

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

ESTUDO, PLANEAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE A IMPLEMENTAR NUM DEPARTAMENTO DE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA E SERVIÇOS PARTILHADOS

MÁRIO AGOSTINHO MARTINS PEREIRA

JÚRI:

Presidente: Professor Doutor Pedro Luís Pereira
Verga Matos, Professor Auxiliar do ISEG,
Universidade de Lisboa

Vogais: Professor Doutor Fernando Pinto Marques,
Professor Auxiliar Convidado do ISEG,
Universidade de Lisboa

Professor Doutor José Miguel Aragão
Celestino Soares, Professor Auxiliar do ISEG,
Universidade de Lisboa

MARÇO - 2015



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJECTO

**ESTUDO, PLANEAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA DE UM SISTEMA DE
GESTÃO DA QUALIDADE A IMPLEMENTAR NUM DEPARTAMENTO
DE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA E SERVIÇOS PARTILHADOS**

MÁRIO AGOSTINHO MARTINS PEREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MIGUEL ARAGÃO CELESTINO SOARES

MARÇO - 2015

RESUMO

O presente trabalho faz uma abordagem sistemática ao tema da Gestão da Qualidade e à necessidade da sua utilização como estratégia para enfrentar os desafios decorrentes de uma economia em constante evolução, condicionada por diversos fatores, nomeadamente pelo processo de globalização que constitui uma das principais causas de mudança.

Para compreender melhor a necessidade da sua utilização, é analisada a evolução da Qualidade e da sua Gestão, e a fundamentação teórica relevante para a sua implementação enquanto filosofia de Gestão, considerando os aspetos mais importantes para a respetiva aplicação nas organizações, nomeadamente naquelas que operam no setor dos Serviços.

Para o efeito procede-se a uma revisão da literatura disponível, e são analisados também os sistemas normativos que entretanto foram criados, com especial ênfase para os que são enquadrados pelas normas da família ISO 9000.

Procurando dar resposta ao principal objetivo deste trabalho é apresentada uma proposta para a implementação de um SGQ no SGCD da “Empresa SA”, que possa servir de protótipo para uma futura implementação de um SGQ em toda a empresa.

Como conclusão, constata-se o rápido e contínuo crescimento na aplicação de Sistemas de Gestão da Qualidade, nomeadamente os que utilizam como referencial as normas da família ISO 9000 e as vantagens na sua aplicação, nomeadamente pela possibilidade que proporcionam de analisar o funcionamento das organizações de uma forma holística.

Palavras-Chave: Gestão da Qualidade; Normas ISO 9000; Serviços; Pessoas.

ABSTRACT

This coursework makes a systematic approach to the topic of Quality Management and to the need of its utilization as a strategy to face the challenges of an economy in constant evolution, conditioned by several factors, namely the globalization process which is one of the main causes for this change.

For better understanding the need for its application, one needs to look into the evolution of Quality and its Management and the relevant fundamental theories to its implementation as far as Management philosophy is concerned, considering the most important aspects for its respective application in companies, namely those operating in the Services sector.

For that purpose, a revision of the available literature is made, as well as an analysis of the normative systems that had meanwhile been created, with a special focus on those in accordance with the family norms ISO 9000.

In an attempt to reach the main goal of this coursework, it is hereby presented, a proposal for the implementation of a SGQ at the SGCD of the “Empresa SA” that might be used as a prototype for a future implementation of a SGQ for the whole company.

In conclusion, a quick and continuous growth in the application and Quality Management Systems can be noticed, namely those which use the family norms ISO 9000 as reference and the advantages of its application, namely the possibility they provide in analyzing, in a holistic way, the way companies work.

Key-words: Quality Management; ISO 9000 Norms; Services; People.

ÍNDICE

RESUMO.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÍNDICE.....	iii
LISTA DE FIGURAS.....	v
LISTA DE TABELAS.....	vi
GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS.....	vii
AGRADECIMENTOS.....	viii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Enquadramento Geral.....	1
1.2. Justificação e Objetivos do Projeto.....	2
1.3. Estrutura do Trabalho.....	3
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1. Abordagem Histórica da Qualidade.....	5
2.2. Autores Clássicos da Qualidade.....	6
2.3. Conceitos e Definições da Qualidade.....	9
2.4. A Qualidade nos Serviços.....	10
2.5 Os SGQ e as Pessoas.....	11
2.6. Benefícios e Constrangimentos dos SGQ.....	12
2.7. Sistemas Normativos da Qualidade.....	13
3. NORMAS DA FAMÍLIA ISO 9000.....	15
4. METODOLOGIA.....	18
5. PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SGQ.....	22
5.1. Caracterização da Empresa SA.....	22

5.2. Caracterização do SGCD.....	23
5.3. Aplicação dos requisitos da Norma à organização.....	23
6. CONCLUSÕES.....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
ANEXOS.....	43
Anexo I – Protocolo para o estudo de caso.....	43
Anexo II – Elaboração e controlo de documentos e registos (Proposta de procedimento). 52	
Anexo III – Elaboração do manual da qualidade (Proposta de conteúdo).....	56

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Exemplo de um Gráfico de Controlo	6
Figura 2 – Ciclo PDCA ou Ciclo de Deming	7
Figura 3 – Diagrama da Trilogia de Juran	8
Figura 4 – Modelo de um sistema de gestão baseado em processos	16
Figura 5 – Macro processo operacional do SGCD	24
Figura 6 – Estrutura da documentação do SGQ	26

LISTA DE TABELAS

Tabela I – Definições de Qualidade 9

GLOSSÁRIO DE ABREVIATURAS

APCER	Associação Portuguesa de Certificação
CEN	Comité Européen de Normalisation
CRM	Customer Relationship Management
DE	Documentação Existente
EA	Entrevista com o Administrador da Empresa
EFQM	European Foundation for Quality Management
ER	Entrevista com o Responsável pelo SGCD
IQNet	International Quality Network
ISO	International Standards Organization
N/A	Não Aplicável
OD	Observação Direta
OP	Observação Participante
PDCA	(Plan – Do – Check – Act) Ciclo Contínuo ou Ciclo de Deming
RA	Registos em Arquivo
SGCD	Serviço de Gestão de Créditos Diferenciados
SGQ	Sistema de Gestão da qualidade
TQM	(Total Quality Management) Gestão pela Qualidade Total

AGRADECIMENTOS

Ao meu Orientador, Professor Doutor José Miguel Soares pelo seu incentivo, por toda a disponibilidade manifestada e pelo apoio que me deu na realização deste Trabalho Final de Mestrado.

Para os meus pais, à memória de quem dedico este trabalho, o meu eterno agradecimento pelo seu exemplo de vida.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento Geral

Vivemos numa época de acentuada complexidade e incerteza, caracterizada pela constante mudança e evolução tecnológica e na qual a disponibilidade de informação se dissemina instantaneamente (Santos, 2001). Como resultado, assiste-se a um acentuar das exigências por parte dos clientes e dos consumidores e à emergência de novas formas de estes se relacionarem com os produtos e os serviços (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2011), o que se consubstancia em novos desafios para a gestão das organizações (Karmarkar, 2004; Ogikubo, Schvaneveldt & Enkawa, 2009).

Também a globalização dos sistemas de produção e dos movimentos financeiros, que se processam de forma instantânea e à escala mundial, assim como a facilidade de transporte que proporciona as deslocações em massa de pessoas, em trabalho ou em lazer, vieram colocar-nos questões de ordem multidimensional e multidisciplinar, nomeadamente em termos económicos e sociais (Santos, 2001; Karmarkar, 2004), forçando as empresas a alterar definitivamente a forma como se posicionam no mercado.

Por outro lado, ou ainda como consequência do exposto, o ciclo de vida dos produtos/serviços está cada vez mais curto e a sobrevivência das empresas só se consegue através da inovação (Drucker, 1997) e da diferenciação que possibilitem o desenvolvimento de vantagens competitivas que os clientes valorizem e, acima de tudo, serem únicas naquilo que fazem, ou na maneira como o fazem (Porter, 1980 e 1985).

De salientar ainda a terciarização sucessiva das sociedades mais desenvolvidas (Zeithaml & Bitner, 1996; Oliveira & Carvalho, 2010; Soares, 2014). O caso português não é exceção e, de acordo com os mais recentes dados referentes ao ano de 2013, o setor dos serviços contribuiu com 74,4% do VAB (AICEP, 2014).

É neste contexto que o conhecimento se tornou rapidamente no “fator de produção” mais importante, remetendo para segundo plano tanto a capital como o trabalho (Drucker, 2007) e, como consequência, o fator humano tornou-se decisivo para responder aos novos desafios, com especial incidência em contextos produtivos complexos, onde as competências são fundamentais para adaptar continuamente os processos às mais diversas exigências, o que está a levar muitas organizações a implementar novas formas de organização do trabalho (Kovács, 2006).

Romer (1990) no seu modelo de avaliação do crescimento económico, para além dos fatores capital, trabalho e de um índice do nível de tecnologia, inclui também o capital humano como variável, concluindo que uma economia com um nível mais elevado de capital humano experimentará um crescimento económico mais rápido.

Torna-se pois, necessária uma formulação estratégica que permita às empresas enfrentar com sucesso as adversidades daqui decorrentes, numa contínua adaptação às sucessivas mudanças que lhes são impostas (Mintzberg, 1978; DeFeo, 1998).

1.2. Justificação e Objetivos do Projeto

A Empresa SA é uma PME com atividade na área da Consultoria, Gestão de Projetos e Serviços Partilhados que, até finais de 2013 prestava serviços a um grupo restrito de clientes, sendo percecionada por estes clientes como uma empresa com serviços de elevada Qualidade.

Em finais de 2013 a empresa alterou o seu objeto social, que passou a incluir, para além dos serviços de Consultoria e de Gestão de Projetos, a Gestão de Serviços Partilhados e, em face disto, pretende alargar substancialmente a sua base de clientes e tem que reformular profundamente os seus processos de negócio.

Esta alteração tem vindo a obrigar a empresa a implementar inúmeras mudanças, e é convicção da administração que a necessidade destas mudanças proporciona uma excelente oportunidade para se implementar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) em toda a

empresa, nomeadamente com recurso aos referenciais normativos da família ISO 9000, entendendo a administração que um SGQ é um dos meios adequados para enfrentar os desafios atuais e garantir o sucesso da empresa no futuro.

No entanto, esta é uma decisão que deverá ser convenientemente ponderada, devendo ser implementada uma fase piloto, que permita uma adaptação das rotinas, num serviço que tenha características de alguma autonomia (Pires, 2012).

O Serviço de Gestão de Créditos Diferenciados (SGCD) foi recentemente autonomizado, e tem as características adequadas para servir como modelo para este efeito, uma vez que poderá obter vantagens no seu funcionamento através de uma abordagem por processos e da sistematização e formalização destes processos.

Daqui decorre que o objetivo específico deste projeto é avaliar, estudar e planear a implementação de um SGQ no SGCD da Empresa SA.

E, o seu objetivo geral será dotar a administração da Empresa SA de mais um instrumento que lhe permita tomar uma decisão fundamentada relativamente à implementação de um SGQ na empresa.

1.3. Estrutura do Trabalho

Face aos objetivos que se pretendem atingir com a realização deste trabalho, o mesmo está dividido nos seguintes seis capítulos:

A presente Introdução, a que corresponde o capítulo Um e que é subdividida em três subcapítulos (Enquadramento Geral; Justificação e Objetivos de Projeto e Estrutura do Trabalho).

No capítulo Dois, e uma vez que se trata de um trabalho académico, é feita uma revisão da literatura, na qual se busca saber qual o atual estado da arte sobre a matéria em estudo (Eco, 2008), para além de ajudar a determinar e a objetivar quais as questões mais relevantes sobre o tema em estudo (Yin, 2014).

No mesmo sentido, o capítulo Três descreve e analisa sumariamente as normas da família ISO 9000.

No capítulo Quatro é definida a metodologia de investigação utilizada e justificada a sua utilização, e apresentada a questão central de investigação.

Por sua vez no capítulo Cinco, tendo por base o protocolo de estudo do caso em anexo (Anexo I), são analisados os requisitos da NP EN ISO 9001:2008 e a sua aplicabilidade no sistema de gestão do SGCD da Empresa SA, e é proposta a implementação de um SGQ como resposta à questão de investigação.

E, por fim, o capítulo Seis apresenta as conclusões e limitações deste trabalho para além de deixar pistas para possíveis investigações futuras.

Completam o presente trabalho três anexos:

O Anexo I apresenta o protocolo de estudo do caso que serviu como ferramenta de investigação para a realização do trabalho empírico;

O Anexo II apresenta uma proposta de procedimento para a elaboração e controlo de documentos e registos do SGQ;

Por fim, o Anexo III contém uma proposta para a elaboração do manual da qualidade.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. *Abordagem Histórica da Qualidade*

A Qualidade é um conceito que se perde na imensidão do tempo. Desde que existe conhecimento que o ser humano se confronta com questões relacionadas com a Qualidade e as formas de a gerir, não se prevendo um fim para esta constante evolução (Juran, 1998a).

Durante a idade média e até à revolução industrial, são as guildas que, na defesa dos interesses dos artesãos, definem as regras de melhoria da Qualidade (Juran, 1998a).

Com o advento da revolução industrial e da sociedade capitalista, assiste-se a uma profunda mudança nas formas de produção, que passa a ser baseada na utilização das máquinas possibilitada pela nova forma de energia (Drucker, 2007).

Um novo marco pode ser estabelecido com a nova filosofia de gestão do trabalho que é conhecida até aos dias de hoje como Taylorismo (António & Teixeira, 2009). Esta é a Fase de Inspeção que responde às necessidades das novas formas de produção.

Segue-se a Fase de Controlo da Qualidade em que o controlo estatístico do processo começa a ser utilizado como ferramenta da Qualidade, na sequência da apresentação em 1924 por Walter Shewhart dos seus gráficos de controlo de processo, ainda hoje utilizados.

A partir do final da segunda guerra mundial surge uma nova abordagem, mais focada no processo, designada por Fase de Garantia da Qualidade (Cabral, Colaço & Guerreiro, 2001).

A abordagem atual é a da Gestão pela Qualidade Total, iniciada a partir dos anos oitenta. É mais abrangente e exige o envolvimento de toda a empresa, com a participação direta da gestão em tudo quanto está relacionado com a Qualidade (Cabral *et al*, 2001).

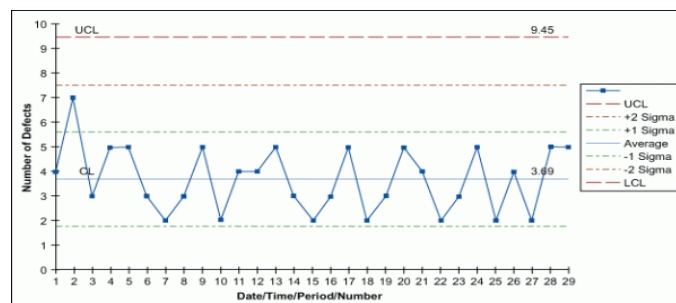
Apesar do longo caminho já percorrido, esta é uma temática em constante evolução, sendo claro que não se trata de um conceito definitivo, quer quanto ao seu conteúdo quer quanto à sua aplicação, e que irá continuar a evoluir no decorrer de todo o século XXI, que poderá vir a ser considerado como o Século da Qualidade (Feigenbaum, 1991; Juran, 1995).

2.2. Autores Clássicos da Qualidade

Num trabalho sobre Gestão da Qualidade é importante referir alguns dos autores cuja obra mais tenha contribuído para o avanço deste tema (António & Teixeira, 2009). Os autores apresentados em seguida são geralmente referidos como os que mais contribuíram para a introdução, divulgação e desenvolvimento da Gestão da Qualidade.

Walter Andrew Shewhart (1891 - 1967) é reconhecido internacionalmente pela ênfase que colocou na teoria das probabilidades em estatística e, fundamentalmente, pela aplicação desta teoria ao controlo de Qualidade, por intermédio dos seus gráficos de controlo (Deming, 1967).

Figura 1 – Exemplo de um Gráfico de Controlo



Fonte: Adaptado de Shewhart (1931)

Na perspetiva deste autor podia-se interpretar a produção em massa como um processo, dividido em três etapas: Especificação, Produção e Inspeção. Esta abordagem linear evoluiu para uma representação circular, conhecida como ciclo de Shewhart que, anos mais tarde, Deming faria evoluir para apresentar o seu gráfico conhecido por ciclo PDCA.

William Edwards Deming (1900 - 1993) é reconhecido internacionalmente como o autor que mais contribuiu para a aplicação da gestão da Qualidade como filosofia de gestão, sendo muito difícil encontrar outro autor que seja tão facilmente identificado como “Pai da Qualidade” (Delavigne & Robertson, 1994).

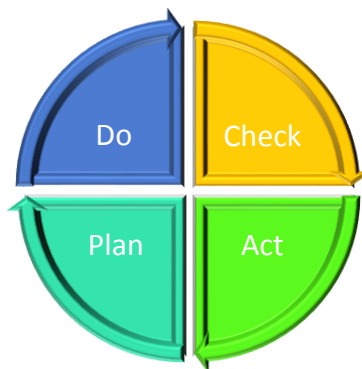
No início dos anos 1950, uma versão inicial do ciclo PDCA foi incluída nas primeiras palestras de Deming no Japão, tendo-se referido ao mesmo como o ciclo de Shewhart. Este é

um ciclo contínuo e ininterrupto, composto por quatro etapas, que se desenvolvem da seguinte forma (Juran & Godfrey, 1998):

1. Planear (Plan), as fases seguintes, formulando e respondendo às questões que se possam colocar, no reinício do ciclo, pela aprendizagem conseguida nas fases anteriores;
2. Executar (Do), o produto ou serviço, incorporando todas as mudanças eventualmente decididas na fase anterior;
3. Verificar (Check), o produto ou serviço produzido na fase anterior e observar os efeitos das mudanças eventualmente introduzidas;
4. Atuar (Act), conseqüentemente, com base nos desvios verificados, permitido determinar os melhoramentos necessários, iniciando-se um novo ciclo com a fase do planeamento.

Este ciclo passou a ser conhecido como ciclo de Deming ou ciclo PDCA e está representado na figura seguinte (Figura 2):

Figura 2 – Ciclo PDCA ou Ciclo de Deming

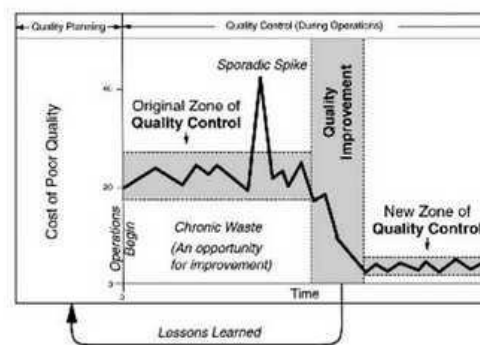


Fonte: Adaptado de Deming (1986)

No início dos anos 1980, face aos constrangimentos vividos pela economia americana, Deming defendeu uma nova atitude por parte dos gestores ocidentais, enfatizando a gestão das pessoas e o abandono duma visão de curto prazo (Deming, 1994). Para tal, propôs a aplicação de uma matriz comportamental baseada em catorze princípios cuja aplicação, constitui um sinal claro de mudança comportamental com vista à sobrevivência dos negócios (Deming, 1986).

Joseph Moses Juran (1904 -2008) considera que para atingir a Qualidade deve-se começar por estabelecer uma “visão” para a organização em conjunto com as suas políticas e objetivos. Para converter os objetivos em resultados (fazendo a Qualidade acontecer) deve ser seguida uma sequência de processos, que resume na sua trilogia, composta pelos três seguintes processos: 1) Planeamento da Qualidade; 2) Controlo da Qualidade; 3) Melhoria da Qualidade (Juran, 1998a), cujo diagrama é apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Diagrama da Trilogia de Juran



Fonte: Juran (1998a)

Philip B. Crosby (1926 - 2001) enfatiza frequentemente a importância das pessoas na gestão da Qualidade e defende que, para se obter a adesão de todas as pessoas de uma organização a um movimento de implementação de gestão da Qualidade, é necessário transmitir-lhes algumas noções básicas, e identifica seis princípios fundamentais, assim como em quatro requisitos, necessários para compreender e aplicar a gestão da Qualidade (Crosby,1979).

Para além destes seis princípios e quatro requisitos básicos este autor também desenvolveu uma abordagem com catorze passos para a melhoria da Qualidade.

Kaoru Ishikawa (1915 – 1989) ficará para sempre ligado à implementação da Qualidade no Japão, e ao primeiro guia em japonês para Controle de Qualidade e que é geralmente indicado como o primeiro manual de formação dedicado à Qualidade. No entanto, quando se fala deste autor a primeira coisa que nos lembramos é do diagrama de causa-efeito ou diagrama de Ishikawa que continua a ser utilizado como uma das ferramentas da qualidade (Juran, 1998b).

2.3. Conceitos e Definições da Qualidade

A Qualidade faz parte do vocabulário de qualquer pessoa, seja qual for a sua função ou o seu papel na sociedade. De acordo com Pires (2012), todas as pessoas são a favor de uma boa Qualidade. Qualquer um reconhece a existência Qualidade, ou a sua falta, e sabe adjetivá-la das mais diversas formas (Soares & Almeida, 2009). A questão põe-se quando é necessário definir objetivamente o conceito de Qualidade (Shewhart, 1931; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985; Goetsch & Davis, 2006).

Na tabela seguinte (Tabela I) são as apresentadas definições de Qualidade de alguns autores:

Tabela I – Definições de Qualidade

Autor	Perspetiva	Definição de Qualidade
Taguchi	Consequências	A perda que um produto causa à sociedade depois de ser expedido e não as perdas causadas por funções intrínsecas.
Juran	Consequências	Adaptação ao uso.
Crosby	Resultados	Conformidade com os requisitos.
Ishikawa	Resultados	Ausência de variação nas características da Qualidade.
Deming	Processo	O processo que conduz a resultados através de produtos / serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos.
Shigeo Shingo	Processo	Processo de monitorização contínua e instrumentação de feedback potencial.

Fonte: António e Teixeira (2009).

As diferentes definições e conceitos apresentados demonstram que as formas de encarar a Qualidade pelos vários autores são diversificadas, evidenciando a necessidade de um referencial que possa ser aceite como a definição adequada num determinado contexto.

Neste sentido, a NP EN ISO 9000:2005, da autoria do Instituto Português da Qualidade (IPQ), equivalente à norma europeia com o mesmo número elaborada pelo Comité Europeu de Normalização (CEN), define Qualidade como «Grau de satisfação de requisitos dados por um conjunto de características intrínsecas» (NP EN ISO 9000, 2005, p. 16).

Dada a sua comprovada importância, e pese embora alguma dificuldade que por vezes possa existir, do ponto de vista do controlo da Qualidade, da garantia da Qualidade ou da gestão da Qualidade, a Qualidade necessita de ser objetivada e quantificada de forma a ser monitorizada/medida (Pires, 2012).

Até aos anos 80 do século passado, os esforços para a definição e medição da Qualidade estiveram essencialmente focados na sua aplicação à produção de bens, mas o conhecimento relativo à Qualidade aplicada aos bens não é suficiente para compreender a sua aplicação aos serviços que são muito mais difíceis de avaliar (Parasuraman *et al*, 1985).

Finalmente, Soares (1994 e 2003) considera que as mais relevantes tendências para o futuro são o incremento da Qualidade nas empresas de prestação de serviços, em virtude do cada vez maior peso dos serviços na economia atual, uma dinâmica de melhoramento da Qualidade, ou seja o desenvolvimento de dinâmicas de Qualidade e a sua integração nas estratégias globais das diferentes organizações, e a extensão das operações de Qualidade a todas as funções e níveis hierárquicos de uma organização.

2.4. A Qualidade nos Serviços

A partir dos anos sessenta do século passado, tendo como base diferentes abordagens, um conjunto de académicos (Shostack, 1977; Kotler, 1978; Lovelock, 1983; Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985) desenvolveram diversas investigações, tendo como objetivo estabelecer quais as diferenças marcantes entre bens e serviços e concluíram que existem quatro características que definem os serviços e os diferenciam dos bens: a sua intangibilidade, a sua variabilidade ou heterogeneidade, o facto de a sua produção e o seu consumo serem simultâneos e, por fim, a impossibilidade de serem armazenados.

Para Shostack (1977) são relativamente poucos os produtos ou os serviços puros, já que aquilo que consumimos diariamente constitui uma mistura entre produtos e serviços, incorporando uma maior ou menor percentagem de cada um deles, que varia entre o que se

poderá considerar um produto puro e um serviço puro, tendo em conta o valor acrescentado pela componente de serviço.

Nas atividades com uma elevada percentagem de prestação de serviços, a perceção da Qualidade e o comportamento dos consumidores é influenciado por diversos fatores que não estão abrangidos pelas atividades tradicionais do marketing mix pelo que é fundamental o uso de um “marketing interno” nas empresas de serviços, que se consubstancia numa abordagem projetada para moldar os comportamentos dos empregados assim como o ambiente interno que permita assegurar um atendimento e uma interação com clientes mais adequados e satisfatórios. (Gronroos & Shostack, 1983).

Na perspetiva do consumidor, não devem ser avaliados apenas os serviços prestados, mas também os processos utilizados na sua realização, para além de ser feita uma comparação entre a Qualidade percebida e as expectativas prévias em relação ao serviço, pelo que uma definição de Qualidade nos serviços pode ser a diferença entre as expectativas e o desempenho. (Parasuraman *et al*, 1985).

Com o objetivo de medir a Qualidade percebida nos serviços, Gronroos (1984) desenvolveu um modelo que descreve a forma como esta é percebida pelos clientes.

Com um objetivo semelhante, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) levaram a cabo uma investigação referente a um sistema que utiliza múltiplos itens, denominado SERVQUAL que, com os posteriores desenvolvimentos, se tornou no modelo mais utilizado e testado por investigadores, na avaliação da Qualidade nos serviços, em todo o mundo (Zeithaml & Bitner, 1996).

2.5 Os SGQ e as Pessoas

Crosby (1979) afirma que quando discutimos Qualidade estamos a tratar com problemas de pessoas. No mesmo sentido, Deming (1986) enfatiza as pessoas em sete dos seus catorze princípios para a alteração do comportamento dos gestores ocidentais. Também Juran (1998a)

se lhes refere como atores principais em qualquer processo de gestão da Qualidade o que, aliás, acontece, com maior ou menor ênfase, praticamente com todos os autores referidos neste trabalho.

Por seu lado, a NP EN ISO 9000:2005 determina que, o “Envolvimento das Pessoas”, seja um dos oito “Princípios da Gestão da Qualidade”.

Helper, Levine e Bendoly (2002) concluíram no seu estudo, que a implementação do TQM levou a um maior envolvimento dos trabalhadores e a melhor remuneração salarial, como forma de compensação pelos esforços incrementais despendidos para alcançar níveis de qualidade mais elevados.

2.6. Benefícios e Constrangimentos dos SGQ

Esta nova filosofia tem contribuído para que muitas organizações consigam criar uma cultura de participação e trabalho em equipa, tendo em vista a permanente aprendizagem e a melhoria contínua (Ishikawa, 1986; Yusof & Aspinwall, 2000).

Por sua vez, Levine e Toffel (2010) concluíram que as empresas com SGQ certificados pela norma ISO 9001 obtiveram melhores resultados em diversos domínios e para Martínez-Lorente, Dewhurst e Dale (1998), o aumento dos níveis de concorrência no mercado global tornou a utilização do TQM uma questão-chave cada vez mais importante para as organizações.

Por outro lado, o crescente interesse verificado nas últimas décadas pela utilização do TQM para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, tem permitido às organizações alcançar um desempenho superior (Calvo-Mora, Ruiz-Moreno, Picón-Berjoyo & Cauzo-Bottala, 2014; Oakland, 2011).

Nas últimas décadas, tem-se assistido a uma crescente utilização dos sistemas de gestão da qualidade total como estratégica para obter vantagens competitivas (Garvin, 1983; Martínez-Lorente *et al*, 1998; Yusof & Aspinwall, 2000; Lopes & Capricho, 2007).

De facto, a partir de um estudo efetuado com base em empresas americanas que venceram prémios de qualidade, Hendricks e Singhal (1997) concluíram que a maioria destas empresas melhoraram significativamente o seu desempenho nos anos seguintes à atribuição desses prémios.

Num outro estudo, relativo a aproximadamente 600 empresas, os mesmos autores concluíram que num prazo longo a cotação destas empresas teve variações positivas substancialmente superiores à média do mercado (Hendricks & Singhal, 2001).

No mesmo sentido apontam as conclusões a que chegaram Beirão e Sarsfield Cabral (2002) num estudo efetuado com empresas cotadas na bolsa portuguesa.

Mas também existem problemas e custos com a implementação de sistemas de qualidade (Cociorva, Saraiva, Casas Novas & Ferreira, 2010), quer quanto às motivações que levam as empresas a implementarem estes sistemas que, normalmente se dividem em motivações internas e motivações externas (Gotzamani & Tsiotras, 2002), quer quanto à forma como os mesmos são implementados (Garvin, 1986; Yusof & Aspinwall, 2000).

No entanto, as abordagens erradas à forma como se implementa o TQM constituem os maiores constrangimentos à sua implementação, nomeadamente quando não são relevados aspetos como a visão, a missão, a estratégia e os valores da empresa sendo o TQM encarado como um elemento estranho que se acrescenta. (Glover, 1993).

2.7. Sistemas Normativos da Qualidade

Existem hoje em todo o mundo um conjunto de normativos com o objetivo de disponibilizar às organizações as orientações de que necessitam para conceber e disponibilizar produtos e serviços de qualidade (Lopes & Saraiva, 2009).

Ao nível europeu coexistem presentemente um conjunto de organizações com funções normativas ou de avaliação, nomeadamente: Comité Européen de Normalisation (CEN); International Quality Network (IQNet); European Organization for Quality (EOQ); European

Foundation for Quality Management (EFQM); International Standards Organizations (ISO) (Lopes & Saraiva, 2009).

Mas, no que concerne aos sistemas de gestão da qualidade, as normas da família ISO 9000 destacam-se, quer pelo número de países aderentes, quer pelo número de organizações que voluntariamente utilizam estas normas submetendo-se a uma certificação rigorosa. E isto apesar de não estar completamente comprovada a sua eficácia no desempenho das organizações e de a implementação de um SGQ em conformidade com a norma ISO 9001 implicar um conjunto muito alargado de obrigações (Levine & Toffel, 2010).

Nesta conformidade, no contexto do presente trabalho aceita-se a conclusão de Sampaio (2008) segundo a qual a maioria dos investigadores defende que a implementação da norma ISO 9001 deverá ser vista como um primeiro passo e como o suporte à implementação de um modelo TQM, pelo que o trabalho empírico desenvolvido neste projeto tem como referencial essa Norma.

3. NORMAS DA FAMÍLIA ISO 9000

De acordo com a APCER (2010), as quatro normas essenciais da família ISO 9000 são:

- NP EN ISO 9000:2005, “Sistemas de gestão da qualidade. Fundamentos e vocabulário”;
- NP EN ISO 9001:2008, “sistema de gestão da qualidade. Requisitos”;
- ISO 9004:2009, “*Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*”;
- NP EN ISO 19011: 2003, “Linhas de orientação para auditorias de sistemas de gestão da qualidade e/ou de gestão ambiental”.

A NP EN ISO 9000:2005 especifica os seguintes oito princípios da gestão da qualidade que podem ser adotados pela organização, e que são comuns quando o referencial adotado forem as disposições da ISO 9004:2009, ou as da NP EN ISO 9001:2008:

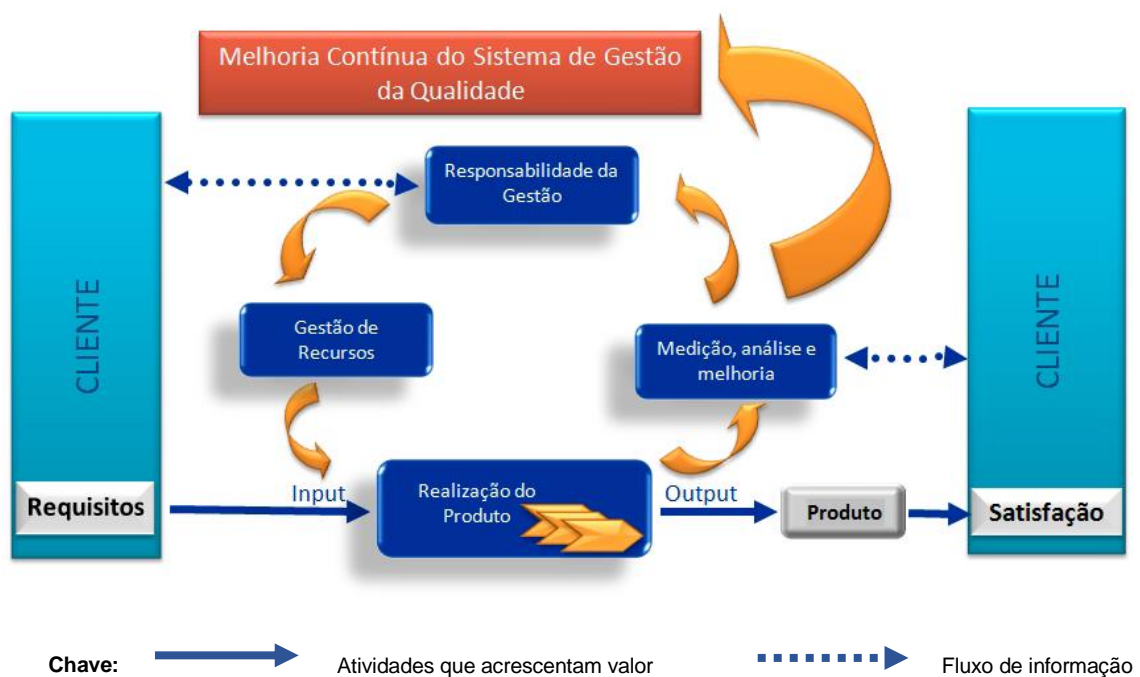
- a) Focalização no cliente – As organizações dependem dos seus clientes e, conseqüentemente deverão compreender as suas necessidades, atuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e esforçar-se por exceder as suas expectativas;
- b) Liderança – Os líderes estabelecem unidade no propósito e na orientação da organização. Deverão criar e manter o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objetivos da organização;
- c) Envolvimento das pessoas – As pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização;
- d) Abordagem por processos – Um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e os recursos associados são geridos como um processo;
- e) Abordagem da gestão como um sistema – Identificar, compreender e gerir processos interrelacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objetivos com eficácia e eficiência;

- f) Melhoria contínua – A melhoria contínua do desempenho global de uma organização deverá ser um objetivo permanente dessa organização;
- g) Abordagem à tomada de decisões baseada em factos – As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações;
- h) Relações mutuamente benéficas com fornecedores – Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor.

Estes princípios devem estar sempre presentes quando se aborda um SGQ, pelo que serão sempre tidos em conta na componente empírica deste trabalho.

A NP EN ISO 9001:2008, enfatiza a abordagem por processos (Figura 4), que define como a aplicação de um sistema de processos numa organização, juntamente com a identificação e as interações destes processos e a sua gestão para produzir o resultado desejado. A definição dada para um processo é uma atividade ou um conjunto de atividades utilizando recursos, e gerida de forma a permitir a transformação de *entradas* em *saídas*.

Figura 4 – Modelo de um sistema de gestão baseado em processos



Fonte: Adaptado de NP EN ISO 9001:2008

O modelo representado na Figura 4 ilustra as interligações de processos referenciadas nas secções 4 a 8 desta norma, assim como o papel significativo dos clientes na definição de requisitos como *entradas*. Este modelo, no entanto, não mostra os processos ao nível de detalhe, embora cubra todos os requisitos da norma. É recomendável que, adicionalmente seja aplicada a metodologia PDCA a todos os processos.

Pires (2012) defende que a classificação dos processos facilita a decisão sobre as formas de gestão e controlo, e sugere que esta classificação tenha em conta a importância/relevância dos processos para acrescentar valor ao cliente, considerando três categorias:

- 1) Processos Integradores (PI) – que estabelecem e sistematizam o funcionamento dos serviços estratégicos e estruturantes da organização;
- 2) Processos Operacionais (PO) – os diretamente relacionados com os produtos ou serviços
- 3) Processos de Suporte (PS) – que apoiam os outros processos e clientes internos.

De acordo com o mesmo autor, para além das cláusulas introdutórias, pode-se considerar que os requisitos aplicáveis a um sistema de gestão da qualidade que tenha como referencial a NP EN ISO 9001:2008 são os apresentados nas seguintes grandes cláusulas dessa Norma:

Cláusula 4. Sistema de gestão da qualidade;

Cláusula 5. Responsabilidade da gestão;

Cláusula 6. Gestão de recursos;

Cláusula 7. Realização do produto;

Cláusula 8. Medição, análise e melhoria.

No Capítulo 5 deste trabalho serão abordados os requisitos decorrentes destas cláusulas, que servirão de referencial para a implementação de um SGQ no SGCD da Empresa SA.

Nas páginas seguintes, sempre que for utilizada a palavra Norma, a mesma quer significar a NP EN ISO 9001:2008, e sempre que for utilizada a palavra organização, a mesma quer significar SGCD da Empresa SA.

4. METODOLOGIA

Ao longo dos anos, incluindo nas ciências sociais, o processo de investigação foi fortemente marcado pela valorização de métodos quantitativos que, pela sua natureza, possibilitam ao investigador a condução do seu trabalho na base de planos rígidos previamente estabelecidos, com hipóteses claramente especificadas e variáveis bem definidas (Godoy, 1995a).

No entanto, outras formas de abordagem têm vindo a ser valorizadas, em áreas como a psicologia, a educação e a gestão de empresas e que, apoiadas em diferentes quadros de orientação teórica e metodológica, se enquadram na denominação de “métodos qualitativos” (Godoy, 1995a).

Também para Creswell (2003), nas últimas duas décadas as formas de abordagem à investigação têm-se multiplicado, permitindo aos investigadores diferentes opções relativamente às metodologias a utilizar quando se projeta uma investigação.

Este autor recomenda que seja adotado um modelo que sirva de guia e forneça orientações sobre todos os aspetos do estudo, e que o mesmo abranja desde a avaliação das ideias filosóficas gerais até aos procedimentos detalhados para recolha de dados e análise dos mesmos, passando pela formulação da questão que está subjacente à investigação e, constatando a existência na literatura de diferentes tipos e termos, concentra o seu estudo em três abordagens: métodos quantitativos, qualitativos e mistos.

Na abordagem quantitativa o investigador recorre a estratégias de investigação mais positivistas para o desenvolvimento do conhecimento, nomeadamente a partir da recolha e tratamento estatístico de dados previamente determinados (Creswell, 2003). Já a investigação qualitativa é enquadrada por diferentes perspetivas de investigação, com hipóteses teóricas diversas na forma como entende o seu objeto e a sua metodologia, sendo as suas ideias orientadoras diferentes das que estão subjacentes à investigação quantitativa (Flick, 2005).

Os traços essenciais da investigação qualitativa são a correta escolha dos métodos e teorias, o reconhecimento e análise de diferentes perspectivas, a reflexão do investigador sobre a investigação, como parte do processo de produção do saber, e a variedade dos métodos e perspectivas utilizadas (Flick, 2005).

Os métodos qualitativos têm um conjunto de características específicas que permitem, nomeadamente, que os factos em estudo possam ser melhor compreendidos no contexto em que ocorrem e do qual fazem parte, cabendo ao investigador uma ação direta junto das pessoas envolvidas, sem excluir nenhum ponto de vista e procurando recolher e analisar vários tipos de dados (Godoy, 1995b).

Assim, a investigação qualitativa remete para os significados, conceitos, definições, características, metáforas, símbolos e descrições de coisas. Em contraste, a pesquisa quantitativa refere-se a contagem e medições das coisas (Berg, 2001).

Para Saunders, Lewis e Thornhill (2009) nenhuma estratégia de investigação é inerentemente superior ou inferior a qualquer outra. Consequentemente, o que é mais importante não é o rótulo que está ligado a uma determinada estratégia, mas se a estratégia escolhida permitirá responder à questão de investigação e atingir os objetivos propostos.

A escolha da estratégia de Investigação deverá ser guiada pela questão de investigação, pelos objetivos, pela extensão do conhecimento existente, pela quantidade de tempo e de outros recursos disponíveis, bem como pelos próprios fundamentos filosóficos que lhe estão subjacentes (Saunders *et al*, 2009).

Também para Bell (2008), antes de escolher qual a metodologia de investigação mais adequada a um projeto de investigação, a questão inicial a ser colocada é: «o que é preciso saber e porquê?». Só então se coloca a questão de qual a melhor maneira de recolher dados e do que fazer quando se dispuser desta informação.

Saunders *et al* (2009) consideram que as estratégias de investigação se podem dividir em experimentação, levantamento, estudo de caso, pesquisa-ação, teoria fundamentada, etnografia e pesquisa documental. Também Godoy (1995b) divide a investigação qualitativa, entre outras, em pesquisa documental, estudo de caso e etnografia.

Para Berg (2001), há um conjunto de razões pelas quais um estudo de caso pode ser selecionado como forma de analisar determinada organização. Por exemplo, um investigador pode realizar um estudo de caso de uma organização para ilustrar a forma como certos sistemas administrativos estão a funcionar nessa organização.

De acordo com Yin (2014), o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes.

Este autor também define estudo de caso como uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.

Nesta conformidade, depois de determinados os objetivos deste trabalho, foi feita uma revisão da literatura relevante, com base na qual foi formulada a questão de investigação e, em função da mesma, decidiu-se qual a metodologia a utilizar, que consiste na elaboração de um estudo de caso focado no Serviço de Gestão de Crédito Diferenciados da Empresa SA.

Yin (2014) considera que o “caso” pode ser sobre o processo de implantação de alguma coisa em alguma empresa ou entidade e sobre uma mudança organizacional, e considera também que, a recolha de dados para os estudos de caso pode ser baseada em muitas fontes de evidências, das quais as seis mais importantes serão a documentação, os registos em arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefactos físicos, para além de que, nenhuma delas possui uma vantagem indiscutível sobre as outras.

Foi utilizado um protocolo para o estudo de caso, cujo modelo (apresentado no Anexo I) foi elaborado tendo em consideração as orientações apresentadas por Yin (2014), tendo como propósito encontrar a melhor resposta possível para a seguinte questão de investigação:

- Que procedimentos será necessário implementar para estabelecer um SGQ no SGCD da Empresa SA, tendo com referencial a NP EN ISO 9001:2008?

Para dar resposta às questões específicas que fazem parte do protocolo para o estudo de caso, foram utilizadas como fontes de evidência a “análise de documentação”; a “análise de registos em arquivo”; “entrevistas semi-estruturadas” (ao administrador da empresa e ao responsável pelo SGCD); a “observação direta” e a “observação participante” (das atividades que são realizadas no SGCD). Procurou-se, sempre que possível, utilizar mais que uma fonte de evidências para cada questão específica, de forma a despistar eventuais erros de análise.

Para a realização das entrevistas foram elaborados os respetivos guiões utilizando os tópicos e as questões específicas do protocolo para o estudo de caso que, por sua vez, seguiram os procedimentos aplicáveis aos questionários (Bell, 2008; Flick, 2005) e tiveram em atenção os objetivos gerais das perguntas, com especial atenção ao tipo de informação que as perguntas solicitam (Hill & Hill, 2009).

Com esta metodologia procurou-se tipificar a organização, assim como auditar e avaliar os processos, procedimentos e práticas que são adotados neste momento, tendo como referencial a NP EN ISO 9001:2008 (Pires, 2012). Procurou-se também incentivar a participação dos principais intervenientes na adaptação destes processos, procedimentos e práticas, que será necessária para a implementação do SGQ.

No próximo capítulo, tendo como base as evidências recolhidas pela aplicação do protocolo para o estudo de caso, serão formuladas as recomendações que procuram dar resposta à questão de investigação.

5. PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SGQ

5.1. Caracterização da Empresa SA

A Empresa SA foi constituída em julho de 2003, na forma jurídica de sociedade por quotas, com um capital social de 5.000,00 € e tendo como objeto social a prestação de serviços de consultoria e a gestão de projetos. Em junho de 2007 alterou a sua forma jurídica, passando a sociedade anónima e aumentou o seu capital social para 100.000,00 € mantendo o objeto social inalterado.

Em dezembro de 2013, a empresa alterou o seu objeto social que passou a incluir, para além dos serviços de Consultoria e de Gestão de Projetos, a Gestão de Serviços Partilhados e, em face disto, pretende alargar substancialmente a sua base de clientes e tem que reformular profundamente os seus processos de negócio.

A Empresa SA tem 27 colaboradores nos seus quadros, mais de 70% dos quais com formação superior, e com uma idade média aproximada de 32 anos, e recorre frequentemente à subcontratação e a parcerias em áreas específicas dos projetos em que está envolvida.

A missão da Empresa SA consiste na prestação de serviços de consultoria e de gestão de projetos, assim como na gestão de uma plataforma, constituída por meios físicos, humanos e tecnológicos, que acrescente valor aos seus clientes e parceiros, através de uma rede de integração de competências e serviços partilhados.

A sua Visão é ser reconhecida internacionalmente como a rede líder na integração de competências e serviços partilhados, que acrescenta valor a todos os seus stakeholders e que contribui com a sua ação para a promoção do emprego.

Os seus valores corporativos são: o Compromisso, a Ética, a Excelência, a Honestidade, a Integridade, o Respeito, a Cooperação e a Transparência.

A estratégia da empresa assenta nos seguintes três pilares estratégicos: Pessoas e Competências, Sistemas de Informação e Parcerias.

5.2. Caracterização do SGCD

Na Empresa SA são considerados Créditos Diferenciados aqueles créditos que, pela sua natureza e pelas características dos seus intervenientes contratuais, têm mais hipóteses de cobrança com uma intervenção de outros serviços da empresa.

A Missão do SGCD consiste em procurar e implementar soluções para a recuperação de créditos diferenciados com eficiência e eficácia, cumprindo de forma irrepreensível todos os requisitos éticos e legais.

Para além das necessárias parcerias com outros serviços da empresa, procura-se que todas as atividades sejam executadas internamente, no entanto, sempre que a lei a tal obrigue, e nomeadamente quando para qualquer processo de cobrança seja atingida uma fase de litigância, estão estabelecidas parcerias com advogados, solicitadores e agentes de execução.

5.3. Aplicação dos requisitos da Norma à organização

Em seguida serão evidenciados os requisitos da Norma e serão formuladas as recomendações julgadas necessárias, tendo como base as práticas existentes na organização, assim como a análise das evidências recolhidas pela aplicação do protocolo de estudo do caso. Para o efeito será utilizada a numeração correspondente às cláusulas Norma.

4 Sistema de gestão da qualidade

4.1 Requisitos gerais

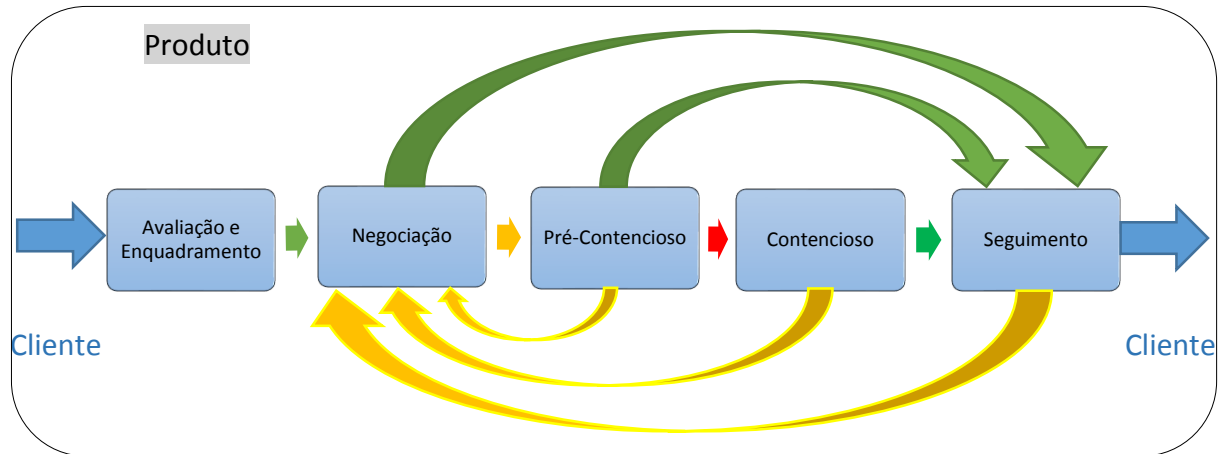
- «A organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos desta Norma».

Para o efeito são estabelecidos os seguintes requisitos:

- a) «Determinar os processos necessários ao SGQ»;
- Verificou-se existir na organização um razoável conhecimento da abordagem por processos e uma avaliação positiva deste tipo de abordagem, sem no entanto estarem formalizados quaisquer

processos. Nesta fase piloto foram analisados e serão implementados apenas os cinco processos que integram o macroprocesso operacional do SGCD representados na Figura 5.

Figura 5 – Macro processo operacional do SGCD



Fonte: Elaboração própria

- Para além deste macro processo operacional, foram para já identificados, para avaliação e implementação futura, os macroprocessos integradores “Gestão de Pessoas e Competências”, “Gestão da Qualidade”, “Gestão de Sistemas de Informação” e “Gestão de Parcerias”, assim como os macroprocessos de suporte “Controlo de Gestão” e “Gestão de Marketing”.
- Na implementação futura de um SGQ para aplicação em toda a empresa deverão ser identificados e implementados todos os processos julgados necessários, nomeadamente através da definição do objetivo de cada processo e das respetivas entradas e saídas, devendo os mesmos ser definidos e hierarquizados quanto à sua posição na cadeia de valor em “Macroprocessos”, “Processos” e “Subprocessos”.
- b) «Determinar a sequência e interação destes processos»;
- Foram já determinadas a sequência e interação dos processos a implementar.
- c) «Determinar critérios e métodos necessários para assegurar que tanto a operação como o controlo destes processos são eficazes»;

- Para isso foram definidos os objetivos e resultados pretendidos com cada processo assim como as suas entradas e saídas, para além das métricas e dos dados assim como dos métodos para a sua recolha, que permitam o controlo adequado desses processos;
 - Será assegurado o controlo pelo SGCD sobre todos os processos subcontratados ou cujas atividades sejam realizadas, no todo ou em parte, em parcerias internas ou externas.
- d) «Assegurar a disponibilidade de recursos e de informação necessários para suportar a operação e a monitorização destes processos»;
- Está assegurada a disponibilidade de recursos e de informação necessários, garantindo-se a sua atualização sempre que tal se mostre necessário.
- e) «Monitorizar, medir onde aplicável e analisar estes processos»;
- Estes processos serão monitorizados e medidos quando aplicável recorrendo aos parâmetros indicados na alínea c);
- f) «Implementar ações necessárias para atingir os resultados planeados e a melhoria contínua destes processos».
- Serão implementadas e documentadas todas as ações necessárias para atingir os resultados planeados e a melhoria contínua dos processos.

4.2 Requisitos da documentação

4.2.1 Generalidades

«A documentação do SGQ deve incluir»:

- a) «Declarações documentadas quanto à política da qualidade e aos objetivos da qualidade»;
- b) «Um manual da qualidade»;
- c) «Procedimentos documentados e registos requeridos pela Norma»;
- d) «Documentos, incluindo registos, determinados pela organização como necessários para assegurar o planeamento, a operação e o controlo eficazes dos seus processos».

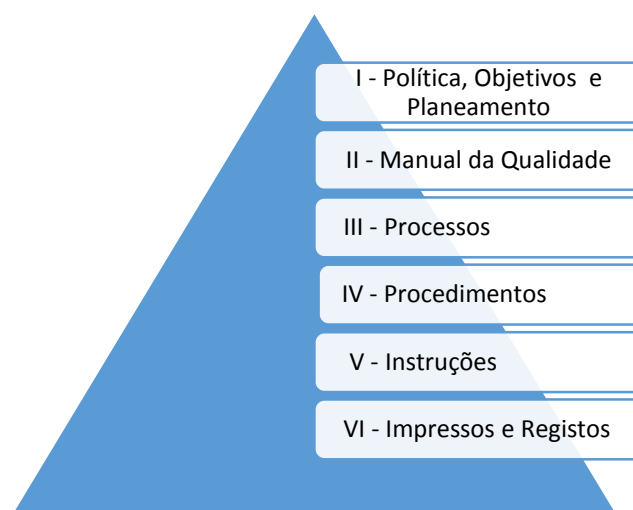
Daqui decorre a necessidade de estabelecer, implementar e manter um sistema documentado, o que não deve ser confundido com um sistema de documentação, para o qual são requeridos obrigatoriamente os seguintes seis procedimentos documentados que podem, ou não, ser agrupados (Pinto & Soares, 2011):

- Controlo dos documentos (cláusula 4.2.3);
- Controlo dos registos (cláusula 4.2.4);
- Auditoria interna (cláusula 8.2.2);
- Controlo do produto não conforme (cláusula 8.3);
- Ações corretivas (cláusula 8.5.2);
- Ações preventivas (cláusula 8.5.3).

Nesta conformidade, e desde que cumpridos os requisitos mínimos, compete à organização definir quais os documentos mais adequados para a implementação e manutenção do seu SGQ.

- Devem ser criados, em cada momento, os documentos estritamente necessários para o correto funcionamento do serviço ou para evidenciar a conformidade do SGQ.
- Estes documentos devem ser enquadrados nos grupos identificados na Figura 6 e serão hierarquizados em seis níveis de acordo com a sua importância para o SGQ.

Figura 6 – Estrutura da documentação do SGQ



Fonte: Adaptado de Pires (2012)

- Nesta fase piloto, o primeiro documento a ser criado, “elaboração e controlo de documentos e registos”, é um procedimento documentado que estabelece as regras para a elaboração de todos os outros documentos e que responde aos requisitos das cláusulas 4.2.3 e 4.2.4. No Anexo II é apresentada uma proposta para a elaboração deste procedimento.
- Para além deste, deverão ser elaborados mais dois procedimentos: “auditorias internas” que responde aos requisitos da cláusula 8.2.2 e “não conformidades, ações corretivas e preventivas” que responde aos requisitos das cláusulas 8.3; 8.5.2 e 8.5.3.

4.2.2 Manual da qualidade

- A organização deve estabelecer e manter um manual da qualidade que contenha, no mínimo, as informações constantes desta cláusula da Norma. No anexo III é apresentada uma proposta para a elaboração do manual da qualidade.

4.2.3 Controlo dos documentos

- Os requisitos desta cláusula da Norma estarão contidos no procedimento “elaboração e controlo de documentos e registos”.

4.2.4 Controlo dos registos

- Todos os impressos requeridos pelo SGQ, depois de preenchidos, são considerados registos e devem ser controlados de acordo com o procedimento “elaboração e controlo de documentos e registos”.
- Para além de cumprir os requisitos da Norma, este controlo deve possibilitar também que os dados integrantes dos registos cumpram a sua função principal de dar origem a informação que venha a evoluir para o conhecimento intrínseco da organização.

5.1 Comprometimento da gestão

É evidente o compromisso da gestão de topo na implementação do SGQ verificando-se que são promovidas as ações previstas nesta cláusula da Norma.

5.2 Focalização no cliente

A gestão de topo assegura que os requisitos do cliente são determinados e cumpridos.

5.3 Política da qualidade

A gestão de topo considera que a política da qualidade já estabelecida é a mais apropriada aos propósitos da organização e que inclui um compromisso de cumprir os requisitos e de melhorar continuamente a eficácia do SGQ.

- A política da qualidade deve ser documentada e comunicada de forma compreensível a todas as pessoas que, interna e externamente, se relacionam com a organização e deve ser revista sempre que tal se considere necessário.

5.4.1 (Planeamento) Objetivos da qualidade

Estão já estabelecidos os objetivos da qualidade para as funções e níveis relevantes dentro da organização assim com as métricas e os métodos de medição.

5.4.2 Planeamento do SGQ

- A gestão de topo deve assegurar que o planeamento do SGQ vai ao encontro dos requisitos da Norma e dos objetivos da qualidade, sendo o presente trabalho um primeiro contributo para o efeito.

5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação

5.5.1 Responsabilidade e autoridade

As responsabilidades e as autoridades estão definidas e comunicadas dentro da organização.

5.5.2 Representante da gestão

Foi já nomeado o representante da gestão de topo para o SGQ que deverá cumprir com os requisitos desta cláusula da Norma.

5.5.3 Comunicação interna

- Devem ser estabelecidos processos apropriados para a comunicação de informação relevante para a eficácia do SGQ.

5.6.1 (Revisão pela gestão) Generalidades

- A revisão pela gestão deve consistir numa avaliação, ao mais alto nível, do SGQ na sua globalidade, e deve revelar a integração e o alinhamento do mesmo com o sistema de gestão global da organização.
- Deve assegurar que o SGQ se mantém apropriado, adequado e eficaz e incluir a avaliação de oportunidades de melhoria e as necessidades de alterações, incluindo a política e os objetivos da qualidade.
- Deve ser realizada em intervalos planeados e mantidos os respetivos registos.

5.6.2 *Entrada* para revisão

- Deverão ser cumpridos os requisitos desta cláusula da Norma.

5.6.3 *Saída* da revisão

- A análise da informação constante da *Entrada* para revisão deve gerar decisões e ações que cumpram com os requisitos desta cláusula da Norma.

6.1 Provisão de recursos

A organização cumpre com os requisitos desta cláusula da Norma.

6.2.1 (Recursos humanos) Generalidades

Verificou-se que a generalidade das pessoas que prestam serviços na organização têm as competências necessárias para o efeito.

6.2.2 Competência, formação e consciencialização

A organização cumpre com os requisitos desta cláusula da Norma.

6.3 Infraestrutura

A organização cumpre com os requisitos desta cláusula da Norma.

6.4 Ambiente de trabalho

A organização cumpre com os requisitos desta cláusula da Norma.

7.1 Planeamento da realização do produto

A organização planeia e desenvolve os processos necessários para a realização do produto. Verifica-se, no entanto, alguma inconsistência relativamente aos outros processos do SGQ que estão a ser implementados.

- Devem ser reformuladas as práticas e os documentos existentes para o planeamento e realização dos serviços que são prestados pela organização, de forma a torná-los consistentes com todos os outros processos do SGQ.

7.2.1 Determinação dos requisitos relacionados com o produto

Existe na prática a determinação dos requisitos especificados pelo cliente, mas estes não são registados de forma sistematizada.

- Devem ser implementados documentos e registos para esta atividade.

7.2.2 Revisão dos requisitos relacionados com o produto

Existe na prática a determinação dos requisitos relacionados com o produto mas estes não são registados de forma sistematizada.

- Devem ser implementados documentos e registos para esta atividade.

7.2.3 Comunicação com o cliente

A organização estabelece e implementa várias formas comunicação com os clientes em diversos domínios, e considera esta atividade fundamental para o seu sucesso, para além de procurar adaptar a sua forma de comunicação em cada momento.

- É necessário implementar um conjunto de práticas, devidamente documentadas, que conduzam a um melhor conhecimento dos clientes, nomeadamente aproveitando melhor as ferramentas de CRM de que se dispõe.

7.3 Conceção e desenvolvimento

- É fundamental sistematizar as práticas existentes nesta matéria, nomeadamente as preconizadas nas seguintes cláusulas da Norma: **7.3.1** Planeamento da conceção e desenvolvimento; **7.3.2 Entradas** para conceção e desenvolvimento; **7.3.3 Saídas** da conceção e do desenvolvimento;

7.3.4 Revisão da conceção e do desenvolvimento; **7.3.5** Verificação da conceção e do desenvolvimento; **7.3.6** Validação da conceção e do desenvolvimento; **7.3.7** Controlo de alterações na conceção e no desenvolvimento.

7.4.1 Processo de compra

- Deve ser criado e implementado um procedimento documentado para a avaliação e seleção de fornecedores e parceiros que cumpra os requisitos constantes desta cláusula da norma e substitua a documentação existente.

7.4.2 Informação de compra

Presentemente já são cumpridos os requisitos desta cláusula da Norma.

7.4.3 Verificação do produto comprado

- Deve ser criado um documento que sistematize as práticas existentes na organização.

7.5.1 Controlo da produção e do fornecimento do serviço

- Deve ser criado um procedimento que sistematize as práticas da organização relativas ao fornecimento do serviço e que responda aos requisitos constantes desta cláusula da Norma, assim com das cláusulas **7.5.2** Validação dos processos de produção e de fornecimento do serviço e **7.5.3** Identificação e rastreabilidade.

7.5.4 Propriedade do cliente

Nomeadamente no que concerne aos dados pessoais dos devedores, a propriedade do cliente é convenientemente preservada e protegida.

7.5.5 Preservação do produto – N/A

7.6 Controlo do equipamento de monitorização e de medida – N/A

8.1 (Medição, análise e melhoria) Generalidades

- A organização deve planear e implementar os processos necessários para monitorizar o cumprimento da conformidade dos requisitos do serviço que presta assim como para assegurar a conformidade do SGQ e para melhorar continuamente a sua eficácia.

8.2.1 (Monitorização e medição) Satisfação do cliente

- A organização deve documentar a informação relativa à perceção do cliente para com os serviços que presta.

8.2.2 Auditoria interna

- Para avaliar a adequabilidade do SGQ, deve ser estabelecido um procedimento documentado relativo às auditorias internas a realizar em intervalos planeados.

8.2.3 Monitorização e medição dos processos

- A organização deve aplicar métodos apropriados para a monitorização e a medição dos processos do SGQ.

8.2.4 Monitorização e medição do produto

- As características dos serviços prestados devem ser medidas e monitorizadas para verificar que se foi ao encontro dos seus requisitos.

8.3 Controlo do produto não conforme

- Deve ser estabelecido um procedimento documentado para assegurar que os serviços prestados que não estejam em conformidade são identificados e controlados.

8.4 Análise de dados

- Devem ser determinados, recolhidos e analisados dados apropriados para demonstrar a adequação e a eficácia do SGQ.

8.5 Melhoria

8.5.1 Melhoria contínua

- A organização deve melhorar continuamente a eficácia do SGQ, pela aplicação da política da qualidade e da revisão pela gestão. As ações corretivas devem ser aplicadas de acordo com os resultados das auditorias e da análise de dados e os objetivos da qualidade devem ser atingidos.

8.5.2 Ações corretivas

- Deve ser estabelecido um procedimento documentado com os requisitos previstos nesta cláusula da Norma, para implementar ações que eliminem as causas das não conformidades e para evitar repetições.

8.5.3 Ações preventivas

- Deve ser estabelecido um procedimento documentado com os requisitos previstos nesta cláusula da Norma, que determine as ações necessárias para eliminar as causas de potenciais não conformidades, tendo em vista prevenir a sua ocorrência.

6. CONCLUSÕES

Face ao clima de acentuada complexidade e incerteza a que se assiste, com a permanente alteração dos desafios colocados às organizações, nomeadamente como resultado do processo de globalização da economia, torna-se cada vez mais necessário recorrer a estratégias de diferenciação que permitam o cumprimento dos objetivos a que estas se propõem e, em última análise, à sua sobrevivência.

É neste contexto que a aplicação dos sistemas de gestão da qualidade estão num processo de rápido e contínuo crescimento, com a sua aplicação a um número cada vez mais significativo de organizações e de setores de atividade com especial destaque para o setor dos serviços que constitui já o principal setor de qualquer economia desenvolvida.

Um SGQ consubstancia-se num conjunto de boas práticas de gestão, cujo objetivo principal é garantir o fornecimento de produtos e serviços que satisfaçam os requisitos dos clientes, para além de contemplar a prevenção e correção de não conformidades, tendo como princípio a melhoria contínua dos processos.

A norma ISO 9001:2008 é hoje considerada o referencial mais importante para os sistemas de gestão da qualidade, pelo que, neste trabalho, foi considerada a utilização desta norma como referencial para a implementação de um SGQ.

Em relação à questão de investigação, a mesma é respondida no capítulo anterior, onde são discriminados todos os procedimentos que será necessário implementar para estabelecer um SGQ no SGCD da Empresa SA.

Com o presente trabalho, foi então possível avaliar o funcionamento do SGCD da Empresa SA de uma forma holística, e verificar algumas não conformidades com as melhores práticas de gestão, o que permitiu apresentar um conjunto de recomendações tendo em vista o seu melhor funcionamento, em linha com os requisitos da Norma.

Das principais dificuldades encontradas no presente trabalho destaca-se a resistência de alguns colaboradores à mudança, e o medo de que a necessidade de documentar todo o SGQ o possam transformar num sistema muito burocratizado.

Como pistas para trabalhos futuros sugere-se, em primeiro lugar, uma investigação que permita compreender o sucesso na implementação do SGQ na organização, nomeadamente avaliando o cumprimento dos objetivos da qualidade estabelecidos, o que pode ser feito com base na primeira auditoria interna, que se deve realizar num prazo de seis meses após a implementação do sistema, e da consequente revisão do SGQ pela gestão de topo.

Em seguida, e com base nos resultados encontrados, sugere-se uma revisão da metodologia seguida neste trabalho, com o objetivo de a adequar à implementação de um SGQ em todos os serviços da Empresa SA para que, depois de devidamente avaliada, essa metodologia possa ser utilizada como ferramenta na implementação de sistemas de gestão da qualidade em alguns dos parceiros da empresa.

Referências Bibliográficas

- AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E. (2014). *Portugal – Ficha País (março 2014)*. Lisboa.
- António, N. e Teixeira, A. (2009). *Gestão da Qualidade – de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM*. Lisboa: Edições Sílabo.
- APCER – Associação Portuguesa da Certificação (2010). *Guia interpretativo NP EN ISO 9001:2008 (abril 2010)*. Leça da Palmeira: APCER.
- Beirão, G. & Sarsfield Cabral, J.A. (2002). The Reaction of the Portuguese Stock Market to ISO 9000 Certification. *Total Quality Management & Business Excellence*, 13(4), 465-474.
- Bell, J. (2008). *Como realizar um projeto de investigação*, (4^a ed.). Lisboa: Gradiva.
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (2nd ed.). Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Cabral, A. C., Colaço, A. M. & Guerreiro, G. (2001). *Qualidade: Tendências, Qualificações e Formação*. Lisboa: Instituto para a Inovação e Formação.
- Calvo-Mora, A., Ruiz-Moreno, C., Picón-Berjoyo, A. e Cauzo-Bottala, L. (2014). Mediation effect of TQM technical factors in excellence management systems. *Journal of Business Research*, 67(1), 769-774.
- Cociorva, A., Saraiva, M., Casas Novas, J. & Ferreira, O. (2010). Os Custos da Qualidade nas Empresas Portuguesa Certificadas. In: Saraiva, M. & Teixeira, A. (Eds.) (pp. 151-182). *TQM Qualidade: A Qualidade numa Perspectiva Multi e Interdisciplinar*, N.º 1. Lisboa: Edições Sílabo.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design – Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: the Art of Making Quality Certain*. New York: McGraw-Hill.

DeFeo, J. A. (1998). *Strategic Deployment*. In: Juran, J. M. & Godfray, A. B. (Eds.) *Juran's Quality Handbook* (5th ed.) (pp. 13.1-13.23), New York: McGraw-Hill.

Delavigne, K. T. & Robertson, J. D. (1994). *Deming's Profound Changes, When Will the Sleeping Giant Awaken?* Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Deming, W. E. (1967). Walter A. Shewhart, 1891-1967. *American Statistician*, 21(2), 39-40.

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge: Cambridge University Press.

Deming, W. E. (1994). *The New Economics: For Industry, Government, Education*, (2nd ed.). Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

Drucker, P. F. (1997). *Inovação e Gestão* (4^a ed.). Lisboa: Editorial Presença.

Drucker, P. F. (2007). *Sociedade Pós Capitalista* (3^a ed.). Lisboa: Actual Editora.

Eco, U. (2008). *Como se Faz Uma Tese em Ciências Humanas* (14^a ed.). Queluz de Baixo: Editorial Presença.

Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control* (3rd ed.). New York: McGraw- Hill.

Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor.

Garvin, D. A. (1983). Quality on the line. *Harvard Business Review*. 5(1), 64-75.

Garvin, D. A. (1986). Quality Problems, Policies, and Attitudes in the United States and Japan: an Exploratory Study. *Academy of Management Journal*, 29(4), 653-673.

Glover, J. (1993). Achieving the organizational change necessary for successful TQM. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 10(1), 47-64.

Godoy, A. S. (1995a). Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.

Godoy, A. S. (1995b). Pesquisa Qualitativa Tipos Fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3) 20-29.

Goetsch, D. L. & Davis, S. B. (2006). *Quality Management for Production, Processing and Services* (5th ed.). Upper Slade River, New Jersey: Prentice Hall Inc

Gotzamani, K. & Tsiotras, G. (2002). The true motives behind ISO 9000 certification: their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(2), 151-169.

Gronroos, C. & Shostack, G. L. (1983). *Strategic management and marketing in the service sector*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Gronroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.

Helper, S., Levine, D. I. & Bendoly, E. (2002). Employee Involvement and Pay at US and Canadian Auto Suppliers. *Journal of Economics & Management Strategy*, 11(2), 329-377.

Hendricks, K. B. & Singhal, V. R. (1997). Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms That Have Won Quality Awards. *Management Science*, 43(9), 1258-1274.

Hendricks, K. B. & Singhal, V. R. (2001). The Long-Run Stock Price Performance of Firms with Effective TQM Programs. *Management Science*, 47(3), 359-368.

Hill, M. M. & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário* (2^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Ishikawa, K. (1986). *Guide to quality control*. Tokyo: Asian Productivity Organization.

Juran, J. M. & Godfray, A. B. (1998). *The Quality Control Process*. In: Juran, J. M. & Godfray, A. B. (Eds.) *Juran's Quality Handbook* (5th ed.) (pp. 4.1-4.29). New York: McGraw-Hill.

Juran, J. M. (1995). *A history of managing for quality: the evolution, trends, and future directions of managing for quality*. Milwaukee: ASQC Quality Press.

Juran, J. M. (1998a). *How to Think about Quality*. In: Juran, J. M. & Godfray, A. B. (Eds.) *Juran's Quality Handbook* (5th ed.) (pp. 2.1-2.18). New York: McGraw-Hill.

Juran, J. M. (1998b). *The Quality Improvement Process*. In: Juran, J. M. & Godfray, A. B. (Eds.) *Juran's Quality Handbook* (5th ed.) (pp. 5.1-5.73). New York: McGraw-Hill,

Karmarkar, U. (2004). Will You Survive the Services Revolution? *Harvard Business Review*, 88(6), 100-107.

Kotler, P. (1978). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (6th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2011). *Marketing 3.0 – do Produto e do Consumidor ao Espírito Humano*. Lisboa: Actual Editora.

Kovács, I. (2006). Novas Formas de Organização do Trabalho e Autonomia no Trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*, (52), 41-65.

Levine, D. I. & Toffel, M. W. (2010). Quality Management and Job Quality: How the ISO 9001 Standard for Quality Management Systems Affects Employees and Employers. *Management Science*, 56(6), 978-996.

Lopes, A. & Capricho, L. (2007). *Manual de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Editora RH.

Lopes, S. B. & Saraiva, M. (2009). Qualidade e Certificação: Aplicação Empírica numa Organização Certificada pela Norma ISO 9001. In: Saraiva, M. & Teixeira, A. (Eds.) (pp. 194-219). *TQM Qualidade: A Qualidade numa Perspectiva Multi e Interdisciplinar, N.º 0*. Lisboa: Edições Sílabo.

Lovelock, C. H. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, 47(3), 9-20.

Martinez-Lorente, A. R., Dewhurst, F. & Dale, B. G. (1998). Total Quality Management: Origins and Evolution of the Term. *The TQM Magazine*, 10(5), 378-386.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.

NP 4433:2005 - *Linhas de Orientação para a Documentação de Sistemas de Gestão de Qualidade Requisitos*. (2005). Monte da Caparica: Instituto Português da Qualidade.

NP EN ISO 9000:2005 - *Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos e Vocabulário*. (2005). Monte da Caparica: Instituto Português da Qualidade.

NP EN ISO 9001:2008 - *Sistemas de Gestão da Qualidade Requisitos*. Instituto Português da Qualidade. (2008). Monte da Caparica: Instituto Português da Qualidade.

Oakland, J. (2011). Leadership and policy deployment: The backbone of TQM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 517-534.

Ogikubo, M., Schvaneveldt, S. J. & Enkawa, T. (2009). An empirical study on antecedents of aggregate customer satisfaction: Cross-country findings. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(1), 23-37.

Oliveira, L. & Carvalho, H. (2010). *Regulação do Mercado de Trabalho – Portugal e a Europa*. Lisboa: Edições Sílabo Lda.

Parasuraman, A., ZelthamI, V. A. & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.

Parasuraman, A., ZelthamI, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL - A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

Pinto, A. & Soares, I. (2011). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua Interpretação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pires, A. R. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, serviços, Administração Pública e Educação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Romer, P. M. (1990). Endogenous Technological Change. *The Journal of Political Economy*, 98(5), 71-102.

Sampaio, P. (2008). *Estudo do Fenómeno ISO 9000; Origens, Motivações, Consequências e Perspectivas*. Tese de Doutoramento (não publicada), Universidade do Minho.

Santos, B. S. (2001). Os Processos da Globalização. In Santos, B. S. (Org.) *Globalização: Fatalidade ou Utopia?* (3ª ed.) (pp. 31-106). Porto: Edições Afrontamento.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Harlow: Pearson Education.

Shewhart, W. A. (1931). *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. Milwaukee: ASQ Quality Press.

Shostack, G.L. (1977). Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, 41(2) 73-83.

Soares, J. E. F., & Almeida, I. (2009). Qualidade: Tendências Actuais e Futuras. In: Saraiva, M. & Teixeira, A. (Eds.) (pp. 19-32). *TQM Qualidade: A Qualidade numa Perspectiva Multi e Interdisciplinar*, N.º 0. Lisboa: Edições Sílabo.

Soares, J. M. (1994). *A Qualidade nos Serviços em Portugal – Ponto da Situação nos Setores Bancário e Segurador*. Dissertação para obtenção para Grau de Mestre (não publicada), Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

Soares, J. M. (2003). *A Study of the Influence of Cultural Differences on Perceptions of Quality in Retail Banking in England, Portugal and Spain*. PhD dissertation (unpublished), University of Kent, Kent.

Soares, J. M. (2014). Estudo da relevância da norma ISO 9001 no desempenho das empresas portuguesas do sector da hotelaria. *Tourism & Management Studies*, 10(2), 57-66.

Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Yusof, S. M. & Aspinwall, E. (2000). Total quality management implementation frameworks: comparison and review. *Total Quality Management*, 11(3), 281-294.

Zeithaml, A. V. & Bitner, M. J. (1996). *Services Marketing*. New York: McGraw Hill.

Zeithaml, A. V., Parasuraman A. & Berry L. L. (1985). Problems and Strategies in Service Marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46.

Anexo I – Protocolo para o estudo de caso

Sumário

1. Objetivos da investigação	44
2. Visão geral do projeto de estudo de caso	44
3. Tópicos e questões específicas para o estudo de caso	45
4. Sistema de Gestão Qualidade	46
5. Responsabilidade da gestão	46
6. Gestão de recursos	47
7. Realização do produto	48
8. Medição, análise e melhoria	50
9. Avaliação das cláusulas com questões específicas	50

1. Objetivos da investigação

Foram estabelecidos dois tipos de objetivos para este projeto: Um objetivo geral, que consiste em “dotar a administração da Empresa SA de mais um instrumento que lhe permita tomar uma decisão fundamentada relativamente à implementação de um SGQ na empresa”; Um objetivo específico, de “avaliar, estudar e planear a implementação de um SGQ no SGCD da Empresa SA”.

2. Visão geral do projeto de estudo de caso

Tendo como base a revisão da literatura apresentada no capítulo dois deste trabalho e os objetivos do mesmo, foi elaborado o presente projeto de estudo de caso que se inicia com uma entrevista de enquadramento ao administrador da empresa, a partir da qual se estabeleceu o restante programa.

2.1 Entrevista de enquadramento

Nessa entrevista ficou-se com uma visão da empresa em geral e do SGCD em particular, assim como do empenhamento da administração na implementação do SGQ e da forma como esta fase do mesmo e o respetivo trabalho de campo iria decorrer.

2.2 Trabalho de campo

Ficou estabelecido que o trabalho de campo se iria iniciar com uma reunião introdutória com todos os colaboradores da empresa, com o objetivo de os informar sobre a pertinência de um SGQ e incentivá-los à participação na implementação deste sistema, para além de os informar da decisão de iniciar a aplicação de algumas ferramentas do SGQ numa área piloto.

Em seguida realizou-se uma entrevista de avaliação do SGCD com o respetivo responsável, e só depois se deu início à análise da documentação existente e dos registos em arquivo, assim como do trabalho de observação direta e de observação participante, com o objetivo de auditar e avaliar os processos, procedimentos e práticas que são adotados neste momento no serviço, tendo como referencial a NP EN ISO 9001:2008.

3. Tópicos e questões específicas para o estudo de caso

Para elaboração dos tópicos e das questões específicas foram utilizadas as determinações expressas pelos requisitos da Norma, assim como as recomendações para a realização de auditorias de diagnóstico apresentadas por Pinto e Soares (2011) e por Pires (2012).

Ao longo do presente protocolo, sempre que for utilizada a palavra Norma, a mesma quer significar a NP EN ISO 9001:2008, assim como a palavra organização quer significar SGCD da Empresa SA e a sigla GDT significa gestão de topo da Empresa SA.

Foram listadas todas as cláusulas da Norma e definidos os tópicos a abordar ou as questões relevantes para avaliar as práticas existentes, a seguir às quais foram colocadas siglas para designar as respetivas fontes de evidência, com os seguintes significados:

(EA) – Entrevista com o administrador da empresa;

(ER) - Entrevista com o responsável pelo SGCD;

(DE) – Documentação existente;

(RA) – Registos em arquivo;

(OD) – Observação direta;

(OP) – Observação participante;

(N/A) – Não são necessários tópicos ou questões relacionados com essa cláusula.

Com base nas evidências recolhidas, foi avaliada a conformidade das práticas existentes com as respetivas cláusulas da Norma e foi feita a sua classificação em quatro grupos:

C - Existe conformidade com a Norma;

P – Existe prática mas a mesma não está formalizada, devendo estar;

D – Existe formalização mas não é adequada, ou a prática não lhe corresponde;

N – Não existe formalização, e a prática não é adequada.

Esta avaliação permite uma análise dos requisitos da Norma assim como a formulação das recomendações julgadas necessárias para implementação do SGQ na organização.

3.1 Caracterização da Empresa SA - Tópicos: Constituição da empresa; Forma jurídica; Capital social; Objeto social (EA; DE). Número de pessoas que trabalham na empresa; Recurso a subcontratação; Missão; Visão; Valores; Estratégia (EA; ER).

3.2 Caracterização do SGCD – Tópicos: Créditos diferenciados; Missão do SGCD; Recurso a subcontratação ou ao estabelecimento de parcerias (EA; ER).

3.3 Abordagem por processos - Tópicos: Entendimento e avaliação da abordagem por processos; Processos formalizados (EA; ER; DE). Processos adequados para o SGQ da organização (EA; ER).

4. Sistema de gestão qualidade – Para facilitar, a partir do presente parágrafo inclusive, será utilizada a numeração correspondente às cláusulas da Norma.

4.1 - Alguns dos requisitos enunciados na cláusula 4.1 da Norma está implementado na organização? Se sim Quais? (EA; ER).

4.2.1 - Existe um sistema documentado que contemple os requisitos incluídos nesta cláusula da Norma? (EA; ER; DE).

4.2.2 – Tópicos (EA; ER).

4.2.3 - Existe um procedimento de Controlo de documentos que contemple os requisitos incluídos nesta cláusula da Norma? (EA; ER; DE).

4.2.4 – Existe um procedimento para definir os controlos para identificação, armazenagem, proteção, retenção e destino dos registos necessários? (EA; ER);

5.1 - É evidente o compromisso da GDT na implementação do SGQ? (EA; ER).

5.2 - A GDT assegura que os requisitos do cliente são determinados e que a organização os cumpre de forma permanente? (EA; ER).

5.3 - A GDT assegura que a política da qualidade é adequada aos propósitos da organização, está documentada, é controlada e é comunicada de forma compreensível a todos as pessoas que, interna e externamente, se relacionam com a organização? (EA; ER).

5.4.1 - A GDT assegura que os objetivos da qualidade são estabelecidos para as funções e níveis relevantes dentro da organização, e que os mesmos são mensuráveis e consistentes com a política da qualidade? (EA; ER).

5.4.2 - A GDT assegura que o planejamento do SGQ vai ao encontro dos requisitos da Norma e dos objetivos da qualidade, para além de garantir que a integridade do SGQ é mantida quando são planeadas e implementadas alterações? (EA; ER).

5.5.1 – As responsabilidades e autoridades estão definidas e são comunicadas dentro da organização? (EA; ER).

5.5.2 - A GDT já nomeou o seu representante para o SGQ? (EA; ER).

5.5.3 – Estão estabelecidos processos apropriados para a comunicação de informação relevante para a eficácia do SGQ? (EA; ER).

5.6.1 - Tópicos (EA; ER).

5.6.2 - Tópicos (EA; ER).

5.6.3 - Tópicos (EA; ER).

6.1 – A organização já determinou e vai proporcionar os recursos necessários para implementar e manter o SGQ e melhorar continuamente a sua eficácia, no intuito de aumentar a satisfação do cliente indo ao encontro dos seus requisitos? (EA; ER).

6.2.1 – As pessoas que desenvolvem atividades suscetíveis de influenciar a qualidade dos serviços prestados, quer pertençam aos quadros da empresa ou estejam ao serviço de parceiros, são competentes? (EA; ER; OD; OP).

6.2.2 – A organização determina as competências necessárias para que as pessoas desempenhem as atividades suscetíveis de influenciar a qualidade dos serviços que presta? Onde aplicável, proporciona formação ou empreende outras ações para atingir a competência necessária? Avalia a eficácia das ações empreendidas? (EA; ER; RA); Assegura que todas as pessoas estão conscientes da relevância e da importância das suas atividades e de como as

mesmas contribuem para serem atingidos os objetivos da qualidade? (EA; ER; OP); Mantém registros apropriados da escolaridade, formação, saber fazer e experiência? (EA; ER; RA).

6.3 - A organização determina, proporciona e mantém a infraestrutura necessária para atingir a conformidade com os requisitos do produto, nomeadamente ao nível das instalações, espaços de trabalho e meios associados, equipamento do processo (hardware e software), para além dos serviços de apoio? (EA; ER; OD; OP).

6.4 - A organização determina, proporciona e faz uma gestão consciente do ambiente de trabalho necessário para atingir a conformidade com os requisitos do produto, e define os parâmetros que lhe permitam uma avaliação consciente do mesmo? (EA; ER; OD; OP).

7.1 - A organização planeia e desenvolve os processos necessários para a realização do produto consistentemente com os requisitos dos outros processos do SGQ? (ER; DE; RA; OD; OP); Se sim, Como o faz? (ER; DE; RA).

7.2.1 - A organização determina os requisitos especificados pelo cliente, incluindo os requisitos para as atividades de entrega e posteriores à entrega? (ER; DE; RA; OP).

7.2.2 – A organização revê, antes de assumir compromissos relativos ao fornecimento; os requisitos relacionados com o produto? Se sim como? (ER; DE; RA; OP).

7.2.3 - A organização estabelece e implementa formas eficazes de comunicação com os clientes? (ER; DE; RA; OP).

7.3 – Existe conceção e desenvolvimento? Se sim como se processa? (EA; ER):

7.3.1 - Tópicos (EA; ER);

7.3.2 - Tópicos (EA; ER);

7.3.3 - Tópicos (EA; ER);

7.3.4 - Tópicos (EA; ER);

7.3.5 - Tópicos (EA; ER);

7.3.6. - Tópicos (EA; ER);

7.3.7. - Tópicos (EA; ER).

7.4.1 – São avaliados e selecionados os fornecedores e parceiros com base nas suas aptidões e competências para fornecerem os produtos ou serviços de acordo com os requisitos da organização? Se sim, estão estabelecidos critérios para a sua seleção, avaliação e reavaliação? É assegurado que o produto comprado está conforme os requisitos de compra especificados? (EA; ER); São registados os resultados das avaliações, bem como quaisquer ações necessárias? (EA; ER, RA).

7.4.2 – A organização descreve o produto a ser comprado incluindo requisitos para a sua aprovação, requisitos para a qualificação do pessoal e requisitos do SGQ? (EA; ER; OP).

7.4.3 – A organização estabelece e implementa as atividades de inspeção, ou outras necessárias, que assegurem que o produto comprado cumpre os requisitos de compra especificados? (ER; OP).

7.5.1 - A organização planeia e executa a prestação do serviço em condições controladas? Se sim como? (ER; OP).

7.5.2 - São validados todos os processos de fornecimento do serviço em que a *saída* não possa ser verificada por subsequente medição ou monitorização e são registados os resultados das validações assim como a sua aprovação? (ER; OP).

7.5.3 – Onde apropriado, a organização identifica o produto através dos meios adequados ao longo da sua realização e, onde a rastreabilidade for um requisito, controla a identificação única do produto e mantém registos? (ER; OP; RA).

7.5.4 – Nomeadamente no que concerne aos dados pessoais, de que forma é a propriedade do cliente protegida? Existe reporte ao cliente sempre que haja uma utilização indevida da propriedade do cliente e existem os respetivos registos? (EA; ER; RA).

7.5.5 – N/A

7.6 – N/A

8.1 – A organização planeia e implementa processos para monitorizar o cumprimento da conformidade dos requisitos do serviço que presta assim como para assegurar a conformidade do SGQ e para melhorar continuamente a sua eficácia? (ER; OP).

8.2.1 – A organização monitoriza a informação relativa à perceção do cliente quanto à organização cumprir com os seus requisitos? (EA; ER).

8.2.2 – Tópicos (EA; ER).

8.2.3 – Tópicos (EA; ER).

8.2.4 – As características do produto são medidas e monitorizadas para verificar que se foi ao encontro dos requisitos do produto? (ER; OP).

8.3 - A organização assegura que o produto que não está conforme com os requisitos do produto é identificado e controlado? Deve ser estabelecido um procedimento documentado para o efeito (EA; ER).

8.4 – A organização determina, recolhe e analisa os dados apropriados para demonstrar a adequação e a eficácia do SGQ? (EA; ER).

8.5.1 – Tópicos (EA; ER).

8.5.2 – A organização empreende ações para eliminar as causas das não conformidades? Deve ser estabelecido um procedimento documentado para o efeito? (EA; ER).

8.5.3 - A organização determina as ações para eliminar as causas de potenciais não conformidades tendo em vista prevenir a sua ocorrência? Deve ser estabelecido um procedimento documentado para o efeito (EA; ER).

9. Avaliação das cláusulas com questões específicas

O quadro seguinte é o resultado a avaliação feita às cláusulas relativamente às quais foram colocadas questões específicas, tendo como base as fontes de evidência utilizadas no protocolo de estudo do caso:

Avaliação das cláusulas com questões específicas

Cláusula	EA	ER	DE	RA	OD	OP	C	P	D	N
4.1	●	●								●
4.2.1	●	●	●							●
4.2.3	●	●	●							●
4.2.4	●	●								●
5.1	●						✓			
5.2	●	●					✓			
5.3	●	●						●		
5.4.1	●	●					✓			
5.4.2	●	●						●		
5.5.1	●	●					✓			
5.5.2	●	●					✓			
5.5.3	●	●								●
6.1	●	●	●				✓			
6.2.1	●	●			●	●	✓			
6.2.2	●	●		●		●	✓			
6.3	●	●			●	●	✓			
6.4	●	●			●	●	✓			
7.1		●	●	●	●	●			●	
7.2.1		●	●	●		●		●		
7.2.2		●	●	●		●		●		
7.2.3		●	●	●		●		●		
7.3	●	●								●
7.4.1	●	●		●					●	
7.4.2	●	●				●	✓			
7.4.3		●				●		●		
7.5.1		●				●		●		
7.5.2		●				●			●	
7.5.3		●		●		●		●		
7.5.4	●	●		●			✓			
8.1		●				●		●		
8.2.1	●	●						●		
8.2.4		●				●				●
8.3	●	●								●
8.4	●	●								●
8.5.1	●	●								●
8.5.2	●	●								●
8.5.3	●	●								●

Anexo II – Elaboração e controlo de documentos e registos

(Proposta de procedimento)

O SGQ deve ser documentado, o que não significa que se deva tornar num sistema burocratizado no mau sentido pelo que, cumpridos que sejam os requisitos mínimos da Norma, a organização deve utilizar apenas os documentos estritamente necessários.

Nesta conformidade, este procedimento deverá ter o seguinte conteúdo:

1. Objetivo

Definir uma metodologia que sirva como guia para a elaboração, identificação, aprovação, distribuição, controlo, revisão, recolha, arquivo e destruição dos documentos e registos do SGQ.

2. Âmbito

Este procedimento aplica-se a toda a organização.

3. Siglas e abreviaturas

ADM – Administração; **GQ** – Gestão da qualidade; **RA** – Responsável pela atividade;

RS – Responsável do serviço; **SGQ** – Sistema de gestão da qualidade

4. Norma e documentos de referência

NP ISO 9000:2005; NP ISO 9001:2008; NP 4433:2005

5. Responsabilidades

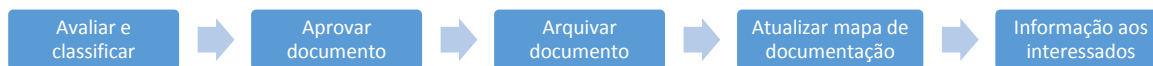
Identificar necessidade	Elaborar/rever documento	Aprovar documento	Arquivar original	Atualizar mapa de documentos	Distribuir documento	Recolha, arquivo e destruição
GQ	GQ	ADM	GQ	GQ	GQ	GQ

6. Especificações

6.1 Processo - o processo de elaboração ou revisão de um novo documento tem como *entrada* uma proposta devidamente fundamentada, para o efeito e como *saída* o respetivo documento elaborado e aprovado.



O processo relativo aos documentos de origem externa tem como *entrada* o próprio documento e como *saída* a informação formal aos interessados sobre a existência e a localização desse documento.



6.2 Quadro de responsabilidades – as responsabilidades relativas aos documentos de origem externa, devem constar de um quadro, a elaborar por cada tipo de documento, no momento da sua classificação.

Nos documentos internos, as responsabilidades por cada uma das atividade que integram o processo, relativas aos respetivos níveis de documentos, estão definidas no quadro seguinte:

Níveis	Identificar necessidade	Elaborar/rever documento	Aprovar documento	Arquivar original	Atualizar mapa de documentos	Distribuir documento	Recolha, arquivo e destruição
I	ADM	GQ	ADM	GQ	GQ	GQ	GQ
II	GQ	GQ	ADM	GQ	GQ	GQ	GQ
III	RS	GQ	ADM	GQ	GQ	RS	GQ
IV	RS	RS	GQ	GQ	GQ	RS	RS
V	RA	RS	GQ	GQ	GQ	RA	RS
VI	RA	RS	GQ	GQ	GQ	RA	RS

6.3 Utilização e cópia – a utilização de documentos do SGQ é restrita aos colaboradores a quem estes documentos tenham sido distribuídos. Não é permitida a utilização de cópias não controladas.

6.4 Documentos obsoletos - os documentos internos ficam obsoletos quando é emitida e distribuída uma nova revisão, ou quando a sua utilização é dispensada. Deve existir um controlo específico que permita verificar eventuais revisões dos documentos externos e informar formalmente os interessados. Os utilizadores dos documentos devem estar atentos às comunicações que lhes serão enviadas por correio eletrónico e devolver todos os documentos em seu poder à entidade responsável pela sua recolha, arquivo e destruição.

6.5 Registos – são um tipo especial de documentos pelo que, sempre que seja elaborado um impresso para o efeito, o respetivo original deverá ficar arquivado, acompanhado por uma

descrição da sua justificação e de um procedimento relativo aos controlos necessários para a identificação, proteção, recuperação, retenção e destino dos respetivos registos assim como do seu formato e configuração.

6.6 Impressos – Os impressos são o suporte físico dos registos (em papel ou informáticos) pelo que a metodologia a utilizar para a sua elaboração e controlo será idêntica devendo o original ser sempre acompanhado por uma instrução de preenchimento que deverá ser distribuída a todos os utilizadores de cada impresso.

6.7 Formato dos documentos – todos os documentos do SGQ serão em formato A4, com impressão apenas numa face, serão preenchidos com letra do tipo Areal 11 e terão as seguintes margens: lateral esquerda de 2,5 cm; lateral direita de 1,5 cm; superior 3,5 cm; inferior 3,0 cm. O cabeçalho terá a divisão e as inscrições indicadas a seguir:

Logótipo da empresa	Título do documento	Código do documento
		Página nº / total pág.

O rodapé terá as assinaturas dos responsáveis pela elaboração, revisão e aprovação do documento assim como as respetivas datas.

6.8 Conteúdo dos documentos dos níveis III, IV e V – estes tipos de documentos poderão ter, para além do respetivo código de identificação e de um Índice, sempre que o número de páginas o justifique, os seguintes capítulos principais:

- **Objetivo** – deve responder à pergunta “para que serve este documento?”;
- **Âmbito** – serviços ou funções abrangidos pelo documento;
- **Definições, siglas e abreviaturas** – com a designação das mesmas sempre que existam;
- **Normas e documentos de referência** – que servem de referencial ao documento;
- **Responsabilidades** – por cada uma das atividade refletidas ao documento;
- **Especificações** – que devem descrever as atividades decorrentes da aplicação do documento, funcionando como uma diretiva para os seus utilizadores.

- **Documentos associados** – identificação dos documentos que o complementam;
- **Ficha de atualizações** – de onde conste a edição, a revisão e as alterações efetuadas;
- **Ficha de distribuição** – com a lista dos utilizadores do documento;
- **Anexos** – todos os documentos de suporte incluindo fluxogramas e impressos tipo.

Nota: os títulos sublinhados são de aplicação obrigatória.

6.9 Codificação dos documentos – a cada documento deverá ser atribuído um código diferenciado, que constará no canto superior direito do cabeçalho, com 10 dígitos, divididos em 4 grupos separados por traços:

- O primeiro grupo terá 3 dígitos e representa o tipo de documento, com as seguintes designações: PRC – Processo; PRD – Procedimento; INS – Instrução; IMP – Impresso;
- O segundo grupo, também com 3 dígitos, representa o número de cada documento no respetivo tipo;
- O terceiro grupo terá 1 dígito alfanumérico e representa revisão documento;
- O quarto grupo terá 3 dígitos alfanuméricos e identifica o processo com que o documento integra, representado o primeiro dígito o tipo de processo (I – Integrador; O – Operacional; S – Suporte) e o outros 2 dígitos o número do processo por cada tipo. Quando o documento integrar mais do que um processo, ou não estiver relacionado com nenhum deles, os 3 dígitos serão preenchidos com as letras TRV, o que significa que o mesmo é transversal à organização.

A título de exemplo, o presente documento terá o seguinte código: PRD – 001 – 00 – TRV.

7. Documentos associados – (Os que vierem a ser identificados aquando da elaboração definitiva deste procedimento).

8. Anexos – Idem.

Anexo III – Elaboração do manual da qualidade

(Proposta de conteúdo)

De acordo com a NP EN ISO 9001:2008, «a organização deve estabelecer e manter um manual da qualidade que inclua»:

- a) O campo de aplicação do SGQ, incluindo os detalhes e justificações para quaisquer exclusões (ver 1.2);
- b) Os procedimentos documentados, estabelecidos para o SGQ, ou referência aos mesmos;
- c) A descrição da interação entre processos do SGQ.

No entanto, este conteúdo é demasiado restritivo na medida em que, sendo o manual da qualidade um documento fundamental do SGQ, o mesmo deve ser concebido de forma a introduzir os seus utilizadores no SGQ e não deve ser esquecida a sua utilização enquanto documento de marketing, que deve ser distribuído a quem o solicitar e por isso deve conter uma informação mais alargada.

Esse parece ser o entendimento da NP 4433:2005 ao estabelecer que «um manual da qualidade é exclusivo de cada organização»; ou que «num manual da qualidade deverão ser incluídas informações acerca da organização».

Nesta conformidade, propõe-se o seguinte conteúdo que respeita os requisitos da norma mas que propicia uma utilização mais alargada:

1. Gestão deste Manual da Qualidade
 - 1.1 Introdução e Promulgação pela Administração
 - 1.2 Objetivos e Campo de Aplicação
2. Apresentação da Organização
 - 2.1 Breve historial
 - 2.2 Visão, Missão e Valores
 - 2.3 Estrutura e Responsabilidades

- 2.4 Principais Produtos e Serviços
- 2.5 Localização e Contactos
- 3. Sistema de Gestão da Qualidade
 - 3.1 Âmbito e Exclusões
 - 3.2 Política e Objetivos da Qualidade
 - 3.3 Processos do SGQ
 - 3.4 Procedimentos Documentados
 - 3.5 Responsabilidades
 - 3.6 Estrutura Documental
 - 3.7 Revisão do SGQ
- 4. Gestão de Recursos
 - 4.1 Gestão de Recursos Humanos
 - 4.2 Gestão de Recursos Logísticos e Tecnológicos
 - 4.3 Gestão de Parcerias
 - 4.4 Comunicação Interna e Externa
- 5. Realização dos serviços
 - 5.1 Realização e Controlo da Realização
 - 5.2 Controlo da Propriedade do Cliente
 - 5.3 Processos Relacionados com o Cliente
 - 5.4 Melhoria Contínua
 - 5.5 Auditoria Interna
- 6. Anexos
 - 6.1 Interação e Mapeamento de Processos
 - 6.2 Correspondência dos Requisitos da Norma com o SGQ
 - 6.3 Matriz de Processos Versus Cláusulas da Norma