referência básica, um objetivo a perseguir, um alvo a atingir.
2	A filosofia do defeito zero envolve atitudes e não ideias ou conceitos vagos. Isto pressupõe ações, comportamentos, resultados.
3	A atitude defeito zero tem dupla característica. As pessoas devem aceitar a ideia que o defeito é inaceitável – não importa onde ou como ocorra. Não é admitido, que numa situação o defeito seja tolerável e em não. Não é verdade que as pessoas, como seres humanos que são, estão sempre sujeitas a erros. As pessoas são seres vivos, que evoluem continuamente, devendo, desta forma, aspirar à perfeição, à ausência absoluta de falhas e imperfeições.
4	O movimento em direção ao defeito zero começa com a observação dos erros cometidos. De seguida, questiona-se o porquê dos erros terem sido cometidos e passa-se a efetuar o acompanhamento da evolução das causas dos erros para garantir que estes não se repetirão. Desta forma, evita-se a repetição dos erros.
5	Em nenhuma hipótese se deve aceitar que o objetivo proposto é aproximar-se do defeito zero. O objetivo proposto é :defeito zero. Portanto, o padrão de desempenho a considerar não é cometer erros próximo de zero, mas não cometer erros.

Quadro 5 - O Modelo da Metodologia do Defeito Zero proposto por Philip Crosby, Paladini (1994).

O programa de 14 pontos para melhorar a qualidade proposto por Crosby dá ênfase à prevenção em vez da deteção, à mudança da cultura organizacional em vez das ferramentas estatísticas e analíticas. Este programa foi desenvolvido como um guia com o objetivo de assegurar o compromisso da gestão e conseguir o envolvimento dos empregados nas ações como “O Dia do defeito zero”, Crosby (1990), Caravantes, (1997) e Brocka & Brocka (1994).

N.º	Etapas
1	Os gestores devem-se comprometer, de tal forma que admitam que o aperfeiçoamento da qualidade é a única forma de incrementar os lucros.
2	Devem ser criadas equipas com a finalidade do aperfeiçoamento da qualidade. As chefias dos departamentos lideram as equipas, orientando-as sobre o seu propósito e metas.
3	Avaliação dos resultados de forma a avaliar o processo.

4	Avaliação dos custos da qualidade: os gestores devem ter consciência destes.
5	Garantia da qualidade: comunicar e divulgar as notícias referentes aos custos da qualidade entre os supervisores e os empregados.
6	Ação corretiva: promover reuniões de forma a encontrar e solucionar todos os tipos de problemas.
7	Estabelecer comités ad hoc para atingir o defeito zero. Formar equipas para investigar o conceito de defeito zero e o modo de implementá-lo. Defeito zero demora cerca de ano e meio para ser implementado.
8	Treinar todos os empregados para colaborarem ativamente no programa de qualidade.
9	Estabelecer o dia do defeito zero, este é o dia em que todos se reúnem e celebram o seu compromisso pela qualidade.
10	Estabelecer metas de melhoria para transformar um compromisso em ação, as pessoas devem estabelecer metas de melhoramento para si próprias e para o grupo. Estabelecer as metas é descrever as funções específicas que cada um irá desempenhar.
11	Remoção das causas dos erros: estimular os empregados a comunicar à gestão os obstáculos que se encontram para atingir a sua meta do defeito zero. É um sistema de identificação exato e eliminação dos obstáculos para conseguir atingir o defeito zero.
12	Reconhecer e valorizar quem atinge a sua meta da qualidade.
13	Conselhos de qualidade: estabelecer conselhos para comunicarem em intervalos regulares para dividirem problemas, experiências e ideias.
14	Etapa final: Realize tudo novamente. A melhoria da qualidade nunca termina.

Quadro 6 - As 14 etapas da filosofia de Crosby, Barçante (1998).

As etapas propostas por Crosby são semelhantes às de Deming, as 14 etapas não precisam ser trabalhadas ao mesmo tempo, nem ser seguidas na ordem em cima indicada, mas todas devem ser cumpridas antes de recomeçar novamente.

O Método Feigenbaum: Tqc O Enfoque Holístico da Qualidade

Armand Feigenbaum foi o criador do conceito TQC: Total Quality Control. O trabalho de Feigenbaum incide sobre gestão da qualidade total.

A proposta de um sistema eficiente para integrar o desenvolvimento, manutenção e melhoramento da qualidade através dos esforços de diversos grupos que formam uma organização tais como marketing, engenharia, produção e serviços a fim de se atingir e satisfazer as necessidades do consumidor, da forma mais económica possível.

Feigenbaum distanciou-se de Crosby e a sua filosofia aproximou-se da conceção de Deming. Empregando a noção de custo da qualidade procurou demonstrar aos administradores que os investimentos efetuados em qualidade geram maior retorno do que os realizados em outras áreas.

Feigenbaum introduziu o termo controlo da qualidade total -TQC nos Estados Unidos. Controlo da qualidade total trata a qualidade como uma estratégia que requer a

participação efetiva de todos os envolvidos na organização. A qualidade vai além dos defeitos existentes no chão de fábrica, é uma filosofia e um compromisso com a excelência.

Feigenbaum define controlo da qualidade total como: qualidade total significa ser guiado para a excelência, em vez de ser guiado para os defeitos, Brocka & Brocka (1994).

Feigenbaum defende que é o cliente que tem a palavra final e que os fatores que afetam a qualidade podem ser divididos em duas categorias distintas:

- Tecnológicos: máquinas, materiais e processos.
- Humanos: tempo e pessoal (considerados por Feigenbaum como os mais importantes).

Brocka & Brocka (1994) cita que Armand Feigenbaum apresenta três passos para a Qualidade:

1. Liderança para a Qualidade - A qualidade deve ser planeada de forma específica. Essa abordagem é guiada para a excelência, em vez da tradicional abordagem com o foco nas falhas. Excelência significa manter o foco constante na manutenção da qualidade.
2. Tecnologia moderna da qualidade - Todos os membros da organização devem ser responsáveis pela qualidade de seus produtos e/ou serviços, o que significa que todos os funcionários devem trabalhar integrados num só objetivo. O trabalho deve-se encontrar sem erros e deve ser o objetivo das novas técnicas quando apropriadas. O que é aceitável nos dias de hoje ao nível da qualidade para um cliente poderá não o ser para amanhã.
3. Compromisso organizacional - Exige motivação contínua. Para Armand Feigenbaum a qualidade é um modo de vida corporativa, um estilo de gerir. O controlo da qualidade total deve ter impacto em toda a empresa.

Segundo Feigenbaum é a participação e o apoio entusiástico de todos os indivíduos na organização, ou seja, o compromisso de forma positiva com a qualidade a razão do seu sucesso.

Todos os funcionários orgulham-se de pertencer a uma empresa na qual a rotina diária dos diretores, gestores, supervisores e funcionários se encontra consistente com os objetivos da empresa.

O compromisso gera um espírito de equipa por toda organização, desta forma os funcionários poderão sentir que o bem-estar do grupo é importante para o próprio bem-estar de cada um, Feigenbaum (1994).

A existência de uma resistência do pessoal da empresa à existência de um programa de controlo da qualidade total é uma atitude normal e defensiva, a menos que este seja adequadamente introduzido. A resistência geralmente é causada pela falta ou falha de informação sobre os procedimentos e objetivos do programa. Um fator importante na obtenção e manutenção do compromisso com a qualidade é a clareza nos processos de comunicação.

Para Feigenbaum, uma parte considerável do processo de aprendizagem em qualidade, atitudes, conhecimentos e habilidades acontecem de forma bastante informal, através da experiência vivida, dos contactos diários entre o operador e chefia e do diálogo entre colegas.

O autor refere que as contribuições e ideias dos funcionários devem ser seriamente consideradas e colocadas em prática quando se revelarem eficientes e relevantes, assim sendo é extremamente importante a participação e o envolvimento dos funcionários no âmbito organizacional. O sucesso do programa da qualidade japonês tem por base um programa de sugestões eficientemente implantado.

O Método Ishikawa-Kaoru Ishikawa - O Nobre da Qualidade Japonesa

Kaoru Ishikawa foi o nobre japonês da qualidade. Em 1946 já estudava e pesquisava a qualidade nas empresas japonesas. Definiu sete ferramentas como instrumentos fundamentais de auxílio aos processos de controlo da qualidade, podendo ser utilizadas por qualquer trabalhador. Ishikawa redefiniu o conceito de cliente e criou os círculos do controlo da qualidade -CCQ.

Para Brocka & Brocka (1994), Ishikawa é a figura mais importante no Japão, no que toca à defesa do controlo da qualidade, Kaoru recebeu muitos prémios no decurso da sua vida, incluindo o Prémio Deming e a Segunda Ordem do Tesouro Sagrado.

As sete ferramentas básicas de Ishikawa são:

- Gráfico de Pareto;
- Diagrama de Causa e Efeito;
- Histograma;
- Folhas de Verificação;
- Gráficos de Dispersão;
- Fluxogramas;
- Cartas de Controlo.

Assim como a indústria se desenvolve e o nível acompanhando o processo de evolução da sociedade.

Alguns benefícios básicos da filosofia de Ishikawa, Brocka & Brocka (1994):

1. A qualidade começa e termina na educação;
2. O primeiro passo na qualidade deve ser conhecer as especificações do cliente;
3. O estado ideal do controlo da qualidade é quando a inspeção já não é necessária;
4. Remover a causa principal e não os sintomas;
5. O controlo de qualidade é da responsabilidade de todos os trabalhadores e de todas as secções;
6. Não se deve confundir os meios com os objetivos;
7. A qualidade deverá se encontrar em primeiro lugar e deverão ser estipuladas as suas perspectivas a longo prazo;
8. O marketing deve ser a entrada e a saída da qualidade;
9. A gestão de topo não deve reagir de forma negativa quando os factos forem apresentados pelos subordinados;
10. Noventa e cinco por cento dos problemas da empresa poderão ser resolvidos pelas sete ferramentas do controlo de qualidade;
11. Dados sem informação da sua dispersão são considerados dados falsos, por exemplo, estabelecer a média sem fornecer o desvio padrão.

1.1.2.3.A Escolha da Melhor Metodologia da Qualidade

Brocka & Brocka (1994) refere que a escolha da metodologia para uma organização depende da cultura corporativa e do compromisso da gestão de topo. Não existe à partida o melhor mestre, embora Deming seja o favorito de muitos e ofereça uma filosofia compreensiva e essencial para a implementação da gestão da qualidade.

O professor John Oakland (1989), autoridade mundial em total quality management, sugeriu que todos os mestres da qualidade usam a mesma linguagem, mas usam dialetos diferentes e diz que a total quality management é uma filosofia, uma nova forma de pensar e trabalhar, que se preocupa com o atendimento das necessidades e das expectativas dos consumidores. Muda o foco de uma atividade operacional para toda a empresa. O quadro 7, apresenta os pontos fracos e fortes dos principais gurus da qualidade.

Mestres da Qualidade	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Feigenbaum	<p>Fornece uma abordagem total ao controlo da qualidade.</p> <p>Realça a importância da administração.</p> <p>Inclui ideias de sistema sócio-técnicos.</p> <p>Promove a participação de todos os funcionários.</p>	<p>Não efetua a discriminação entre os diferentes contextos da qualidade.</p> <p>Não reúne diferentes teorias da administração num todo coerente.</p>
Deming	<p>Cria uma lógica sistemática e funcional que identifica estágios da melhoria da qualidade.</p> <p>Realça que a administração antecede a tecnologia.</p> <p>Liderança e motivação são reconhecidos como extremamente importantes.</p> <p>Realça o papel dos métodos estatístico e quantitativo.</p> <p>Reconhece os diferentes contextos do Japão e da América do Norte.</p>	<p>O plano de ação e os princípios metodológicos são, por vezes, vagos.</p> <p>A abordagem de liderança e motivação é vista por muitos como idiossincrática.</p> <p>Não trata situações políticas ou coercitivas.</p>
Juran	<p>Realça a importância de deixar de lado a euforia exagerada e os slogans de qualidade. Destaca o papel do consumidor.</p> <p>Destaca o envolvimento e o compromisso da administração.</p>	<p>Não se relaciona com outros trabalhos relativos a liderança e motivação.</p> <p>De acordo com algumas opiniões não considera devidamente a contribuição do trabalhador ao rejeitar as iniciativas participativas.</p> <p>È considerado como mais forte quando se trata de sistemas de controlo do que na dimensão humana da organização.</p>
Ishikawa	<p>Realça a importância da participação das pessoas no processo de solução de problemas.</p> <p>Oferece um composto de técnicas estatísticas e de orientações para as pessoas.</p> <p>Introduz a ideia de círculos de controlo da qualidade.</p>	<p>Parte do seu método relativo à solução de problemas é visto como simplista.</p> <p>Não lida adequadamente com a passagem das ideias para a ação nos círculos de controlo da qualidade.</p>
Taguchi	<p>Abordagem que trata a qualidade desde o estágio de design.</p> <p>Reconhece a qualidade como um assunto da sociedade, além de organizacional.</p> <p>Os métodos são desenvolvidos para engenheiros no ativo e não para estatísticos teóricos.</p> <p>Forte no controlo do processo.</p>	<p>De difícil aplicação quando o desempenho é de difícil medição (serviços).</p> <p>A qualidade é controlada principalmente por especialistas em vez de gerentes e operários.</p> <p>Considerado, geralmente, fraco para motivar e administrar pessoas.</p>

Crosby	Fornecer métodos claros e fáceis de seguir. A participação do trabalhador é reconhecida como importante. Forte em explicar a realidade da qualidade e em motivar as pessoas a iniciar o processo da qualidade.	Alguns consideram que é culpa os trabalhadores pelos problemas de inerentes à qualidade. Também é visto, por alguns, como realçando slogans e lugares comuns, em vez de reconhecer dificuldades genuínas. O programa defeito zero é visto, por vezes, como algo que evita o risco. Insuficiente ênfase em métodos estatísticos.
--------	--	--

Quadro 7 - As forças e fraquezas das principais abordagens da Qualidade, Slack (1997).

1.1.3. Gestão da Qualidade dos Recursos Humanos

Atualmente vive-se perante uma nova realidade económica, em que as organizações, para fazerem face ao mundo empresarial competitivo têm que ajustar as suas práticas de gestão, onde a qualidade, a competitividade e a excelência ocupam um lugar importante. De acordo com Fischer (1998) alguns fatores macroeconómicos, políticos e de gestão organizacional exercem grande pressão sobre as organizações e a sua reestruturação: processo de estabilização económica, política de abertura de mercado, tendência mundial da procura da qualidade e da competitividade e adoção de máquinas e equipamentos automatizados no processo produtivo.

O ser humano apresenta dificuldades em se adaptar a esta nova lógica de estrutura e valores proposta pela nova conjuntura de mercado.

Na visão atual de gestão da qualidade os indivíduos começam a deter cada vez um maior entendimento de qual o seu verdadeiro papel dentro dos processos da empresa, tendo, dessa forma, uma visão sobre o impacto das suas atividades nos seus clientes, aumentando a vantagem competitiva da organização.

Conforme refere Prada&Miguel (1999), ocorreu uma mudança no grau de envolvimento, comprometimento e capacitação, levando a uma valorização do ser humano.

Todas as mudanças que se geraram a partir de uma descentralização da qualidade geraram a necessidade de mudar a mentalidade das pessoas e o responsável por essas mudanças são os recursos humanos.

De acordo com Lowery&Carpenter (2000), um grande problema que surge na implementação da gestão da qualidade total é a falta de atenção à prática da gestão dos recursos humanos. As questões relacionadas com os recursos humanos são de extrema

importância e devem de ser consideradas quando se tem em atenção métodos para a melhoria da qualidade.

De acordo com Gil (1994) o gestor dos recursos humanos, que até há algum tempo tinha poucas razões para se preocupar com questões referentes à gestão da qualidade, tornou-se nos nossos dias um dos elementos mais importantes nesta matéria.

Os recursos humanos exercem extrema importância na eficácia da implementação de ações para a melhoria da qualidade dos processos produtivo e administrativo, seja ao nível dos colaboradores, da administração ou dos outros funcionários da empresa.

A capacidade de uma empresa em aperfeiçoar os seus produtos e/ou serviços e consequentemente em manterem-se no mercado, depende da forma como nesta gerem os seus recursos humanos e tecnológicos.

Para que exista uma boa gestão da qualidade, devem ocorrer mudanças nas práticas dos recursos humanos de acordo com as mudanças que ocorrem no processo da qualidade da organização.

Perante os desafios da organização, no mercado atual competitivo, manter um bom capital humano é um elemento mais diferenciador do que o capital físico ou mesmo o capital financeiro.

Um processo eficaz de seleção de funcionários faz com que a organização possa ter pessoas com capacidades para desenvolver um excelente trabalho de equipa.

O desenvolvimento e o treino são as principais características dos processos de gestão da qualidade.

A união entre as áreas de recursos humanos e a qualidade é considerada o processo natural das organizações.

A importância que a qualidade, cada vez mais assume, como uma ferramenta estratégica na garantia da competitividade, coloca a gestão dos recursos humanos na posição de adicionar valor aos produtos ou serviços.

Marucci e Tortato (2000) após o levantamento da situação sobre a interação entre a estratégia organizacional e a estratégia dos recursos humanos, de entre várias divergências, destacaram alguns pontos comuns, tais como a importância crescente dos recursos humanos como elemento de competitividade, a necessidade de existir coerência entre as diversas políticas e práticas dos recursos humanos, a estratégia da organização e o ambiente, os resultados dos recursos humanos não são mensuráveis financeiramente a curto prazo, mas verificam-se a longo prazo e o compromisso do funcionário com a organização é um requisito para a gestão estratégica dos recursos humanos.

Não se pode obter uma resposta exata sobre se a gestão da qualidade deverá ser liderada pela área dos recursos humanos ou por uma outra área da organização, porém, é importante deter um único programa da qualidade que envolva todas as áreas da organização. Mesmo que exista uma área responsável pela qualidade, esta nunca pode agir independentemente e deve agir conjuntamente com os recursos humanos, sendo necessário segundo Domenico (1996):

- Reestruturar a área dos recursos humanos com a finalidade de que as suas funções sejam executadas de acordo com os princípios de gestão da qualidade total;
- Os recursos humanos deverão instituir práticas de gestão de recursos humanos que suportem a gestão da qualidade total e garantam a sua eficácia através da organização.

É de extrema importância a cultura e a consciencialização, mas também é necessário aplicar o conhecimento e medir o seu retorno.

1.2. Normas Série ISO 9000

Referindo-se Maranhão (2001), ISO – *International Organization for Standardization* (Organização Internacional para Standardização) é a sigla de uma organização internacional sem fins lucrativos, não governamental, com sede em Genebra, na Suíça, cuja função principal é elaborar normas internacionais.

O objetivo desta organização é estabelecer normas sobre assuntos específicos que representam e traduzam o consenso dos diferentes países que a constituem após discussões, análise e consenso, gerando assim normas que sejam de aplicabilidade geral.

Todos os países que fazem parte da ISO possuem entidades normalizadoras, a entidade responsável em Portugal denomina-se de Instituto Português da Qualidade.

Relativamente à qualidade, os documentos elaborados são conhecidos como Normas da Série ISO 9000, aplicando-se nas organizações, em especial nas atividades que afetam diretamente a qualidade, nas exigências do estabelecimento de procedimentos para as suas atividades, enfatizando a prevenção de problemas ou de situações indesejáveis nos processos que caracterizam o negócio da organização. Não representam normas de produtos e não incluem requisitos técnicos.

Em 1987, tendo origem nas normas militares, foi editado um conjunto de normas, sendo reconhecido em diversos países e tendo a sua primeira revisão em 1994. De acordo com Maranhão (2001), desde a versão de 1994, as normas foram desenvolvidas visando duas possíveis situações: contratual e não contratual. Uma organização pode utilizar uma

norma não contratual para se organizar internamente, porém na situação contratual, a organização deve preparar-se para atender especificamente às exigências dos clientes, certificando o seu sistema de gestão da qualidade.

Estes documentos, mesmo revistos em 1994, ainda não possuíam todas as características requeridas pelo mercado, desencadeando um trabalho de revisão em 2000. Segundo Maranhão (2001), os principais objetivos que levaram à revisão das normas consistiam em encorajar os seus utilizadores na procura da melhoria contínua do desempenho, na necessidade de medir a satisfação dos clientes, na criação de documentos normativos mais amigáveis, no melhoramento da aderência entre o sistema e a gestão estabelecidos e os requisitos da norma, além da promoção da efetiva aplicação dos princípios da qualidade.

As novas normas, editadas em 2000, são compostas pelos documentos: ISO 9000, 9001 e 9004, tratam dos assuntos seguintes:

- ISO 9000 – Consiste numa referência normativa de fundamentos e vocabulário;
- ISO 9001 - Modelo para promover a adoção de uma abordagem tendo por base o processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um Sistema de Gestão da Qualidade, de forma a aumentar a satisfação do cliente pelo cumprimento dos requisitos, onde os mesmos são complementares aos requisitos dos produtos;
- ISO 9004 – Contempla orientações para a melhoria contínua do desempenho.

As normas ISO 9001 e ISO 9004 foram projetadas com a finalidade de se complementarem, mas podem ser usadas independentemente. A Norma ISO 9001 especifica requisitos do sistema de gestão da qualidade, sendo uma norma contratual. A ISO 9004 fornece orientação tendo por base objetivos mais amplos, especificamente com a finalidade da melhoria contínua.

A norma ISO 9001 consiste num modelo de um sistema de gestão da qualidade e representa uma forma da organização demonstrar que pode atender aos requisitos do sistema e para avaliação desta capacidade por partes externas. Estes requisitos destinam-se à obtenção da satisfação do cliente pela medição das atividades como forma de prevenção de não conformidades em todos os estágios e melhoria contínua dos processos.

Por ser uma norma de uso geral, aplicável a qualquer tipo de negócio, torna-se necessário adaptar os seus requisitos ao tipo de negócio da empresa que a está a adotar.

As normas ISO exigem que o sistema de gestão da qualidade seja documentado, somente onde a ausência da documentação possa afetar adversamente a qualidade

objetivada e requerida. Os documentos do sistema de gestão da qualidade podem ser observados no quadro 8.

NÍVEL	DOCUMENTO CORRESPONDENTE	FINALIDADE
Estratégico	Manual da Qualidade	Indicar o que a organização faz.
Tático	Procedimentos documentados	Indicar o quê, quem, onde e como a organização efetua os seus processos de trabalho, ao nível da gestão.
	Planos da Qualidade	Indicar a aplicação específica do sistema de gestão da qualidade para cada produto ou serviço.
Operacional normativo	Instruções de trabalho	Indicar o quê, quem, onde e como a organização efetua os seus processos de trabalho, ao nível da execução.
Operacional de comprovação	Registos	Registrar a qualidade obtida e possibilitar a recuperação dessas informações.

Quadro 8 – Documentação frequente de um Sistema de Gestão da Qualidade, Maranhão (2001).

Tomando como referência o quadro 8, é possível entender um sistema de gestão da qualidade como sendo um conjunto de documentos de uma organização, dispostos de acordo com um conjunto de normas, Série das Normas ISO 9000. Os requisitos por elas estabelecidos são voltados para procedimentos de gestão que visam boas práticas empresariais.

As normas ISO estabelecem um conjunto de requisitos relacionados com a qualidade ao longo de todo o ciclo, abrangendo todos os processos: marketing, projeto e desenvolvimento, planeamento, produção, prestação de serviços e assistência pós-venda. Os requisitos estabelecidos e adotados pela organização geram documentos específicos, tendo por base o tipo de atividade relacionada com a qualidade dos seus produtos e/ou serviços. Esses documentos devem ser elaborados de forma padronizada traduzindo, desta maneira, a forma como a organização desenvolve a sua atividade.

Além disso, devem ser alterados sempre que ocorram alterações, tentando desta forma obter a melhoria e o aperfeiçoamento contínuo da sua atividade.

Para que uma empresa funcione de forma eficaz, necessita de identificar e gerir atividades interligadas, tendo como vantagem o controlo contínuo sobre a ligação entre os processos individuais.

1.3. Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade

A certificação dos sistemas de gestão da qualidade consiste na demonstração de que um processo de produção de determinado produto ou serviço se encontra em conformidade com as normas da serie ISO 9000. No domínio da atividade de certificação, verificou-se o aparecimento de alguma descentralização, no sentido de que esta função inicialmente estava a cargo, em regime de exclusividade, do Instituto Português da Qualidade (IPQ). Atualmente, o IPQ delega esta função em entidades acreditadas para o efeito, tais como APCER (Associação Portuguesa para a Certificação), DNV (Det Norske Veritas), EIC (Empresa Internacional de Certificação, SA), LRQA (Lloyd's Register Quality Assurance), IACER (Instituto de Auditoria e Certificação, SA) e BVQI (Bureau Veritas Quality International). Cabe ao IPQ credibilizar a atividade exercida pelas diferentes entidades certificadoras, bem como, proceder à divulgação da informação sobre qualidade, nomeadamente, técnica.

A certificação de uma empresa, qualquer que seja a sua dimensão ou setor de atividade, consiste no reconhecimento formal por um organismo de certificação – entidade externa independente (terceira parte) e preferencialmente acreditada no âmbito do Sistema Português da Qualidade (SPQ) – após a realização de uma auditoria, que essa organização dispõe de um sistema de gestão implementado que cumpre as normas aplicáveis, dando lugar à emissão de um certificado.

A implementação de um sistema de gestão e a sua posterior certificação, é uma mais-valia para a empresa, ou seja, reconhecimento e satisfação dos clientes e outras partes interessadas, melhoria da imagem, acesso a novos mercados, redução de custos de funcionamento através da melhoria do desempenho operacional e uma nova cultura com a sensibilização e motivação dos colaboradores, orientada para a melhoria contínua e para a satisfação dos clientes e outros interessados. Uma abordagem ao desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão compreende várias etapas, entre as quais, determinar as necessidades e expectativas dos clientes e de outras entidades interessadas, estabelecer a política e objetivos da organização, definir os processos e responsabilidades necessárias para atingir os objetivos estabelecidos, estabelecer métodos para medir a eficácia e eficiência de cada processo, identificar os meios de prevenção de não conformidades e eliminar as suas causas e estabelecer e aplicar um processo para a melhoria contínua do seu sistema de gestão. A implementação de um sistema de gestão consiste numa decisão estratégica para uma organização.

2. AUDITORIA DA QUALIDADE

Segundo a norma NP EN ISO 19011:2003 auditoria é o “processo sistemático, independente e documentado para obter evidências de auditoria e respetiva avaliação objetiva com vista a determinar em que medida os critérios da auditoria são satisfeitos”.

A norma NP EN ISO 19011:2003 estabelece orientações sobre a gestão de programas de auditorias, a condução de auditorias internas ou externas a sistemas de gestão da qualidade e/ou de gestão ambiental, assim como sobre as competências e avaliação dos auditores. Pretende-se que esta norma seja aplicada a uma larga gama de utilizadores potenciais, incluindo auditores, organizações com sistemas de gestão da qualidade e/ou de gestão ambiental implementados, organizações que necessitem de conduzir auditorias a sistemas de gestão da qualidade e/ou de gestão ambiental por razões contratuais e organizações envolvidas na certificação ou formação de auditores, certificação/registo de sistemas de gestão, acreditação ou normalização na área de avaliação de conformidade.

Segundo O’Hanlon (2006) existem três tipos de auditoria:

- Interna ou de primeira parte: os membros de uma organização auditam a própria organização;
- De segunda parte: um cliente audita um fornecedor em algum ponto na sua cadeia de fornecimentos, isto é, o cliente audita o seu fornecedor;
- De terceira parte: auditoria efetuada, geralmente, com o objetivo da certificação, por entidades independentes à organização.

Na norma NP EN ISO 19011:2003, linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão da qualidade e/ou de gestão ambiental e auditoria de sistema de gestão, é referido que:

Auditar caracteriza-se pelo respeito por um conjunto de princípios. Estes tornam a auditoria uma ferramenta eficaz e fiável de apoio a políticas e ações de controlo da gestão, proporcionando informação sobre a qual uma organização pode agir para melhorar o seu desempenho. A adesão a estes princípios é um pré-requisito para proporcionar conclusões de auditorias que sejam relevantes e suficientes para permitir que auditores, trabalhando independentemente, cheguem a conclusões similares em circunstâncias similares.

Os princípios seguintes dizem respeito aos auditores e à auditoria. Os três primeiros dizem respeito ao auditor, os restantes dizem respeito à auditoria que, por definição, é independente e sistemática:

- a) Conduta ética: pilar do profissionalismo.

Confiança, integridade, confidencialidade e discrição são essenciais para auditar.

b) Apresentação imparcial: obrigação de relatar com verdade e rigor.

Constatações, conclusões e relatórios da auditoria refletem com verdade e rigor as atividades das auditorias. São relatados os obstáculos significativos encontrados durante a auditoria, assim como opiniões divergentes, não resolvidas, entre a equipa auditora e o auditado.

c) Devido cuidado profissional: aplicação de diligência e de discernimento na auditoria.

Os auditores atuam com o cuidado adequado à importância da tarefa que executam e à confiança neles depositada pelo cliente da auditoria e outras partes interessadas. Ter a competência necessária é um fator importante.

d) Independência: base para a imparcialidade da auditoria e para a objetividade das conclusões da auditoria.

Os auditores são independentes da atividade a ser auditada e estão livres de preconceitos e de conflitos de interesses. Os auditores mantêm um estado de espírito objetivo ao longo do processo de auditoria para assegurar que as constatações e as conclusões da auditoria sejam unicamente baseadas em evidências de auditoria.

e) Abordagem baseada em evidências: método racional para chegar a conclusões da auditoria fiáveis e reproduzíveis num processo de auditoria sistemático.

A evidência de auditoria é verificável. Baseia-se em amostras da informação disponível, dado que uma auditoria é conduzida num período de tempo finito e com recursos finitos. O uso apropriado da amostragem está intimamente relacionado com a confiança a depositar nas conclusões da auditoria.

Segundo Russel (2007) a contínua análise crítica destes princípios mantém os auditores no caminho certo e ajuda a garantir a eficácia das auditorias.

No decorrer de uma auditoria, é possível detetar irregularidades em relação aos requisitos estabelecidos pela norma. Estas irregularidades denominam-se de não conformidades.

Segundo Arter (1995), não conformidade é “o não-atendimento de exigências especificadas.” Quando uma não conformidade é encontrada é preciso que sejam tomadas ações imediatas para eliminá-la e ações corretivas para evitar que ela se venha a repetir.

O controlo, numa organização, visa comparar o desempenho alcançado com os objetivos planeados. A auditoria realiza controlo sobre o sistema de gestão da qualidade, uma vez que investiga os procedimentos realizados na organização. Como todos os procedimentos de uma organização fazem parte do seu sistema de gestão da qualidade, a função do controlo encontra-se diretamente relacionada com o mesmo.

A auditoria é um dos itens que visa verificar se o sistema de gestão da qualidade se encontra a funcionar adequadamente, da mesma forma, a auditoria também irá verificar a eficácia dos controlos internos da organização.

Para Magalhães e Lunkes (2000) é aconselhável não confundir auditoria e controlo interno, porém é possível comparar o sistema de gestão da qualidade com o sistema de controlo interno, já que ambos envolvem o planeamento e a definição dos procedimentos e das medidas organizacionais adotadas sistematicamente pela organização.

2.1. Auditoria e Normas do Sistema de Gestão da Qualidade

A aplicação da norma de auditoria, NP EN ISO 19011:2003, é efetuada como complemento de um critério de auditoria, o qual é usado como uma referência contra a qual a conformidade é determinada e pode incluir políticas, procedimentos, normas, leis e regulamentos, requisitos do sistema de gestão, requisitos contratuais ou o código de boa conduta aplicado ao setor de negócio.

Um critério de auditoria muito comum em todo o mundo é a série de normas ISO 9000, que foi publicada pela primeira vez em 1987 e, desde então, sofreu três revisões, em 1994, 2000 e de novo em 2008, para incorporar as últimas teorias relativas à gestão da qualidade. As normas da série 9000 são indubitavelmente as publicações ISO mais conhecidas e têm sido largamente aceites como base para as organizações gerarem confiança nos seus clientes e noutras partes interessadas, sobre a sua capacidade de compreender os requisitos do cliente, os requisitos legais e regulamentares e para fornecer, sistematicamente, produtos e serviços que cumprem esses requisitos. A NP EN ISO 9001:2008 foi concebida para servir qualquer organização, independentemente do seu tamanho ou core business.

A norma NP EN ISO 9001:2008, é uma norma internacionalmente reconhecida que especifica requisitos para sistemas de gestão da qualidade tendo como base de partida

princípios fundamentais de gestão e uma abordagem por processos. Esta refere-se ao termo auditoria em diversas partes:

5.6.2 (ponto a) Entradas para a revisão: os resultados de auditorias (indiferente do tipo de auditoria) são a primeira entrada, tendo em conta a sequência estabelecida na NP EN ISO 9001:2008, quando se trata da análise crítica efetuada pela direção, a qual deve ser realizada em intervalos de tempo planeados.

8.2.2 Auditoria interna: onde se determina a necessidade da realização da auditoria interna como um requisito de análise, medição e melhoria de um sistema de gestão. Para além disso determina alguns requisitos a ter em conta na realização dessa auditoria interna, inclusive a elaboração de um procedimento documentado referente ao assunto.

8.5.1 Melhoria contínua: é determinado que os resultados de auditorias (independentemente do tipo) devem ser usados pela organização para melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

Uma breve análise destes requisitos mostra a importância da auditoria como uma ferramenta que deve ser utilizada para medir, analisar e melhorar o sistema de gestão da qualidade, tanto para a tomada de decisões pela direção quanto pela organização, como um todo, para a melhoria contínua. Ou seja, a auditoria é uma ferramenta de gestão que deverá sempre induzir à melhoria contínua.

2.2. Abordagens Utilizadas em Auditoria

A realização de uma auditoria ao sistema de gestão da qualidade consiste em recolher informação pertinente, utilizando uma amostragem apropriada, e avaliá-la de acordo com o critério de auditoria (ISO 9001:2008, por exemplo) obtendo, desta forma, as conclusões da auditoria. Esta visão geral é comum na realização de uma auditoria. No entanto, a abordagem que cada auditor utiliza, de forma a obter as suas conclusões da auditoria, pode ser bastante diferenciada, dependendo da forma como a auditoria é planeada, da maneira com as questões são formuladas, do tipo de *checklist* utilizado, entre outros fatores. Ou seja, não existe um método único, correto, padronizado ou definitivo, na realização de uma auditoria.

A escolha de um método, na execução de uma auditoria é determinada pelas circunstâncias em que esta será realizada, isto é, a finalidade, os objetivos, a logística, O'Hanlon (2006).

Kaziliūnas (2008) identifica e analisa quatro tipos de abordagens:

➤ Auditoria baseada nos elementos: fornece evidências de que uma organização adotou os elementos que constam da norma dentro dos procedimentos e esses procedimentos estão a ser seguidos, mas que os resultados planejados não estão a ser atingidos.

➤ Auditoria baseada nos departamentos: fornece alguma evidência de que a organização interpretou a norma tendo por base as responsabilidades departamentais e procedimentos, mas que os resultados planejados não estão a ser atingidos.

➤ Auditoria baseada nas atividades: evidência que as atividades específicas estão a ser efetuadas, mas que os resultados planejados não estão a ser atingidos.

➤ Auditoria baseada no processo: o auditor procura identificar quais os resultados que a organização deseja atingir, determina se esses resultados contemplam as necessidades dos clientes e das partes interessadas e examina a forma como os procedimentos são geridos de forma a alcançar esses resultados e melhorar o desempenho.

Tendo por base o objetivo da auditoria, podem identificar-se dois tipos de abordagens, Arter (2003): auditoria de conformidade e auditoria de desempenho.

A auditoria de conformidade é a mais tradicional e baseia-se em critérios, ou seja, transforma o requisito da norma numa pergunta: a norma diz “o fornecedor deve” e o auditor diz “mostre-me o que senhor faz”. Esse tipo de auditoria, embora abrangente, frequentemente falha no que respeita à sua finalidade. Foi dado demasiado ênfase às palavras da norma e não à contribuição para o valor que agrega ou à sua eficácia. A auditoria pode falhar na deteção dos problemas causados pelas transações nos pontos de interceção entre os processos, O’Hanlon (2003).

Terziovski et al. (2002) concluem que a auditoria de conformidade predomina nos estágios iniciais da implementação do sistema de gestão da qualidade, no entanto a eficácia diminui quando o sistema de gestão da qualidade amadurece.

A maioria dos auditores tem por base auditorias de conformidade onde o único objetivo é verificar se um requisito específico está a ser cumprido. Eles invariavelmente não fornecem dados para tomadas de decisões pela gestão no que respeita ao desenvolvimento de pessoas, tecnologia, crescimento, produtos e processos, uma vez que essas decisões se baseiam no desempenho atual e frequentemente toda a auditoria revela a conformidade atual, Kaziliunas (2008).

Para O'Hanlon (2003), uma mudança de paradigma é necessária. Os métodos de auditoria não se podem concentrar unicamente na conformidade; a ênfase da auditoria deve assentar na genuína melhoria, alinhada com os objetivos de negócio, não em não conformidades triviais. Os auditores devem ocupar menos tempo a examinar a forma como as coisas são feitas e mais tempo a tentar compreender porque é que elas são feitas e como são integradas com outros processos de negócio.

A auditoria de desempenho é um complemento à auditoria de conformidade e de certa forma, uma resposta às diversas críticas relacionadas com a auditoria. Além de ter em conta as regras, este tipo de auditoria preocupa-se com a eficácia e a adequação destas regras e ao cumprimento dos objetivos da organização. Ela foca-se nos resultados do negócio e procura agregar valor para a organização através de conclusões que auxiliam a gestão de topo e a organização como um todo, na tomada de decisões mais fiáveis, com o objetivo de se atingir os resultados tendo por base a melhoria contínua.

Para Piskar (2006), o valor agregado depende da maturidade da organização como um todo, podendo também dizer-se que depende da cultura da qualidade. Conclui que os fatores que mais afetam o aumento de valor dentro do processo de auditoria ao sistema de gestão da qualidade são identificados como:

1. Competência dos auditores e as suas escolhas apropriadas para cada unidade auditada (de forma a alcançar os objetivos de auditoria);
2. Utilização das abordagens dos processos na auditoria, dos princípios de gestão, do ciclo PDCA, que se focam mais nos processos e menos nos procedimentos, mais nos resultados dos processos e menos nos registos;
3. Planeamento da auditoria (finalidade, objetivos, foco de uma auditoria e integração de auditorias de acordo com os requisitos das diferentes normas);
4. Preparação da auditoria (utilizando diferentes fontes de informação; selecionando lembretes);
5. Tempo da auditoria;
6. Expressão de opiniões positivas e propostas de forma a melhorar (para além de constatar as discrepâncias);
7. Análise das constatações;
8. Estrutura do relatório (de acordo com o tipo de organização e as expectativas de quem recebe os relatórios);

9. Medição contínua da eficácia das auditorias da qualidade tendo por base as análises críticas da administração e conseqüentemente a eficácia dos processos de negócio.

É de notar que a auditoria de desempenho é mais complexa e requer uma maior competência do auditor, sendo geralmente realizada através de uma auditoria interna.

2.3. Competência do Auditor

As competências daqueles que conduzem uma auditoria são de fundamental importância para o sucesso de uma auditoria. Segundo Ishikawa, “o auditor pode possuir um conjunto de fórmulas e *check lists*, mas sem o conhecimento baseado em experiência, não conduzirá bem a sua função”, Campos (1992).

Para O’Hanlon (2006), muitos auditores tornaram-se mecanicistas nas suas abordagens. Uma grande parte dos auditores decoraram os requisitos que constam das normas ISO e efetuam o mesmo tipo de perguntas ao mesmo tipo de pessoas, obtendo o mesmo tipo de respostas há já bastante tempo.

A necessidade de mudança de paradigma na abordagem efetuada pelos auditores ao realizarem a atividade de auditoria, deixando a tradicional abordagem das conformidades, tendo por base um determinado critério, na procura de uma abordagem focada na melhoria dos resultados do negócio, provoca um aumento das dificuldades para quem conduz a auditoria. Os desafios tendo por base o valor que agrega são cada vez maiores. A versão 2000 da ISO 9001 contribuiu bastante na introdução da abordagem baseada no processo. O aumento na implementação de sistemas de gestão integrados também é um fator que contribui para este objetivo.

É, portanto, razoável acreditar que um auditor da qualidade deverá ser capaz de responder a questões relacionadas com as técnicas de gestão, como *Balanced Scorecard* e a estratégia dos Seis Sigma. Já existem alguns auditores do sistema de gestão da qualidade com tais aptidões, mas não todos, Kaziliunas (2008).

A norma NP EN ISO 19011:2003 estabelece orientações sobre a competência dos auditores dos sistemas de gestão da qualidade e ambiental. Esta competência baseia-se na demonstração de atributos pessoais e na capacidade em aplicar conhecimentos e modos de agir adquiridos com a prática e experiência profissional, treino e experiência em auditoria. Um auditor da qualidade deverá cumprir sempre os requisitos estabelecidos pela norma NP EN ISO 19011:2003. Para além disso deverá deter conhecimentos relativos à área de

negócio e à empresa que vai auditar, para que se sinta confiante e possa efetuar o seu trabalho com o máximo zelo e rigor.

2.4. Auditoria e Cultura da Organização

Algumas organizações utilizaram a série das normas ISO 9000 para desenvolverem sistemas de gestão da qualidade integrados que se adequam ao seu tipo de negócio, sendo desta forma bastante úteis, uma vez que os ajudará a alcançar os objetivos estratégicos de negócio, ou seja, desta forma agregam valor para a organização. Outras organizações optaram, simplesmente, por um conjunto burocrático de procedimentos e registros, que não refletem a realidade da organização, adicionando simplesmente custos e visando única e simplesmente a certificação. Ou seja, não agregam valor.

De acordo com Iaf (2003), a auditoria tendo por base uma abordagem respeitante ao valor que agrega pode ser aplicada, de acordo com o perfil da organização, principalmente quanto a dois pontos:

- Maturidade da “cultura da qualidade”: refere-se ao grau de consciência, compromisso, atitude coletiva e comportamento da organização no que respeita à qualidade;
- Maturidade do SGQ: grau de conformidade com os requisitos da norma (critério da auditoria).

De acordo com a maturidade destes dois itens, as organizações detêm diferentes expectativas e os auditores devem analisar as questões com o devido cuidado, de forma, a que a organização possa agregar valor. Por exemplo, no caso de uma organização que possui uma maturidade elevada para os dois pontos referidos, o auditor deverá focar-se no alinhamento das estratégias com os objetivos (e seus desdobramentos) e a política da organização. Já no caso de uma organização que, ao contrário, possui baixa maturidade no que se refere à cultura da qualidade e da conformidade do sistema de gestão da qualidade, provavelmente uma organização não certificada ou à procura da certificação, o auditor deve ter em conta outro foco, como assegurar a compreensão clara no que respeita aos requisitos da norma e da eventual não conformidade levantada. Ao mesmo tempo, o auditor deve ter algum zelo para não orientar a organização sobre a forma como implementar o seu sistema de gestão da qualidade.

Para se dar corpo a este trabalho, uma vez que este até agora está focado na revisão da literatura, de seguida proceder-se-á a descrever a metodologia utilizada, na qual se encontra a formulação do problema, os objetivos do estudo, o desenho da investigação, o

tipo de estudo, a identificação das variáveis, as hipóteses, a caracterização da população e da Amostra e a importância do estudo.

III) METODOLOGIA

Procurando melhores conhecimentos, o pesquisador deve assumir e desenvolver hábitos que o direcionam para o aprendizado pela via da pesquisa. Como tal, é necessário desenvolver a capacidade de observar, selecionar, organizar e usar o senso crítico sobre a realidade social: “a pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema Gil (1991).

A Metodologia trata do método. A atividade preponderante da metodologia é a pesquisa. O conhecimento humano caracteriza-se pela relação estabelecida entre o sujeito e o objeto, podendo-se referir que essa é uma relação de apropriação. Desse modo, a metodologia resulta de um conjunto de procedimentos que devem ser adotados pelo indivíduo para obter o conhecimento. É a aplicação do método, por meio de processos e técnicas, que garante a legitimidade do saber obtido.

Todos os trabalhos científicos podem adotar uma estrutura comum. Apesar de os trabalhos tratarem de diferentes temas e terem propósitos distintos, variarem materialmente, podem coincidir formalmente numa sequência comum. Segundo Salvador (1982): “a composição de um trabalho científico pode ser expressa da seguinte forma: antecipar o que se vai transmitir, transmitir o que se havia proposto e declarar o que se transmitiu. Essa sequência compreende a introdução, o desenvolvimento do trabalho e a conclusão.

Então, a pesquisa científica desenvolve-se mediante a utilização dos conhecimentos disponíveis, métodos, técnicas e outros procedimentos científicos, que vão desde a adequada formulação do problema até à satisfatória apresentação dos resultados. As pesquisas podem ser classificadas quanto aos objetivos específicos, ao delineamento e à natureza. Vale ressaltar que o exame das obras sobre metodologia de pesquisa revela a falta de uma única classificação, sendo aqui adotada, conforme apresentado no quadro 3, a que procura agrupar, principalmente, a opinião de Gil (1991), Malhotra (2001), Bardin (1997), Cervo e Bervian (1996), Araújo e Oliveira (1997), Yin (2001) e Vergara (2005).

Classificação quanto aos objetivos específicos	Classificação quanto ao delineamento	Classificação quanto à natureza
Pesquisa exploratória; Pesquisa descritiva Pesquisa explicativa;	Pesquisa documental; Pesquisa bibliográfica; Levantamento; Pesquisa experimental; Pesquisa ex-postfacto; Estudo de caso; Pesquisa-ação;	Pesquisa qualitativa; Pesquisa quantitativa; Pesquisa quantitativa-qualitativa;

Quadro 9 – Estrutura de classificação das metodologias científicas.

Quanto aos objetivos específicos, as pesquisas científicas podem ser classificadas em exploratória, descritiva e explicativa. Cada uma trata o problema de forma peculiar. A pesquisa exploratória tem “como objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema” Gil (1991). A pesquisa descritiva adota “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenómeno” Gil (1991). Por sua vez a pesquisa explicativa tem “como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenómenos” Gil (1991).

Numa pesquisa exploratória o foco encontra-se na maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a facilitar a construção de hipóteses. Este tipo de pesquisa tem como objetivo principal o aprimorar de ideias ou a descoberta de intuições, novas ideias. A pesquisa exploratória é extremamente flexível, o que faz com que qualquer aspeto relativo ao facto estudado é relevante. Uma grande parte das pesquisas deste tipo envolve levantamento bibliográfico, documental e entrevista ou questionário envolvendo pessoas que têm alguma experiência com o problema. Estas são geralmente de natureza qualitativa.

Numa pesquisa descritiva é objetivada a descrição de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Este tipo de estudo tem como característica mais significativa a utilização de técnicas padronizadas de colheita de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Segundo Malhotra (2001), a pesquisa descritiva “tem como principal objetivo a descrição de algo”, um evento, um fenómeno ou um facto. Os termos *descritiva*, *descrição* e *descrever* referem-se ao facto deste tipo de pesquisa se apoiar na estatística descritiva para realizar as descrições da população (mediante amostra probabilística) ou do fenómeno, ou relacionar variáveis. Assim, uma pesquisa descritiva tem natureza quantitativa, mas pode ser quantitativa e qualitativa ao mesmo tempo, se representar descrição de uma amostra não-probabilística.

A pesquisa explicativa procura aprofundar o conhecimento da realidade, explicando a razão e o porquê. Tem como principal objetivo a identificação dos motivos que determinaram a ocorrência de um fenómeno ou contribuíram para tal. Este tipo de pesquisa é, na maioria das vezes, uma continuação da pesquisa exploratória ou da pesquisa descritiva.

Delinear a pesquisa corresponde ao seu planeamento numa dimensão mais ampla, ou seja, nesse momento o investigador estabelece os meios técnicos da investigação.

O elemento mais importante para a adequada identificação de um delineamento é o procedimento utilizado na colheita de dados. A classificação das pesquisas quanto ao

delineamento pode compreender diversos tipos, sendo os mais conhecidos: a pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica, o levantamento, a pesquisa experimental, a pesquisa *expost- facto*, o estudo de caso e a pesquisa-ação. Vale a pena destacar que na proporção em que a pesquisa científica avança, novas formas de delineamento tendem a surgir.

A principal característica da pesquisa documental encontra-se relacionada com a sua fonte, a qual se encontra restringida a documentos escritos ou não-escritos, sempre de fontes primárias.

Qualquer estudo científico pressupõe e requer uma pesquisa bibliográfica prévia, seja para a sua necessária fundamentação teórica ou mesmo para justificar os seus limites e para os próprios resultados. Cervo e Bervian (1996) afirmam que: “a pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência. Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das Ciências Humanas. Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica”.

É por meio da pesquisa bibliográfica que o pesquisador contacta diretamente com tudo o que foi publicado, referido, filmado ou de alguma outra forma registado sobre determinado tema, inclusive através de conferências seguidas de debates.

A pesquisa bibliográfica assemelha-se muito à pesquisa documental. Alguns detalhes, porém, ajudam a evidenciar as diferenças entre estas:

- a) As fontes de dados da pesquisa documental são sempre primárias, algumas delas compiladas no momento do facto, outras algum tempo depois, e que não foram tratadas com o foco específico para o tema em estudo;
- b) A pesquisa bibliográfica, utilizando sempre fontes secundárias, compreende as obras já editadas abordando o tema em estudo;
- c) Os objetivos da pesquisa bibliográfica são geralmente amplos, o que sendo, assim, indicada para gerar maior visão sobre o problema ou torná-lo mais específico, enquanto isso, os objetivos da pesquisa documental são específicos, quase sempre visando a obtenção dos dados em resposta a determinado problema.

Os dados obtidos dos livros, revistas científicas, teses, relatórios científicos, cuja a autoria é conhecida, não se confundem com documentos, isto é, dados primários, que propiciam o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, possibilitando conclusões inovadoras, por meio da análise do seu conteúdo.

O levantamento tem como característica principal a colheita de informação diretamente das pessoas, para se conhecer o comportamento de determinado grupo. Essas informações são captadas por meio de instrumentos que possibilitam a realização da

análise quantitativa, cujas conclusões podem ser projetadas para um universo mais amplo. Por utilizar técnicas estatísticas para definir as amostras e o universo de pesquisa, o levantamento apresenta algumas vantagens, segundo Araújo e Oliveira (1997): melhora o conhecimento direto da realidade, oferece uma maior economia e rapidez, e possibilita, por meio da quantificação das variáveis, o uso de correlações e outros procedimentos estatísticos.

Segundo Araújo e Oliveira (1997), a pesquisa experimental “consiste em determinar o objeto de estudo, selecionar variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controlo e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto”.

Esse tipo de pesquisa caracteriza-se por manipular de forma direta as variáveis relacionadas com o objeto do estudo. Com a manipulação das variáveis através da criação de situações de controlo, ou seja, manipulando-se as variáveis independentes e observando-se o que acontece com as dependentes, pode-se averiguar a relação de causa-efeito de determinado fenómeno.

A pesquisa ex-post-facto procura assemelhar-se à pesquisa experimental, residindo a sua principal diferença na manipulação das variáveis independentes. Enquanto na pesquisa experimental as variáveis são controladas, na ex-post-facto não existe controlo sobre as variáveis.

Segundo Yin (2001), “o estudo do caso é a pesquisa preferida quando predominam questões dos tipos “como?” e “por quê?”, ou quando o pesquisador detém um controlo reduzido sobre os eventos e ainda quando o foco se concentra em fenómenos da vida real. Yin (2001) afirma também que o estudo de caso é um modo de pesquisa empírica que investiga fenómenos contemporâneos no seu ambiente real, quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidos, quando existe um maior número de variáveis de interesse do que pontos de dados, quando se baseia em várias fontes de evidências e quando existem proposições teóricas para conduzir a colheita e a análise dos dados.

A pesquisa-ação surgiu no final dos anos 1940, com a publicação do artigo *Action research and minority problems*, de Kurt Lewin. Segundo Vergara (2005), a pesquisa-ação tem como objetivo resolver problemas por meio de ações definidas por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação investigada. Algumas pessoas confundem este método com consultoria, sendo a principal diferença entre as duas abordagens, o facto da pesquisa-ação procurar elaborar e desenvolver o conhecimento teórico.

Quanto à natureza, as pesquisas científicas podem ser classificadas em: qualitativa, quantitativa e quanti-quali. A pesquisa qualitativa dedica-se à compreensão do significado dos eventos, sem necessidade de se apoiar em informações estatísticas. Na pesquisa quantitativa, a base científica vem do Positivismo, que durante muito tempo foi sinónimo de Ciência, considerada como investigação objetiva que se baseava em variáveis mensuráveis e proposições prováveis. A pesquisa quanti-quali, como o próprio nome sugere, representa a combinação das duas modalidades referidas, utilizando em parte do trabalho a visão positivista e noutra parte a visão fenomenológica, aproveitando-se o que existe de melhor em cada uma delas Araújo & Oliveira (1997).

Desde a década de 1970, que a pesquisa qualitativa tem assumido um grau de importância no campo das ciências sociais. Este tipo de pesquisa adota a fenomenologia como base científica para moldar a compreensão da pesquisa, respondendo a questões dos tipos “o quê?”, “por quê?” e “como?”. Geralmente, a pesquisa qualitativa analisa pequenas amostras, não necessariamente, representativas da população, procurando entender o que passa, em vez de as mensurar.

Uma pesquisa qualitativa é considerada essencialmente de campo, portanto nas ciências sociais a maioria dos estudos encontram-se relacionados com fenómenos de grupos ou sociedades, razão pela qual o investigador deve atuar onde se desenvolve o objeto de estudo.

Araújo & Oliveira (1997) sintetizam a pesquisa qualitativa como um estudo que “se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, obtidos no contacto direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto, se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada”.

A pesquisa quantitativa surgiu sob a influência do Positivismo, segundo o qual o pesquisador não se deve envolver com o objeto da pesquisa, além de anunciar a utilização de procedimentos rigorosamente empíricos, visando ao máximo a objetividade possível no estudo realizado. Assim sendo, a neutralidade do pesquisador constitui um ponto muito importante para o estudo.

Pode-se definir a pesquisa quantitativa como aquela que se encontra voltada para a mensuração de segmentos do mercado e das informações qualitativas pré-existentes ou levantadas pela pesquisa qualitativa, Dicionário Publicitário on-line (2006). Segundo Malhotra (2001), “a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplicar alguma

forma de análise estatística”. Na maioria das vezes, esse tipo de pesquisa deve suceder a pesquisa qualitativa, já que esta última ajuda a contextualizar e a entender o fenômeno.

A pesquisa quanti-quali compreende a utilização de ambas as naturezas, quantitativa e qualitativa, numa pesquisa científica. Estudos de natureza quanti-quali têm como base tanto o positivismo como a fenomenologia.

1. Formulação do Problema

A definição do problema torna-se questão central da investigação e apresenta-se da seguinte forma: se o processo de auditoria de sistema de gestão da qualidade resulta num verdadeiro benefício ou apenas resulta em desperdício para a organização auditada e quais os fatores que afetam uma auditoria do sistema de gestão da qualidade.

Face a esta proposição mais ampla, colocam-se as seguintes questões que definem o problema a estudar:

- Quais os fatores que influenciam uma auditoria do sistema de gestão da qualidade?
- Qual a importância para uma organização do sistema de gestão da qualidade?

2. Objetivos do Estudo

Os objetivos da pesquisa serão, analisar os fatores que influenciam ou afetam uma auditoria do sistema de gestão da qualidade e qual a importância de um sistema de gestão da qualidade para uma organização. Para tal recorre-se a uma empresa já certificada há quinze anos, com uma cultura organizacional virada para esta problemática.

Objetivo Geral: Identificar os fatores que afetam uma auditoria ao sistema de gestão da qualidade e a importância do sistema de gestão da qualidade para a organização.

Objetivos Específicos:

- a) Determinar os principais fatores que afetam o resultado de uma auditoria do sistema de gestão da qualidade;
- b) Analisar a importância do sistema de gestão da qualidade para a organização.

3. Desenho da Investigação

A investigação realizada tem por base procurar determinar e analisar os principais fatores que influenciam uma auditoria do sistema de gestão da qualidade e analisar a

importância que o sistema de gestão da qualidade tem para a organização. Utilizar-se-á um estudo do tipo exploratório, em que serão estudadas atitudes dos colaboradores da empresa, que exercem funções nos diversos setores, desde a gestão de topo até ao pessoal produtivo.

A amostragem efetuada é do tipo probabilístico.

A construção do questionário que serviu de base à realização deste estudo teve por base a revisão da literatura.

Nos últimos anos as mudanças ocorrem de forma muito rápida, nos valores, na tecnologia, nas pessoas e no mercado, o que se traduz em significativas ameaças à sobrevivência das organizações. Esta realidade cria um novo cenário organizacional que visa cada vez mais a valorização do capital humano, aliado à melhoria da qualidade de vida, dentro e fora da organização, uma vez que apesar da evolução da tecnologia o capital humano é sempre necessário para o sucesso de uma empresa.

Neste mercado cada vez mais competitivo, existe um cenário constante de pressão sobre as empresas, exigindo que estas ofereçam produtos ou serviços com padrões de qualidade cada vez mais elevados. Desta forma as empresas têm sido obrigadas a investir em flexibilidade, inovação e qualidade.

O sistema de gestão da qualidade, desde a sua consolidação após a Segunda Guerra Mundial, sendo até essa data considerado um conceito técnico, em virtude dos seus responsáveis terem a tarefa de inspecionar, planear, aplicar os métodos estatísticos e medir a qualidade. Muitas empresas têm procurado tornar-se mais competitivas através da implementação de sistemas de gestão de qualidade que conduzam à melhoria dos seus processos internos, estabelecendo relações muito benéficas com os seus fornecedores, e essencialmente no atendimento e satisfação das necessidades dos seus clientes. Um dos fatores que as organizações cada vez mais valorizam é o capital humano, aliado à procura da melhoria da qualidade de vida dentro e fora das organizações.

Uma ferramenta que tem sido utilizada, em todo o mundo, para as organizações conseguirem uma vantagem competitiva é a auditoria da qualidade, que consiste em monitorizar e avaliar a eficácia do sistema de gestão, identificando oportunidades para melhorias e diminuindo, os riscos associados à sobrevivência das organizações.

Apesar do processo de auditoria, quando devidamente realizado, ser um elemento gerador de diversos e indiscutíveis benefícios para a gestão de uma organização, tanto a nível operacional, como a nível estratégico, as críticas a esta ferramenta também são bastante comuns, nomeadamente no que respeita aos custos que lhe estão associados.

Para Kaziliûnas (2008), a principal razão na execução de uma auditoria é obter entradas efetivas para a tomada de decisão da gestão da organização, mas existe um leque, ainda grande, de auditores que produz apenas dados de forma a conceder a certificação, para melhorar a documentação ou para reforçar a conformidade. Existem diversas abordagens, que são geralmente utilizadas, para conduzir as auditorias internas e externas dos sistemas de gestão, mas nem todas elas são eficazes e muitos auditores necessitam de habilidades interpessoais genuínas ou experiência para se envolverem eficientemente a todos os níveis hierárquicos da organização.

Ao efetuar a análise relativa aos benefícios da NP EN ISO 9001:2008, Dearing (2007) destaca a confiança nas auditorias de terceira parte, como a principal falha inerente a esta norma, gerando desperdícios de recursos para a organização.

Karapetrovic e Willborn (2000) ao efetuarem análises relativas à auditoria da qualidade determinaram que a garantia da qualidade dos serviços de auditoria deve ser investigada e revista de forma a ser atingido o objetivo da melhoria contínua.

Atualmente o processo de gestão da qualidade é uma necessidade para qualquer tipo de atividade, desde a indústria aos prestadores de serviços. A certificação de acordo com a ISO significa, no mercado produtos com qualidade acrescida.

Nunca se verificou tamanhas mudanças em termos de valores, costumes, ciência, tecnologia e na exigência do capital humano das organizações, como atualmente. Esta situação reflete-se no sistema de gestão da qualidade, que passa a ser visto como “uma política que objetiva a mobilização contínua dos integrantes da empresa com vista a aprimorar a qualidade dos seus produtos ou serviços”, Gil (1994), redirecionando e redefinindo as políticas dentro da organização.

Este estudo foi construído de acordo com a problemática enunciada com o objetivo de testar as hipóteses referidas, mas tem um grande foco sobre o capital humano da organização, na sua atividade, na sua satisfação, na sua visão, integração e dificuldades em atuar relativamente à qualidade uma vez que uma organização sem funcionários não consegue atingir os seus objetivos, por mais avançada tecnologicamente que possa ser. Com estas questões tem-se como finalidade comprovar a importância da existência de um sistema de gestão da qualidade na organização.

Quanto aos fatores que podem afetar o resultado de uma auditoria ao sistema de gestão da qualidade utilizaram-se questões abertas para testar problemática, elaborada com base no referido anteriormente.

4. Tipo de Estudo

Araújo & Oliveira (1997) sintetizam a pesquisa qualitativa como um estudo que “se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, obtidos no contacto direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto, se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada”.

Malhotra (2001) refere que “a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística”.

Após definir os objetivos e tendo em conta o estudo a efetuar optou-se pela escolha de uma pesquisa quantitativa como uma abordagem adequada para a compreensão da problemática, uma vez que o objetivo será mensurar os dados recolhidos através da aplicação do questionário e não procurar entendê-los. Esta pesquisa foi efetuada recorrendo a um questionário aberto, o qual foi entregue aos entrevistados em mão e estes tiveram a liberdade de responder ao que julgavam pertinente. Utilizou-se um estudo do tipo não-experimental, transversal e exploratório.

O estudo é não-experimental, uma vez que se trata de uma observação passiva dos fenómenos, não se poderá alterar os resultados da auditoria.

É transversal porque os dados foram colhidos num único momento temporal, bem como a sua análise, ou seja, regista a realidade dos indivíduos que constituem a amostra, num determinado momento.

Exploratório, uma vez que, procura fornecer ao pesquisador uma gama considerável de conhecimentos, contribuindo desta forma para melhorar a compreensão sobre o tema ou problema proposto, Mattar (1999).

5. Hipóteses

Uma hipótese, segundo Polit et al. (2004), consiste numa previsão do pesquisador da relação que ele espera encontrar, isto é, prevê a forma como as variáveis se relacionarão.

Para Sampieri et al. (2006) as hipóteses são diretrizes para uma pesquisa, que indica o que se está a tentar provar e definem-se como tentativas de explicações do fenómeno pesquisado, formuladas como proposições. As hipóteses são o centro, a medula ou o eixo do método dedutivo quantitativo.

Para testar os objetivos da pesquisa em análise, analisar os fatores que influenciam ou afetam uma auditoria do sistema de gestão da qualidade e qual a importância de um sistema de gestão da qualidade para uma organização, enunciam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1:

O resultado da auditoria do sistema de gestão da qualidade da organização é influenciado por diversos fatores.

A primeira hipótese foi elaborada tendo por base a questão do problema a estudar:
Quais os fatores que influenciam uma auditoria do sistema de gestão da qualidade?

Esta hipótese tem por base o objetivo determinar os principais fatores que afetam o resultado de uma auditoria do sistema de gestão da qualidade.

Para testar esta hipótese foi elaborada uma questão relacionada com os fatores que afetam o resultado da auditoria. De acordo com a revisão bibliográfica verifica-se que um dos elementos essenciais nesta área é a competência do auditor, uma vez que segundo Ishikawa, “o auditor pode possuir um conjunto de fórmulas e *check lists*, mas sem o conhecimento baseado em experiência, não conduzirá bem a sua função”, Campos (1992).

Hipótese 2:

O sistema de gestão da qualidade é um elemento importante dentro de uma organização.

A segunda hipótese foi elaborada tendo por base a questão do problema a estudar:
Qual a importância para uma organização do sistema de gestão da qualidade?

Esta hipótese tem por base o objetivo analisar a importância do sistema de gestão da qualidade para a organização.

Para testar esta hipótese foram elaboradas questões tendo por base a opinião dos funcionários face ao seu envolvimento no sistema de qualidade, a sua importância na implementação dessa política e nos fatores que dificultam o seu envolvimento nesse programa de gestão da qualidade, uma vez que o capital humano é essencial em todo processo, tal como refere Deming (1990).

6. Elaboração do questionário

No questionário elaborado existem várias questões relativas à auditoria do sistema de gestão da qualidade. O questionário foi construído de acordo com a revisão da literatura efetuada. O mesmo obedece ao conteúdo deste trabalho e às hipóteses formuladas.

Inicialmente tem-se a identificação, de forma a se ter conhecimento da amostra e de seguida tem-se algumas asserções inerentes à qualidade, de forma a se tentar perceber qual o envolvimento da empresa com a qualidade, a importância do sistema de gestão da qualidade e os fatores que influenciam a auditoria do sistema de gestão da qualidade.

Este estudo abrange as temáticas sistema de gestão da qualidade e auditoria da qualidade, uma vez que muitas empresas têm procurado tornar-se mais competitivas através da implementação de sistemas de gestão de qualidade que conduzam à melhoria dos seus processos internos, estabelecendo relações muito benéficas com os seus fornecedores, e essencialmente no atendimento e satisfação das necessidades dos seus clientes. A auditoria é uma ferramenta que tem sido utilizada em todo o mundo, que consiste em monitorizar e avaliar a eficácia do sistema de gestão, identificando oportunidades para melhorias e diminuindo, os riscos associados à sobrevivência das organizações.

De acordo com Fischer (1998) alguns fatores macroeconómicos, políticos e de gestão organizacional exercem grande pressão sobre as organizações e a sua reestruturação: processo de estabilização económica, política de abertura de mercado, tendência mundial da procura da qualidade e da competitividade e adoção de máquinas e equipamentos automatizados no processo produtivo.

Na visão atual de gestão da qualidade os indivíduos começam a deter cada vez um maior entendimento de qual o seu verdadeiro papel dentro dos processos da empresa, tendo, dessa forma, uma visão sobre o impacto das suas atividades nos seus clientes, aumentando a vantagem competitiva da organização.

Conforme refere Prada&Miguel (1999), ocorreu uma mudança no grau de envolvimento, comprometimento e capacitação, levando a uma valorização do ser humano. Deming com a sua proposta do saber profundo exige profundas mudanças no relacionamento e na gestão entre a empresa e os seus clientes, fornecedores e empregados. Deming é um defensor da participação do trabalhador no processo de decisão e Brocka&Brocka (1994) salienta que o gerir é responsável por 94% dos problemas da qualidade, apontando que é a tarefa do gerir que auxilia as pessoas a serem mais eficientes.

A primeira parte do questionário utilizado nesta pesquisa foi elaborada tendo por base a opinião dos funcionários face ao seu envolvimento no sistema de qualidade, a sua importância na implementação dessa política e nos factores que dificultam o seu envolvimento nesse programa de gestão da qualidade, uma vez que o capital humano é essencial em todo processo, tal como refere Deming (1990). A elaboração destas questões

apoiou-se nos princípios e nos métodos de gestão da qualidade referidas. Com estas questões pretende-se comprovar a segunda hipótese que incide sobre a importância de um sistema de gestão da qualidade dentro de uma organização.

A questão que se segue a esta problemática incide sobre a auditoria ao sistema de gestão da qualidade, uma vez que auditoria é o “processo sistemático, independente e documentado para obter evidências de auditoria e respetiva avaliação objetiva com vista a determinar em que medida os critérios da auditoria são satisfeitos” (NP EN ISO 19011:2003), ou seja, com a auditoria consegue-se medir o sistema de gestão da qualidade e melhorá-lo caso seja necessário.

A última questão relaciona-se com os fatores que afetam o resultado da auditoria, para testar a primeira hipótese (o resultado da auditoria do sistema de gestão da qualidade da organização é influenciado por diversos fatores). De acordo com a revisão bibliográfica verifica-se que um dos elementos essenciais nesta área é a competência do auditor, uma vez que segundo Ishikawa, “o auditor pode possuir um conjunto de fórmulas e *check lists*, mas sem o conhecimento baseado em experiência, não conduzirá bem a sua função”, Campos (1992).

7. Caracterização da População e Amostra

Para Polit et al. (2004) uma população é um agregado total de casos que preenchem um conjunto de critérios especificados. Assim, uma população pode ser amplamente definida, envolvendo milhões de pessoas, ou especificada para incluir apenas algumas centenas ou dezenas de pessoas. As populações não se encontram restritas aos sujeitos humanos. Qualquer que seja a unidade básica, a população compreende o grupo de entidades no qual o pesquisador está interessado.

Neste caso específico, trata-se dos funcionários de uma organização onde têm sido efetuadas auditorias ao sistema de gestão da qualidade por parte dos organismos de certificação, várias auditorias internas e mesmo auditorias por órgãos internacionais acreditados que analisam a conformidade dos processos segundo as normas em vigor nos seus países. Esta empresa denomina-se de Silampos, S.A. e possui, atualmente, um corpo ativo de 179 funcionários.

O ideal numa investigação será o estudo dos elementos de uma determinada população na sua totalidade, porém esta circunstância, na maioria dos casos, é quase impossível. Desta forma, surge a necessidade de recorrer a amostra, ou seja, apenas a uma parte dessa população. Dos 179 funcionários da organização em causa obtiveram-se 43

respostas ao questionário, de pessoas dos diversos setores da empresa, ou seja, a amostra contempla cerca de 25% da população.

Amostra significa para Polit. et al. (2004), o subconjunto do universo ou população, por meio da qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo.

A empresa selecionada faz parte do universo das empresas certificadas pelo organismo de certificação segundo as normas NP EN ISO 9001:2008, com 179 colaboradores. Este questionário foi dirigido aos colaboradores dos diversos níveis de funções da instituição.

Relativamente à técnica de amostragem selecionada foi a amostragem não probabilística, por conveniência. Segundo Polit et al. (2004), permite ao investigador selecionar, intencionalmente, a mais ampla variedade possível de inquiridos, ou ainda, pode selecionar os sujeitos com características da população em questão, ou particularmente conhecedores das questões que estão a ser estudadas.

Conforme Polit & Hungler (1995), a vantagem na utilização de uma amostra é a sua prática e o menor custo. No entanto, o investigador deverá encontrar um nível de habilidade necessário para que esta seja representativa do conjunto da população a estudar.

8.Importância do Estudo

O aumento do número de empresas certificadas em Portugal e no Mundo tem vindo a ocupar cada vez mais espaço nas análises sobre o desenvolvimento empresarial. Num estudo realizado por Sampaio, Rodrigues e Saraiva (2009), os autores procuraram associar o estado da certificação ISO 9001 em determinada região/país ao seu nível de desenvolvimento económico.

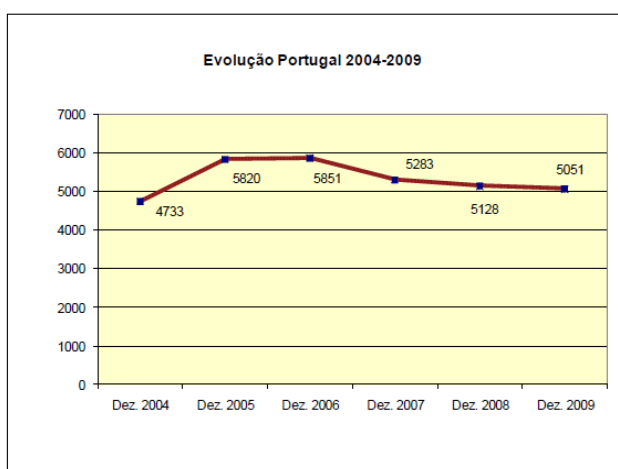


Gráfico 1 – Evolução das empresas certificadas em Portugal, de acordo com a ISO 9001:2000/2008, de 2004 a 2009.

(Fonte ISO Survey 2009)

Recuando a 1999, um inquérito dirigido a 928 empresas certificadas pela APCER, LRQA, BVQI, TÜV e SGS-ICS e a 738 empresas não certificadas, visou aferir os benefícios que resultam ou poderiam resultar da certificação. Na mesma linha de pensamento, e em 2003, um estudo realizado pelo Instituto Português da Qualidade, em que participaram 600 empresas portuguesas certificadas, procurou identificar as vantagens obtidas com a certificação Godinho (2004).

Muito do desenvolvimento que vários países atingiram na conquista dos mercados externos foi obtido pela vontade de satisfazer o desejo dos consumidores através da qualidade, aplicando as teorias da «gestão pela qualidade» e da «qualidade total» Amaral (1991).

Existem empresas em todo o Mundo que se distinguem pela qualidade dos produtos que vendem e dos serviços que prestam, aos quais se aliam fatores como o elevado grau de competitividade, a eficiência dos seus processos ou a satisfação sempre crescente dos seus clientes. Não obstante, diversas empresas optam por investir num sistema de gestão da qualidade não apenas pelas vantagens competitivas que julgam poder vir a obter, mas tendo em vista outros objetivos que se sobrepõem à questão do aumento da competitividade por si só.

As certificações em Portugal surgem para proporcionar notoriedade e visibilidade às organizações. Para que ocorra a emissão dos certificados é necessário dirigir-se à organização, in loco, verificar o grau de cumprimento da organização para com a norma de referência e demais requisitos legais e regulamentares aplicáveis. A esta última etapa dá-se o nome de auditoria, como a avaliação sistemática e independente das atividades desenvolvidas em determinada empresa ou setor, cujo objetivo é averiguar se elas se encontram de acordo com as disposições planeadas e/ou estabelecidas previamente, se foram implementadas com eficácia e se estão em conformidade com os objetivos traçados.

No mundo atual um produto com qualidade é indispensável para se manter uma posição sustentável no mercado, mas para se conseguir obter essa qualidade ter-se-á de produzir segundo linhas orientadoras específicas e bem delineadas. Aliado à qualidade do produto tem que existir o reconhecimento dessa qualidade, daí que a certificação seja de extrema importância, uma vez que o produto de uma empresa certificada é visto como de maior qualidade no mercado. Para uma empresa produzir com qualidade tem que ter um sistema de gestão da qualidade com qualidade e a avaliação do sistema de gestão da qualidade é efetuada através da auditoria da qualidade.

A motivação para realizar este trabalho provém da importância e da atualidade deste tema e da interligação destes conceitos que ainda que apesar de dependentes são tratados, na maioria dos trabalhos, isoladamente.

Este estudo pretende analisar os fatores que influenciam uma auditoria do sistema de gestão da qualidade e a importância do sistema de gestão da qualidade numa organização.

O estudo em questão poderá ser relevante para a Silampos, S.A., para a comunidade científica, comunidade estudantil, organismos de certificação, organizações e sociedade em geral.

IV) SILAMPOS – SOCIEDADE INDUSTRIAL DE LOUÇA METÁLICA CAMPOS, S.A.

O Sistema de Gestão da Qualidade em vigor na Silampos – Sociedade Industrial de Louça Metálica Campos, S.A. encontra-se de acordo com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008.

A Silampos, S.A. foi fundada na freguesia de Cesar, concelho de Oliveira de Azeméis, em 5 de julho de 1951. É uma Sociedade Anónima com um capital social de 4.000.000,00 Euros. Detém atualmente cento e setenta e nove colaboradores e a sua atividade principal consiste no fabrico de louça metálica e artigos de usos doméstico.

1. Breve Historial

A Silampos, S.A. é a empresa mais antiga de fabrico de louça metálica de Portugal e uma das mais antigas da Europa, liderando o mercado nacional de louça metálica, com produtos e marcas diferenciados para os vários segmentos de mercado. As suas instalações situam-se na freguesia de Cesar, concelho de Oliveira de Azeméis, distrito de Aveiro e é caracterizada por uma forte tradição industrial.

Foi fundada a 5 de julho de 1951, com apenas seis trabalhadores e iniciou a sua atividade com o fabrico de louça de alumínio de uso doméstico, utilizando a técnica de repuxagem.

Mais tarde, o uso de prensas mecânicas permitiu substituir a técnica de repuxagem pela estampagem e o avanço técnico criou condições para a introdução de um produto novo em Portugal, a Panela de Pressão, cujo sucesso possibilitou a expansão da atividade, impondo-se no mercado com prestígio e definitivamente a marca SILAMPOS, nome pelo qual a empresa passou a ser identificada e que, posteriormente, integrou a firma dando origem à sua denominação social atual.

O êxito comercial da Panela de Pressão e da marca SILAMPOS, não pode ser dissociado do anúncio televisivo “A história da carochinha e do João Ratão” que o mercado ainda hoje associa à empresa.

Em 1968 iniciou o fabrico de louça em aço inoxidável com 2 mm de espessura e sem fundo térmico, introduzindo quase de seguida o fundo térmico de cobre, no qual foi pioneira em Portugal e em 1973 passou a produzir aço inoxidável com fundo térmico de alumínio aplicado por soldadura. Em 1993, reforçou a sua liderança com o lançamento do primeiro trem de cozinha com fundo térmico encapsulado, o “Impact Disc”.

A alteração do pacto social em 1978, transformando a empresa em sociedade unifamiliar, permitiu a convergência da gestão e o delinear de um programa de reapetrechamento que garantiu a prossecução do escopo capacidade/produktividade/qualidade necessário à consolidação da empresa no mercado interno e a entrada na exportação, tornando-a na principal empresa portuguesa do setor de louça metálica para uso doméstico.

Entretanto, a gama das panelas de pressão sofreu inovações, com o lançamento da panela de pressão de aço inoxidável tradicional e mais recentemente, da designada panela “super-rápida”, dotada de um sistema de fecho que proporciona economia de energia considerável.

No final de 2001 a empresa foi transformada em Sociedade Anónima, com um capital social de 4.000.000,00 Euros, controlado na sua totalidade pela família Campos.

Em 2005 desenvolveu a louça “multidisc”, concretizando um avanço tecnológico significativo em termos de consumos de energia, tempo e temperatura de cozedura. A sofisticação do produto “multidisc” dispensa o fundo térmico, mas acolhe as vantagens deste, expandindo para todo o corpo da peça as respetivas características térmicas. No mesmo ano criou uma nova marca de produto, Concepta Silampos. Esta marca funde rigor e inovação, funcionalidade e depuração estética, encarando esta última como fator estruturante na conceção e não apenas como um valor acrescido à produção.

Em 2006 criou uma nova marca, Cook Silampos, utilizada nas grandes superfícies.

Até 2008 manteve-se muito centrada no “Cooking”, encarando a partir desta altura outras oportunidades com afinidade tecnológica e produtiva, como é o caso da área “Living/Garden”.

A empresa aposta fortemente no design e na qualidade dos seus produtos e serviços como fatores diferenciadores.

2. Efetivos, Instalações e Equipamentos

A Silampos detém atualmente um quadro de 179 colaboradores, incluindo um corpo técnico devidamente qualificado e capaz de concretizar os objetivos da empresa.

A empresa dispõe de instalações com área de 32.000 m², dos quais 13.500 m² são área coberta.

Depois de anos de fortes investimentos na área industrial, que reforçaram e atualizaram os equipamentos produtivos e melhoram o layout fabril, a empresa tem orientado os investimentos mais recentes para o desenvolvimento de produtos, ambiente,

segurança e novas tecnologias de informação, potenciando a liderança da Silampos no setor nacional de louça metálica.

A empresa utiliza as tecnologias de informação como suporte fundamental dos seus processos de negócio, dispondo de um sistema de gestão integrado, baseado numa solução ERP/ Baan e de soluções relativamente recentes em termos de comunicações e gestão documental.

3. Produção, Representações e Vendas

A capacidade produtiva da Silampos, S.A. a preços atuais é de 18.000.000 Euros.

A gama atual de fabrico é constituída por diferentes categorias de produtos, nomeadamente, painéis de pressão, louça metálica em aço inoxidável e mais recentemente, artigos para a área “Living/Garden”.

Em complemento da produção própria, a Silampos representa e vende produtos de marcas internacionais consagradas, de que são exemplos, “Zyliss”, “Cole & Mason”, “Jamie Oliver” - DKB, “Judge” e “Stellar” - Horwood.

A prestação de serviços traduz-se quase integralmente em assistência pós-venda e não tem significado no volume de negócios da empresa, mas constitui um fator de competitividade que o mercado reconhece e ao qual a Silampos dedica a melhor atenção.

A exportação, iniciada com as Painéis de Pressão, assenta hoje, sobretudo, na louça de aço inoxidável - produto de qualidade que prestigia a Empresa e a Indústria Portuguesa. As exportações têm como destino entre outros os seguintes países: Inglaterra, Espanha, Norte de África, Rússia, Japão, América do Sul, Países Nórdicos, Bélgica, Holanda e Países Árabes.

A promoção e distribuição no mercado interno são asseguradas pelos serviços da própria empresa, cobrindo todo o país, embora com natural relevância para as cidades de Lisboa e Porto.

4. Negócio, Visão, Missão e Valores

O negócio da Silampos consiste em responder e/ou antecipar as necessidades do mercado em termos de produtos e/ou serviços destinados à casa em geral e, em particular, relacionados com a confeção, conservação e/ou simples manuseamento, doméstico ou industrial, de alimentos.

Tem como objetivo ser a solução e a opção em utensílios destinados à casa em geral e em particular à mesa e cozinha, doméstica ou industrial, liderando o mercado nacional e sendo uma referência do setor a nível internacional.

Tem como missão conceber, desenvolver, produzir e comercializar utensílios de cozinha, mesa e casa, criando valor para os seus clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas e comunidades com as quais interage e contribuindo para a melhoria do meio ambiente e da qualidade de vida em geral e apoiar e incentivar iniciativas que visem o desenvolvimento sustentado do setor.

A atuação da Silampos reflete os seus valores centrais:

- Integridade e honestidade;
- Profissionalismo e rigor;
- Cooperação e parceria;
- Inovação e melhoria contínua.

5. Política

A Política da Silampos consiste em:

- a) Satisfazer os seus clientes, assumindo que esta intenção é determinante na concretização do seu próprio sucesso;
- b) Satisfazer os acionistas e restantes financiadores assegurando a remuneração competitiva dos capitais investidos e fazer da análise custo/benefício um princípio fundamental de gestão, para que os meios financeiros não constituam um fator limitativo do desenvolvimento da empresa;
- c) Contribuir para o desenvolvimento da região onde está inserida, assumindo as suas responsabilidades sociais perante a comunidade;
- d) Prosseguir uma prática de respeito do enquadramento legal aplicável à empresa em qualquer domínio;
- e) Promover o desenvolvimento das competências dos seus colaboradores, assumindo a relevância da sua contribuição para o desempenho da empresa, promovendo a sua progressão profissional e cultural;
- f) Apostar na inovação e desenvolvimento de novos produtos, considerando a sua eco-eficiência, superando as expectativas dos seus clientes e contribuindo para a criação das tendências de mercado;
- g) Fomentar as práticas de “procurement” e parceria, como instrumento de melhoria da eficiência na relação com os fornecedores;

- h) Assumindo um comprometimento para a excelência, melhorando continuamente a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente, adotando em cada medida uma política de prevenção.

6. Prémios, Qualidade, Ambiente e Higiene e Segurança

O desempenho económico-financeiro e a capacidade de gestão e adaptação às exigências da competitividade permitiram à Silampos, S.A. obter por diversas vezes o prémio “PME Excelência”.

A ênfase no design foi justamente reconhecida pelo Centro Português de Design, que atribuiu à Silampos, S.A., em 1993, o “PRÉMIO DESIGN 93 PARA A INDÚSTRIA”, e distinguiu com o prémio “SELOS DE DESIGN” duas das suas linhas - *Domus* e *Domus 90*.

Em 1997 a Silampos, S.A. foi finalista no “PRÉMIO EUROPEU DE DESIGN”.

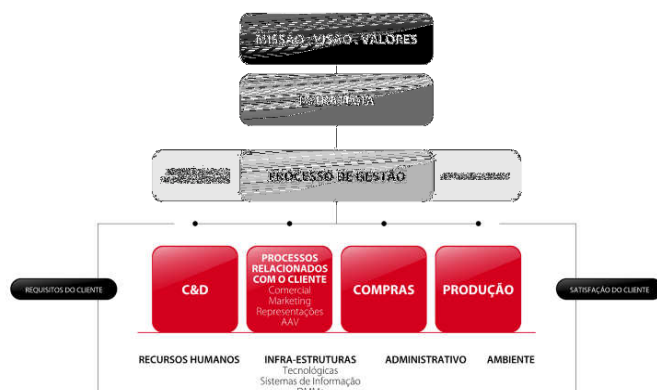
A preocupação pela Qualidade, que há muito foi assumida como princípio fundamental de gestão da empresa com a certificação do seu Sistema da Qualidade em 1996, encontra atualmente expressão formal no Sistema de Gestão da Qualidade implementado de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2008.

Está em curso um plano de ação tendo em vista a certificação da empresa no domínio ambiental sendo integrado no sistema de qualidade existente.

7. Sistema de Gestão da Qualidade

Liderar e operar com sucesso numa organização, requer geri-la de uma forma sistemática e visível. A Silampos,S.A. está firmemente convencida de que só com a implementação e manutenção de um sistema de gestão da qualidade, concebido para melhorar continuamente a eficácia do desempenho da empresa, conseguirá obter esse sucesso.

Os processos que sustentam o sistema de gestão da qualidade da Silampos, S.A. são representados da seguinte forma:



V) CASO PRÁTICO

De forma a tornar explícita e coerente a apresentação e análise dos dados, à semelhança da estrutura utilizada no questionário, começou-se por efetuar a caracterização dos dados gerais relativos à amostra constituída por 43 elementos (16 colaboradores ocupam funções de pessoal administrativo, 11 colaboradores ocupam funções de pessoal produtivo, 8 colaboradores pertencem aos quadros superiores e 8 colaboradores pertencem aos quadros intermédios) do universo de 179 funcionários da empresa Silampos, S.A..

Tal como no questionário começa-se por analisar a identificação/caracterização dos inquiridos, para se ter consciência da população que respondeu ao questionário.

Da análise de todos os dados referentes à identificação é de referir que a maior parte dos inquiridos que responderam ao inquérito se encontram entre os 31 e 40 anos, possuem o Ensino Secundário ou Licenciatura, desempenham funções administrativas e exercem funções na organização há menos de 10 anos (AnexoI).

Como referido o será utilizado o estudo exploratório para analisar os fatores que afetam uma auditoria do sistema de gestão da qualidade e a importância do sistema de gestão da qualidade para a organização, ou seja, as hipóteses definidas.

Após a análise dos questionários verificou-se que quanto à manutenção de um sistema de qualidade na empresa aumentar o envolvimento dos funcionários 88% (38 colaboradores), estão de acordo com esta afirmação, apenas 12% (5 colaboradores), têm opinião contrária.

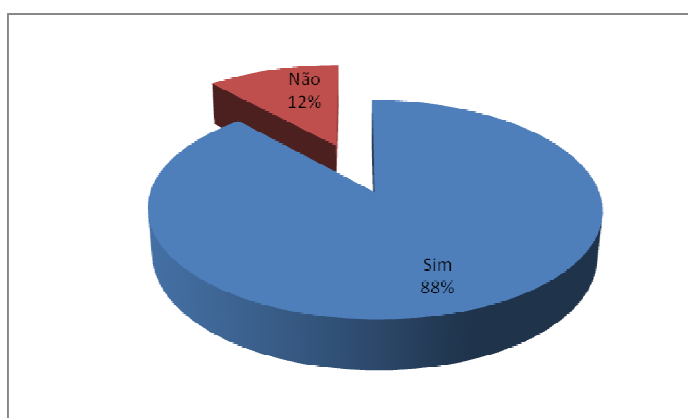


Gráfico 2 – Distribuição da amostra segundo o aumento do envolvimento dos colaboradores quando existe a manutenção de um sistema de qualidade na empresa.

Quanto aos inquiridos que se encontram de acordo com o facto da manutenção de um sistema de gestão da qualidade na empresa aumentar o envolvimento dos funcionários

várias justificações referiram para suportar as suas opiniões, tais como “porque fomenta a comunicação recíproca entre as diferentes funções que intervêm na garantia da qualidade do produto”, “o sistema de gestão da qualidade baseia-se na gestão por processos fornecendo a interação entre colaboradores de diferentes departamentos. Foca diferentes departamentos em objetivos estratégicos e operacionais comuns”, “dada a relação direta entre qualidade e informação. A empresa como é um sistema de informação, deve gerir o conhecimento necessário para o sucesso do seu negócio, pelo que deve estabelecer um nível de organização que permita às suas funções e processos agirem de forma sincronizada para atingir o objetivo proposto: oferta de produtos e serviços de acordo com os requisitos do mercado e ao mesmo tempo atingir o resultado desejado”.

Relativamente ao facto do processo de gestão deixar claro que a qualidade exige a mobilização de todos os funcionários na organização 88% (38 colaboradores), estão de acordo com esta afirmação, apenas 12% (5 colaboradores), referem o contrário.

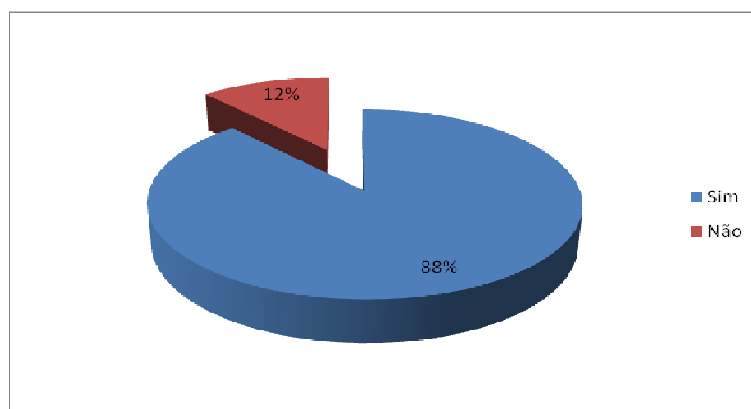


Gráfico 3 – Distribuição da amostra de acordo com o facto de o processo de gestão deixar claro que a qualidade exige a mobilização de todos os funcionários na organização.

Quanto aos colaboradores inquiridos que se encontram de acordo o facto de o processo de gestão deixar claro que a qualidade exige a mobilização de todos os funcionários da organização várias justificações foram referidas para defender as suas opiniões, tais como “o processo de gestão contempla o envolvimento de todos para que se consiga atingir as metas da qualidade” e “o trabalho em equipa é fundamental para a manutenção do sistema de qualidade”.

Questionaram-se os inquiridos relativamente aos fatores, que na sua opinião, mais dificultam o envolvimento pessoas nos programas de gestão da qualidade, de entre a lista referida de seguida.

- a) Estrutura organizacional atrasada e rígida;
- b) Competências mal distribuídas;
- c) Baixo nível de integração dos setores da empresa;
- d) Dificuldade no acesso à informação;
- e) Falta de envolvimento da administração no processo da Qualidade;
- f) Pouca clareza na definição da missão e políticas da empresa;
- g) Precariedade do trabalho em equipa;
- h) Falta de formação dos funcionários;
- i) Desconhecimento dos custos da não-qualidade (refugos, desperdícios, etc.);
- j) Inexistência de mecanismos para o apuramento de resultados, análise das falhas e identificação das causas e dos problemas;
- k) Despreocupação com a melhoria contínua dos processos;
- l) Baixo incentivo à iniciativa e à inovação;
- m) Estilo de Gestão;
- n) Excesso de ações, que visam exclusivamente normas e procedimentos de conformidade.

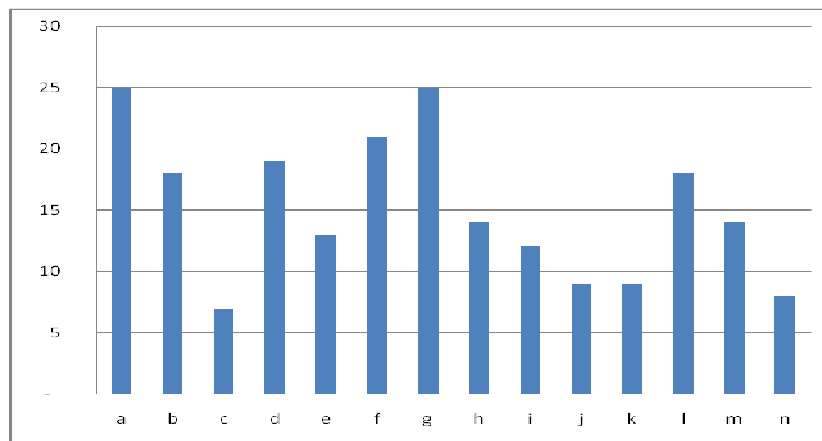


Gráfico 4 – Distribuição das respostas dos inquiridos de acordo com os fatores mais dificultam o envolvimento das pessoas nos programas de gestão da qualidade.

Analisando as respostas dos inquiridos verifica-se que os fatores que mais dificultam o envolvimento dos indivíduos nos programas de gestão da qualidade são a existência de uma estrutura organizacional atrasada e rígida e a precariedade do trabalho de equipa, sendo estas selecionadas por 25 indivíduos dos inquiridos. Selecionada por 21 dos inquiridos foi a pouca clareza na definição da missão e políticas da empresa, por 19 dos inquiridos a dificuldade no acesso à informação, por 18 dos inquiridos as competências mal distribuídas e o baixo incentivo à iniciativa e à inovação, por 14 dos inquiridos a falta de formação dos funcionários e o estilo de Gestão, por 13 dos inquiridos a falta de envolvimento da administração no processo da Qualidade, por 12 dos inquiridos o desconhecimento dos custos da não-qualidade, por 9 inquiridos a inexistência de mecanismos para o apuramento de resultados, análise das falhas e identificação das causas e dos problemas e a despreocupação com a melhoria contínua dos processos, por 8

inquiridos o excesso de ações, que visam exclusivamente normas e procedimentos de conformidade e 7 dos inquiridos consideram o baixo nível de integração dos setores da empresa como um fator que dificulta o envolvimento dos indivíduos nos processos de gestão da qualidade.

Relativamente ao grau de atenção dado à qualidade dentro da empresa, verifica-se que a grande maioria, 74% considera que é bom, considerando 12% que é excelente e 3 % que é satisfatório. Nenhum dos inquiridos considera não satisfatório o mesmo.

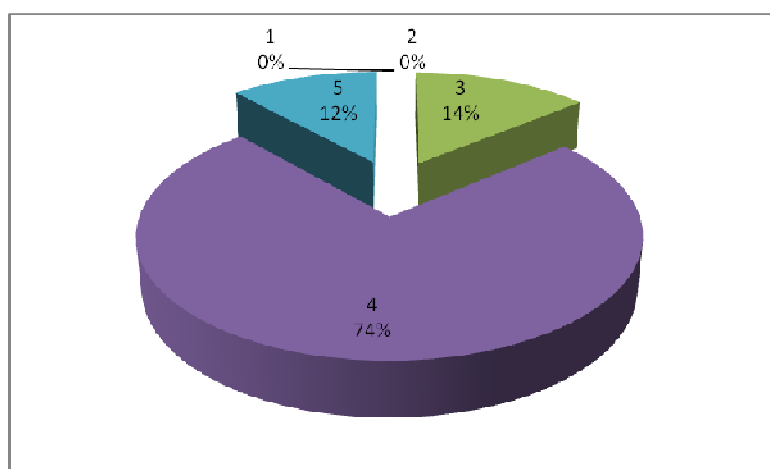


Gráfico 5 – Distribuição da amostra de acordo com a classificação atribuída ao grau de atenção que a empresa dá à qualidade (num intervalo de 1 a 5, em que 1 corresponde a nenhum e 5 a excelente).

Quanto à importância dada pela empresa à qualidade dos seus produtos verifica-se que 53% dos inquiridos consideram que a importância que a organização dá à qualidade dos seus produtos é boa, 33% considera que é excelente e 14% satisfatória. Mais uma vez, nenhum dos inquiridos considera esta como não satisfatória.

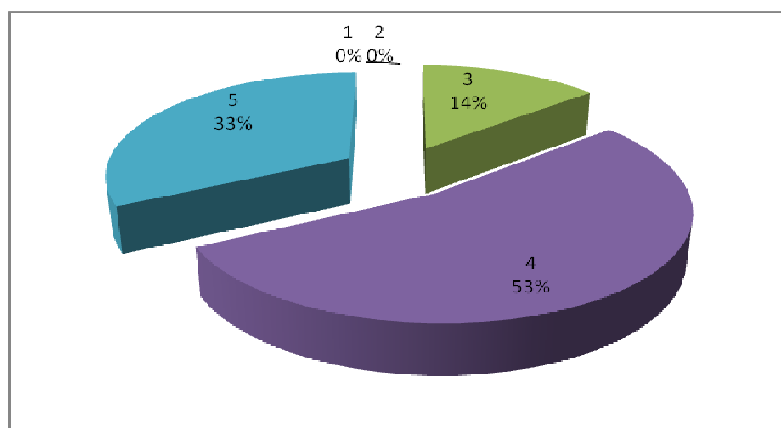


Gráfico 6 – Distribuição da amostra de acordo com a classificação atribuída à importância dada pela organização à qualidade dos seus produtos (num intervalo de 1 a 5, em que 1 corresponde a nenhum e 5 a excelente).

Relativamente ao tratamento dado pela organização aos artigos não conformes 35% dos inquiridos considera que a empresa dá um bom tratamento aos artigos não conformes, 28% considera que esse tratamento é suficiente, 23% considera esse tratamento excelente e apenas 14% dos inquiridos considera esse tratamento não satisfatório.

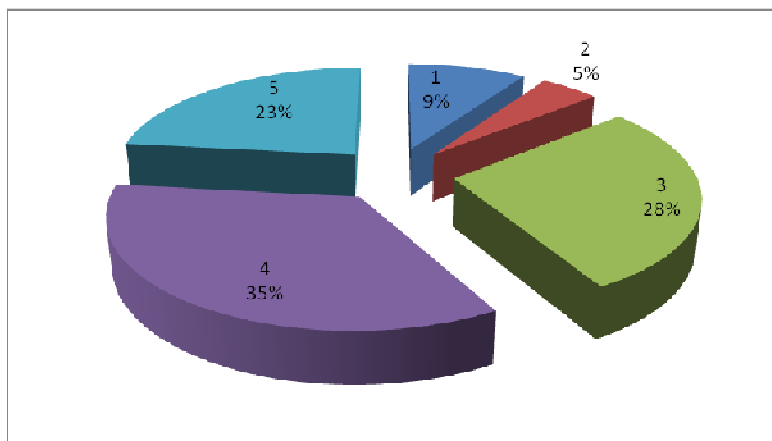


Gráfico 7 – Distribuição da amostra de acordo com a classificação atribuída ao tratamento dado pela organização aos artigos não conformes (num intervalo de 1 a 5, em que 1 corresponde a nenhum e 5 a excelente).

Da amostra em estudo, 86% dos inquiridos considera que a administração se envolve de forma positiva no processo de qualidade da empresa, 14% consideram que esse envolvimento não existe ou é efetuado de forma negativa.

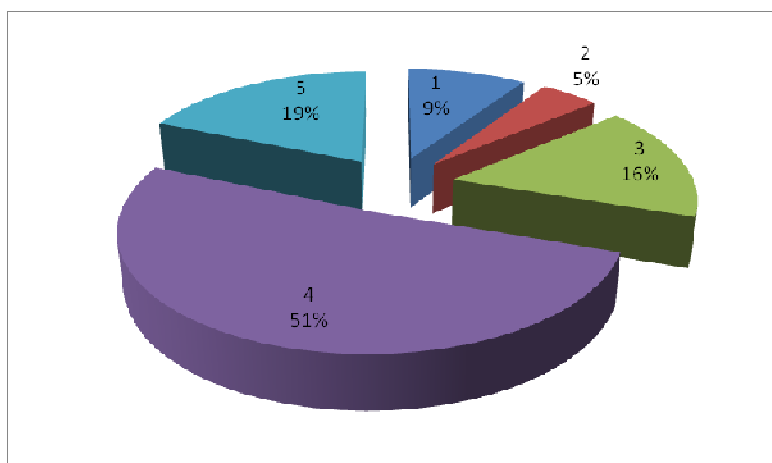


Gráfico 8 – Distribuição da amostra de acordo com a classificação atribuída ao envolvimento da administração no processo de qualidade da empresa (num intervalo de 1 a 5, em que 1 corresponde a nenhum e 5 a excelente).

Efetuando uma análise global aos resultados obtidos, verifica-se que a manutenção do sistema de gestão da qualidade aumenta o envolvimento da maioria dos funcionários da empresa, uma vez que estes têm consciência que a qualidade e a certificação são de extrema importância para a concretização dos objetivos finais da organização, na medida

que ao oferecer um produto de qualidade a empresa poderá aumentar a sua competitividade e que a implementação de um sistema de gestão da qualidade fomenta a interação entre os colaboradores. Relativamente ao facto do processo de gestão deixar claro que a qualidade exige a mobilização de todos os funcionários da organização, verificou-se que os funcionários se encontram de acordo com esta afirmação, referindo que o envolvimento de todos os funcionários e o trabalho de equipa são essenciais para atingir as metas da organização. Quanto aos fatores que os inquiridos consideram que mais dificultam o envolvimento dos indivíduos nos programas de gestão da qualidade são a existência de uma estrutura organizacional atrasada e rígida e a precariedade do trabalho de equipa, tendo sido selecionadas por 25 inquiridos, uma vez que os funcionários de uma organização perante estas situações se acomodam na realização das suas tarefas rotineiras, não se encontrando motivados para ir além das suas tarefas diárias, uma vez que têm a noção que não serão compensados pelos seus esforços. Relativamente ao grau de atenção dado à qualidade dentro da organização, à importância dada pela empresa à qualidade dos seus produtos, ao tratamento dado pela organização aos artigos não conformes e ao envolvimento, de forma positiva, da administração no processo de qualidade da empresa verificou-se que os inquiridos consideram que a política da organização é virada para a qualidade, não apenas para a certificação, mas sim para a qualidade total. Analisando os resultados poder-se-á referir que o sistema de gestão da qualidade é essencial no dia a dia desta organização, ou seja, comprova-se a hipótese 2.

Continuando a análise em curso, verifica-se que todos os colaboradores inquiridos consideram que a auditoria de terceira parte é de extrema importância para a melhoria de desempenho da organização auditada. Foi referido por um dos inquiridos que a auditoria é importante “porque é uma das formas de avaliar o sistema de gestão e que por ser de terceira parte faz com que a empresa seja analisada de uma forma diferente, uma vez que o auditor que a realiza tem uma perspetiva geral. Quando se trata de uma auditoria interna, esta é efetuada mais ao pormenor, pois quem a realiza tem a noção do processo, mas centra-se mais em aspetos específicos daquele processo e não na visão geral da organização”.

Quanto aos fatores que afetam o resultado de uma auditoria, foram referidos diversos, mas a competência do auditor ou da equipa auditora é referido como um elemento chave do bom desempenho de uma auditoria. Como foi referido “os auditores assumem um papel fundamental no sucesso da auditoria. Estes devem prepará-la o melhor possível, tendo sempre em consideração os pontos referidos na norma de qualidade”. Um

auditor experiente e que se envolva plenamente na realização a auditoria é fundamental, uma vez que “o auditor é um elemento chave no processo de auditoria, do seu bom desempenho é que resulta o sucesso ou insucesso. Quanto ao perfil do auditor, é referido que para o sucesso de uma auditoria é necessário que quem a executa tenha uma postura correcta (saber falar e ouvir no momento certo e filtrar a informação), comunicar de forma eficiente (comunicação oral e escrita) e deter conhecimentos técnicos sobre a norma e o processo auditado”. Um dos inquiridos reforça a importância da competência do auditor, como fator de sucesso de uma auditoria, referindo que “a forma como uma auditoria é conduzida é essencial para que o objetivo seja alcançado. Este objetivo centra-se na procura de evidências da existência de conformidade e não na ‘caça’ à não conformidade”.

É referido, ainda, por um dos inquiridos que “um bom auditor tem que ter um perfil coerente como o definido na norma NP EN ISO 19011:2003. A qualificação de um auditor tem em conta a sua experiência, trabalho realizado, auditorias realizadas, mas não tem em conta o seu perfil, o qual é fundamental, pois um bom auditor tem que ser um excelente comunicador”. Para além das competências já referidas, tais como a experiência, a postura correcta, a comunicação eficiente e os conhecimentos técnicos, foram referidas outras competências, tais como liderança e postura ética, que, se mal aplicadas, podem levar ao insucesso de uma auditoria. Foi também referido que a posição/postura assumida pela organização no decurso de uma auditoria, principalmente, a adotada pela gestão de topo é um fator de extrema importância. Foi referido que a organização “deve ter em conta todos os benefícios inerentes à implementação de um sistema de gestão da qualidade eficiente e não se centrar somente na obtenção da certificação. A organização pode contribuir para o bom desempenho da auditoria, através do envolvimento da sua gestão de topo no sistema de gestão, consciencializando os funcionários, da importância da implementação do sistema de gestão e da importância do envolvimento de cada um nesse processo, de forma a obter sempre a melhoria contínua, efetuando sempre uma análise crítica ao sistema quando necessário”. É referido ainda por outro inquirido que “o envolvimento da gestão de topo é um elemento fundamental de todo o processo, sem o qual o sistema de gestão não poderá alcançar os seus objetivos”. Foi também mencionado que a organização no decurso de uma auditoria pode contribuir para o seu sucesso “ao entender qual é o objetivo da auditoria, a organização reconhecerá, caso exista, uma não conformidade, uma vez que é um elemento integrado no sistema de melhoria da qualidade do processo de uma organização. Esconder o erro, é fingir ter um sistema de qualidade, ter todos os custos inerentes e não aproveitar o que se tem ao dispor. Pode referir-se que a gestão de topo se

envolve numa auditoria quando esta assenta na transparência, facilitando o trabalho do auditor”.

Analisando os dados verifica-se de forma resumida que o resultado da auditoria do sistema de gestão da qualidade da organização é influenciado por diversos fatores, sendo os destacados pelos inquiridos a competência do auditor ou da equipa auditora, o perfil do auditor e a posição/postura assumida pela organização no decurso de uma auditoria, principalmente da gestão de topo, ou seja, verifica-se que se comprova a hipótese 1.

VI) CONCLUSÃO

Este estudo abrange as temáticas sistema de gestão da qualidade e auditoria da qualidade, uma vez que muitas organizações procuram, cada vez mais, aumentar a sua competitividade através da implementação de sistemas de gestão de qualidade que conduzam à melhoria dos seus processos internos, estabelecendo relações muito benéficas com os seus fornecedores, e essencialmente no atendimento e satisfação das necessidades dos seus clientes.

Nos últimos anos as mudanças ocorrem de forma muito rápida, nos valores, na tecnologia, nas pessoas e no mercado, o que se traduz em significativas ameaças à sobrevivência das organizações. Esta realidade cria um novo cenário organizacional que visa cada vez mais a valorização do capital humano, aliado à melhoria da qualidade de vida, dentro e fora da organização, uma vez que apesar da evolução da tecnologia o capital humano é sempre necessário para o sucesso de uma organização. Conforme referido por Prada&Miguel (1999), ocorreu uma mudança no grau de envolvimento, comprometimento e capacitação, levando a uma valorização do ser humano.

Num mercado cada vez mais competitivo, existe um cenário constante de pressão sobre as empresas, exigindo que estas ofereçam produtos ou serviços com padrões de qualidade cada vez mais elevados. Desta forma as empresas têm sido obrigadas a investir em flexibilidade, inovação e qualidade.

Deming com a sua proposta do saber profundo exige profundas mudanças no relacionamento e na gestão entre a empresa e os seus clientes, fornecedores e empregados. Deming é um defensor da participação do trabalhador no processo de decisão e Brocka&Brocka (1994) salienta que o gerir é responsável por 94% dos problemas da qualidade, apontando que é a tarefa do gerir que auxilia as pessoas a serem mais eficientes.

De acordo com o referido na análise dos resultados verifica-se que 88% dos inquiridos são da opinião que a manutenção do sistema de gestão da qualidade aumenta o envolvimento da maioria dos funcionários da empresa e que o processo de gestão da qualidade fomenta a interação entre os colaboradores. Relativamente ao grau de atenção dado à qualidade dentro da organização, à importância dada pela empresa à qualidade dos seus produtos, ao tratamento dado pela organização aos artigos não conformes e ao envolvimento, de forma positiva, da administração no processo de qualidade da empresa verificou-se que os inquiridos consideram que a política da organização é virada para a qualidade, não apenas para a certificação, mas sim para a qualidade total. Analisando os resultados poder-se-á referir que, de acordo com a opinião dos funcionários da Silampos,

S.A. se comprova a segunda hipótese enunciada, ou seja, o sistema de gestão da qualidade é essencial no dia a dia desta organização.

Uma ferramenta que tem sido utilizada, em todo o mundo, para as organizações conseguirem uma vantagem competitiva é a auditoria da qualidade, que consiste em monitorizar e avaliar a eficácia do sistema de gestão, identificando oportunidades para melhorias e diminuindo, os riscos associados à sobrevivência das organizações.

Apesar do processo de auditoria, quando devidamente realizado, ser um elemento gerador de diversos e indiscutíveis benefícios para a gestão de uma organização, tanto a nível operacional, como a nível estratégico, as críticas a esta ferramenta também são bastante comuns.

Para Kaziliûnas (2008), a principal razão na execução de uma auditoria é obter entradas efetivas para a tomada de decisão da gestão da organização, mas existe um leque, ainda grande, de auditores que produz apenas dados de forma a conceder a certificação, para melhorar a documentação ou para reforçar a conformidade.

Nos dias de hoje o processo de gestão da qualidade é uma necessidade para qualquer tipo de atividade, desde a indústria aos prestadores de serviços. A certificação de acordo com a ISO significa, no mercado produtos com qualidade acrescida.

A última questão realizada relaciona-se com os fatores que afetam o resultado da auditoria, para testar a hipótese o resultado da auditoria do sistema de gestão da qualidade da organização é influenciado por diversos fatores. De acordo com a revisão bibliográfica verifica-se que um dos elementos essenciais nesta área é a competência do auditor, uma vez que segundo Ishikawa, “o auditor pode possuir um conjunto de fórmulas e *check lists*, mas sem o conhecimento baseado em experiência, não conduzirá bem a sua função”, Campos (1992). Analisando os resultados obtidos verifica-se, de forma resumida, que o resultado da auditoria do sistema de gestão da qualidade da organização é influenciado por diversos fatores, sendo destacados pelos inquiridos a competência do auditor ou da equipa auditora, o perfil do auditor e a posição/postura assumida pela organização no decurso de uma auditoria, principalmente da gestão de topo, ou seja, comprova-se a primeira hipótese e o referido na revisão bibliográfica.

Pode-se concluir que neste estudo se comprovou que a auditoria do sistema de gestão da qualidade é influenciada por diversos fatores, sendo o mais referenciado a competência do auditor e que o sistema de gestão da qualidade é de extrema importância para a organização.

Para estudos futuros seria interessante estudar a problemática enunciada, alargando a aplicabilidade do estudo, ou seja, aplicá-lo a diversas empresas, de preferência de diversos setores para se poder analisar esta temática em diversos contextos e se tentar comprovar estas hipóteses num contexto mais amplo. Este estudo restringiu-se a uma empresa, na qual o pesquisador aí exerce funções, o que poderá ter condicionado os resultados, tornando-se uma limitação para este estudo.

Outra proposta para investigações futuras prende-se com a alteração do método, ou seja, utilizar o método qualitativo para desta forma se poder ter uma perceção mais direta do que as entidades estudadas pensam sobre esta problemática e tentar enriquecer ainda mais um estudo deste tipo.

VII) BIBLIOGRAFIA

Ahire, Sanjay, TQM age versus quality: an empirical investigation, *Production and Inventory Management Journal* vol.37 n.1, 1996.

Amaral, L. M., «Prefácio». In Fernando Nogueira Ganhão, *A Qualidade Total*, Cedintec, Lisboa, 1991.

Ambroz, Milan, *Case study: total quality system as a product of the empowered culture*, *The TQM Magazine* vol.16 n.2, 2004.

Araújo, Aneide Oliveira; Oliveira, Marcelle Colares, *Tipos de pesquisa.*, Trabalho de conclusão da disciplina Metodologia de Pesquisa Aplicada a Contabilidade - Departamento de Controladoria e Contabilidade da USP. São Paulo, 1997.

Arter, D. R., *Quality Audits for Improved Performance*. 3. ed. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press, 2003.

Barçante, L.C.& Castro, G.C., *Ouvindo a voz do cliente interno: Transforme o seu funcionário num Parceiro*. Rio de Janeiro, QualityMark Ed., 1995.

Barçante, Luiz César, *Qualidade Total: uma visão brasileira, o impacto estratégico na universidade e na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Bardin, Laurence, *Análise de conteúdo*. Edições 70, 1997.

Barney, Jay, Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review* vol.11 n.3, 1986.

Beer, Michael, *Why total quality management programs do not persist: the role of management quality and implications for leading a tqm transformation*. *Decision Sciences* vol.34 n.4, 2003.

Bell, J.: *Como realizar um projeto de investigação*. Lisboa, Gradiva, 1997.

Bessant, J., Caffyn, S. & Gallagher, M. *An Evolutionary Model of Continuous Improvement Behaviour Technovation*, n.21, 2001.

Bolman, L. G. & Deal, T. E., *Modern approaches to understanding and managing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989.

Brocka, Bruce M.; Brocka, Suzanne, *Gerenciamento da Qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1994.

Brum, Argemiro, *As pequenas empresas no contexto da economia internacional: a alternativa das redes de cooperação*. Disponível em <http://www.agromil.com.br/artigoargemiro.html>, 2005.

Campos, V.F., *TQC — Controle da qualidade total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni: Bloch Editores, 1992.

Campos, V. F., *TQC: Controle da Qualidade Total: no estilo japonês*. 8ª ed., Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

Caravantes, Geraldo R. *Administração e Qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1997.

Cerqueiro Neto, Edgard Pedreira. *Gestão da qualidade: princípios e métodos*. São Paulo: Pioneira, 1993.

Cervo, Amando Luiz; Bervian, Pedro Alcino, *Metodologia científica*. São Paulo: Makron Books, 1996.

Chang, F. e Wiebe, H., The ideal culture profile for Total Quality Management: a competing values perspective, *Engineering Management Journal* vol.8 n.2, 1996.

Chatterjee, S. e Yilmaz, M., *Quality confusion: Too many gurus, not enough disciples*, Business Horizons, 1993.

Chiavenatto, I., *Introdução á Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

De Cicco, Francesco, *Sistemas Integrados de Gestão: Agregando Valor aos Sistemas ISO 9000*, QSP, São Paulo, 2004. Disponível em www.qsp.com.br.

Coral, E., *Avaliação e gestão dos custos da não qualidade*, Brasil: Florianópolis, 1996.

Cronin, J.J., M.K. Brady and G.T.M. Hult, *Assessing the effects of quality, Value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments*. J. Retail., 76, 2000.

Crosby, Philip, B., *Qualidade, falando sério*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

Crosby, P. B., *Quality is Free*. New York, Mentor/New American Library, 1979.

Cruz, C. V. e Carvalho, O., *Qualidade: Uma Filosofia de Gestão*, Lisboa, Texto Editora, 1994.

Dale, B. G. & Plunkett, J. J., *Managing Quality*. London, Philip Allan, 1990.

Deming, William Edward, *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

Dearing, J., *ISO 9001: Could it better?* Quality Progress, v. 40, n. 2, 2007.

Delgado, J. *Sensibilização para a Importância da Qualidade no Mercado Atual*. Millenium On Line, nº 8, 1997. Disponível em: http://www.ipv.pt/millenium/Millenium_8.htm.

Deming, W. E. *Qualidade: A Revolução da Administração.*, Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

Dicionário Publicitário on-line, *Pesquisa quantitativa*. Disponível em: <http://d2dbr.free.fr/dicionariopublicitario/p.htm>.

Domenico, S.. *O papel da Administração de Recursos Humanos na qualidade total: Um estudo exploratório em empresas do segmento de tintas com certificação ISO 9000*. Tese Doutorado em Administração – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1996.

Drucker, P. F., *Administração, tarefas, responsabilidades, práticas*, São Paulo, Editora Pioneira, 1975.

Drucker, Peter F., O inventor da administração. *Revista Exame*. São Paulo: ano 2002, 36, nº 10, 15/mai/2002.

Eckes, George, *A Revolução Seis Sigma*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

- Feigenbaum, A., *Quality education and America's competitiveness*. Q. Prog., 27, 1994.
- Ferreira, A. B. H., *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. 2º ed., Editora Nova Fronteira, Rio de Janeiro, 1986.
- Fischer, A. L.. *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. Tese de Doutorado em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1998.
- Foddy, W., *Como perguntar. Teoria e prática na construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Oeiras, Celta, 1996.
- Fonseca, Elton L. Benefícios do Sistema Integrado de Gestão ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001, São Paulo, *Revista Meio Ambiente Industrial*, Ed. 51., 2004.
- Frankl, V. E., *Psicoterapia para todos*. Rio de Janeiro: Vozes, 1990.
- Frosini, L. H. e Carvalho, A. B. M., *Segurança e Saúde na Qualidade e no Meio Ambiente*, in: CQ Qualidade, nº 38, São Paulo, 1995.
- Garvin, D. A., *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- Garvin, David A., *Managing quality: The strategic and competitive edge*. EUA, New York: Harvard Business School, 1988.
- Gil, Antônio Carlos, *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo. Atlas., 1991.
- Gil, A., *A Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Moderna, 1994.
- Godinho, M. J., Estudo sobre as vantagens da certificação em Portugal. *Sinequanon*, n.º 2, 2004.
- Grellier, C., *As Competências Pessoais e Profissionais do Gestor*. 1ª edição, Lisboa, Editorial Presença, 2006.

Harrington, H. J., *O processo do aperfeiçoamento: como as empresas americanas líderes de mercado aperfeiçoam o controle de qualidade*, São Paulo, Editora McGraw-Hill, 1998.

Heizer, J. e Render, B., *Operations Management, 9th Ed.*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008.

Javeau, C., *L'enquête par questionnaire*. Bruxelles, Éditions de L'Université de Bruxelles, Les Éditions d'Organisation, 1992.

Karapetrovic, S. e Willborn, W., Quality Assurance and Effectiveness of Audit Systems., *International Journal of Quality and Reliability Management*, v.17, n.6, 2000.

Kaziliûnas, A., Problems of auditing using quality management systems for sustainable development of organizations. *Technological and economic development of economy*, v. 14, n. 1, 2008.

Labodová, Alena, Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach, *Journal of Cleaner Production*, nº. 12, 2003.

Lowery, C. M., Beadles, N. A., Carpenter, J. B.. *Recursos Humanos que compõem a Qualidade*. Banas Qualidade São Paulo, 2000.

Magalhães, Antonio de Deus F. & Lunkes, Irtes Cristina, *Sistemas Contábeis: o valor informacional da contabilidade nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2000.

Malhotra, Naresh K., *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Maranhão, Mauriti. *ISO Série 9000: manual de implementação: versão ISO 2000*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

Maranhão, M. *ISO Série 9000: versão 200: manual de implementação: o passo-a-passo para solucionar o quebra-cabeça da gestão*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

Marshall, Jr. Isnard, *Gestão da Qualidade*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

Marucci, J. C., Tortato, U.. *Estratégia Organizacional e Estratégia de Recursos Humanos: uma interação necessária*. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Santa Catarina, 2000.

Maslow, Abraham H, *Maslow no Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

Mattar, F. N., *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Mello, C. H. P., Silva, C. E. S., Turrioni, J. B. e Souza, L. G. M., *ISO 9001:2000 Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços*. São Paulo: Atlas, S. A., 2002.

Morin, Edgar, *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

Morin, K. A., Hutt, N.M. Hutt, *Comparison of NAG results to ABA results for the prediction of acidic drainage*, 1999. Disponível em www.mdag.com.

Oakland, John S., *Total quality management: text with cases*. Butterworth – Heinemann, Ltd, 1989.

O'Hanlon, T. *Auditoria da qualidade: com base na ISO 9001:2000: conformidade agregando valor*. Trad.: Gilberto Ferreira de Sampaio. São Paulo: Saraiva, 2006.

Paladini, E. P., *Qualidade Total na Prática: implementação e avaliação de sistemas da Qualidade Total*. São Paulo: Atlas, 1994.

Paladini, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

Pereira, O., *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 1999.

Pestana, M. H. e Gageiro, J.N., *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. 4ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2005.

Peters, T. J. e Austin, N. K., *Excelência acima de tudo: a busca da excelência através da liderança*, Rio de Janeiro, Editora Record, 1982.

Piskar, F., *Quality audits and their value added*, Int. J. Services and Standards, v. 2, n. 1, 2006.

Philippi Jr, Arlindo e Pelicioni, Maria Cecília Focesi, *Educação Ambiental e sustentabilidade*. Barueri- SP: Manoele, 2005.

Polit, Denise e Hungler, Bernardette, *Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem- 3ª ed.*, Porto Alegre, Arte Médica, 1995.

Polit, D.; Beck, C.; Hungler, B., *Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem*. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004.

Porter, Michael, A hora da estratégia. *Revista HSM Management*. São Paulo: ano 1, nº 5, nov/dez 1997.

Prada, D. F., Muiguel, P. A. C., França, A. C. L. *Práticas da gestão de pessoas no contexto da qualidade.*, *Caderno de pesquisas em Administração*. São Paulo, v.1, n.º 10, 3ºtri 1999.

Russell, J. P., *Know and follow ISO 19011's auditing principles*. Quality Progress, v. 40, n.2, 2007.

Salvador, Ângelo Domingos, *Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica*. Porto Alegre: Sulina, 1982.

Sampaio, P., Rodrigues, A. G. e Saraiva, P., Modelação estatística do fenómeno ISO 9000. *Qualidade* , n.º 2., Ano XXXVIII, 2009.

Sampieri, R. H., Collado, C. F.; Lucio, P. B., *Metodologia de Pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

Sashkin, M. e Kiser, K. J., *Gestão da Qualidade Total na Prática*. trad. Outras Palavras Consultoria Lingüística Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1994.

Sekaran, U., *Research Methods for Business: a Skill Building Approach*. 4th edition, New York, John Wiley & Sons, Inc., 2003.

Simões, E., *O processo de tomada de decisão*. In J. M. C. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (org.). *Manual de psicossociologia das organizações*. Editora McGraw-Hill, 2001.

Slack, Nigel, et al., *Administração da produção*. São: Paulo, Atlas, 1997.

Soler, Luís Alberto, *Diagnóstico das Dificuldades de Implantação de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Meio Ambiente e Saúde e Segurança na Micro e Pequena Empresa.*, Tese de Mestrado – Gestão Ambiental – UNIOESTE, SC. Brasil., 2002.

Stais, R., *Princípios de Sistemas da Informação*. Rio de Janeiro. LTC Editora, 2002.

Terziovski, M., Power, D. e Sohal, A.S., From conformance to performance and continuous improvement using the ISO 9000 quality system standard. *International Journal of Business Performance Management*, v. 4, n.1, 2002.

Vergara, Sylvia Constant., *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

Vieira Filho, G. GQT – Gestão da Qualidade Total: uma abordagem prática. Campinas: Alínea, 2007.

Viterbo Jr., Ênio, *Sistema Integrado de Gestão Ambiental*, 2 ed., São Paulo: Aquariana, 1998.

Yin, Robert K., *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO I

1. Idade

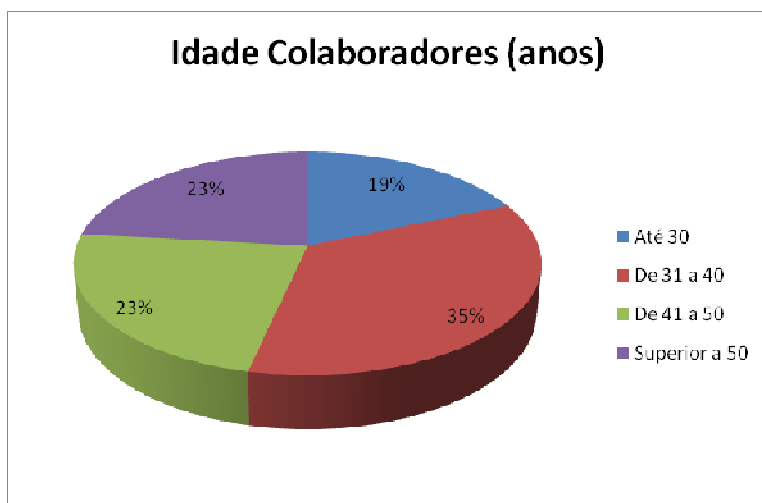


Gráfico 1 – Distribuição da amostra, segundo idade dos Colaboradores

No que respeita à idade dos colaboradores inquiridos, verifica-se que 35% dos mesmos se encontra entre os 31 e os 40 anos (15 colaboradores). Seguem-se com a mesma percentagem, 23% (10 colaboradores) com idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos e com idades superiores a 50 anos. Por fim, tem-se 8 funcionários na faixa etária inferior a 30 anos (19%).

2. Habilitações Literárias

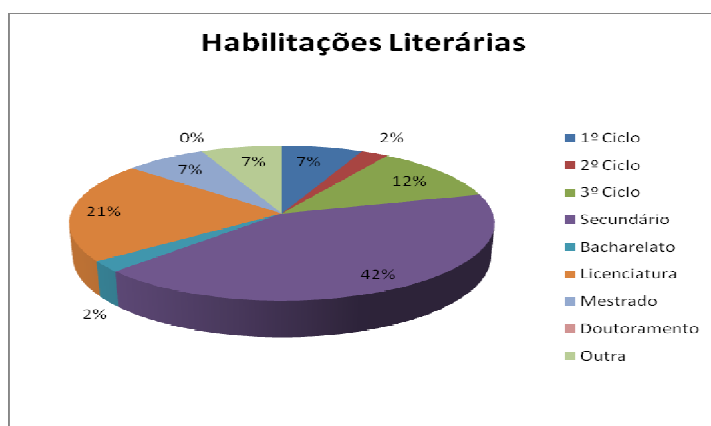


Gráfico 2 - Distribuição da amostra, segundo as habilitações do colaborador da organização.

Relativamente ao nível de habilitações literárias da amostra em estudo, a grande maioria dos inquiridos possui o Ensino Secundário, 42% (18 colaboradores), 21% (9 colaboradores) dos colaboradores têm Licenciatura,. Com o Terceiro Ciclo tem-se 5 colaboradores (12%) e com a mesma percentagem, 7% (3 colaboradores), aparecem os

níveis de Primeiro Ciclo, Mestrado e Outra (Pós-graduação). Também com a mesma percentagem, 2% (1 colaborador), aparece o Segundo Ciclo e Bacharelato. Não se verificaram inquiridos com o nível de Doutoramento.

3. Função Desempenhada na Organização

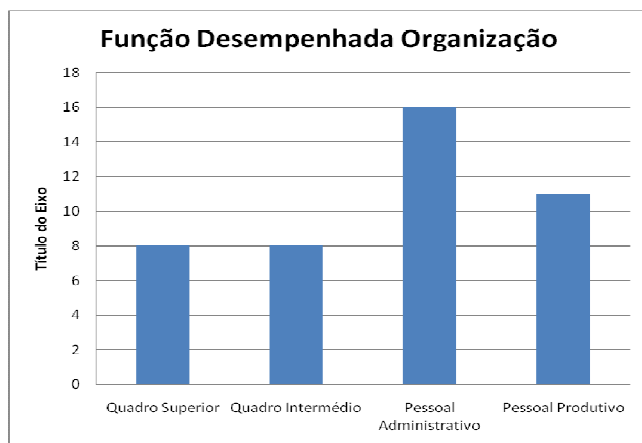


Gráfico 3 - Distribuição da amostra segundo o cargo desempenhado na organização.

Da análise do gráfico referente à função desempenhada na organização dos indivíduos que responderam ao questionário, verifica-se que 37% (16 colaboradores) ocupam funções de Pessoal Administrativo, 25% (11 colaboradores) ocupam funções de Pessoal Produtivo e por fim com a mesma percentagem tem-se os Quadros Superiores e os Quadros Intermédios com 8 colaboradores (19%).

4. Tempo, em anos, que Desempenha Funções na Organização

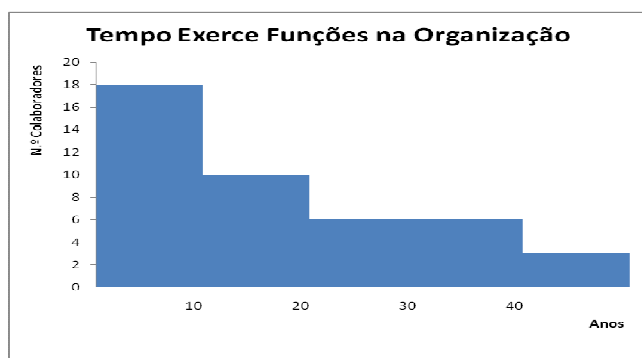


Gráfico 4 – Distribuição da amostra segundo o número de anos em que exerce funções na organização.

No que diz respeito ao tempo que o colaborador desempenha funções na organização da amostra em estudo, a grande maioria dos inquiridos exerce funções na organização à menos de 10 anos, 18 colaboradores (42%), de seguida tem-se os colaboradores que exercem funções na organização à mais de 10 anos mas a menos de 20,

10 colaboradores (23%). Com o mesmo número de colaboradores, 6 colaboradores (14%), tem-se os que exercem funções na organização à mais de 20 anos mas à menos de 30 e os que exercem funções à mais de 30 anos e à menos de 40. Por fim, dos inquiridos apenas 3 (7%) exercem funções na organização há mais de 40 anos.

Anexo II

N.º do questionário: _____

Data: ___/___/_____

O presente questionário insere-se no âmbito de um estudo integrado numa dissertação do Mestrado em Auditoria do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, denominado por “Análise Crítica do Processo de Auditoria da Qualidade”.

O seu contributo, através do preenchimento deste questionário será essencial para a realização desta dissertação.

Por favor, leia todas as indicações referidas ao longo do questionário e indique as suas respostas nos espaços que lhe são fornecidos para o efeito. As suas respostas serão tratadas com toda a confidencialidade, uma vez que o questionário é anónimo.

Grato pela sua colaboração!

Pedro Almeida

I – Identificação

1. Idade (anos)

- até 30
- de 31 a 40
- de 41 a 50
- superior a 50

2. Quais as suas habilitações literárias?

- 1º Ciclo
- 2º Ciclo
- 3º Ciclo
- Ensino Secundário
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra _____

3. Função que desempenha na organização?

- Quadro Superior
- Quadro Intermédio
- Pessoal Administrativo
- Pessoal Produtivo
- Outra _____

4. Há quanto tempo exerce funções na empresa? (em anos)

I – Qualidade

1. Na sua opinião, a manutenção de um sistema de qualidade na empresa faz com que haja um maior envolvimento entre os funcionários?

- Sim Não

Se a sua resposta for afirmativa, justifique.

2. Considera que o processo de gestão deixa claro que a Qualidade exige a mobilização de todos os funcionários na organização?

- Sim Não

Se a sua resposta for afirmativa, justifique.

3. Quais os factores que, na sua opinião, mais dificultam o envolvimento das pessoas nos programas de Gestão da Qualidade?

- Estrutura organizacional atrasada e rígida;
- Competências mal distribuídas;
- Baixo nível de integração dos sectores da empresa;
- Dificuldade no acesso à informação;
- Falta de envolvimento da administração no processo da Qualidade;

- Pouca clareza na definição da missão e políticas da empresa;
- Precariedade do trabalho em equipa;
- Falta de formação dos funcionários;
- Desconhecimento dos custos da não-qualidade (refugos, desperdícios, etc.);
- Inexistência de mecanismos para o apuramento de resultados, análise das falhas e identificação das causas e dos problemas;
- Despreocupação com a melhoria contínua dos processos;
- Baixo incentivo à iniciativa e à inovação;
- Estilo de Gestão;
- Excesso de acções, que visam exclusivamente normas e procedimentos de conformidade.

4. Considera importante a Auditoria ao Sistema de Gestão da Qualidade?

Sim

Não

Se a sua resposta for afirmativa, justifique.

5. Segundo o seu ponto de vista, quais os factores que afectam o resultado de uma auditoria? Justifique?
