

# Índice

|                   |    |
|-------------------|----|
| Índice de autores | 11 |
|-------------------|----|

## Introdução

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Margarida Saraiva e António Teixeira | 13 |
|--------------------------------------|----|

## **Qualidade: tendências actuais e futuras**

---

José Eduardo Figueiredo Soares • Isabel Almeida

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 1. Evolução do conceito da qualidade  | 19 |
| 2. Lições do passado                  | 23 |
| 3. O Contexto actual das organizações | 24 |
| 4. A Situação nacional                | 26 |
| 5. Adivinhando o futuro               | 30 |

## **Porque foi o Japão pioneiro da adopção da gestão da qualidade?**

---

Álvaro Rosa • António Teixeira • Nelson António

|   |    |
|---|----|
| 1. Introdução   | 34 |
| 2. A América e o Japão no fim da Segunda Guerra Mundial                                 | 36 |
| 3. A gestão da qualidade e o Japão  | 39 |
| 3.1. Factores Culturais e Educacionais  | 39 |
| 3.2. A qualidade como um dos factores para resolver os problemas das empresas japonesas | 42 |
| 4. Conclusão  | 44 |

## **Qualidade e estratégia**

---

António Teixeira • Nelson António

|  |    |
|--|----|
| 1. Introdução                                      | 48 |
| 2. Metodologia                                     | 53 |
| 3. Relacionamento entre a estratégia e a qualidade | 58 |
| 4. Conclusões                                      | 64 |

## **QualStrategy: cuidar do presente e preparar o futuro**

---

Nelson António • António Teixeira

|  |    |
|--|----|
| 1. Introdução  | 70 |
| 2. Estratégia organizacional: do posicionamento ao movimento   | 72 |
| 3. Cuidando do presente  | 73 |
| 4. Preparar o futuro   | 76 |
| 5. Conclusão: <i>QualStrategy</i> como uma resposta possível aos problemas que as organizações enfrentam | 77 |

## **Uma visão global sobre a qualidade em serviços**

---

Rogério Puga Leal • José Gomes Requeijo • Zulema Lopes Pereira

|  |    |
|--|----|
| 1. O significado de serviço                      | 80 |
| 2. Classificação dos serviços                    | 81 |
| 3. Características dos serviços                  | 82 |
| 4. A problemática da medição em serviços         | 83 |
| 5. A Qualidade no âmbito dos serviços            | 85 |
| 6. Conclusões e linhas de desenvolvimento futuro | 91 |

## **Qualidade e inovação: principais implicações nas organizações portuguesas**

---

Margarida Saraiva • Ana Rolo

|   |     |
|---|-----|
| 1. Qualidade e inovação                                   | 96  |
| 1.1. O conceito de qualidade                              | 96  |
| 1.2. O conceito de inovação                               | 98  |
| 1.3. Modelos de inovação                                  | 100 |
| 2. Criação de valor e competitividade                     | 103 |
| 3. A Inovação na estratégia europeia                      | 104 |
| 4. A realidade portuguesa                                 | 105 |
| 4.1. O European Innovation Scoreboard (EIS)               | 106 |
| 4.2. O inquérito comunitário à inovação (CIS) em Portugal | 109 |
| 4.3. Evolução da inovação empresarial em Portugal         | 115 |
| 4.4. Os efeitos benéficos da inovação em Portugal         | 117 |
| 4. Considerações finais                                   | 119 |

## **El Modelo EFQM de Excelencia como facilitador de la adopción de un proceso integrador de formación de la estrategia: un estudio de caso**

---

Rosalía Aldraci Barbosa-Lavarda • Teresa Canet-Giner • Francisco Balbastre-Benavent

|  |     |
|--|-----|
| 1. Introducción  | 124 |
| 2. Marco teórico de la investigación   | 125 |
| 2.1. El proceso de formación de la estrategia empresarial  | 125 |
| 2.2. El Modelo EFQM de Excelencia  | 127 |
| 2.3. La capacidad estratégica del Modelo EFQM de Excelencia  | 129 |
| 3. Metodología de investigación  | 131 |
| 4. La capacidad estratégica del Modelo EFQM de Excelencia en el caso de la Autoridad Portuaria de Valencia | 132 |
| 4.1. Presentación de la empresa  | 132 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.2. El proceso de formación de la estrategia en la APV  | 133 |
| 4.2.1. La formación de la estrategia en la APV antes de la utilización del Modelo EFQM de Excelencia | 134 |
| 4.2.2. La formación de la estrategia en la APV tras la utilización del Modelo EFQM de Excelencia     | 137 |
| 5. Conclusiones e implicaciones  | 140 |

### **Costes de calidad y de no calidad: delimitación de conceptos y reflexiones en cuanto al papel de la contabilidad de gestión**

---

Esteban Pérez Calderón • Jorge Luís Casas Novas

|  |     |
|--|-----|
| 1. Introducción  | 148 |
| 2. La contabilidad de gestión y la gestión de costes de la calidad | 149 |
| 3. Costes de calidad y de no calidad                               | 151 |
| 3.1. Costes de obtención de calidad o costes de calidad            | 151 |
| 3.2. Costes de fallos o costes de no calidad                       | 154 |
| 4. Cuantificación de los costes de calidad                         | 157 |
| 5. Seguimiento y control de los costes de calidad                  | 161 |
| 6. Reflexiones finales   | 163 |

### **Controlo estatístico do processo em sistemas produtivos com grande diversidade de produtos**

---

José Gomes Requeijo • Rogério Puga Leal • Zulema Lopes Pereira

|  |     |
|--|-----|
| 1. Introdução                                  | 168 |
| 2. Metodologia                                 | 170 |
| 3. SPC para um número significativo de dados   | 170 |
| 3.1. Fase 1                                    | 171 |
| 3.2. Fase 2                                    | 173 |
| 3.2.1. Comparação das variâncias dos processos | 173 |
| 3.2.2. Cartas de Diferenças                    | 173 |
| 3.2.3. Cartas Z e Cartas W                     | 174 |

|   |     |
|---|-----|
| 4. SPC para um número restrito de dados | 176 |
| 5. Exemplos de aplicação                | 178 |
| 5.1. Exemplo 1                          | 178 |
| 5.2. Exemplo 2                          | 182 |
| 5.3. Exemplo 3                          | 184 |
| 6. Conclusões                           | 184 |

## **A qualidade na Delta Cafés**

---

Miguel Ribeirinho

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 1. A Gestão de rosto humano | 188 |
|-----------------------------|-----|

## **Qualidade e certificação: aplicação empírica numa organização certificada pela norma ISO 9001**

---

Sara Balasteiro Lopes • Margarida Saraiva

|   |     |
|---|-----|
| 1. Introdução   | 194 |
| 2. O conceito de qualidade                              | 194 |
| 3. O Sistema normativo e a sua evolução                 | 197 |
| 4. A certificação no Mundo, na Europa e em Portugal     | 200 |
| 4.1. A certificação no contexto mundial                 | 201 |
| 4.2. A certificação na Europa                           | 202 |
| 4.3. A Certificação em Portugal                         | 205 |
| 5. Aplicação empírica – Saint-Gobain Glass Portugal, SA | 206 |
| 5.1. Apresentação da Saint-Gobain Glass Portugal, SA    | 207 |
| 5.2. Metodologia  | 210 |
| 5.3. Resultados Obtidos                                 | 211 |
| 6. Considerações finais                                 | 217 |

# **Qualidade e o modelo *Common Assessment Framework* (CAF): estudo empírico nos Serviços Académicos da Universidade de Évora**

---

Teresa Nogueiro • Margarida Saraiva

|   |     |
|---|-----|
| 1. Conceito geral de qualidade                        | 222 |
| 2. O modelo <i>Common Assessment Framework</i> (CAF)  | 226 |
| 3. Metodologia aplicada                               | 228 |
| 4. Resultados obtidos                                 | 232 |
| 4.1. Resultados obtidos junto dos colaboradores       | 232 |
| 4.2. Resultados obtidos junto dos gestores            | 233 |
| 4.3. Opinião dos colaboradores <i>versus</i> gestores | 234 |
| 5. Considerações finais                               | 235 |