



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO

A Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade na Junta de Freguesia de Gandra

MARCO PAULO DE SOUSA NEVES

**Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para obtenção do grau
de Mestre em Auditoria**

Orientado por: Doutora Alcina Augusta de Sena Portugal Dias

Matosinhos, agosto de 2012



A Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade na Junta de Freguesia de Gandra

Marco Paulo de Sousa Neves

Orientado por: Doutora Alcina Augusta de Sena Portugal Dias

Matosinhos, agosto de 2012

RESUMO

O presente trabalho visou a conceção e a implementação de um sistema de gestão da qualidade na Junta de Freguesia de Gandra, a fim de a dotar de instrumentos adequados de controlo, tendo em vista a redução dos denominados “custos públicos de contexto” e a satisfação máxima de todos os seus “Stakeholders”. Para o cumprimento desta implementação, foi efetuado, segundo o referencial normativo da ISO 9001:2008, o levantamento e interação dos processos existentes, que constituem a base para o suporte da melhoria contínua na organização.

Delineados os objetivos, procedeu-se à escolha da metodologia mais adequada ao presente trabalho que, após ponderação dos pontos fortes e fracos das metodologias existentes, Qualitativa e Quantitativa, chegou-se à conclusão que o estudo misto é o que responde melhor aos objetivos estabelecidos, tendo sido usado como métodos de recolha de dados a análise documental, o registo diário, a observação participante e o inquérito.

Ao longo dos tempos, vários estudiosos (Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, entre outros), formularam e divulgaram os seus próprios conceitos e métodos acerca da qualidade, tais como: “zero defeitos”, “círculos de qualidade”, “gestão da qualidade total”, “melhoria continua”, “focalização no cliente”, conseguindo demonstrar a extrema utilidade da qualidade e todos os padrões que a rodeiam.

Em termos gerais, os objetivos inicialmente propostos foram alcançados na medida em que se evidenciou a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade na Junta de Freguesia de Gandra, em particular, a definição de objetivos e política da qualidade, sensibilização dos colaboradores para a importância da qualidade e a criação de uma estrutura documental na organização. Neste último caso, deu-se importância à elaboração do Manual da Qualidade, bem como à descrição de todos os processos e procedimentos da organização, não esquecendo os modelos e registos, como documentos de suporte a todo o sistema documental. Por via do inquérito de satisfação efetuado aos clientes, os resultados obtidos evidenciaram que o grau de satisfação nos vários serviços prestados (Águas, Secretaria e Cemitérios) é aceitável, existindo um número muito residual de insatisfeitos, o que traduz o esforço da melhoria continua que está a ser levado a efeito pela Junta de Freguesia de Gandra.

Para finalizar, chama-se a atenção que este processo carece da dinâmica de todos os elementos da organização, pelo que é necessário estar em permanente atualização, reformulação e otimização de processos e procedimentos, de forma a servir os “stakeholders” sempre na base da excelência.

Palavras – Chave: Qualidade, Sistema de Gestão da Qualidade, ISO 9001:2008, Junta de Freguesia de Gandra.

Abstract

The present work deals the conception and implementation of a quality management system in Junta de Freguesia de Gandra, in order to provide it with adequate instruments of control to reduce the denominated public administrative costs and the maximum satisfaction of all the Stakeholders. To this implementation, it has been made, by the norm ISO 9001:2008, the survey and interaction of the existent processes that constitute the support of the continuous improvement in the organization.

The most appropriate methodology for this work was selected, after having weighed the strengths and weaknesses of the existing methodologies - Qualitative and Quantitative. One came to the conclusion that the mix study is the one that best responds to the established goals, having been used data collection methods, document analysis, the daily log, participant observation and the survey.

Many researchers (Deming, Juran, Crosby, Ishikawa and others), have formulated and disseminated their own concepts and methods about quality, such as: "Zero defaults", "Quality circles", "Total quality management", "Continuous improvement", "Customer focus". All of them tried to demonstrate the extreme utility of quality and all the patterns around it.

The initial proposed objectives were achieved. The project of the implementation of the Quality Management System of the Junta de Freguesia de Gandra was the outcome. This means the definition of the objectives and quality policy, employees' awareness of the importance of quality and the creation of a documental structure in the organization. In this last case, the elaboration of the Quality Manual took place, as well as the description of all the processes and procedures of the organization, not forgetting the models and records supporting the system. Through the satisfaction survey carried out on customers, the results have shown that the degree of satisfaction in various services is acceptable.

Finally, we draw to attention that this process needs the dynamics of all elements of the organization, so it's necessary to be in constant update, redesign and optimization of the processes and procedures in order to serve the stakeholders always on the basis of excellence.

Keywords: Quality, Quality Management System, ISO 9001:2008, Junta de Freguesia de Gandra.

Dedicatória

“Quando se sonha sozinho é apenas um sonho. Quando se sonha juntos é o começo da realidade.” (D. Quixote)

Dedico mais esta etapa da minha vida acadêmica a toda a minha família, em especial ao meu pai, entretanto falecido, pelo incondicional apoio prestado ao longo da minha formação, os quais nunca duvidaram das minhas capacidades. Dedico, igualmente, todo este trabalho à minha esposa, Liliana Oliveira, que nos últimos anos tem compartilhado comigo todos os momentos da minha vida.

Agradecimentos

"A melhor forma de se agradecer... é sorrindo verdadeiramente" (Alberto Moussallem)

Agradeço, em termos gerais, a todos os professores que ao longo desta caminhada contribuíram para o meu enriquecimento pessoal, profissional, académico e, em particular, à doutora Alcina Dias que, como orientadora do presente trabalho, demonstrou uma dedicação e empenho inextinguíveis.

Do mesmo modo, endereço a minha gratidão aos membros do órgão executivo e deliberativo da Junta de Freguesia de Gandra, que possibilitaram e forneceram todas as condições à elaboração do presente trabalho, bem como aos meus colegas de trabalho que sempre me apoiaram nesta caminhada.

Endereço uma palavra especial de gratidão a todas as instituições que ajudaram a enriquecer o presente trabalho, mormente o Instituto Português da Qualidade e as empresas acreditadas pelo IPAC, em matéria de certificação de sistemas de gestão da qualidade, as quais responderam à minha solicitação em tempo oportuno.

A todos os familiares e amigos endereço uma gratidão eterna, pela dedicação, empenho e compreensão evidenciada ao longo deste percurso e, em especial, à minha esposa, Liliana Oliveira, que sempre esteve comigo, em todos os momentos, e me ajudou imenso a enriquecer o presente trabalho.

Lista de Abreviaturas e Siglas

AL – Administração Local
AP – Administração Pública
APP – Administração Pública Portuguesa
APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade
APQI – Associação Portuguesa para a Qualidade Industrial
ASQC – American Society for Quality Control
CAF – Common Assessment Framework
CEN – European Committee for Standardization
CESPU – Cooperativa de Ensino Superior Politécnico e Universitário
EFQM – European Foundation for Quality Management
EOQC – European Organization for Quality Control
GTCQ – Grupo de Trabalho de Controlo da Qualidade
IPQ – Instituto Português da Qualidade
ISA – International Federation of the National Standardizing Associations
ISO – International Organization for Standardization
JFG – Junta de Freguesia de Gandra
MEG – Modelo de Excelência da Gestão
PDCA – Plan – Do – Check – Act
QSP – Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade
SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade
SPQ – Sistema Português da Qualidade
TQC – Controlo da Qualidade Total
TQM – Gestão da Qualidade Total
UNSCC – United Nations Standards Coordinating Committee

Índice

RESUMO.....	iv
Abstract	v
Dedicatória	vi
Agradecimentos.....	vii
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	viii
1. Introdução.....	- 1 -
2. CAPITULO I - A Qualidade e o Sistema de Gestão da Qualidade	- 3 -
2.1. A Qualidade.....	- 3 -
2.1.1. Conceito e Definição	- 3 -
2.1.2. Evolução Histórica.....	- 3 -
2.1.2.1. Ocidente	- 4 -
2.1.2.1.1. A Etapa da Inspeção - Qualidade com Foco no Produto	- 4 -
2.1.2.1.2. Etapa do Controlo Estatístico da Qualidade – Foco no Processo	- 5 -
2.1.2.1.3. Etapa da Garantia da Qualidade - Foco no Sistema.....	- 5 -
2.1.2.1.3.1. A Quantificação dos Custos da Qualidade.....	- 5 -
2.1.2.1.3.2. O Controlo Total da Qualidade – TQC.....	- 6 -
2.1.2.1.3.3. As Técnicas de Confiabilidade	- 6 -
2.1.2.1.3.4. O Programa “Zero Defeitos”	- 7 -
2.1.2.1.4. Etapa da Gestão da Qualidade Total - Foco no Negócio.....	- 7 -
2.1.2.2. Japão	- 8 -
2.1.2.3. Resto do Mundo	- 8 -
2.1.3. Princípios fundamentais	- 9 -
2.1.4. “Gurus” da Qualidade	- 9 -
2.1.5. Outros contributos importantes na área da qualidade	- 12 -
2.1.6. O Modelo de Excelência da Gestão – Aplicação do Ciclo PDCA	- 15 -
2.1.7. “Gap” da Qualidade	- 16 -
2.1.8. “ Custos” da Qualidade.....	- 17 -
2.1.9. A Importância da Gestão de Risco.....	- 18 -
2.1.10. Iniciativas Internacionais para a Divulgação da Qualidade.....	- 20 -
2.1.10.1. Prémios Internacionais para a Qualidade	- 20 -
2.1.10.2. Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade das Administrações.....	- 20 -
Públicas da União Europeia - CAF.....	- 20 -
2.1.10.3. Organização Internacional de Normalização – ISO	- 21 -
2.1.10.3.1. Domínios de abrangência da ISO.....	- 23 -
2.1.10.3.1.1. A Dimensão Económica	- 23 -
2.1.10.3.1.2. Dimensão Ambiental	- 23 -
2.1.10.3.1.3. A dimensão Social.....	- 23 -
2.1.11. A Qualidade em Portugal	- 24 -

2.1.11.1.	Evolução da qualidade na Administração Pública	- 28 -
2.1.11.2.	A Qualidade na Administração Local	- 30 -
2.1.11.2.1.	A Qualidade na Administração Local: o caso português.....	- 31 -
2.2.	O Sistema de Gestão da Qualidade.....	- 35 -
2.2.1.	Principais objetivos.....	- 36 -
2.2.2.	Principais benefícios.....	- 36 -
2.2.3.	A norma ISO 9001:2008.....	- 36 -
2.2.3.1.	Benefícios.....	- 37 -
2.2.3.2.	Impactos	- 37 -
2.2.4.	Certificação de um SGQ.....	- 37 -
2.2.4.1.	Aspetos mais relevantes	- 38 -
2.2.4.2.	Barómetro da Certificação.....	- 38 -
2.2.4.3.	A certificação no domínio das Juntas de Freguesia	- 38 -
3.	CAPITULO II - METODOLOGIA.....	- 40 -
3.1.	O Modelo de Análise	- 40 -
3.1.1.	Recolha de Informação Preliminar - Revisão da Literatura	- 40 -
3.1.2.	Definição do Problema	- 40 -
3.1.3.	Objetivos do Estudo	- 40 -
3.1.4.	Descrição do Estudo	- 41 -
3.1.5.	Escolha da Metodologia	- 41 -
3.1.5.1.	Metodologia Qualitativa	- 41 -
3.1.5.2.	Metodologia Quantitativa.....	- 43 -
3.1.5.3.	Possibilidade de Utilização Conjunta das Metodologias.....	- 44 -
3.1.5.4.	Opção Metodológica.....	- 46 -
4.	CAPITULO III – Caso Prático: Implementação do S.G.Q. na J.F.G.	- 47 -
4.1.	Caraterização da Entidade Objeto de Estudo.....	- 47 -
4.1.1.	Localização Geográfica.....	- 47 -
4.1.2.	Atividade Económica.....	- 48 -
4.1.3.	Capital Humano.....	- 48 -
4.1.4.	Perspetivas e Desafios Futuros	- 49 -
4.2.	A Norma ISO 9001:2008	- 50 -
4.2.1.	Requisitos.....	- 52 -
4.2.1.1.	Requisito 4 - Sistema de Gestão da Qualidade	- 52 -
4.2.1.1.1.	Requisitos Gerais (4.1)	- 52 -
4.2.1.1.2.	Requisitos da documentação (4.2)	- 53 -
4.2.1.2.	Requisito 5 – Responsabilidade da gestão	- 54 -
4.2.1.2.1.	Comprometimento da gestão (5.1)	- 55 -
4.2.1.2.2.	Focalização no cliente (5.2).....	- 55 -
4.2.1.2.3.	Política da qualidade (5.3)	- 55 -
4.2.1.2.4.	Planeamento (5.4)	- 56 -

4.2.1.2.5.	Responsabilidade, autoridade e comunicação (5.5)	- 57 -
4.2.1.2.6.	Revisão pela gestão (5.6)	- 58 -
4.2.1.3.	Requisito 6 – Gestão de recursos	- 59 -
4.2.1.3.1.	Provisão de recursos (6.1).....	- 59 -
4.2.1.3.2.	Recursos humanos (6.2)	- 59 -
4.2.1.3.3.	Infraestrutura (6.3)	- 61 -
4.2.1.4.	Requisito 7 – Realização do produto	- 62 -
4.2.1.4.1.	Planeamento da realização do produto (7.1)	- 62 -
4.2.1.4.2.	Processos relacionados com o cliente (7.2).....	- 63 -
4.2.1.4.3.	Conceção e Desenvolvimento (7.3).....	- 64 -
4.2.1.4.4.	Compras (7.4).....	- 64 -
4.2.1.4.5.	Produção e fornecimento do serviço (7.5).....	- 65 -
4.2.1.4.6.	Controlo do equipamento de monitorização e medição (7.6).....	- 65 -
4.2.1.5.	Requisito 8 – Medição, análise e melhoria.....	- 66 -
4.2.1.5.1.	Generalidades (8.1)	- 66 -
4.2.1.5.2.	Monitorização e medição (8.2)	- 66 -
4.2.1.5.3.	Controlo do produto (8.3).....	- 68 -
4.2.1.5.4.	Análise de dados (8.4).....	- 69 -
4.2.1.5.5.	Melhoria (8.5).....	- 69 -
5.	CAPITULO IV - Conclusão	- 71 -
	BIBLIOGRAFIA.....	- 73 -
	ANEXOS.....	- 77 -
	APÊNDICES.....	- 89 -

Índice de figuras

Figura 1 - Etapas - Evolução Histórica da Qualidade no Ocidente.....	- 4 -
Figura 2 - Custos totais da qualidade	- 6 -
Figura 3 - Correlação entre as quatro fases da evolução da qualidade	- 7 -
Figura 4 - Princípios fundamentais da gestão da qualidade	- 9 -
Figura 5 - Cadeia de reação de Deming	- 10 -
Figura 6 - Trilogia de Juran: Processos e atividades de gestão da qualidade	- 11 -
Figura 7 - Os quatro absolutos da qualidade segundo Crosby.....	- 11 -
Figura 8 - Os seis “C´s” da gestão da qualidade, preconizados por Crosby	- 12 -
Figura 9 - Princípios da gestão da qualidade preconizados por Feigenbaum.....	- 13 -
Figura 10 - Características distintivas das empresas de excelência.	- 14 -
Figura 11 - Modelo de Excelência da Gestão	- 16 -
Figura 12 - A noção de qualidade: percebida versus esperada.	- 17 -
Figura 13 - Custos da qualidade segundo o modelo de Feigenbaum	- 18 -
Figura 14 - Exemplo de um processo de Gestão de Riscos.....	- 19 -
Figura 15 - Prémios Internacionais, mais relevantes, na área da qualidade.....	- 20 -
Figura 16 - Critérios de autoavaliação da qualidade dos serviços públicos propostos na CAF ..	- 21 -
Figura 17 - Organograma funcional da ISO	- 22 -
Figura 18 - Evolução da qualidade em Portugal	- 24 -
Figura 19 - Importância versus Desempenho atual dos diferentes agentes promotores da qualidade	- 26 -
Figura 20 - “Qualidade em movimento e ação nas Organizações”	- 28 -
Figura 21 - Ciclo PDCA aplicável às Autarquias Locais	- 33 -
Figura 22 - Importância das dimensões do modelo KBEM para os municípios portugueses	- 34 -
Figura 23 - Principais fatores motivacionais, identificados pelos municípios portugueses, para investirem na qualidade	- 34 -
Figura 24 - Vantagens e desvantagens da metodologia qualitativa	- 43 -
Figura 25 - Características fundamentais do método quantitativo	- 43 -
Figura 26 - Vantagens e desvantagens da metodologia quantitativa	- 44 -
Figura 27 - Paradigma quantitativo versus qualitativo	- 45 -
Figura 28 - A freguesia de Gandra no concelho de Paredes.....	- 47 -
Figura 29 - Organograma funcional da Junta de Freguesia de Gandra	- 49 -
Figura 30 - Mapa de Processos da JFG	- 51 -
Figura 31 - Exemplo dos Processos da JFG	- 51 -
Figura 32 - Exemplo dos Procedimentos da JFG	- 52 -
Figura 33 - Ciclo “PDCA” adaptável ao requisito 4 da norma ISO 9001:2008	- 53 -
Figura 34 - Estruturação dos documentos internos do SGQ da JFG	- 54 -
Figura 35 - Metodologia de codificação utilizada pela JFG	- 54 -
Figura 36 - Política da qualidade da JFG	- 56 -

Figura 37 - Excerto de uma descrição de funções efetuada na JFG.....	- 58 -
Figura 38 - Excerto do Processo “Gestão de Recursos” e do Procedimentos “Formação”	- 60 -
Figura 39 - Excerto do procedimento “Gestão de Infraestruturas” da JFG	- 61 -
Figura 40 - Plano” manutenção de Infraestruturas”	- 62 -
Figura 41 - Excerto do Processo “Gestão de Compras”	- 65 -
Figura 42 - Excerto do modelo “Propriedade do Cliente” definido pela JFG	- 65 -
Figura 43 - Modelo de acompanhamento das AM.	- 70 -

Índice de tabelas

Tabela 1 - Fatores da gestão da qualidade realçados na era da globalização	- 8 -
Tabela 2 - Elementos chave da filosofia de Ishikawa	- 14 -
Tabela 3 - As dez maiores barreiras à implementação da TQM nos municípios portugueses. ...	- 35 -
Tabela 4 - Lista de Juntas de Freguesia certificadas pela SGS ICS	- 39 -
Tabela 5 - Pressupostos da metodologia qualitativa	- 42 -
Tabela 6 - Objetivos da qualidade definidos pela JFG	- 57 -
Tabela 7 - Excerto dos Requisitos do Produto/Serviço.....	- 63 -

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Respostas obtidas acerca do grau de satisfação no domínio “Águas”.....	- 67 -
Gráfico 2 - Respostas obtidas acerca do grau de satisfação no domínio “Secretaria”.....	- 67 -
Gráfico 3 - Respostas obtidas acerca do grau de satisfação no domínio “Cemitérios”.....	- 68 -

Índice de Anexos

Anexo I - Prémios Internacionais para a Qualidade.....	- 78 -
Anexo II - Barómetro da Certificação	- 80 -

Índice de Apêndices

Apêndice I - Processo “Gestão Melhoria”	- 90 -
Apêndice II - Processo “Controlo Documental”	- 90 -
Apêndice III - Processo “Gestão Recursos”	- 91 -
Apêndice IV - Processo “Gestão Topo”	- 91 -
Apêndice V - Processo “Gestão Financeira e Contabilística”	- 92 -
Apêndice VI - Processo “Gestão Atendimentos”	- 92 -
Apêndice VII - “Processo Gestão Cemitérios”	- 93 -
Apêndice VIII - Processo “Gestão Águas”	- 93 -
Apêndice IX - “Gestão de Compras”	- 94 -
Apêndice X - Interação de Processos	- 95 -

“A Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade na Junta de Freguesia de Gandra”:

1. Introdução

“A qualidade, para além de uma filosofia de gestão que dispõe de um conjunto de instrumentos, métodos e práticas, constitui um modelo de comunicação integrado, cuja importância é crucial para a prática de uma gestão moderna” (Lopes & Capricho, 2007, p. 4).

Tendo por base as incidências do mundo atual, globalizado e em crise, a qualidade apresenta-se como uma fonte de enorme conhecimento, originando uma nova forma de gerir e agilizar os processos de decisão, tendo em vista melhorar o desempenho das organizações. Por seu turno, as instituições necessitam, cada vez mais, de objetivos claros e de uma economia eficiente para alcançarem resultados satisfatórios, sustentados em padrões de qualidade e responsabilidade social, visando a criação de valor para os seus “stakeholders”.

Na conjuntura atual, em que a satisfação dos cidadãos/clientes assume um papel chave no seio das organizações públicas, são vários os incentivos à introdução de novas medidas e novos instrumentos de gestão no setor público. Não obstante as especificidades deste setor, sem dúvida, distintas do setor privado, assiste-se, cada vez mais, ao fenómeno de adoção e, conseqüente, adaptação de ferramentas nascidas no seio da dinâmica empresarial privada., por parte das instituições públicas.

O refinamento das expectativas e exigências dos cidadãos, face aos serviços públicos, motivaram uma nova orientação no processo de reforma e modernização administrativas. Com esta mudança, não se pretende equiparar as organizações públicas às privadas, mas sim, substituir a lógica vigente, focalizada no cumprimento estrito de procedimentos, por uma lógica vocacionada para o cidadão, tendo em vista a sua satisfação, numa base de excelência.

Neste contexto, a nova filosofia de administração de entidades públicas levou a que algumas delas aderissem à implementação e certificação de sistemas de gestão da qualidade, segundo a norma internacional ISO 9001:2008. O referido normativo enfatiza a importância de acolher os requisitos dos clientes, a procura da minimização dos erros e a aposta numa melhoria constante do processo da qualidade.

O presente trabalho está estruturado em quatro capítulos visando dar uma resposta integrada ao problema de partida:

“Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade na Junta de Freguesia de Gandra”.

Deste modo, o **primeiro capítulo** tem como temática central a Qualidade e o Sistema de Gestão da Qualidade, pretendendo-se efetuar o respetivo enquadramento teórico através da revisão da literatura existente, com particular enfoque na dimensão concetual da qualidade, do sistema de gestão da qualidade e do processo de certificação. No que concerne ao **segundo capítulo**, são descritos os objetivos que se pretendem alcançar, bem como a metodologia a utilizar para a consecução dos mesmos, pelo que é efetuada uma conexão entre o problema

exposto e a respetiva abordagem e contextualização metodológica. Para o presente trabalho foram estabelecidos objetivos de caráter geral e específico, considerando a sua concretização essencial para dar resposta ao problema exposto. Assim, em termos gerais pretende-se implementar um SGQ na JFG com vista à padronização e controlo para uma gestão eficaz e eficiente dos serviços, tendo em vista a redução dos denominados “custos públicos de contexto” e a satisfação máxima das necessidades dos clientes/fregueses. Por seu turno, em termos específicos visa-se identificar, entender e ir de encontro aos requisitos do cliente/freguês de modo a maximizar a satisfação das suas necessidades. Por outro lado, pretende-se conhecer a organização, objeto do presente estudo, utilizando para o efeito a abordagem por processos, considerando-os como valor acrescentado. Dada a imprescindibilidade dos recursos humanos para o sucesso do desempenho organizacional, pretende-se medir e avaliar performances, tendo em vista fomentar a melhoria contínua dentro da organização. Entrando no **terceiro capítulo**, tem-se a abordagem ao caso prático, ou seja, a Implementação de um SGQ na JFG onde estão descritos os objetivos, bem como a abordagem resumo aos requisitos normativos da ISO 9001:2008 pontos: 4 – Sistema de Gestão da Qualidade, 5 – Responsabilidade da Gestão, 6 – Gestão de Recursos, 7 – Realização do Produto, 8 – Medição, Análise e Melhoria. Concomitantemente, fez-se a aplicabilidade dos citados requisitos à realidade da organização tendo em vista a demonstração do seu cumprimento.

Por fim, o **quarto capítulo** descreve as conclusões mais pertinentes a que se chegou no âmbito da elaboração do presente trabalho projeto. Deste modo, fica-se a saber se os objetivos, inicialmente definidos, foram alcançados, em toda a sua plenitude, ou não, bem como o estado da arte da Qualidade e dos Sistemas de Gestão da Qualidade e, para finalizar, é feita uma análise à aprendizagem adquirida com a realização deste projeto.

2. CAPITULO I - A Qualidade e o Sistema de Gestão da Qualidade

2.1. A Qualidade

Segundo Silva (2009), a problemática da qualidade é uma questão considerada intemporal, ou seja, sempre existiu e eternamente existirá, uma vez que o termo – qualidade - há muito que faz parte do vocabulário e quotidiano da população mundial, não sendo um novo conceito nos negócios modernos conforme se pode verificar pelas palavras de William Cooper em 1887 aos seus colaboradores, após fundar a Procter & Gamble:

“The first job we have is to turn out quality merchandise that consumers will buy and keep on buying. If we produce it efficiently and economically, we will earn a profit, in which you will share.”¹ (Cooper, 1887, citado em Evans & Lindsay, 1992).

2.1.1. Conceito e Definição

“Fácil de reconhecer... difícil de definir” (Library Association, 1994)

O termo qualidade deriva da palavra latina “qualitate”, sendo sinónimo da procura contínua de melhoria em todas as dimensões organizacionais, desde a política e estratégia, passando pelo desempenho económico e financeiro até atingir, ou mesmo, superar as expectativas de todos os “stakeholders” (Silva, 2009).

A definição de qualidade é muito subjetiva, variando de pessoa para pessoa e de setor para setor. No entanto, a expressão “Qualidade é a adequação ao uso” (Juran,1974) traduz, eventualmente, a melhor das definições, por ser a mais ampla e aplicável a uma variedade de situações.

2.1.2. Evolução Histórica

Desde os tempos mais remotos até aos dias de hoje, o homem sempre procurou o que mais se adequasse às suas necessidades, fossem estas de ordem material, intelectual, social ou espiritual (Barçante & Castro, 1995).

A qualidade existe desde que o mundo é mundo, tendo sofrido mutações ao longo dos tempos. A sua evolução pode analisada no Ocidente, no Japão e no mundo como um todo (Barçante & Castro, 1995).

¹ A primeira tarefa que temos é expedir mercadoria com qualidade para os clientes que comprarão e continuarão a comprar. Se produzirmos de modo económico e eficiente, obteremos lucros, os quais poderão ser partilhados.

2.1.2.1. Ocidente

No que concerne à evolução desta temática no Ocidente, assinalam-se as seguintes etapas (figura 1):



Figura 1 - Etapas - Evolução Histórica da Qualidade no Ocidente

Fonte: Adaptado de Garvin (1992)

2.1.2.1.1. A Etapa da Inspeção - Qualidade com Foco no Produto

No final do século XVIII e início do século XIX a qualidade era obtida de forma bem diferente dos dias de hoje. A produção era artesanal e em escala reduzida. Os artesãos e artífices eram os responsáveis pela construção de qualquer produto e pela sua qualidade final (Barçante & Castro, 1995).

Com a era da industrialização, e o advento da produção em massa, tornou-se necessário um sistema baseado em inspeções, onde um ou mais atributos de um produto eram examinados, medidos ou testados, a fim de assegurar a sua qualidade. No início do século XX, o engenheiro e executivo Frederick W. Taylor estabeleceu os Princípios da Administração Científica e G.S. Radford, com a publicação do seu livro “The Control of Quality in Manufacturing” conferiram à função do inspetor a responsabilidade pela qualidade dos produtos. Na sequência destas publicações, deu-se a separação do planeamento face à produção, consubstanciada no princípio de que a atividade planear estava reservada a gerentes e engenheiros, remetendo para os supervisores e operários a realização das tarefas (Barçante & Castro, 1995).

Nesta fase, o controlo da qualidade nas indústrias de produção em série ficou cingida à inspeção do produto final e tentativa de separação de produtos defeituosos (Wilkinson, Redman, Snape & Marchington, 1998). No entanto, causas de não conformidade e ações corretivas e preventivas ainda não eram relevantes (Pires, 2004).

2.1.2.1.2. Etapa do Controlo Estatístico da Qualidade – Foco no Processo

A produção em massa veio tornar inviável a inspeção de todos os produtos fabricados, pelo que começam a surgir modelos de desenvolvimento estatístico, tendo em vista solucionar problemas relacionados com o controlo da qualidade. Deste modo, em 16 de maio de 1924, Shewhart, aplicando conhecimentos estatísticos, desenvolve uma poderosa técnica a fim de resolver problemas de controlo da qualidade da “Bell Telephone Laboratories”: o Gráfico de Controlo de Processo, até hoje utilizado na indústria. Ao publicar um livro, em 1931, sob o título "Economic Control of Quality of Manufactured Product", forneceu um método preciso e mensurável para definição do controlo do processo, estabelecendo princípios para supervisionar e avaliar a produção. Shewart, o mestre de W. E. Deming, foi o primeiro a reconhecer a variabilidade associada às matérias-primas, aos operadores e equipamentos, como inerente aos processos industriais e a utilizar técnicas estatísticas para o controlo de processos. Nesta fase, começa-se a estruturar um estilo de gestão corretiva com a finalidade de identificar as causas dos desvios e agir sobre as mesmas (Barçante & Castro, 1995).

Nesta época, começam a emergir várias associações em prol da qualidade e em julho de 1944 era lançado o primeiro jornal especializado nesta matéria, “Industrial Quality Control”, que mais tarde deu origem à revista “Quality Progress” editada pela ASQC foi fundada em 1946 a partir da formação, em outubro de 1945, da “Society of Quality Engineers”, tornando-se a "locomotiva" da difusão dos conceitos e técnicas da qualidade no Ocidente (Barçante & Castro, 1995).

2.1.2.1.3. Etapa da Garantia da Qualidade - Foco no Sistema

Esta etapa teve início em meados da década de 50, motivada pelas grandes indústrias que começaram a exigir a garantia aos seus fornecedores. Nesta fase, a prevenção das falhas foi realçada em detrimento da deteção e começaram a ser levadas a cabo ações concertadas e sistemáticas para assegurar que o produto iria satisfazer os requisitos exigidos pelo cliente.

Nesta etapa, destacam-se quatro principais movimentos (Barçante & Castro, 1995):

- A quantificação dos custos da qualidade;
- O controlo total da qualidade;
- As técnicas de confiabilidade e;
- O programa “zero defeitos”.

2.1.2.1.3.1. A Quantificação dos Custos da Qualidade

Os custos inerentes à qualidade foram abordados, pela primeira vez, por Juran na primeira edição do livro “Quality Control Handbook”, em 1951, o qual pretendia sensibilizar a gestão para a

relevância das ações da qualidade sobre os custos das empresas, especialmente os incorridos devido às falhas internas e externas nos produtos (Barçante & Castro, 1995).

As ações da qualidade direcionadas para a prevenção provocariam a redução dos custos totais, sendo, portanto, uma "mina de ouro" (Juran, 1951, citado em Barçante & Castro, 1995).

A figura infra (figura 2), estabelece um paralelismo entre os custos totais antes (CT1) e depois (CT2) de se trabalhar os custos da qualidade. Assim, verifica-se que a coluna CT1, lado esquerdo da figura, caracteriza as empresas onde os custos de prevenção e avaliação são menores do que os custos de falhas internas e externas. Por sua vez, a coluna CT2, lado direito da figura, evidencia que ao investirmos nos custos de prevenção e de avaliação, no médio prazo, os custos de falhas internas e externas tendem a reduzir e, conseqüentemente, o custo total dessas organizações a diminuir.

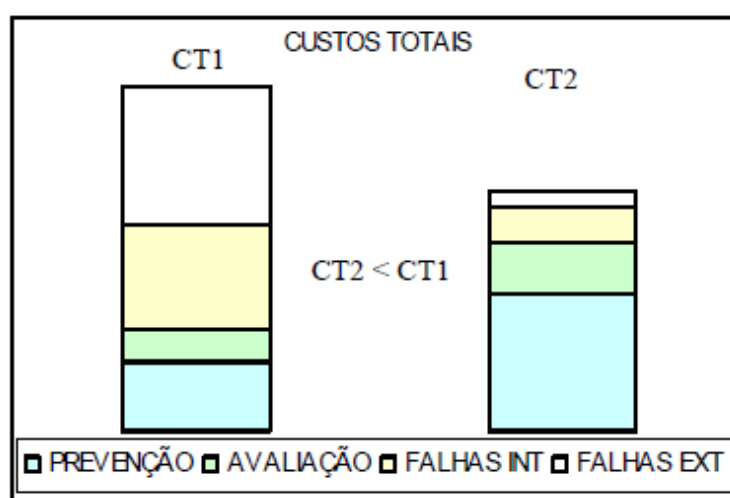


Figura 2 - Custos totais da qualidade

Fonte: Barçante & Castro (1995)

2.1.2.1.3.2. O Controle Total da Qualidade – TQC

A filosofia inerente aos princípios do controle total da qualidade, determina que a qualidade dos produtos e serviços é "um trabalho de todos" (Feigenbaum, 1956, citado em Barçante & Castro, 1995).

Trata-se de uma abordagem sistêmica ao processo, cuja finalidade é providenciar um controle preventivo, que se inicia na fase da concepção do projeto e termina quando o produto está nas mãos do cliente e satisfaz os seus requisitos (Barçante & Castro, 1995).

2.1.2.1.3.3. As Técnicas de Confiabilidade

A utilização destas técnicas incorporavam teorias da probabilidade e estatísticas mais complexas, tendo como finalidade evitar falhas do produto ao longo do seu uso.

As indústrias aeroespaciais, eletrônica e militar foram as que mais fizeram uso destas técnicas (Barçante & Castro, 1998).

2.1.2.1.3.4. O Programa “Zero Defeitos”

O programa “zero defeitos” teve origem no ano de 1961 na construção dos mísseis Pershing nos E.U.A., inspirado fundamentalmente nos trabalhos de Philip Crosby.

O lema deste programa assenta em fazer bem à primeira, pelo que foram considerados relevantes os fatores motivacionais e o espírito de iniciativa dos trabalhadores (Barçante & Castro, 1995).

Em suma, esta etapa caracterizou-se pela valorização do planeamento, coordenação das atividades entre os diversos departamentos, do estabelecimento de padrões da qualidade além das, já conhecidas, técnicas estatísticas (Barçante & Castro, 1995).

2.1.2.1.4. Etapa da Gestão da Qualidade Total - Foco no Negócio

Esta etapa traduz a evolução natural das três etapas que a precederam, englobando a Garantia da Qualidade, o Controlo Estatístico da Qualidade e a Inspeção (figura 3).

A gestão da qualidade total é aplicável a todas as áreas de negócio da organização, sendo parte integrante da estratégia organizacional, na medida em que é entendida como determinante para o posicionamento competitivo de qualquer entidade.

Qualquer organização que pretenda alcançar padrões elevados de qualidade, deve operar mudanças substanciais na gestão dos negócios, nomeadamente (Barçante & Castro, 1995):

- ✓ Criar mecanismos de mensuração dos resultados obtidos;
- ✓ Aplicar o “Benchmarking”;
- ✓ Implementar sistemas de reconhecimento e de recompensas, a fim de manter motivados os seus colaboradores;
- ✓ Difundir a cultura da qualidade de forma transversal a toda a organização; e
- ✓ Identificar e analisar indicadores relacionados com a expectativa dos clientes.

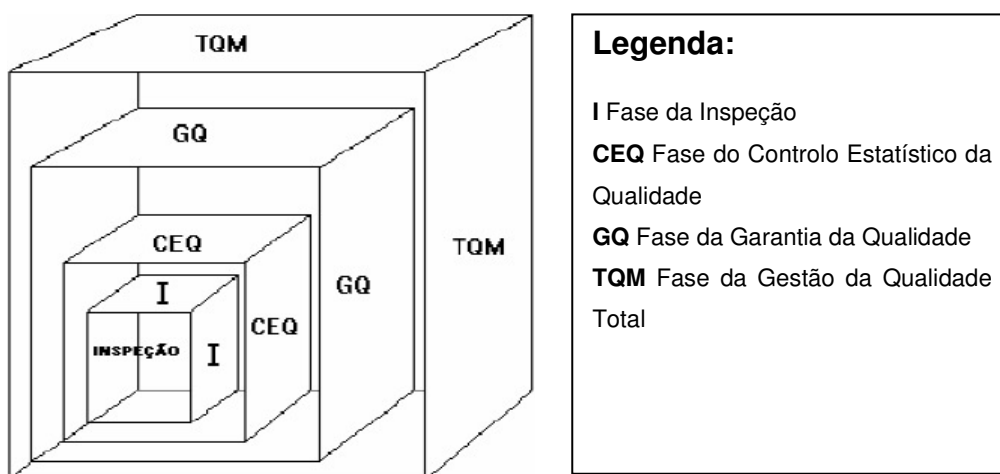


Figura 3 - Correlação entre as quatro fases da evolução da qualidade

Fonte: Barçante & Castro (1995)

2.1.2.2. Japão

Após a segunda guerra mundial, a economia japonesa estava muito debilitada, era o espelho de uma nação pobre e, aparentemente, sem rumo. Os produtos japoneses eram reconhecidos como sendo baratos e de fraca qualidade, sendo o controlo da qualidade efetuado através da inspeção. Apesar de todos estes constrangimentos, o Japão soube utilizar a sua maior riqueza – o capital humano – em prol do desenvolvimento das suas indústrias e rapidamente a economia japonesa se transformou uma potência económica. Hoje em dia, marcas como a Toyota, Honda, Sony, entre outras, são o símbolo da qualidade dos produtos japoneses, pelo que atualmente a menção “made in Japan” é sinónimo de produto de elevada qualidade (Barçante & Castro, 1995).

2.1.2.3. Resto do Mundo

A disseminação das novas tecnologias, facilitando a comunicação, quase em tempo real, permitiu que os desenvolvimentos, no âmbito da qualidade, ocorridos no Ocidente e Japão chegassem mais rapidamente e que fossem assimilados nas economias do Resto do Mundo, permitindo a obtenção de ganhos de eficiência e eficácia, ao mesmo tempo que impulsionava o movimento pela qualidade.

Alguns aspetos da gestão da qualidade foram realçados na Era da Globalização (tabela 1):

Qualidade - "Uma Linguagem Internacional de Negócios"	• Evidenciada através da explosão do processo de certificação ISO 9000 e ISO 14000.
Satisfação Total do Cliente	• Quer relativamente às características do produto, quer a aspetos sociais e ecológicos.
Qualidade - Ferramenta de Gestão	• Eficaz nos negócios.
Parceria	• Com fornecedores reduz o tempo que decorre entre a encomenda do cliente e a entrega do produto/ prestação do serviço.
Liderança	• Através dos conceitos abrangidos pela qualidade.
Contabilidade	• Baseada na atividade da gestão, a ideia de unidade de negócio consolida e cada gerente tem o seu centro de custos pelo qual é diretamente responsável.
Gestão do Tempo	• O leadtime passa a ser cada vez menor para estar à frente dos concorrentes.

Tabela 1 - Fatores da gestão da qualidade realçados na era da globalização

Fonte: Adaptado de Barçante & Castro (1995)

2.1.3. Princípios fundamentais

A gestão da qualidade tem associada oito princípios fundamentais (figura 4), a saber (Silva, 2009):



Figura 4 - Princípios fundamentais da gestão da qualidade

Fonte: Silva (2009)

2.1.4. “Gurus” da Qualidade

“Qualidade é um grau previsível de uniformidade e fiabilidade, a custo reduzido e adequado ao mercado” (Deming, 2000).

De acordo com Deming (2000), as necessidades e expetativas dos consumidores são um ponto de partida fundamental para a melhoria da qualidade das organizações.

Este “guru” defende que a qualidade de um produto ou serviço apenas pode ser definida pelo cliente. A qualidade é, assim, um termo relativo que vai mudando de significado à medida que as necessidades dos clientes evoluem.

Deming foi o grande responsável pela aplicação do ciclo PDCA, caracterizando-se por ser um ciclo de desenvolvimento que visa a melhoria contínua das organizações. Apesar do referido ciclo ter sido idealizado por Shewhart, foi Deming quem o divulgou e colocou em prática, sendo que, no início, o seu uso estava confinado a fins estatísticos e a métodos de amostragem. No entanto, rapidamente, o seu âmbito de atuação foi alargado e tornou-se numa ferramenta indispensável para se atingir resultados dentro de um sistema de gestão, tornando mais claros e ágeis os seus processos.

Segundo Evans & Lindsay, (1992), Deming preconizava que a aposta na qualidade deveria ser anterior ao início da produção (qualidade preventiva) pois, tal facto, originaria redução de custos e dotaria a organização de uma força competitiva para singrar nos mercados. Esta ideologia está patente na sua cadeia de reação (figura 5):

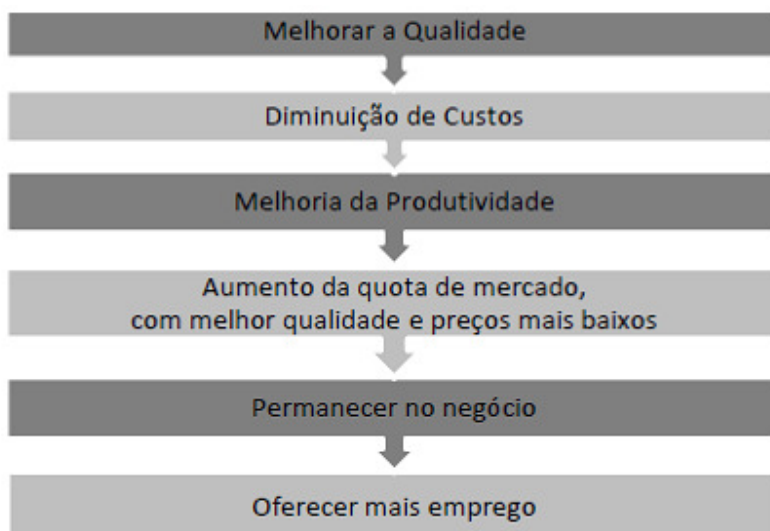


Figura 5 - Cadeia de reação de Deming

Fonte: Adaptado de Deming (2000)

“Qualidade é adequação ao uso” (Juran, 1974).

Esta definição sugere uma visão com uma perspetiva interna e externa do conceito, isto é, a visão que os clientes têm do produto e/ou serviço fornecido por uma organização, e a missão das organizações em desenvolver meios internos para captação e concretização dos requisitos exigidos pelos clientes (Evans & Lindsay, 1992).

Juran baseia a sua abordagem nas necessidades do cliente e não defende necessariamente a reestruturação da organização.

A sua filosofia desenvolveu a famosa trilogia da qualidade (figura 6):

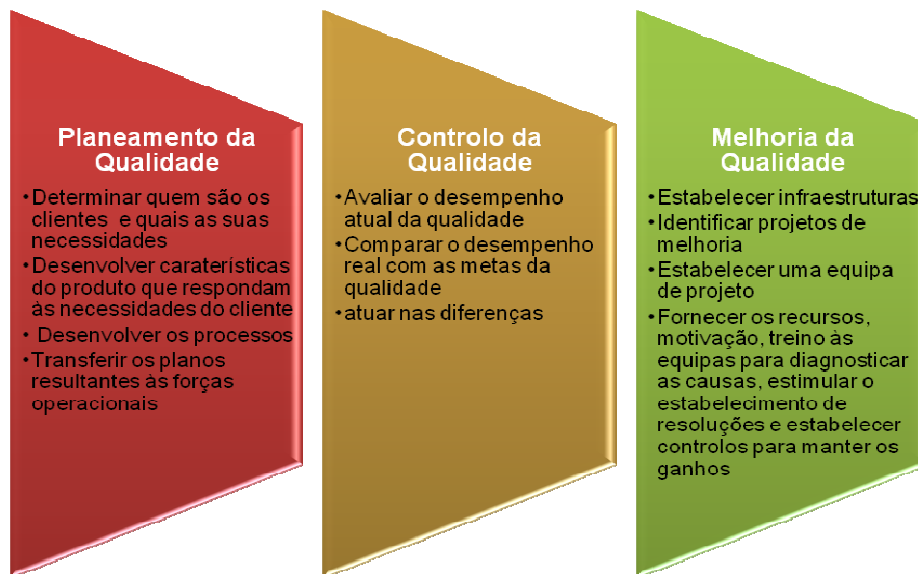


Figura 6 - Trilogia de Juran: Processos e atividades de gestão da qualidade

Fonte: adaptado de Davis (1994).

“Qualidade é conformidade com os requisitos” (Crosby, 1979).

A abordagem de Crosby (1979), baseia-se na prevenção. Para este “guru” a qualidade está associada aos seguintes conceitos: "zero defeitos", "fazer certo à primeira", "os quatro absolutos da qualidade" (figura 7), "o processo de prevenção"², "a vacina da qualidade"³ e os seis “C's” (figura 8):

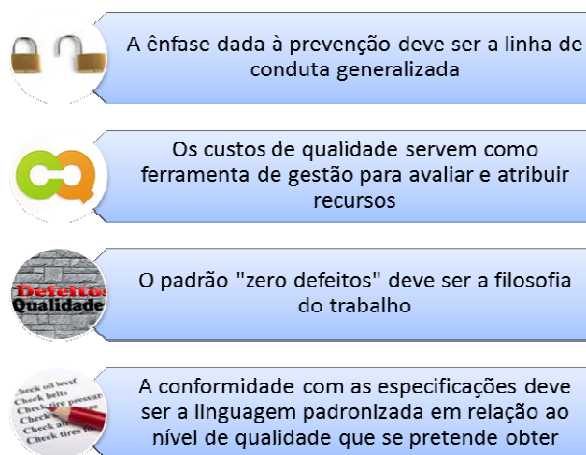


Figura 7 - Os quatro absolutos da qualidade segundo Crosby.

Fonte: Adaptado de Picchi (1993)

² A ideia de que os erros são inevitáveis é falsa. Compete aos gestores, através das suas atitudes e práticas, desenvolver o compromisso com a prevenção e eleger como objetivo principal "zero defeitos".

³ Para Crosby os problemas são como bactérias da não conformidade, daí a necessidade de vacinas com anticorpos que sirvam para prevenir a existência de problemas. Esta vacina é composta por três anticorpos essenciais: determinação, formação e implementação. Incumbe à gestão de topo ministrar de forma continua esta vacina.

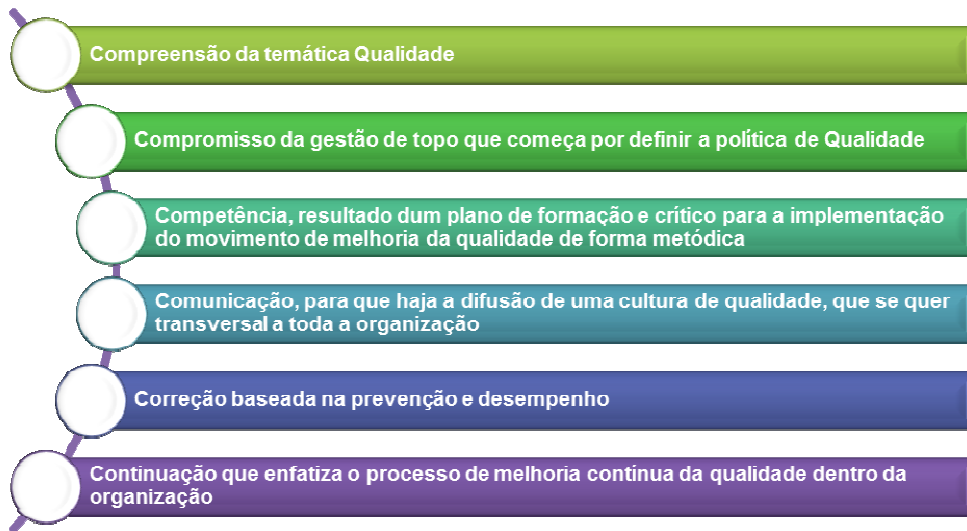


Figura 8 - Os seis “C’s” da gestão da qualidade, preconizados por Crosby

Fonte: Adaptado de Picchi (1993)

2.1.5. Outros contributos importantes na área da qualidade

Sem dúvida alguma, autores como Deming, Juran e Crosby são considerados os expoentes máximos da qualidade. No entanto, existem outros nomes a destacar na área, tais como Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, Tom Peters e Waterman, Genichi Taguchi, Garvin, entre outros (Sousa, 2007).

“Total Quality Control” (Feigenbaum, 1961)

Feigenbaum é o pai do conceito de controlo da qualidade total. De acordo com a sua abordagem, a qualidade é um instrumento estratégico que deve preocupar todos os trabalhadores. A qualidade é uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência, possuindo uma vertente voltada para o exterior da empresa, baseada na orientação para o cliente e não para o seu interior, redução de defeitos (Sousa,2006).

Segundo Godinho e Neto (2001), o sistema de qualidade preconizado por Feigenbaum assentava nos seguintes princípios (figura 9):

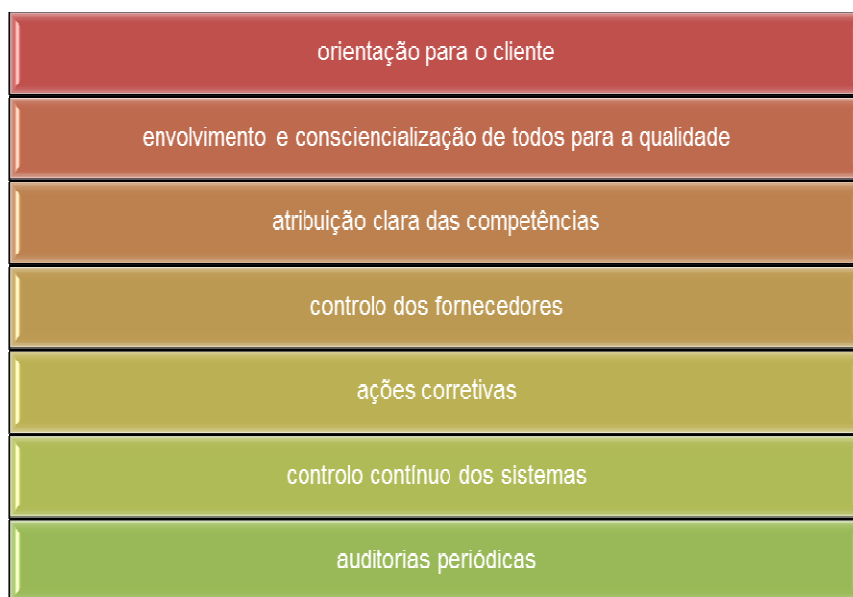


Figura 9 - Princípios da gestão da qualidade preconizados por Feigenbaum

Fonte: adaptado de Godinho & Neto (2001).

"Praticar um bom controlo da qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais económico, mais útil e sempre satisfatório para o cliente" (Ishikawa, 1993).

Kaoru Ishikawa foi o verdadeiro impulsionador para o desenvolvimento da estratégia japonesa para a qualidade, construiu a sua filosofia com ênfase no cliente, convicto que a qualidade começa neste e, portanto, a compreensão das suas necessidades é a base para a melhoria e as queixas devem ser procuradas ativamente, tendo ficado associado, principalmente, ao conceito de "Círculos de Qualidade"⁴ (Evans & Lindsay, 1992).

Segundo Alvelos, Rosa & Loureiro (2008), a sua filosofia assenta nos seguintes elementos chave (tabela 2):

⁴ Os círculos de qualidade são pequenas equipas, geralmente da mesma área de trabalho, que voluntária e regularmente se reúnem para identificar, investigar, analisar e resolver os problemas que surgem no trabalho.

Qualidade	• Inicia e acaba com a formação
1º Degrau	• Construir o "edifício" da qualidade através do conhecimento dos requisitos do cliente
Controlo da Qualidade	• É alcançado quando a inspeção deixa de ser necessária
Remover	• As causas principais, não os sintomas
Responsabilidade	• A qualidade é da responsabilidade de todos dentro da organização
Meios	• Não confundir meios com objetivos
Marketing	• É a entrada e a saída da qualidade
Gestão de Topo	• Não devem ficar furiosos quando os factos lhes são apresentados por subordinados
Primazia à qualidade	• É privilegiar os lucros a longo prazo
Problemas	• 95% dos problemas de uma empresa podem ser resolvidos através da aplicação de ferramentas simples de análise e mecanismos estruturados de resolução de problemas
Dados	• Sem variabilidade são dados falsos

Tabela 2 - Elementos chave da filosofia de Ishikawa

Fonte: Adaptado de Alvelos, Rosa & Loureiro (2008)

“Organizações existem por uma única razão: prestar serviços” (Tom Peters).

Tom Peters e Robert Waterman foram responsáveis pela introdução do conceito de “Excelência” nas organizações e coautores do livro de gestão mais vendido de sempre - "In Search of Excellence"⁵. Segundo Godinho & Neto (2001), as empresas excelentes têm oito características distintivas (figura 10):



Figura 10 - Características distintivas das empresas de excelência.

Fonte: Adaptado de Godinho & Neto (2001)

⁵ Em busca da excelência.

“O preço representa para o consumidor uma perda na hora da compra, e a baixa qualidade representa uma perda adicional para ele durante o uso do produto. Um dos objetivos da engenharia da qualidade deve ser a redução da perda total para o consumidor” (Taguchi, 1990).

Taguchi define qualidade em função dos custos gerados por produtos defeituosos para a sociedade. Deste modo, a qualidade deve ser incorporada no produto desde o início. Quanto menor o desvio em relação às especificações definidas, maior será o nível de qualidade obtido (Sousa, 2007).

Consequentemente, os custos da não qualidade devem ser medidos em função dos desvios encontrados no desempenho do produto (Godinho & Neto, 2001).

Os quatro pontos principais da filosofia da qualidade de Taguchi são;

- ✓ Melhoria contínua;
- ✓ Custo total;
- ✓ Perda de cliente; e
- ✓ Performance de um produto

“Qualidade é sinónimo de excelência” (Garvin, 1992)

Garvin, ao contrário dos demais impulsionadores da qualidade, não propôs nenhuma metodologia fazendo, apenas, o estudo das metodologias existentes, interligando-as para obter o seu próprio ponto de vista da temática. O seu nome está associado ao aparecimento da gestão estratégica da qualidade (Sousa, 2007).

2.1.6. O Modelo de Excelência da Gestão – Aplicação do Ciclo PDCA

O sucesso de uma organização está dependente da sua capacidade de inovar e, consequentemente, satisfazer e superar as necessidades e expectativas dos seus clientes. Deste modo, para que uma organização seja competitiva, necessita de se dotar de um modelo de gestão que a conduza à criação de valor para os seus “stakeholders”, agindo sempre de forma ética, em respeito e obediência pelas normas vigentes na sociedade. Posto isto, surge o MEG (figura 11) o qual utiliza a filosofia inerente ao ciclo PDCA, implementado por Deming, estruturando-se em onze fundamentos e oito critérios. Os fundamentos constituem o suporte teórico para uma boa gestão e são operacionalizados por via dos oito critérios (Fundação Nacional da Qualidade, 2012).

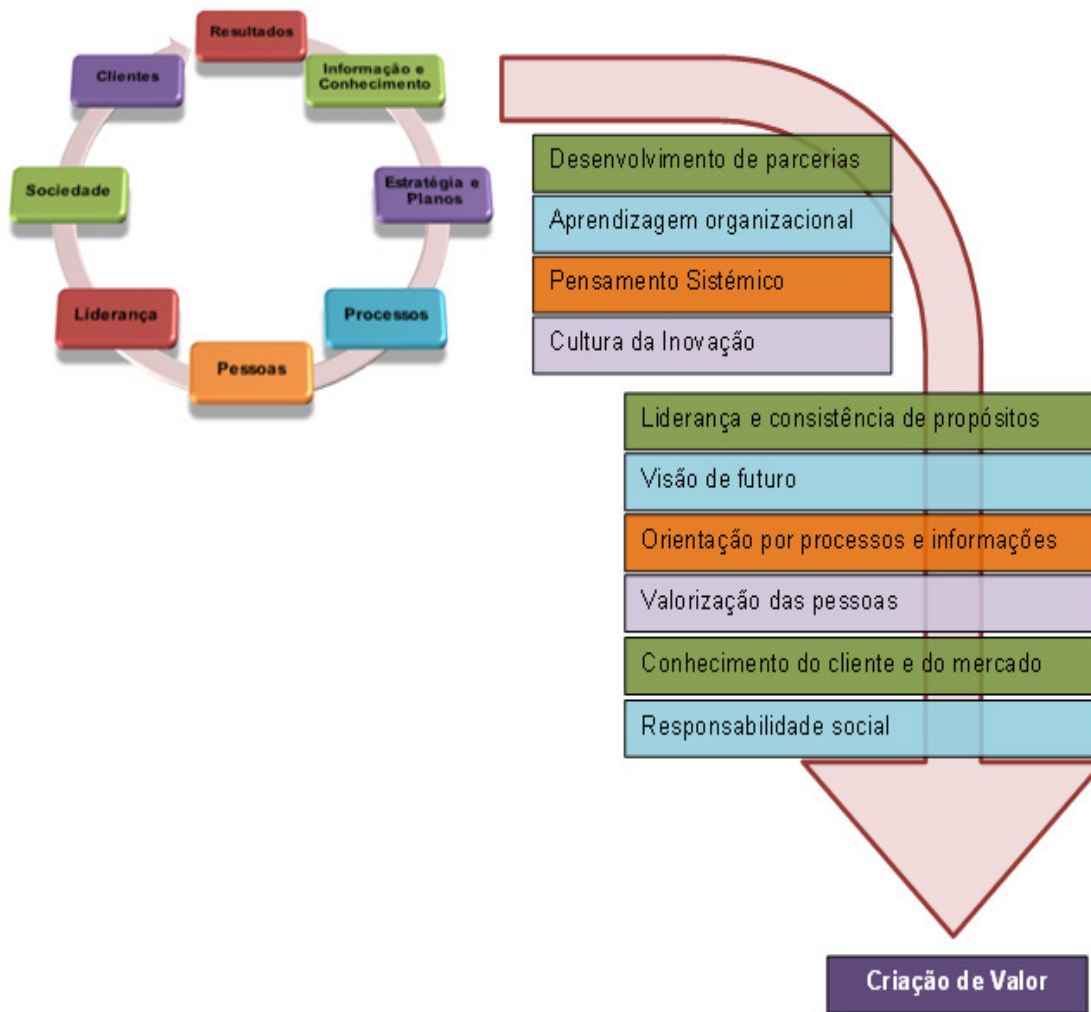


Figura 11 - Modelo de Excelência da Gestão

Fonte: Adaptado da Fundação Nacional da Qualidade, Brasil, (2012).

2.1.7. “Gap” da Qualidade

O esforço contínuo das organizações em melhorar a qualidade dos seus bens ou serviços só tem significado se essa criação de valor acrescentado for percebida pelo cliente (Batista, 2010).

As organizações devem apostar numa política de qualidade eficaz, que procure, numa primeira linha, avaliar o que o cliente pensa acerca do serviço que lhe é prestado e, numa segunda linha, partindo dessa avaliação, tentar ir ao encontro das expectativas do cliente (Batista, 2010).

O cliente é influenciado por fatores, de diversa ordem, que lhe vão determinar o sentido da sua avaliação, sendo esta variável de pessoa para pessoa. Assim, ao dirigir-se a um determinado serviço, o cliente tem uma expectativa daquilo que será a qualidade da sua prestação – Qualidade esperada. É a expectativa do cliente, em relação à qualidade, que vai definir a sua percepção aquando da prestação do serviço (Batista, 2010).

Fatores de diversa índole influenciam a expectativa criada pelo cliente em relação a um serviço, tais como: as suas necessidades individuais, desejos, constrangimentos, experiências passadas tidas com este ou com outro serviço, a imagem que determinada organização tem no mercado, o marketing, o “word-of-mouth”⁶ e todos os fatores que o fazem criar um preconceito e a idealizar de que forma determinado serviço será (Batista, 2010).

Segundo Batista (2010), a organização deve tentar reduzir ao mínimo a discrepância existente entre aquilo que o cliente espera de um serviço, a Qualidade Esperada, e aquilo que efetivamente recebe do mesmo, a Qualidade Percebida (figura 12).

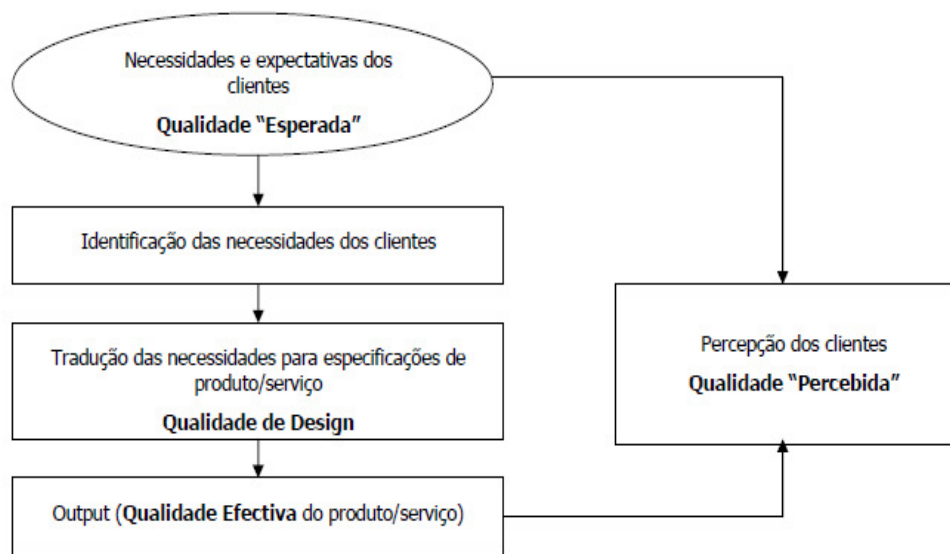


Figura 12 - A noção de qualidade: percebida versus esperada.

Fonte: Gouveia (2007)

2.1.8. “ Custos” da Qualidade

A referida temática foi abordada, pela primeira vez, em 1951, por Juran no seu livro “Quality Control Handbook”.

O tema dos “custos” da qualidade surgiu com o propósito de permitir o suporte às ações de melhoria e como forma de medir a qualidade das empresas (Andrade, Abreu, Silva & Cunha, 2008).

Quando uma empresa implementa um SGQ, os custos de implementação podem parecer excessivos, no entanto, constata-se que, na maior parte dos casos, após o sistema ter sido implementado, há uma redução dos custos de produção, bem como um aumento da produtividade. Na maioria dos casos, basta apenas reformular os processos e métodos de trabalho para que sejam economizados custos que pareciam fixos. Com o aprofundamento nos estudos dos custos da qualidade conclui-se que, em muitas organizações, os custos da qualidade

⁶ O passa a palavra.

oscilam entre 20% e 40% das vendas. A maior parte destes custos eram evitáveis, ou seja, eram de má qualidade (Andrade et al., 2008).

Posteriormente, Feigenbaum (1956), citado em Gomes (2004), no seu livro “Controlo Total da Qualidade” faz referência à classificação dos custos da qualidade dividindo estes em quatro categorias (figura 13):

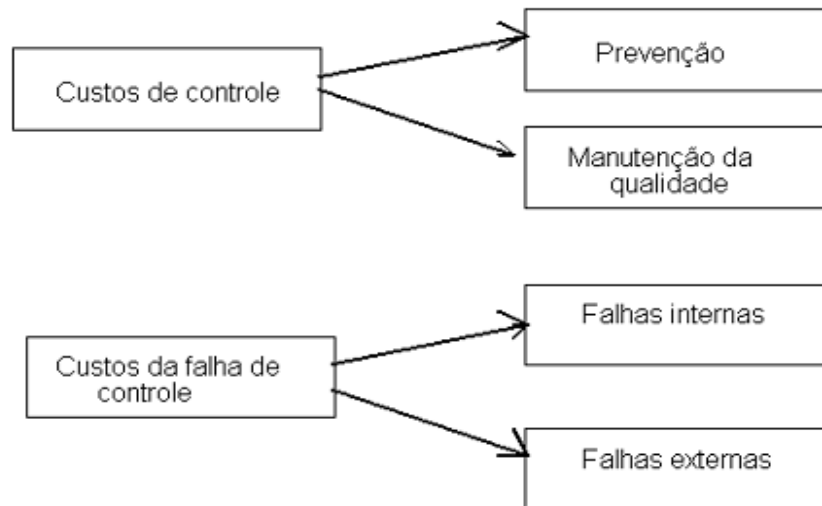


Figura 13 - Custos da qualidade segundo o modelo de Feigenbaum

Fonte: Andrade et al. (2008)

2.1.9. A Importância da Gestão de Risco

O projeto e a implementação de um SGQ de uma organização são influenciados (ISO 9001:2008, secção 0.1):

- ✓ Pelo seu ambiente organizacional;
- ✓ Mudanças ocorridas nesse ambiente; e
- ✓ Pelos riscos associados a esse ambiente.

A norma ISO 9001:2008 não menciona diretamente a gestão dos riscos que podem vir a afetar negativamente a organização e, conseqüentemente, a qualidade dos produtos e/ou serviços colocados ao dispor do cliente, dado ser genérica e os riscos serem variáveis de organização para organização, produzindo impactos também distintos (QSP,2009).

Um fator de risco, que transforme um evento negativo real, tem a possibilidade de criar constrangimentos aos processos existentes na organização, ao ponto de colocar em causa a satisfação dos requisitos do cliente e desvirtuar a filosofia inerente a qualquer sistema de gestão da qualidade (QSP, 2009).

As organizações mais aptas a reagir às circunstâncias adversas são aquelas que fazem avaliações dos possíveis riscos a que estão expostas e que estabelecem meios viáveis para mitigar esses riscos, reduzindo-os a um nível considerável aceitável (QSP, 2009).

A ISO 9001:2008 assenta na filosofia da gestão por processos interrelacionados, pelo que é importante introduzir nesta cadeia de valor um processo preventivo, Gestão de Riscos (figura 14),

o qual segue a filosofia inerente ao ciclo PDCA, de modo a evitar que todos os outros processos sejam interrompidos ou corrompidos (QSP, 2009).

Segundo o COSO⁷ ERM (2004), citado em Mendes (2011), o processo de gestão de risco é da responsabilidade da administração de uma entidade, da gestão e demais pessoal, o qual tem por finalidade estabelecer uma estratégia para toda a organização, desenhada para identificar os eventos potenciais que a possam afetar, e gerir os riscos dentro dos limites do seu apetite pelo risco, de modo a conferir uma garantia razoável da concretização dos seus objetivos.

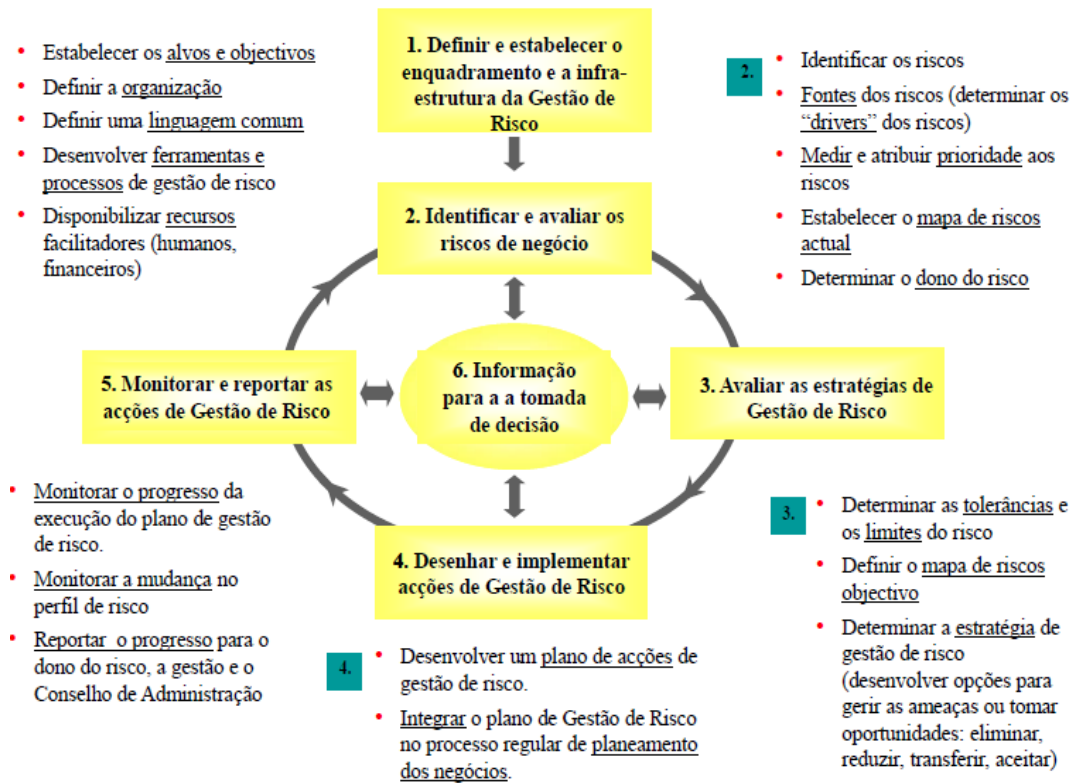


Figura 14 - Exemplo de um processo de Gestão de Riscos

Fonte: Diapositivos – Jornadas Regionais da Qualidade, Funchal, Almeida (2008)

Indubitavelmente, o ambiente concorrencial em que as organizações operam exige que as mesmas façam um diagnóstico estratégico (análise “Swot”), de modo a aferirem o seu posicionamento, determinando os seus pontos fortes e fracos (análise interna), bem como as oportunidades e ameaças (análise externa), a fim de melhorar continuamente os seus processos e, conseqüentemente, criar valor para os seus “Shareholders” e “Stakeholders”.

⁷ Organização voluntária do setor privado, constituída em 1985 por cinco associações profissionais, visando promover a qualidade do reporte financeiro através da ética dos negócios, controlos internos efetivos e Governo das Sociedades.

2.1.10. Iniciativas Internacionais para a Divulgação da Qualidade

O fenómeno da qualidade contagia toda a natureza de organização, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, passando pela indústria, comércio, serviços e agricultura, pelo que o “culto” da qualidade tornou-se um imperativo no seio das organizações e, sem dúvida, fator de diferenciação neste mercado globalizado e fortemente concorrencial (Sousa, 2007).

A nível internacional, são diversas as iniciativas para a promoção da qualidade no seio das várias organizações, sendo que as mais divulgadas assentam na atribuição dos prémios internacionais para a qualidade, na criação da CAF e na atuação da ISO (Sousa, 2007).

2.1.10.1. Prémios Internacionais para a Qualidade

Os prémios internacionais para a qualidade (anexo I) visam galardoar as organizações que se destacaram na área da qualidade, sendo um estímulo importante para a mobilização e incentivo ao desenvolvimento de políticas de qualidade, a nível mundial (Sousa, 2007).

Os prémios mais conhecidos (figura 15), neste domínio, são:

- ✓ O “Deming Prize”, instituído no Japão;
- ✓ O “Malcolm Baldrige National Quality Award”, atribuído nos EUA desde 1987; e
- ✓ “European Quality Award”, criado pela EFQM em 1992, concedido segundo uma pontuação referente a níveis de excelência (EFQM/BE - Business Excellence).



Figura 15 - Prémios Internacionais, mais relevantes, na área da qualidade.

Fonte: Adaptado de Sousa (2007).

2.1.10.2. Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia - CAF

Elaborada pela União Europeia, com o apoio da Academia Speyer (representante do modelo de qualidade alemão) e da EFQM a CAF constitui uma ferramenta que visa permitir às organizações públicas realizarem exercícios de autoavaliação, numa vertente de melhoria contínua. Os principais objetivos da CAF são (Sousa, 2007):

- ✓ a autoavaliação dos organismos públicos e o diagnóstico dos pontos fortes e fracos da organização;
- ✓ a melhoria contínua dos serviços públicos, através da introdução de alterações aos processos que apresentam resultados de avaliação abaixo das previsões;
- ✓ o reconhecimento, em tempo real, das exigências e expectativas dos cidadãos; e
- ✓ o estabelecimento de elos de ligação entre os vários modelos e metodologias de gestão aplicados nas AP europeias, por via da inserção de indicadores comuns que permitem a comparabilidade de resultados e o “benchmarking” entre os diversos Estados Membros.

Os critérios de autoavaliação da qualidade dos serviços públicos (figura 16), propostos na CAF, dividem-se em cinco critérios de meios, os quais traduzem o modo como a organização desenvolve as suas atividades, e quatro critérios de resultados que medem a realização da organização (Sousa, 2007).



Figura 16 - Critérios de autoavaliação da qualidade dos serviços públicos propostos na CAF

Fonte: adaptado de Sousa (2007)

2.1.10.3. Organização Internacional de Normalização – ISO

Considerada, a nível mundial, como uma das principais organizações de cariz não governamental, agrega na sua estrutura (figura 17), organismos nacionais de normalização de 159 países (dados de 2008), contando com um representante por país, tendo o seu secretariado sede em Genebra, Suíça (IPQ, 2009).

A ISO abrange, no seu domínio, toda a atividade económica, com exceção da eletrotécnica e telecomunicações, dedicando-se, em regime voluntário, à produção de normas técnicas (IPQ, 2009).

“O Secretariado Central da ISO gere um sistema internacional de normalização, elabora, produz e divulga as normas internacionais e outros documentos normativos” (IPQ, 2009, p.12).

A ISO nasceu da fusão de duas organizações, a ISA, criada em Nova Iorque em 1928, e a UNSCC, criada em 1944.

Na conferência de organizações nacionais de normalização, que teve lugar em Londres, entre 14 e 26 Outubro de 1946 a qual contou com a participação de 25 países, foi decidido criar

uma nova organização internacional de normalização, com o objetivo de facilitar as trocas de bens e serviços a nível internacional e a unificação das normas destinadas à indústria. Esta nova organização iniciou oficialmente as suas funções em 23 de Fevereiro de 1947, agregando vários países na sua estrutura⁸ (IPQ, 2009). De entre o rol de sugestões de nome, a atribuir à nova organização, foi adotada a designação ISO⁹ (IPQ, 2009).

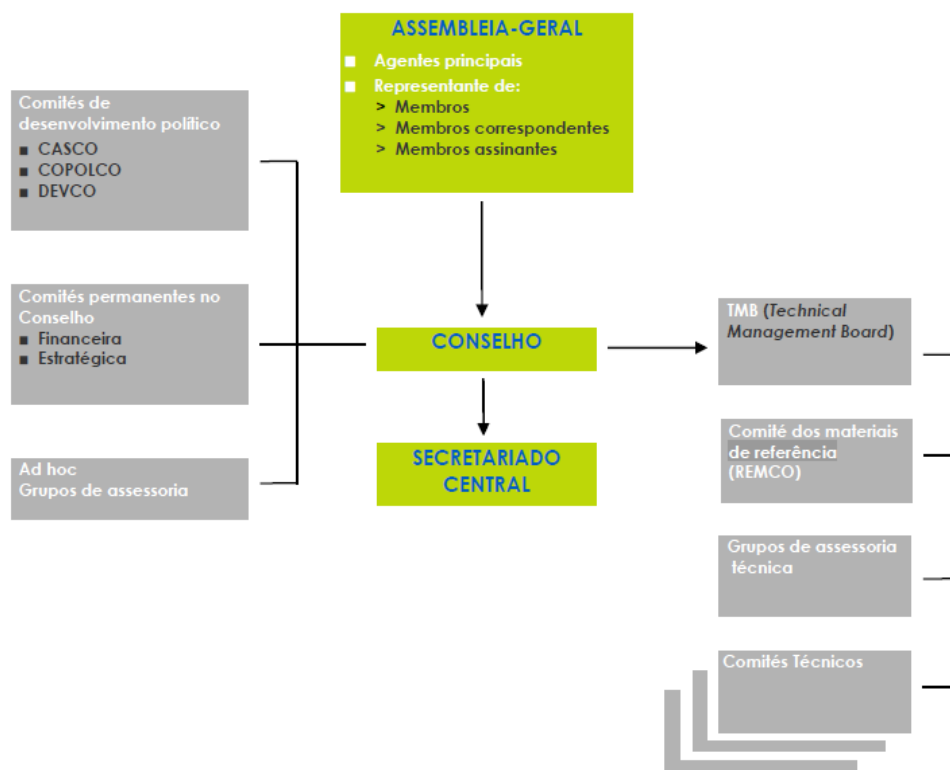


Figura 17 - Organograma funcional da ISO

Fonte: IPQ (2009)

A perturbação originada pela Segunda Guerra Mundial e a necessidade premente de organizar e fazer com que os países retomassem a normalidade, determinou uma grande aderência à ISO (IPQ, 2009).

Em 1990 a ISO e o CEN assinaram um Acordo de cooperação técnica, denominado “Acordo de Viena”¹⁰.

“Entre 1947 e 2008, a ISO publicou mais de 16 500 Normas Internacionais, cujas áreas abrangentes vão desde atividades como a agricultura e construção, engenharia mecânica, dispositivos médicos e para os mais novos desenvolvimentos da tecnologia da informação. Entre estas é de salientar as séries ISO 9000 e ISO 14000.

⁸ África do Sul; Austrália; Áustria; Bélgica; Brasil; Canadá; Checoslováquia; China; Dinamarca; Estados Unidos da América; Finlândia; França; Índia; Itália; Jugoslávia; México; Países Baixos; Nova Zelândia; Noruega; Palestina (actual Israel); Polónia; Reino Unido; Suécia; Suíça; União Soviética.

⁹ Termo de origem grega que significa “igual”.

¹⁰ Documento que continha uma panóplia de mecanismos processuais, visando, sempre que possível, a compatibilidade e a igualdade entre as Normas Internacionais e as Normas Europeias.

Certamente existem outras profissões no mundo tão ou mais nobres quanto a do normalizador, mas as normas são o resultado de um esforço considerável na obtenção de consensos e acordos com vista ao sucesso da indústria, dos consumidores e dos governos de todo o mundo. Em 14 de Outubro de cada ano (primeiro dia em que se reuniram os organismos de normalização nacionais que decidiram criar a ISO), festeja-se a nível mundial o “Dia da Normalização” (IPQ, 2009, p.13).

2.1.10.3.1. Domínios de abrangência da ISO

A missão da ISO tem evoluído no sentido de fornecer as ferramentas para o desenvolvimento global, isto é, normas baseadas no consenso que apoiam as organizações a ultrapassarem os seus desafios nas três dimensões do desenvolvimento sustentável, a saber (IPQ, 2009):

2.1.10.3.1.1. A Dimensão Económica

Indubitavelmente, a filosofia inerente à ISO visa produzir uma panóplia de normas internacionais que auxiliem a disseminação da tecnologia, o relacionamento operacional entre os vários componentes e equipamentos, a avaliação do desempenho e a melhoria contínua, de modo a promover o desenvolvimento das relações económicas a nível global.

A relevância da vertente económica tem exigido um elevado envolvimento dos especialistas na ISO, onde estes podem beneficiar dos mecanismos adequados para estabelecer um consenso global e aplicar a trilogia “do it once, do it right, do it internationally”¹¹.

2.1.10.3.1.2. Dimensão Ambiental

A ISO promovendo o desenvolvimento sustentável do nosso planeta, integra na sua componente produtiva normativos que visam criar mecanismos de harmonização e equilíbrio entre o ambiente e as atividades económicas, de tal forma que a emissão de gases para a atmosfera, a produção e processamento dos produtos estão no topo das preocupações da instituição.

2.1.10.3.1.3. A dimensão Social

A esfera de intervenção da ISO não se reduz à componente económica e ambiental, mas também atua no domínio social, o qual pode produzir benefícios assinaláveis. Atualmente, existem várias normas ISO relacionadas com a saúde e a segurança no local de trabalho, nos transportes ou em casa, de requisitos de segurança para equipamento específico, bem como a ergonomia e a acessibilidade.

¹¹ Fazer bem à primeira e de forma padronizada.

2.1.11. A Qualidade em Portugal

A implementação dos SGQ nas organizações foi, inicialmente, um processo burocrático e erradamente percecionado, pois caiu-se no erro de substituir a Gestão da Qualidade pela implementação de uma norma visando, única e exclusivamente, a certificação (Júnior, 2009 citado em Esteves, 2011). A evolução da qualidade em Portugal (figura 18) teve inícios na década de 60, período que assinala o tomar da consciência do setor privado português da relevância da temática da qualidade no seio das organizações (Esteves, 2011).

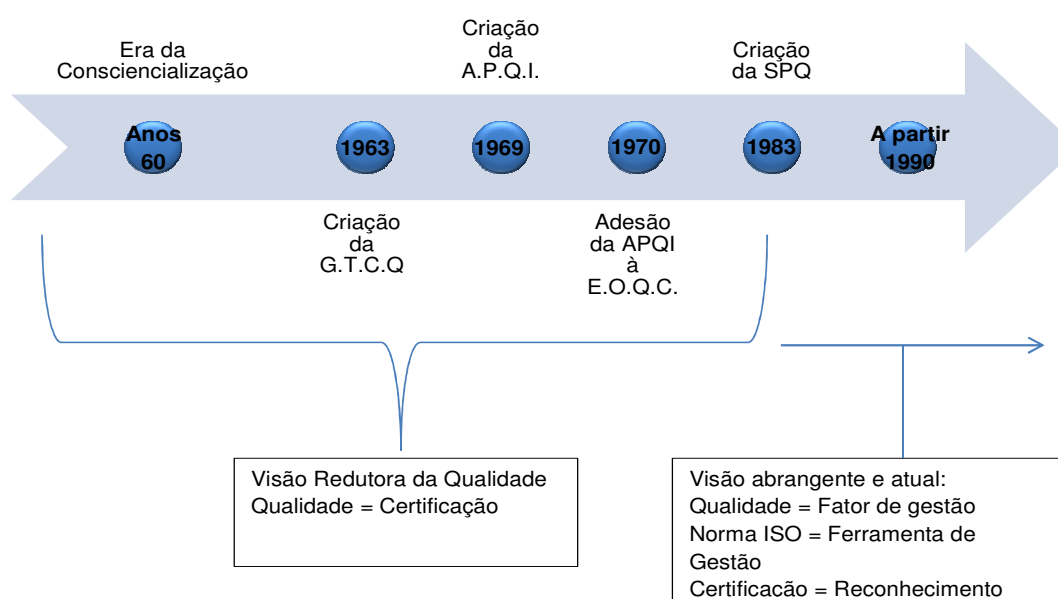


Figura 18 - Evolução da qualidade em Portugal

Fonte: adaptado de Esteves (2011)

“Em 1963 foi criado o GTCQ, em 1969 nasceu a APQI, que viu a sua adesão à EOQC confirmada no ano seguinte, mas só em 1983 nasceu o SPQ, que foi um grande impulsionador do desenvolvimento da Gestão da Qualidade no nosso país (Esteves, 2011, p.31).

Nos inícios da década de oitenta, à semelhança do que fora acontecendo na Europa, a temática da qualidade extravasou o setor privado e começou a introduzir-se nas organizações de natureza pública, ocorrendo a mudança de paradigma, ou seja, de Administração burocrática e centralizada passou-se para Administração prestadora de serviços, descentralizada e norteada pelos princípios da qualidade total (Silva, 2001 citado em Esteves, 2011).

Esta visão redutora da qualidade começou a ser invertida, em meados da década de 90, ganhando pujança a ideia de que a qualidade é sinónimo de gestão, a norma ISO 9001 a ferramenta e a certificação o reconhecimento externo (Júnior, 2009 citado em Esteves, 2011).

De acordo com Saraiva, D’Orey, Sampaio, Reis, Cardoso, Pinheiro & Tomé, (2010), face à atual envolvente económica mundial, Portugal encontra-se numa posição da qual teima em

demorar a sair, pelo que urge desenvolver um outro modelo, suportado na qualidade, na inovação e no conhecimento. A qualidade em Portugal é por isso mesmo imprescindível, agora mais do que nunca, enquanto aposta estratégica e alavanca que pode e deve ajudar a afirmar o posicionamento do país na economia internacional.

Segundo Saraiva et al. (2010), pode-se evidenciar uma série de constatações e tendências de evolução da qualidade em Portugal, tais como:

- A certificação representou um fenómeno sem igual, e irrepetível, no movimento da qualidade, assistindo-se contudo a alguma apreensão sobre a sua evolução e propagação futura;
- Nos últimos anos a qualidade tem estado afastada da agenda política e a extinção do Conselho Nacional da Qualidade é a prova evidente desse esquecimento;
- Preconiza-se um novo papel para o exercício das funções de Director da Qualidade, situadas na esfera da Gestão de Topo, o que obriga a desenvolver competências e atuar principalmente como dinamizador, formador e facilitador;
- Pese embora com algumas falhas, o movimento da qualidade evoluiu bastante em Portugal ao longo dos últimos 40 anos, e alargou muito o seu raio de intervenção, com ênfase na última década (da indústria para os serviços e para a administração pública e, mais recentemente, também para o setor social).

Fazendo uma análise cruzada no que concerne, tanto para a Importância, como para a qualidade do desempenho atual (figura 19), valerá a pena salientar as seguintes evidências relacionadas com os quatro quadrantes identificados (Saraiva et al., 2010):

- Existe um grupo de agentes com elevada importância e desempenho em termos relativos abaixo da média encontrada para todos os agentes considerados, que devem por isso mesmo ser alvo prioritário de esforços de melhoria (Instituições de Ensino e Formação, Organizações e Gestores de Topo);
- Com desempenho abaixo da média, mas menor importância, situam-se as Políticas Públicas e Projetos de IDI, merecedores de uma segunda linha de intervenção prioritária.

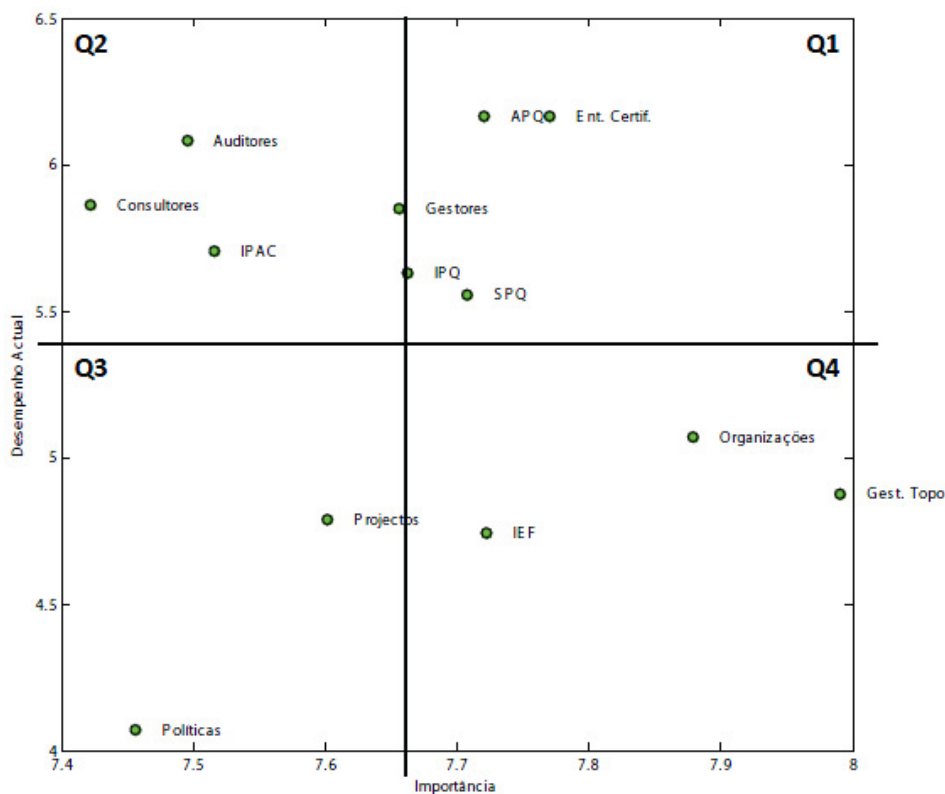


Figura 19 - Importância versus Desempenho atual dos diferentes agentes promotores da qualidade

Fonte: Saraiva et al. (2010)

De modo a que a qualidade seja um fator dinamizador das nossas organizações e, consequentemente, da economia, deve considerar-se os seguintes requisitos da qualidade como imprescindíveis à concretização de tal desiderato, a saber (Saraiva et al., 2010):

- A difusão transversal da política da qualidade a toda organização;
- A envolvimento permanente da Gestão de topo;
- Continuar a ser capaz de responder aos requisitos dos clientes, mas acima de tudo procurar antecipá-los;
- Reforçar o prestígio da certificação;
- Estimular a participação das empresas no processo de produção de normas;
- Estabelecer e implementar uma estratégia nacional para a qualidade, que funcione como linha de orientação;
- Dinamizar a criação de redes, projetos demonstradores e centros de IDI centrados na qualidade;
- Pautar a atuação das entidades certificadoras por critérios de ética e deontologia;
- Contribuir para o reforço da excelência organizacional;
- Ser rápido a responder aos desafios e exigências do mercado;

Estabelecendo -se um paralelismo, das tendências internacionais, com a realidade nacional, é possível verificar que, salvaguardando situações específicas, nomeadamente no que diz respeito aos níveis diferenciados de desenvolvimento, à abrangência de aplicação e à utilização

de referenciais ou ferramentas concretas, pode-se afirmar que, em termos futuros, a aplicação da qualidade em Portugal estará parcialmente alinhada com as tendências internacionais, embora ainda hajam lacunas por colmatar em diferentes domínios de intervenção

Saraiva et al. (2010) enunciam um conjunto de perspetivas e recomendações quanto ao futuro da qualidade em Portugal, a saber:

- A evolução da Qualidade em Portugal prevê-se gradual, alinhada com as tendências mundiais e sem movimentos profundos de rutura, apesar do próprio conceito de qualidade atravessar atualmente um estágio de mutação;
- Relativamente às Políticas Públicas, verificamos que estas apresentam algumas fragilidades e debilidades. Evidenciam um aparente distanciamento das reais necessidades dos agentes impulsionadores da qualidade, e muito superficiais, contribuem apenas de modo direto para a afirmação da Qualidade em Portugal, sem que tal suceda por via indireta (de indução de comportamentos junto das pessoas ou organizações);
- O desempenho e atuação das instituições de ensino e formação nesta matéria é essencial para a definição, solidificação e propagação das atuais e novas áreas do conhecimento associadas à qualidade, de modo a contribuir para o reforço de uma verdadeira cultura da qualidade junto dos estudantes e da população em geral;
- Como é do conhecimento geral, os problemas da qualidade encerram uma natureza cada vez mais complexa e abrangente; pelo que irão assumir especial relevo as ferramentas que possibilitam o tratamento de um grande volume de dados, a análise e interpretação das expectativas e perceções das partes interessadas, tais como, clientes, colaboradores, entre outros;
- À gestão de topo, exige-se um maior envolvimento, bem como melhores níveis de desempenho neste âmbito, encarando a qualidade verdadeiramente a sério, com rigor e fazendo-a chegar junto da generalidade dos colaboradores, através de uma liderança pelo exemplo;
- É no seio das Organizações que, em larga medida, se vai definir o futuro da Qualidade em Portugal. A qualidade organizacional ocupa um lugar de destaque, sendo dependente de referenciais, abordagens e das pessoas, ao mesmo tempo que determina, de grosso modo, o ambiente integrado da Qualidade em Portugal. Os desafios que surgem, neste domínio, fazem com que as organizações necessitem de ter capacidade para gerir uma mudança brusca e contínua. O nível de complexidade das questões emergentes, no seio da qualidade, irá certamente forçar os seus líderes a encontrar respostas para as novas áreas da qualidade.
- Através da análise da figura infra (figura 20) retrata-se, simbolicamente, o que se pode e deve esperar enquanto forma de aposta estratégica consequente de consolidação da Qualidade em Portugal, cuja força impulsionadora assenta na “Qualidade em Movimento e Ação nas Organizações”, ainda que suportada, a uma escala mais micro, pela cultura individual da qualidade assumida por Pessoas e Equipas, e, a um nível

mais macro, estimulada pelas apostas coletivas efetuadas por via de políticas públicas assumidas a nível nacional, regional e/ou local.

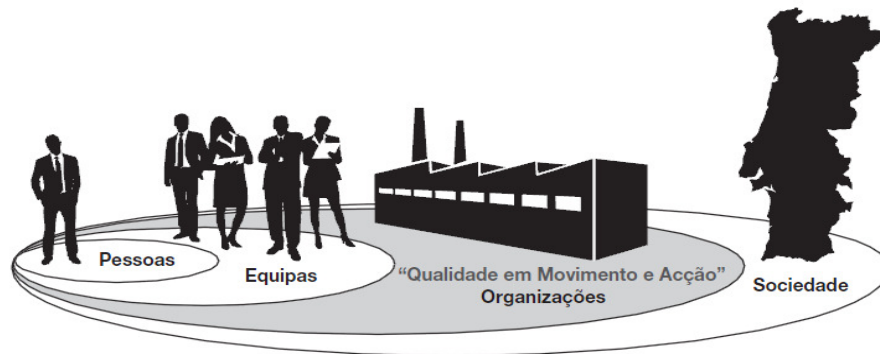


Figura 20 - “Qualidade em movimento e ação nas Organizações”

Fonte: Saraiva et al. (2010)

2.1.11.1. Evolução da qualidade na Administração Pública

“No seio da APP, surgiram diversos desafios e oportunidades de mudança, resultantes de um conjunto de fatores a que não são alheias as pressões ao nível financeiro e os condicionalismos inerentes à participação no Mercado Único, as exigências cada vez maiores dos cidadãos face aos serviços públicos, bem como a necessidade de melhor conceber e executar as políticas públicas” (Silva, 2000 citado em Sousa, 2007).

Sem dúvida alguma, o sucesso de qualquer organização está na riqueza do seu capital humano, o qual é determinante para a gestão da qualidade total, alicerçada na satisfação das expectativas e das necessidades dos clientes, na procura de excelência e na busca de melhorias contínuas. O reconhecimento, público ou individual, do desempenho dos colaboradores é essencial para a motivação destes e, conseqüentemente, para a melhoria do processo.

Constata-se uma incongruência fulcral na APP uma vez que se faz associar a melhoria da qualidade à avaliação do desempenho individual e resulta da lógica da gestão por objetivos, o que contraria toda a teoria (Rocha, 2010 citado em Esteves, 2011). De acordo com Esteves (2011), a valorização do trabalho isolado pode ser nefasta, tanto para os colaboradores, como para os demais “stakeholders”, pelo que há que divulgar o trabalho em equipa de modo a que sejam evidentes os benefícios para todos e por todos reconhecidos, no sentido da elevação do clima organizacional e da melhoria contínua.

Início da Década de 80 - Despertar da Administração Pública Portuguesa para a temática da Gestão da Qualidade

Neste período a APP aceitou o desafio de passar do modelo burocrático (administração poder) para um modelo de qualidade total, administração prestadora de serviços, (Silva, 2001 citado em Esteves, 2011).

1986 - Reforma da Administração Pública consubstanciada na desburocratização e simplificação de procedimentos.

Assinalam-se como documentos marcantes na primeira fase da reforma: “Mil medidas de modernização” do secretariado da modernização administrativa o qual visava uma simplificação dos processos administrativos para uma mais célere relação do binómio administração/ cidadãos; o código do procedimento administrativo (DL n.º 442/91, de 15/11) que conferiu mais direitos aos cidadãos e, essencialmente, determinou um novo posicionamento na sua relação com a administração; Carta deontológica do serviço público, a qual configura os deveres dos funcionários públicos para com os cidadãos (Esteves, 2011).

1991-1997 - Melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Realça-se neste período a criação do Concelho Nacional da Qualidade (1992), a aprovação da carta da qualidade para os serviços públicos (1993) e os documentos: “Administração pública e qualidade” - identifica as metas da qualidade; Gestão da Qualidade e Listas de verificação da não qualidade que contribuíram para o desenvolvimento das cartas de qualidade que constituem um compromisso para com os seus clientes (Esteves, 2011).

1997-2002 - Fase dos modelos de excelência

Publicação do DL n.º166-A/99¹² de 13/5 – Sistemas de qualidade em serviços públicos, com a finalidade “...proporcionar aos serviços e organismos da Administração Pública os mecanismos de demonstração de qualidade dos seus procedimentos, dos seus sistemas e dos seus bens e serviços, de acordo com um conjunto de princípios de gestão eficaz e eficiente e funcionamento desburocratizado” (artigo 4º do DL n.º166-A/99).

2002-2010 - Abrandamento no processo da Gestão da Qualidade na Administração Pública Portuguesa

Neste período o governo focalizou-se na racionalização e reestruturação da APP, modernização da gestão de recursos humanos e eficiência dos serviços com a criação da Unidade de Missão Inovação e Conhecimento, da Unidade de Coordenação de Modernização Administração, SIMPLEX e o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (Rocha, 2010 citado em Esteves, 2011).

¹² Este diploma nunca chegou a ser regulamentado e em 2001 verificou-se uma simplificação do modelo da Administração Pública com o Common Assessment Framework (CAF)

2.1.11.2. A Qualidade na Administração Local

A temática da qualidade assume, na década de 90, especial relevo no seio da AL, focalizando-se em dois vetores (Rocha, 2006 citado em Sousa, 2007):

- ✓ O incremento da participação dos munícipes; e
- ✓ Estimulação da eficiência dos serviços.

A implementação das práticas de gestão da qualidade na Administração Local não se resume a um mero “copy and paste” das práticas do setor privado, pois a realidade do setor público tem especificidades próprias, as quais requerem uma abordagem diferenciada. Desde logo, ressalta a autonomia do poder local, pois como está consignado no artigo 238º da Constituição da República Portuguesa (CRP), as Autarquias Locais têm autonomia financeira e patrimonial e dispõem de poder regulamentar (artigo 241º CRP).

À luz do artigo 237º CRP as autarquias locais têm atribuições e competências próprias e a existência das mesmas advém da organização democrática do Estado (artigo 235 CRP). Note-se, por exemplo, que as autarquias locais têm poderes para cobrar taxas específicas, estabelecer prioridades na canalização dos recursos existentes, entre outras atribuições. Contudo, esta autonomia do poder local face ao central é relativa, pois parte dos orçamentos das autarquias locais contêm transferências significativas, de diversa natureza, da Administração Central que condicionam a referida autonomia, dificultando e atrasando os processos de mudança ao nível do funcionamento e da cultura da organização (Sousa, 2007).

Não subsistem dúvidas que as autarquias locais têm que apostar na diferenciação, inovando e estabelecendo novas modalidades de gestão, entre as quais, a gestão da qualidade.

A qualidade na administração local não depende apenas de gestores e de clientes determinados, mas também do complexo processo de negociação entre os condicionalismos governamentais, os interesses dos interlocutores envolvidos e as necessidades individuais dos munícipes (Gaster, 1996 citado em Sousa, 2007).

Indubitavelmente, na esfera das autarquias locais a proximidade dos cidadãos é acentuada, de modo que a interação do binómio eleitos e eleitores é enorme e a intervenção dos diversos agentes interessados têm relevância no processo político (Skelcher, 1992 citado em Sousa, 2007).

A aplicação de modelos da qualidade pelo poder local tem que atender às especificidades de cada região, bem como aos vastos domínios de atuação das autarquias locais, tais como, educação, habitação social, ambiente, entre outros. Esta diversidade tem implicações em termos de implementação de modelos da qualidade, uma vez que se torna mais difícil uniformizar práticas e criar procedimentos adaptáveis a serviços com características tão variadas (Rocha, 2006 citado em Sousa, 2007).

A complexidade da aplicação da gestão da qualidade a uma organização da AL resulta, entre outros motivos, da multiplicidade de serviços prestados e das estruturas organizacionais existentes (Rocha, 2006 citado em Sousa, 2007).

2.1.11.2.1. A Qualidade na Administração Local: o caso português

De modo a aferir o grau de qualidade existente nas autarquias locais do nosso país, tomou-se por base um estudo empírico, levado a cabo por Sá (2002), citado em Sousa (2007), realizado nos municípios portugueses, dos quais somente 85 se disponibilizaram a colaborar, o qual constitui o trabalho mais pormenorizado que se conhece, até ao momento, sobre a temática da qualidade na dinâmica do poder local (Sousa, 2007).

A autora deste estudo, no seu trabalho de investigação, utilizou como indicadores de medida alguns conceitos e princípios inerentes à TQM que são parte integrante do Modelo de Excelência do Professor Kanji (KBEM - Kanji's Business Excellence structural model). Definindo excelência como um estado e qualidade total como uma forma de gestão, a autora interpreta os determinantes de excelência do modelo KBEM, os denominados fatores críticos de sucesso, à luz do poder local, extraíndo-se desta interpretação o seguinte (Sousa, 2007):

Liderança

A Administração Local tem especificidades muito próprias, na medida em que está intimamente ligada com o fenómeno político, os seus dirigentes do topo são, marcadamente, políticos, pelo que a sua atuação vai estar sempre condicionada aos princípios de orientação política, dificultando o processo da descentralização do poder e da comunicação dentro da estrutura organizacional.

Indiscutivelmente, o sucesso na implementação da gestão da qualidade numa organização exige a envolvimento de todos os elementos da estrutura hierárquica, a qual se quer o mais achatada possível, com especial relevância e responsabilidades acrescidas para os líderes das autarquias locais, a quem compete:

- ✓ O estabelecimento da missão, visão e objetivos estratégicos da organização;
- ✓ Assegurar a eficácia das vias de comunicação na organização;
- ✓ Criar sistemas de incentivos e de "empowerment" dos funcionários;
- ✓ Garantir que a estrutura organizacional está a caminhar em direção à missão e à estratégia delineada.

Satisfação do cidadão/cliente

Um dos princípios fundamentais da gestão da qualidade consiste na focalização do cliente, interno e externo, pelo que é necessário identifica-los e, posteriormente, implementar mecanismos para aferir as suas expectativas e medir o grau de satisfação.

A realidade das autarquias locais comprova que existe uma fraca vocação dos municípios na focalização dos clientes/cidadãos, partindo do pressuposto que já são conhecedores das necessidades e expectativas dos munícipes. Posto isto, é necessário efetuar um esforço contínuo no sentido de mudar a cultura e mentalidade das autoridades locais, inculcando-lhes o estigma da

focalização no cliente/cidadão, como fator determinante para a concretização de um serviço público de excelência.

Assim sendo, é importante que exista um sistema eficaz de gestão das reclamações e de acompanhamento dos graus de satisfação, ao nível dos clientes externos; bem como, um sistema eficaz de comunicação e motivação dos clientes internos, ou seja, dos funcionários, pois é fundamental que estes sintam a importância da sua prestação e a responsabilidade da sua atuação no desempenho das suas funções.

Gestão baseada em dados concretos

No seio das autarquias locais, não raras vezes, surgem ineficiências provenientes da repetição de tarefas e processos, fruto da deficiente comunicação entre as várias unidades orgânicas. Deste modo, é essencial enraizar dois aspetos essenciais:

- ✓ O trabalho é um processo; e
- ✓ Requer uma medição (com base no uso de indicadores).

Esta visão de encarar o trabalho como um processo, reforça a necessidade de coordenação e de aproveitamento de sinergias entre as várias unidades orgânicas.

No que concerne à medição, verifica-se que a tomada de decisão, levada a cabo pelos representantes do poder local, raramente incorpora aquela metodologia, socorrendo-se, normalmente, da intuição política. Deste modo, urge mudar esta visão retrógrada, incentivando e estimulando, no seio dos dirigentes do poder local, que a sustentação de decisões transparentes e a gestão eficiente dos recursos públicos é alcançada tendo por base dados concretos a fornecer por sistemas eficientes de gestão da informação.

Gestão baseada nas pessoas

A envolvência das pessoas, no processo da gestão da qualidade, é fator determinante para o sucesso de qualquer organização, pública ou privada.

Neste domínio, da gestão baseada nas pessoas, ressaltam dois aspetos essenciais:

- ✓ Necessidade de realçar a importância do trabalho em grupo e da multidisciplinaridade de equipas;
- ✓ O reconhecimento que o capital humano é determinante para se atingir níveis de excelência organizacional.

A realidade autárquica está longe de absorver este princípio fundamental da gestão da qualidade, visto que a esfera de atuação dos funcionários públicos cinge-se às tarefas inerentes à função para a qual foram contratados e a delegação de autoridade e responsabilidade é muito circunscrita.

Mais uma vez, urge introduzir mudanças ao nível da gestão de recursos humanos nas autarquias locais, nomeadamente:

- ✓ Estabelecimento de planos adequados de recrutamento;

- ✓ Formação do pessoal; e
- ✓ Criação de mecanismos eficazes de motivação e recompensa pelo bom desempenho.

Somente operando esta mudança na gestão dos recursos humanos, será possível contribuir para um serviço público de excelência e, conseqüentemente, alcançar os objetivos organizacionais.

Melhoria Contínua

A dinâmica da realidade autárquica, conjugada com as necessidades e expectativas, cada vez mais exigentes, dos clientes/cidadãos exige que se procure a melhoria contínua da prestação dos serviços. O lema, “fazer cada vez melhor”, apela à melhoria contínua e é necessário enraizar este princípio fundamental da gestão da qualidade na cultura e mentalidade do setor público, em geral, e nas autarquias locais, em particular.

Este conceito encerra a filosofia inerente ao ciclo de Deming (figura 21), o qual pode e deve ser transposto para o domínio das autarquias locais. Assim, as autarquias deverão adotar a seguinte linha condutora:

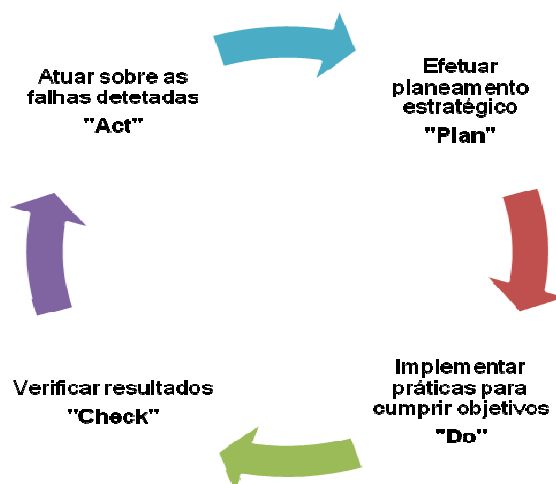


Figura 21 - Ciclo PDCA aplicável às Autarquias Locais

Fonte: Adaptado de Sousa (2007)

A melhoria contínua pressupõe uma atuação preventiva, dado que os custos da deteção são muito superiores aos da prevenção. Infelizmente, a cultura preventiva está pouco disseminada no setor público português. Por isso, é de extrema importância sensibilizar os autarcas para as mais-valias de se ser preventivo e de se poder evitar danos muitas vezes irreversíveis e irrecuperáveis.

A adaptação dos conceitos-chave do modelo KBEM ao contexto dos municípios teve por base um estudo exploratório levado a cabo por Sá (2002), citado em Sousa (2007), no qual se pediu aos inquiridos que avaliassem a importância das diversas dimensões deste modelo no sucesso da organização.

Assim, resultou do referido estudo, por ordem de importância, que os municípios identificaram como fatores mais relevantes (figura 22):

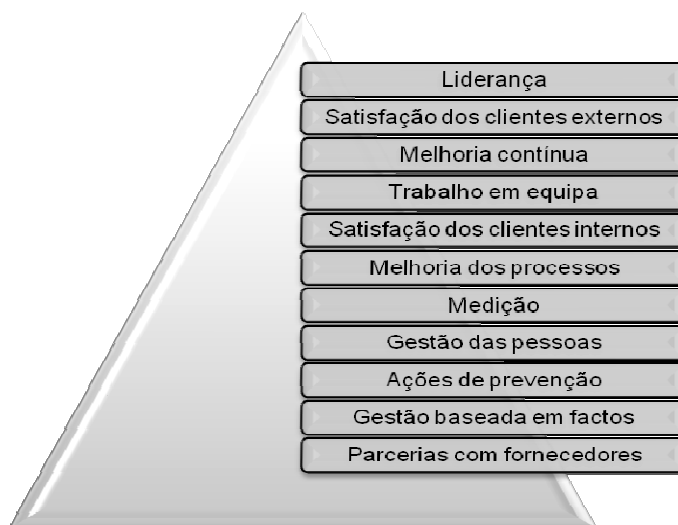


Figura 22 - Importância das dimensões do modelo KBEM para os municípios portugueses

Fonte: Adaptado de Sousa (2007)

Esta hierarquização dos fatores de sucesso está diretamente relacionada com as razões enunciadas pelos municípios para implementar a TQM. Para os municípios portugueses intervenientes no estudo, as principais motivações para investir na qualidade são, por ordem de importância (figura 23):

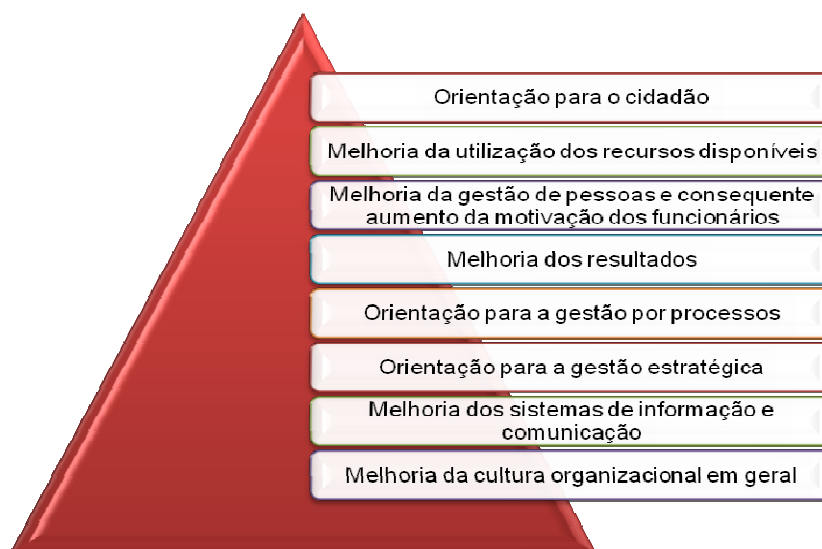


Figura 23 - Principais fatores motivacionais, identificados pelos municípios portugueses, para investirem na qualidade

Fonte: adaptado de Sousa (2007)

Os resultados obtidos, tendo por base a aplicação do modelo KBEM aos municípios portugueses, indicaram que o índice global de excelência é de 74% o que, segundo o autor, é

muito satisfatório. Os aspetos mais fortes na prossecução da excelência municipal são a satisfação dos clientes externos e a melhoria contínua, enquanto que a medição é o aspeto mais preocupante. Ainda assim, persistem grandes dificuldades que os municípios têm de enfrentar. As maiores dez barreiras à implementação da TQM nos municípios portugueses são (tabela 3):

Resistência à mudança
Pessoal sobrecarregado com trabalho do dia a dia
Falta de conhecimento
Fraca motivação devido à falta de resultados imediatos
Insuficientes competências nas ferramentas e metodologias da qualidade
Dificuldade em traduzir à luz da realidade autárquica, alguns conceitos utilizados (ex. Cliente, fornecedor, produto, processo)
Orçamento insuficiente
Receio de insucesso
Falta de empenho da liderança
Resistência das chefias intermédias

Tabela 3 - As dez maiores barreiras à implementação da TQM nos municípios portugueses.

Fonte: Adaptado de Sousa (2007).

De acordo com Sá (2003), citado em Sousa (2007), fatores como a falta de sensibilização e de formação em gestão da qualidade explicam o baixo grau de maturidade das iniciativas por parte do governo local nesta matéria. Contudo, apesar desta “triste” realidade, estão em curso mudanças importantes no “velho paradigma da AP” e os municípios estão cada vez mais conscientes e alerta para a necessidade de introduzir novas práticas de gestão, nomeadamente na área da qualidade, mostrando-se dispostos a investir na melhoria dos seus níveis de desempenho.

2.2.O Sistema de Gestão da Qualidade

Num mercado globalizado e concorrencial, onde competitividade e qualidade são indissociáveis, qualquer organização que queira ser competitiva, ou assumir um papel de liderança no mercado, tem necessidade de, incessantemente, encontrar formas de gestão que lhe permitam responder adequadamente aos novos desafios impostos. Um conjunto de ferramentas e metodologias sustentadas numa política de gestão de qualidade é essencial na resolução desta problemática.

De acordo com dados, reportados a 31 de Dezembro de 2008, disponibilizados pelo ISO Survey, o número de entidades com sistemas de gestão da qualidade certificados de acordo com

a norma ISO 9001, a nível mundial, aumentou para 982.832. Em Portugal existiam, a 31 de Dezembro de 2008, 5.128 entidades certificadas segundo a norma ISO 9001 (Morais, 2010).

Convém realçar que a adoção de um SGQ é uma decisão estratégica de cada organização e que o desenvolvimento e a implementação são específicos para cada tipo de organização.

2.2.1. Principais objetivos

Os principais objetivos de um SGQ são:

- ✓ Atender aos requisitos do cliente com o objetivo de aumentar sua satisfação;
- ✓ Obter uma visão da organização utilizando a abordagem de processos;
- ✓ Assegurar a melhoria contínua do processo;
- ✓ Medir e avaliar os resultados do desempenho e eficácia do processo;
- ✓ Monitorizar continuamente a satisfação dos clientes.

2.2.2. Principais benefícios

Os principais benefícios de um SGQ são:

- ✓ Melhoria do desempenho do produto/serviço e, conseqüentemente, maior satisfação do cliente;
- ✓ Padronização e definição de responsabilidades, eliminando retrabalho e dando mais agilidade aos processos;
- ✓ Reduzir custos;
- ✓ Melhorar a comunicação e a satisfação dos colaboradores no trabalho;
- ✓ Potenciar as oportunidades de mercado;
- ✓ Melhorar a imagem da empresa;
- ✓ Reduzir riscos e melhorar o interface com os “stakeholders”.

2.2.3. A norma ISO 9001:2008

Esta norma tem como base, os oito princípios da qualidade e o ciclo PDCA, contemplando os requisitos e a satisfação dos clientes. Este referencial normativo assenta em cinco grandes requisitos (Silva, 2009):

- ✓ Sistema de Gestão da Qualidade;
- ✓ Responsabilidade da Gestão;
- ✓ Gestão de Recursos,
- ✓ Realização de Produto; e
- ✓ Medição, Análise e Melhoria.

Esta nova edição, editada em Novembro de 2008, é uma oportunidade de revisão e melhoria do SGQ, não existindo novos requisitos mas apenas uma clarificação ao nível dos

conceitos, apesar de alguns pontos se assistir a mudanças de interpretação. Em resultado desta atualização, salientam-se os benefícios e impactos mais evidentes (Silva, 2009):

2.2.3.1. Benefícios

- ✓ Elimina a ambiguidade dos requisitos;
- ✓ Aumenta a clareza do texto;
- ✓ Aumenta a compatibilidade com a ISO 14001;
- ✓ Permite uma maior facilidade de tradução;

2.2.3.2. Impactos

- ✓ Requer pouca ou nenhuma formação suplementar;
- ✓ Requer poucas ou nenhuma alterações aos documentos;
- ✓ Requer poucas ou nenhuma alterações aos processos do SGQ;
- ✓ Não requer nenhuma auditorias suplementares para efectuar a transição para a ISO 9001:2008

2.2.4. Certificação de um SGQ

“A aposta em sistemas de certificação reconhecidos por entidades terceiras diminui os erros e aumenta a possibilidade de melhoria, contribuindo em muito para a produtividade empresarial” (Cortez, 2006).

A concessão da certificação representa o reconhecimento nacional e internacional à qualidade do trabalho, pois a ISO 9001 assegura boas práticas de gestão e relacionamento entre clientes e fornecedores. Além disso, possibilita maior desenvolvimento dos colaboradores, serve como alavanca na busca pela qualidade total, cria condições para maior competitividade no mercado, otimização de processos e redução de custos (Weesi, 2012).

A atmosfera concorrencial em que os agentes económicos atuam determina a implementação e, conseqüentemente, a certificação de SGQ (Silva, 2009). O ato de concessão da certificação só é realizado quando o sistema, desenvolvido e implementado pela organização, se encontra em conformidade com a documentação de referência e metodologias internacionalmente reconhecidas (Fonseca, 2000, citado em Lopes & Capricho, 2007).

A certificação consiste num processo de avaliação conduzido por um organismo certificador, devidamente acreditado, no qual se atesta que a entidade cumpre todos os requisitos da norma de referência e que integra nas suas atividades princípios de gestão fundamentais, tais como (Gomes, 2009, citado em Silva, 2009):

- ✓ A focalização nos clientes;
- ✓ A Liderança;

- ✓ O envolvimento das pessoas; e
- ✓ A Melhoria contínua.

2.2.4.1. Aspetos mais relevantes

Indubitavelmente, a certificação vem conferir um aumento de confiança dos “Stakeholders”, possibilitando reconhecer (Silva,2009):

- ✓ A interação de processos;
- ✓ A melhoria contínua e desempenho organizacional direcionado aos clientes; e
- ✓ A qualidade organizacional.

A proliferação da implementação de SGQ favoreceu o aparecimento, no mercado, de várias entidades acreditadas para a certificação, cuja finalidade era validar os sistemas desenvolvidos e implementados por outras organizações, de acordo com uma dada norma, de modo a assegurar um nível mínimo de qualidade organizacional e um reconhecimento global da entidade, no campo da interação de processos, rastreabilidade e conceção do produto (Siva, 2009).

2.2.4.2. Barómetro da Certificação

O barómetro apresentado no “ebook” n.º 4 de Setembro de 2010 (anexo II), visa analisar a evolução da certificação e dos diferentes sistemas de gestão em Portugal, de modo a conhecer melhor a realidade e se tornar num instrumento útil para as empresas certificadas, organismos certificadores, investigadores, entre outros (Morais, 2010).

Da análise, ao citado número editorial, ressaltam as seguintes conclusões (Morais, 2010):

- À data de 31 de Outubro de 2009 existiam em Portugal 7110 entidades com sistemas de gestão da qualidade certificados pela norma ISO 9001;
- As regiões do Norte, Centro e Lisboa e Vale do Tejo são as que possuem maior número de entidades certificadas, sendo de realçar que são evidentes as diferenças entre a certificação de SGQ e os restantes referenciais, o que demonstra a importância do referencial ISO 9001 para o tecido empresarial Português;
- A região de Lisboa e Vale do Tejo apresenta o maior número de organizações certificadas em quase todos os sistemas de gestão analisados;
- O setor do Comércio foi aquele que obteve o maior número de empresas com SGQ, tendo totalizado 1161 empresas certificadas.

2.2.4.3. A certificação no domínio das Juntas de Freguesia

Tendo sido solicitado um pedido ao IPQ, em 21/03/2012, no sentido de indicar quais as Juntas de Freguesia que estavam certificadas obteve-se o seguinte rol de Juntas:

- ✓ Alvor;
- ✓ Canidelo;

- ✓ Curvos;
- ✓ Gondomar (S. Cosme):
- ✓ Lordelo do Ouro;
- ✓ Nevogilde;
- ✓ Oliveira do Douro;
- ✓ Vila Franca de Xira;
- ✓ Pinhal Novo

No entanto, a informação prestada continha uma ressalva, na medida em que os dados fornecidos podiam não incluir algumas Juntas de Freguesia certificadas no decorrer de 2011 e já em 2012.

No decurso do corrente ano foram remetidos, via correio eletrónico, vários pedidos às entidades certificadoras existentes em Portugal, no intuito de fornecerem dados acerca do universo das freguesias certificadas pela norma ISO 9001:2008, tendo sido obtidas algumas respostas, destacando-se a dada pela entidade certificadora SGS ICS, dada a plenitude da informação prestada (Tabela 4).

<u>Cliente</u>	<u>Ambito</u>	<u>Co</u>	<u>Norma</u>	<u>Distrito</u>
Freguesia de Alvor	Prestação de Serviços de: Atendimento e Tratamento de Pedidos dos Cidadãos; Apoio Psicopedagógico a Crianças; Actividades de Ocupação dos Tempos Livres no Âmbito das Actividades da Ludoteca de Alvor; Gestão do Posto dos CTT dos Montes de Alvor; Gestão do Cemitério de Alvor; Transporte de Passageiros e Crianças; Manutenção e Conservação de Infraestruturas Públicas e Privadas; Gestão dos Recursos Humanos dos Colaboradores da Freguesia de Alvor.	36	NP EN ISO 9001:2008	FARO
FREGUESIA DE CANIDELO	Prestação de Serviços Administrativos e Sociais. Gestão do Parque de Campismo Salgueiros e dos Cemitérios do Meiral e das Chouselas.	36	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
JUNTA DE FREGUESIA DE OLIVEIRA DO DOURO	Gestão dos Serviços da Junta de Freguesia, nomeadamente Serviço de Atendimento ao Público, Cemitério da Freguesia e Protecção Civil. Apoio Social à 3ª Idade à Comunidade no Geral. Promoção de Actividades Desportivas e Culturais. Manutenção de Espaços Públicos e Espaços Ajardinados.	36	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
Junta de Freguesia do Pinhal Novo	Prestação de Serviços à Comunidade e Gestão, Reparação e Conservação de Espaços e Equipamentos sob a responsabilidade da Freguesia.	36	NP EN ISO 9001:2008	SETÚBAL

Tabela 4 - Lista de Juntas de Freguesia certificadas pela SGS ICS

Fonte: SGS ICS (2012)

3. CAPITULO II - METODOLOGIA

3.1.O Modelo de Análise

3.1.1. Recolha de Informação Preliminar - Revisão da Literatura

Visa determinar o estado da arte, recolher as asserções mais relevante que vão permitir construir o modelo de análise (Santos, 2010).

Nesta fase, procede-se ao levantamento e análise do que já foi publicado sobre:

- A Qualidade;
- O sistema de gestão da qualidade;
- A certificação.

A análise da literatura permite traçar um quadro teórico para suportar o desenvolvimento da pesquisa e contribuir para a análise e discussão dos resultados (Santos, 2010).

3.1.2. Definição do Problema

Considerando a análise da literatura sobre a temática, foi necessário refletir, nesta etapa, sobre o problema em estudo, particularmente a sua relevância e pertinência no sentido de o formular o melhor possível. A definição do problema subjacente ao estudo em causa é a seguinte:

“A Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade na Junta de Freguesia de Gandra”.

3.1.3. Objetivos do Estudo

Neste domínio, o presente projeto visa a implementação de um sistema de Gestão da Qualidade na Junta de Freguesia de Gandra com vista à padronização e controlo para uma gestão eficaz e eficiente dos serviços, tendo em vista a redução dos denominados “custos públicos de contexto” e a satisfação máxima das necessidades dos clientes/fregueses. Deste modo, o presente trabalho tem como intento dar resposta às seguintes questões:

- ✓ Quais os requisitos essenciais em que assenta o SGQ?
- ✓ Porquê adotar um SGQ?
- ✓ Como proceder à sua implementação?
- ✓ Que obstáculos se deparam? Como ultrapassá-los?
- ✓ De que forma o SGQ contribui para a minimização dos denominados “custos públicos de contexto” e para a máxima satisfação dos clientes/fregueses?

3.1.4. Descrição do Estudo

Tendo em vista alcançar os objetivos, antes elencados, garantindo a transparência e fundamentação das opções metodológicas vai ser abordado o contributo de alguns autores para a clarificação e destrição daquilo que são as metodologias qualitativas e quantitativas, realçando-se as suas potencialidades e limitações, bem como vai ser esboçada a possibilidade de utilização de ambas em simultâneo, tendo em conta os objetivos da investigação.

O modelo de investigação seguido, no presente trabalho, foi misto, ou seja, estruturado numa base qualitativa e quantitativa. Para a concretização do trabalho projeto foram utilizados os seguintes métodos de recolha de dados:

- ✓ **A análise documental**: Neste campo, foram analisados registos escritos acerca da estrutura da organização, da sua história, modo de funcionamento, trabalho desenvolvido em diversas áreas, entre outros;
- ✓ **O registo diário**: Procedeu-se ao registo das atitudes e comportamentos das pessoas envolvidas na implementação do SGQ, das atividades desenvolvidas, nova documentação e ainda alterações verificadas, entre outros;
- ✓ **A observação participante**: O projeto foi desenvolvido na entidade onde o autor, deste trabalho, desempenha funções de natureza contabilística e financeira.
- ✓ **Inquérito**: Dando cumprimento ao requisito 8 – Medição, Análise e Melhoria, mais concretamente ao subponto 8.2 – Monitorização e Medição, foi elaborado um inquérito de satisfação a clientes/fregueses, remetido a 1500 fogos, com o intuito de aferir o grau de satisfação nos vários domínios de prestação de serviços da entidade objeto do estudo.

3.1.5. Escolha da Metodologia

Neste domínio, vão ser analisados os pressupostos, vantagens e limitações das diferentes perspetivas metodológicas, procurando apontar possibilidades de utilização conjunta das metodologias qualitativa e quantitativa. Assim sendo, e tomando como referência os objetivos específicos da presente investigação, irão ser apresentadas as opções metodológicas.

3.1.5.1. Metodologia Qualitativa

A presente metodologia tem como objetivo a compreensão dos significados atribuídos pelos sujeitos às suas ações num dado contexto. Nesta abordagem, pretende-se interpretar em vez de mensurar e procura-se compreender a realidade tal como ela é, experienciada pelos sujeitos ou grupos a partir do que pensam e como agem (seus valores, representações, crenças, opiniões, atitudes, hábitos).

De acordo com Denzin & Lincoln (2000), citado em Seabra (2010), o termo qualitativo focaliza-se nas qualidades das entidades e nos processos e significados; um estudo qualitativo

valoriza a qualidade socialmente construída da realidade, num quadro construtivista, a relação íntima entre investigador e objeto de estudo e os constrangimentos situacionais que enformam a investigação. Por sua vez, Janesick (2000), citado em Seabra (2010), resume as características essenciais da investigação qualitativa, afirmando que esta exige que o investigador seja o instrumento da investigação e construa uma narrativa que englobe as várias histórias dos participantes. Para Serapioni (2000), citado em Seabra (2010), os traços mais salientes desta metodologia assentam na análise do comportamento humano, do ponto de vista do autor da investigação, na observação naturalista, subjetividade a orientação para a descoberta e para o processo, o seu caráter exploratório, descritivo e indutivo, e a sua não generalização

A presente metodologia norteia-se pelos seguintes pressupostos (tabela 5):

Complexidade	•A realidade social, incluindo as suas manifestações culturais, representam algo profundamente complexo que não pode ser reduzido a um conjunto de variáveis.
Subjetividade	•Os investigadores estão sempre situados numa dada realidade e trazem consigo as suas subjetividades e valores. Nesse sentido, a subjetividade, em vez de ser pura e simplesmente suprida, deve ser assumida e negociada.
Contextualidade	•A realidade constrói-se a partir de múltiplos fatores e a compreensão de um fenómeno, manifestação cultural ou instituição envolve sempre por definição, a compreensão de determinados contextos.
Interpretação e significado	•A mesma atividade pode ser interpretada de formas radicalmente diferentes pelos diversos participantes, tendo em conta as relações que estes estabelecem com os fenómenos em estudo. Assim, a interpretação e o significado são a verdadeira essência da investigação qualitativa.
Metas da investigação	•As explicações que envolvem causalidade, controle e predição, são impossíveis. O objetivo é antes a capacidade de compreensão interpretativa, a qual "envolve a capacidade de empatizar, de recriar a experiência dos outros em nos próprios" (Bresler, 2000, p. 13)
Aplicabilidade	•A compreensão aprofundada de um dado contexto pode facilitar a compreensão de outros contextos, não através do princípio da generalização mas sim do princípio da transferência. (seabra, Mota & Castro, 2009, pp. 57-58)

Tabela 5 - Pressupostos da metodologia qualitativa

Fonte: Adaptado de Seabra (2010)

O uso de uma metodologia qualitativa pressupõe uma análise em profundidade, de significados, conhecimentos e atributos de qualidade dos fenómenos estudados, mais do que a obtenção de resultados de medida. "Os dados são enquadrados e interpretados em contextos holísticos de situações, acontecimentos de vida ou experiências vividas, particularmente significativos para as pessoas implicadas" (Fidalgo, 2003, p178, citado em Seabra, 2010).

Assim sendo, a opção metodológica por um estudo qualitativo é enquadrada por um interesse na complexidade, descrição e compreensão de um processo, mais do que nos seus resultados ou produtos.

Segundo Marques (2005), citado em Seabra (2010), este tipo de metodologia permite aceder à complexidade e diversidade da realidade em estudo, de forma contextualizada e enriquecida pelos significados que lhe são atribuídos pelos participantes.

Como tudo na vida, existem prós e contras, e para o caso concreto, podemos deslumbrar as seguintes vantagens e desvantagens (figura 24), preconizadas por Seabra (2010):

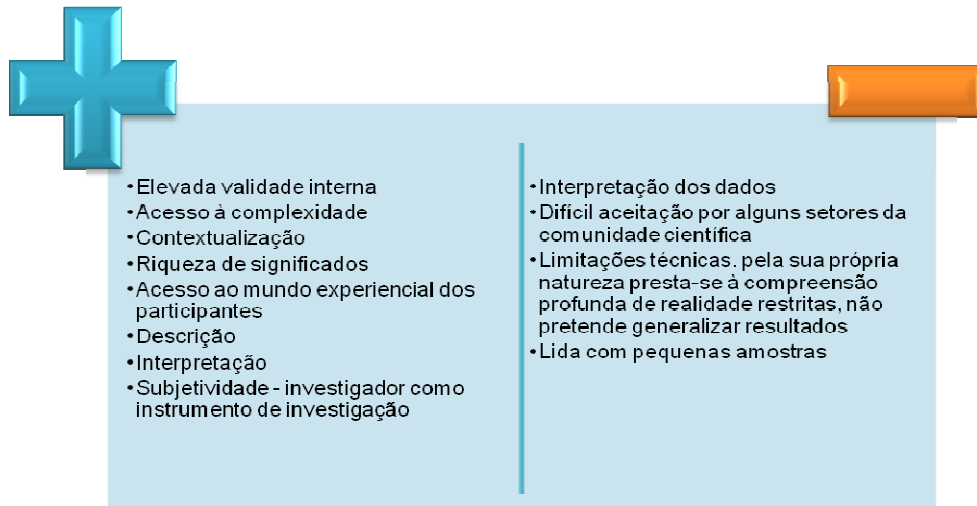


Figura 24 - Vantagens e desvantagens da metodologia qualitativa

Fonte: Adaptado de Seabra (2010)

3.1.5.2. Metodologia Quantitativa

De acordo com Almeida & Freire (2000), citado em Seabra (2010), a investigação quantitativa pretende explicar, prever e controlar os fenómenos, procurando regularidades e leis, através da objetividade dos procedimentos e da quantificação das medidas.

Segundo Serapioni (2000), citado em Seabra (2010), as características fundamentais dos métodos quantitativos são (figura 25):

- ✓ Orientação para a quantificação e a causa dos fenómenos;
- ✓ Ausência de preocupação com a subjetividade;
- ✓ Utilização de métodos controlados;
- ✓ Objetividade procurada através de um distanciamento em relação aos dados (perspetiva de outsider);
- ✓ Orientação para a verificação;
- ✓ Natureza hipotético-dedutiva;
- ✓ Orientação para os resultados;
- ✓ Replicabilidade e possibilidade generalizada;
- ✓ Assunção da realidade como estática.

Figura 25 - Características fundamentais do método quantitativo

Fonte: Adaptado de Seabra (2010)

Segundo Moreira (2006), citado em Seabra (2010), a possibilidade de generalização, ainda que leve a um afastamento da singularidade, permite que o conhecimento seja útil e valioso numa maior variedade de situações.

A análise de dados quantitativos tem sempre como objetivos (Seabra, 2010):

- ✓ Descrever a distribuição das entidades pelos diversos valores das variáveis; ou
- ✓ Descrever a relação entre as variáveis.

À semelhança da metodologia qualitativa, também nesta abordagem podem ser elencadas vantagens e desvantagens (figura 26):

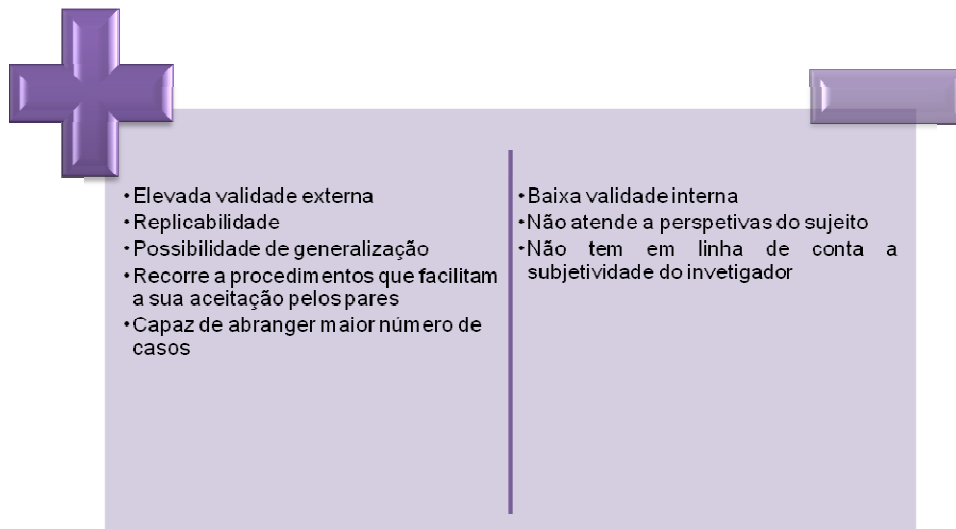


Figura 26 - Vantagens e desvantagens da metodologia quantitativa

Fonte: Adaptado de Seabra (2010)

3.1.5.3. Possibilidade de Utilização Conjunta das Metodologias

“Nenhuma das duas, porém, é boa, no sentido de ser suficiente para a compreensão completa dessa realidade. Um bom método será sempre aquele, que permitindo uma construção correta dos dados, ajude a refletir sobre a dinâmica da teoria. Portanto, além de apropriado ao objeto da investigação e de oferecer elementos teóricos para a análise, o método tem que ser operacionalmente exequível” (Minayo & Sanches, 1993, p.239, citado em Seabra, 2010).

Indubitavelmente, ambas as perspectivas metodológicas possuem virtualidades notórias, mas também aspetos de menor valia; pelo que a integração das duas metodologias no processo de investigação, ultrapassando as barreiras epistemológicas que vão surgindo, vai permitir encontrar a chave para um desenho metodológico em que as fraquezas de um método são compensadas pelas forças de outro, numa simbiose e complementaridade que conduza a melhores resultados, favorecendo um conhecimento mais concreto da realidade em estudo (Seabra, 2010).

Pode assim realçar-se que ambas as metodologias pretendem responder às mesmas questões essenciais, ainda que não haja “contradição, assim como não há continuidade, entre

investigação quantitativa e qualitativa. Ambas são de natureza diferente.” (Serapioni, 2000, p.188, citado em Seabra, 2010).

A realidade da investigação no terreno tem demonstrado resultados positivos da combinação de ambas as abordagens; dadas as forças e as limitações de cada um dos métodos, a sua combinação permite atingir um grau de validade interna e externa muito positivo, o que assegura, por sua vez, que as políticas de ação desenhadas sejam concretas e adequadas aos setores sociais que se pretendem atingir.

Assim, ao longo do processo de investigação, podem intercalar-se momentos de investigação quantitativa, que por sua vez podem levantar questões melhor respondidas por um estudo qualitativo ou vice-versa. Segundo Seabra (2010), na prática, os dois tipos de estudos podem matizar a compreensão da realidade que obtemos (figura 27).

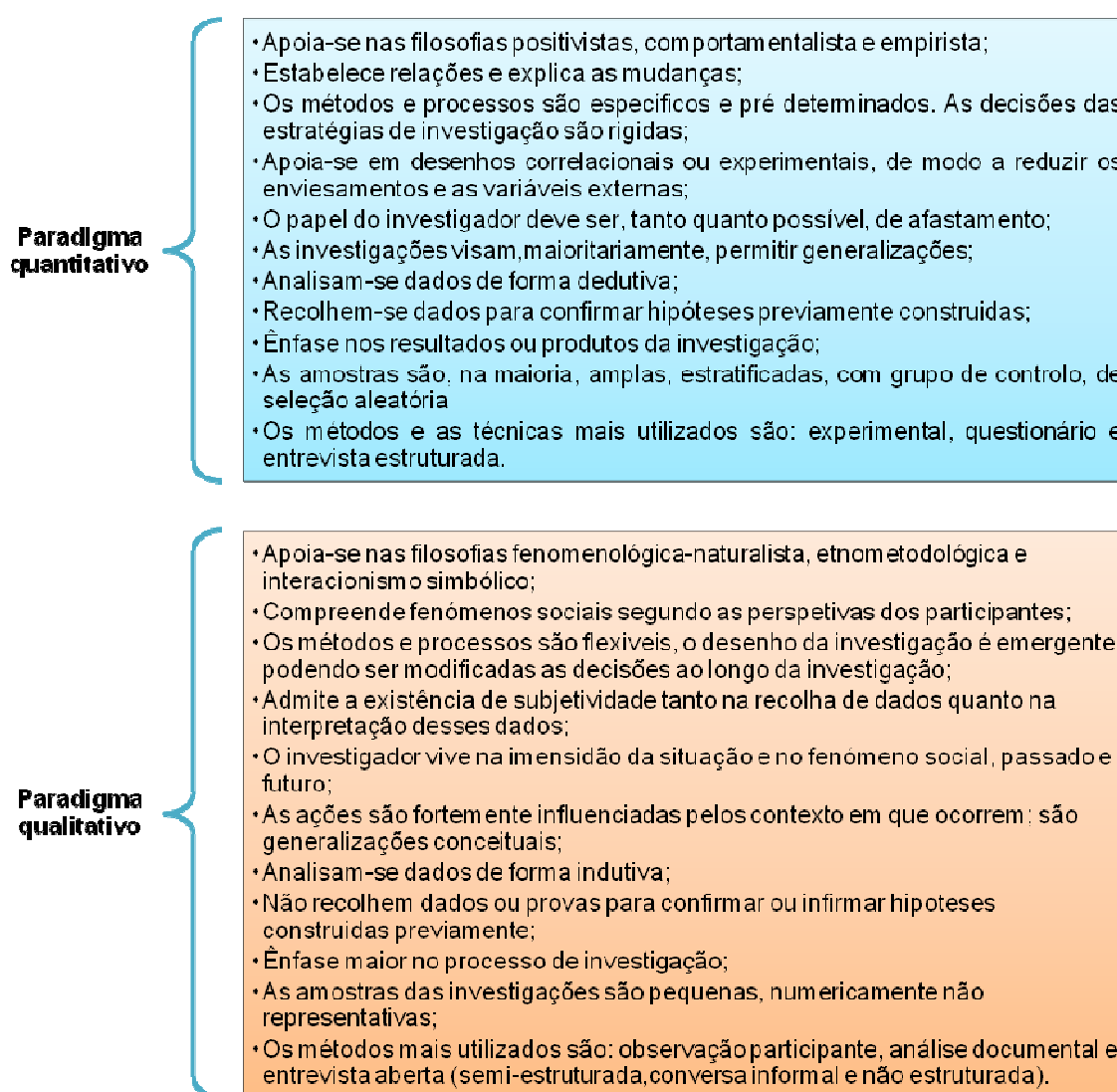


Figura 27 - Paradigma quantitativo versus qualitativo

Fonte: Adaptado de Seabra (2010)

3.1.5.4. Opção Metodológica

Levando em linha de conta os pontos fortes e fracos de cada uma das metodologias, optou-se pela realização de um estudo misto, dado ser aquele que melhor responde aos objetivos do presente trabalho, pelo que, para tal, foram utilizados os seguintes métodos de recolha de dados:

- ✓ A análise documental;
- ✓ O registo diário;
- ✓ A observação participante;
- ✓ Inquérito.

Segundo Denzin & Lincoln (2000), citado em Seabra (2010), a utilização de vários métodos e fontes é um meio de aumentar a complexidade, riqueza e rigor da compreensão do objeto de estudo.

De acordo com o entendimento de Minayo & Sanches (1993), citado em Seabra (2010), as metodologias não são boas ou más em si mesmas, antes são mais ou menos adequadas à resolução de certos problemas, à prossecução de determinados objetivos e à realidade que nos propomos conhecer. Deste modo, a escolha metodológica não deve ser um dado de partida, mas sim uma construção que resulta da análise à realidade que se pretende conhecer, e dos objetivos que se pretendem atingir.

Se alguns dos objetivos formulados fazem remeter, imediatamente, para o âmbito da análise documental, pela natureza das fontes de dados disponíveis, e, assim, para estudos de natureza qualitativa, outros permitem a escolha pela via quantitativa ou qualitativa.

4. CAPITULO III – Caso Prático: Implementação do S.G.Q. na J.F.G.

4.1. Caraterização da Entidade Objeto de Estudo

“Os Sistemas de Gestão consistem na gestão dos processos ou atividades da organização, cumprindo os requisitos exigidos pelos seus clientes e pela legislação em vigor e melhorando continuamente o desempenho da organização e o nível de satisfação do cliente” (Matias, 2008).

A adoção de um SGQ deverá ser uma decisão estratégica das empresas (ISO 9001: 2008 – 0.1 generalidades).

Tal como realçado no “estado da arte”, o “culto” da qualidade tornou-se num imperativo dos nossos dias, os consumidores de bens e serviços tornaram-se mais esclarecidos e conscientes dos seus direitos, pelo que os estigmas da satisfação dos requisitos do cliente e da melhoria contínua são vetores imprescindíveis a qualquer organização, independentemente da sua natureza, pública ou privada.

A qualidade, mais que uma nova teoria é hoje uma ferramenta de gestão para qualquer organização que queira ser credível e socialmente útil.

Como, oportunamente, foi mencionado por Silva (2009), a gestão da qualidade tem associada princípios fundamentais, os quais norteiam a conduta de todos os intervenientes no processo da qualidade. Deste modo, foi proposto à JFG a implementação de um SGQ pela NP EN ISO 9001:2008, tendo como propósito criar condições para oferecer serviços eficientes e eficazes, visando a redução dos “Custos Públicos de Contexto” no seu relacionamento com os fregueses e demais “stakeholders”, bem como a máxima satisfação dos mesmos.

4.1.1. Localização Geográfica



A freguesia de Gandra (figura 28), pertencente ao concelho de Paredes, distrito do Porto, possui uma área geográfica de 12,06km², sendo a quarta maior freguesia do concelho. De acordo com os resultados dos censos 2011, a freguesia agrega 6974 habitantes fixos, sendo que a população móvel ronda os três mil, em resultado da presença da CESP.

Figura 28 - A freguesia de Gandra no concelho de Paredes.

4.1.2. Atividade Económica

A JFG, desenvolve uma atividade económica adicional, quando comparada com a grande maioria das juntas de freguesia do nosso país.

No seu portefólio, para além da tradicional vocação de prestar um serviço público ao cidadão, o seu âmbito de atuação é mais lato, na medida em que, procede ao abastecimento público de água na freguesia, dispondo atualmente de uma taxa de cobertura de 99,75% e mais de 20 km de rede, a qual abastece mais de 3000 consumidores de água. O referido abastecimento, também, alimenta parte de outras freguesias, nomeadamente, a freguesia de Astromil e Recarei.

Em resultado desta valência, os valores da execução orçamental são muito superiores aos das demais freguesias do concelho. Assim, a execução orçamental, lado da despesa, atingiu os 569.591,02€, enquanto que no lado da receita totalizou 570.491,54€.

No que concerne ao ano de 2012, perspectiva-se atingir, em termos orçamentais, o montante de 718.070,72€.

Indubitavelmente, a gestão deste recurso, sob a égide da JFG, permite dinamizar a economia local, nomeadamente, efetuar obras de beneficiação da via pública, apoiar projetos de índole social, cultural e desportivo, fazendo com que a freguesia cresça de modo harmonioso e sustentável, conferindo padrões elevados de vida aos seus habitantes.

4.1.3. Capital Humano

Fruto do leque de valências que a instituição em causa disponibiliza, torna-se necessário e imprescindível a existência de recursos humanos especializados em diversas áreas (figura 29) a fim de permitir oferecer um serviço de excelência a todos os “stakeholders”, tendo sempre subjacente a gestão eficiente dos recursos públicos.

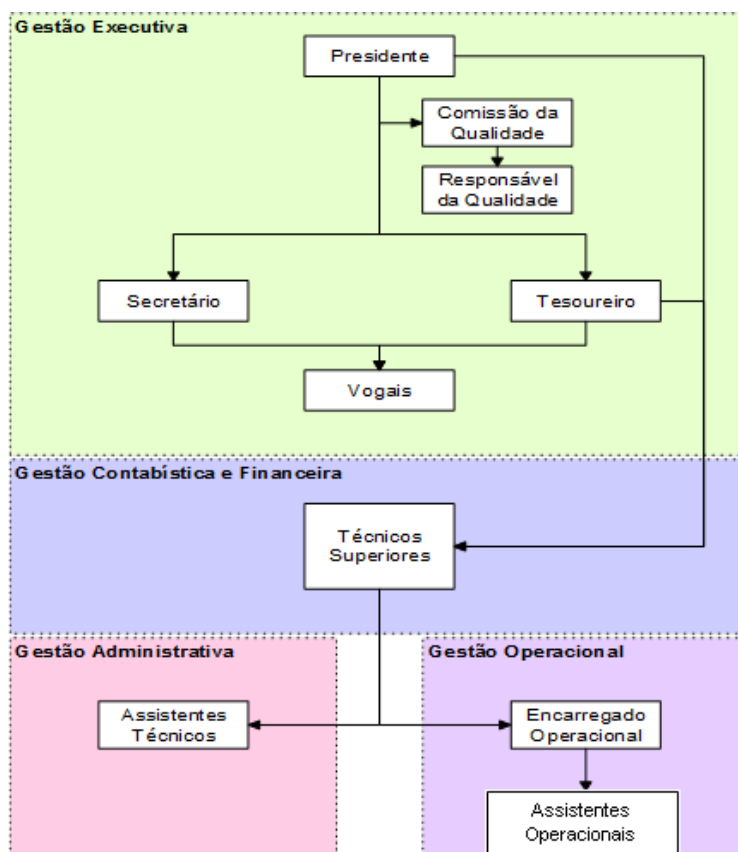


Figura 29 - Organograma funcional da Junta de Freguesia de Gandra

4.1.4. Perspetivas e Desafios Futuros

A globalização dos mercados, a exigência de racionalização dos recursos e a necessidade de angariação de receitas imediatas, têm conduzido a uma delapidação do património do nosso país, colocando em causa os valores do Estado social. No que concerne à JFG, avizinham-se tempos conturbados motivados, essencialmente, pela aprovação de dois diplomas legais:

- ✓ Decreto – Lei n.º 194/2009 de 20/08;
- ✓ Lei n.º 22/2012 de 30/05

O primeiro diploma, estabelece o regime jurídico dos serviços municipais de abastecimento público de água, de saneamento de águas residuais urbanas e de gestão de resíduos urbanos. Em traços gerais, e cingindo à matéria que afeta a esfera da JFG, este documento, no seu artigo 78º, determina o regime transitório aplicável à gestão de serviços por freguesias e associações de utilizadores, segundo o qual os municípios devem assegurar que as situações atualmente existentes devem ser progressivamente extintas até 01 de janeiro de 2015, avocando a si a prestação daquele serviço ou atribuindo-a a uma entidade gestora, de acordo com um dos modelos definidos no artigo 7.º do citado diploma. Assim sendo, a principal fonte de receita da JFG está colocada em causa, pelo que, tomando em conta os seguintes considerandos:

- ✓ Investimento iniciado em 1993 até aos dias de hoje;
- ✓ O quadro de pessoal afeto;
- ✓ O custo de oportunidade.

Torna-se lógico a dedução das seguintes interrogações:

- ✓ Como ressarcir a freguesia do investimento e património gerado?
- ✓ Como dimensionar o quadro de pessoal à nova realidade? (despedir ou integrar);
- ✓ A quem assacar responsabilidades?

No que concerne ao segundo diploma, o qual aprova o regime jurídico da reorganização administrativa, implicando a agregação de freguesias, a concretizar tendo por base os limites territoriais do respetivo município, segundo parâmetros de agregação diferenciados em função do número de habitantes e da densidade populacional de cada município. Assim, à luz dos referidos critérios, e no caso concreto, o município de Paredes encontra-se no nível 2, sendo que a JFG não vai ser agregada mas sim agregadora de outras freguesias. Deste modo, o concelho de Paredes, atualmente, com vinte e quatro freguesias vai resumir-se, possivelmente, a nove.

No caso da JFG, colocam-se as seguintes interrogações:

- ✓ Qual a denominação social a utilizar?
- ✓ Haverá reforço de verbas?
- ✓ Como preservar a identidade de cada terra?
- ✓ Como criar consensos, harmonia e dinamização social?

4.2. A Norma ISO 9001:2008

Tomando por referência a revisão da literatura, mais concretamente, Júnior (2009), citado em Esteves (2011), a filosofia inerente à implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade não foi, de imediato, percecionada pelas organizações, que caíram no erro de encarar a implementação, única e exclusivamente, para efeitos de obtenção da certificação e não como uma ferramenta poderosa de gestão.

No “estado da arte”, Silva (2009) elencou os princípios fundamentais da gestão da qualidade, de entre os quais consta a abordagem por processos a qual assume um papel de relevo na NP EN ISO 9001:2008. Deste modo, o referido normativo ao incentivar a gestão por objetivos e a adoção de uma abordagem por processos permite ir de encontro aos clientes (expetativas) e aumentar a sua satisfação (ISO 9001:2008 – 0.2 abordagem por processos).

Para um funcionamento eficaz da organização esta necessita de identificar e gerir numerosas atividades interligadas. A gestão dos recursos que dispõe e do conjunto de atividades interligadas por uma combinação de “entradas” e “saídas” caracterizam o modelo de “abordagem por processos”, através do qual é possível o controlo passo a passo de todas as áreas (Ferreira, 2009).

Com base nesta abordagem foi definido o Mapa de Processos da JFG (figura 30), onde estão ilustradas as interligações dos processos que constituem a base para o suporte da melhoria contínua na organização.

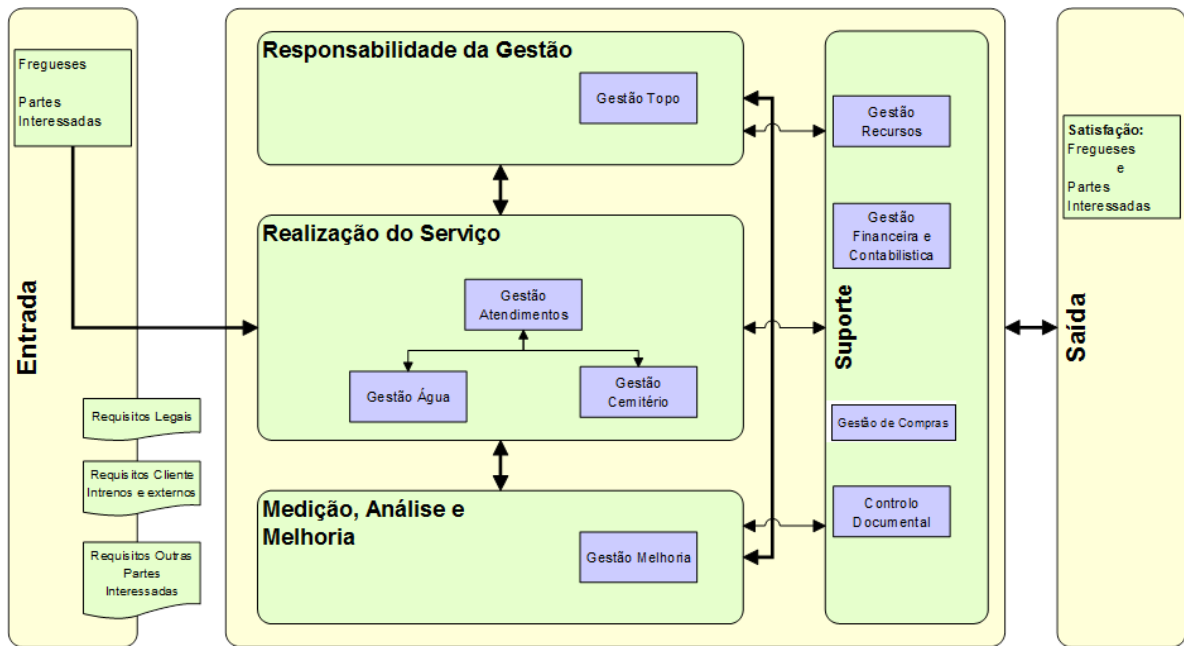


Figura 30 - Mapa de Processos da JFG

Segundo a NP EN ISO 9000:2005 – Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário, o Processo é definido como “Conjunto de atividades interrelacionadas ou inter - atuantes que transformam entradas em saídas”. Para cada processo identificado foi efetuada a respetiva descrição conforme o seguinte exemplo (figura 31):

Processo:

Pro 000/00

Objetivo:

Entradas		Responsáveis						Documentos
		Gestão Executiva	Gestão Contabilística e Financeira	Gestão Administrativa	Gestão Operacional	Controlo Operacional	Responsável Operacional	
Atividades								
Saídas								

Figura 31 - Exemplo dos Processos da JFG

Em alguns casos, foram também definidos procedimentos – “Modo específico de realizar uma atividade ou um processo” (NP EN ISO 9000:2005 – Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário). Para estes casos foi seguido o seguinte exemplo (figura 32):



Procedimento

PR 000/00

Objetivo:

Fluxograma	Descrição atividades	Resp.	Doc.

Figura 32 - Exemplo dos Procedimentos da JFG

4.2.1. Requisitos

A Norma NP EN ISO 9001:2008 está estruturada em 5 grandes grupos de requisitos (ISO 9001:2008):

- Requisito 4 - Sistema de Gestão da Qualidade;
- Requisito 5 - Responsabilidade da Gestão;
- Requisito 6 - Gestão de Recursos;
- Requisito 7 - Realização do Produto;
- Requisito 8 - Medição, Análise e Melhoria.

Todos os requisitos da norma são genéricos e aplicáveis a qualquer tipo de organização. As organizações que decidam efetuar a sua implementação têm que cumprir com todos os requisitos, exceção ao requisito 7 (Realização do produto), onde a organização poderá fazer exclusões aos subrequisitos desde que não afetem o produto/serviço final e quando devidamente justificados (ISO 9001:2008 – 1.2 aplicação).

No caso específico da JFG, são excluídos do seu SGQ os pontos:

- 7.3 – Conceção e desenvolvimento – é excluído uma vez que nenhuma das atividades executadas pela JFG resulta da conceção e desenvolvimento de produtos/serviços.
- 7.6 – Controlo do equipamento de monitorização e medição – Exclui-se este ponto uma vez que a JFG não utiliza qualquer tipo de equipamento de monitorização e medição.

4.2.1.1. Requisito 4 - Sistema de Gestão da Qualidade

É a partir deste requisito que a NP EN ISO 9001:2008, começa a ser auditada, ou seja, são abertas eventuais não conformidades.

4.2.1.1.1. Requisitos Gerais (4.1)

Este requisito diz que um sistema de gestão da qualidade deve ser identificado, documentado, implementado e mantido, melhorando continuamente a sua eficácia. Para tal, e efetuando a ponte com a revisão da literatura, as organizações devem adotar a filosofia inerente

ao ciclo de Deming (figura 33), assente na metodologia “Plan” - “Do” - “Check” - “Act” (PDCA). Veja-se a sua descrição (ISO 9001:2008 – 0.2 abordagem por processos).

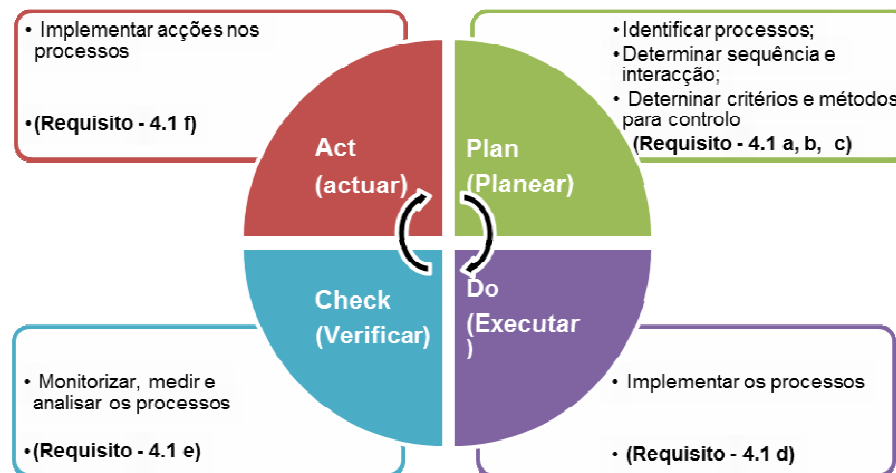


Figura 33 - Ciclo “PDCA” adaptável ao requisito 4 da norma ISO 9001:2008

Fonte: adaptado de IPQ (2000)

4.2.1.1.2. Requisitos da documentação (4.2)

A documentação permite a comunicação e a consistência das ações, proporcionando evidências objetivas (registos) principal fonte para as tomadas de decisão corretas (ISO 9000:2005). Aqui são estabelecidas as condições mínimas relacionadas com os documentos pertinentes ao SGQ. Essas condições são subdivididas nos seguintes subrequisitos (ISO 9001:2008):

- ✓ Generalidades – requisitos da documentação (4.2.1);
- ✓ Manual da qualidade (4.2.2);
- ✓ Controlo de documentos (4.2.3);
- ✓ Controlo de registos (4.2.4).

Note-se ainda que cada organização é livre de definir quais os documentos necessários e o suporte a utilizar para garantir a eficácia dos seus processos para além dos requeridos explicitamente pela norma, a saber (ISO 9001:2008):

- ✓ Política e objetivos da Qualidade;
- ✓ Manual da Qualidade;
- ✓ Procedimentos documentados requeridos pela norma.

Ainda segundo este requisito os documentos devem ser controlados e os registos devem ser mantidos legíveis, identificáveis e recuperáveis.

No caso específico da JFG, os documentos internos do Sistema da Qualidade estão estruturados da seguinte forma (figura 34):

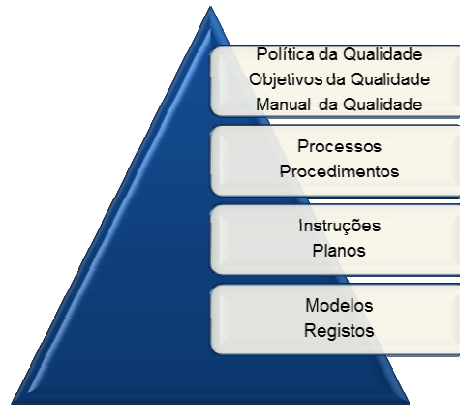


Figura 34 - Estruturação dos documentos internos do SGQ da JFG

Para garantir o controlo dos documentos internos e externos que integram o SGQ da JFG, de modo a não circularem documentos e/ou registos obsoletos foi definido o procedimento PR002 – Controlo de Documentos, este procedimento descreve como é efetuado o controlo dos documentos internos e externos que interferem com o SGQ da JFG. Todos os documentos do SGQ da JFG são identificados por um código, estando a metodologia de codificação definida na IT001 – Instrução de codificação, sendo a regra gera (figura 35):

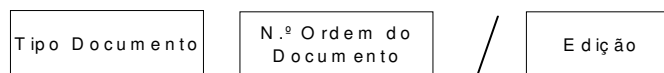


Figura 35 - Metodologia de codificação utilizada pela JFG

Os registos da qualidade são gerados com a finalidade de demonstrar a eficácia do SGQ e a conformidade com os requisitos normativos. A JFG estabeleceu, assim, o procedimento PR004 – Controlo de Registos para definir a sua identificação, armazenagem, proteção, recuperação, retenção e destino dos registos.

Foi ainda criada uma lista de controlo de documentos e registos (LT001 – Lista de controlo de documentos) em suporte informático com o objetivo de controlar os documentos e registos.

4.2.1.2. Requisito 5 – Responsabilidade da gestão

A gestão de topo é a pessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla uma organização. Como se constatou na revisão da literatura, os mais variados autores são unânimes em reconhecer que o envolvimento da gestão de topo é imprescindível para o sucesso de um SGQ. Através da sua liderança e das medidas tomadas, poderá criar um ambiente onde as pessoas estejam envolvidas e onde o sistema de gestão da qualidade funcione de forma eficaz.

Conforme abordado no “estado da arte”, Crosby (1979), a gestão de topo é responsável por ministrar, de forma contínua, a denominada “vacina da qualidade”, que deve conter os anticorpos essenciais, de modo a erradicar as bactérias da não conformidade (problemas).

4.2.1.2.1. Comprometimento da gestão (5.1)

Este requisito fornece um enquadramento para o que a gestão de topo necessita fazer para evidenciar o seu comprometimento no desenvolvimento, implementação e melhoria do sistema de gestão da qualidade. Assim, para demonstrar o seu comprometimento, a gestão de topo deverá cumprir cinco atividades chave (ISO 9001:2008):

- ✓ Comunicar os requisitos do cliente, estatutários e regulamentares;
- ✓ Estabelecer a política da qualidade;
- ✓ Estabelecer os objetivos da qualidade;
- ✓ Efetuar revisões pela gestão;
- ✓ Disponibilizar recursos.

O executivo, na pessoa do Sr. Presidente da JFG é o principal responsável por estabelecer e assegurar o SGQ. A sua atuação está descrita no Processo – Pro 004 – Gestão de Topo.

4.2.1.2.2. Focalização no cliente (5.2)

À semelhança do subrequisito anterior, a focalização no cliente também granjeia a unanimidade dos diversos autores, mormente os denominados “gurus” da qualidade, como se pode constatar no “estado da arte”, sendo um dos princípios fundamentais da gestão da qualidade.

Indubitavelmente, focar no cliente é mantê-lo como centro das atenções. Este é um requisito fundamental do SGQ, remetendo o seu conteúdo para os requisitos 7.2.1 e 8.2.1 (SGS ICS, 2003). Na sua essência, este requisito exige que a organização identifique as necessidades e expectativas do cliente, podendo para isso recorrer à análise: de inquéritos, informações estatísticas, de mercado, obrigações legais e regulamentares entre outras (SGS ICS, 2003).

A JFG, procedeu ao levantamento dos requisitos do freguês para ir ao encontro das suas necessidades e expectativas. O registo foi efetuado no DG007 – Requisitos do Freguês.

4.2.1.2.3. Política da qualidade (5.3)

Como, oportunamente, se pode constatar no “estado da arte”, Crosby (1979) considera que a qualidade está associada a vários conceitos, de entre os quais figuram os denominados seis C’S (figura 8), no qual um deles remete para o compromisso da gestão de topo em começar por definir a política da qualidade.

A política da qualidade é o conjunto de princípios e de orientações de uma organização, define os resultados desejados e os recursos necessários para os atingir. Neste requisito estão definidas as exigências do que uma política da qualidade precisa de incorporar (ISO 9001:2008):

- ✓ Comprometimento com os requisitos e a melhoria contínua;
- ✓ Proporcionar enquadramento com a revisão dos objetivos da qualidade.

É ainda requerido que a política seja apropriada à organização, ou seja, esta deve ser adequada ao objetivo final da organização. Para tal, cada política deve ser única. Depois de definida, a política deve ser comunicada a todos (colaboradores, clientes, fornecedores e demais envolvidos). Como se pode verificar aquando da revisão da literatura, Silva (2009), o envolvimento das pessoas é considerado um dos princípios fundamentais da gestão da qualidade; pelo que, não basta, para dar cumprimento a este requisito e evitar não conformidades em auditoria, a política deve ainda ser entendida em toda a organização (ISO 9001:2008). Não esquecer ainda de, em períodos pré definidos, esta seja revista para se manter atualizada.

A Política da qualidade definida pela JFG (figura 36) foi acompanhada pela Comissão da Qualidade e aprovada pelo Presidente. Esta transmite a todos os “Stakeholders” a filosofia a adotar pela JFG.



Política da Qualidade

DG.003/00

A Junta de Freguesia de Gandra tem o compromisso de satisfação dos requisitos dos seus Fregueses/ Cidadãos, Colaboradores e Sociedade comprometendo-se a:

- Ter no **Freguês** o centro das atenções, proporcionando-lhe um atendimento de qualidade, facilitando e maximizando a utilização dos equipamentos e serviços públicos locais;
- Proporcionar formação e preparação técnica aos **Colaboradores** mantendo-os atualizados e motivados visando a melhoria contínua dos serviços a prestar;
- Construir relações de parceria com **Fornecedores** que melhor respondam aos requisitos dos nossos Fregueses;
- Abordar cada falha como forma de **Melhoria Contínua** do nosso SGQ para simplificar e facilitar a vida dos Fregueses e Colaboradores e cumprir com a legislação à qual a Freguesia está sujeita.

Neste sentido, a Junta de Freguesia de Gandra pretende contribuir para a construção de uma freguesia dinâmica e continuamente mais desenvolvida, com um futuro promissor.

Gandra, 28 de Março de 2012

Figura 36 - Política da qualidade da JFG

4.2.1.2.4. Planeamento (5.4)

Como enunciado, na revisão da literatura, por Silva (2009) a famosa trilogia de Juran contempla a vertente do “Planeamento da Qualidade”, que no entender deste “guru” consiste em desenvolver produtos e processos necessários, tendo em vista a satisfação das necessidades dos clientes.

Atentando-se no conceito, planejar é definir uma estratégia para atingir um objetivo, o qual deve espelhar a política da qualidade. A organização deve construir um plano que leve a empresa

do nível em que se encontra para um patamar superior (Freitas, 2011). Assim, este requisito estabelece a ligação entre as intenções e orientações da política da qualidade com o comprometimento da gestão de topo através da definição (Freitas, 2011):

- ✓ Dos objetivos da qualidade – estes devem ser mensuráveis e consistentes com a política da qualidade, refletindo o cumprimento dos requisitos e da melhoria contínua;
- ✓ Do planeamento da gestão da qualidade – as atividades do planeamento devem refletir o comprometimento da conformidade do produto e o cumprimento dos objetivos da qualidade.

Foram definidos os seguintes objetivos e indicadores consistentes com a política da qualidade da JFG (tabela 6):



Objetivos da Qualidade

DG.004/00

Política	Objetivos	Indicadores
Ter no Freguês o centro das atenções, proporcionando-lhe um atendimento de qualidade, facilitando e maximizando a utilização dos equipamentos e serviços públicos locais.	Proporcionar serviços de cariz social, cultural e desportivo. Gerir de forma eficiente o sistema público de abastecimento de Água	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação dos requisitos dos Fregueses
Proporcionar formação e preparação técnica aos Colaboradores mantendo-os atualizados e motivados visando a melhoria contínua dos serviços a prestar.	Manter colaboradores com competência e motivação para prestarem os melhores serviços	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de formações (ou horas) por colaborador; • Grau de concretização do plano de formação
Construir relações de parceria com Fornecedores que melhor respondam aos requisitos dos nossos Fregueses.	Acompanhar o desempenho dos nossos fornecedores para garantir as melhores condições para a Freguesia	<ul style="list-style-type: none"> • Classificação dos fornecedores <ul style="list-style-type: none"> • Prazo médio de pagamento • Desconto pp • Preço mais baixo
Abordar cada falha como forma de Melhoria Contínua do nosso SGQ para simplificar e facilitar a vida dos Fregueses e Colaboradores e cumprir com a legislação à qual a Freguesia está sujeita.	Prestar serviço de qualidade apoiado nas novas tecnologias e modernização administrativa melhorando de forma contínua as nossas atividades	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamento de todos os registos de reclamações; • Grau de concretização do plano de ações de melhoria • N.º de avarias do equipamento e software

Tabela 6 - Objetivos da qualidade definidos pela JFG

4.2.1.2.5. Responsabilidade, autoridade e comunicação (5.5)

Conforme preconizado por Crosby (1979), nos famosos seis C'S da gestão da qualidade (figura 8), a comunicação deve ser transversal a toda a organização, para que haja uma

verdadeira difusão da cultura da qualidade. A comunicação eficaz é fundamental para qualquer SGQ. Este requisito determina a responsabilidade da gestão de topo (ISO 9001:2008):

- ✓ Definição e comunicação das responsabilidades e autoridades dentro da organização;
- ✓ Designação de um representante da gestão – que terá responsabilidades adicionais que incluem estabelecer, implementar e manter os processos e promover a consciencialização para os requisitos do cliente.

As responsabilidades e autoridades da JFG foram definidas através:

- ✓ Organigrama
- ✓ Processos
- ✓ Procedimentos
- ✓ Descrição de Funções (figura 37)

Categoria:	Técnico Superior de Contabilidade	Superior Hierárquico:	Presidente da Junta
Missão da Função:			
Estudo, planeamento, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica contabilística que fundamentam e preparam a decisão.			
Elaboração de pareceres técnicos sobre matérias conexas com a área de atuação.			
Representação do órgão ou serviço em assuntos da sua especialidade tomando opções de índole técnica, enquadradas por directivas ou orientações superiores.			
Pré-Requisitos:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Licenciatura; ✓ Conhecimentos na área do POCAL; ✓ Conhecimentos de informática ao nível do utilizador (Excel; Word; PowerPoint); ✓ Manusear o software específico da autarquia 			
Competências:			
✓ Calmo		✓ Comunicativo	✓ Firme e Imparcial
✓ Organizado		✓ Sociável	✓ Dinâmico
✓ Bons relacionamentos Interpessoais			
Responsabilidade:		Tarefas:	
✓ Administrar a área da contabilidade;		✓ Efetuar registos contabilísticos no POCAL;	
✓ Fomentar sinergias com "Stakeholders";		✓ Elaborar mapas mensais da execução orçamental;	
✓ Coordenar os recursos humanos		✓ Elaborar conciliações bancárias;	
		✓ Reportar informação da actividade para as entidades: DGAL, tribunal de contas, CCDRN, INE e Finanças	

Figura 37 - Excerto de uma descrição de funções efetuada na JFG

4.2.1.2.6. Revisão pela gestão (5.6)

Para assegurar que o SGQ se mantém apropriado, adequado e eficaz, a gestão de topo deve revê-lo (ISO 9001:2008). Para realizar esta revisão a norma divide este requisito em três subrequisitos:

- ✓ Generalidades (5.6.1);
- ✓ Entrada para a revisão (5.6.2);
- ✓ Saídas da revisão (5.6.3).

A JFG identificou e definiu um processo para a Gestão de Topo – Pro 004, sendo uma das atividades a “Revisão pela Gestão”. Esta será efetuada anualmente através da análise do relatório elaborado pelo responsável da qualidade sendo o resultado da sua análise registado em ata de reunião da Revisão pela Gestão.

4.2.1.3. Requisito 6 – Gestão de recursos

A gestão de recursos está patenteada na famosa trilogia de Juran (figura 6), mais concretamente na vertente “Melhoria da Qualidade”, como se teve a oportunidade de verificar no “estado da arte”. O cumprimento deste requisito é fundamental para conduzir as organizações a um nível de excelência e melhorarem, continuamente, a sua oferta aos clientes.

4.2.1.3.1. Provisão de recursos (6.1)

Para satisfazer os requisitos do cliente, implementar, manter um SGQ e melhorar continuamente a sua eficácia, a organização necessita de determinar e proporcionar os recursos necessários: humanos, infraestruturas e ambiente de trabalho (ISO 9001:2008).

4.2.1.3.2. Recursos humanos (6.2)

Segundo Silva (2009), o envolvimento das pessoas é um princípio fundamental no processo de gestão e melhoria contínua da qualidade. Não subsistem dúvidas que colaboradores competentes e bem formados/treinados conduzem a organizações de sucesso, com produtos e serviços de qualidade (Freitas, 2011).

Este requisito descreve como os recursos humanos devem ser geridos pela organização, ou seja esta deve (ISO 9001:2008):

- ✓ Determinar as competências;
- ✓ Proporcionar formação e avaliar a sua eficácia;
- ✓ Garantir a consciencialização dos colaboradores para a importância das suas atividades e de como contribuem para a realização dos objetivos da qualidade.

Para além de ser um recurso normativo, também legalmente, a formação é obrigatória com um mínimo de 35h anuais. A JFG identificou e definiu um processo Pro 003 – Gestão de Recursos (figura 38), onde foram definidas as atividades gerais relativas à gestão de recursos humanos (recrutamento e seleção; acolhimento e integração; formação/treino; gestão de pessoal; avaliação de desempenho). Porém para a atividade Formação/treino foi dado uma maior atenção e definiu-se o seu procedimento PR007 (figura 38).

Objetivo: Manter colaboradores com competência e motivação necessária para desempenhar as suas funções prestando um serviço de qualidade crescente

Entradas	Necessidades de Colaboradores Necessidades de formação Requisitos legais e regulamentares Melhoria dos Processos Melhoria do SGQ	Responsáveis						Documentos
		Criação Executiva	Criação Contabilística e Financeira	Criação Administrativa	Criação Operacional	Comissão Qualidade	Responsável Qualidade	
Recrutamento e seleção		✓						
Acolhimento e Integração		✓					✓	
Formação/Treino							✓	PR007 - Formação/Treino

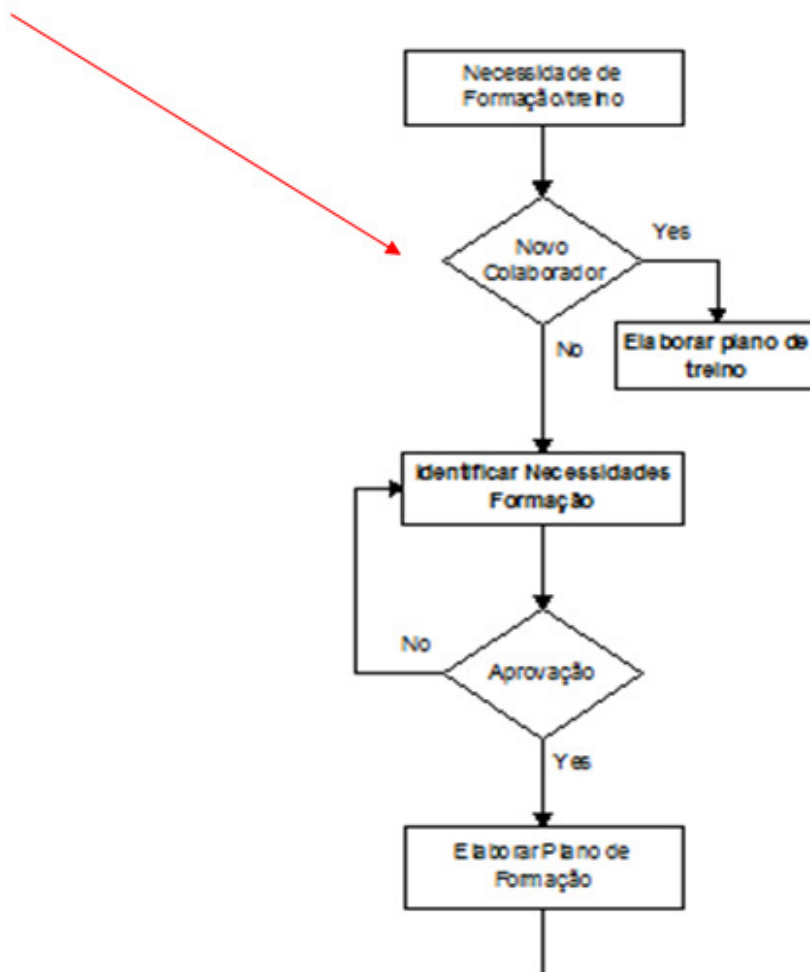


Figura 38 - Excerto do Processo “Gestão de Recursos” e do Procedimentos “Formação”

Foram ainda criados documentos que serão o suporte para a realização do procedimento da formação: PL 002 – Plano de Formação onde é efetuado o planeamento das formações, Mod.012 – Sumários e presenças onde será registada a formação; Mod.013 – Plano e registo de treino para registo das atividades efetuadas relativas a treino por necessidade da função ou outras; PL 013 – Plano de sessão a utilizar pelo formador quando a formação é externa mas dada internamente para registo do plano da sessão a realizar e ainda o Mod.014 – Avaliação da formação para que possa ser avaliada deve ser realizado este registo.

4.2.1.3.3. Infraestrutura (6.3)

A qualidade não pode ser obtida sem recursos a infraestruturas adequadas ao funcionamento da organização. Assim, este requisito requer que a organização determine e forneça as infraestruturas necessárias e adequadas para que a organização possa cumprir com os requisitos do produto. Deve ainda, efetuar a manutenção ou substituição para que estas se mantenham adequadas ao uso (Freitas, 2011). As infraestruturas devem incluir (Freitas, 2011):

- ✓ Edifícios, espaço de trabalho e meios associados;
- ✓ Equipamentos (software e hardware);
- ✓ Serviços de apoio (transportes, comunicações, sistemas de informação).
- ✓ Ambiente de trabalho (6.4)

As condições em que o trabalho é executado interferem com a qualidade do produto. Este requisito reconhece que a organização deve determinar e gerir o ambiente de trabalho (por exemplo: iluminação, limpeza, temperatura, ergonomia, ruído, entre outros) (Freitas, 2011).

Para dar cumprimento a estes dois subrequisitos a JFG elaborou um procedimento PR 008 – Gestão de Infraestruturas (figura 39), com o objetivo de definir a metodologia de gestão das infraestruturas assegurando a sua preservação e o seu bom estado de conservação.

Fluxograma	Descrição atividades	Resp.	Doc.
<pre> graph TD A[Identificação das Infraestruturas] --> B[Elaboração do Plano de Manutenção] B --> C{Manutenção Preventiva} C -- Yes --> A C -- No --> D[Avaria ou defeito] D --> E[Pedir assistência] E --> A </pre>	<p>São considerados infraestruturas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espaço de trabalho; • Equipamentos (software e hardware); • Transportes • Comunicações; • Sistemas de informação <p>Para cada infraestrutura sujeita a manutenção é efetuado uma ficha individual</p>	CQ	Mod.016 Ficha de Infraestruturas
	<p>Elaborar o plano de manutenção das infra-estruturas sujeitas a manutenção</p>	RQ	PL004 Plano de manutenção Infraestruturas
	<p>As manutenções podem ser efetuadas internamente ou por uma entidade externa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quando são efetuadas por entidades 	CQ	Mod.016 Ficha de Infraestruturas

Figura 39 - Excerto do procedimento “Gestão de Infraestruturas” da JFG

Para atingir a conformidade com os requisitos do serviço a JFG proporciona ao nível de: (figura 40):

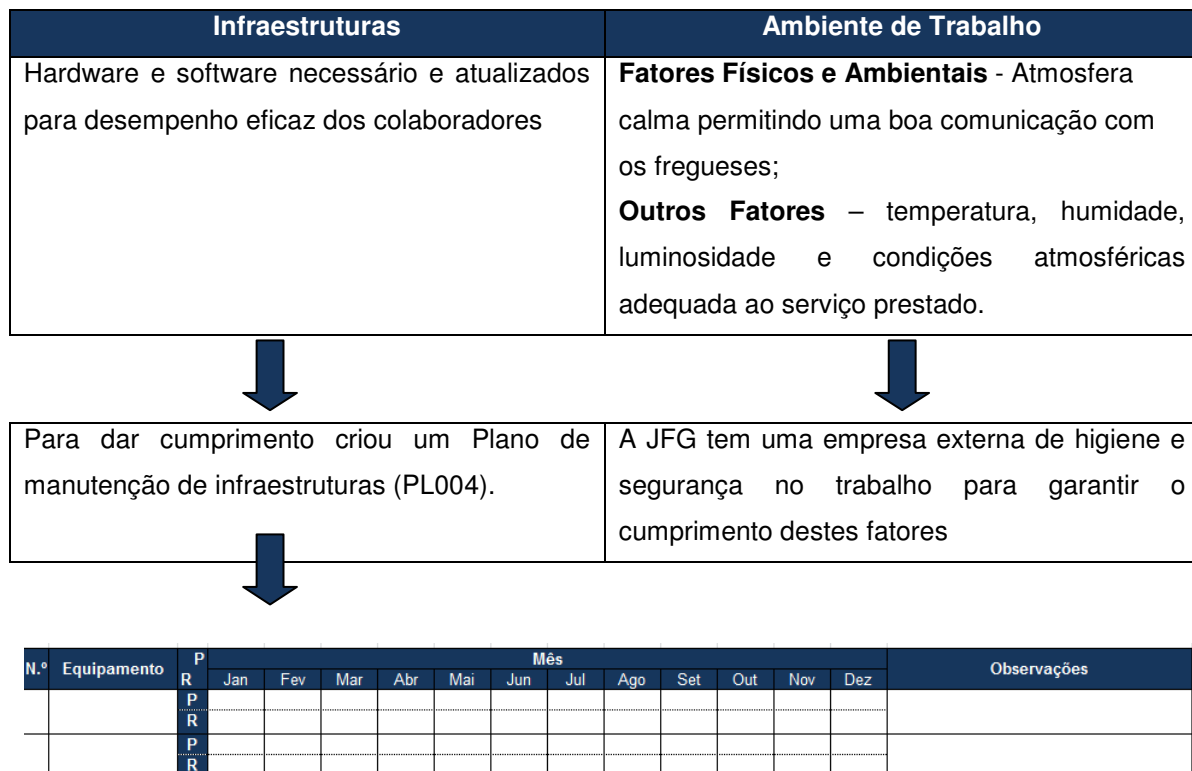


Figura 40 - Plano” manutenção de Infraestruturas”

4.2.1.4. Requisito 7 – Realização do produto

Como ficou evidenciado na revisão da literatura, a qualidade do produto /serviço é determinada pelos requisitos do cliente. Daí os conceitos “zero defeitos” e “fazer certo à primeira” (Crosby,1979), ajustarem-se, na perfeição, ao objetivo deste requisito, ou seja, elaborar um produto ou prestar um serviço com elevados padrões de qualidade.

4.2.1.4.1. Planeamento da realização do produto (7.1)

O objetivo deste requisito é realizar o produto/serviço de forma a satisfazer as necessidades dos clientes e outras partes interessadas. Para atingir este objetivo, a organização deve (ISO 9001:2008):

- ✓ Definir objetivos da qualidade e requisitos para o produto/serviço;
- ✓ Verificar a necessidade de definir processos e documentação e proporcionar os recursos específicos para o produto/serviço;
- ✓ Determinar as atividades de verificação, validação, monitorização, medição, inspeção e critérios de aceitação;

- ✓ Determinar os registos necessários para proporcionar evidências da conformidade dos processos e do produto/serviço resultante.

Para a realização do serviço a JFG determinou:

- ✓ Os requisitos do freguês (DG 007) e os requisitos do produto/serviço (DG 008) (tabela 7);
- ✓ Processos e documentos necessários (procedimentos, planos, instruções);
- ✓ Os registos necessários para evidenciar que os processos vão ao encontro dos requisitos do freguês e do produto/serviço (modelos).

Identificação do Produto/serviço	Requisitos Freguês	Requisitos Legais
Fornecimento de água	Abastecimento público de água contínuo com elevados padrões de qualidade; Competência, profissionalismo e celeridade na resolução de anomalias	Legislação emanada da ERSAR
Recenseamento eleitoral	Recenseamento efectuados sem erros	Lei n.º 13/99 de 22 de Março com alterações introduzidas pela lei n.º 3/2002 de 8 de Janeiro pelas leis orgânicas n.º 4/2005 e 5/2005 de 8 de Setembro e pela lei n.º 47/2008 de 27 de agosto
Emissão de atestados e declarações	Atestados e declarações emitidos sem erros e com celeridade	Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro, republicada pela Lei n.º 5-A/2002, de 11 de Janeiro Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de Abril Decreto-Lei n.º 322-N/2001 de 14 de Dezembro Decreto-Lei n.º 45/89, de 11 de Fevereiro. Decreto-Lei n.º 244/98, de 8 de Agosto Decreto Regulamentar n.º 5-N/2000, de 26 de Abril
Serviços de toponímia	Serviços de toponímia efectuados de acordo com a legislação, sem erros e com celeridade	Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro, alterada pela Lei n.º 5-A/2002 de 11 de Janeiro

Tabela 7 - Excerto dos Requisitos do Produto/Serviço

4.2.1.4.2. Processos relacionados com o cliente (7.2)

Da análise à revisão da literatura, extraímos que o cliente é o alicerce para a construção da casa da qualidade. Como se pode verificar, a abordagem dos diversos autores teve sempre como foco o cliente, a satisfação dos seus requisitos.

Qualquer empresa, independentemente de procurar a implementação de um SGQ deveria perceber aquilo que os seus clientes necessitam. Este conhecimento envolve o conhecimento dos requisitos do produto bem como os requisitos estatutários e regulamentares (Freitas, 2011). O requisito não é apenas para o produto/serviço, mas também para a entrega e pós venda. Este requisito exige ainda que a organização analise se pode, ou não, cumprir com os requisitos devendo assegurar que estes são definidos e/ou resolvidos quando sejam diferentes dos anteriormente expressos e que em qualquer destes casos mantenha registos (Freitas, 2011). É ainda exigido que a organização determine e implemente canais de comunicação eficazes com os clientes no que respeita a informação sobre o produto/serviço; questionários; contratos; encomendas; incluindo “feedback” dos clientes (satisfação/reclamações).

A JFG elaborou, para cumprimento deste requisito normativo, os seguintes documentos:

- ✓ Gestão de atendimentos (Pro 006) – neste processo estão definidas as atividades chave do atendimento, os documentos que as suportam e os responsáveis. O principal

objetivo é melhorar continuamente as atividades para satisfazer as necessidades do freguês;

- ✓ Gestão de cemitérios (Pro 007) – através da definição deste processo a JFG pretende que sejam prestados serviços fúnebres cumprindo com os requisitos legais e o regulamento interno;
- ✓ Gestão de águas (Pro 008) – com este processo pretende-se prestar um serviço público de abastecimento de água com elevados padrões de qualidade, visando a satisfação dos requisitos dos consumidores.

4.2.1.4.3. Conceção e Desenvolvimento (7.3)

Algumas organizações podem, pela sua natureza não realizar conceção nem desenvolvimento, excluir este requisito. As que não o possam fazer deverão, de modo geral, definir (ISO 9001:2008):

- ✓ O planeamento (7.3.1) – determinando as etapas, as revisões, verificações, validações, responsabilidades e autoridades;
- ✓ As entradas (7.3.2) – como por exemplo, requisitos legais, requisitos funcionais, entre outros;
- ✓ As saídas (7.3.3) – quem as aprova, quais os critérios de aceitação/rejeição, entre outras;
- ✓ Metodologias e responsabilidades pela revisão (7.3.4), verificação (7.3.5), validação (7.3.6) e controlo (7.3.7).

A JFG excluiu do seu SGQ este requisito normativo uma vez que não faz conceção nem desenvolvimento de produtos/serviços.

4.2.1.4.4. Compras (7.4)

Para a organização ter produtos conforme os requisitos do cliente, esta deve garantir que os seus fornecedores são eficazes para assegurar o seu aprovisionamento. O processo de compra consiste nas seguintes etapas (Freitas, 2011):

- ✓ Definir as características do produto – especificações (informação de compra 7.4.2);
- ✓ Avaliar, selecionar e reavaliar os fornecedores (7.4.1);
- ✓ Comunicar com o fornecedor através da inclusão nos documentos de compra requisitos para: aprovação dos produtos, procedimentos, processos, equipamentos; qualificação de pessoal (7.4.2);
- ✓ Verificar o produto entregue pelo fornecedor – Inspeção de receção (7.4.3);

Como entidade pública, a JFG para a aquisição de bens e serviços tem que seguir o DL 18/2008. Assim, com base neste diploma, foi elaborado um processo de Gestão de Compras (Pro 009) (Figura 41), bem como os procedimentos e instruções necessários.

Atividades	Compra		✓	✓							IT 002 - Compras PR010 – Concurso público PR009 – Ajuste Direto PR011 – Concurso limitado por prévia qualificação PR012 – Negociação PR013 – Diálogo concorrencial

Figura 41 - Excerto do Processo “Gestão de Compras”

Os fornecedores são avaliados e qualificados anualmente, segundo o procedimento PR 014 – Avaliação de fornecedores. Os critérios de avaliação foram definidos e descritos no DG 009.

A receção e a inspeção das encomendas é efetuada manualmente, verificando-se o estado físico do produto, as quantidades e os preços, sendo posteriormente, e se tudo estiver em conformidade, armazenado.

4.2.1.4.5. Produção e fornecimento do serviço (7.5)

Neste requisito, as atividades produtivas estão divididas em 5 grandes grupos que tratam do controlo produtivo da organização (7.5.1), da validação dos processos (7.5.2), da identificação e rastreabilidade dos produtos (7.5.3), da propriedade do cliente (7.5.4) e da preservação dos produtos durante o processamento interno até entrega nas mãos do cliente (7.5.5) (Freitas, 2011).

A JFG no cumprimento das suas atividades utiliza, conforme necessário, procedimentos de processos e instruções que especificam os meios a utilizar, a monitorizar e os registos a efetuar.

Toda a propriedade do cliente, material ou intelectual, tem um tratamento próprio para a identificar, verificar, proteger e salvaguardar, tendo para isso sido criado um Modelo (Mod.019) (figura 42) para o seu registo e controlo.

Identificação da Propriedade: _____		Data: _____
Nome: _____		Telefone: _____
Outro: _____		
Descrição Produto		Resp. _____
Entrega do Produto	Verificação por parte do proprietário se tudo está conforme: <input type="checkbox"/> OK Assinatura _____ data _____ <input type="checkbox"/> NOK Assinatura _____ data _____ Observações _____ _____ _____	

Figura 42 - Excerto do modelo “Propriedade do Cliente” definido pela JFG

4.2.1.4.6. Controlo do equipamento de monitorização e medição (7.6)

Um dos princípios da qualidade é “tomada de decisão com base em evidências”, algumas delas vêm dos resultados dos equipamentos de monitorização e medição. Assim, este requisito

exige que a organização determine quais os equipamentos adequados às inspeções efetuadas e às especificações do produto. A organização deve ainda garantir que esses equipamentos fornecem resultados confiáveis, sendo para isso necessário (Freitas, 2011):

- ✓ Calibrar, verificar ou ambos em intervalos determinados, usando padrões de medição rastreáveis a padrões nacionais ou internacionais;
- ✓ Ajustar ou reajustar quando não estiver calibrado;
- ✓ Identificar a situação de calibração;
- ✓ Proteger de danos e deterioração durante o manuseamento, manutenção e armazenamento.

Os registos dos resultados de calibração e verificação devem ser mantidos.

No caso da JFG, este requisito foi excluído, uma vez que não é a JFG que controla os equipamentos, mas sim uma empresa subcontratada.

4.2.1.5. Requisito 8 – Medição, análise e melhoria

Como se tornou evidente, pela análise à literatura do presente trabalho, este requisito incorpora a filosofia inerente ao ciclo de Deming (PDCA), na medida em que visa a melhoria contínua das organizações, tornando-se numa ferramenta indispensável para se alcançar resultados no domínio de um sistema de gestão, em virtude de tornar mais perceptíveis e ágeis os seus processos.

4.2.1.5.1. Generalidades (8.1)

Neste requisito é solicitado à organização o planeamento e implementação dos processos que assegurem as principais etapas da melhoria, a saber (ISO 9001:2008):

- ✓ Medição;
- ✓ Análise do que foi medido;
- ✓ Melhoria, baseada nas informações recolhidas e analisadas.

Para cumprir esta tarefa, a organização deve determinar os métodos aplicáveis, incluindo as técnicas estatísticas.

4.2.1.5.2. Monitorização e medição (8.2)

A organização deve manter um processo constante de monitorização e de medição de diversos pontos, sendo os resultados o alimento de todo o sistema dando à gestão informações para direcionar os seus investimentos. Os processos de monitorização e medição, exigidos pela ISO, englobam (Freitas, 2011):

- ✓ Grau de satisfação dos clientes (8.2.1);
- ✓ Planeamento e realização de auditorias internas (8.2.2);
- ✓ Monitorização e medição dos processos (8.2.3);

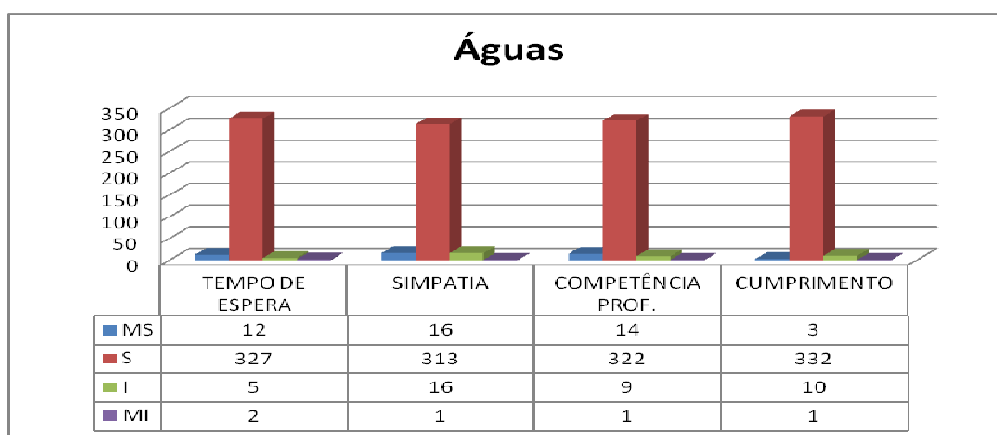
- ✓ Monitorização e medição do produto (8.2.4).

Dando cumprimento a este ponto normativo, a JFG elaborou um inquérito a clientes com o intuito de aferir o grau de satisfação nos vários domínios de prestação de serviços.

O referido inquérito foi remetido para 1500 fogos, tendo sido obtido o seguinte número de respostas, por domínio:

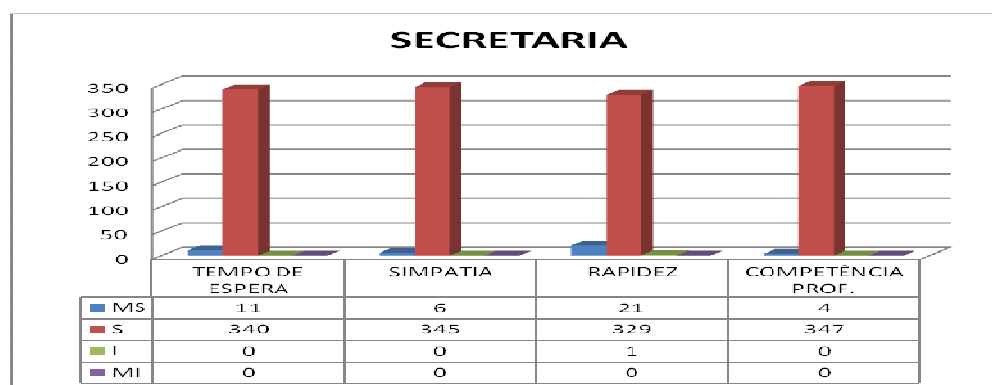
- ✓ “Águas” – 346;
- ✓ “Secretaria” – 351; e
- ✓ “Cemitérios” – 332

Sintetizando os resultados (Gráficos 1, 2 e 3), podemos constatar que, de uma maneira geral, as pessoas estão satisfeitas com os diversos serviços prestados pela JFG. Podemos, de igual modo, aferir que o grau de insatisfação é muito reduzido, pelo que a JFG está a fazer uma gestão eficaz e eficiente dos recursos públicos e a satisfazer as necessidades e as expetativas dos seus fregueses.



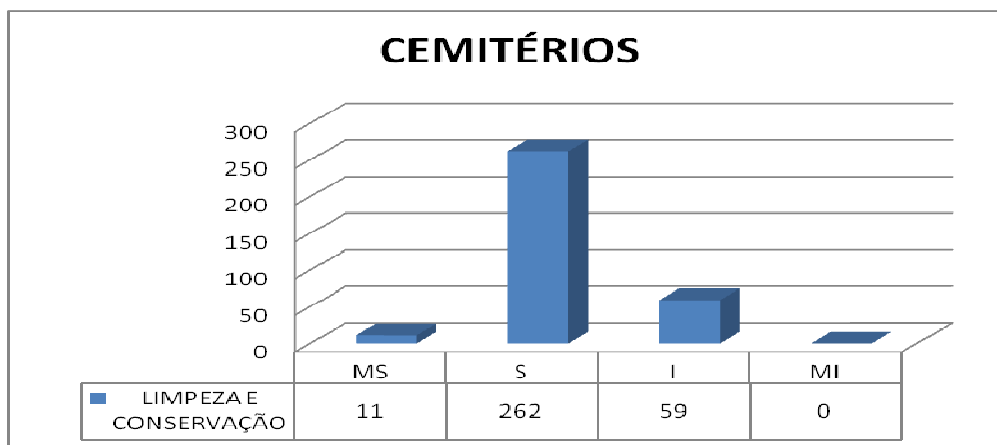
MS – Muito Satisfeito; S – Satisfeito; I – Insatisfeito; MI – Muito Insatisfeito

Gráfico 1 - Respostas obtidas acerca do grau de satisfação no domínio “Águas”.



MS – Muito Satisfeito; S – Satisfeito; I – Insatisfeito; MI – Muito Insatisfeito

Gráfico 2 - Respostas obtidas acerca do grau de satisfação no domínio “Secretaria”.



MS – Muito Satisfeito; S – Satisfeito; I – Insatisfeito; MI – Muito Insatisfeito

Gráfico 3 - Respostas obtidas acerca do grau de satisfação no domínio “Cemitérios”.

No que respeita às auditorias, a JFG identificou e definiu um procedimento PR001 – Auditorias, onde foi definido a metodologia que deverá ser utilizada para a realização das auditorias Internas e ou externas. Foram também criados documentos de suporte à atividade auditoria: Programa de auditorias (Mod.008); Plano de auditorias (Mod.007); Relatório de auditorias (Mod.006) e Ficha de Não conformidades (Mod.011).

Para monitorizar os processos foi criado um modelo (Mod.017) onde para cada objetivo de processo foi definido um indicador e uma meta a ser atingida num determinado período de tempo também aí definido.

4.2.1.5.3. Controlo do produto (8.3)

Nas várias etapas de um processo fazem-se verificações, e quando se identifica um produto não conforme o especificado ou desejado colocamos a questão: o que fazer com ele? Neste requisito da ISO 9001:2008 fica claro que a organização deve assegurar que os produtos que estejam não conforme devem ser identificados e controlados para não serem usados nem entregues ao cliente (Freitas, 2011). Assim, deve ser criado um procedimento para definir os controlos, responsabilidades e autoridades para o tratamento do produto não conforme bem como definir as formas para lidar com o produto não conforme (Freitas, 2011):

- ✓ Empreender ações para eliminar a não conformidade detetada;
- ✓ Autorizar a sua utilização, liberação ou aceitação sob permissão de uma autoridade e quando aplicável, pelo cliente;
- ✓ Empreender ações para impedir a sua utilização ou aplicação original;

A norma chama ainda a atenção para os cuidados especiais que devem ser tomados caso o produto não conforme seja detetado pelo cliente ou após a sua utilização, devendo neste caso a ação corretiva ser mais rigorosa (Freitas, 2011). Quando um produto é corrigido deve ser sujeito a nova verificação para garantir a sua conformidade.

Dando cumprimento a este ponto normativo, a JFG definiu o procedimento PR 003 – Produto não conforme, onde definiu a forma de tratamento do produto não conforme quando este é detetado.

4.2.1.5.4. Análise de dados (8.4)

A norma orienta-nos para medir a satisfação de clientes (8.2.1); o sistema de gestão da qualidade (auditoria interna - 8.2.2); os processos (8.2.3) e os produtos (8.2.4), recolhendo a informação e registando-a. Estes registos só têm sentido se posteriormente forem analisados com vista à melhoria contínua. O resultado desta análise deve demonstrar entre outros (Freitas, 2011):

- ✓ Se o sistema de gestão da qualidade é eficiente;
- ✓ O nível de satisfação dos clientes;
- ✓ Conformidade com os requisitos do produto;
- ✓ Características e tendências dos produtos;
- ✓ Desempenho dos fornecedores.

A JFG efetua a análise de dados (satisfação de clientes, reclamações, acompanhamento dos processos, ações de melhoria, entre outros) ao longo dos meses, no final do ano efetua uma síntese na sua Revisão pela gestão.

4.2.1.5.5. Melhoria (8.5)

Atualmente, uma organização para ter sucesso e manter-se no mercado precisa melhorar continuamente. Neste requisito da ISO 9001:2008 obriga a que a organização melhore, continuamente, o seu SGQ através da política e dos objetivos da qualidade, das auditorias, análises de dados e das ações corretivas e preventivas (Freitas, 2011). Este requisito está subdividido em 3 subrequisitos: melhoria contínua (8.5.1); ações corretivas (8.5.2) e ações preventivas (8.5.3).

A JFG para dar cumprimento a este último ponto normativo definiu o processo Pro 001 – Gestão da melhoria, com as atividades: Monitorizar e medir o SGQ; controlar o produto não conforme; analisar dados; medir a satisfação do cliente e empreender ações para eliminar causas das não conformidades. Para além deste processo definiu ainda o procedimento PR 005 – Ações Corretivas e Preventivas, onde descreveu as atividades a cumprir para empreender ações para eliminar as causas das não conformidades ou das potenciais não conformidades evitando a sua recorrência ou prevenir a sua ocorrência. Também criou um documento para registo das Ações de Melhoria (Mod.010) e outro para o seu acompanhamento (Mod.009) (figura 43).

200_										
Identificação da Ação Melhoria				Ação	Verificação da Eficácia					Observações
N.º AM	Descrição	Tipo		Terminada em:	Metodologia	Resp.	Data	Conclusão	OK/NOK	
		AI	C	P	Resp.					

Figura 43 - Modelo de acompanhamento das AM.

5. CAPITULO IV - Conclusão

“Sê a bitola da qualidade. Algumas pessoas não estão habituadas a um ambiente em que a excelência é expectável” (Steve Jobs).

A conjuntura económica, social e política atual, profundamente marcada pela recessão, instabilidade dos mercados, ideologias políticas e convulsões sociais, veio reforçar a emergência de dotar a AP de novos e modernos instrumentos de gestão, capazes de contribuir para um maior rigor e transparência na aplicação dos dinheiros públicos, orientando essa gestão em prol da melhoria contínua das necessidades dos cidadãos.

Indubitavelmente, assiste-se no seio da AP à adaptação de ferramentas nascidas e desenvolvidas no mundo empresarial privado, sendo cada vez maior o número de adesões à implementação e certificação de SGQ, segundo a norma internacional ISO 9001:2008.

Neste contexto, o presente trabalho teve como objetivos a implementação de um SGQ na JFG, com vista à padronização e controlo, para uma gestão eficaz e eficiente dos serviços, visando a diminuição dos denominados “custos públicos de contexto” e a satisfação máxima das necessidades dos clientes/fregueses. Por outro lado, pretende-se conhecer a referida organização utilizando, para o efeito, a abordagem por processos, considerando-os como valor acrescentado.

De grosso modo, os objetivos inicialmente propostos foram alcançados, ou seja, o presente trabalho evidencia a implementação do SGQ na JFG, nomeadamente a definição de objetivos e política da qualidade, sensibilização dos colaboradores para a importância da qualidade e a criação de uma estrutura documental na organização. Neste último caso, deu-se ênfase à elaboração do Manual da Qualidade, bem como à descrição de todos os processos e procedimentos da organização, não esquecendo os modelos e registos, como documentos de suporte a todo o sistema documental. Do mesmo modo, verifica-se, por via dos resultados obtidos no inquérito de satisfação a clientes que, em termos gerais, o grau de satisfação nos vários serviços prestados (Águas, Secretaria e Cemitérios) é aceitável, existindo um número muito reduzido de insatisfeitos, o que patenteia o esforço da melhoria contínua que está a ser levado a efeito pela JFG.

À parte da componente prática desenvolvida, abordou-se a evolução que a temática da Qualidade tem vindo a alcançar, realçando-se os vários estudiosos que formularam e divulgaram os seus próprios conceitos e métodos acerca da matéria, conseguindo demonstrar a extrema utilidade da qualidade e todas as vicissitudes que a rodeiam. Tal notoriedade implicou a criação de organismos reguladores (ISO) e o desenvolvimento de referenciais normativos, pelos quais as organizações se devem reger. Assim, a Qualidade de hoje, pode ser entendida de várias formas e encarada de diferentes perspetivas, dada a abrangência do termo e do ponto de vista dos “Stakeholders”, e sobretudo da relação intensa com um dos seus princípios, a melhoria contínua.

No domínio da aprendizagem adquirida com a realização deste projeto, pode-se afirmar que foram obtidos conhecimentos satisfatórios na vertente normativa (ISO 9001:2008), sobretudo na interpretação e aplicação da mesma.

Em termos das propostas de trabalho futuro, é de salientar que este processo não é estático, mas sim dinâmico, tendo sempre subjacente o princípio da melhoria continua, tal como preconizado por Deming. Para tal, será necessário estar em permanente atualização, reformulação e otimização de processos e procedimentos, de forma a servir os cidadãos, da melhor forma possível, garantindo elevados níveis de satisfação de todos aqueles que, enquanto contribuintes, são os principais acionistas do Estado.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, D. M. S. (2008). Gestão de Risco nas Organizações. Slides das Jornadas Regionais da Qualidade, Funchal, Madeira, Portugal.
Acedido em <http://www.qualidademadeira.com.pt/ficheiros/documentos/Seminarios/SonaeDomingosAlmeida.pdf> ,12/07/2012 às 23h51m.
- Alvelos, H., Rosa, M. J., & Loureiro, A. (2008). Apontamentos da disciplina de Gestão da Qualidade. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Andrade, E., Abreu, M. L., Silva, T., & Cunha, V. (2008). Controlo da Qualidade: Custos da Qualidade. Trabalho de Grupo, Universidade da Madeira, Madeira, Portugal.
Acedido em http://max.uma.pt/~a2010607/microsoft_word_custos_da_qualidade.pdf, 08/04/2012 às 15h55m.
- Barçante, L. C. e Castro. G. C. (1998). Ouvindo a Voz do Cliente Interno: transforme o seu funcionário num parceiro. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Barçante, L. C. & Castro, G. C. (1995). Ouvindo a Voz do Cliente Interno. 3ª Edição. Rio de Janeiro: QualityMark.
- Batista, R. S. A. (2010). Qualidade Percebida pelos Utentes das IPSS de Oliveira do Hospital.. Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.
Acedido em <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/5180/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>, 18/04/2012 às 22h33m.
- Constituição da República Portuguesa. 2006. Edições Almedina. Coimbra.
- Cortez, L. (2006). Acreditações, Reconhecimentos e Notificações SGS. Revista do Grupo SGS Portugal, ano 6, n.º 19, p. 2.
Acedido em <http://academiaplatonica.com.br/2011/gestao/iso-90012008>, 07/03/2012 às 22:15m.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free*. New York: McGraw-Hill.
- Davis, E. R. (1994). "Total Quality Management for Home Care". Maryland: Aspen Publishers.
- Decreto - Lei n.º 194/2009 de 20 de agosto. Diário da República n.º 161/2009 – I Série. Ministério do Ambiente, Do Ordenamento do Território e Do Desenvolvimento Regional. Lisboa.
- Decreto - Lei n.º 18/2008 de 29 de janeiro. Diário da República n.º 20/2008 – I Série. Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações. Lisboa.
- Decreto - Lei n.º 166 - A/1999 de 13 de maio. Diário da República n.º 111/99 – I Série A. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.
- Decreto - Lei n.º 442/1991 de 15 de novembro. Diário da República n.º 263/91 – I Série A. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.
- Deming, W. E. (2000). *The new Economics for Industry, Government, Education* (2nd ed. ed.): MIT Press.
- Esteves, L. C. C. (2011). Controlo da Qualidade na Administração Pública. Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.

- Acedido em <https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/handle/10316/17987>, 01/07/2012 às 18h03m.
- Evans, J. R. , & Lindsay, W. M. (1992). *“The management and control of quality (2nd ed. ed.)”*. St. Paul, Minnesota: West Publishing Co.
- Feigenbaum, A. V. (1961). *“Total Quality Control”*. New York: McGraw-Hill.
- Ferreira, D.P. (2009). *Gestão da qualidade em museus. Aplicação da norma NP EN 9001:2008*. Dissertação de mestrado. Universidade do Porto, Porto, Portugal.
Acedido em <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/8636.pdf>, 14/04/2012 às 09:28.
- Freitas, A. (2011). *ISO 9001:2008*.
Acedido em <http://academiaplatonica.com.br/2011/gestao/iso-90012008>, 29/06/2012 às 00h52m.
- Fundação Nacional da Qualidade. (2012). *Modelo de Excelência da Gestão*.
Acedido em <https://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>, 12/05/2012 às 10h01m.
- Garvin, D. (1992). *Gerenciando a Qualidade: visão estratégica e competitiva*. Rio Janeiro: Qualitymark.
- Godinho, M. J., & Neto, S. C. (2001). *Qualidade: uma prática secular*. Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa.
- Gomes, P. J. P. (2004). *A Evolução do Conceito de Qualidade: Dos Bens Manufaturados aos Serviços de Informação*. Lisboa: Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas.
Acedido em <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/385/38500202.pdf>, 05/06/2012 às 22h59m.
- Gouveia, J. B. (2007). *Tópicos avançados de gestão: Gestão da qualidade*.
Acedido em <http://www2.egi.ua.pt/cursos/files/TAG/TAG092007.pdf>, 15/04/2012 às 15:30m.
- IPQ - Instituto Português da Qualidade. (2009). *Manual de Normalização*.
Acedido em http://www.ipq.pt/backFiles/ProjectoJuventude/Manual_Normalizacao.pdf, 02/06/2012 às 15h34m.
- IPQ - Instituto Português da Qualidade. (2008). *Norma NP EN ISO 9001:2008, Sistemas de Gestão da Qualidade*. Caparica: IPQ.
- IPQ - Instituto Português da Qualidade. (2005). *Norma NP EN ISO 9000:2005, Sistemas de Gestão da Qualidade - fundamentos e vocabulário*. Caparica: IPQ.
- Ishikawa, K. (1993). *Controle de qualidade total: À maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Editora Compus.
- ISO 9001:2000 - *Análise efectuada pela SGS ICS*. (2003).
Acedido em <http://www.pt.sgs.com/pt/sgs-9001-2000-pt-09.pdf>, 21/04/2012 às 18:15m.
- Jornal online “O Público”. (2011). *Citações de Steve Jobs*.
Acedido em <http://publico.pt/1509157>, 10/07/2012 às 21h57m.
- Juran, J. (1974). *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill.

- Lei n.º 22/2012 de 30 de maio. Diário da República n.º 105/2012 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.
- Library Association. (1994). "Information quality and liability". London: Library Association.
- Lopes, A., & Capricho, L. (2007). *Manual da qualidade*. Lisboa: Recursos Humanos Editora.
- Matias, Sandra. (2008). Certificação de Sistemas de Gestão.
Acedido em <http://www.qualidademadeira.com.pt/documento/certificacao-sistemas-gestao-sandra-matias-sgs-ics>, 29/04/2012 às 14h35m.
- Mendes, C. M. A. (2011). Risco. Slides da disciplina de Análise e Gestão de Risco do Mestrado em Auditoria – 1º ano curricular. Matosinhos: ISCAP.
- Morais, L. (2010). Barómetro da certificação. ebook 4,
Acedido em <http://www.qualidademadeira.com.pt/documento/barometro-certificacao-10>, 06/05/2012 às 15:15m.
- Picchi, F. A. (1993). Sistema de qualidade: Uso em empresas de construção. São Paulo: Escola Politécnica de São Paulo.
- Pires, A. R. (2004). Qualidade - Sistemas de Gestão da Qualidade. Lisboa: Edições Sílabo.
- Portal Administradores Negócios Digitais. (2012). Frases de Tom Peters.
Acedido em <http://www.administradores.com.br/aperfeicoamento/frases/tom-peters/> 18/08/2012 às 12h37m.
- QSP – Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade. (2009). A gestão de riscos e a nova ISO 9001: 2008.
Acedido em http://www.qsp.org.br/pdf/GR_e_ISO9001_2008.pdf, 23/06/2012 às 17h55m.
- Santos, M. M. C. (2010). Proposta de norma para sistema de gestão da qualidade e sua aplicabilidade. Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
Acedido em <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/2653>, 24/03/2012 às 12:03m.\
- Saraiva, P., D’Orey, J., Sampaio, P., Reis, M., Cardoso, C., Pinheiro, J., e Tomé, L. (2010). O futuro da qualidade em Portugal.
Acedido em <http://www.qualidademadeira.com.pt/artigo/futuro-qualidade-em-portugal>, 03/03/2012 às 16:03m.
- Seabra, F. I. B. (2010). Ensino Básico: Repercussões da Organização Curricular por Competências na Estruturação das Aprendizagens Escolares e nas Políticas Curriculares de Avaliação. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
Acedido em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/10877/1/tese.pdf>, 17/07/2012 às 15h47m.
- Silva, M. A. G. (2009). Desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da qualidade. Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.
Acedido em <http://biblioteca.sinbad.ua.pt/teses/2010000076>, 24/03/2012 às 17h05m.
- Sousa, J.M.S. (2006). Gestão da Qualidade.
Acedido em <http://amigonerd.net/trabalho/27636-gestao-de-qualidade>, 08/06/2012 às 21h33m.

Sousa, R. D. O. (2007). Qualidade na Administração Pública: O impacto da Certificação ISO 9001:2000 na Satisfação dos Municípios. Dissertação de mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Acedido em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7020/1/Tese.pdf>, 22/05/2012 às 22h58m.

Taguchi, G. (1990). Engenharia da qualidade em sistemas de produção. São Paulo: McGraw-Hill.

Weesi. (2012). Benefícios de um Sistema de Gestão da Qualidade.

Acedido em <http://www.weesi.com/pt/o-que-fazemos/servi%C3%A7os/consultoria-de-gest%C3%A3o-e-qualidade.aspx>, 23/06/2012 às 15h55m.

Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E., & Marchington, M. (1998). "Managing with Total Quality Management: Theory and practice". UK: McMillan.

ANEXOS

Anexo I - Prêmios Internacionais para a Qualidade

PAÍS/REGIÃO	INSTITUIÇÃO / PRÊMIO
ALEMANHA	German Society for Quality German National Quality Award
ARGENTINA	Fundación Premio Nacional a la Calidad Premio Nacional a la Calidad
AUSTRÁLIA	Australian Quality Council Australian Business Excellence Awards
ÁUSTRIA	Austrian Association for Quality Austrian Quality Award
CANADÁ	NQI - National Quality Institute Canada Awards For Excellence
CHILE	Centro Nacional de la Productividad y la Calidad Premio Nacional a la Calidad
CINGAPURA	SPRING (Standards, Productivity and Innovation Board) Singapore Singapore Quality Award for Business
CORÉIA	Korean Standards Association Korea National Quality Management Award
CUBA	Oficina Nacional de Normalización Premio Nacional de Calidad
DINAMARCA	Danish Quality Prize Committee Danish Quality Prize
DUBAI (EMIRADOS ÁRABES)	Dubai Quality Group Dubai International Award for Best Practices
ESCÓCIA	Quality Scotland Foundation Scottish Quality Award
ESPAÑA	Asociación Española para la Calidad Premio Príncipe Felipe a la Calidad Industrial Fundacion Iberoamericana para la Gestion de la Calidad Premio Iberoamericano de la Calidad
ESTADOS UNIDOS	National Institute of Standards and Technology Baldrige National Quality Program
EUROPA	European Foundation for Quality Management European Quality Award
FRANÇA	Mouvement Français pour la Qualité Prix Français de la Qualité
FILIPINAS	Philippine Quality Award Foundation Philippine Quality Award
FINLÂNDIA	Laatukeskus Excellence Finland Finnish Quality Award
HOLANDA	Dutch Institute for Quality Netherlands National Quality Award
HONG KONG	Quality Trade and Industry Department Hong Kong Award for Industry
HUNGRIA	European Organization for Quality Hungarian Quality Development Center Award
ÍNDIA	Bureau of Indian Standards Rajiv Gandhi National Quality Awards

IRLANDA DO NORTE	Northern Ireland Center for Competitiveness Northern Ireland Quality Awards EIQA The Q-Mark Irish National Quality Award The Irish Business Excellence Award
ITÁLIA	Associazione Premio Qualità Italia Italian Quality Award
JAPÃO	Japanese Quality Award Committee Japan Quality Award JUSE Japan Quality Recognition Award Union of Japanese Scientists & Engineers Deming Prize
MÉXICO	Subsecretaria de Promocion de la Industria y el Comercio Exterior Premio Nacional de Calidad Teamwork Mexican Assn Quality Control Circles and Teamwork National Contest
NOVA ZELÂNDIA	New Zealand Business Excellence Foundation New Zealand Quality Award Program
PAÍS DE GALES	Wales Quality Center The Wales Quality Award
PERU	Sociedad Nacional de Industrias/Centro de Desarrollo Industrial Premio a la Calidad
POLÓNIA	Polish Chamber of Commerce, Polish Center for Testing and Certification, Club Polish Forum ISO 9000 Polish Quality Award
REINO UNIDO	The British Quality Foundation United Kingdom Quality Award for Business Excellence London Chamber of Commerce Business Achievement Awards The Institute of Quality Assurance (IQA) IQA National Quality Award
REPÚBLICA TCHECA	Czech Quality Award Association Czech Republic National Quality Award
SUÉCIA	The Swedish Institute for Quality Swedish Quality Award
SUÍÇA	Swiss Association for Promotion of Quality Swiss Quality Award
VIETNAM	Association of Southeast Asian Nations Vietnam Quality Award



BARÓMETRO DA CERTIFICAÇÃO '10

Guia de Empresas Certificadas



eBook N.º 4 ■ SETEMBRO 2010



BARÓMETRO DA CERTIFICAÇÃO '10



Apresentação

Remetemos, para consulta e análise, uma nova edição do Barómetro da Certificação. Os elementos de base são facultados por várias entidades com destaque para os organismos certificadores. Os objectivos do Barómetro são os de analisar a evolução da certificação e dos diferentes sistemas de gestão em Portugal. A recolha e validação dos elementos para análise obrigam a um aturado esforço que é valorizado através da análise efectuada pelos Doutores Paulo Sampaio e Pedro Saraiva o que lhe garante idoneidade e qualidade.

A utilidade que estes elementos apresentam para o sector, nomeadamente para as empresas certificadas, para os organismos certificadores, para investigadores, consultores ou técnicos da qualidade é evidente pois são frequentes os pedidos que nos chegam para os disponibilizar.

Estamos convictos que este estudo é um contributo sério e credível para conhecer melhor este sector e a sua evolução.

Luís Morais, CEMPALAVRAS

ESTUDO

• **Paulo Sampaio** Departamento de Produção e Sistemas Universidade do Minho
• Contacto: paulosampaio@dps.uminho.pt

• **Pedro Saraiva** Departamento de Engenharia Química Universidade de Coimbra

FOTOGRAFIA

!StockPhoto



1. Introdução

De acordo com a última edição do ISO Survey (valores relativos a 31 de Dezembro de 2008), o número de entidades com sistemas de gestão da qualidade certificados de acordo com a norma ISO 9001, a nível mundial, aumentou para 982.832, enquanto que o número de organizações com sistemas de gestão ambiental certificados pela norma ISO 14001 se situa em 188.815. No caso específico de Portugal, existiam, a 31 de Dezembro de 2008, 5.128 entidades certificadas segundo a norma ISO 9001 e 534 com sistemas de gestão ambiental certificados segundo a norma ISO 14001 (ISO, 2009).

À semelhança das outras análises publicadas nas edições intermédias deste Barómetro, nesta quarta edição não vão ser apresentadas análises em termos de evolução do número de sistemas de gestão qualidade e ambiente certificados, visto que o período de tempo desde a última publicação ainda não justifica esse tipo de análises. Assim, as mesmas serão novamente apresentadas no próximo número do Barómetro, a ser publicado quando da edição do Guia de Empresas Certificadas 2010 (GEC).

Nas análises efectuadas serão usados dados relativos ao número de entidades certificadas referentes a 31 de Outubro de 2009, tendo os mesmos sido recolhidos directamente junto das entidades certificadoras.

As análises apresentadas neste relatório encontram-se estruturadas da seguinte forma:

1. Análise global a nível do País.
2. Análise efectuada por região NUT II (até 2006, inclusive, as análises foram efectuadas tendo em conta a anterior configuração dessas mesmas regiões NUT II).
3. Análise efectuada por sector industrial.

Em todas as análises efectuadas, e sempre que possível, realizaram-se estudos em termos absolutos, numa base do número de certificados por 1000 habitantes, bem como numa base percentual face ao número total de empresas existentes num determinado espaço geográfico.





TABELA 1

NÚMERO DE ENTIDADES CERTIFICADAS POR SISTEMA DE GESTÃO EM PORTUGAL, A 31 DE OUTUBRO DE 2009

REFERENCIAL	NÚMERO	POR 1000 HABITANTES	%
ISO 9001	7.110	0,67	14,27
ISO 14001	710	0,07	1,42
OHSAS 18001/NP 4397	472	0,04	0,95
ISO 22000	171	0,02	0,34
EMAS	70	0,01	0,14
HACCP	78	0,01	0,16
ISO/TS 16949	78	0,01	0,16
SA 8000/NP 4469	34	0,00	0,07
NP 4457	26	0,00	0,05
ISO 9001 + ISO 14001	312	0,03	0,63
ISO 9001 + ISO 14001 + OHSAS 18001/NP 4397	271	0,03	0,54
ISO 9001 + OHSAS 18001/NP 4397	150	0,01	0,30
ISO 14001 + OHSAS 18001/NP 4397	27	0,00	0,05

2. Fontes de informação

Para a realização das diversas análises, apresentadas de seguida, foi usada informação recolhida junto das seguintes entidades:

- › Organismos certificadores – dados relativos ao número de entidades certificadas segundo os diferentes referenciais normativos
- › Instituto Nacional de Estatística.
- › ISO Survey referente ao ano de 2008.

3. Pré-processamento dos dados

A percentagem de empresas certificadas, em cada um dos sistemas, foi calculada em função do número de empresas com 10 ou mais colaboradores existentes num determinado espaço geográfico, visto que, com base num conjunto de investigações prévias já efectuadas e publicadas, se verificou que a certificação de sistemas de gestão da qualidade tem uma penetração e difusão maiores, ou mesmo quase exclusivas, neste grupo de empresas.

4. Análise e Discussão de Resultados

4.1 Análise global

A 31 de Outubro de 2009 existiam em Portugal 7.110 entidades com sistemas de gestão da qualidade certificados pela norma ISO 9001, valor este que corresponde a 0,67 entidades certificadas segundo a norma ISO 9001 por 1000 habitantes, bem como a 14,27% das empresas com 10 ou mais colaboradores. A nível dos sistemas de gestão ambiental e de segurança e saúde no trabalho contabilizaram-se, respectivamente, 710 e 472 entidades certificadas.





TABELA 5

REGIÕES QUE LIDERAM A NÍVEL DOS REFERENCIAIS ISO 9001, ISO 14001 E OHSAS 18001

REFERENCIAL	VALORES ABSOLUTOS	POR 1000 HABITANTES	PERCENTAGEM
ISO 9001	Norte	LVT	Centro
ISO 14001	LVT	LVT	LVT
OHSAS 18001	LVT	LVT	Açores

Com excepção dos sistemas de gestão da qualidade, os restantes referenciais estão, na maioria das situações, integrados com outros sistemas de gestão. Nesse sentido, combinando a qualidade com outro(s) referencial(ais), da análise da Tabela 1 destaca-se a integração de sistemas de gestão da qualidade e ambiente, com 31,2 empresas certificadas nestas condições. De seguida aparece o grupo de empresas com os três sistemas de gestão integrados—qualidade, ambiente e segurança, existindo, a 31 de Outubro de 2009, 271 empresas com este tipo de integração. Com sistema integrado ao nível da qualidade e segurança existiam 150 empresas. Existem apenas 27 empresas com um sistema integrado de ambiente e segurança e saúde no trabalho. Os valores anteriormente apresentados reflectem, em parte, a ordem cronológica de publicação dos diferentes referenciais, factor significativo para a difusão dos sistemas integrados.

Com excepção dos sistemas de gestão da qualidade, os restantes, quer na análise por 1000 habitantes, quer em termos percentuais, apresentam valores residuais.

4.2 Análise por Regiões

As Tabelas 3, 4 e 5 permitem verificar que as regiões do Norte, Centro e Lisboa e Vale do Tejo são as que possuem maior número de entidades certificadas.

Nas análises efectuadas em função do número de certificados emitidos por 1000 habitantes, bem como nas análises percentuais, são notórias as diferenças entre a certificação de sistemas de gestão da qualidade e os restantes referenciais, evidenciando, mais uma vez, a importância deste tipo de certificação para as organizações nacionais. Quer em termos do número de certificados ISO 9001 por 1000 habitantes,

quer em termos da percentagem de empresas certificadas segundo a norma ISO 9001, nesta edição continuam-se a realçar os valores referentes às Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira. Os Açores apresentam 0,53 certificados ISO 9001 por 1000 habitantes e 16,58% de entidades com 10 ou mais colaboradores certificadas segundo a norma ISO 9001. Relativamente à Madeira, esta região apresenta 0,61 certificados por 1000 habitantes e 11,25% de organizações certificadas. É de realçar que a Região Autónoma dos Açores ocupa a segunda posição do ranking da percentagem de empresas certificadas segundo a norma ISO 9001 por região, chegando mesmo a superar a percentagem nacional de 14,27%. Contudo, os Açores assumem a liderança efectiva no ranking da percentagem de empresas certificadas segundo a norma OHSAS 18001 por região NUT II, com um valor de 1,29%.





No que diz respeito aos restantes sistemas de gestão, pela análise da Tabela 1 pode-se verificar que este segundo grupo é liderado pela norma ISO 22000, existindo em Portugal, à mesma data, 171 organizações com sistemas de gestão de segurança alimentar certificados. De seguida, surgem a norma ISO/TS 16949 e o HACCP, ambos os referenciais com 78 organizações certificadas. Com implantação mais recente a nível do mercado da certificação, existiam em Portugal, a 31 de Outubro de 2009, 26 organizações com certificação segundo a norma NP 4457, e 34 certificadas de acordo com o referencial SA 8000/NP4469.

TABELAS

2 > NÚMERO ABSOLUTO DE CERTIFICADOS EMITIDOS POR REGIÃO NUT II

REFERENCIAL	NORTE	CENTRO	VALORES ABSOLUTOS				
			LVT	ALENTEJO	ALGARVE	RAA	RAM
ISO 9001	2.357	1.781	2.204	329	160	129	150
ISO 14001	202	177	258	33	18	11	11
OHSAS 18001/NP 4397	138	108	183	26	6	10	1
ISO 9001 + ISO 14001	91	75	107	11	13	7	8
ISO 9001 + OHSAS 18001/NP 4397	48	26	56	9	2	8	1
ISO 9001 + ISO 14001 + OHSAS 18001/NP 4397	78	65	108	15	3	2	0
ISO 14001 + OHSAS 18001/NP 4397	5	9	12	1	0	0	0

3 > NÚMERO DE CERTIFICADOS POR 1000 HABITANTES EM CADA REGIÃO NUT II

REFERENCIAL	NORTE	CENTRO	VALORES POR 1000 HABITANTES				
			LVT	ALENTEJO	ALGARVE	RAA	RAM
ISO 9001	0,63	0,75	0,78	0,43	0,38	0,53	0,61
ISO 14001	0,05	0,07	0,09	0,04	0,04	0,05	0,04
OHSAS 18001/NP 4397	0,04	0,05	0,07	0,03	0,01	0,04	0,00
ISO 9001 + ISO 14001	0,02	0,03	0,04	0,01	0,03	0,03	0,03
ISO 9001 + OHSAS 18001/NP 4397	0,01	0,01	0,02	0,01	0,00	0,03	0,00
ISO 9001 + ISO 14001 + OHSAS 18001/NP 4397	0,02	0,03	0,04	0,02	0,01	0,01	0,00
ISO 14001 + OHSAS 18001/NP 4397	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

4 > PERCENTAGEM DE EMPRESAS CERTIFICADAS EM CADA REGIÃO NUT II

REFERENCIAL	NORTE	CENTRO	VALORES PERCENTUAIS				
			LVT	ALENTEJO	ALGARVE	RAA	RAM
ISO 9001	14,33	17,09	14,77	10,54	7,63	16,58	11,25
ISO 14001	1,23	1,70	1,73	1,06	0,86	1,41	0,83
OHSAS 18001/NP 4397	0,84	1,04	1,23	0,83	0,29	1,29	0,08
ISO 9001 + ISO 14001	0,55	0,72	0,72	0,35	0,62	0,90	0,60
ISO 9001 + OHSAS 18001/NP 4397	0,29	0,25	0,38	0,29	0,10	1,03	0,08
ISO 9001 + ISO 14001 + OHSAS 18001/NP 4397	0,47	0,62	0,72	0,48	0,14	0,26	0,00
ISO 14001 + OHSAS 18001/NP 4397	0,03	0,09	0,08	0,03	0,00	0,00	0,00



TABELA 7

SECTORES INDUSTRIAIS COM MAIS ENTIDADES CERTIFICADAS PARA CADA SISTEMA DE GESTÃO ANALISADO

EAC	SGQ	EAC	SGA	EAC	SGSST	EAC	SGI Q A	EAC	SGI Q SST	EAC	SGI Q A SST	EAC	SGI A SST
29	1058	28	71	28	89	17	26	28	29	28	57	25	6
28	685	29	57	35	33	35	23	17	10	35	24	16	4
35	486	35	56	29	27	29	21	31	8	29	20	2	3



4.3 Análise por Sector de Actividade

Na análise efectuada em função do sector de actividade, os sectores industriais com mais empresas certificadas, para cada um dos sistemas de gestão analisados, são os seguintes:

É importante ainda referir, a este propósito, que:

- › Os sectores da Construção (EAC 28), do Comércio (EAC 29) e de Outros Serviços (EAC 35) são os sectores com maior número de empresas certificadas entre os diferentes sistemas de gestão analisados.
- › O número de empresas com sistemas de gestão da qualidade certificados no sector do Comércio (EAC 29) atingiu, em Outubro de 2009, as 1161 organizações certificadas.
- › Há uma diferença significativa, em termos do número de organizações certificadas, entre o top 3 dos sistemas de gestão da qualidade e a certificação dos restantes sistemas de gestão analisados.
- › Com excepção dos sistemas de gestão integrados de ambiente e saúde e segurança no trabalho, nas situações em que está implementado um sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho, integrado ou não, o sector da Construção (EAC 28) é sempre o sector com maior número de empresas certificadas. ●

5. Referências bibliográficas

- › ISO (2009), The ISO Survey of Certifications 2008. International Organization for Standardization: Geneva, Switzerland.
- › Instituto Nacional de Estatística (disponível em www.ine.pt).
- › The World Bank (disponível em www.worldbank.org).



Na Tabela 5 pode-se verificar que, em cada uma das análises efectuadas, a região de Lisboa e Vale do Tejo é a que apresenta maior número de organizações certificadas em cada um dos sistemas de gestão analisados. Apenas na análise realizada em termos de valores absolutos e valores percentuais para as normas ISO 9001 e OHSAS 18001, a liderança é assumida, respectivamente, pelas regiões Norte, Centro e Açores.



TABELA 6

NÚMERO DE ENTIDADES CERTIFICADAS POR SECTOR DE ACTIVIDADE (EAC)

EAC	SGQ	SGA	SGSST	SGI Q A	SGI Q SST	SGI Q A SST	SGI A SST
1 Agricultura e pescas	13	2	1		1		
2 Minas e exploração mineira	64	9	9	1	2	7	3
3 Alimentação, bebidas e tabaco	295	29	14	16	3	11	
4 Têxteis e produtos têxteis	209	30	11	19	1	9	
5 Couro e produtos de couro	14	1	1				
6 Madeira e produtos de madeira	130	13	1	10		1	
7 Pasta, papel e produtos de papel	63	7	10	3	5	3	1
8 Editoras	14	2	1			1	
9 Empresas gráficas	88	19	5	14		5	
10 Fabricação de coque e produtos petrolíferos refinados	4	1	1			1	
12 Químicos, produtos químicos, fibras sintéticas e artificiais	187	20	13	12	5	8	
13 Indústria farmacêutica	27	13	7	6	1	4	2
14 Fabricação de artigos de borracha e matérias plásticas	243	27	9	17	3	5	1
15 Produtos minerais não metálicos	105	20	12	9	5	7	
16 Betão, cimento, cal e gesso	111	11	15	5	6	6	4
17 Fabricação metalúrgica de base e produtos metálicos	453	48	31	23	11	16	1
18 Equipamentos e máquinas	175	8	5	5	3	2	
19 Equipamentos eléctricos e de óptica	200	34	16	15	1	12	2
20 Construção e reparação naval	7						
21 Indústria aeroespacial	3						
22 Outro equipamento de transporte	62	16	4	8	1		
23 Outras fabricações não especificadas	126	5	3	3	1	1	1
24 Reciclagem	30	16	4	10		4	
25 Produção e distribuição de energia eléctrica	8	13	11		1	1	6
26 Produção e distribuição de gás	57	8	9	1	2	6	
27 Fornecimento de água	35	16	10	7	1	9	
28 Construção	778	69	106	13	53	51	
29 Comércio..	1161	57	29	27	5	19	1
30 Hotéis e restaurantes	105	34	7	17	2	5	
31 Transporte, armazenamento e comunicações	423	31	23	16	11	11	
32 Mediação financeira, imobiliária e aluguer	147	4	2		1		
33 Tecnologias de informação	148	16	6	8	1	5	
34 Serviços de engenharia	132	15	11	3		11	
35 Outros serviços	566	56	42	26	13	23	2
36 Administração pública	127	13	6	4	1	4	1
37 Educação	190	5	5	2	2	2	
38 Saúde e serviços sociais	495	4	5	1	4	1	
39 Outros serviços sociais	111	38	27	11	4	20	2



Pedro Manuel Saraiva

Licenciado em Engenharia Química pela Universidade de Coimbra (1987), com doutoramento (1993) obtido pelo MIT (EUA); Professor Associado no Departamento de Engenharia Química (2001-) com Agregação (2006); Pró-Reitor da Universidade de Coimbra (2003-2004 e 2005-2006); Vice-Reitor da Universidade de Coimbra (2007-2009); Deputado da XI Legislatura da Assembleia da República eleito pelo Distrito de Coimbra (2009-); Membro não executivo do Conselho de Administração do BIOCANT (2005-2009); foi Presidente da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (2004-2005); Laureado como prémio Felgenbaum (relativo ao ano de 1998), atribuído pela ASQ (American Society for Quality); Fundador e Sócio da QUAL- Formação e Serviços em Gestão da Qualidade, Lda. (1993-); Fundador do Observatório Nacional de Recursos Humanos (2002-); Senior Associate (2005-2007) e Membro não executivo do Conselho de Administração (2007-) da SPI-Sociedade Portuguesa de Inovação; Fundador e Accionista da Necton-Companhia Portuguesa de Culturas Marinhas e Microalgas (1997-) e da SPI Ventures (2008-), integrando a sua Comissão Executiva (2009-); Fundador da Associação Juvenil de Ciência (1986); Fundador da PRODEQ- Associação para o Desenvolvimento da Engenharia Química (2001).

Vasta experiência no ensino, investigação, sensibilização para a Qualidade/ Inovação/ Empreendedorismo e sua aplicação em inúmeros tipos de organizações; autor de diversas obras (livros, CD-ROM, artigos, comunicações, etc.) nestes domínios, incluindo os livros "Testemunhos da Qualidade em Portugal", "Inovação e Qualidade" e "Instituições de Ensino e Sociedade do Conhecimento"; Coordenou diversos projectos de planeamento estratégico e de articulação entre a Qualidade e a Estratégia (incluindo acompanhamento da TNT Portugal, empresa vencedora dos troféus Prata-2003 e Ouro-2004 do Prémio de Excelência do Sistema Português da Qualidade, PEK-SPQ, bem como apoio aos Governos Regionais da Madeira e dos Açores na definição e implementação de uma estratégia regional de desenvolvimento da qualidade, e ao Governo Regional da Madeira na implementação do Barómetro Regional da Qualidade); desempenhou funções de membro do Conselho Consultivo e do júri de avaliação de auditores da APCER, bem como de assessor do modelo de excelência da EFQM e coordenador de equipas internacionais de avaliação

de empresas candidatas e vencedoras do Prémio Iberoamericano da Qualidade (2000-2001); membro fundador, Vice-Presidente (1997) e Presidente (1998-2000) da Comissão Sectorial 11 (Ensino) do Conselho Nacional da Qualidade.

Design e Produção
» www.cempalavras.pt

cempalavras
COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL, S.L.

Paulo Sampaio

Licenciado em Engenharia e Gestão Industrial, pela Universidade do Minho, em 2002. Obteve, em 2008, o grau de Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas, pela mesma Universidade, com a Tese "Estudo do Fenómeno ISO 9000: origens, motivações, consequências e perspectivas" (sob orientação dos Professores Pedro Saraiva - UCoimbra, e António Guimarães Rodrigues - UMinho). Iniciou a sua carreira docente no ano de 2000 como Monitor do Departamento de Produção e Sistemas da UMinho (2000-2005). Fez parte da estrutura da Associação Portuguesa de Certificação (APCER) enquanto Product e Project Manager, entre Janeiro de 2003 e Setembro de 2004. Actualmente é Professor Universitário (Professor Auxiliar no Departamento de Produção e Sistemas da UMinho, e na Faculdade de Ciências e Tecnologias da ULusíada); Professor Convidado no Mestrado em Sistemas Integrados de Gestão Qualidade, Ambiente e Segurança, do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, e na Pós-Graduação em Gestão da Qualidade do Instituto Politécnico de Viana do Castelo; Investigador Doutorado do Centro Algoritm/UMinho; Consultor I&D na APCER; Sócio Fundador e Consultor na área da Estatística Aplicada do spin-off Grupo de Estatística Aplicada (GESTA), da UMinho; (2005-2010) Fundador e Presidente da Direcção do Núcleo de Antigos Alunos de Engenharia e Gestão Industrial da Universidade do Minho (Núcleo Alumni EGIUM); (2008) Responsável pelo Gabinete de Pós-Graduação da Associação Académica da Universidade do Minho; (2010-...) Membro da Direcção da Delegação Regional do Norte da Associação Portuguesa para a Qualidade; (2010-...) Membro da Comissão Sectorial 11 - Ensino e Formação, do Instituto Português da Qualidade; (2010-...) Presidente da Mesa da Assembleia-Geral do Núcleo Alumni EGIUM; (2010-...) ASQ Country Counselor para Portugal (Representante da American Society for Quality em Portugal).

Participa, regularmente, como orador em diversas conferências nacionais e internacionais na área da qualidade; é autor de diversas publicações (livros, artigos científicos em revistas internacionais e nacionais da área); integra várias equipas de projectos de I&D na área da qualidade; tem a seu cargo a orientação de diversos trabalhos de investigação na área da qualidade, a nível de ensino pós-graduado (mestrado e doutoramento). Em 2006 (1.º lugar), 2008 e 2009 (3.º lugar) foi distinguido com o prémio de Melhor Artigo Apresentado na Student Technical Paper Competition, que decorreu no âmbito da American Society for Quality World Conference on Quality and Improvement. Em 2008, a sua Tese de Doutoramento foi distinguida pela Associação Portuguesa para a Qualidade como o Melhor Trabalho de Investigação realizado na área da Qualidade. Recentemente, em Junho de 2009, foi distinguido pela American Society for Quality com a categoria de Senior Member.

Desenvolve, desde 2004, a sua actividade de investigação com o Prof. Pedro Saraiva, da Universidade Coimbra, nas áreas da Gestão da Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade, Normas ISO 9000, e Integração de Sistemas de Gestão.

APÊNDICES

Apêndice I - Processo “Gestão Melhoria”



Processo: Gestão da Melhoria

Pro 001/01

Objetivo: Identificar oportunidades de Melhoria, que possam conduzir à eliminação de não conformidades potenciais ou reais, melhorando continuamente as nossas atividades

Entradas	Resultados de Auditorias Conformidade do serviço Ações Corretivas e Preventivas Retorno do cliente Desempenho dos processos	Responsáveis						Documentos
		Gestão Executiva	Gestão Contábil e Financeira	Gestão Administrativa	Gestão Operacional	Controle Operacional	Responsável Operacional	
Atividades	Monitorizar e medir o SGQ						✓	_____
	Controlar o Produto Não Conforme			✓	✓		✓	PR 003 - Produto NC Pro 004 – Gestão de Topo
	Analisar Dados	✓	✓				✓	Relatórios
	Medir a Satisfação do cliente						✓	Mod.003 - Inquérito de satisfação a clientes PR006 – Reclamações Pro 004 – Gestão de Topo
	Empreender ações para eliminar causas das NC					✓		PR 005 - Ações C/P Pro 004 – Gestão de Topo
Saídas	Melhoria dos Processos Necessidade de Formação Melhoria do Serviço Ações Corretivas/ Preventivas Melhoria do SGQ							

Apêndice II - Processo “Controlo Documental”



Processo: Controlo Documental

Pro 002/01

Objetivo: Assegurar o controlo da documentação relevante (interna/externa) e garantir que está disponível no momento e local necessária, proporcionando informações adequadas à gestão

Entradas	Documentos Registos (normas, legislação,)	Responsáveis						Documentos
		Gestão Executiva	Gestão Contábil e Financeira	Gestão Administrativa	Gestão Operacional	Controle Operacional	Responsável Operacional	
Atividades	Receção documentos/registos			✓				Correio / Documentos
	Identificação dos documentos internos/externos	✓					✓	_____
	Documentos a controlar		✓					Correio / Documentos
	Documentos internos						✓	PR002 - Controlo Documentos
	Documentos externos (e registos)						✓	PR004 - Controlo dos Registos
Saídas	Documentos e registos tratados, controlados e armazenados Auditorias Ações C/P Necessidade de Recursos Melhoria do SGQ							

Apêndice III - Processo “Gestão Recursos”



Processo: Gestão Recursos

Pro 003/01

Objetivo: Manter colaboradores com competência e motivação necessária para desempenhar as suas funções prestando um serviço de qualidade crescente.

Entradas	Necessidades de Colaboradores Necessidades de formação Requisitos legais e regulamentares Melhoria dos Processos Melhoria do SGQ	Responsáveis						Documentos
		Gestão Executiva	Gestão Contábilística e Financeira	Gestão Administrativa	Gestão Operacional	Comissão Organizadora	Responsáveis Operacionais	
Atividades	Recrutamento e seleção	✓						---
	Acolhimento e integração	✓					✓	---
	Formação / Treino						✓	PR007 - Formação / Treino
	Gestão de Pessoal						✓	Horário Trabalho
	Avaliação de Desempenho	✓						DG.005 – Regulamento da CA DG.024 – Objetivos Individuais e Competências Mod 002 - Avaliação Desempenho Mod.001 – Ficha de auto-avaliação Pro 004 – Gestão Topo
	Gestão de Infra-estruturas					✓	✓	PR008 – Gestão de Infra-estruturas
Saídas	Novo colaborador contratado Colaborador competente Desempenho do processo							

Apêndice IV - Processo “Gestão Topo”



Processo: Gestão Topo

Pro 004/01

Objetivo: Definir a responsabilidade da Gestão de Topo na implementação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade

Entradas	Necessidade do cliente Melhoria dos Processos Melhoria do SGQ	Responsáveis						Documentos
		Gestão Executiva	Gestão Contábilística e Financeira	Gestão Administrativa	Gestão Operacional	Comissão Organizadora	Responsáveis Operacionais	
Atividades	Estabelecer a Política e Objetivos da Qualidade					✓		DG003 - Política e Objetivos da Qualidade
	Aprovar a Política e Objetivos da Qualidade	✓						
	Definir os requisitos do cliente					✓		DG007 - Requisitos do cliente
	Analisar a satisfação do cliente					✓		Pro 006 – Gestão de Atendimento Pro 007 – Gestão de Cemitério Pro 008 – Gestão de Água
	Definir as responsabilidades e autoridades	✓						Lei 12-A/2008 Mod.015 - Descrição de funções (colaboradores) DG 002 - Organograma
	Estabelecer comunicação Interna	✓						DG.010 - Manual da Qualidade
	Rever o SGQ	✓						DG.011 - Relatório da Revisão para Gestão Ata de reunião Todos os processos
Saídas	Desempenho do processo Ações de Melhoria							

Apêndice V - Processo “Gestão Financeira e Contabilística”



Processo: Gestão Financeira e Contabilística

Pro 005/01

Objetivo: Reportar informação de natureza contabilística e financeira a todos os Stakeholders, tendo em vista a transparência na aplicação e gestão dos dinheiros públicos

Entradas	Aplicações: <ul style="list-style-type: none"> • Gestão de águas ; • Gestão de contas correntes; • Gestão de caniões; • Gestão cemitérios; • Gestão população; • Gestão inventários; • Gestão de vencimentos 	Responsáveis						Documentos
		Gestão Executiva	Gestão Contabilística e financeira	Gestão Administrativa	Gestão Operacional	Comissão Qualitativa	Responsável Qualitativo	
Atividades	Exportar a informação produzida pelas aplicações		✓	✓				Pro006 – Gestão de atendimentos Mapas produzidos pelas aplicações
	Conferir a documentação		✓					Mapas produzidos pelas aplicações Documentos
	Classificar a documentação		✓					Documentos Classificador do POCAL
	Lançar a documentação		✓					POCAL
	Reporte da informação aos Stakeholders		✓					
	Processar e pagar salários	✓	✓					Mod.027 – Horas extras Mod.028 – Mapa de entrada e saídas
	Gerir contas correntes		✓					
	Pagamentos	✓	✓	✓				Pro006 – Gestão de atendimentos PR014 - Pagamentos
	Obrigações fiscais	✓	✓					PR016 – Obrigações fiscais e declarativas
Elaborar relatórios de gestão mensal	✓	✓					Relatório	
Saídas	Reporte de mapas de natureza contabilística e financeira produzidos pela aplicação POCAL Melhoria Contínua Satisfação fregues Transparência na gestão dos dinheiros públicos							

Apêndice VI - Processo “Gestão Atendimentos”



Processo: Gestão Atendimentos

Pro 006/01

Objetivo: Prestar um serviço de qualidade crescente e melhorar continuamente as nossas atividades satisfazendo as necessidades da população.

Entradas	Aplicações: <ul style="list-style-type: none"> • Gestão de águas ; • Gestão de caniões; • SICAFE • Gestão cemitérios; • Gestão população; • SIGRE 	Responsáveis						Documentos
		Gestão Executiva	Gestão Contabilística e financeira	Gestão Administrativa	Gestão Operacional	Comissão Qualitativa	Responsável Qualitativo	
Atividades	Registo de caniões			✓				Aplicações
	Registo de enterros			✓		✓		PR006 - Reclamações
	Emissão de atestados e/ou declarações	✓		✓				Documentos fregues (CC/BI; NIF; ...) Aplicação
	Gestão de recenseamento eleitoral	✓		✓				Aplicação
	Gestão de águas			✓	✓	✓		Aplicação Pro 008 – Gestão de águas PR006 - Reclamações
	Recebimentos	✓		✓				PR015 - Recebimentos
	Pagamentos	✓	✓	✓				Pro005 – Gestão contabilística e financeira PR014 - Pagamentos
	Atendimento Geral			✓			✓	PR006 - Reclamações
Saídas	Reporte de Informação – diário de caixa Melhoria Contínua Satisfação fregues Reclamações/sugestões							

Apêndice VII - “Processo Gestão Cemitérios”



Processo: Gestão Cemitérios

Pro 007/01

Objetivo: Prestar serviços fúnebres cumprindo com os requisitos legais e o regulamento interno.

Entradas	Participação do óbito Certidão de óbito Sepultura	Responsáveis						Documentos
		Gestão Executiva	Gestão Contábilística e financeira	Gestão Administrativa	Gestão Operacional	Comissão Qualidade	Responsável Qualidade	
Atividades	Inumação	✓		✓	✓			Pro001 – Gestão Melhoría DG.009 – Regulamento do cemitério Registro de enterramentos Certidão de óbito
	Exumação	✓		✓	✓			Pro001 – Gestão Melhoría DG.009 – Regulamento do cemitério
	Transladação	✓		✓	✓			Autorização delegação de saúde
	Concessão de sepulturas	✓		✓				Pro001 – Gestão Melhoría DG.009 – Regulamento do cemitério Alvará de concessão Livro de concessão de sepulturas
	Recabimentos do serviço		✓	✓				Pro005 – Gestão Financeira e Contábilística DG.009 – Regulamento do cemitério Recibo de serviços
	Limpeza e conservação				✓			Pro001 – Gestão Melhoría DG.009 – Regulamento do cemitério Mod.023 – Mapa de limpezas
Saídas	Reporte de de Informação – diário de caixa Melhoria Contínua Satisfação freguês Reclamações/sugestões							

Apêndice VIII - Processo “Gestão Águas”



Processo: Gestão de Águas

Pro 008/01

Objetivo: Prestar um serviço público de abastecimento de água com elevados padrões de qualidade, visando a satisfação dos requisitos dos consumidores.

Entradas	Legislação e regulamentos Recursos Humanos e materiais Serviços de Outsourcing	Responsáveis						Documentos
		Gestão Executiva	Gestão Contábilística e financeira	Gestão Administrativa	Gestão Operacional	Comissão Qualidade	Responsável Qualidade	
Atividades	Formalização do pedido do cliente	✓		✓				Mod.030 – Requerimento de água
	Orçamentação, Contratualização e Rescisão	✓	✓	✓	✓			Mod.033 – Ficha de auxiliar a orçamentação Mod.032 – Orçamento Mod.029 – Contrato de fornecimento de água Mod.030 – Rescisão de contrato de água
	Captação e distribuição de água	✓			✓	✓	✓	Doc externo – Empresa de outsourcing Doc. Externo – Empresa eléctrica
	Gestão de leituras			✓	✓			Terminal de leitura optica Mod.026- Aviso para comunicação de leitura Mod.034 – Reporte de anomalias
	Gestão da faturação			✓				Fatura
	Gestão de cobranças	✓	✓	✓				Pro 005 – Gestão Contábilística Fatura/recibo
	Gestão de aprovisionamento	✓	✓		✓			Mod.035 – Ficha de armazem Mod.024 – Requisição Interna Pro 005 – Gestão Contábilística
	Realização do serviço				✓	✓	✓	Mod.025 – Folha de serviço Pro001 – Gestão de melhoria Mod.003 – Inquerito de satisfação a clientes
Saídas	Satisfação do cliente Gestão eficiente e eficaz dos recursos Avaliação dos Fomecedores Melhoria contínua							

Apêndice IX - “Gestão de Compras”



Processo: Gestão de Compras

Pro 009/01

Objetivo: Assegurar a aquisição e recepção de produtos/serviços pela JFG.

Entradas	Necessidade de compra de material/serviços Legislação e regulamentos	Responsáveis						Documentos
		Gest. Executiva	Gest. Controladoria e Financeira	Gest. Administrativa	Gest. Operacional	Com. Inspeção e Qualidade	Responsável O. Jurídico	
Atividades	Emissão da requisição		✓	✓	✓		✓	Mod.024 – Requisição interna
	Despacho de autorização	✓						Despacho
	Compra	✓	✓					TI 002 - Compras PR010 – Concurso público PR009 – Ajuste Direto PR011 – Concurso limitado por prévia qualificação PR012 – Negociação PR013 – Diálogo concorrencial
	Recepção e armazenagem do produto			✓	✓			—
	Colocação em funcionamento produto/serviço			✓	✓			—
	Arquivo de processo		✓					—
	Avaliação de fornecedores	✓					✓	TI004 – Avaliação de fornecedores
Saídas	Aquisição do produto/serviço Conformidade do serviço/produto Desempenho do processo Ações Correctivas e preventivas Melhoria contínua Avaliação de Fornecedor							

Apêndice X - Interação de Processos

Entradas		Processos	Saídas	
Proc.	Interação		Interação	Proc.
Medição, Análise e Melhoria				
Todos	Resultado de Auditorias	Pro 001 - Gestão da Melhoria	Necessidades de formação	Pro 003
	Ações corretivas e Preventivas		Informações para a gestão	Pro 004
	Conformidade do Serviço			
	Retorno do cliente			
	Desempenho dos processos			
Suporte				
Pro 004	Necessidade de controlar documentos e registros	Pro 002 - Gestão Documentos	Documentos e registros controlados	Pro 001
Pro 004	Descrição de Funções	Pro 003 - Gestão de Recursos	Avaliação das formações	Pro 001
	Necessidade de Formação		Colaborador competente	Pro 005 Pro 006 Pro 008
	Requisitos do cliente			
	Avaliação Desempenho			
Pro 008 Pro 006	Necessidade de compra	Pro 005 - Gestão de Compras	Lista de fornecedores avaliados	Pro 004
Pro 001	Registro de falhas / Não conformidade na recepção	Pro 005 - Gestão Financeira e Contábilística	Informações para a Gestão	Pro 004
Pro 006	Informações diversas			
Pro 008	Gestão de cobranças			
Realização do Serviço				
Pro 004	Descrição de Funções	Pro 006 - Gestão de Atendimento	Reclamações de clientes	Pro 001
	Requisitos do cliente		Informações para a Gestão	Pro 004
Pro 008	Leituras das águas		Necessidade de compra	Pro 009
			Gestão de cobranças	Pro 005
			Reclamações de clientes	Pro 001
Pro 004	Requisitos do cliente	Pro 007 - Gestão de Cemitério	Informação para a gestão financeira	Pro 005
Pro 006	Recebimentos			
Pro 006	Pedido do cliente	Pro 008 - Gestão de Águas	Reclamações de clientes	Pro 001
			Necessidade de compra	Pro 009
			Informações para a Gestão	Pro 004
			Gestão de cobranças	Pro 005
Responsabilidade da Gestão				
Todos	Revisão pela gestão	Pro 004 - Gestão de topo	Necessidades de formação	Pro 002
			Necessidades de pessoal	
			Ações de Melhoria	Pro 001