

Prefácio

Dezoito anos passados da primeira obra do autor sobre a temática, e olhando o percurso a esta distância, não deixamos de nos surpreender pela evolução realizada no mundo empresarial e na sociedade. Muitos sentimentos surgem, alguns deles contraditórios entre si. Em primeiro lugar, a constatação da importante evolução dos conceitos, técnicas e métodos de gestão da qualidade. Em segundo lugar, o alargamento dos setores de atividade em que se introduziram sistemas da qualidade. Em terceiro lugar, ficou mais evidente o quadro competitivo em que as organizações têm de tecer as suas estratégias dominado por mudanças rápidas e por vezes drásticas com que as organizações se defrontam.

A globalização da economia e do saber, suportada pelas Tecnologias da Informação e da Comunicação, e outros desenvolvimentos tecnológicos têm vindo a modificar o campo competitivo e a adensar nuvens de incerteza, colocando novos e muito exigentes padrões de resposta. O movimento da qualidade volta a ter um grande desafio e uma excelente oportunidade para consolidar e desenvolver as abordagens existentes, mas também para conceber novos instrumentos de intervenção.

A Qualidade é um tema vasto e complexo. Por um lado, todas as pessoas têm uma perceção da qualidade dos produtos que adquirem e dos serviços que lhe são fornecidos. Por outro lado, os aspetos tecnológicos embebidos nos produtos e/ou relacionados com os processos de fabrico/fornecimento do serviço são muitas vezes inacessíveis à generalidade da população. Por último, o impacto das soluções organizativas na qualidade dos serviços, embora decisivo, apenas é acessível a alguns especialistas. Contudo, todos defendemos uma boa qualidade, esperando uma relação favorável entre o dinheiro despendido e o valor recebido.

As técnicas e métodos da Qualidade têm tido ampla divulgação, enquanto tal, ou exemplificados em casos de sucesso. Uma das faces mais visíveis tem a ver com a certificação de sistemas (vulgar, mas erradamente chamada de certificação de

empresas), embora também esta sujeita a interrogações e dúvidas, porque as vantagens nem sempre são sistemáticas e garantidas com base em condições de partida. Contudo, os esquemas de certificação ganham novos e mais interessantes contornos, desfazendo as visões apressadas daqueles que, certamente por ignorância, previam a desvalorização, ou mesmo a morte dos sistemas de certificação voluntária, com base nas normas internacionais. Contrariamente a esta perspectiva, podemos constatar como as normas internacionalmente reconhecidas continuam a ser o grande referencial de qualquer sistema de reconhecimento e avaliação da conformidade. Apesar de continuarem a surgir sistemas «caseiros», e reconhecendo algumas vantagens nos mesmos, pensamos que ficarão confinados à sua menoridade, e às correspondentes deficiências de reconhecimento.

De outro ponto de vista, a evolução dos esquemas de certificação tende a colocar a maioria dos certificados, a curto prazo, nos BRIC (Brasil, Rússia, Índia, China), o que levanta algumas dúvidas sobre se a certificação universal (o mesmo referencial para todas as empresas) continuará a interessar a todas as organizações. Alguns argumentam que tendencialmente interessa menos aos países mais desenvolvidos, pelo que estará aberto o caminho de retorno a uma Certificação Setorial (ex.: automóvel; turismo; petroquímica; construção; saúde; ensino; AP), e/ou mesmo Regional (ex.: EUA e EU). Estes argumentos ganham adeptos quando se olha para os esquemas específicos, já existentes, por exemplo, na Saúde, na AP e em vias de definição no Ensino Superior.

Para aquelas organizações que já alcançaram o patamar de sistemas desenvolvidos e consolidados, seria útil que entendessem o modelo estabelecido na ISO 9004:2009, *Gestão para o sucesso sustentável de uma organização — Uma abordagem pela gestão da qualidade*, pois ele permite, para as organizações que o desejem, o início do caminho para níveis elevados de desempenho, ou dito de outro modo de excelência. Sem prejuízo de outras vias, esta opção pode evitar abordagens do tipo «queimar etapas», e ser mais segura e tranquila.

Assim, deixamos também alguma ajuda adicional na implementação de modelos de gestão pela qualidade total em geral e no modelo de excelência da EFQM em particular. Fazemos ainda referência aos dois novos níveis criados pela EFQM (comprometimento e reconhecimento).

O que referimos atrás constituem exemplos das grandes alterações nos conceitos e técnicas de gestão da qualidade, bem como nos setores de atividade que os aplicam, o que nos levou a alargar o âmbito deste livro a outros referenciais, e a outros conceitos de gestão. Por exemplo, a redução drástica, que se têm vindo a verificar, nos ciclos de conceção e desenvolvimento dos produtos/serviços, tem evidenciado e sublinhado a necessidade de integração da inovação, produtividade, qualidade e competitividade, dadas as relações mútuas e interdependentes.

Embora nem sempre de modo tradicional, mas a qualidade tem vindo a assumir uma condição mais significativa da sua importância: a qualidade já não se discute, porque sem ela a organização não sobrevive (daí, eventualmente as perceções de que

já não é relevante); a qualidade é inquestionável (daí, eventualmente, as decisões de que não interessam os custos da sua obtenção).

Nós sublinhamos que se trata de adaptar a organização a novas realidades sem perder de vista os grandes referenciais que constituem as técnicas e métodos de gestão da qualidade. Não se trata mais de convencimento, de filosofia de gestão, mas de ação. As organizações precisam de introduzir, não uma qualquer técnica milagrosa, mas sim mais técnicas e métodos, de acordo com a complexidade dos problemas e o nível de competitividade dos mercados. Contudo, deve ser lembrado que as pessoas e as organizações necessitam de tempo para aprender, embora as condições de aprendizagem permitam que esta se faça de forma mais acelerada. Por outro lado, aquelas organizações que não tenham aprendido a usar adequada e exaustivamente as técnicas mais simples, não conseguirão utilizar as mais sofisticadas. Esta foi uma das razões para introduzir, no capítulo 8, as técnicas estatísticas mais elementares.

Um último aspeto que está a alterar radicalmente a envolvente em que as organizações têm de responder às necessidades dos seus clientes tem a ver com o desenvolvimento exponencial das tecnologias da informação e comunicação. As alterações já introduzidas nos métodos, nas relações de trabalho e nas relações comerciais virão a acarretar novas formas de controlo e gestão da qualidade.

A presente obra pretende constituir um documento de partida para quem pretenda resposta às questões essenciais relacionadas com os sistemas da qualidade, da gestão ambiental e da gestão da segurança, e outros sistemas de gestão.

Não baseamos a abordagem na problematização dos conceitos, embora não a evitemos, mas privilegamos as orientações mais úteis para a ação.

Pretendemos dar uma resposta baseada na conjugação da experiência organizacional relevante, com a formação académica e profissional e a experiência na implementação de sistemas de gestão da qualidade, de gestão ambiental, de gestão da segurança e saúde no trabalho e da qualidade total.

O CAPÍTULO 1 introduz o leitor nos conceitos essenciais da qualidade, faz algumas referências à sua evolução histórica e aborda os conceitos de gestão da qualidade.

O CAPÍTULO 2 é inteiramente dedicado à formalização/documentação de um sistema da qualidade. Os procedimentos a estabelecer e os respetivos conteúdos típicos são pormenorizadamente apresentados, cobrindo a generalidade das situações práticas. Todo o capítulo toma como referência a ISO 9001:2008 (como justificado na nota introdutória do capítulo). A secção 2 é dedicada à gestão por processos, a inovação que tem acarretado mais problemas de implementação às organizações. A secção 3 foi introduzida para tratar a questão da conceção das próprias soluções organizativas, utilizando uma metodologia também baseada na abordagem por processos.

O CAPÍTULO 3 relaciona a qualidade com a produtividade e a competitividade, através da gestão do ciclo de vida do produto/ serviço e de outros conceitos de ges-

tão, equaciona as relações entre tecnologia, qualidade e competitividade e, nesta envolvente, aborda os custos/benefícios relacionados com a qualidade.

O CAPÍTULO 4 é dedicado a outros sistemas de gestão para além da qualidade, assumindo que o número destes se tendo vindo a alargar. A secção 1 é dedicada ao sistema de gestão ambiental, apresentando, não só a interpretação dos requisitos da norma ISO 14001, mas também as metodologias recomendadas de identificação dos aspetos e avaliação dos impactes ambientais. A secção 2 é dedicada ao sistema de gestão da segurança, higiene e saúde do trabalho, apresentando a interpretação dos requisitos da norma BS OHSAS 18001/NP 4397. A secção 3 apresenta os sistemas de gestão da responsabilidade social, baseados, essencialmente, na norma SA 8000. A secção 4 inclui os sistemas de gestão da qualidade na administração pública (CAF), na saúde (HQS, JCI), na educação (IWA 2, ENQA, A3ES), e no setor social (ISS). O capítulo termina com a secção 5, onde se propõe uma metodologia de integração dos diversos sistemas, utilizando, como exemplo os sistemas da qualidade, ambiente e segurança e saúde do trabalho.

Este capítulo apresenta-se estruturado de acordo com os requisitos das referidas normas, permitindo que os leitores possam ir diretamente para o referencial que mais lhe interesse. Contudo, a norma ISO 9001 tem formulações mais amplas, pelo que, em muitos casos, se remeta para esta norma, e que se recomende, que numa segunda leitura, a secção 1 do capítulo 2 seja também lida.

O CAPÍTULO 5 apresenta uma metodologia de implementação de um programa de qualidade total (incluindo o sistema da qualidade), identificando as fases típicas e os intervenientes, bem como as condições básicas de sucesso. O modelo da EFQM (2010) é apresentado e são identificadas algumas das questões importantes para a autoavaliação e a avaliação externa.

O CAPÍTULO 6 concentra-se nas auditorias a sistemas de gestão, incluindo os modelos descritos no capítulo 4, integrando uma análise à norma ISO 19011:2011. A secção 1 foi introduzida para reforçar a importância e o contributo das auditorias para a melhoria dos sistemas.

O CAPÍTULO 7 foi introduzido para tratar das perspetivas que se colocam aos profissionais da qualidade num mundo em profundas, drásticas e permanentes mudanças.

O CAPÍTULO 8 apresenta as técnicas estatísticas mais essenciais ao controlo da qualidade e dos processos, desde o tratamento de dados, estudos da capacidade do processo e estudos da capacidade da inspeção, controlo estatístico do processo e controlo por amostragem (atributos e variáveis).

Esta obra interessa a três tipos diferentes de leitores: os gestores poderão extrair daqui uma ideia clara do que são os subsistemas de gestão mais comuns, como são os relacionados com a qualidade, o ambiente, a segurança e saúde, a responsabilidade social, bem como as vantagens da sua integração; os técnicos da qualidade, do ambiente, da segurança, e de outras áreas, poderão encontrar uma sistematização de conceitos e uma guia prático para estabelecer os procedimentos dos sistemas de uma

forma integrada; por fim, os estudantes de engenharia, gestão, economia, sociologia e psicologia poderão encontrar uma abordagem pragmática e profissionalizante de vários subsistemas de gestão, que tendem a ser integrados também ao nível funcional das organizações.

Por último, gostaríamos de chamar a atenção para o facto de a qualidade estar a ganhar, definitivamente, o estatuto de disciplina do conhecimento técnico científico. A qualidade não é mais uma atividade de entusiastas, mas sim o domínio de trabalho, investigação e desenvolvimento de uma parte da comunidade técnico-científica.

Partilhamos da opinião de que será o século vinte e um a ficar na história como o século da qualidade, ficando progressivamente mais claro que o sentido mais global do desenvolvimento sustentável será o da sociedade da qualidade de vida. Precisamos de melhores produtos, produzidos/fornecidos por melhores organizações compostas de melhores pessoas empenhadas em processos de melhoria. O combate a todo o tipo de desperdício (ex.: materiais, tempo, recursos, resíduos) constituirá a grande área de consenso.