



# O FUTURO DA QUALIDADE EM PORTUGAL

COORDENADOR PEDRO SARAIVA



Associação Portuguesa para a Qualidade



# O FUTURO DA QUALIDADE EM PORTUGAL

Outubro 2010

Autores: Pedro Saraiva; João d' Orey; Paulo Sampaio; Marco Reis; Carla Cardoso;  
Jorge Pinheiro; Lurdes Tomé



Associação Portuguesa para a Qualidade

Rua Carlos Alves, N.º 3  
1600-515 Lisboa  
Portugal

Tel. 214 996 210  
Fax 214 958 449

E-mail: [geral@apq.pt](mailto:geral@apq.pt)  
[www.apq.pt](http://www.apq.pt)

Todos os direitos reservados

*Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer meio electrónico, mecânico, de fotocópia ou de gravação, sem prévia autorização, por escrito, da APQ*

Título: O Futuro da Qualidade em Portugal

Edição: APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

Autores:

Pedro Saraiva; João d' Orey; Paulo Sampaio; Marco Reis; Carla Cardoso;  
Jorge Pinheiro; Lurdes Tomé

Paginação, impressão e acabamento: Britográfica, Artes Gráficas, Lda.

1ª edição: Outubro de 2010

Tiragem: 500 exemplares

Depósito legal: 318336/10

ISBN: 978-972-9388-06-4

## ÍNDICE

NOTA DE ABERTURA

PREFÁCIO

RESUMO EXECUTIVO .....	8
1. INTRODUÇÃO.....	37
2. METODOLOGIA DE TRABALHO.....	39
3. O FUTURO DA QUALIDADE.....	42
4. AS VOZES DA QUALIDADE.....	54
5. ANÁLISE DESCRITIVA DE RESULTADOS .....	62
5.1 RESULTADOS GLOBAIS .....	66
5.1.1 Parte I: A Qualidade em Portugal.....	66
5.1.2 Parte II: Cenários da Qualidade para Portugal.....	67
5.1.3 Parte III: Papel dos Diferentes Agentes.....	69
5.2 ANÁLISE ESTRATIFICADA DE RESPOSTAS.....	78
5.2.1 Estratificação de Acordo com Funções Desempenhadas .....	78
5.2.2 Estratificação de Acordo com Anos de Experiência.....	78
5.2.3 Estratificação de Acordo com Idade.....	84
5.2.4 Estratificação de Acordo com Dimensão da Organização .....	88
5.2.5 Estratificação de Acordo com Sexo.....	91
5.2.6 Estratificação de Acordo com Modo de Preenchimento .....	92
6. MODELO ESTRUTURADO DE EQUAÇÕES.....	102
6.1 MODELO DE MEDIDA E MODELO ESTRUTURAL.....	103
6.2 VALORES MÉDIOS DOS CRITÉRIOS DO MODELO ESTRUTURADO DE EQUAÇÕES .....	106
6.3 VALIDAÇÃO ESTATÍSTICA DO MODELO ESTRUTURADO DE EQUAÇÕES.....	107
7. ANÁLISE DE KANO.....	114
8. RECOMENDAÇÕES.....	122
8.1 TENDÊNCIAS DE EVOLUÇÃO DA QUALIDADE EM PORTUGAL .....	122
8.2 ANÁLISE COMPARATIVA .....	126
8.3 IMPLICAÇÕES GERAIS.....	131
8.4 IMPLICAÇÕES ESPECÍFICAS .....	133
8.5 CONSISTÊNCIA E PRIORIDADES DE INTERVENÇÃO .....	138

9. CONCLUSÕES.....	144
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	147
Anexo I - Guião de Entrevista Exploratória.....	149
Anexo II - Vozes e Imagens da Qualidade em Portugal.....	151
Anexo III – Requisitos da Qualidade em Portugal.....	166
Anexo IV – Questionário Sobre o Futuro da Qualidade em Portugal.....	184
Sínteses Curriculares dos Autores .....	189

---

## Nota de Abertura

“... O propósito da tarefa de construir o futuro não é decidir o que deve ser feito amanhã, mas o que deve ser feito hoje, para que haja um amanhã...”

Peter Drucker

Para uma organização, assumir a sua parte na construção do futuro (a melhor forma de o prever, na linha de raciocínio de Drucker) implica, a cada momento, (re)conhecer a posição que ocupa, as principais tendências que enformarão os contextos da actuação futura, bem como as competências de que dispõe face às que serão requeridas para assegurar o sucesso nesses possíveis contextos. Não se trata de procurar condicionar o futuro – o que seria estultice – mas sim de criar as condições de adaptação à evolução do contexto em que a organização desenvolve a sua actividade e de manutenção da sua capacidade de acção criativa de valor económico e social e de liderança, ao longo desse contínuo processo transformacional, tendo em vista o seu sucesso sustentado.

Promover um estudo junto das diversas “partes interessadas” no Movimento da Qualidade em Portugal, colhendo as suas perspectivas quanto à posição que a Qualidade ocupa como variável de influência no reposicionamento das nossas organizações e as visões e expectativas quanto aos seus desempenhos no médio e longo prazos, foi a forma como a Direcção da APQ decidiu assinalar o quadragésimo aniversário da fundação da Associação Portuguesa para a Qualidade.

Mais do que um outro diagnóstico de situação, sobre o qual pudéssemos confirmar a justeza da visão da APQ e a utilidade da actividade que vem realizando ao longo dos 40 anos passados, ou, ainda, lamentar a persistente lentidão na afirmação da Excelência como marca diferenciadora da economia portuguesa no exigente contexto global onde terá de construir o seu futuro, pretendia-se um trabalho, credível pelo método e inovador pela abordagem, que dotasse os agentes que mais directamente podem influenciar o desempenho das “infraestruturas da Qualidade” em Portugal, de uma base de conhecimento estruturado, cientificamente validado, sobre a qual possam fundar estratégias de acção e de colaboração, por forma a maximizar a utilidade dessas infraestruturas na obtenção dos desejados resultados.

Este foi o desafio lançado, que a equipa liderada pelo Professor Pedro Saraiva, em boa hora e corajosamente, entendeu aceitar.

O estudo “O Futuro da Qualidade em Portugal”, que agora se publica, é o produto desse desafio e plenamente responde aos objectivos a que nos propúnhamos.

Pessoalmente, não tenho dúvida de que se trata de um trabalho verdadeiramente inovador que, pelos seus rigor e profundidade, será de inestimável utilidade para todos quantos – governo, instituições públicas e privadas, empresários, gestores e profissionais – se constituem como agentes privilegiados da promoção da Qualidade em Portugal e, por essa via, da competitividade da nossa economia e da diferenciação das nossas organizações, no contexto do mercado global em que, já hoje, se posicionam.

Por tudo o que fica dito, é, para a APQ, motivo de grande orgulho ter estado na origem deste estudo e poder agora publicá-lo.

Aos seus autores agradecemos a competência, a energia e a criatividade que emprestaram ao seu trabalho e que o tornam no instrumento único que pretendíamos.

Às entidades certificadoras APCER, EIC e SGS que, enquanto apoiantes institucionais da APQ, contribuíram para que fosse possível lançar este projecto, fica também expresso o nosso reconhecimento.

Ao leitor, desejo que aqui possa encontrar inspiração e conhecimento para, mais acertadamente, poder “decidir o que deve ser feito hoje, para que haja um amanhã” em que a visão de Excelência que conosco partilha possa ser uma realidade.

José E. de Figueiredo Soares  
Presidente da Direcção da APQ

## **Prefácio**

Após regressar a Portugal, em 1993, a minha vida profissional tem sido em boa e feliz medida preenchida por sucessivas actividades e projectos centrados na Qualidade, equacionada em múltiplos contextos e âmbitos de aplicação.

Pela diversidade de desafios abraçados, fico por vezes com a sensação de ter já dado um contributo suficiente e quase exaustivo, sem margem porventura para encontrar novos espaços inexplorados, de resto aqueles que me dá especial prazer procurar desbravar.

Puro engano. No seguimento de várias outras iniciativas, que tive o privilégio de ajudar a concretizar em estreita parceria com a APQ, com ela crescendo enquanto pessoa e profissional, eis que inesperadamente me foi colocado mais um desafio irrecusável: o de liderar a concretização, pela primeira vez em Portugal, de um trabalho de fundo sobre o Futuro da Qualidade.

Agradecendo à APQ a confiança em mim depositada, aqui ficam agora disponíveis, para a leitura de todos os interessados, os principais resultados obtidos, e correspondentes recomendações no sentido de Portugal se afirmar cada vez mais, melhor e rapidamente pela via da Qualidade, uma das poucas que pode ajudar-nos a ter o futuro que ambicionamos e merecemos.

Coimbra, 1 de Outubro de 2010

Pedro Manuel Saraiva



## RESUMO EXECUTIVO

Não é tarefa fácil condensar toda a informação relevante, gerada no âmbito do presente trabalho, em torno de um quarto de páginas. Inspirando-nos nos documentos comerciais de apresentação de determinados produtos financeiros, convirá por isso mesmo relevar que a leitura deste Resumo Executivo não dispensa a consulta atenta do relatório completo que procura resumir, de forma compacta e auto-suficiente, remetendo-se para aquele um aprofundamento dos respectivos temas ou aspectos de natureza complementar, igualmente importantes mas incompatíveis com a contenção de espaço a que um Resumo Executivo desta natureza necessariamente obriga.

Iremos então, ao longo das páginas seguintes, enunciar algumas das principais constatações, comentários, sugestões e recomendações que emanam do estudo realizado em torno do Futuro da Qualidade em Portugal, organizados em torno dos seguintes tópicos:

- Objectivos
- Metodologia de Trabalho
- As Vozes da Qualidade
- Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal
- Critérios do Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal
- Indicadores da Qualidade em Portugal
- Cenários da Qualidade em Portugal
- Papel dos Diferentes Agentes Promotores da Qualidade em Portugal
- Surpreender pela Qualidade em Portugal
- Análise Comparativa Internacional
- Recomendações Gerais
- Recomendações Específicas
- Consistência e Prioridades de Intervenção
- Conclusões

### Objectivos

Perante a actual envolvente económica mundial, Portugal encontra-se numa posição da qual teima em demorar a sair. Esgotou-se um modelo de desenvolvimento assente em baixos custos, no qual deixou de ser competitivo. Mas está ainda por afirmar um outro modelo de desenvolvimento, suportado na qualidade, na inovação e no conhecimento.

A qualidade em Portugal é por isso mesmo vital, agora mais do que nunca, enquanto aposta estratégica e alavanca que pode e deve ajudar a afirmar o posicionamento do nosso País no ambicionado novo paradigma.

O presente projecto, justamente intitulado “O Futuro da Qualidade em Portugal”, insere-se neste mesmo contexto, enquanto iniciativa pioneira, dinamizada pela APQ, que visa definir directrizes e identificar perspectivas de evolução da Qualidade em Portugal, para a partir daí apontar caminhos, prioridades e recomendações, gerais e direccionadas para os diferentes agentes relevantes.

### Metodologia de Trabalho

Como em casa de ferreiro não deve imperar espeto de pau, do ponto de vista metodológico foram incorporados princípios e ferramentas da qualidade no âmbito do projecto, recorrendo-se nomeadamente a lógicas de Desdobramento da Função Qualidade (QFD), Análise de Kano, Estatística Univariada e Multivariada, bem como Modelos Estruturados de Equações (SEM).

Ao fazê-lo, intencional e convictamente, o actual estudo torna-se uma peça única e diferenciada, ao inovar em termos de abordagem adoptada face a anteriores trabalhos de prospectiva sobre a qualidade, efectuados nomeadamente nos EUA.

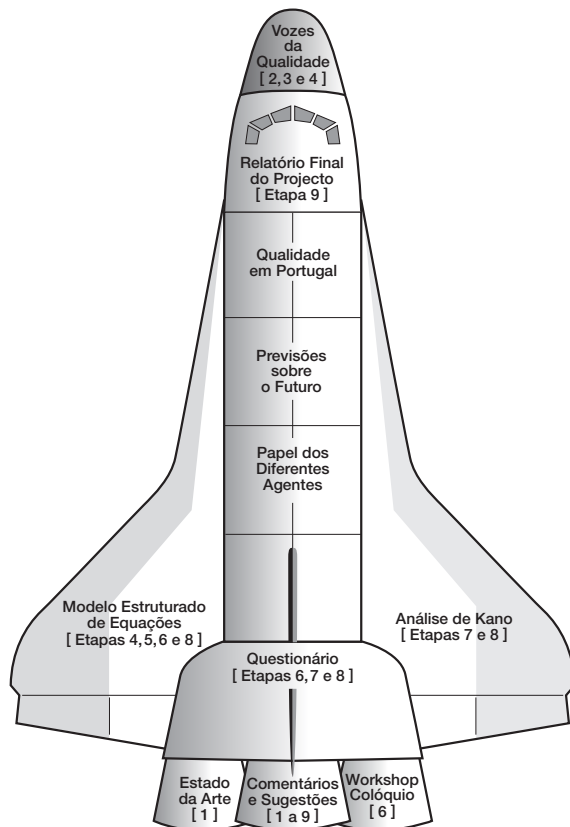


Figura 1 – Representação esquemática da metodologia de trabalho do projecto.

Os resultados aqui resumidos decorrem de um conjunto de actividades (retratado na Figura 1), que contemplou:

1. Caracterização do estado da arte, por levantamento e análise da literatura relevante.
2. Realização de entrevistas semi-estruturadas, efectuadas junto de 27 líderes de opinião e especialistas da Qualidade em Portugal (*Lead Users*), e complementadas por espaço voluntário de respostas abertas ao nosso questionário.
3. Definição das principais características, eixos e perspectivas de evolução da Qualidade em Portugal, a partir do tratamento de toda a informação recolhida ao longo das entrevistas, que conduziram à identificação de 266 vozes e 32 imagens relacionadas com a Qualidade em Portugal (Anexo II).
4. Com base no cruzamento semântico das vozes e imagens da Qualidade em Portugal, definiram-se 61 Requisitos da Qualidade em Portugal (Anexo III), que estiveram na base da construção de um Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal, que foi posteriormente alvo de validação estatística, sendo composto por 9 critérios, desdobrados por sua vez em 46 variáveis.
5. No decorrer do 34º Colóquio da Qualidade, tiveram lugar três momentos dedicados ao desenvolvimento do presente estudo, dando oportunidade aos participantes, não apenas de conhecer alguns dos resultados já obtidos, mas igualmente de assumir um contributo activo.
6. O questionário sobre o Futuro da Qualidade em Portugal foi divulgado junto de todos os associados e parceiros da Associação Portuguesa para a Qualidade, distribuído no 34º Colóquio da Qualidade e disponibilizado na Internet para preenchimento electrónico, resultando num total de 323 respostas obtidas. Em paralelo, foi solicitado ao grupo de líderes de opinião/especialistas da qualidade, anteriormente entrevistados, o preenchimento de um questionário baseado numa Análise de Kano, centrada nos Requisitos da Qualidade em Portugal.
7. Com base em toda a informação recolhida, procedeu-se à análise estatística descritiva da mesma, à melhoria e validação do Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal, suportado no paradigma dos Modelos Estruturados de Equações (SEM), bem como ao tratamento dos resultados da Análise de Kano.

### **As Vozes da Qualidade em Portugal**

Do conjunto de Vozes da Qualidade em Portugal recolhidas, que serviram de matéria-prima essencial ao subsequente desenvolvimento do trabalho, importa dar aqui conta de um conjunto de apreciações qualitativas que, pela sua natureza e/ou intensidade, é justo sublinhar, enquanto constatações/tendências de evolução transmitidas pelos entrevistados (Anexo II):

- A certificação ISO 9001 representou um fenómeno sem igual, e irrepetível, no movimento da qualidade, assistindo-se contudo a alguma apreensão sobre a sua evolução e difusão futura;
- Nos últimos anos a qualidade tem estado afastada da agenda política e a extinção do Conselho Nacional da Qualidade foi apontada por vários entrevistados como tendo sido “um erro histórico e irreparável”;
- Preconiza-se um novo papel para o exercício das funções de Director da Qualidade, situadas na envolvimento da Gestão de Topo, o que obriga a desenvolver competências e actuar principalmente como dinamizador, formador e facilitador, mais do que estritamente enquanto técnico da qualidade;
- Genericamente, os entrevistados consideram que, embora com algumas falhas, o movimento da qualidade evoluiu bastante em Portugal ao longo dos últimos 40 anos, e alargou muito o seu âmbito de intervenção, especialmente na última década (da indústria para os serviços e para a administração pública e, mais recentemente, também para o sector social);
- Assistiu-se a uma ausência generalizada de referências à metrologia nas entrevistas realizadas, o que pode decorrer ou de uma interiorização já assumida do seu papel, ou, alternativamente, de um certo divórcio registado entre metrologia e qualidade, castrador do reconhecimento da sua relevância neste contexto;
- No que respeita à situação actual do movimento da Qualidade em Portugal, pode ser empregue, enquanto analogia, a ideia de que o copo não está cheio nem vazio, mas também não é totalmente claro se está em vias de ficar mais cheio (trajectória ascendente) ou mais vazio (trajectória descendente).

A concluir, será também de realçar que das entrevistas realizadas emerge o sentimento de que o Futuro da Qualidade em Portugal passa, sobretudo, pela atitude mental colectiva que vier a ser adoptada, já que a qualidade serve e depende, acima de tudo, das pessoas e respectivos comportamentos.

Uma fonte adicional de Vozes da Qualidade decorreu do preenchimento, por parte de cerca de 40 dos inquiridos, do espaço de respostas abertas que integrava o nosso questionário sobre o Futuro da Qualidade em Portugal. Sem sermos exaustivos, transcrevem-se opiniões adicionais assim recolhidas, na primeira pessoa:

“Gostaria de sublinhar a importância da atitude individual para a obtenção da mudança. No dia em que a qualidade for compreendida por todos os elementos da organização não precisaremos de departamentos da qualidade”.

“É fundamental credibilizar a certificação, dinamizar a investigação, o desenvolvimento e a inovação”.

“A qualidade em Portugal tem de ter uma orientação transversal a toda organização. Desde o topo das instituições (gestão de topo) até ao patamar base das mesmas. Os gestores das empresas em Portugal não se responsabilizam pelas políticas da qualidade e pensam que a qualidade em Portugal é um fait-divers”.

“Parece-me que a enorme maioria dos portugueses não sabe o que é a qualidade e desconfia seriamente da qualidade das empresas certificadas. Quando se fala em implementação de um SGQ verifica-se uma reacção negativa por parte da maioria das pessoas que sabe o que é. Esta situação deveria ser invertida rapidamente!”.

“A gestão de topo está mais interessada em obter a certificação do que em utilizar os SGQ como ferramenta de gestão nas suas organizações”.

“Enquanto se falar em Qualidade sem ver a Melhoria do Negócio não há futuro”.

A terminar, replicamos um testemunho, por amostragem, de comentários que adicionalmente tecem rasgados elogios à APQ pela concretização desta iniciativa:

“Reforço um pensamento que é uma constatação: o facto de aqui estarmos significa que somos os responsáveis pela construção de um bom futuro em Portugal, do qual nos possamos orgulhar, perpetuando-o às futuras gerações. Devemos assumi-lo como uma obrigação! Muito obrigada pelo estudo”.

Com base neste vasto conjunto de informação foi elaborado um conjunto de questões, e concebido um Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal, validado estatisticamente através do preenchimento de questionário que visou caracterizar o Presente e Futuro da Qualidade em Portugal (Anexo IV), bem como identificado um conjunto alargado de 61 Requisitos da Qualidade em Portugal (Anexo III).

### **Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal**

A configuração final do Modelo Estruturado de Equações (Figura 2), validado estatisticamente, e que é igualmente um Modelo Conceptual Explicativo da Qualidade em Portugal, assenta num total de 9 critérios, com as respectivas interligações de impacto, e que se desdobram depois num total de 46 variáveis/indicadores, repartidos por estes mesmos critérios.



Figura 2 – Modelo Conceptual Explicativo da Qualidade em Portugal.

Este modelo conceptual explicativo da Qualidade em Portugal mostra, entre outros aspectos, através da sua topologia, o seguinte:

- As Políticas Públicas contribuem de modo directo para a Qualidade em Portugal, sem que tal suceda por via indirecta, de indução de comportamentos junto das Pessoas ou Organizações, o que desde logo denota alguma fragilidade no que diz respeito a essas mesmas políticas, aparentemente demasiado insípidas ou alheadas das necessidades do mundo real;
- Um correcto entendimento e assimilação do conceito de qualidade situa-se a montante e é determinante quanto às intervenções que dizem respeito a Entidades Promotoras, Formação, Referenciais e Abordagens adoptadas na implementação da Qualidade em Portugal;
- As Entidades Promotoras e a Formação manifestam as suas incidências sobretudo no que diz respeito ao comportamento individual das pessoas no domínio da qualidade, sem que sejam significativos os seus impactos directos sobre as Organizações;
- Os Referenciais e as Abordagens escolhidas para implementação da qualidade, por sua vez, são determinantes no que diz respeito à qualidade vivenciada nas organizações, mais do que nos comportamentos individuais;
- A Qualidade Organizacional ocupa um lugar central, sendo dependente de Referenciais, Abordagens e das Pessoas, ao mesmo tempo que determina em larga medida o ambiente agregado da Qualidade em Portugal;
- Os níveis globais de Qualidade em Portugal só dependem directamente de Políticas Públicas e Organizações, sendo os demais contributos, decorrentes de outros critérios, transmitidos de forma indirecta.

### CrITÉRIOS do Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal

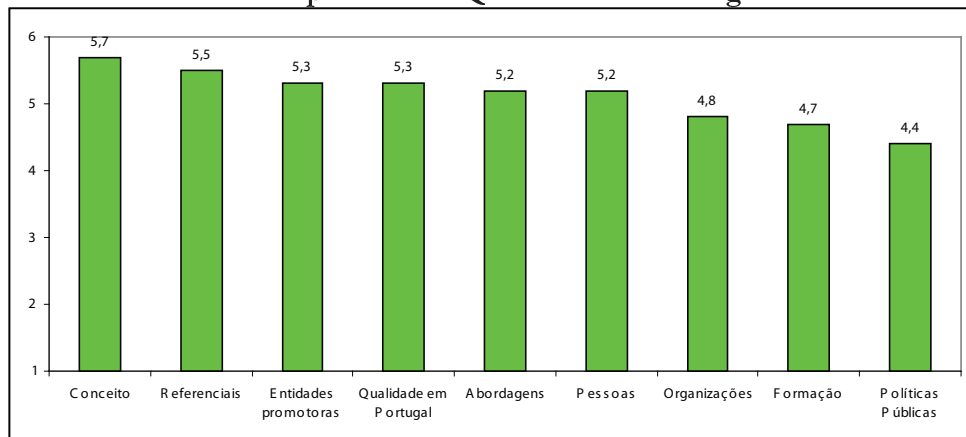


Figura 3 – Valores medios obtidos para os diferentes crITÉrios do Modelo Estruturado de Equaoes.

Uma anlise dos valores medios de desempenho obtidos para os 9 crITÉrios do nosso Modelo Estruturado de Equaoes (Figura 3), permite constatar o seguinte:

- Face a uma escala situada entre 1 (Muito Baixo) e 10 (Muito Elevado), os valores medios encontrados para os diferentes crITÉrios so relativamente baixos, ficando apenas em dois casos a igualar ou acima da media da escala (5,5), o que evidencia existir ainda um logo caminho de amadurecimento da Qualidade em Portugal a percorrer;
- Em termos relativos, os crITÉrios “Conceito” (5,7) e “Referenciais” (5,5) so os mais bem posicionados, igualando ou superando a media da escala, o que significa que o entendimento daquilo que a qualidade representa, bem assim como os gues de orientaao disponveis para a implementar, se situam num panorama algo mais favorvel;
- Idntica anlise comparada permite constatar que o crITÉrio “Polticas Pblicas” (4,4)  aquele que recebe uma apreciaao media mais baixa, seguindo-se depois os crITÉrios “Formaao” (4,7) e Organizaoes (4,8), o que aponta para lacunas especialmente fortes no que diz respeito  existncia de adequadas medidas pblicas de apoio  consolidaao da Qualidade em Portugal, acompanhadas da necessidade de ver reforadas apostas eficazes no que se prende com a formaao no domnio da qualidade e a correcta adopao desta por parte das organizaoes.

A Figura 4 apresenta a verso final, j estatisticamente validada, do nosso Modelo Estruturado de Equaoes, com indicaao no apenas dos valores medios alcanados para os diferentes crITÉrios, mas ainda dos coeficientes de impacto que interligam os crITÉrios, sempre que as relaoes estimadas so significativas.

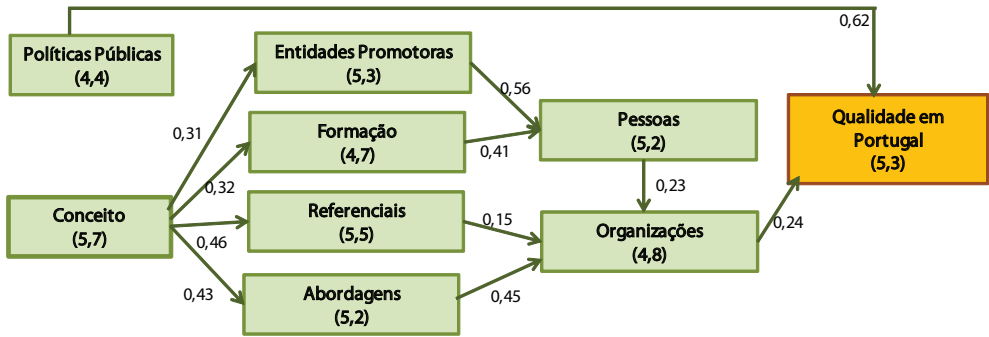


Figura 4 – Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal.

A análise dos coeficientes de impacto, que traduzem a contribuição de cada critério relativamente aos demais, permite concluir o seguinte:

- As “Políticas Públicas”, ainda que não exerçam qualquer tipo de impacto directo sobre outros antecedentes, aparentemente, e de modo algo difuso, criam um pano de fundo que acaba por ter relevância directa significativa na afirmação da “Qualidade em Portugal” (coeficiente de impacto igual a 0,62);
- A correcta assimilação da qualidade enquanto “Conceito” desempenha um papel relevante, que de modo balanceado influencia, em paralelo, e com intensidades semelhantes (coeficientes de impacto situados entre 0,31 e 0,46), “Entidades Promotoras”, “Formação”, “Referenciais” e “Abordagens” à qualidade;
- A assimilação da qualidade pelas “Pessoas” depende de modo repartido tanto do papel desempenhado pelas “Entidades Promotoras” como pela “Formação”, enquanto critérios indutores da aquisição de conhecimentos e competências individuais;
- Na construção de uma verdadeira qualidade nas “Organizações”, o papel desempenhado pelas “Abordagens” (coeficiente de impacto igual a 0,45) parece ser muito mais determinante do que propriamente a escolha e os “Referenciais” (coeficiente de impacto igual a 0,15) adoptados para orientar a sua implementação, situando-se a relevância das “Pessoas” numa posição intermédia (coeficiente de impacto igual a 0,23).

Do cruzamento dos valores médios de desempenho actualmente percebido em cada critério com os respectivos impactos (decorrentes de ligações directas e/ou indirectas) na afirmação da “Qualidade em Portugal”, decorre a construção do mapa de posicionamento para cada um dos oito critérios que influenciam a “Qualidade em Portugal” (Figura 5).



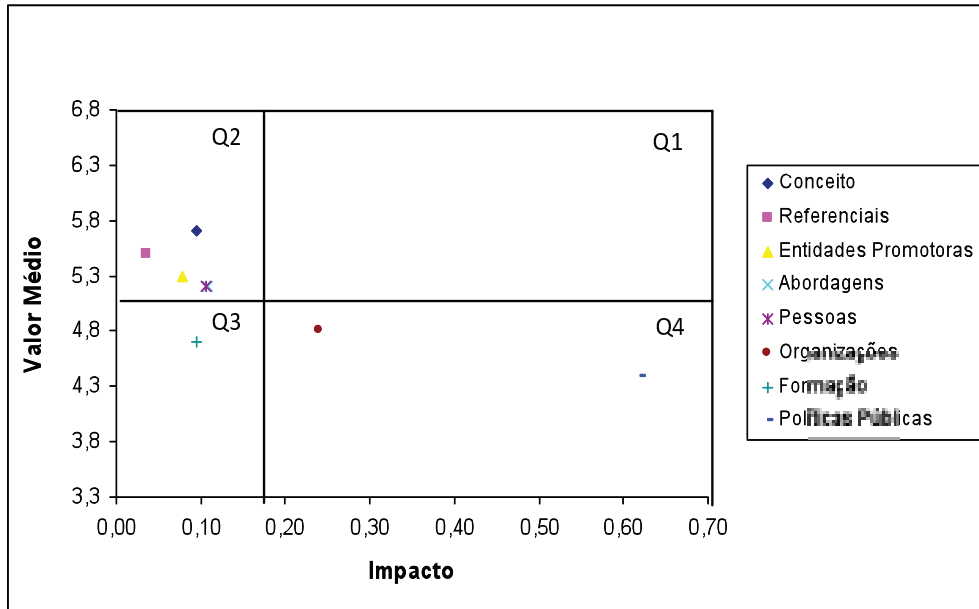


Figura 5 – Mapa de Posicionamento dos Diversos Critérios Antecedentes da “Qualidade em Portugal”.

A Figura 5 permite desde logo apontar duas linhas de prioridade ao nível de intervenções direccionadas para reforçar a consistência da “Qualidade em Portugal”:

- Em primeira linha de prioridade, encontramos os critérios situados no quadrante (Q4), onde se combinam elevados coeficientes de impacto com reduzidos valores médios de desempenho actual, e, por isso mesmo, com uma relação de benefício/custo altamente favorável, o que quer dizer que devem ser canalizadas intervenções para melhorar os contributos das “Políticas Públicas” e das “Organizações” na consolidação da “Qualidade em Portugal”;
- Em segunda linha de prioridade, encontramos o critério situado no quadrante (Q3), onde se combinam menores coeficientes de impacto com reduzidos valores médios de desempenho actual, mercedores igualmente de particular atenção, o que neste caso aponta para uma aposta ao nível da “Formação” enquanto veículo potenciador do reforço da “Qualidade em Portugal”.

### Indicadores da Qualidade em Portugal

A um nível de análise mais fino, situado agora ao nível dos 46 indicadores/variáveis que integram o nosso questionário, enquadradas nos respectivos critérios do Modelo Estruturado de Equações, é possível acrescentar um conjunto adicional de observações.

Foram as seguintes as questões que, em termos globais, obtiveram valores médios mais elevados (> 6,00):

- Q7 “Número de referenciais e correspondente oferta de certificação” (6,84);
- Q6 “Prestígio da certificação” (6,43);
- Q8 “Número de certificados ISO 9001 actualmente existentes” (6,30);
- Q2 “Transversalidade aos vários sectores de actividade” (6,23);
- Q5 “Flexibilidade das soluções proporcionadas pela Qualidade” (6,17);
- Q1 “Abrangência do conceito de qualidade” (6,15).

Estes resultados parecem apontar para alguns pontos especialmente sólidos da Qualidade em Portugal, nomeadamente aspectos relacionados com a certificação, disponibilidade dos seus referenciais e respectivo reconhecimento; amplitude da qualidade, encarada como sendo alargada, transversal aos vários sectores de actividade, capaz de proporcionar soluções flexíveis e abrangentes.

Do lado oposto, com valores médios mais baixos (<4,5), encontramos as seguintes variáveis:

- Q34 “Aprendizagem da Qualidade no ensino básico e secundário” (3,30);
- Q10 “Utilização dos Modelos de Excelência” (3,54);
- Q29 “Implementação da Qualidade na Administração Pública” (4,02);
- Q39 “Grau em que a Qualidade é assumida como uma prioridade nacional” (4,22);
- Q38 “Apoio político à Qualidade em Portugal” (4,33);
- Q41 “Existência de políticas públicas de promoção da Qualidade” (4,38).

Encontramos assim, enquanto fragilidades da Qualidade em Portugal, os seguintes elementos: reduzido interesse, apoio político, e inexistência de políticas públicas de promoção da qualidade; baixos níveis de concretização do ensino da qualidade ao nível da escolaridade básica e secundária; fraca utilização de modelos de excelência; implementação insuficiente da qualidade na administração pública.

Em síntese, a qualidade não parece estar a ser assumida pelo Estado enquanto verdadeiro desígnio nacional.

O estabelecimento de prioridades de intervenção, ao nível das variáveis, pode ser obtido através do seu posicionamento num mapa que cruza os valores médios de desempenho com os respectivos impactos consolidados sobre a “Qualidade em Portugal”, isto é, dos acréscimos quantitativos que é legítimo esperar alcançar na

“Qualidade em Portugal”, decorrentes de uma variação unitária em cada uma das referidas variáveis (Figura 6).

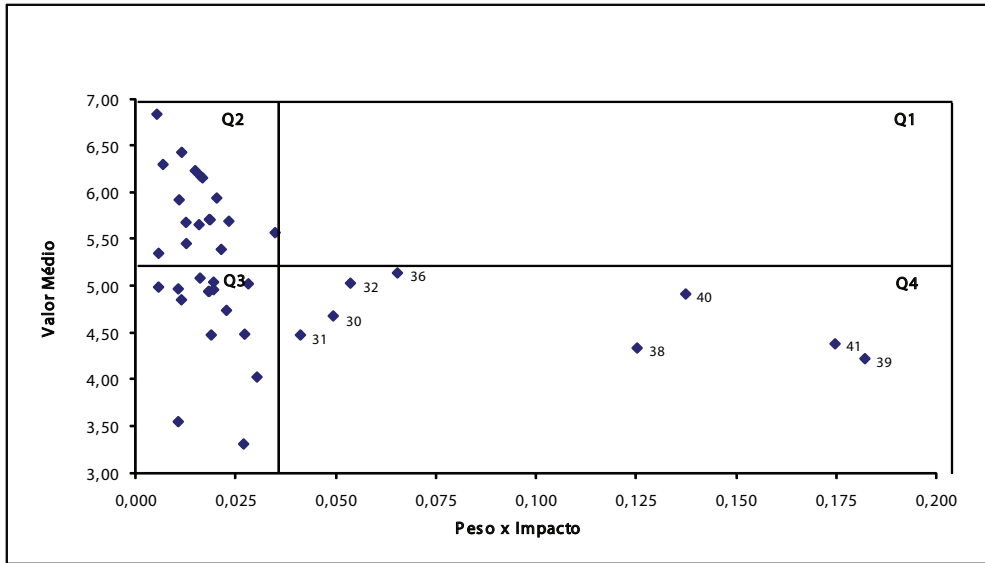


Figura 6 – Mapa de Posicionamento das Diferentes Variáveis, incluindo identificação numérica das que se situam no quadrante de intervenção prioritária.

É deste modo possível identificar oito variáveis de intervenção prioritária (situadas no quadrante Q4), todas elas enquadradas nos critérios “Políticas Públicas” e “Organizações”, justamente aqueles que foram já considerados como devendo ser, eles próprios, merecedores de intervenção prioritária (Tabela 1).

Tabela 1 – Variáveis de Intervenção Prioritária e Respective Impactos sobre a “Qualidade em Portugal”.

Variável	Impacto na Qualidade em Portugal
39. Grau em que a Qualidade é assumida como uma prioridade nacional	0,182
41. Existência de políticas públicas de promoção da Qualidade	0,175
40. Existência de mecanismos territorialmente desconcentrados de promoção da Qualidade	0,138
38. Apoio político à Qualidade em Portugal	0,125
36. Concepção, desenvolvimento e aplicação de novas técnicas, ferramentas e abordagens da Qualidade	0,065
32. Número de organizações que encaram a Qualidade como uma mais valia	0,054
30. Níveis de implementação de sistemas integrados de gestão	0,049
31. Aplicação da Qualidade em novos sectores (Ex: sector social)	0,041

Além de uma aposta clara, a nível nacional e territorialmente desconcentrada, nas Políticas Públicas de Promoção da Qualidade, as variáveis prioritárias que foram identificadas apontam igualmente para a vantagem de se assistir a uma aplicação mais consistente e coerente da qualidade nas organizações, onde esta deve ser vista como uma verdadeira mais valia, devidamente integrada, aplicada a novos sectores e com a incorporação de novas abordagens.

### **Cenários da Qualidade em Portugal**

Quando confrontados com um conjunto de elementos associados a eventuais cenários alternativos de evolução da Qualidade em Portugal, os inquiridos consideram que iremos assistir, nos próximos 5 a 10 anos, a uma evolução relativamente equilibrada, conjugando os 12 ingredientes avaliados de modo intermédio.

Ainda assim, em virtude dos valores médios obtidos ( $>6,3$ ), pode-se apontar no sentido de a Qualidade em Portugal nos próximos 5-10 anos vir a ser tendencialmente mais:

- Abrangente;
- Credível;
- Globalizada;
- Alinhada com Tendências Internacionais.

Aparentemente caminha-se portanto e acredita-se assim numa evolução positiva, mas cada vez mais alinhada com as tendências internacionais, em detrimento de uma afirmação centrada em eventuais maiores especificidades nacionais.

Do lado oposto (valor médio  $<5,7$ ), há sobretudo a salientar que:

- Apesar de não ser esta porventura a melhor solução, as pessoas não acreditam ser possível que o SPQ venha a deixar de ser tutelado pelo Ministério da Economia;
- Face à situação já actualmente alcançada, não são de prever acréscimos significativos de entusiasmo no que diz respeito à normalização e certificação, algo que não pode deixar de merecer alguma apreensão, face ao panorama comparativo internacional.

Importa porém, a terminar, reforçar que acima de tudo as respostas obtidas apontam essencialmente para uma evolução equilibrada, sem se assistir a um posicionamento futuro colado próximo dos extremos da escala (centrada em 5,5) para qualquer um dos elementos alternativos considerados neste contexto.

## Papel dos Diferentes Agentes Promotores da Qualidade em Portugal

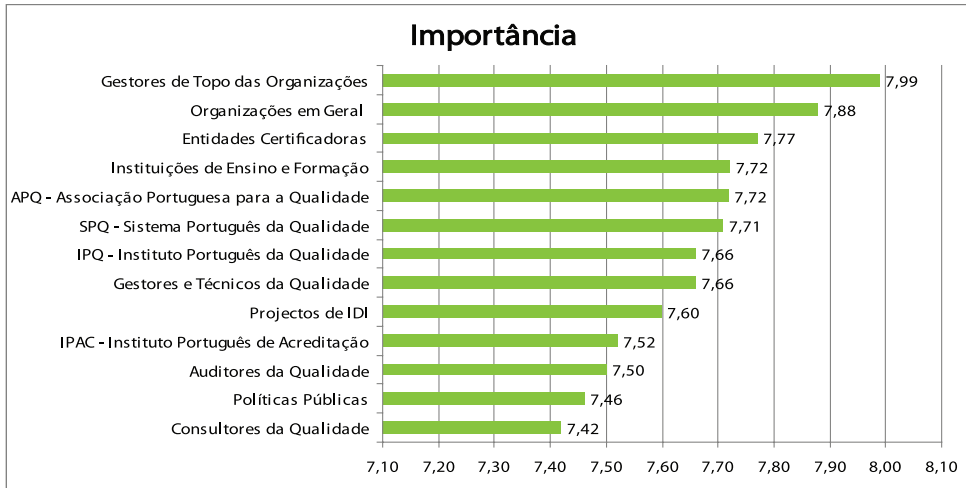


Figura 7 – Valores médios de importância para os diferentes agentes.

Conforme ilustrado na Figura 7, todos os agentes considerados são efectivamente relevantes para a afirmação da Qualidade em Portugal (valores médios de importância acima de 7,0).

Os valores médios ainda assim mais elevados mostram que é reforçadamente importante (valor médio > 7,75) o papel desempenhado pelos seguintes agentes:

- Gestores de Topo das Organizações (7,99);
- Organizações em Geral (7,88);
- Entidades Certificadoras (7,77).

Decorre daqui o aparente primado de construção e reconhecimento da qualidade nas organizações enquanto peça nuclear de afirmação da Qualidade em Portugal.

Em termos relativos, do lado oposto, encontramos os seguintes agentes (valor médio menor ou igual a 7,50), cuja relevância é considerada menos intensa:

- Consultores da Qualidade (7,42);
- Políticas Públicas (7,46);
- Auditores da Qualidade (7,50).

Esta constatação corrobora o que já ficou acima referido, uma vez que indicia que mais do que dos contributos individuais (de consultores ou auditores) ou colectivos da sociedade (decorrentes de políticas públicas), é sobretudo na camada intermédia das organizações que se concentra o maior potencial de construção da Qualidade em Portugal.

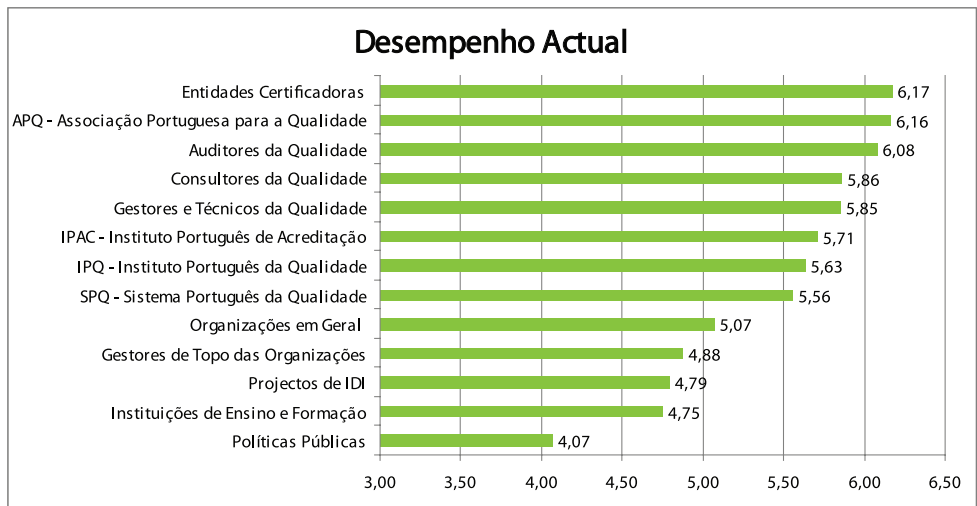


Figura 8 – Valores médios de desempenho actual para os diferentes agentes.

Quanto à qualidade do desempenho actualmente percebido (Figura 8), destacam-se, pela positiva (valor médio superior a 6,0), os seguintes agentes:

- Entidades Certificadoras (6,17);
- Associação Portuguesa para a Qualidade (6,16);
- Auditores da Qualidade (6,08).

Apesar das críticas que lhes são frequentemente apontadas, e igualmente recolhidas ao longo das entrevistas efectuadas no âmbito do presente trabalho, é de sublinhar o relativo conforto associado ao modo como as actividades de certificação são presentemente conduzidas em Portugal, através dos respectivos actores.

Do lado oposto, com menores valores médios de qualidade do desempenho actual (<4,8), encontramos:

- Políticas Públicas (4,07);
- Instituições de Ensino e Formação (4,75);
- Projectos de IDI na área da qualidade (4,79).

Reforça-se deste modo algo já anteriormente identificado, relativamente às debilidades existentes quanto ao contributo das Políticas Públicas para a afirmação da Qualidade em Portugal, sendo que as duas restantes vertentes, além de alcançarem valores médios significativamente mais elevados, são condicionadas, em boa medida, elas mesmas, através das políticas públicas adoptadas e seguidas.

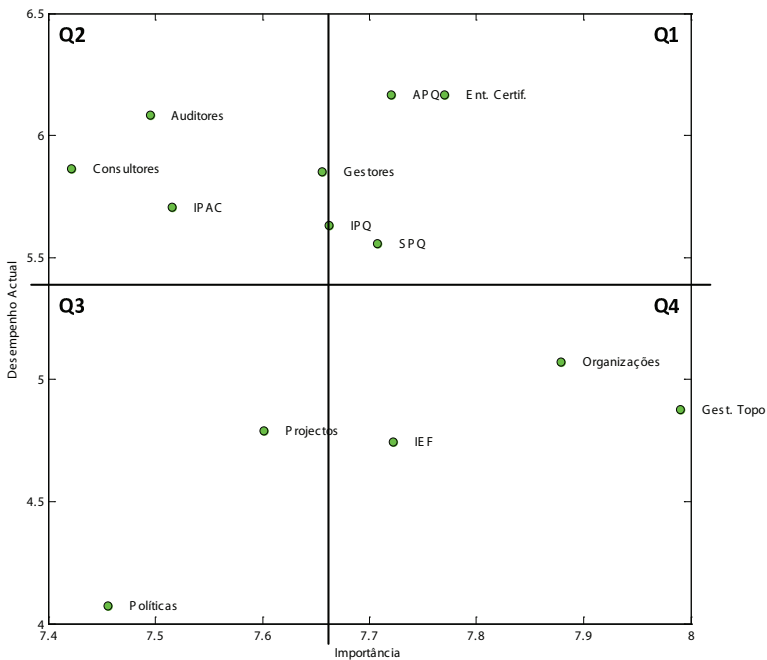


Figura 9 – Importância versus Desempenho Actual para os Diferentes Agentes.

Fazendo agora uma análise cruzada dos valores médios encontrados, tanto para a importância como para a qualidade do desempenho actual (Figura 9), valerá a pena destacar as seguintes constatações, relacionadas com os quatro quadrantes identificados:

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

### **Surpreender pela Qualidade em Portugal**

De modo complementar ao estudo de índole mais quantitativa, centrado nas importâncias, impactos e desempenhos avaliados, através de uma análise de Kano foi possível caracterizar do ponto de vista qualitativo o modo como cada Requisito da Qualidade em Portugal pode ser categorizado, bem como, subseqüentemente, quais são formas de o Futuro da Qualidade em Portugal poder vir a surpreender pela positiva, face às expectativas existentes por parte dos respectivos agentes e profissionais da qualidade.

Desta análise foi então possível extrair as seguintes constatações:

- De forma relativamente invulgar, nenhum dos Requisitos da Qualidade em Portugal considerados é predominantemente Obrigatório. Este facto permite-nos concluir que existe, actualmente, alguma ausência de consolidação da Qualidade em Portugal, a ponto de nela nada ser considerado como absolutamente doutrinário ou imprescindível;
- Existe uma grande abundância de Requisitos da Qualidade em Portugal que são predominantemente Unidimensionais, ou seja, em que a intensidade da sua existência se traduz, de forma aproximadamente linear, em acréscimos da Qualidade em Portugal;
- O número de Requisitos da Qualidade em Portugal que são predominantemente Atraentes é muito reduzido, devendo estes merecer especial atenção, uma vez que a criação de novas ondas de dinamismo da Qualidade em Portugal pode ser inteligentemente planeada a partir da sua futura crescente concretização.

Da informação assim obtida foi possível apontar para os seguintes Requisitos da Qualidade enquanto aspectos que, a serem observados no futuro, podem vir a suscitar ondas positivas de entusiasmo em torno da Qualidade em Portugal, excedendo as expectativas actualmente existentes:

- “Qualidade encarada por todos como atitude e estado de espírito”;
- “Reforço do prestígio da certificação”;
- “Verdadeiro e genuíno envolvimento dos gestores de topo com a qualidade”;
- “Maior envolvimento das empresas no processo de produção de normas”;
- “Estabelecimento e implementação de Estratégia Nacional para a Qualidade”;
- “Criação de redes, projectos demonstradores e centros de IDI centrados na qualidade”.



Por sua vez, caso não sejam observados no futuro, os seguintes Requisitos da Qualidade em Portugal irão traduzir-se num defraudar de expectativas e significativa insatisfação quanto ao Futuro da Qualidade em Portugal:

- “Actuação das entidades certificadoras pautada por critérios de ética e deontologia”;
- “As questões comerciais não desvirtuam a credibilidade da certificação”;
- “Verdadeiro e genuíno envolvimento dos gestores de topo com a qualidade”.

A terminar, vale a pena sublinhar a circunstância de o requisito “Verdadeiro e genuíno envolvimento dos gestores de topo com a qualidade” se apresentar simultaneamente em ambos os subrupos, o que reforça e valida a criticidade deste elemento na afirmação da Qualidade em Portugal.

Aparentemente, a natureza desta análise permite-nos concluir que os aspectos estritamente formais de regulação, enquadramento e estrutura da Qualidade em Portugal não serão determinantes em termos do seu impacto qualitativo sobre o futuro da mesma, sobretudo quando comparados com outros aspectos, de índole mais pragmática e voltada para colocar a Qualidade em Acção e Movimento no seio das Organizações.

### **Análise Comparativa Internacional**

Olhando para as principais forças de mudança e tendências de evolução da qualidade, a nível internacional, é possível apontar algumas linhas de força que sobressaem:

- A globalização surge constantemente enquanto força motriz de dinâmicas de evolução a ter cada vez mais em consideração, também no que se prende com a qualidade;
- A necessidade de mudança e adaptação face a novas realidades, ainda que variadas, é outro elemento muito transversalmente presente;
- A redefinição de âmbitos de aplicação da qualidade, e respectiva abrangência, aparece igualmente com elevada frequência;
- Os desenvolvimentos tecnológicos devem conduzir a constantes actualizações e renovações de práticas assumidas na área da qualidade, tanto pelos respectivos profissionais como por parte das organizações.

Daqui decorre também um conjunto de novos e exigentes desafios com que os profissionais da qualidade se confrontam, a nível nacional e internacional, sendo porventura de destacar as competências para:

- Continuar a ser capaz de responder aos requisitos dos clientes, mas acima de tudo procurar antecipá-los;
- Contribuir para o reforço da excelência organizacional;
- Ser rápido a responder aos desafios e exigências do mercado;
- Conseguir envolver eficazmente a gestão de topo na cultura da qualidade.

Confrontando as tendências internacionais com a realidade nacional, é possível constatar que, salvaguardando situações específicas, nomeadamente no que diz respeito aos níveis de desenvolvimento, à abrangência de aplicação e à utilização de referenciais ou ferramentas concretas, podemos afirmar que, em termos futuros, a aplicação da Qualidade em Portugal estará parcialmente alinhada com as tendências internacionais, ainda que havendo lacunas por preencher em diferentes domínios de intervenção.

Os aspectos nos quais Portugal se encontrará mais alinhado com as tendências mundiais são então os seguintes:

- Abrangência do conceito de qualidade;
- Integração de conceitos emergentes na esfera da qualidade (Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Gestão do Risco, entre outros);
- Utilização de referenciais normativos internacionais de cariz genérico;
- Penetração da qualidade nos vários sectores de actividade;
- Actividades de normalização, acreditação e certificação;
- Metrologia legal.

Em síntese, as latitudes de interpretação do conceito de qualidade, bem como o cumprimento de aspectos regulamentares e normativos, alvo de reconhecimento formal externo, situam Portugal numa rota de clara convergência com o panorama internacional.

Por outro lado, nos seguintes aspectos Portugal corre o risco de divergir face às tendências internacionais de evolução da qualidade:

- Políticas públicas fortes e eficazes de promoção da qualidade;
- Formação e ensino da qualidade;
- Existência de uma cultura nacional da qualidade;
- Aplicação de novas ferramentas, referenciais e abordagens específicos, em particular de natureza mais avançada ou ambiciosa;
- Utilização de Modelos de Excelência;
- Integração efectiva com outros conceitos, em particular no que concerne à inovação;

- Aplicação dos princípios e ferramentas da qualidade nas actividades de IDI;
- “Metrologia” das percepções e do intangível;
- Metrologia industrial e análise de sistemas de medição;
- Actividades e projectos de IDI centrados na qualidade;
- Aplicação de uma visão sistémica da qualidade;
- Papel desempenhado pelos Gestores de Topo e Profissionais da Qualidade.

Tendo Portugal em larga medida evoluído já de um patamar restrito de interpretação da qualidade, falta agora, em termos comparativos internacionais, dar o passo seguinte, de alargamento de horizontes e ambições, assumindo voluntariamente a qualidade enquanto verdadeira prioridade nacional, devidamente enquadrada por políticas públicas adequadas e partilhada de forma consistente, inspirada nas melhores práticas mundiais, por todos os agentes relevantes.

### **Recomendações Gerais**

Como corolário de todo o trabalho efectuado, enunciam-se aqui as perspectivas e recomendações concretas quanto ao Futuro da Qualidade em Portugal, de forma genérica, com indicação somente das linhas de orientação consideradas de intervenção prioritária, sendo a totalidade das recomendações reservada para o corpo do relatório.

De acordo com as fontes de informação referidas anteriormente, as tendências de evolução da *Qualidade em Portugal* prevêem-se graduais, alinhadas com as tendências mundiais e sem movimentos profundamente disruptivos, apesar do próprio conceito de qualidade atravessar actualmente um estágio de mudança.

No que diz respeito ao *Conceito e Abrangência* da qualidade, mais do que a manutenção de especificidades em Portugal, assistiremos, ainda que a diferentes ritmos, à implementação de uma qualidade internacionalmente globalizada.

Olhando para as *Políticas Públicas*, verificamos que estas apresentam algumas fragilidades e debilidades. Aparentemente afastadas das reais necessidades dos agentes dinamizadores da qualidade, e pouco intensas, contribuem apenas de modo directo para a afirmação da Qualidade em Portugal, sem que tal suceda por via indirecta (de indução de comportamentos junto das Pessoas ou Organizações).

Um dos domínios que se afigura crítico para o Futuro da Qualidade em Portugal prende-se com o desempenho das *Instituições de Ensino e Formação*, de quem se espera uma melhoria significativa dos níveis de desempenho ao nível da promoção da Qualidade em Portugal nos próximos 5 a 10 anos. A intervenção destas entidades

é determinante para a definição, consolidação e disseminação das actuais e novas áreas do conhecimento associadas à qualidade, contribuindo, de igual modo, no que diz respeito à construção de aprendizagens colaborativas, adequadas às novas realidades sociais e empresariais, bem como ao reforço de uma verdadeira cultura da qualidade junto dos estudantes e da população em geral.

Mais do que nos referenciais, é no domínio das *Abordagens* que surgem mais lacunas na situação actual, e onde se espera que mais possamos evoluir no futuro, de modo a acompanhar as tendências mundiais. Revestindo-se os problemas da qualidade de uma natureza cada vez mais complexa e abrangente, irão assumir especial relevância as ferramentas que possibilitam o tratamento de um grande volume de dados (*data mining*), a análise e interpretação das expectativas e percepções das partes interessadas (e.g. clientes, colaboradores, sociedade).

Apesar dos contributos individuais não terem impacto directo na construção da Qualidade em Portugal (tal é alcançado por via das organizações), existem diferentes expectativas relativamente ao contributo das *Pessoas*. Dos gestores de topo das organizações, a quem se atribui a maior importância, espera-se um maior envolvimento, bem como melhores níveis de desempenho neste âmbito, levando a qualidade verdadeiramente a sério e fazendo-a chegar junto da generalidade dos colaboradores e cidadãos, através de uma liderança pelo exemplo.

É no âmbito das *Organizações* que, em boa medida, se vai definir o Futuro da Qualidade em Portugal. A qualidade organizacional ocupa um lugar central, sendo dependente de referenciais, abordagens e das pessoas, ao mesmo tempo que determina, em larga medida, o ambiente agregado da Qualidade em Portugal. Decorre daqui o aparente primado de construção e reconhecimento da qualidade nas organizações enquanto peça nuclear de afirmação da Qualidade em Portugal. Os desafios que se colocam neste domínio fazem com que as organizações necessitem de ter capacidade para gerir uma mudança turbulenta e contínua. A complexidade das questões que se colocam irá certamente forçar os seus líderes a encontrar respostas para as novas e emergentes áreas da qualidade.

Concluindo, importa realçar que caminhamos, essencialmente, para uma evolução equilibrada, sem se assistir a um posicionamento futuro claramente colado a situações extremas quanto a cenários alternativos de posicionamento da Qualidade em Portugal.

Ainda assim, ao longo dos próximos 5 a 10 anos, a Qualidade em Portugal poderá vir a ser / ter / conhecer:

- Mais credível;
- Mais abrangente;
- Globalizada;
- Alguma importância acrescida;
- O SPQ tutelado pelo Ministério da Economia;
- Marcada pela ausência de uma verdadeira Agenda Nacional da Qualidade;
- As entidades promotoras da qualidade a funcionar em velocidade de cruzeiro;
- Mais próxima da convergência para referenciais globais e integrados;
- Alguma estabilização ao nível da normalização e certificação;
- A aplicação das ferramentas da qualidade existentes e algum desenvolvimento/ utilização de novas ferramentas;
- Um acréscimo de competência e eficácia dos profissionais da qualidade;
- Um alargamento de aplicação, mas ainda suportado essencialmente num grupo restrito de conhecedores da qualidade.

Para que Portugal esteja preparado para enfrentar os desafios do Futuro da Qualidade, devem ser tidos em conta, em particular, os seguintes aspectos:

- Mais do que aspectos formais ou de orgânica, de referenciais ou enquadramento, o futuro da qualidade deve assentar pragmaticamente em acções concretas desenvolvidas de modo consistente no terreno, de verdadeira “Qualidade em Movimento e Acção”;
- A qualidade depende, acima de tudo, directamente da implementação nas organizações, com os restantes elementos a servirem de suporte à sua concretização no mais variado tipo de entidades, sobrepondo-se a outras camadas de intervenção, quer a nível individual, quer a nível nacional.

Em termos esquemáticos poderemos retratar simbolicamente (Figura 10) o que se pode e deve esperar enquanto forma de aposta estratégica consequente de consolidação da Qualidade em Portugal, cuja força motriz assenta na “Qualidade em Movimento e Acção nas Organizações”, ainda que suportada, a uma escala mais micro, pela cultura individual da qualidade assumida por Pessoas e Equipas, e, a um nível mais macro, estimulada pelas apostas colectivas efectuadas por via de políticas públicas assumidas a nível nacional, regional e/ou local.



Figura 10 – “Qualidade em Movimento e Ação”.

Para que tal possa acontecer, há um conjunto de factores críticos de sucesso que urge considerar e acautelar devidamente:

- A qualidade decorre da consciência e envolvimento de todos os portugueses;
- A credibilidade é central e essencial, podendo estar parcialmente em risco;
- O conceito de qualidade tem de ser devidamente assimilado, sem o que nada acontece;
- Importa implementar com consistência a qualidade nas organizações;
- Os gestores de topo desempenham um papel essencial;
- Urge reforçar o ensino da qualidade, do nível básico ao superior;
- As políticas públicas devem estimular a mobilização e aplicação da Qualidade em Portugal, carecendo de manifesto reforço e revisão;
- Torna-se imperativo reforçar as actividades de IDI centradas na qualidade que são desenvolvidas em Portugal.

### **Recomendações Específicas**

Tendo em linha de conta as principais tendências identificadas e as implicações gerais decorrentes do trabalho realizado, adianta-se agora um conjunto de recomendações específicas, arrumadas de acordo com os correspondentes agentes a que

respeitam, sendo aqui enunciados somente aqueles que foram identificados como sendo merecedores de intervenção prioritária (a lista completa consta do corpo do relatório).

#### *Organizações em Geral*

- Sendo o verdadeiro motor da “Qualidade em Movimento e Acção” deverá, desde logo, aumentar o número de organizações em Portugal que encaram a qualidade como uma real mais valia (OG1);
- Pugnar pela correcta aplicação efectiva no terreno das ferramentas e referenciais da qualidade (novos ou já existentes) nas organizações (OG2);
- Uma vez que o “produto quase perfeito” se assume cada vez mais como um requisito mínimo de permanência do mercado, as organizações deverão centrar a sua actuação no cumprimento das suas “propostas de valor” para os clientes e outras partes interessadas (OG3);
- Prosseguir com a aplicação da qualidade no Sector Público e continuar a apostar na transversalidade da qualidade e na sua aplicação em novos sectores, nomeadamente o sector social (OG4);
- Aumentar os níveis da implementação de autênticos sistemas de gestão integrados, incorporando novas valências, como a responsabilidade social, sustentabilidade e gestão do risco (OG5);
- Compreender as necessidades de inovação e materializá-las enquanto vertente complementar a interligar com a qualidade (OG6);
- Envolvimento activo, em colaboração com as Instituições de Ensino Superior, na dinamização de projectos conjuntos de IDI na área da qualidade (OG7).

#### *Gestores de Topo das Organizações*

- Deverá ser assegurado um verdadeiro e genuíno envolvimento dos gestores de topo com a qualidade (GTO1);
- Estes líderes deverão assegurar que o conhecimento e a capacidade de utilização das ferramentas da qualidade se alargam a todo e qualquer colaborador da organização, em função das respectivas necessidades e funções, criando um ambiente de aprendizagem contínua da qualidade (GTO2);
- Face à relevância do papel desempenhado pelos Gestores de Topo, dinamizar estruturas, porventura no seio da APQ, onde estes se revejam, sintam representados e participem de modo activo, liderando, através do exemplo, a promoção da Qualidade em Portugal (GTO3).

#### *Políticas Públicas*

- Deve ser desenhada e adoptada uma nova geração de Políticas Públicas de dinamização da Qualidade em Portugal, à semelhança do que já sucedeu no

- passado, assumindo-a enquanto verdadeiro desígnio nacional (PP1);
- Criação e implementação de uma genuína Estratégia da Qualidade em Portugal, assente numa Agenda Nacional da Qualidade, reforçando o envolvimento dos vários agentes relevantes, de modo a que esta seja encarada como alavanca do desenvolvimento económico e social (PP2);
  - Deverá ser fomentada a existência de mecanismos territorialmente desconcentrados de promoção da qualidade, nomeadamente a nível regional, inspirados porventura nas dinâmicas já existentes neste domínio tanto na Região Autónoma da Madeira como na Região Autónoma dos Açores (PP3).

### *IDI em Qualidade*

- Criação de redes, projectos demonstradores e centros de IDI na área da qualidade (IDI1);
- Aplicação dos conceitos de IDI na concepção de novas ferramentas e metodologias da qualidade (metrologia de percepções, estatística multivariada, data mining, etc.) (IDI2);
- Estabelecimento de linhas específicas de apoio financeiro à condução de actividades de IDI no domínio da qualidade, por parte de diferentes entidades (FCT, Agência de Inovação, INA), com envolvimento activo da APQ, IPQ e outros parceiros (IDI3).

### *Instituições de Ensino e Formação*

- No médio e longo prazo, caminhar no sentido de os princípios e atitudes centrados na qualidade, inovação e empreendedorismo fazerem parte da cartilha de valores e conhecimentos transmitidos em todos os níveis de ensino (IEF1);
- Incluir conteúdos relacionados com a qualidade nos programas curriculares do ensino básico e secundário (IEF2);
- Reforçar as práticas e oferta de ensino, investigação, desenvolvimento e inovação da qualidade nas instituições de ensino superior (IEF3);
- Crescente adopção e aplicação de modelos integrados de gestão da qualidade nos estabelecimentos de ensino, que permitam monitorizar e melhorar o seu desempenho (IEF4);
- Desenvolver oferta formativa na área da qualidade permanentemente adequada às novas e emergentes necessidades das organizações e dos seus colaboradores (IEF5);
- Criação de estrutura nacional de coordenação do ensino e formação na área da qualidade, envolvendo APQ, CEQUAL, IPQ, Ministérios da Educação e do Ensino Superior (IEF6).



*SPQ – Sistema Português da Qualidade*

- Concretizar um desdobramento dentro do Sistema Português da Qualidade (SPQ) à escala regional, de forma a envolver a maior diversidade possível de agentes interessados por via de lógicas de proximidade (SPQ1);
- Enquanto partes integrantes do SPQ, é importante reforçar os sistemas de medição da satisfação dos clientes e colaboradores, como acontece com as bem sucedidas experiências do ECSI Portugal e do Observatório Nacional de Recursos Humanos, bem como criar um Barómetro Nacional da Qualidade (SPQ2);
- Criação, no seio do próprio SPQ, de linhas específicas de estímulo à condução, financiamento e reconhecimento de actividades de IDI na área da qualidade, por forma a alargar a base de produção e acumulação de conhecimento científico neste domínio (SPQ3);
- Concepção de uma nova estrutura de coordenação e dinamização da Qualidade em Portugal, inspirada nas motivações do extinto Conselho Nacional da Qualidade, mas desenhada e implementada à luz dos novos conceitos e metodologias de trabalho em rede, com forte envolvimento e participação activa de todos os agentes dinamizadores da Qualidade em Portugal (SPQ4);
- Situar a cúpula do SPQ na dependência directa do Primeiro-Ministro, por forma a dar um sinal inequívoco da importância da qualidade na construção do Futuro de Portugal (SPQ5);
- Criação de Gala Anual de reconhecimento da qualidade, a múltiplos níveis, com o alto patrocínio e presença dos mais altos representantes do Estado Português e forte visibilidade mediática (SPQ6).

**Consistência e Prioridades de Intervenção**

Por forma a validar as orientações e recomendações concretas apresentadas, ao mesmo tempo que se estabelecem prioridades de intervenção em torno das mesmas, fez-se o preenchimento de uma Tabela da Qualidade, que mostra a correspondência existente entre a concretização das iniciativas e orientações apontadas e o respectivo preenchimento dos Requisitos da Qualidade em Portugal.

A consistência de todo o trabalho efectuado pode ser comprovada ao constatar-se, a partir desta mesma Tabela da Qualidade, que, numa leitura horizontal, efectuada linha a linha, todos os Requisitos da Qualidade em Portugal encontram correspondência numa ou mais das nossas Recomendações Específicas.

Do cruzamento dos impactos sobre os Requisitos da Qualidade em Portugal com a importância destes mesmos no reforço da Qualidade em Portugal, decorre ainda uma hierarquização das iniciativas apontadas, sendo que, de acordo com esta

métrica, e com pontuações superiores a 100 pontos, é possível identificar 20 Recomendações Específicas merecedoras de especial prioridade (Tabela 2).

Tabela 2 – Recomendações Específicas Prioritárias.

<b>Acção</b>	<b>Pontuação</b>
Pugnar pela correcta aplicação efectiva no terreno das ferramentas e referenciais da qualidade (novos ou já existentes) nas organizações (OG2).	351
Deve ser desenhada e adoptada uma nova geração de Políticas Públicas de dinamização da Qualidade em Portugal, à semelhança do que já sucedeu no passado, assumindo-a enquanto verdadeiro desígnio nacional (PP1).	273
Criação e implementação de uma genuína Estratégia da Qualidade em Portugal, assente numa Agenda Nacional da Qualidade, reforçando o envolvimento dos vários agentes relevantes, de modo a que esta seja encarada como alavanca do desenvolvimento económico e social (PP2).	216
Deverá ser fomentada a existência de mecanismos territorialmente desconcentrados de promoção da qualidade, nomeadamente a nível regional, inspirados porventura nas dinâmicas já existentes neste domínio tanto na Região Autónoma da Madeira como na Região Autónoma dos Açores (PP3).	216
Sendo o verdadeiro motor da “Qualidade em Movimento e Acção” deverá, desde logo, aumentar o número de organizações em Portugal que encaram a qualidade como uma real mais valia (OG1).	184
Investimento na sensibilização e interiorização das novas e emergentes tendências associadas à qualidade (visão sistémica, sustentabilidade, gestão do risco, etc.), enquanto elemento de referência difusor das novidades nacionais e internacionais em torno da qualidade, tornadas acessíveis em tempo real junto dos profissionais da qualidade (APQ6).	174
Situar a cúpula do SPQ na dependência directa do Primeiro-Ministro, por forma a dar um sinal inequívoco da importância da qualidade na construção do Futuro de Portugal (SPQ5).	162
Actuar como organismo de interface com o exterior, participando em redes internacionais e assumindo-se enquanto janela de aproximação ao que de relevante se passa no mundo da qualidade (APQ8).	148

Prosseguir com a aplicação da qualidade no Sector Público e continuar a apostar na transversalidade da qualidade e na sua aplicação em novos sectores, nomeadamente o sector social (OG4).	147
Concepção de uma nova estrutura de coordenação e dinamização da Qualidade em Portugal, inspirada nas motivações do extinto Conselho Nacional da Qualidade, mas desenhada e implementada à luz dos novos conceitos e metodologias de trabalho em rede, com forte envolvimento e participação activa de todos os agentes dinamizadores da Qualidade em Portugal (SPQ4).	144
No médio e longo prazo, caminhar no sentido de os princípios e atitudes centrados na qualidade, inovação e empreendedorismo fazerem parte da cartilha de valores e conhecimentos transmitidos em todos os níveis de ensino (IEF1).	135
Concretizar um desdobramento dentro do Sistema Português da Qualidade (SPQ) à escala regional, de forma a envolver a maior diversidade possível de agentes interessados por via de lógicas de proximidade (SPQ1).	135
Enquanto partes integrantes do SPQ, é importante reforçar os sistemas de medição da satisfação dos clientes e colaboradores, como acontece com as bem sucedidas experiências do ECSI Portugal e do Observatório Nacional de Recursos Humanos, bem como criar um Barómetro Nacional da Qualidade (SPQ2).	135
Estabelecimento de linhas específicas de apoio financeiro à condução de actividades de IDI no domínio da qualidade, por parte de diferentes entidades (FCT, Agência de Inovação, INA), com envolvimento activo da APQ, IPQ e outros parceiros (IDI3).	120
Incluir conteúdos relacionados com a qualidade nos programas curriculares do ensino básico e secundário (IEF2).	117
Crescente adopção e aplicação de modelos integrados de gestão da qualidade nos estabelecimentos de ensino, que permitam monitorizar e melhorar o seu desempenho (IEF4).	117
Alargar a base de apoio à qualidade, aumentando o número de pessoas e organizações que a encaram enquanto autêntica mais valia, a interiorizam e a aplicam (APQ5).	117
Reforçar as práticas e oferta de ensino, investigação, desenvolvimento e inovação da qualidade nas instituições de ensino superior (IEF3).	108
Criação de Gala Anual de reconhecimento da qualidade, a múltiplos níveis, com o alto patrocínio e presença dos mais altos representantes do Estado Português e forte visibilidade mediática (SPQ6).	108

A APQ deverá assim contribuir para o desenvolvimento e melhoria da qualidade nas organizações, proporcionando-lhes soluções que as tornem mais sólidas e competitivas (APQ1).	108
---	-----

Verifica-se uma vez mais a coerência existente entre este leque de orientações prioritárias e toda a análise anteriormente efectuada, não sendo de estranhar a sua concentração em torno dos domínios merecedores de especial atenção, já referidos (Organizações, Políticas Públicas, Instituições de Ensino e Formação, Sistema Português da Qualidade, Projectos de IDI).

Do ponto de vista qualitativo, atendendo ao papel crucial que foi sistematicamente associado aos Gestores de Topo, enquanto via crítica de surpreender pela positiva, caso se venham a envolver fortemente no movimento da qualidade, mas igualmente de perigo na construção do Futuro da Qualidade em Portugal, caso se alheiem do mesmo, aditamos à anterior vintena de Recomendações Específicas mais uma, merecedora de especial atenção, criando deste modo um leque final de 20+1 iniciativas prioritárias:

“Deverá ser assegurado um verdadeiro e genuíno envolvimento dos gestores de topo com a qualidade (GTO1)”.

O Futuro da Qualidade em Portugal terá boas e fundamentadas razões para ser mais sorridente caso exista capacidade prática de implementação prioritária deste subconjunto de 21 Recomendações Específicas!

## Conclusões

Algumas notas finais vale a pena sublinhar, enquanto destilado de toda a informação compilada e apresentada:

- As tendências de evolução da Qualidade em Portugal prevêm-se graduais, alinhadas com as tendências mundiais e sem movimentos profundamente disruptivos, apesar do próprio conceito de qualidade atravessar actualmente um estágio de mudança;
- Importa reforçar o papel, insubstituível, que os Gestores de Topo podem e devem desempenhar na promoção e implementação da Qualidade em Portugal;
- A cultura de qualidade dos cidadãos é um excelente ponto de partida e de chegada no que diz respeito à consolidação da Qualidade em Portugal;
- Urge assumir rapidamente um vasto conjunto de novas Políticas Públicas direccionadas para a promoção da Qualidade em Portugal;
- Não é absolutamente dado como adquirido que as conquistas da Qualidade

em Portugal sejam irreversíveis, ou que esta tenha um futuro de amplo sucesso assegurado, pois tudo vai depender da convicção com que todos os agentes venham a agarrar esta temática, podendo disso depender a criação de uma nova vaga de entusiasmo, ou, alternativamente, a existência de um certo declínio da mesma;

- A Qualidade em Portugal evoluiu imenso ao longo dos últimos 40 anos, enquanto fruto do esforço de múltiplas pessoas e entidades, mas existe ainda um largo espaço a percorrer, no que toca à sua efectiva interiorização e implementação com consistência, reconhecimento de que representa uma verdadeira mais valia, não dependendo exclusivamente de aspectos regulamentares, imposições de mercado ou da existência de mecanismos formais de reconhecimento externo, ao mesmo tempo que subsistem lacunas evidentes quanto à adopção de ferramentas avançadas ou referenciais mais ambiciosos de aferição da qualidade;
- Existe uma atitude menos optimista quanto à capacidade de a Qualidade em Portugal dar o salto que se espera, da parte dos profissionais da qualidade com maior experiência acumulada, e por isso mesmo também porventura mais exigentes e menos crentes em evoluções que talvez considerem ser algo utópicas face a tudo aquilo que já vivenciaram nesta área. Oxalá o futuro mostre haver muitos e bons motivos para eliminar algum deste tipo de cepticismo assente numa base realista;
- Existe uma janela temporal de oportunidade para que Portugal venha a progredir rapidamente neste domínio, dando passos largos de aproximação ao Futuro da Qualidade em Portugal aqui delineado, nomeadamente por via da implementação das linhas de orientação e iniciativas apontadas. Torna-se imperioso aproveitar esta possibilidade, sob pena de, caso tal não venha a suceder, ser depois já demasiado tarde para evitar uma tendência de diminuição da importância relativa da Qualidade em Portugal.

Mais do que a qualquer outro nível, e ainda que apoiado em diversos tipos de pilares de sustentação, emerge de todo o trabalho realizado um paradigma de “Qualidade em Movimento e Acção Centrados nas Organizações” enquanto mote de orientação que deverá nortear a afirmação do Futuro da Qualidade em Portugal.

Esperemos que todos sejamos capazes de contribuir para a sua efectiva concretização. Para que daqui a uma década, face a uma eventual actualização deste trabalho, se possa olhar para trás e sorrir face ao caminho efectivamente percorrido entretanto pela Qualidade em Portugal, esperando que ele espelhe pelo menos parcialmente o mapa agora traçado. Ou, como refere uma das vozes da Qualidade em Portugal recolhidas, que aqui citamos novamente, “o facto de aqui estarmos significa que somos os responsáveis pela construção de um bom futuro em Portugal, do qual nos possamos orgulhar, perpetuando-o às futuras gerações. Devemos assumi-lo como uma obrigação!”. E se assim for, não temos qualquer dúvida que a dúvida existencial quanto ao Futuro da Qualidade em Portugal se dissipa por completo, com o “copo meio cheio em fase de enchimento” a prevalecer claramente sobre o “copo meio cheio em fase de esvaziamento”!

## 1. INTRODUÇÃO

A mudança é inevitável. Contudo, hoje em dia, a mudança ocorre a um ritmo que nem os mais importantes e melhores proféticos futuristas previam há décadas atrás. Importa por isso estar atento e procurar, na medida do possível, antecipar tendências e evoluções. O presente projecto, justamente intitulado “O Futuro da Qualidade em Portugal”, insere-se neste mesmo contexto, enquanto iniciativa pioneira no nosso País, que visa definir directrizes e identificar perspectivas de evolução da Qualidade em Portugal, para a partir daí apontar caminhos, prioridades e recomendações.

Perante a actual envolvente económica mundial, Portugal encontra-se numa posição da qual teima em demorar a sair. Esgotou-se um modelo de desenvolvimento assente em baixos custos, no qual deixou de ser competitivo. Mas está ainda por afirmar um outro modelo de desenvolvimento, suportado na qualidade, na inovação e no conhecimento.

A qualidade em Portugal é por isso mesmo vital, agora mais do que nunca, enquanto aposta estratégica e alavanca que pode e deve ajudar a afirmar o posicionamento do país no ambicionado novo paradigma de suporte ao desenvolvimento económico e social (Saraiva, 2008). Qualidade e competitividade são e serão cada vez mais conceitos indissociáveis, cuja articulação importa manter e reforçar. Sem qualidade, não há competitividade que resista.

Com este estudo procuram-se identificar os caminhos a trilhar pela Qualidade em Portugal, de modo a que esta constitua um recurso estratégico no almejado novo ciclo de desenvolvimento sustentável.

De forma a ilustrar os principais resultados obtidos, o presente relatório desdobra-se nos seguintes nove capítulos:

- Introdução;
- Metodologia de Trabalho;
- O Futuro da Qualidade;
- As Vozes da Qualidade;
- Análise Descritiva de Resultados;
- Modelo Estruturado de Equações;
- Análise de Kano;
- Recomendações;
- Conclusões.

Ao terminar esta introdução, é da mais elementar justiça deixar um conjunto alargado de merecidos agradecimentos:

- À APQ, por ter tido a ousadia de promover e apoiar a concretização do presente estudo, pioneiro em Portugal;
- Aos seus patrocinadores (APCER, SGS e EIC), que tornaram viável a respectiva realização;

- A todos os líderes de opinião e especialistas do sector que foram entrevistados, referidos nominalmente no Capítulo 4, pelo conhecimento acumulado que connosco partilharam de coração aberto, traduzindo-se por essa via em 27 testemunhos concretos e vividos da maior relevância, riqueza e pertinência;
- Aos participantes do 34º Colóquio da Qualidade e intervenientes no workshop então dinamizado por este projecto, pelas muitas e boas ideias que foi então possível recolher;
- Às mais de 300 pessoas que contribuíram para o presente estudo através do preenchimento do questionário que elaborámos, relacionado com a evolução perspectivada para a Qualidade em Portugal, imprescindível para a validação quantitativa e estatística das conclusões e resultados, que agora aqui enunciamos.

## 2. METODOLOGIA DE TRABALHO

Desde a publicação, em 1865, do livro “Da Terra à Lua”, da autoria de Júlio Verne, que as viagens espaciais constituem uma das principais representações do futuro. Ao longo do tempo foram surgindo vários elementos icónicos relacionados com esta temática, de que são exemplo (Figura 2.1) a imagem do filme “Viagem à Lua”, de Georges Méliès (1902), ou a nave espacial USS Enterprise, da série “O Caminho das Estrelas” (1966).



Figura 2.1 - Imagens do filme “Viagem à Lua” e da nave espacial “USS Enterprise”.

Encontrando inspiração nestas imagens do futuro, é possível representar esquematicamente a metodologia de trabalho adoptada no presente projecto através de uma nave espacial (Figura 2.2), onde os vários componentes constituem as diferentes fases/ferramentas empregues, conduzindo-nos à caracterização do Futuro da Qualidade em Portugal.

Como em casa de ferreiro não deve imperar espeto de pau, do ponto de vista metodológico foram incorporados princípios e metodologias da qualidade no âmbito do projecto, recorrendo-se nomeadamente a lógicas de Desdobramento da Função Qualidade (QFD), Análise de Kano, Estatística Univariada e Multivariada, bem como Modelos Estruturados de Equações (SEM).

Ao fazê-lo, intencional e convictamente, o actual estudo torna-se uma peça única e diferenciada, ao inovar em termos de abordagem adoptada face a anteriores trabalhos de prospectiva sobre a qualidade, efectuados nomeadamente nos EUA.



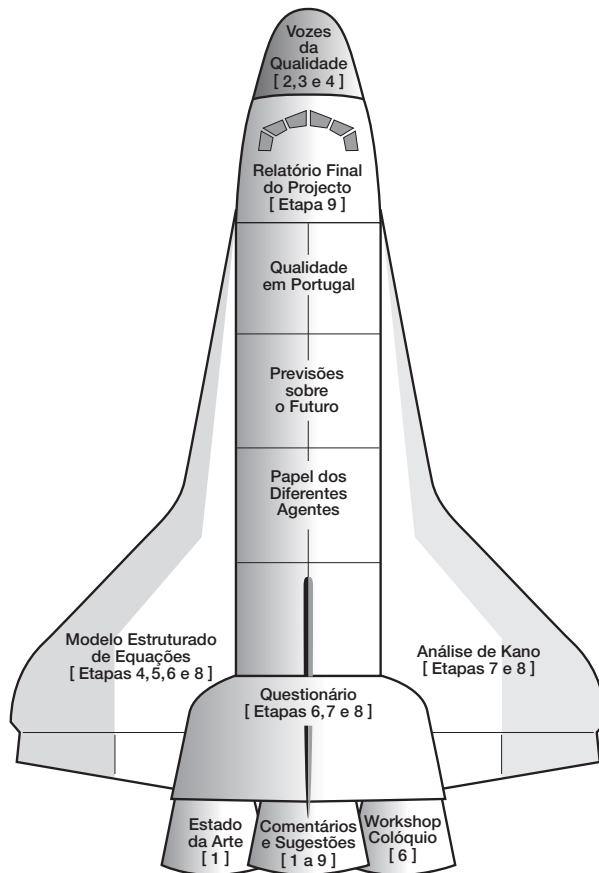


Figura 2.2 – Representação esquemática da metodologia de trabalho do projecto.

Com este projecto pretende-se, portanto, dar um contributo no sentido de identificar quais os desafios que se colocam aos profissionais da qualidade, à Qualidade em Portugal, bem como às próprias organizações que adoptam práticas de gestão da qualidade, através da definição de um conjunto de directrizes e perspectivas de evolução, acompanhadas de recomendações gerais e outras direccionadas para os diferentes tipos de agentes essenciais na afirmação da Qualidade em Portugal.

O principal objectivo que se visa alcançar é portanto o de caracterizar o presente e perspectivar o Futuro da Qualidade em Portugal. Para tal foi planeado e realizado um conjunto de actividades alinhadas com o Desdobramento da Função Qualidade, incluindo:

1. Caracterização do estado da arte, contemplando o levantamento e análise da literatura relevante, especialmente a relativa a estudos similares realizados noutros países, com especial destaque para os que foram dinamizados pela

*American Society for Quality (ASQ).*

2. Realização de entrevistas semi-estruturadas, efectuadas junto de 27 líderes de opinião e especialistas da Qualidade em Portugal (*Lead Users*). As entrevistas foram conduzidas com base num guião composto por 10 questões (Anexo I), que procurou cobrir de modo exploratório os seguintes domínios: *Passado, Presente, Futuro e Imagem da Qualidade em Portugal*. Recolheram-se assim opiniões e testemunhos junto de pessoas com reconhecida experiência que são verdadeiros “amigos” da Qualidade em Portugal, incluindo nomeadamente presidentes e ex-presidentes de organizações com papel determinante nesta área, empresas distinguidas com o *Prémio de Excelência* do SPQ e o nível *Recognized for Excellence* da EFQM, consultores, entidades certificadoras, auditores, professores e investigadores.
3. Definição das principais características, eixos e perspectivas de evolução da Qualidade em Portugal, a partir do tratamento de toda a informação recolhida ao longo das entrevistas. Identificaram-se deste modo 266 vozes e 32 imagens relacionadas com a Qualidade em Portugal.
4. Com base no cruzamento semântico das vozes e imagens da Qualidade em Portugal, definiram-se 61 Requisitos da Qualidade em Portugal, que estiveram na base da construção de um modelo explicativo da Qualidade em Portugal, que foi posteriormente alvo de validação estatística.
5. Desenvolvimento e discussão conceptual de modelo explicativo da Qualidade em Portugal, composto por 9 critérios, desdobrados por sua vez em 46 variáveis.
6. No decorrer do 34º Colóquio da Qualidade (Novembro de 2009), tiveram lugar três momentos dedicados ao desenvolvimento do presente estudo, dando oportunidade aos participantes, não apenas de conhecer alguns dos resultados já obtidos, mas igualmente de assumir um contributo activo na definição dos contornos do “Futuro da Qualidade em Portugal”:
  - Num primeiro momento (manhã do dia 11 de Novembro), foi efectuado o enquadramento e uma descrição geral do projecto, sendo ainda solicitada a colaboração de todos os presentes, através do preenchimento do questionário sobre o Futuro da Qualidade em Portugal (Anexo IV), tendo sido recolhidas 82 respostas;
  - Num segundo momento (tarde do dia 11 de Novembro), os participantes que optaram por participar no respectivo workshop (Figura 2.3) contribuíram, de forma mais intensa, com as suas próprias ideias, através de uma dinâmica de interacção e discussão, assente em equipas de média dimensão, recolhendo-se contributos adicionais, relacionados com cenários de evolução da Qualidade em Portugal. De modo mais detalhado, esta interacção incluiu uma apreciação do modelo explicativo da Qualidade em Portugal e respectivos agentes; identificação de eventuais lacunas e sugestões de melhoria; levantamento de canais adicionais de participação no projecto; definição de acções concretas a desenvolver pelos agentes; registo de conclusões e preparação das apresentações a efectuar;
  - Num terceiro momento (manhã do dia 12 de Novembro), foram ilustradas as principais conclusões agregadas de todo o trabalho efectuado até ao momento, incorporando o tratamento dos inquéritos preenchidos pe-

- los participantes no colóquio e os contributos decorrentes do workshop, apresentados pelas várias equipas que nele participaram.
7. O questionário sobre o Futuro da Qualidade em Portugal foi divulgado junto de todos os associados e parceiros da Associação Portuguesa para a Qualidade, e disponibilizado na Internet para preenchimento electrónico, com o intuito de se obter um leque alargado de respostas, complementar das obtidas no decorrer do 34º Colóquio da Qualidade, conduzindo a um número adicional de 241 inquiridos. Em paralelo, foi solicitado ao grupo de líderes de opinião/especialistas da qualidade, anteriormente entrevistados, o preenchimento de um questionário baseado numa Análise de Kano, centrada nos Requisitos da Qualidade em Portugal.
  8. Com base em toda a informação recolhida, procedeu-se à análise estatística descritiva da mesma, à melhoria e validação do modelo explicativo da Qualidade em Portugal, suportado no paradigma dos Modelos Estruturados de Equações (SEM), bem como ao tratamento dos resultados da Análise de Kano.
  9. A metodologia de trabalho seguida culminou com a elaboração deste relatório, do qual consta uma análise detalhada de todos os resultados obtidos, respectivas conclusões e recomendações, bem como uma análise comparativa com experiências internacionais relevantes.



Figura 2.3 – Workshop realizado no âmbito do 34º Colóquio da Qualidade.

### 3. O FUTURO DA QUALIDADE

Antes de concentrar a nossa análise no contexto nacional, importa enquadrar a mesma à luz do que são as tendências de evolução da qualidade identificadas por diferentes autores ou decorrentes de estudos análogos, já efectuados noutros países. É esse o objectivo do presente capítulo.

A nível internacional, a *American Society for Quality* (ASQ) assume-se como uma das organizações mais relevantes na área da qualidade, publicando, de forma regular, estudos através dos quais procura definir um conjunto de orientações e directrizes sobre a evolução da qualidade. O primeiro estudo deste tipo foi realizado no ano de 1996, tendo sido seguido de novas edições em 1999, 2002, 2005 e 2008 (*Future Studies*).

Em termos de metodologia de trabalho, os *Future Studies* dinamizados pela ASQ compreendem as seguintes quatro fases (Watson, 2009):

1. Análise exploratória de dados, com o intuito de observar possíveis tendências relevantes a nível económico, tecnológico, demográfico, ambiental, entre outras;
2. Análise da informação recolhida, de forma a criar uma opinião consensual relativamente às tendências mais significativas;
3. Definição, também numa base consensual, das forças de mudança predominantes;
4. Preparação e definição de cenários de evolução, incluindo a caracterização de cada uma das forças de mudança anteriores e seu papel nos cenários identificados.



Figura 3.1 – Principais fases dos *ASQ Future Studies* (Watson, 2009).

1996	1999	2002	2005	2008
Valores da mudança	Parcerias	Qualidade deve proporcionar resultados a níveis baixos	Globalização	Globalização
Globalização	Sistemas de aprendizagem	Os sistemas de gestão vão absorver a função qualidade	Inovação/Criatividade/Mudança	Responsabilidade social
Revolução da Informação	Adaptabilidade e velocidade da mudança	Qualidade tornar-se-á tarefa de todos	Subcontratação	Novas dimensões para a qualidade
Velocidade da mudança	Sustentabilidade ambiental	O argumento económico a favor da aplicação mais ampla de qualidade terá de ser comprovado	Sofisticação do cliente	Envelhecimento da população
Focalização acrescida no cliente	Globalização	A Procura global de produtos e serviços criará uma força de trabalho global	Criação de valor	Cuidados de Saúde
Liderança	Focalização no conhecimento			Preocupações ambientais
Qualidade em novas áreas	Customização e diferenciação	Confiança nos líderes dos negócios e das organizações diminuirá	Mudanças na qualidade	Tecnologia do século 21
Mudanças na própria qualidade	Mudanças demográficas	Expetativas dos clientes continuarão a crescer		

Figura 3.2 – Forças de mudança definidas nos sucessivos *ASQ Future Studies* (Sanders, 2008).

Olhando para as principais forças de mudança relevantes para a qualidade, e sua evolução longitudinal entre 1996 e 2008 (Figura 3.2), é possível constatar o seguinte:

- A globalização surge constantemente, ao longo das sucessivas actualizações efectuadas;
- A necessidade de mudança e adaptação face a novas realidades, ainda que variadas, é outro elemento muito transversalmente presente;
- A redefinição de âmbitos de aplicação da qualidade, e respectiva abrangência, aparece igualmente com elevada frequência.

A definição de cenários é um dos aspectos chave no processo de desenvolvimento dos estudos dinamizados pela ASQ. Na edição mais recente dos *Future Studies* (Watson, 2008) são apontados em particular quatro cenários distintos de possível evolução da qualidade (Figura 3.3), que podem determinar tanto o seu apogeu, como eventualmente uma quebra significativa de relevância.



Figura 3.3 – Diferentes cenários do último dos ASQ *Futures Studies* (Watson, 2008).

Os resultados emergentes do último dos ASQ *Futures Studies* enumeram também um conjunto de implicações mais específicas para a qualidade, as organizações e os profissionais da qualidade (ASQ, 2008a), que se encontram resumidas na Tabela 3.1.

Tabela 3.1 – Implicações específicas para diversas áreas da qualidade (ASQ, 2008a).

Implications	Description
For Quality	Clearly quality is being called outside the boundaries of an organization.
	That quality has change or was forced to change is a very debatable issue.
	Control and improvement methodologies will need to evolve for ever-shorter production cycles.
	Get ready for quality to be defined in new places and in new ways.
	Global standards will help with global platforms and solutions.
	With the internet reaching everywhere, quality will know no national boundaries.
	The notion of business success will broaden beyond profit to include the environment and society and intangible dimensions of management.
	Global perspectives are emerging as the context and scope of problem solving.
	The knowledge and ability to apply the tools of quality continue to be drawn out of the profession and into the hands of everyone in the organization.
	Measuring waste and managing its reduction will continue to focus quality on the cost side of the equation.
	Change and innovation are as much attributes of quality and how we manage as they are they are products, processes and services that are produced and delivered.
	Finding ways to take waste out of healthcare will continue to increase in importance with more people deserving access to healthcare along with the health complexities of long lives.
	Healthcare could benefit from expanding its used of traditional quality tools.
	Emerging technologies will give rise to new quality disciplines.
	The benefits of quality will be applied to an ever-larger share of the economy.
	Social responsibility (SR) will demand that ethics and integrity become system managed.
	To increase its impact, quality must find its way into educational systems.
	Quality must become comfortable with chaos and control coexisting.
	As quality moves into areas less tangible than manufactured goods, it will increasingly become an issue of culture.
	The plethora of available data will serve only to pollute clear thinking and rational decision making if it is poorly designed, managed and analyzed.
There are never better times for quality than times of crisis.	
Systems thinking.	
The combination of forces may have different concentrations in different regions and different market segments adding more complexity to organizations in search of success.	

Implications	Description
	Quality must align with sustainable results.
For Organizations	Consumer knowledge of SR will shape consumer preferences. Organizations will need more than SR marketing to garner consumer favor.
	Changing workplace demographics will demand creative new employment practices particularly in developed nations with shrinking populations.
	Organizations will increasingly look to global system approaches that include supplier networks to manage their performance.
	As finding knowledge becomes more complex and difficult, productivity is reduces.
	Quality culture will take on more importance as global organizations look to create consistent performance outcomes across many cultures.
	Customer expectations today demand quality, but quality of product, service and every touch point is not enough unless it is met with speed, agility and accuracy.
	Near-perfect quality has become an assumption in the marketplace.
	The importance of standards will grow in managing global enterprises.
	Monocultural directive approaches will yield to multicultural-optimized system solutions.
	New measurement and inspection techniques will be needed for nano and bio applications.
	Quality standards will vary to suit the values and customers of the targeted market and its unique society. Simultaneously, each society will globally seek products and services meeting their unique quality standards.
	New standards for quality governance are being demanded to protect the future interests of all stakeholders.
	Related to changing workplace demographics, employers should expect more contract employees and consultants.
	Today's middle-aged "boomers" will give way to a smaller youth market.
	High levels of product quality will become an expected requirement.
	Globalization will drive ever-faster changes in customer requirements and ever-greater marketplace complexity, requiring new forms of leadership and new ways of practicing quality.
Revitalization of use of basic quality principles and tools will be applied to new complex problems in order to realize the unlimited power of people's creativity.	
Organizations must prepare for change-oriented cultures and values that support quality in this climate.	
Sustainability will become as much a concern of quality management as product quality once was.	

Implications	Description
	<p>Quality's contribution to foreseeable results.</p> <p>We will see an increase in moving from quality of product to quality of management and the organization.</p>
<p>For the Profession</p>	<p>Get ready for increased multi-cultural work settings and for approaches that are open enough to benefit from cultural differences.</p> <p>The traditional quality professional's skills of control and improvement need to expand to include innovation, Creative change, value creation, systems thinking and execution.</p> <p>As SR enters the serious domain of organizational goals, organizations will look to professionals who can turn their SR intent into measured results.</p> <p>As quality finds ever-broader application in society, there will be two application fronts: (1) the leading edge of technical applications by advanced organizations that will evolve and contribute to new generations of quality; (2) a second front of simplified quality making its application more reachable for less technical sectors of the economy.</p> <p>Begin expanding the traditional measures of performance to include social implications in balanced scorecards.</p> <p>The systems approaches the quality profession has evolved through ISO 9000 and other management systems standards will be valued by organizations looking to bring quality, environment and SR into a holistic management system.</p> <p>Get ready to understand a global world, differences in culture, use of words, humour, etc.</p> <p>Innovations in quality are apt to come from any culture.</p> <p>New technologies and smaller products will demand new approaches to quality, including measurement and inspection technologies.</p> <p>The opportunity for quality is expanding as humanity's of itself and its world expands.</p> <p>Be prepared for workplaces that are creative enough to retain the experience and knowledge of an aging work force in a workplace managed and led by 21<sup>st</sup> century generations.</p> <p>The emergence of new Technologies will give rise to new quality tools and techniques for the profession to learn, master and apply.</p> <p>Quality professionals will have to be more aware of international issues.</p> <p>Quality professionals will have to be prepared to share knowledge and expertise with an ever-growing number of colleagues outside the quality profession.</p> <p>The profession needs to understand how to manage relationships with distributors and resellers.</p> <p>The opportunity is there for quality organizations and the quality profession to develop and grow to be the most significant entities in any business organizations for the 21<sup>st</sup></p>



Implications	Description
	century.
	Thinking about products and materials in full life-cycle context, reliability, durability, manufacturability and disposal are all within the scope of the quality professional.
	A quality professional who is not actively looking ahead to anticipate the impact of emerging technologies on product, process, enterprise and the practice of quality will be fortunate to stay employed.
	Anticipate work directed at less tangible measured outcomes such as SR and ethics.
	Acquiring the skills to deal with the burgeoning amount of data companies will have available to them in statistically meaningful ways will grow in importance.
	The profession must rise to the occasion of addressing the pressing problems.
	The profession must guard and assure that benefit results from all its practices and that it avoids paper exercises, compliance for compliance sake and waste in any form. Where paperwork becomes the aim of quality, waste is assured in poor quality, high price and wasted opportunity.
	Quality leaders must become skilled in the art of “why” before moving to “what” and “how” and sharpen the focus of all endeavours on value to customer.
	Be prepared for lifelong learning extending beyond normally expected working lives.
	Where technical skills may once have been enough to succeed as a quality Professional, the future of the profession will include a much more diverse set of skills, including system thinking, change management, statistical thinking, quality mid-setting and finance.
	The quality Professional will need to be adept at managing risk in multinational supply chains.
	Quality must continue to improve in its ability to demonstrate its efficacy.
	A growing sense that the sphere of competition has become global and the standard that professionals will have to compete against will be realm of the dedication to learn and the willingness to adapt new ideas.
	Advances in technology will virtually eliminate the need for inspection.
	Work life will be extended beyond expected retirement ages to meet personal economic needs and to provide further knowledge.
	Quality must be able to make top- and bottom-line contributions.
	There will be a continued decentralization of quality as its tools become increasingly available to everyone in the organization.

Numa outra vertente de análise, mais recente, importa reconhecer que a actual recessão económica está a afectar, de diferentes formas, as organizações, e, em particular, as actividades e práticas de gestão da qualidade. As organizações dão assim cada vez mais atenção à redução de custos, à redução de desperdícios, à eficiência e ao *downsizing*. Um relatório da ASQ, publicado em Dezembro de 2008, aborda precisamente esta temática – *How Economic Recession is Affecting Quality Activities* (ASQ, 2008b). O mesmo conclui que as organizações inquiridas, face à conjuntura económica, sofreram efeitos a nível da diminuição do número de trabalhadores (54,3%), passando a investir menos em formação (50%), e tendo ainda procedido a reduções nos orçamentos destinados às actividades da qualidade (32,6%).

Apesar destas constatações, o mesmo trabalho mostra que as organizações inquiridas indicaram que a qualidade confere às mesmas uma vantagem competitiva (76,8%). Contudo, apenas 34% dos profissionais da qualidade consideram que a gestão de topo das suas organizações comunga do mesmo pensamento.

Este estudo da ASQ (2008b) permitiu ainda identificar dois tipos de organizações, na forma como se posicionam face à crise económica.

De um lado, encontramos aquelas que adoptam uma visão míope, diminuindo o número de trabalhadores e cortando as iniciativas da qualidade. Mas, por outro lado, existem também organizações que procuram contrariar a crise investindo na qualidade e na inovação enquanto forma de ganhar vantagem competitiva. Por isso mesmo, a ASQ conclui que a actual situação económica pode criar mais e novas oportunidades de trabalho para os profissionais da qualidade.

Finalmente, através de publicação ainda mais recente (ASQ, 2009), a ASQ identificou os seguintes quatro vectores estratégicos determinantes para o futuro da qualidade e a melhoria do desempenho organizacional:

- Aumentar a relevância estratégica da qualidade e o seu contributo na sustentabilidade organizacional de longo prazo;
- Ligação da qualidade à inovação;
- Aumento do envolvimento e da consciencialização da sociedade para as questões da qualidade;
- Promoção do uso das tecnologias de informação em prol da qualidade.

Adicionalmente, o mesmo documento aponta para os seguintes três cenários de possível evolução:

- A Qualidade e a Excelência tornam-se “mortas” e “ultrapassadas”;
- A Qualidade e a Excelência tornam-se mais “vivas” do que nunca;

- A Qualidade e a Excelência nem ficam “mortas” nem “vivas”.

À imagem e semelhança dos cenários já anteriormente descritos, parece daqui decorrer a ideia de que no Futuro da Qualidade fica quase tudo em aberto.

Trata-se de uma evolução que tanto pode ser muito otimista/positiva como igualmente pessimista/negativa, algo que só o tempo ajudará a esclarecer, e possivelmente de forma variável em diferentes pontos do globo.

Além dos trabalhos de prospectiva, liderados pela ASQ, vários autores se têm pronunciado sobre a evolução da qualidade.

Sem querer ser minimamente exaustivos, indicaremos aqui somente algumas destas referências bibliográficas, sobretudo as mais recentes e relevantes para o presente trabalho.

Segundo Watkins (2006), um sistema de gestão da qualidade para ser eficiente deve evoluir para um modelo de gestão do negócio, tendo em consideração toda a organização.

A função qualidade vai portanto desempenhar um papel único nas organizações, no sentido de facilitar e promover o desenvolvimento, a implementação, a avaliação e a melhoria contínua da gestão, abarcando, entre outros, os seguintes aspectos:

- Competências;
- *Supply Chain*;
- Desenvolvimento de oportunidades de negócio;
- Desenvolvimento de produtos;
- Criação de novos processos.

De acordo com Shepherd (1998), os profissionais da qualidade do século XXI vão fomentar a adopção de conceitos da qualidade por parte das suas organizações, de forma a estas obterem melhorias significativas de vantagem competitiva, indo além do redutor cumprimento de um conjunto de requisitos definidos por determinado referencial normativo. Para isso, deverão:

- Converter e traduzir as melhorias organizacionais internas em melhorias externas, tais como aumento da quota de mercado e do volume de vendas;
- Focar-se em melhorias a nível da *Supply Chain*, e, como resultado disso, reduzir custos, melhorar desempenhos e diminuir tempos;
- Desenvolver novos sistemas de medição de desempenho;

- Auxiliar a gestão de topo das organizações a focar-se na optimização do tempo enquanto vantagem competitiva;
- Integrar nos conceitos da qualidade organizacional as necessidades de todas as partes interessadas, e não só do cliente.

Gordon (2006) aborda o futuro dos referenciais de gestão da qualidade. Refere que, hoje em dia, muitas empresas têm de, obrigatoriamente, estar certificadas segundo vários referenciais, devido aos requisitos específicos do sector de actividade a que pertencem os seus clientes (por exemplo, AS 9100, TS 16949, ISO 13485).

Nesse sentido, afirma que o futuro dos sistemas de gestão da qualidade deve passar não pelo desenvolvimento de referenciais normativos específicos, mas sim por referenciais mais orientados a certo tipo de processos ou produtos.

Feigenbaum e Feigenbaum (2004) afirmaram que as empresas de hoje, além de se focarem nos aspectos técnicos e operacionais para gerirem a qualidade, devem, obrigatoriamente, ver a qualidade como uma estratégia fundamental para a sua competitividade.

Os padrões de compra actuais não são definidos apenas com base na qualidade como função dos aspectos funcionais e das características de qualidade dos produtos e serviços, mas sim integrando a qualidade como uma disciplina de compra fundamental e que é medida através do valor da percepção total do produto ou serviço adquirido.

Segundo os autores, as organizações que pretenderem ser competitivas no Século XXI devem alinhar as suas estratégias de qualidade, suportadas numa transformação da sua orientação e gestão, bem como dos sistemas de gestão da qualidade, de forma a evoluírem para uma gestão da qualidade estratégica.

As organizações comprometidas e envolvidas com a qualidade não devem continuar a implementar programas da qualidade unicamente focados na redução de defeitos ou de coisas que correm mal junto dos clientes, mas sim ir mais além e implementar programas de melhoria que abranjam toda a cadeia de valor dos clientes, integrando os diferentes processos chave.

A capacidade e rapidez de resposta às tendências de evolução das sociedades e das organizações, bem como de mostrar à gestão de topo que as práticas e ferramentas de gestão da qualidade podem dar resposta às suas questões e preocupações, vão ser determinantes na afirmação dos profissionais da qualidade enquanto peças fundamentais para o futuro das organizações (Gutner e Adams, 2009).



Figura 3.4 – Evolução dos desafios da qualidade (Gutner e Adams, 2009).

Com base nesta lógica, Gutner e Adams (2009) enumeram os novos desafios da qualidade, evidenciando a sua evolução entre 1980 e 2009 (Figura 3.4). As novas dimensões da qualidade requerem profissionais com outros conhecimentos e aptidões.

A qualidade está a tornar-se, cada vez mais, num sistema integrado, no qual se encontram definidas as melhores das abordagens, com o intuito de serem usadas em prol de um único sistema da qualidade que sustenta todo o negócio (Conti *et al.*, 2003).

Segundo os autores, a qualidade do serviço está a assumir-se como uma das dimensões da qualidade mais importantes à medida que o mundo se torna cada vez mais tecnologicamente capaz e os clientes conseguem facilmente aceder a todos os produtos de determinado mercado.

A evolução será no sentido de encarar o cliente como um indivíduo com necessidades específicas, as quais têm de ser identificadas, satisfeitas e revistas, de forma a garantir sempre que o nível de serviço vai ao encontro do esperado pelo cliente (Conti *et al.*, 2003).

Os avanços tecnológicos são e vão ser um importante catalisador na evolução das organizações.

Nesse sentido, o profissional da qualidade será mais um “gestor da mudança” do que apenas um “gestor da qualidade”.

À medida que a qualidade se vai tornando um conceito integrante da linguagem da gestão de topo das organizações, torna-se imperativo que os profissionais da qualidade aprendam, envolvam e se comprometam com o mesmo (Conti *et al.*, 2003).

Neste contexto, os mesmos autores afirmam que, aparentemente, existem duas áreas essenciais de futuro para os profissionais da qualidade: a área tecnológica, com ênfase na estatística, e a da gestão de projectos, direccionada para a mudança organizacional dos processos de negócio.

Com base na revisão de literatura efectuada, uma conclusão evidente, e que foi referida no início deste relatório, é que, de facto, a mudança é inevitável.

Neste momento, a qualidade e os profissionais da qualidade deparam-se com novos e exigentes desafios, aos quais deverão dar resposta.

Em síntese, de tudo o quanto foi possível extrair de trabalhos anteriormente realizados, a qualidade vê-se constantemente confrontada com novos rumos e desafios, assumindo particular realce, pela sua transversalidade e omnipresença, estes em particular, no que diz respeito ao seu futuro:

- Globalização;
- Adaptação;
- Âmbito e Abrangência;
- Tecnologia.

Como já foi referido, o profissional da qualidade depara-se com novos e exigentes desafios, sendo porventura de destacar os seguintes:

- Continuar a ser capaz de responder aos requisitos dos clientes, mas acima de tudo procurar antecipá-los;
- Contribuir para o reforço da excelência organizacional;
- Ser rápido a responder aos desafios e exigências do mercado;
- Conseguir envolver eficazmente a gestão de topo na cultura da qualidade.

#### 4. AS VOZES DA QUALIDADE

Uma das formas mais eficazes de antecipação do futuro consiste na auscultação, com base em metodologias adequadas, de pessoas que, pela sua experiência, conhecimento e personalidade, tendem a permitir vislumbrar tendências, cenários e caminhos de evolução.

É por via da realização de um conjunto de 20-30 entrevistas abertas junto de elementos com este perfil (vulgarmente designados *Lead Users*) que conseguimos extrair as “vozes” que se constituem enquanto “matéria-prima” necessária e adequada à concepção e desenvolvimento de novas soluções, de acordo com as metodologias de Desdobramento da Função Qualidade (QFD). Foi com inspiração neste tipo de paradigma que se desenvolveu a primeira fase do presente projecto.

Havendo decerto muitas outras entidades e personalidades que, por mérito próprio, poderiam e deveriam igualmente ter sido ouvidas, do cruzamento de diversos critérios de relevância e diversidade de contributos com disponibilidades de agenda e de recursos resultou a listagem final de 27 testemunhos pessoais que foi possível recolher, junto de outros tantos entrevistados, enquanto líderes de opinião e/ou especialistas, com contribuição conhecida e reconhecida, experiência acumulada e pioneirismo na afirmação da Qualidade em Portugal.

Foram então os seguintes verdadeiros Amigos da Qualidade em Portugal (apresentados por ordem alfabética), *Lead Users* que tivemos oportunidade e o privilégio de ouvir atentamente, deles recolhendo as Vozes da Qualidade que alimentaram as fases subsequentes do projecto:

- Almeida Júnior (Consultor e Formador).
- Américo Fernandes (DHL).
- Ana Andrade (Especialista em Serviços Públicos).
- Ana Paula Pereira (BVQI).
- Ana Simão (CTT).
- António Ângelo (Lloyds).
- António Rodrigues (TNT).
- Artur Pereira (CEQUAL).
- Boléo Tomé (Consultor e Auditor).
- Carlos Cavaco (DNV).
- Figueiredo Soares (APQ).
- Francisco Barroca (CERTIF).
- Francisco Soares (BOSCH).
- Isabel Rodrigues (DRCIE do Governo Regional da Madeira).

- José Leitão (APCER).
- Leopoldo Cortez (IPAC).
- Luís Fonseca (APCER).
- Luís Neves (SGS).
- Mário Lavado (Instituto de Informática, I.P.).
- Marques dos Santos (IPQ).
- Norberta Moreira (Câmara Municipal do Porto).
- Paulo Vieira (Câmara Municipal de Lisboa).
- Pedro Alves (Lusaenor).
- Ramos Pires (Instituto Politécnico de Setúbal).
- Sarsfield Cabral (FEUP).
- Teresa Guimarães (CEQUAL).
- Fernando Lamares (TUV).

A partir da análise de conteúdos e tratamento semântico da transcrição destas entrevistas exploratórias, conduzidas de acordo com o respectivo guião (apresentado no Anexo I), foi possível extrair um conjunto alargado de 266 Vozes e 32 Imagens da Qualidade em Portugal (enumeradas no Anexo II).

Importa sublinhar aqui tanto a diversidade como a qualidade e riqueza destes elementos, essenciais para todo o trabalho subsequente, o que decorre em muito do vasto conhecimento acumulado e capacidade prospectiva dos nossos entrevistados, bem como do seu empenho e contributo entusiásticos para o presente projecto.

Sendo esta listagem de Vozes e Imagens da Qualidade em Portugal o principal “output” resultante da primeira fase do projecto, os testemunhos recolhidos permitiram ainda enriquecer, de forma complementar, outras vertentes do estudo.

No contexto do actual capítulo, em particular, importa dar conta de um conjunto de apreciações qualitativas que, pela sua natureza e/ou intensidade, é justo sublinhar.

Concretamente, e de modo transversal, foi possível apurar o seguinte conjunto de constatações/tendências de evolução transmitidas pelos entrevistados:

- A qualidade é um conceito cada vez mais abrangente e difuso que integra aspectos como o ambiente, a segurança, a responsabilidade social, a sustentabilidade ou risco. Embora a grande maioria aponte esta tendência como favorável, não é contudo unânime que este seja um aspecto totalmente positivo, pois corre-se o risco de não se saber exactamente o que é e o que não é qualidade;
- Para o futuro é referido o forte impacto na qualidade das Tecnologias de



Informação e Comunicação (TIC) e das novas formas de relacionamento (redes sociais, comunidades de boas práticas, etc.);

- A certificação ISO 9001 representou um fenómeno sem igual, e irrepetível, no movimento da qualidade, assistindo-se contudo a alguma apreensão sobre a sua evolução e difusão futura;
- Decorrente da globalização, Portugal está nas práticas da qualidade (com algumas excepções) ao nível do que se faz na Europa e no resto do mundo;
- Nos últimos anos a qualidade tem estado afastada da agenda política e a extinção do Conselho Nacional da Qualidade foi apontada por vários entrevistados como tendo sido “um erro histórico e irreparável”;
- Os organismos institucionais, tais como APQ, CEQUAL, IPQ e IPAC surgem algo fragilizados no actual contexto, não sendo consensual entre os entrevistados (especialmente para os dois últimos) qual deverá ser a sua abrangência e papel a desempenhar no futuro;
- A dependência do IPQ do Ministério da Economia é maioritariamente apontada como sendo um factor redutor da Qualidade em Portugal, pelo que alternativamente se preconiza que a qualidade deveria encontrar resposta orgânica em torno de organismo público situado na dependência directa do Primeiro-Ministro;
- Apesar de alguns entrevistados referirem existir alguma eventual quebra de dinâmica e “adormecimento” da APQ, esta é apontada como sendo uma entidade privada que, melhorando e reinventando-se, pode assumir um papel cada vez mais relevante enquanto motor do movimento da Qualidade em Portugal;
- São apontadas insuficiências aos consultores (“formados mais na adversidade do que na livre escolha”), aos auditores (“demasiado normativos, sem entenderem a verdadeira utilidade dos sistemas de gestão da qualidade para as empresas”) e às entidades certificadoras (“excessivamente mercantilistas”), situação que contribui para uma eventual descredibilização do Sistema Português da Qualidade (SPQ);
- Existem várias lacunas associadas ao funcionamento do IPAC enquanto entidade acreditadora, com prejuízo para a credibilidade do SPQ;
- É assinalada como positiva a evolução verificada no Sector Público ao longo dos últimos anos, no domínio da qualidade, muito embora nem sempre as iniciativas sejam totalmente eficazes ou associadas explicitamente à qualidade (e.g. Medidas Simplex);
- As ferramentas da qualidade foram e continuam a ser pouco utilizadas em Portugal, pelo que, a par de novas ferramentas, importa sobretudo utilizar, adaptar e aplicar de facto as já existentes;
- Preconiza-se um novo papel para o exercício das funções de Director da Qualidade, situadas na envolvimento da Gestão de Topo, o que obriga a de-

- envolver competências e actuar principalmente como dinamizador, formador e facilitador, mais do que estritamente enquanto técnico da qualidade;
- Os departamentos da qualidade tendem a desaparecer na sua actual configuração, reconvertendo-se em elementos transversais a toda a organização;
  - A certificação de produtos em Portugal não obteve até ao momento uma expressão idêntica à da certificação de sistemas de gestão da qualidade;
  - Das entrelinhas das entrevistas decorre ainda a constatação de que as entidades certificadoras sofreram um forte impacto negativo da crise económica mundial e nacional, o que determinou uma alteração dos seus posicionamentos no mercado, nem sempre positiva;
  - Genericamente, os entrevistados consideram que, embora com algumas falhas, o movimento da qualidade evoluiu bastante em Portugal ao longo dos últimos 40 anos, e alargou muito o seu âmbito de intervenção, especialmente na última década (da indústria para os serviços e para a administração pública e, mais recentemente, também para o sector social);
  - Assistiu-se a uma ausência generalizada de referências à metrologia nas entrevistas realizadas, o que pode decorrer ou de uma interiorização já assumida do seu papel, ou, alternativamente, de um certo divórcio registado entre metrologia e qualidade, castrador do reconhecimento da sua relevância neste contexto;
  - No que respeita à situação actual do movimento da Qualidade em Portugal, pode ser empregue, enquanto analogia, a ideia de que o copo não está cheio nem vazio, mas também não é totalmente claro se está em vias de ficar mais cheio (trajectória ascendente) ou mais vazio (trajectória descendente).

A concluir, será também de realçar que das entrevistas realizadas emerge o sentimento de que o Futuro da Qualidade em Portugal passa, sobretudo, pela atitude mental colectiva que vier a ser adoptada, já que a qualidade serve e depende, acima de tudo, das pessoas e respectivos comportamentos.

Tendo como pano de fundo a informação até aqui recolhida, tanto no formato de Vozes e Imagens da Qualidade em Portugal, como de apreciações complementares transversais, avançou-se para uma fase subsequente, de conceptualização e posterior validação estatística das principais características e modelos explicativos do Presente e Futuro da Qualidade em Portugal, assuntos que serão cobertos nos capítulos seguintes.

Uma fonte adicional de Vozes da Qualidade decorreu do preenchimento opcional, por parte de cerca de 40 dos inquiridos, do espaço de respostas abertas que integrava o nosso questionário sobre o Futuro da Qualidade em Portugal (referido mais detalhadamente no próximo capítulo e apresentado no Anexo IV).

Sem sermos exaustivos, transcrevem-se ao longo dos próximos parágrafos opiniões adicionais assim recolhidas, na primeira pessoa, e que consolidam algumas das anteriores constatações, preocupações e sugestões:

“Gostaria de sublinhar a importância da atitude individual para a obtenção da mudança. No dia em que a qualidade for compreendida por todos os elementos da organização não precisaremos de departamentos da qualidade”.

“A qualidade continua a ser em muitas empresas um mero exercício burocrático. Os profissionais da qualidade continuam a ter este espírito. Enquanto não mudar o *mindset* e não se investir para que a qualidade faça parte da cultura organizacional, não haverá sucesso”.

“A globalização aumenta significativamente a exposição ao risco. Será importante efectuar uma abordagem profunda à ligação entre qualidade e gestão do risco e vice-versa”.

“É fundamental credibilizar a certificação, dinamizar a investigação, o desenvolvimento e a inovação”.

“Como já dizia um dos Gurus da Qualidade, Philip Crosby, “Quality is free”, ou seja, é natural, ela acontece. No entanto, para que a qualidade surja de forma natural, depende muito do(s) processo(s) para transformar os “inputs” em “resultados” (produtos/serviços). Assim, a Qualidade deverá estar intrínseca no nosso dia-a-dia, nos processos, nas decisões, nos comportamentos, etc. Enquanto existir uma “caixa” (entendam Direcção) para a Qualidade, dificilmente será natural produzir qualidade. Todas as direcções/áreas de uma empresa são “Qualidade”. Temos que actuar nos processos da organização e sempre em articulação com a estratégia”.

“Após pesquisa nacional para formação na área da Qualidade, a Universidade onde me encontro foi a única que viu que a Qualidade não era só uma “ferramenta”, não era só mais uma “certificação”, mas um modo de vida, desde o reitor aos funcionários. É isto que hoje sinto que falta à sociedade”.

“Tem de haver muito empenho de todas as entidades e pessoas ligadas hoje à qualidade, para envolver e formar toda a Sociedade para a importância e abrangência da qualidade. A qualidade é ainda um conceito abstracto para a grande maioria dos Portugueses, pois não sabem o que é nem como pode ser atingida. É dever de quem sabe, agir, formar, mostrar o que é a qualidade e o que uma atitude de qualidade pode mudar a nossa forma de estar e pensar na vida”.

“A Qualidade em Portugal tem de ter uma orientação transversal a toda organização. Desde o topo das instituições (gestão de topo) até ao patamar

base das mesmas. As orientações para a qualidade segundo o meu ponto de vista são muito politizadas, ou seja, a política interfere muito negativamente para a evolução da Qualidade Total em Portugal e nas organizações. Os gestores das empresas em Portugal não se responsabilizam pelas políticas da qualidade e pensam que a qualidade em Portugal é um *fait-divers*”.

“É necessário actuar na qualificação dos técnicos e gestores da qualidade, começando com um trabalho de base na formação básica das pessoas e criando técnicas de implementação rápida e eficiente nas empresas, que ajudem a criar e/ou solidificar a cultura da “QUALIDADE” nas organizações. As associações promotoras têm de trabalhar com maior proximidade das empresas associadas, ajudando na elaboração de diagnósticos e de planos de acção, bem como na verificação da sua eficácia, obviamente adequada à realidade de cada empresa”.

“O conceito de qualidade devia ser mais abrangente, confundindo-se com o próprio sistema de gestão de uma organização. A norma e consequentemente as auditorias deviam dar maior ênfase aos resultados e objectivos do negócio. O site da APQ devia ser um repositório de boas práticas, partilha de conhecimento e exercer um papel crucial na dinamização da qualidade”.

“As inúmeras organizações afectas à qualidade (IPQ, SPQ, IPAC, APQ) não ajudam à centralização da informação, dificultando a identificação das responsabilidades atribuídas a cada organização. Quem é responsável pelos sistemas da qualidade nas empresas não sente qualquer apoio dado por estas organizações e não recebe a informação necessária e suficiente, que leve à evolução dos sistemas da qualidade”.

“Existe a necessidade de uma convergência dos diversos intervenientes, começando pela formação de base da importância da qualidade nas escolas, em simultâneo com políticas coerentes com o propósito da qualidade nas organizações. Já existem inúmeras ferramentas da qualidade, no entanto apenas são utilizadas por um pequeno número de organizações. A qualidade não pode ser uma função nem um processo, mas sim uma ferramenta para as diversas funções e processos”.

“A qualidade cabe a todos, pelo que para um futuro com mais qualidade terão de todos estar envolvidos”.

“Considero que a qualidade só voltará a ter credibilidade quando existirem critérios de selecção dos consultores e quando as entidades certificadoras retirarem os certificados às organizações que não cumpram com os requisitos”.

“Parece-me que a enorme maioria dos portugueses não sabe o que é a qualidade e desconfia seriamente da qualidade das empresas certificadas. Quando se fala em implementação de um SGQ verifica-se uma reacção negativa

por parte da maioria das pessoas que sabe o que é. Esta situação deveria ser invertida rapidamente!”.

“As Políticas Públicas devem ser no sentido de promover a formação na área da qualidade e premiar as empresas certificadas”.

“Há novos conceitos para a abrangência da qualidade na Europa, a saber: 1 A globalização do low cost; 2 A globalização do ‘Risco’; 3 A globalização da ‘sustentabilidade’, para além do cliente e dos lucros trimestrais”.

“Como consumidora, não estou optimista em relação ao Futuro da Qualidade em Portugal. Como consultora, auditora e sócia da APQ, considero que conheço um nicho privilegiado e não representativo da sociedade em geral”.

“No nosso país investe-se bastante na qualidade da concepção e pouco ou nada na verificação da conformidade”.

“A gestão de topo está mais interessada em obter a certificação do que em utilizar os SGQ como ferramenta de gestão nas suas organizações”.

“Apesar de compensar os investimentos, a qualidade é cara para uma empresa que queira cumprir as normas e a legislação obrigatória”.

“As várias entidades e associações ligadas à Qualidade em Portugal deveriam trabalhar mais com as empresas que não são certificadas, para que estas possam vir a fazer parte do movimento da qualidade”.

“Penso que a melhor forma de incentivar e melhorar o processo de construção ou de reforço da Qualidade em Portugal é através do seguimento de exemplos em todos os sectores de actividade. Estes exemplos, quer a nível pessoal (ex. consultores, auditores), quer a nível de empresas, ou da administração pública, deveriam ter um fórum nacional com uma autêntica base de dados de boas práticas para serem conhecidos e divulgados pelo grande público. A nível estatal deveria obter-se o comprometimento a nível máximo, quer da Presidência da República, quer do Governo/Primeiro-Ministro como catalisadores deste movimento. A nível das escolas é crítico de uma vez por todas iniciar este movimento através do uso generalizado das ferramentas da qualidade. Ferramentas mais evoluídas devem ser objecto de desenvolvimento pelas universidades, que devem incluí-las nos seus currículos”.

“Devido a questões culturais, em Portugal continua-se, de uma forma geral, a não utilizar de maneira sistemática ferramentas de planeamento. Embora se sinta alguma mudança, deverá existir uma maior interacção entre as Universidades, Institutos e Associações com as Empresas”.

“Urgente reactivar a Academia de Consultores da Qualidade da APQ”.

“A Qualidade é (deve ser) uma abordagem de gestão promotora da diferenciação das empresas perante os clientes. Muitos gestores de topo consideram-na como um carimbo para o marketing e não como um complemento para ganhos de eficiência, eficácia e qualidade de serviço/produto. Muitos profissionais da qualidade também não ajudam, porque são burocratas e não entendem a profundidade dos objectivos da gestão da qualidade. Outros são mal-entendidos. Sugestão: credibilizar a gestão da qualidade e a certificação”.

“A qualidade continua a ser um conceito e um conhecimento de uma elite que se mantém fechada sobre si mesma e a olhar sobre o umbigo. A qualidade já teve o seu ponto alto no final dos anos 80 e anos 90, aquando da criação do IPQ. A qualidade passou a ser mais um negócio de todos os intervenientes do que o interesse genuíno de implementar e consolidar a qualidade nas estruturas e na sociedade”.

“Enquanto se falar em Qualidade sem ver a Melhoria do Negócio não há futuro”.

“A qualidade terá que ser vista como um meio de promoção da melhoria e não como apenas uma via de obtenção de um certificado”.

A terminar, replicamos um conjunto de comentários que adicionalmente tecem rasgados elogios à APQ pela concretização desta iniciativa, e um último, de índole mais pessoal, mas que não resistimos igualmente a reproduzir, pela sua autenticidade e reconhecimento a que não podemos ficar alheios, passe a imodéstia, porventura justificada neste contexto:

“Entendendo a qualidade como um factor cultural, dá para perceber que há um longo caminho a percorrer até que a certificação não seja só a bandeira e que deixem de ser feitas reuniões, para ‘forjar evidências’, uns dias antes das auditorias. Constituem felizmente honrosas excepções, ainda que poucas, empresas certificadas que utilizam, de forma brilhante, o seu SGQ. Muito se fez, dos anos 70 até agora, mas haverá, felizmente, sempre muito para fazer. Saudações e parabéns por mais esta boa iniciativa”.

“Reforço um pensamento que é uma constatação: o facto de aqui estarmos significa que somos os responsáveis pela construção de um bom futuro em Portugal, do qual nos possamos orgulhar, perpetuando-o às futuras gerações. Devemos assumi-lo como uma obrigação! Muito obrigada pelo estudo”.

“Fantástico trabalho! Que se proceda à sua ampla divulgação no final! (O Vítor Damas era o Eusébio do Sporting! O Pedro Saraiva é, de facto, o Eusébio da APQ!)”.

## 5. ANÁLISE DESCRITIVA DE RESULTADOS

Com base em todos os elementos compilados até aqui, e em particular no conjunto de Requisitos da Qualidade em Portugal (enunciados no Anexo III), que emergiram da tradução semântica efectuada com base nas Vozes e Imagens da Qualidade em Portugal que foram recolhidas (Anexo II), evoluiu-se então para a construção de um modelo conceptual de caracterização da Qualidade em Portugal.

Depois de refinada a sua estrutura, tendo em consideração nomeadamente contributos recolhidos durante o 34º Colóquio da Qualidade, bem assim como os resultados de posteriores testes de validação estatística, incluindo os que serão detalhados no Capítulo 6, convergiu-se para uma configuração final do Modelo Estruturado de Equações (Figura 5.1) que assenta num total de 9 critérios, com as respectivas interligações de impacto, e se desdobram depois num total de 46 variáveis/indicadores, repartidos por estes mesmos critérios.

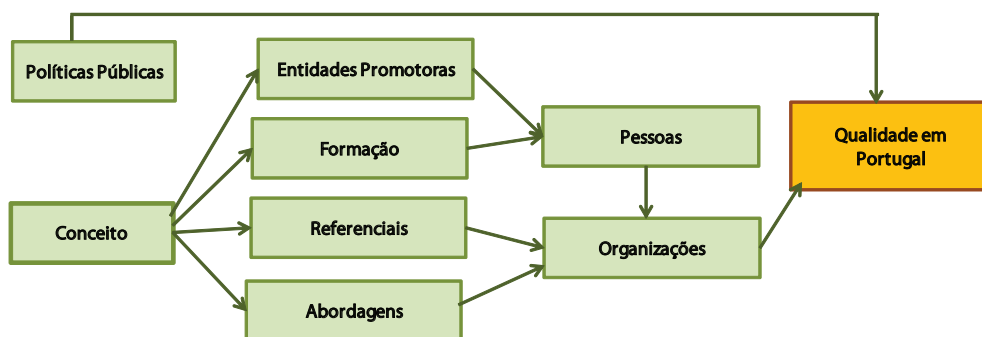


Figura 5.1 – Modelo Conceptual Explicativo da Qualidade em Portugal.

Este modelo conceptual explicativo da Qualidade em Portugal mostra, entre outros aspectos, o seguinte:

- As Políticas Públicas contribuem de modo directo para a Qualidade em Portugal, sem que tal suceda por via indirecta, de indução de comportamentos junto das Pessoas ou Organizações, o que desde logo denota alguma fragilidade no que diz respeito a essas mesmas políticas, aparentemente demasiado insípidas ou alheadas das necessidades do mundo real;
- Um correcto entendimento e assimilação do conceito de qualidade situa-se a montante e é determinante quanto às intervenções que dizem respeito a Entidades Promotoras, Formação, Referenciais e Abordagens adoptadas na

- implementação da Qualidade em Portugal;
- As Entidades Promotoras e a Formação manifestam as suas incidências sobretudo no que diz respeito ao comportamento individual das pessoas no domínio da qualidade, sem que sejam significativos os seus impactos directos sobre as Organizações;
  - Os Referenciais e as Abordagens escolhidas para implementação da qualidade, por sua vez, são determinantes no que diz respeito à qualidade vivenciada nas organizações, mais do que nos comportamentos individuais;
  - A Qualidade Organizacional ocupa um lugar central, sendo dependente de Referenciais, Abordagens e das Pessoas, ao mesmo tempo que determina em larga medida o ambiente agregado da Qualidade em Portugal;
  - Os níveis globais de Qualidade em Portugal só dependem directamente de Políticas Públicas e Organizações, sendo os demais contributos, decorrentes de outros critérios, transmitidos de forma indirecta.

Tendo como base este mesmo modelo conceptual, foi preparado um questionário (Anexo IV), que se pauta pela seguinte estrutura:

- Um primeiro bloco, com 5 questões, visa definir os perfis dos respondentes, possibilitando igualmente a realização de uma posterior análise estratificada de resultados;
- Um segundo bloco, com 46 questões, permite aferir o posicionamento percebido de acordo com os indicadores/variáveis em estudo, enquadrados nos vários critérios do Modelo Estruturado de Equações, explicativo da Qualidade em Portugal. Além da apresentação dos resultados decorrentes do tratamento estatístico descritivo univariado da informação, e subsequente análise estratificada (alvo do presente capítulo), as respostas assim obtidas, numa escala de 1 (Muito Baixo) a 10 (Muito Elevado), permitiram ainda construir e validar um Modelo Estruturado de Equações (SEM), que, numa base quantitativa consistente, suporta uma melhor caracterização do Presente e Futuro da Qualidade em Portugal, ao mesmo tempo que possibilita o estabelecimento de prioridades de intervenção apoiadas em pressupostos racionais e objectivos (apresentado no Capítulo 6);
- Um terceiro bloco, com 12 questões, aponta eventuais caminhos de evolução da Qualidade em Portugal, à luz de dimensões que visam ajudar à identificação de cenários potencialmente diferenciados e alternativos de posicionamento;
- Num quarto bloco, através de 3 questões colocadas relativamente a um conjunto alargado de 13 tipos de agentes relevantes na construção da Qualidade em Portugal, procura-se construir uma caracterização da respectiva situação actual, importância relativa e expectativas quanto ao seu posicionamento futuro, permitindo, a partir daí, enunciar igualmente prioridades de intervenção;
- O quinto e último bloco corresponde a um espaço aberto, para recolha de eventuais comentários ou sugestões adicionais, numa base qualitativa e opcional, cujos principais resultados foram já transcritos no final do Capítulo 4.



Assim sendo, o presente capítulo, a partir do universo de 323 respostas obtidas (82 no decorrer do 34º Colóquio da Qualidade e 241 posteriormente, por via electrónica), enuncia os principais resultados alcançados, primeiro de modo agregado, e, mais tarde, de modo estratificado, em função do canal de resposta e perfis dos respondentes.

Reserva-se para o Capítulo 6 a descrição das conclusões quantitativas, decorrentes da validação de um Modelo Estruturado de Equações (SEM), com base nas mesmas respostas, o que complementa a informação aqui apresentada e reforça algumas das constatações.

Antes de olhar para os resultados propriamente ditos, importa levar em consideração.

O perfil de caracterização das 323 pessoas que responderam ao questionário (Tabela 5.1).

Tabela 5.1 – Caracterização dos Respondentes.

<b>Funções desempenhadas no âmbito da Qualidade</b>	
1. Gestor ou Técnico da Qualidade	51,1%
2. Auditor	8,5%
3. Consultor	12,5%
4. Gestor de Topo	8,5%
5. Docente/Investigador	4,9%
6. Colaborador de Entidade Certificadora	1,6%
7. Colaborador de Entidade Dinamizadora da Qualidade	5,2%
8. Outro	7,5%
<b>Anos de experiência na área da Qualidade</b>	
1. Inferior a 1 ano	4,4%
2. 1 a 5 anos	18,9%
3. 6 a 10 anos	28,1%
4. 11 a 20 anos	32,8%
5. 21 a 30 anos	11,4%
6. Mais de 30 anos	4,4%
<b>Idade</b>	
1. 18 a 25 anos	0,9%
2. 26 a 35 anos	26,2%

3. 36 a 45 anos	31,9%
4. 46 a 55 anos	23,0%
5. Mais do que 55 anos	18,0%
<b>Número de colaboradores da organização onde trabalha</b>	
1. Inferior ou igual a 10	17,0%
2. 11 a 25	5,1%
3. 26 a 50	10,9%
4. 51 a 100	9,0%
5. 101 a 250	15,1%
6. 251 a 500	11,9%
7. 501 a 1000	11,3%
8. Superior a 1000	19,6%
<b>Sexo</b>	
1. Masculino	48,2%
2. Feminino	51,8%

Como se pode verificar na Tabela 5.1, foi possível obter uma amostra de respondentes bastante diversificada e representativa dos profissionais da Qualidade em Portugal, cobrindo leques amplos e variados de funções, níveis de experiência, idade, sexo e tamanho das organizações.

Importa porém reter a circunstância de haver muito poucas respostas provenientes de jovens com menos de 26 anos, o que pode evidenciar ou a ausência de recrutamentos recentes no domínio da qualidade, ou uma aparente falta de acessibilidade/ interesse/ disponibilidade dos profissionais da qualidade mais jovens para responder ao nosso questionário.

Adicionalmente, o tamanho das organizações a que se encontram ligados os profissionais da qualidade que participaram no inquérito, aferido pelo seu número de colaboradores, é significativamente superior ao panorama representativo das organizações existentes em Portugal e na Europa.

Esta constatação poderá decorrer de a adesão à qualidade, pelo menos do ponto de vista mais estruturado, ser ainda diminuta no que concerne às micro e pequenas empresas.

## 5.1 RESULTADOS GLOBAIS

Tendo em consideração a estrutura do questionário (Anexo IV), apresentam-se agora, para cada um dos seus blocos de perguntas, os principais resultados decorrentes do tratamento estatístico efectuado a partir das 323 respostas alcançadas.

### 5.1.1 Parte I: A Qualidade em Portugal

Este bloco, que, como se disse anteriormente, compreende 46 questões, solicitava respostas expressas numa escala de 1 (muito baixo) a 10 (muito elevado), conduzindo aos valores médios ilustrados na Figura 5.2.

Foram então as seguintes as questões que, em termos globais, obtiveram valores médios mais elevados (> 6,00):

- Q7 “Número de referenciais e correspondente oferta de certificação” (6,84);
- Q6 “Prestígio da certificação” (6,43);
- Q8 “Número de certificados ISO 9001 actualmente existentes” (6,30);
- Q2 “Transversalidade aos vários sectores de actividade” (6,23);
- Q5 “Flexibilidade das soluções proporcionadas pela Qualidade” (6,17);
- Q1 “Abrangência do conceito de qualidade” (6,15).

Estes resultados parecem apontar para alguns pontos especialmente sólidos da Qualidade em Portugal, nomeadamente aspectos relacionados com a certificação, disponibilidade dos seus referenciais e respectivo reconhecimento; amplitude da qualidade, encarada como sendo alargada, transversal aos vários sectores de actividade, capaz de proporcionar soluções flexíveis e abrangentes.

Apesar do valor médio elevado, relativo à questão 8, em termos comparativos internacionais importa ter em atenção que o número de entidades certificadas pela norma ISO 9001 em Portugal é bastante reduzido, quando olhamos para outros países, nomeadamente no contexto da União Europeia (Sampaio *et al.*, 2009a, 2009b, 2011).

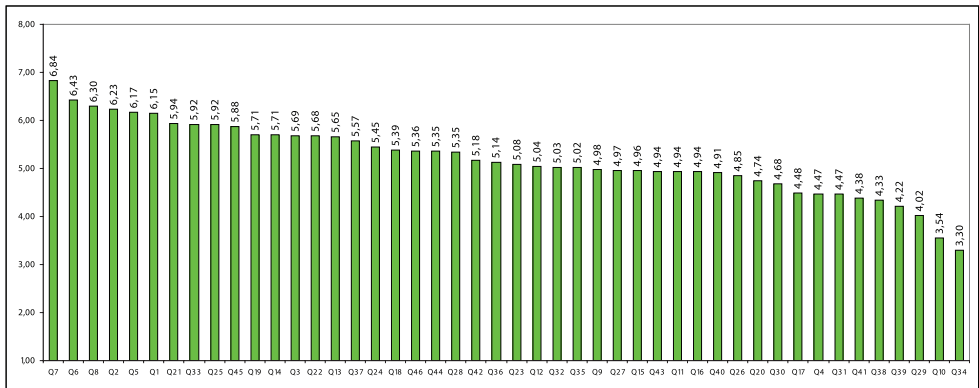


Figura 5.2 – Valores médios globais para as 46 variáveis avaliadas.

Do lado oposto, com valores médios mais baixos ( $<4,5$ ), encontramos as seguintes variáveis:

- Q34 “Aprendizagem da Qualidade no ensino básico e secundário” (3,30);
- Q10 “Utilização dos Modelos de Excelência” (3,54);
- Q29 “Implementação da Qualidade na Administração Pública” (4,02);
- Q39 “Grau em que a Qualidade é assumida como uma prioridade nacional” (4,22);
- Q38 “Apoio político à Qualidade em Portugal” (4,33);
- Q41 “Existência de políticas públicas de promoção da Qualidade” (4,38).

Encontramos assim, enquanto fragilidades da Qualidade em Portugal, os seguintes elementos: reduzido interesse, apoio político, e inexistência de políticas públicas de promoção da qualidade; baixos níveis de concretização do ensino da qualidade ao nível da escolaridade básica e secundária; fraca utilização de modelos de excelência; implementação insuficiente da qualidade na administração pública.

Em síntese, a qualidade não parece estar a ser assumida pelo Estado enquanto verdadeiro desígnio nacional.

### 5.1.2 Parte II: Cenários da Qualidade para Portugal

Quando confrontados com um conjunto de elementos associados a eventuais cenários alternativos de evolução da Qualidade em Portugal, os inquiridos consideram que iremos assistir, nos próximos 5 a 10 anos, a uma evolução relativamente equilibrada, conjugando os 12 ingredientes avaliados de modo intermédio (Figura 5.3).

Recentrar no "núcleo duro" da Qualidade					Reforçar Abrangência da Qualidade				
1	2	3	4	5	6,48	7	8	9	10
Manutenção de Especificidades da Qualidade em Portugal					Qualidade Internacionalmente Globalizada				
1	2	3	4	5	6,33	7	8	9	10
Estagnação da Normalização e Certificação					Entusiasmo em Normalização e Certificação				
1	2	3	4	5,69	6	7	8	9	10
SPQ Tutelado por Ministério da Economia					SPQ Tutelado por Presidência do Conselho de Ministros				
1	2	3	4	5,21	6	7	8	9	10
Aplicar Ferramentas da Qualidade já Existentes					Desenvolvimento e Aprendizagem de Novas Ferramentas				
1	2	3	4	5,71	6	7	8	9	10
Desaceleração da Importância da Qualidade em Portugal					Aceleração da Importância da Qualidade em Portugal				
1	2	3	4	5	6,06	7	8	9	10
Estagnação de Entidades Relevantes Promotoras da Qualidade em Portugal					Dinamismo de Entidades Relevantes Promotoras da Qualidade em Portugal				
1	2	3	4	5,68	6	7	8	9	10
Lacunas em Profissionais da Qualidade					Profissionais da Qualidade Competentes e Eficazes				
1	2	3	4	5	6,18	7	8	9	10
Desinteresse da Qualidade ao Nível das Políticas Públicas					Criação de uma Verdadeira Agenda Nacional da Qualidade				
1	2	3	4	5,77	6	7	8	9	10
Grupo Restrito de Conhecedores da Qualidade					Existência Alargada nas Pessoas de uma Cultura da Qualidade				
1	2	3	4	5,75	6	7	8	9	10
Desacreditação da Qualidade					Credibilidade da Qualidade				
1	2	3	4	5	6,38	7	8	9	10
Proliferação de Referenciais da Qualidade					Convergência para Referenciais da Qualidade Globais e Integrados				
1	2	3	4	5	6,83	7	8	9	10

Figura 5.3 – Valores médios globais obtidos para cada elemento definidor de eventuais cenários alternativos de evolução da Qualidade em Portugal.

Ainda assim, em virtude dos valores médios obtidos ( $>6,3$ ), pode-se apontar no sentido de a Qualidade em Portugal nos próximos 5-10 anos vir a ser tendencialmente mais:

- Abrangente;
- Credível;
- Globalizada;
- Alinhada com Tendências Internacionais.

Aparentemente caminha-se portanto e acredita-se assim numa evolução positiva, mas cada vez mais alinhada com as tendências internacionais, em detrimento de uma afirmação centrada em eventuais maiores especificidades nacionais.

Do lado oposto (valor médio  $<5,7$ ), há sobretudo a salientar que:

- Apesar de não ser esta porventura a melhor solução, as pessoas não acreditam ser possível que o SPQ venha a deixar de ser tutelado pelo Ministério da Economia;
- Face à situação já actualmente alcançada, não são de prever acréscimos significativos de entusiasmo no que diz respeito à normalização e certificação, algo que não pode deixar de merecer alguma apreensão, face ao panorama comparativo internacional, conforme foi já referido anteriormente (Sampaio *et al.*, 2009a, 2009b, 2011).

Importa porém, a terminar, reforçar que acima de tudo as respostas obtidas apontam essencialmente para uma evolução equilibrada, sem se assistir a um posicionamento futuro colado próximo dos extremos da escala (centrada em 5,5) para qualquer um dos 12 elementos alternativos avaliados neste contexto.

### 5.1.3 Parte III: Papel dos Diferentes Agentes

A afirmação da qualidade num determinado território depende, em muito, das dinâmicas de evolução que um conjunto variado de agentes, e respectivas interações, sejam capazes de gerar e imprimir.

Ela assenta, portanto, num campo alargado de entidades, pessoas e projectos que estes verdadeiros motores potenciais da qualidade forem capazes de criar e concretizar.

No caso concreto do nosso país, foram considerados os seguintes 13 tipos de agentes, tidos como especialmente relevantes na construção da Qualidade em Portugal:

- Gestores e Técnicos da Qualidade;
- Auditores da Qualidade;
- Consultores da Qualidade;
- Gestores de Topo das Organizações;
- Políticas Públicas;
- Entidades Certificadoras;
- Sistema Português da Qualidade (SPQ);
- Instituto Português da Qualidade (IPQ);
- Instituto Português de Acreditação (IPAC);
- Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ);
- Instituições de Ensino e Formação (IEF);
- Projectos de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) na área da qualidade;
- Organizações em Geral (Empresas, Administração Pública, outras entidades).

O quarto bloco do questionário procurou apurar, numa escala de 1 (Muito Baixo) a 10 (Muito Elevado), e para cada uma destas forças motrizes da Qualidade em Portugal, através de uma sequência de 3 questões, qual é:

- A sua importância na construção da Qualidade em Portugal;
- A qualidade do desempenho actual;
- A expectativa quanto ao nível da qualidade do desempenho que se perspectiva que venha a ser alcançada nos próximos 5-10 anos.

A partir das diferenças encontradas entre as respostas dadas às duas últimas questões, foi ainda possível apurar o diferencial existente entre níveis esperados de desempenho futuro e o nível de desempenho actualmente percebido, para cada um dos agentes, valores estes que ilustram o tamanho da trajectória de progresso que se espera ver concretizada.

Seguidamente iremos ilustrar os resultados decorrentes do tratamento da informação assim obtida, com base nas 323 respostas dadas ao nosso questionário.

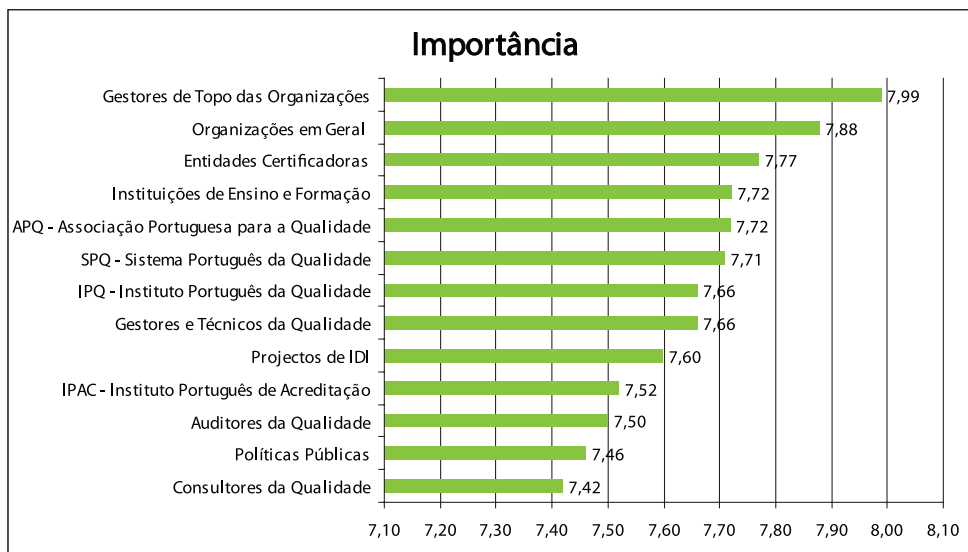


Figura 5.4 – Valores médios de importância para os diferentes agentes.

Conforme ilustrado na Figura 5.4, todos os agentes considerados são efectivamente relevantes para a afirmação da Qualidade em Portugal (valores médios de importância acima de 7,4).

Os valores médios ainda assim mais elevados mostram que é reforçadamente importante (valor médio > 7,5) o papel desempenhado pelos seguintes agentes:

- Gestores de Topo das Organizações (7,99);
- Organizações em Geral (7,88);
- Entidades Certificadoras (7,77).

Decorre daqui o aparente primado de construção e reconhecimento da qualidade nas organizações enquanto peça nuclear de afirmação da Qualidade em Portugal.

Em termos relativos, do lado oposto, encontramos os seguintes agentes (valor médio menor ou igual a 7,50), cuja relevância é considerada menos intensa:

- Consultores da Qualidade (7,42);
- Políticas Públicas (7,46);
- Auditores da Qualidade (7,50).

Esta constatação corrobora o que já ficou acima referido, uma vez que indicia que mais do que dos contributos individuais (de consultores ou auditores) ou colectivos



da sociedade (decorrentes de políticas públicas), é sobretudo na camada intermédia das organizações que se concentra a maior importância na construção da Qualidade em Portugal.

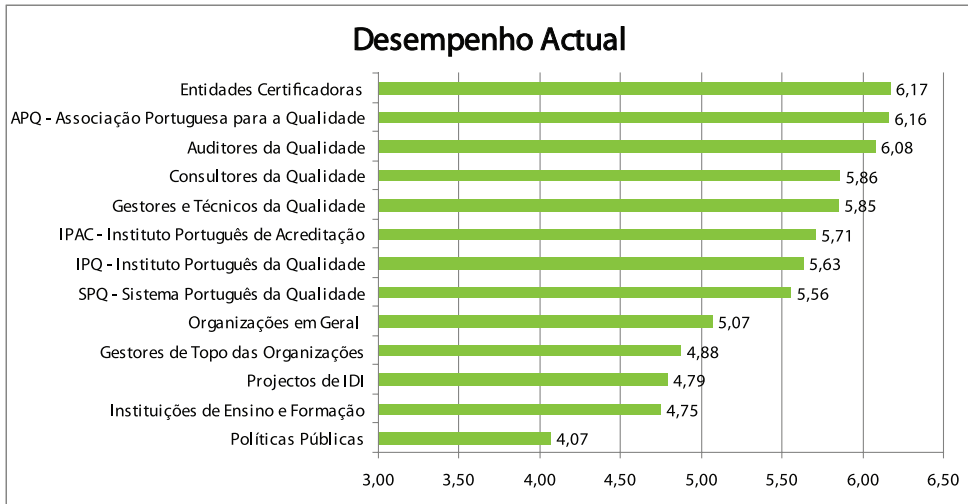


Figura 5.5 – Valores médios de desempenho actual para os diferentes agentes.

Quanto à qualidade do desempenho actualmente percebido (Figura 5.5), a amplitude de valores médios encontrados é consideravelmente superior.

Destacam-se, pela positiva (valor médio superior a 6,0), os seguintes agentes:

- Entidades Certificadoras (6,17);
- Associação Portuguesa para a Qualidade (6,16);
- Auditores da Qualidade (6,08).

Apesar das críticas que lhes são frequentemente apontadas, e igualmente recolhidas ao longo das entrevistas efectuadas no âmbito do presente trabalho (ver Capítulo 4), é de sublinhar o relativo conforto associado ao modo como as actividades de certificação são presentemente conduzidas em Portugal, através dos respectivos actores.

De notar ainda que o universo de respondentes tenderá a possuir alguma afinidade com a APQ, uma vez que esta entidade não só dinamizou o projecto como promoveu activamente a recolha de respostas junto dos seus associados. Se por um lado este facto pode induzir alguma empatia pessoal pela APQ, por outro lado denota um bom grau de satisfação da parte de quem tenderá a conhecer bem a sua realidade, o que não deve deixar de ser aqui assinalado.

Do lado oposto, com menores valores médios de qualidade de desempenho actual (<4,8), encontramos:

- Políticas Públicas (4,07);
- Instituições de Ensino e Formação (4,75);
- Projectos de IDI na área da qualidade (4,79).

Reforça-se deste modo algo já anteriormente identificado, relativamente às debilidades existentes quanto ao contributo das Políticas Públicas para a afirmação da Qualidade em Portugal, sendo que as duas restantes vertentes, além de alcançarem valores médios significativamente mais elevados, são condicionadas, em boa medida, elas mesmas, através das políticas públicas adoptadas e seguidas.

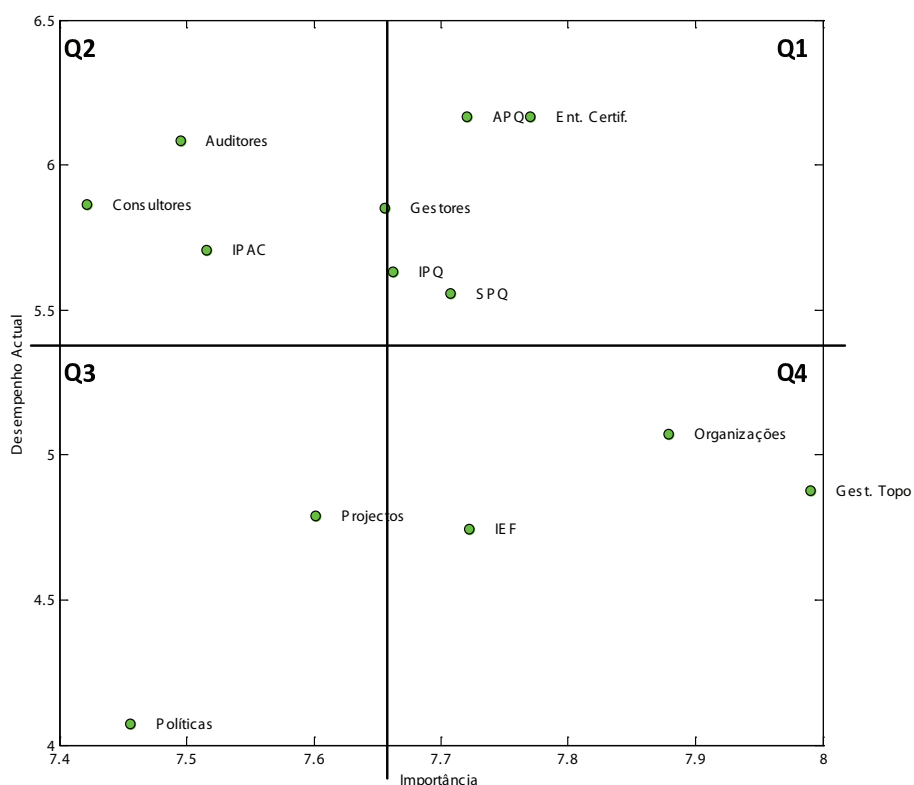


Figura 5.6 – Importância versus Desempenho Actual para os Diferentes Agentes.

Fazendo agora uma análise cruzada dos valores médios encontrados, tanto para a importância como para a qualidade do desempenho actual (Figura 5.6), valerá a pena destacar as seguintes constatações, relacionadas com os quatro quadrantes identificados:

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

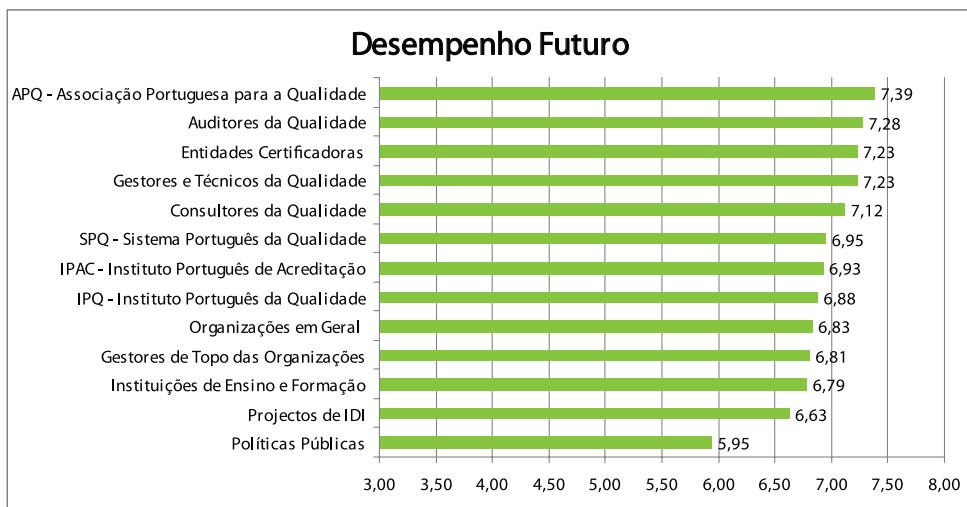


Figura 5.7 – Valores médios de desempenho futuro para os diferentes agentes.

No que diz respeito às expectativas existentes quanto à qualidade do desempenho futuro dos diferentes agentes (Figura 5.7), é de notar que os resultados obtidos são idênticos aos que foram anteriormente ilustrados, relativamente aos actuais níveis de desempenho percebidos.

Importa a este propósito sublinhar que existe alguma expectativa de nivelamento dos graus de desempenho a alcançar no futuro, com a ambição de melhoria situada em 1,0 para os agentes já melhor posicionados no presente, valor que sobe para 2,0 relativamente aos agentes menos bem posicionados actualmente.

Esta mesma constatação pode ser reforçada olhando para os valores de diferencial, decorrentes do cálculo das diferenças entre os valores médios de desempenho, futuros e actuais, para cada tipo de agente considerado (Figura 5.8).

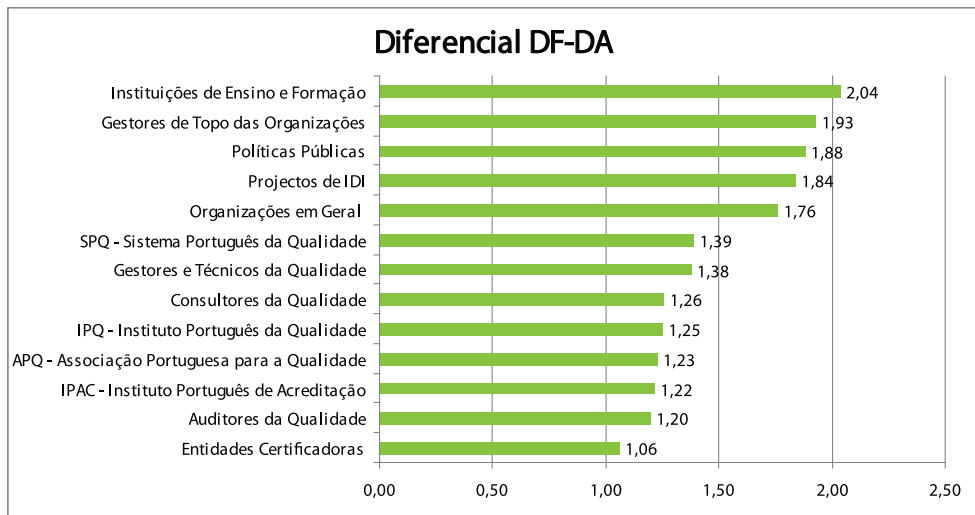


Figura 5.8 – Valores de Diferencial para os Diferentes Agentes.

Verifica-se portanto, conforme adiantado já, que os agentes de quem se espera maior progressão de desempenho, ao longo dos próximos 5-10 anos, são os seguintes (valor superior a 1,80):

- Instituições de Ensino e Formação (2,04);
- Gestores de Topo das Organizações (1,93);
- Políticas Públicas (1,88);
- Projectos de IDI (1,84).

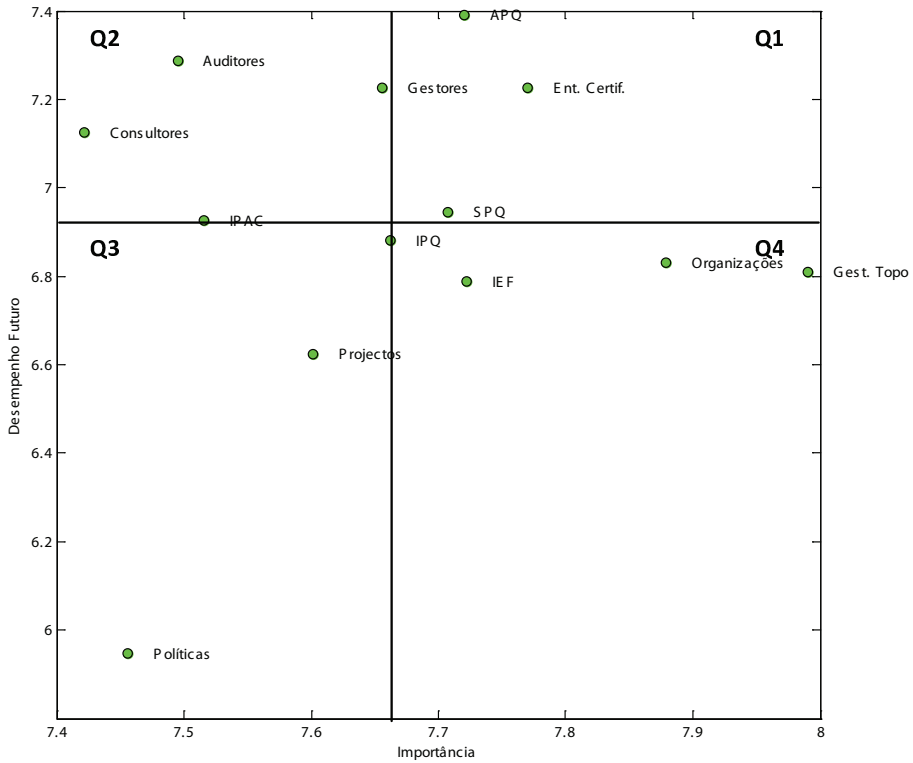


Figura 5.9 – Importância versus Desempenho Futuro para os Diferentes Agentes.

Do estudo conjunto dos valores médios encontrados para a Importância e Desempenho Futuro nos Diferentes Agentes, além da confirmação das prioridades anteriormente apontadas, acresce um desafio que pode ser igualmente colocado ao nível do IPQ, no sentido de poder vir a surpreender pela positiva a comunidade da qualidade, indo para além das expectativas existentes quanto ao seu comportamento futuro, e que apontam para um valor situado abaixo da média identificada para o conjunto de todos os agentes em apreço, do que resulta a mudança de quadrante associada a esta entidade, face ao cenário de cruzamento entre Importância e Desempenho Actual (Figura 5.9).

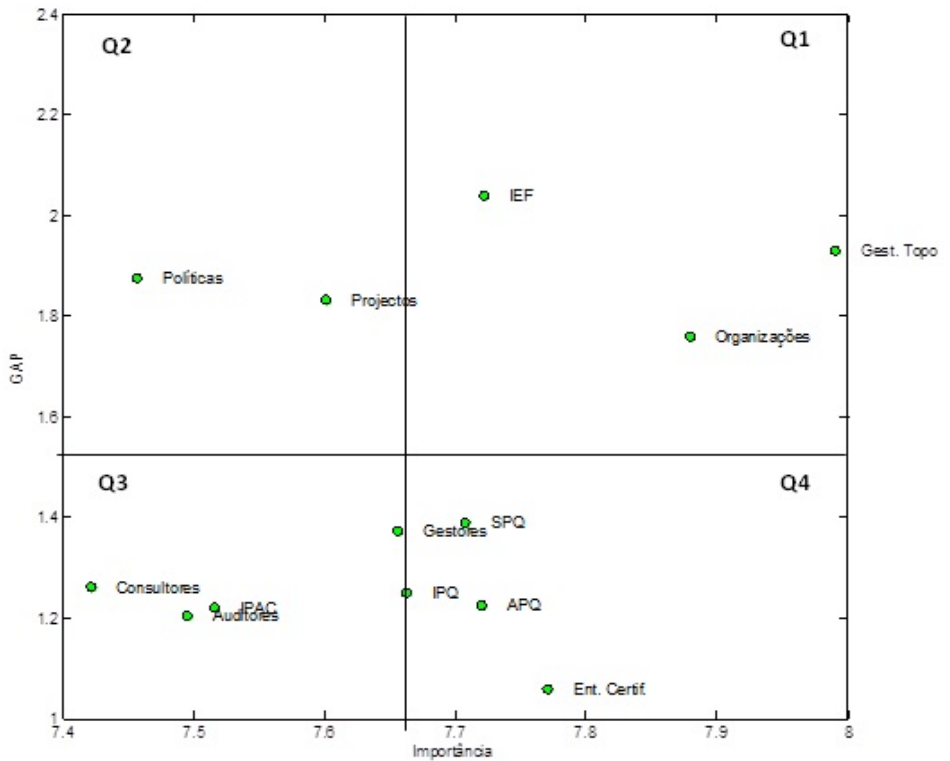


Figura 5.10 – Importância versus Diferencial para os Diferentes Agentes.

Enquanto complemento das constatações até aqui enunciadas, a Figura 5.10 ilustra o mapeamento cruzado de Importância versus Diferencial a alcançar pelos diferentes tipos de agentes considerados, o que ajuda a consolidar dois grupos de intervenção desejavelmente prioritária:

- Enquanto primeira prioridade, urge apontar para evoluções a efectuar ao nível das Instituições de Ensino e Formação, Gestores de Topo e Organizações;
- Numa segunda linha de prioridade, devem ser efectuados esforços de melhoria com incidência sobre Políticas Públicas e Projectos de IDI na área da Qualidade.

## 5.2 ANÁLISE ESTRATIFICADA DE RESPOSTAS

Atendendo à variedade de perfis que é possível encontrar entre as pessoas que responderam ao nosso questionário, complementarmente aos valores globais agregados, apresentados no subcapítulo anterior, enumeram-se agora alguns dos resultados mais significativos que decorrem de um estudo estratificado das respostas atendendo:

- Às características dos inquiridos, de acordo com os elementos que constam do primeiro bloco de questões do nosso inquérito (Anexo IV);
- Ao modo de preenchimento do questionário (participantes no 34º Colóquio da Qualidade versus posterior preenchimento electrónico via Internet).

De seguida, e somente para aqueles casos onde, de acordo com os resultados alcançados ao nível dos 9 critérios do Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal (Figura 5.1), dos elementos integrantes de cenários alternativos de evolução da Qualidade em Portugal (Figura 5.3), e da apreciação dos diferentes agentes em termos de Importância, Desempenho Actual e Expectativas de Desempenho Futuro (Figuras 5.4, 5.5 e 5.7), e para um nível de significância situado em 0,01, foi possível encontrar diferenças significativas entre os vários estratos de respondentes. Apresentam-se valores estratificados, tanto para estes mesmos critérios como ainda para as variáveis individuais respectivas, onde existem diferenças apreciáveis de valores médios.

### 5.2.1 Estratificação de Acordo com Funções Desempenhadas

Analisando as respostas obtidas tendo como critério de estratificação a Função Desempenhada pelos inquiridos no Âmbito da Qualidade, verifica-se que não existem diferenças estatísticas significativas.

De modo porventura algo surpreendente, atendendo à diversidade de actividades desenvolvidas pelos profissionais da qualidade inquiridos, o certo é que os diferentes tipos considerados (ver questão 1 do primeiro bloco do inquérito, que consta do Anexo IV) possuem opiniões semelhantes quanto ao Futuro da Qualidade em Portugal.

### 5.2.2 Estratificação de Acordo com Anos de Experiência

Nesta secção analisam-se os perfis de respostas alcançados em função do número de Anos de Experiência na Área da Qualidade dos respectivos respondentes.

### Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal

Foi possível identificar a existência de diferenças significativas ao nível das respostas

relacionadas com o critério “Referenciais”, que são visualmente retratadas no diagrama de caixa-e-bigodes que estratifica as respostas de acordo com as diferentes categorias de Anos de Experiência na Área da Qualidade dos respondentes (Figura 5.11).

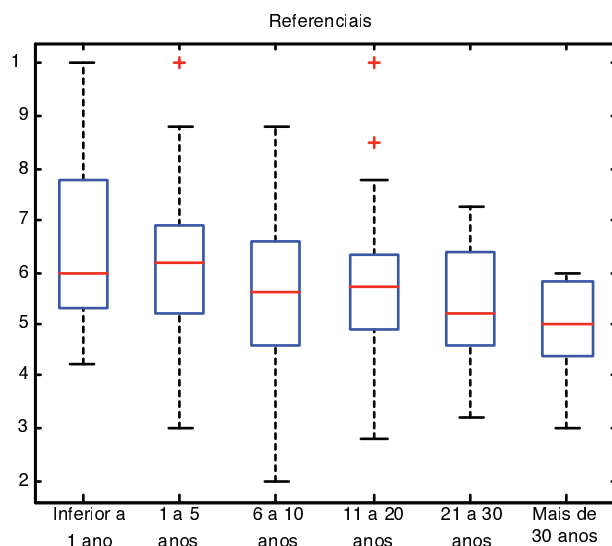


Figura 5.11 – Diagrama de caixa-e-bigodes para as respostas ao nível do critério “Referenciais”, estratificado de acordo com os “Anos de Experiência na Área da Qualidade”.

Regista-se portanto um padrão decrescente das medianas das respostas nas diferentes categorias, o que nos diz que quanto maior é a duração da experiência profissional na área da qualidade menos positiva tende a ser a apreciação efectuada pelos mesmos profissionais da qualidade quanto aos referenciais da qualidade existentes e sua utilização.

Fazendo um estudo mais fino, através da análise estratificada situada agora ao nível das variáveis individuais que integram o critério “Referenciais”, foi possível constatar existirem diferenças especialmente evidentes no que concerne às seguintes questões:

- Q6 “Prestígio da certificação”;
- Q7 “Número de referenciais e correspondente oferta de certificação”;
- Q8 “Número de certificados ISO 9001 actualmente existentes”;
- Q9 “Número de produtos certificados”;
- Q10 “Utilização dos Modelos de Excelência”.



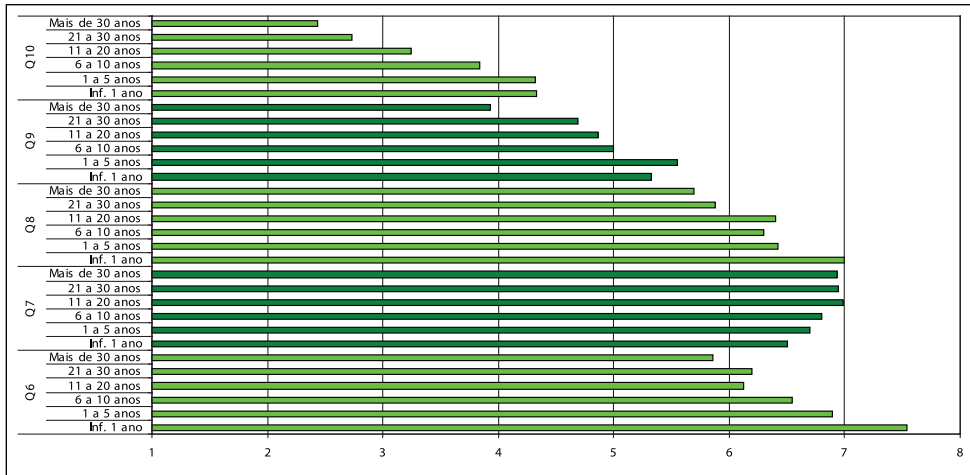


Figura 5.12 – Valores médios de resposta nas variáveis que compõem o critério “Referenciais”, estratificados de acordo com os “Anos de Experiência na Área da Qualidade”.

Como ilustra a Figura 5.12, para todas as questões que compõem o critério “Referenciais”, com exceção da questão Q7 “Número de referenciais e correspondente oferta de certificação”, existe um padrão decrescente das médias de respostas. Quanto maior é o número de anos de experiência profissional na área da qualidade, menos favorável tende a ser a opinião dos profissionais da qualidade inquiridos relativamente a cada uma das questões.

### Elementos Integrantes de Cenários Alternativos de Evolução da Qualidade em Portugal

Neste domínio foram encontradas diferenças significativas ao nível das respostas relacionadas com os seguintes elementos: “Estagnação da normalização e certificação/Entusiasmo em normalização e certificação” e “Aplicar ferramentas da Qualidade já existentes/Desenvolvimento e aprendizagem de novas ferramentas”.

Estas diferenças são visualmente retratadas no correspondente diagrama de caixa-e-bigodes, que estratifica as respostas de acordo com as diferentes categorias de Anos de Experiência na Área da Qualidade dos respondentes (Figuras 5.13 e 5.14).

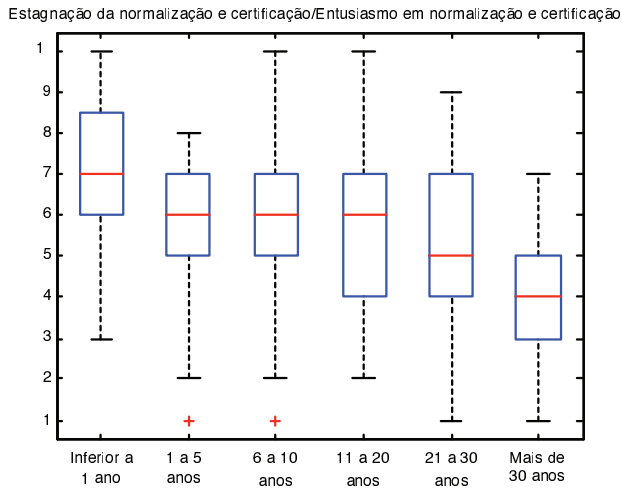


Figura 5.13 – Diagrama de caixa-e-bigodes para as respostas ao nível do elemento “Estagnação da normalização e certificação/Entusiasmo em normalização e certificação”, estratificado de acordo com os “Anos de Experiência na Área da Qualidade”.

Regista-se um padrão decrescente das medianas das respostas nas diferentes categorias, o que nos diz que quanto maior é a duração da experiência profissional na área da qualidade menor parece ser a propensão para se acreditar que irá haver uma nova onda em Portugal de “Entusiasmo em Normalização e Certificação”, antes se assistindo a alguma estagnação neste campo, o que é consistente com observações já anteriormente efectuadas.

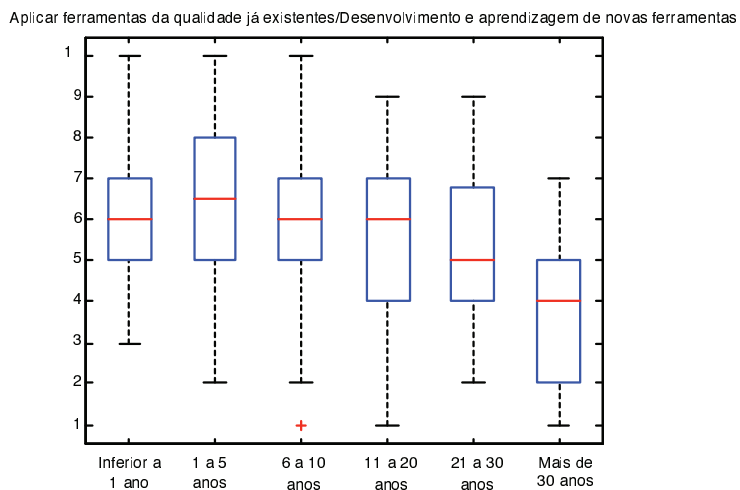


Figura 5.14 – Diagrama de caixa-e-bigodes para as respostas ao nível do elemento “Aplicar ferramentas da Qualidade já existentes/Desenvolvimento e aprendizagem de novas ferramentas”, estratificado de acordo com os “Anos de Experiência na Área da Qualidade”.

Verifica-se um decréscimo acentuado quanto a acreditar que o Futuro da Qualidade em Portugal poder vir a ficar associado ao aparecimento e aplicação de novas ferramentas da qualidade, acreditando, alternativamente, na predominância de ferramentas da qualidade já existentes, tendência que é mais vincada junto das pessoas com maior número de anos de experiência profissional na qualidade.

### Papel dos Diferentes Agentes

Relativamente à importância dos diferentes agentes na afirmação da Qualidade em Portugal, tendo em conta os anos de experiência na área, não foram encontradas diferenças estatísticas significativas.

No que diz respeito à qualidade do desempenho actual, foram encontradas diferenças significativas no que diz respeito ao “Sistema Português da Qualidade”, “Instituto Português da Qualidade” e “Instituto Português de Acreditação”.

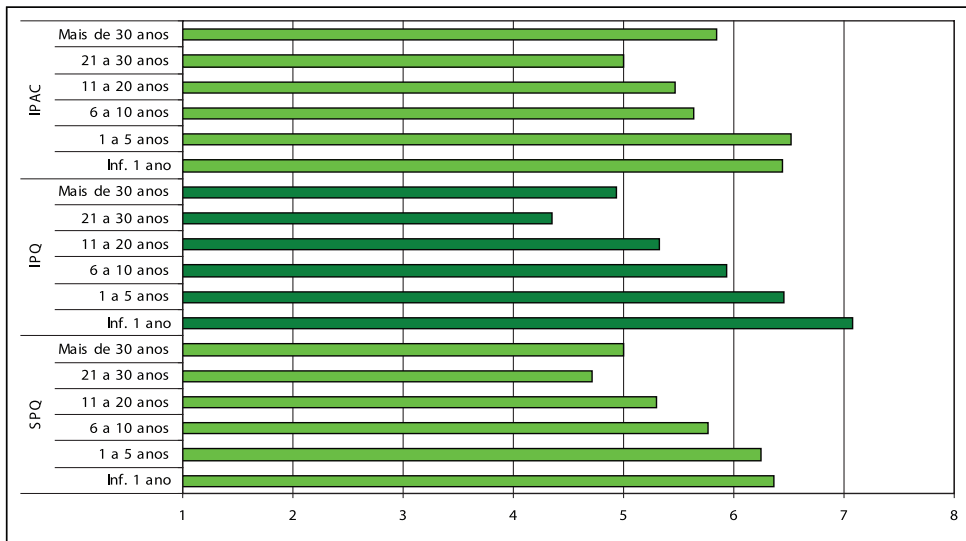


Figura 5.15 – Valores médios de desempenho actual, estratificados de acordo com os “Anos de Experiência na Área da Qualidade”.

Como ilustra a Figura 5.15, existe um padrão decrescente a nível de médias das respostas, tendo em conta os diferentes subgrupos da variável de estratificação (anos de experiência), ou seja, cada um dos diferentes agentes para os quais foram encontradas diferenças significativas tende a ser pior avaliado, a nível da percepção do seu desempenho actual, pelos inquiridos com maior número de anos de experiência profissional na área da qualidade.

Já quanto às expectativas existentes no que respeita à qualidade do desempenho futuro, identificaram-se diferenças significativas no que diz respeito ao “Instituto Português da Qualidade” e “Projectos de IDI na Área da Qualidade”.

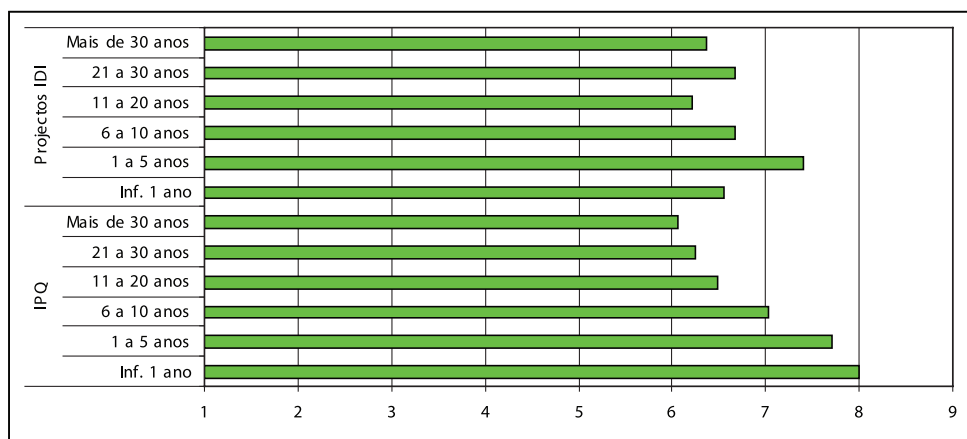


Figura 5.16 – Valores médios de desempenho futuro, estratificados de acordo com os “Anos de Experiência na Área da Qualidade”.

Como ilustra a Figura 5.16, relativamente ao “IPQ”, quanto mais anos de experiência na área da qualidade os inquiridos possuem menos positiva é a sua expectativa futura no que diz respeito ao desempenho esperado.

Já no que concerne aos “Projectos de IDI na Área da Qualidade”, não é possível encontrar um padrão de comportamento único em função dos anos de experiência profissional. Contudo, os profissionais da qualidade com menor número de anos de actividade tendem a possuir uma perspectiva mais optimista.

Os resultados observados de acordo com este e igualmente o próximo critério de estratificação (idade) evidenciam que os inquiridos com maior experiência de vida acumulada tendem genericamente a possuir uma visão menos optimista quanto ao Futuro da Qualidade em Portugal, comparativamente ao que sucede com as camadas etárias mais jovens.

Porventura teremos aqui um confronto entre o conhecimento por experiência própria de determinados estrangulamentos da sociedade portuguesa e a visão, mais ambiciosa, ainda que porventura algo utópica, de quem se encontra numa fase da vida associada ainda a menor longevidade profissional na área da qualidade.

### 5.2.3 Estratificação de Acordo com Idade

Nesta secção analisamos de forma comparativa os perfis de resposta alcançados em função da idade dos profissionais da qualidade que responderam ao questionário.

#### Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal

De acordo com o critério de estratificação em análise foram encontradas diferenças estatísticas significativas ao nível das respostas relacionadas com os critérios “Conceito” e “Referenciais”, as quais podem ser visualizadas nos respectivos diagramas de caixa-e-bigodes (Figuras 5.17 e 5.19).

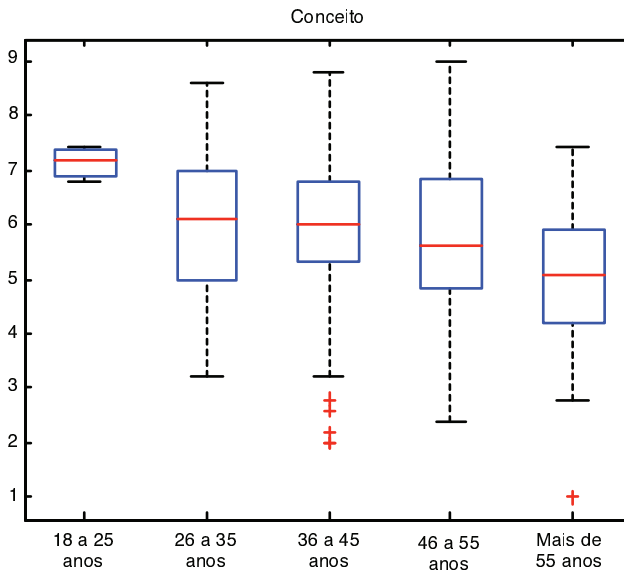


Figura 5.17 – Diagrama de caixa-e-bigodes para as respostas ao nível do critério “Conceito”, estratificado de acordo com a “Idade”.

A Figura 5.17 permite-nos verificar que há um padrão decrescente das medianas das respostas nos diferentes subgrupos de estratificação, levando-nos a concluir que quanto maior é a idade dos profissionais da qualidade maior é a tendência para avaliarem de uma forma menos positiva o modo como o “Conceito” de qualidade é assimilado.

Detalhando a análise ao nível das variáveis que integram o critério “Conceito”, foi possível constatar existirem diferenças especialmente evidentes no que concerne às seguintes questões (Figura 5.18):

- Q1 “Abrangência do conceito de qualidade”;
- Q2 “Transversalidade aos vários sectores de actividade”;
- Q3 “Grau de integração com outras áreas de gestão”;
- Q4 “Nível de assimilação do conceito pela população portuguesa”;
- Q5 “Flexibilidade das soluções proporcionadas pela Qualidade”.

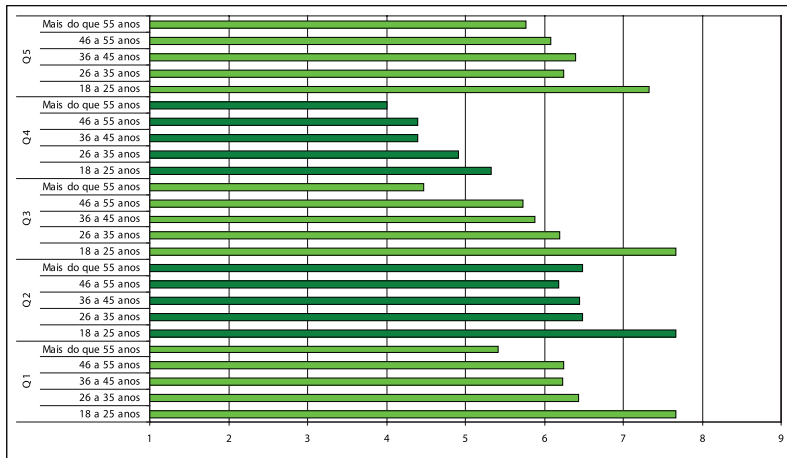


Figura 5.18 – Valores médios de resposta nas variáveis que compõem o critério “Conceito”, estratificados de acordo com a “Idade”.

De forma idêntica ao registado em análises similares, verifica-se um padrão decrescente dos valores das médias das respostas dos indicadores nos diferentes subgrupos da variável de estratificação “Idade”, reforçando as conclusões já referidas.

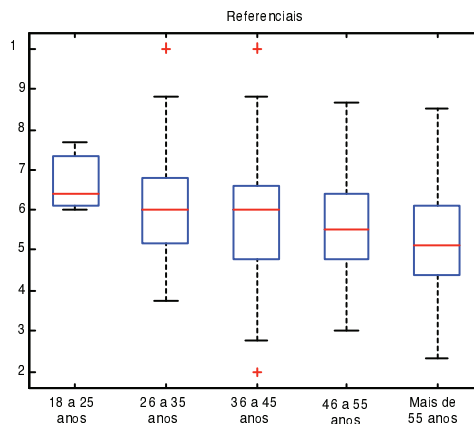


Figura 5.19 – Diagrama de caixa-e-bigodes para as respostas ao nível do critério “Referenciais”, estratificado de acordo com a “Idade”.

Como ilustra a Figura 5.19, o padrão para o critério “Referenciais” é semelhante ao encontrado no critério “Conceito”, ou seja, existe também neste caso uma tendência decrescente de medianas das respostas nas diferentes categorias, reflectindo que quanto maior é a idade dos respondentes mais baixa tende a ser a apreciação efectuada quanto aos referenciais da qualidade.

Apresenta-se, de seguida, a análise estratificada ao nível das variáveis individuais que compõem o critério “Referenciais”.

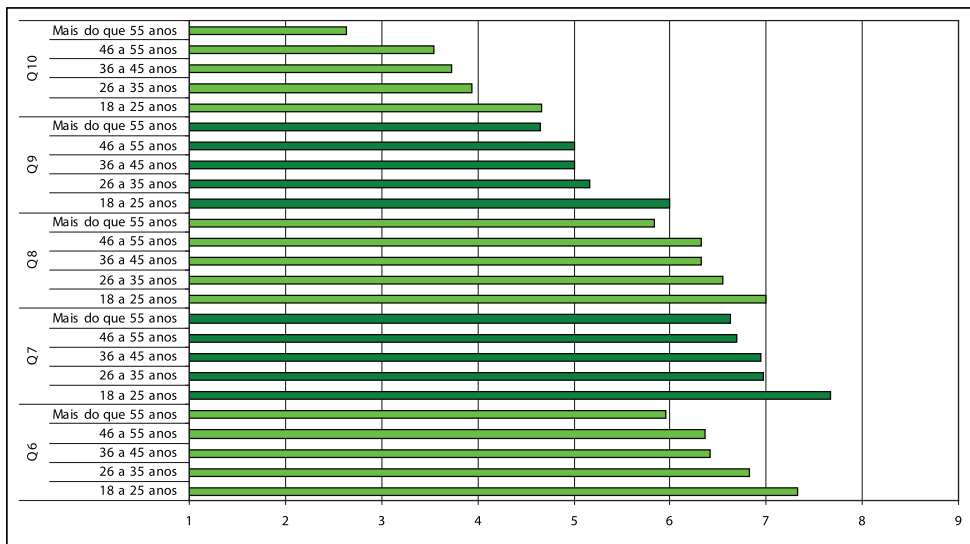


Figura 5.20 – Valores médios de resposta nas variáveis que compõem o critério “Referenciais”, estratificados de acordo com a “Idade”.

A Figura 5.20 permite-nos concluir que os diferentes indicadores que compõem o critério “Referenciais” apresentam um padrão decrescente de médias de resposta, em função dos diferentes subgrupos da variável de estratificação, reforçando as anteriores constatações.

### Elementos Integrantes de Cenários Alternativos de Evolução da Qualidade em Portugal

Neste âmbito foram encontradas diferenças estatísticas significativas ao nível das respostas relacionadas com o cenário “Aplicar ferramentas da qualidade já existentes/Desenvolvimento e aprendizagem de novas ferramentas”.

Estas possíveis diferenças são visualmente retratadas nos diagramas de caixa-e-bi-godes que estratificam as respostas em função da idade dos respondentes (Figura 5.21).

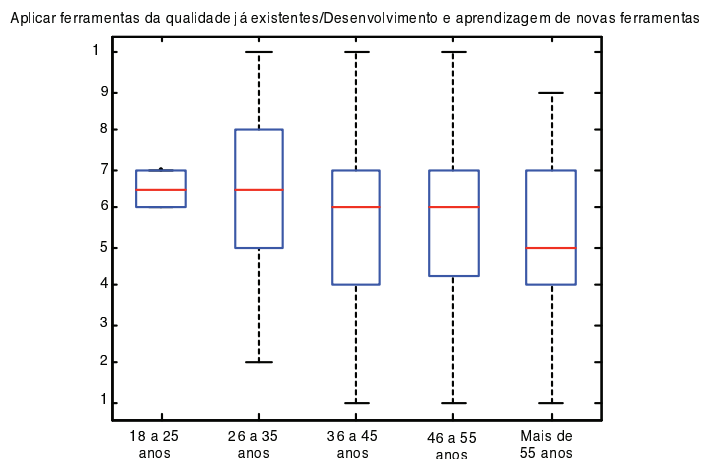


Figura 5.21 – Diagrama de caixa-e-bigodes para as respostas ao nível do elemento “Aplicar ferramentas da qualidade já existentes/Desenvolvimento e aprendizagem de novas ferramentas”, estratificado de acordo com a “Idade”.

Como ilustra a Figura 5.21, quanto maior a idade dos inquiridos, menor é a propensão para acreditarem no desenvolvimento de novas ferramentas da qualidade, enquanto alternativa à predominância das ferramentas actualmente disponíveis.

### Papel dos Diferentes Agentes

Quer relativamente à importância, quer relativamente à qualidade do desempenho futuro dos diferentes agentes na afirmação da Qualidade em Portugal, tendo em conta a variável de estratificação “Idade” não foram encontradas diferenças estatísticas significativas.

Já no que diz respeito à qualidade do desempenho actual foram encontradas diferenças significativas ao nível dos “Consultores da Qualidade”.

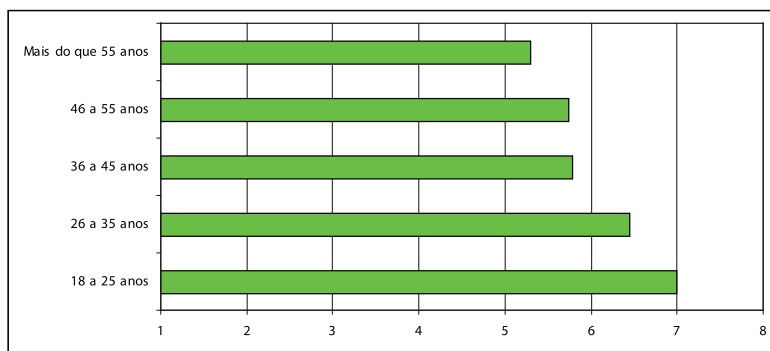


Figura 5.22 – Valores médios de desempenho actual dos “Consultores da Qualidade”, estratificados de acordo com a “Idade”.



Da Figura 5.22 podemos concluir que quanto maior é a idade dos respondentes menos positiva é a avaliação do desempenho actual dos “Consultores da Qualidade”.

No que diz respeito ao diferencial entre a qualidade do desempenho futuro e do desempenho actual dos diferentes agentes dinamizadores da Qualidade em Portugal, foram encontradas diferenças significativas para a “Associação Portuguesa para a Qualidade” e “Instituições de ensino e formação”.

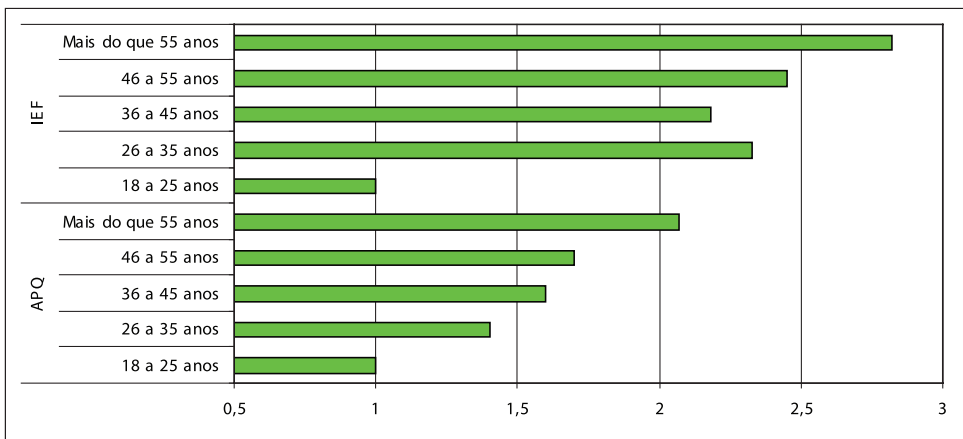


Figura 5.23 – Diferencial entre desempenho futuro e actual da “APQ” e “Instituições de Ensino e Formação”, estratificado de acordo com a “Idade”.

Como ilustra a Figura 5.23, à medida que a idade dos profissionais da qualidade aumenta, o diferencial entre desempenhos, futuro e actual, para a “Associação Portuguesa para a Qualidade” e “Instituições de Ensino e Formação” torna-se mais elevado.

Complementando as conclusões retiradas com o anterior critério de estratificação, conclui-se que os profissionais da qualidade cuja idade é mais elevada tendem a ser por um lado mais exigentes quanto ao Futuro da Qualidade em Portugal, mas por outro lado menos crentes de que tal ambição se possa vir a concretizar.

#### 5.2.4 Estratificação de Acordo com Dimensão da Organização

Nesta secção efectua-se a análise comparativa dos diferentes perfis de resposta em função da Dimensão da Organização de proveniência dos profissionais da qualidade inquiridos.

### Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal

No que diz respeito aos diferentes critérios que compõem o Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal, não foram encontradas diferenças significativas tendo em conta esta variável de estratificação.

### Elementos Integrantes de Cenários Alternativos de Evolução da Qualidade em Portugal

Relativamente a este domínio, foram encontradas diferenças estatísticas a nível das respostas relacionadas com o cenário “Desacreditação da Qualidade/Credibilidade da Qualidade”, que podem ser visualizadas na Figura 5.24.

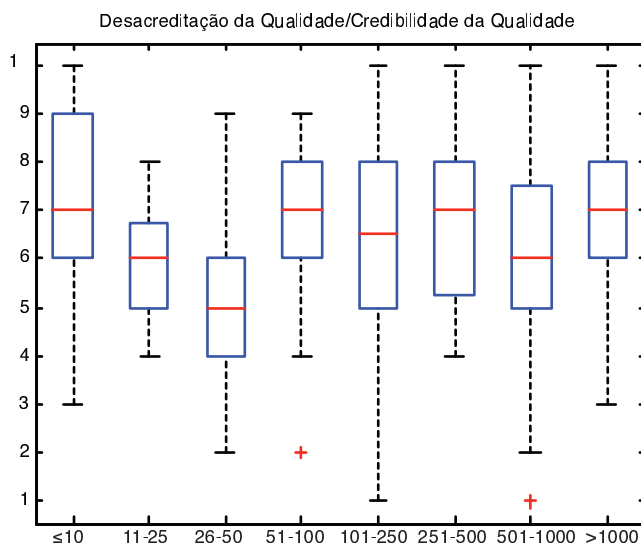


Figura 5.24 – Diagrama de caixa-e-bigodes para as respostas ao nível do elemento “Desacreditação da Qualidade/Credibilidade da Qualidade”, estratificado de acordo com a “Dimensão da Organização”.

Como se pode verificar, não podemos concluir pela existência clara de um único padrão relativamente ao facto da preponderância da Desacreditação ou Credibilidade da Qualidade estar mais associada a um tipo de dimensão da organização.

No entanto, os valores das medianas das respostas das organizações com maior número de colaboradores tendem a apontar no sentido de maior afirmação do cenário de Credibilização da Qualidade.

### Papel dos Diferentes Agentes

No que diz respeito à importância, qualidade do desempenho actual e desempenho futuro dos diferentes agentes na afirmação da Qualidade em Portugal, tendo em conta a variável de estratificação Dimensão da Organização, não foram encontradas diferenças estatísticas significativas.

Relativamente ao diferencial entre os valores médios de desempenho, futuros e actuais, para cada tipo de agente considerado, tendo em conta a variável de estratificação em análise, foram encontradas diferenças significativas no que diz respeito aos “Gestores de Topo das Organizações”, “Sistema Português da Qualidade” e “Instituto Português da Qualidade”.

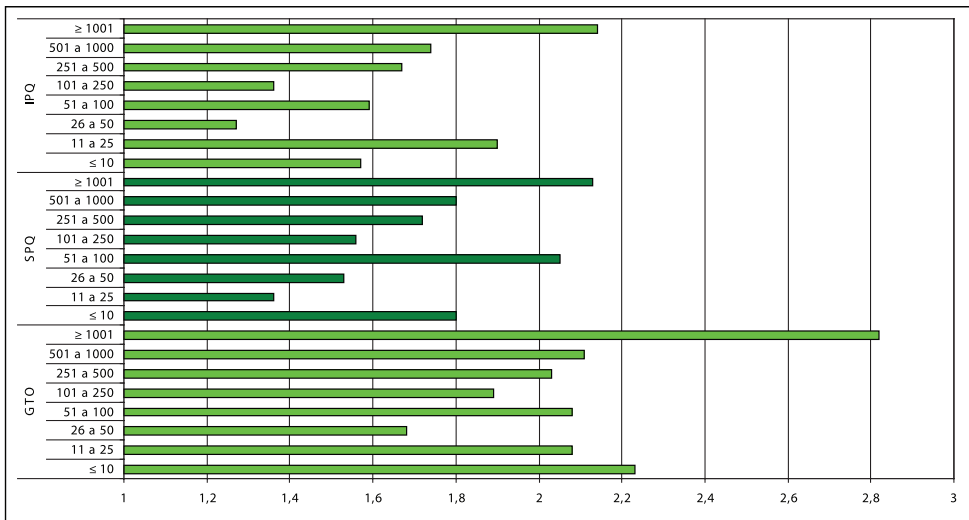


Figura 5.25 – Diferencial entre desempenho futuro e actual dos “Gestores de Topo das Organizações”, “SPQ” e “IPQ”, estratificado de acordo com a “Dimensão da Organização”.

A Figura 5.25 mostra que, em geral, quanto maior é a dimensão da organização à qual os profissionais da qualidade pertencem, maiores são os diferenciais entre desempenhos, futuros e actuais, dos agentes considerados.

De um modo geral, conclui-se então que os profissionais da qualidade ligados a organizações com maior dimensão tendem a possuir exigências acrescidas quanto ao modo como gostariam de ver a qualidade reforçada em Portugal, acreditando no primado da verdadeira qualidade organizacional, sentida e vivida nas empresas.

### 5.2.5 Estratificação de Acordo com Sexo

Nesta secção analisamos de forma comparativa os perfis de resposta alcançados em função do sexo dos profissionais da qualidade inquiridos.

#### Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal

No que diz respeito aos diferentes critérios que compõem o Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal, não foram encontradas diferenças significativas tendo em conta o sexo dos respectivos respondentes.

#### Elementos Integrantes de Cenários Alternativos de Evolução da Qualidade em Portugal

Relativamente a este domínio, não foram encontradas diferenças significativas tendo em conta o sexo dos respectivos respondentes a nível de nenhum dos cenários propostos.

#### Papel dos Diferentes Agentes

No que diz respeito à qualidade do desempenho actual e do desempenho futuro, e do diferencial entre os valores médios de desempenho, futuro e actual, dos diferentes agentes na afirmação da Qualidade em Portugal, tendo em conta a variável de estratificação “sexo dos profissionais da qualidade”, não foram encontradas diferenças estatísticas significativas.

No que diz respeito à importância dos diferentes agentes dinamizadores da Qualidade em Portugal, tendo em conta a variável de estratificação em análise, foram encontradas diferenças significativas no que diz respeito aos “Consultores da Qualidade” e aos “Projectos de IDI na Área da Qualidade”.

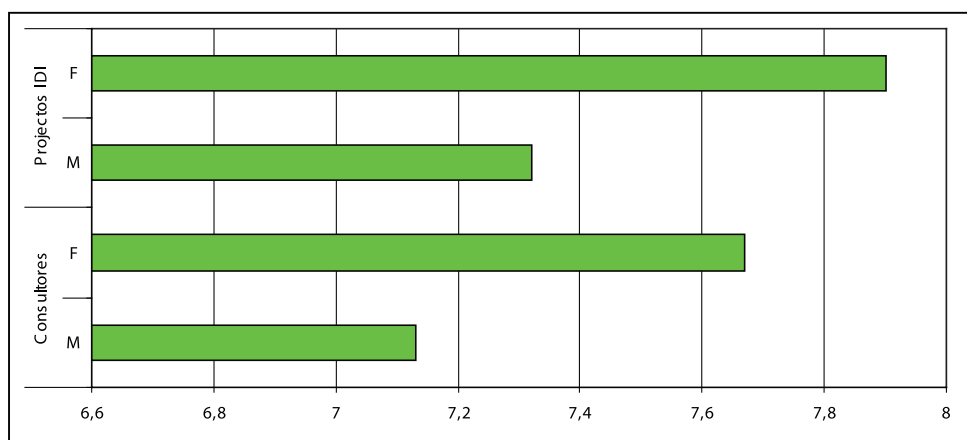


Figura 5.26 – Valores médios de importância para “Consultores da Qualidade” e “Projectos de IDI na Área da Qualidade”, estratificados de acordo com o “Sexo” dos respondentes.

Como ilustra a Figura 5.26, as profissionais da qualidade avaliam significativamente melhor, em termos médios, a importância dos “Consultores da Qualidade” e dos “Projectos de IDI na Área da Qualidade”, do que os profissionais da qualidade.

### 5.2.6 Estratificação de Acordo com Modo de Preenchimento

Nesta secção efectua-se a análise comparativa dos diferentes perfis de resposta em função do modo de preenchimento do questionário (em papel durante o 34º Colóquio da Qualidade, ou por via electrónica, após o mesmo colóquio).

#### Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal

Tendo em conta o critério de estratificação em análise foi possível apurar diferenças significativas em vários critérios, reflectindo, desta forma, que os profissionais que assistiram ao 34º Colóquio da Qualidade vêem actualmente a Qualidade em Portugal sob uma perspectiva ligeiramente diferente face a quem respondeu posteriormente ao questionário.

Os critérios para os quais foram encontradas diferenças significativas são os seguintes:

- Políticas públicas;
- Abordagens;
- Entidades Promotoras;
- Formação;
- Pessoas;
- Organizações;
- Qualidade em Portugal.

Estas diferenças são visualmente retratadas nos correspondentes diagramas de caixa-e-bigodes que estratificam as respostas de acordo com os diferentes subgrupos de Modo de Preenchimento (Figuras 5.27 a 5.33).

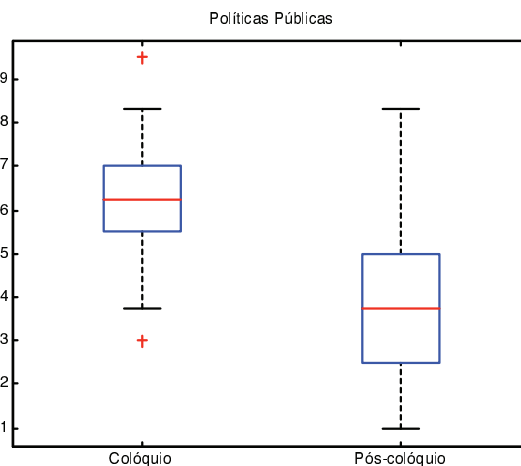


Figura 5.27 – Diagrama de caixa-e-bigodes para as respostas ao nível do critério “Políticas Públicas”, estratificado de acordo com o “Modo de Preenchimento”.

De acordo com a Figura 5.27, regista-se um padrão decrescente das medianas das respostas em função do modo de preenchimento, levando-nos a concluir que os profissionais da qualidade que responderam durante o período pós-colóquio avaliam mais negativamente a intervenção actual das “Políticas Públicas” na construção do Movimento da Qualidade em Portugal.

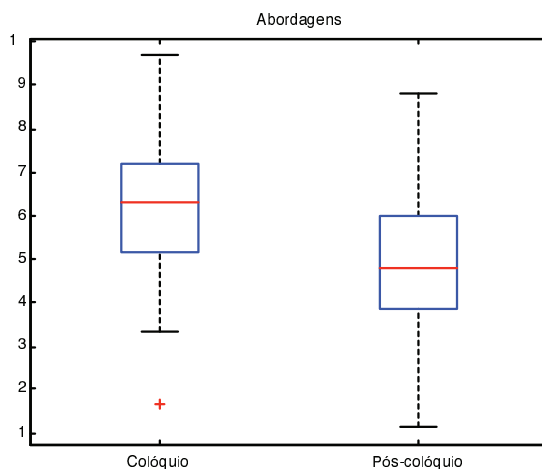


Figura 5.28 – Diagrama de caixa-e-bigodes para as respostas ao nível do critério “Abordagens”, estratificado de acordo com o “Modo de Preenchimento”.

Relativamente ao critério “Abordagens”, regista-se a mesma conclusão referida a nível do critério “Políticas Públicas”, ou seja, os inquiridos que responderam no período pós-colóquio classificam com valores mais baixos o estado actual das “Abordagens”.

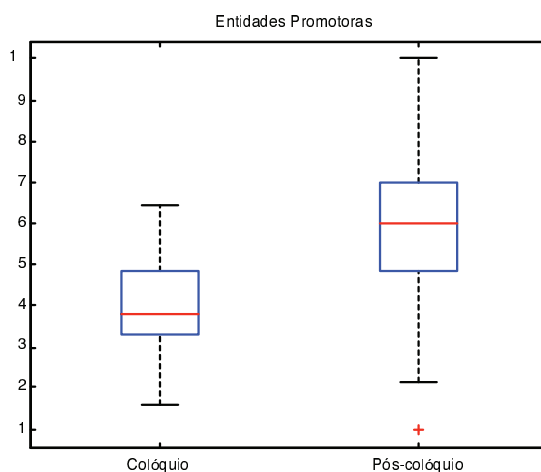


Figura 5.29 – Diagrama de caixa-e-bigodes para as respostas ao nível do critério “Entidades Promotoras da Qualidade”, estratificado de acordo com o “Modo de Preenchimento”.

Pela análise da Figura 5.29 verifica-se que existe um padrão crescente das medianas das respostas, reflectindo que o papel das “Entidades Promotoras” na construção e desenvolvimento da Qualidade em Portugal é visto de forma mais positiva pelos profissionais da qualidade que responderam por via electrónica, no período pós-colóquio.

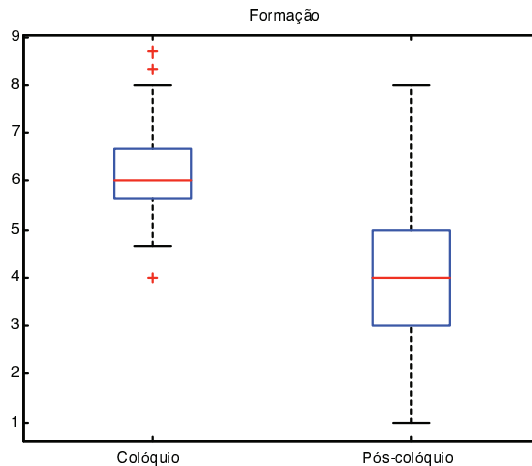


Figura 5.30 – Diagrama de caixa-e-bigodes para as respostas ao nível do critério “Formação”, estratificado de acordo com o “Modo de Preenchimento”.

Ao nível do critério “Formação”, este é menos bem avaliado pelos profissionais que responderam no período pós-colóquio (Figura 5.30).

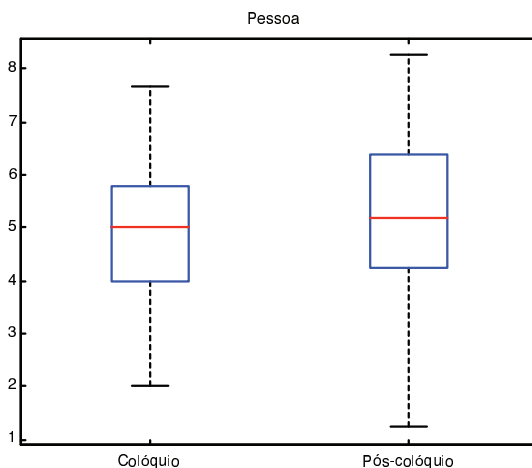


Figura 5.31 – Diagrama de caixa-e-bigodes para as respostas ao nível do critério “Pessoas”, estratificado de acordo com o “Modo de Preenchimento”.

Apesar de terem sido encontradas diferenças estatísticas significativas no critério “Pessoas”, como evidencia a Figura 5.31 as medianas dos dois subgrupos que compõem a variável de estratificação “Modo de Preenchimento” apresentam apenas ligeiras diferenças.

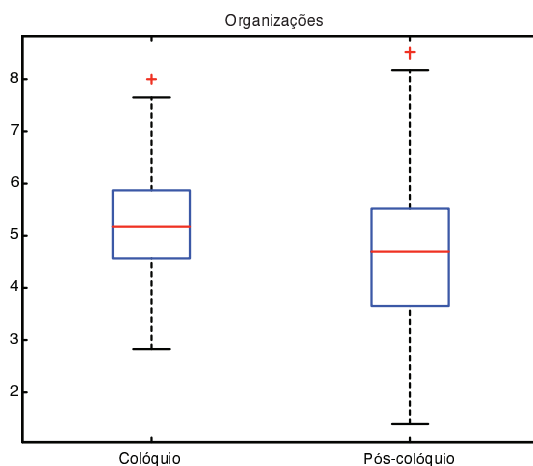


Figura 5.32 – Diagrama de caixa-e-bigodes para as respostas ao nível do critério “Organizações”, estratificado de acordo com o “Modo de Preenchimento”.

De acordo com a Figura 5.32, a apreciação dos respondentes do período pós-colóquio tende a ser mais baixa do que a dos profissionais da qualidade que responderam ao questionário durante o colóquio.

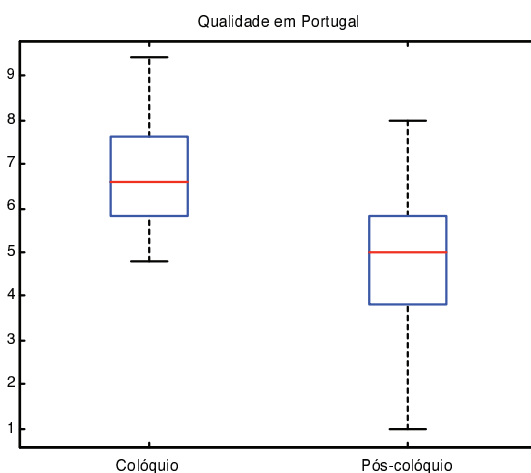


Figura 5.33 – Diagrama de caixa-e-bigodes para as respostas ao nível do critério “Qualidade em Portugal”, estratificado de acordo com o “Modo de Preenchimento”.



Pela análise da Figura 5.33 podemos concluir que o estado actual da Qualidade em Portugal é avaliado de forma menos favorável pelos profissionais que responderam ao questionário no período pós-colóquio.

### Elementos Integrantes de Cenários Alternativos de Evolução da Qualidade em Portugal

Neste domínio foram encontradas diferenças significativas ao nível das respostas relacionadas com os seguintes cenários:

- Recentrar no núcleo duro da qualidade / Reforçar abrangência da qualidade;
- Manutenção de especificações da qualidade em Portugal / Qualidade internacionalmente globalizada;
- SPQ tutelado por Ministério da Economia / SPQ tutelado por Presidência do Conselho de Ministros;
- Aplicar ferramentas da qualidade já existentes / Desenvolvimento e aprendizagem de novas ferramentas;
- Desaceleração da importância da qualidade em Portugal / Aceleração da importância da qualidade em Portugal;
- Estagnação de entidades relevantes promotoras da qualidade em Portugal / Dinamismo de entidades relevantes promotoras da qualidade em Portugal;
- Grupo restrito de conhecedores da qualidade / Existência alargada nas pessoas de uma cultura da qualidade.

Estas diferenças são visualmente retratadas nos correspondentes diagramas de caixa-e-bigodes (Figuras 5.34 a 5.40).

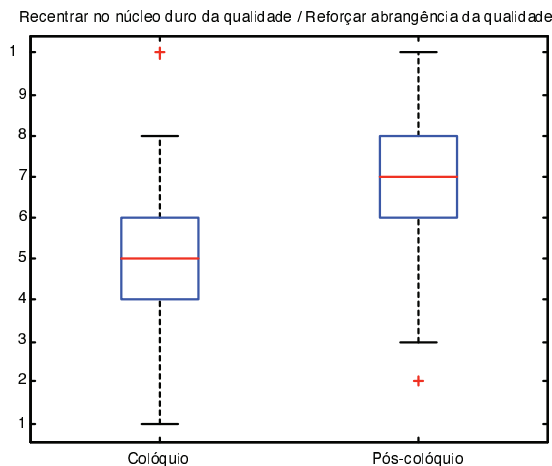


Figura 5.34 – Diagrama de caixa-e-bigodes para as respostas ao nível do elemento “Recentrar no núcleo duro da qualidade / Reforçar abrangência da qualidade”, estratificado de acordo com o “Modo de Preenchimento”.

Manutenção de especificidades da Qualidade em Portugal / Qualidade internacionalmente globalizada

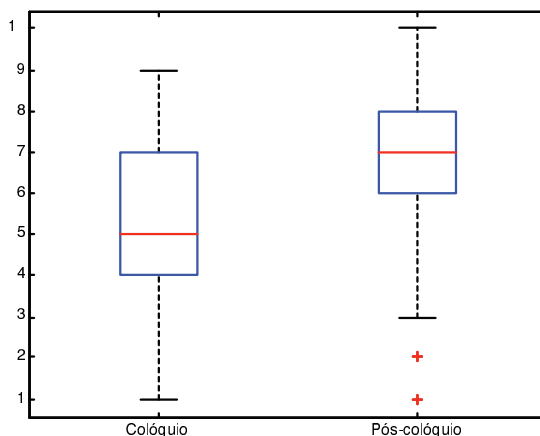


Figura 5.35 – Diagrama de caixa-e-bigodes para as respostas ao nível do elemento “Manutenção de especificidades da Qualidade em Portugal / Qualidade internacionalmente globalizada”, estratificado de acordo com o “Modo de Preenchimento”.

SPQ tutelado por Ministério da Economia / SPQ tutelado por Presidência do Conselho de Ministros

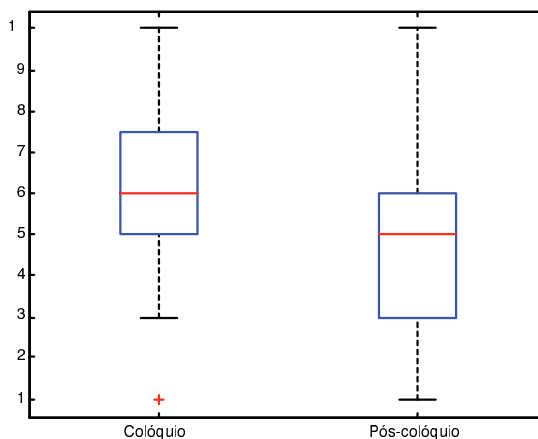


Figura 5.36 – Diagrama de caixa-e-bigodes para as respostas ao nível do elemento “SPQ tutelado por Ministério da Economia / SPQ tutelado por Presidência do Conselho de Ministros”, estratificado de acordo com o “Modo de Preenchimento”.

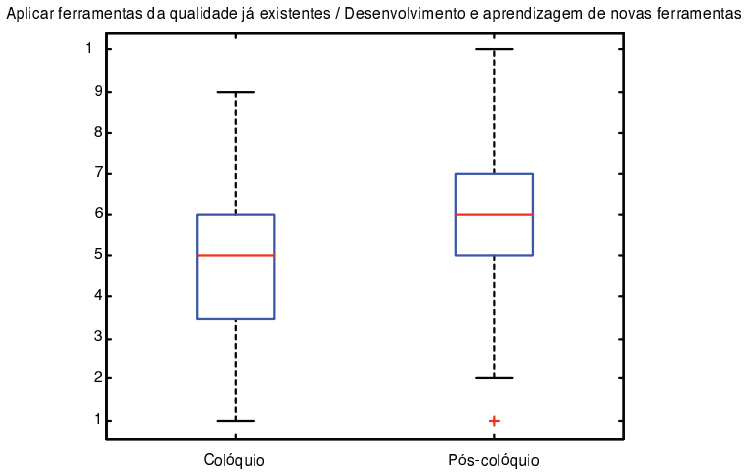


Figura 5.37 – Diagrama de caixa-e-bigodes para as respostas ao nível do elemento “Aplicar ferramentas da qualidade já existentes / Desenvolvimento e aprendizagem de novas ferramentas”, estratificado de acordo com o “Modo de Preenchimento”.

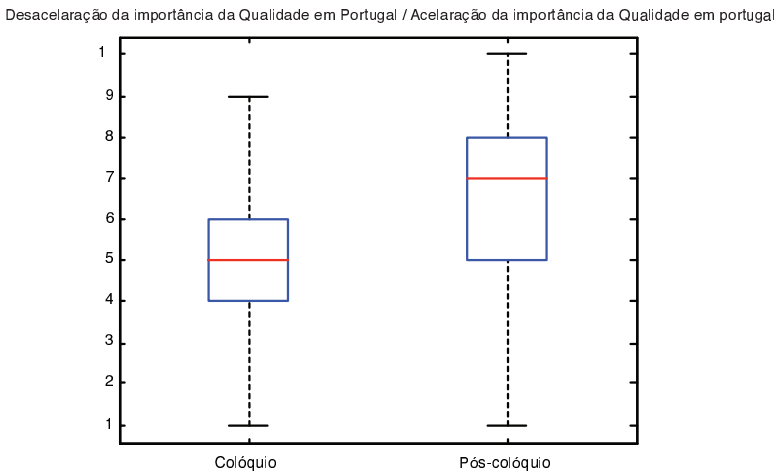


Figura 5.38 – Diagrama de caixa-e-bigodes para as respostas ao nível do elemento “Desaceleração da importância da Qualidade em Portugal/ Aceleração da importância da Qualidade em Portugal”, estratificado de acordo com o “Modo de Preenchimento”.

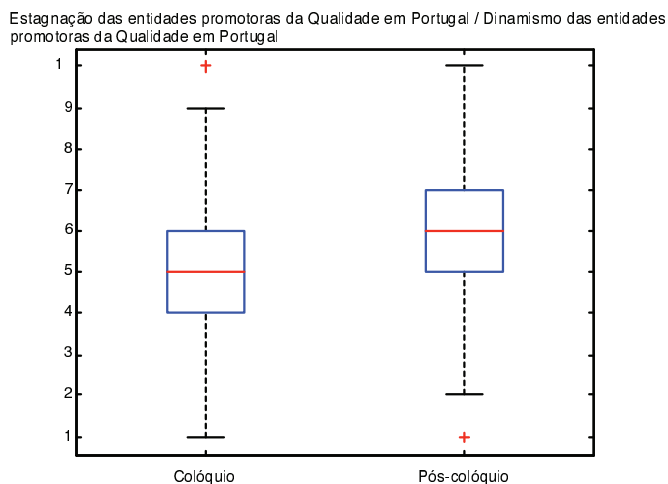


Figura 5.39 – Diagrama de caixa-e-bigodes para as respostas ao nível do elemento “Estagnação de entidades promotoras da Qualidade em Portugal / Dinamismo de entidades promotoras da Qualidade em Portugal”, estratificado de acordo com o “Modo de Preenchimento”.

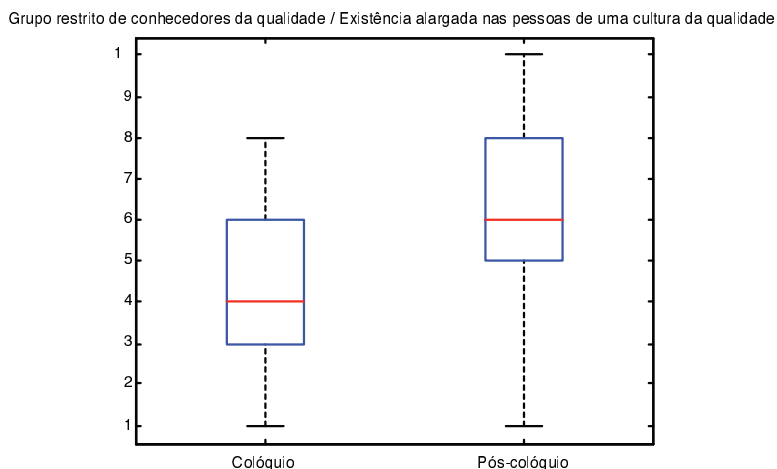


Figura 5.40 – Diagrama de caixa-e-bigodes para as respostas ao nível do elemento “Grupo restrito de conhecedores da qualidade / Existência alargada nas pessoas de uma cultura da qualidade”, estratificado de acordo com o “Modo de Preenchimento”.

Como se pode verificar pela análise das Figuras 5.34 a 5.40, os profissionais da qualidade que responderam no período pós-colóquio tendem para cenários mais abrangentes, e globalizados, que apontam no sentido do desenvolvimento de novas metodologias, que se associam a uma maior importância da Qualidade em Portugal, dinamismo das entidades promotoras da Qualidade em Portugal, e para um maior e alargado envolvimento das pessoas numa verdadeira cultura da qualidade.

### Papel dos Diferentes Agentes

Relativamente à importância dos diferentes agentes na promoção do Movimento da Qualidade em Portugal, foram encontradas diferenças estatísticas no diz respeito aos “Gestores de Topo das Organizações” e “Políticas Públicas”, visualizadas na Figura 5.41.

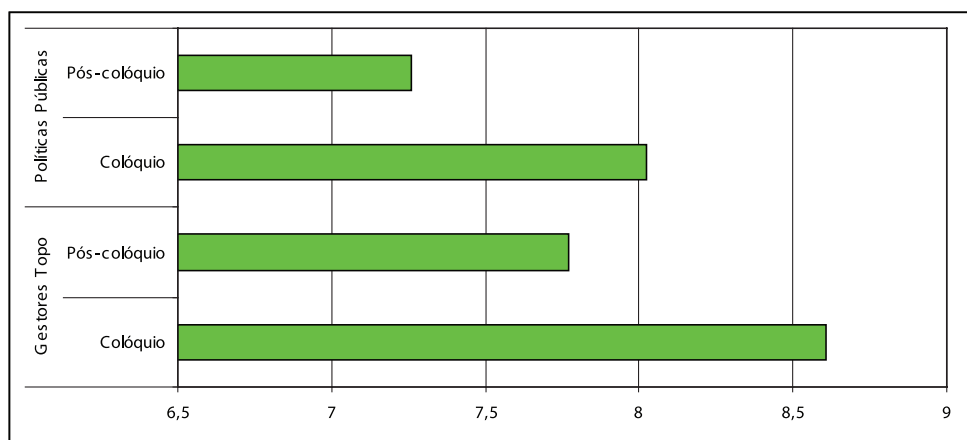


Figura 5.41 – Valores médios de importância para “Gestores de Topo das Organizações” e “Políticas Públicas”, estratificados de acordo com o “Modo de Preenchimento”.

Com base na análise da Figura 5.41 pode-se verificar que os participantes no colóquio atribuem, em média, mais importância aos “Gestores de Topo” e “Políticas Públicas” na construção, promoção e desenvolvimento do Movimento da Qualidade em Portugal.

No que diz respeito à qualidade do desempenho actual dos diferentes agentes, foram encontradas diferenças significativas no que diz respeito às “Organizações em Geral” (Figura 5.42).

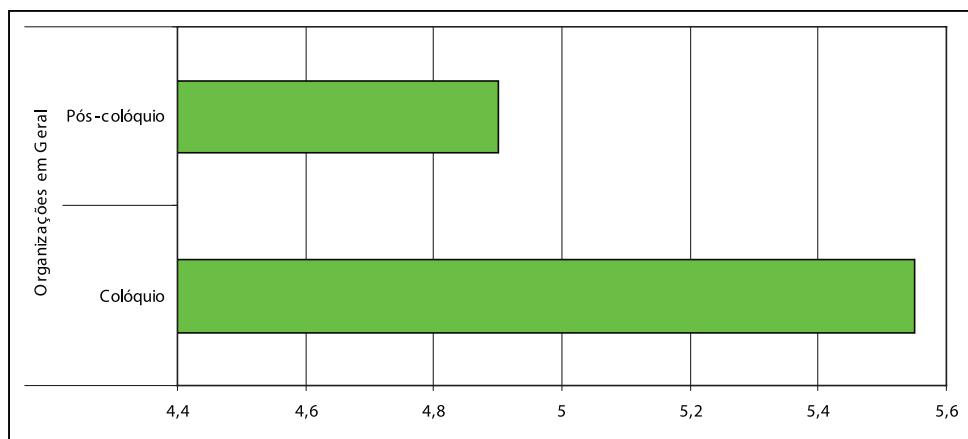


Figura 5.42 – Valores médios de desempenho actual para “Organizações em Geral”, estratificados de acordo com o “Modo de Preenchimento”.

Como ilustrado na Figura 5.42, a qualidade do desempenho actual das “Organizações em Geral” foi melhor avaliada pelos participantes no colóquio.

No que toca a expectativas existentes quanto à qualidade do desempenho futuro, identificaram-se diferenças significativas no que diz respeito aos “Gestores de Topo das Organizações”, “Instituto Português da Qualidade”, “Associação Portuguesa para a Qualidade” e “Organizações em Geral”.

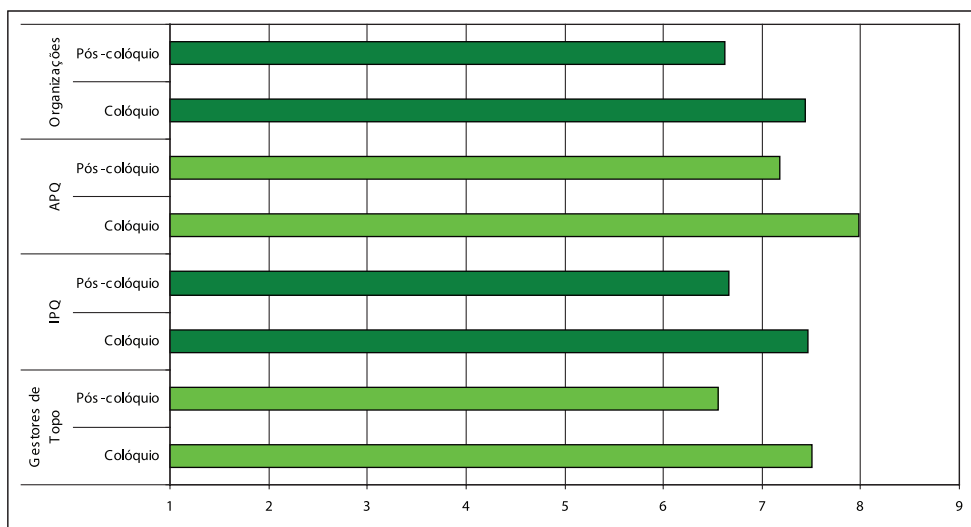


Figura 5.43 – Valores médios de desempenho futuro para “Gestores de Topo”, “IPQ”, “APQ”, e “Organizações em Geral”, estratificados de acordo com o “Modo de Preenchimento”.

Pela análise da Figura 5.43 verificam-se conclusões semelhantes ao que vem sendo observado para esta variável de estratificação, ou seja, os profissionais da qualidade que participaram no 34º Colóquio da Qualidade avaliam mais positivamente cada um dos agentes para os quais se verificou existirem diferenças significativas.

Em conclusão, não pode deixar de surpreender a diferença verificada nos perfis de resposta obtidos entre os profissionais da qualidade presentes no Colóquio da Qualidade e aqueles que preencheram posteriormente o nosso questionário.

Tal singularidade pode ser merecedora de futuros trabalhos de pesquisa, vocacionados para efectuar uma análise comparativa das características de ambos os subgrupos, aspectos que os unem, separam ou diferenciam.

## 6. MODELO ESTRUTURADO DE EQUAÇÕES

De modo a complementar a análise descritiva dos resultados, apresenta-se neste capítulo um Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal, validado estatisticamente e baseado em equações estruturadas.

Este tipo de abordagem estrutural (suportada num modelo econométrico de equações simultâneas e variáveis latentes), baseia-se na construção de dois sub-modelos:

- O modelo estrutural, que integra as relações entre variáveis latentes (critérios do nosso Modelo Explicativo), onde a Qualidade em Portugal aparece como variável central. À esquerda estão representados os seus antecedentes, ou determinantes, que contribuem de forma directa e/ou indirecta para a afirmação da Qualidade em Portugal: Conceito, Políticas Públicas, Entidades Promotoras, Formação, Referenciais, Abordagens, Pessoas e Organizações;
- O modelo de medida, que relaciona as variáveis latentes com as variáveis de medida, associadas a indicadores que constam directamente da ferramenta de inquérito empregue. A cada critério do Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal encontra-se portanto associado um conjunto de indicadores (designados por variáveis de medida), obtidos directamente através das respostas ao questionário.

Os resultados decorrentes do modelo estrutural permitem avaliar quantitativamente os impactos dos antecedentes sobre a Qualidade em Portugal, possibilitando uma identificação clara e objectiva de acções de melhoria prioritárias a desenvolver, a partir das inter-relações existentes entre as intervenções ao nível dos anteceden-

tes (Conceito, Políticas Públicas, Entidades Promotoras, Formação, Referenciais, Abordagens, Pessoas e Organizações) e os correspondentes resultados, expressos ao nível da afirmação da Qualidade em Portugal.

## 6.1 MODELO DE MEDIDA E MODELO ESTRUTURAL

A Tabela 6.1 apresenta o modelo de medida, com as variáveis (indicadores) que integram os diferentes critérios (variáveis latentes), e que correspondem às 46 perguntas que constam do segundo bloco do nosso questionário (Anexo IV).

Tabela 6.1 – Enquadramento dos diferentes indicadores nos critérios do Modelo Estruturado de Equações.

<b>Critério</b>	<b>Variável</b>
<b>Conceito</b>	1.01 Abrangência do conceito de Qualidade
	1.02 Transversalidade aos vários sectores de actividade
	1.03 Grau de integração com outras áreas da gestão
	1.04 Nível de assimilação do conceito pela população portuguesa
	1.05 Flexibilidade das soluções proporcionadas pela Qualidade
<b>Políticas Públicas</b>	1.38 Apoio político à Qualidade em Portugal
	1.39 Grau em que a Qualidade é assumida como uma prioridade nacional
	1.40 Existência de mecanismos territorialmente desconcentrados de promoção da Qualidade
	1.41 Existência de políticas públicas de promoção da Qualidade
<b>Referenciais</b>	1.06 Prestígio da certificação
	1.07 Número de referenciais e correspondente oferta de certificação
	1.08 Número de certificados ISO 9001 actualmente existentes
	1.09 Número de produtos certificados
	1.10 Utilização dos Modelos de Excelência
<b>Abordagens</b>	1.11 Utilização das ferramentas da Qualidade
	1.12 Concepção, desenvolvimento e adopção de novas ferramentas da Qualidade nos últimos cinco anos
	1.13 Aplicação das TIC na Qualidade
	1.14 Aplicabilidade das ferramentas da Qualidade nas organizações portuguesas
	1.15 Utilização de processos de medição de resultados da Qualidade por parte das organizações portuguesas
	1.16 Qualidade dos processos de medição da satisfação de partes interessadas (e.g. clientes, colaboradores) por parte das organizações portuguesas



Critério	Variável
<b>Entidades Promotoras da Qualidade</b>	1.22 Credibilidade das entidades certificadoras em Portugal
	1.23 Papel interventivo e nível de reconhecimento do IPQ
	1.24 Grau com que o IPAC assegura a credibilidade das actividades de acreditação e certificação
	1.25 Grau em que a APQ constitui um repositório de conhecimento e é um centro de competências na área da Qualidade
	1.26 Ligação da APQ às organizações
	1.27 Ligação da APQ aos profissionais da Qualidade
	1.28 Participação da APQ em redes internacionais
<b>Formação</b>	1.34 Aprendizagem da Qualidade no ensino básico e secundário
	1.35 Aprendizagem da Qualidade no Ensino Superior
	1.37 Qualidade da Formação em Qualidade, no conteúdo e na forma, atendendo às necessidades actuais das organizações, seus colaboradores e profissionais da Qualidade
<b>Pessoas</b>	1.17 Grau de envolvimento dos gestores de topo nas questões relacionadas com a Qualidade
	1.18 Níveis de qualificação dos consultores da Qualidade e sua orientação para gerar valor acrescentado
	1.19 Níveis de qualificação dos auditores da Qualidade e sua orientação para gerar valor acrescentado
	1.20 Regulamentação profissional do exercício da actividade de consultor da Qualidade
	1.21 Grau de abrangência do conhecimento dos gestores da Qualidade em termos da própria Qualidade
<b>Organizações</b>	1.29 Implementação da Qualidade na administração pública
	1.30 Níveis de implementação de sistemas integrados de gestão
	1.31 Aplicação da Qualidade em novos sectores (Ex: sector social)
	1.32 Número de organizações que encaram a Qualidade como uma mais valia
	1.33 Medida em que a implementação das ferramentas e referenciais da Qualidade é dependente da atribuição de subsídios
	1.36 Concepção, desenvolvimento e aplicação de novas técnicas, ferramentas e abordagens da Qualidade
<b>Qualidade em Portugal</b>	1.42 Nível de desenvolvimento da Qualidade em Portugal
	1.43 Estado actual de aplicação da Qualidade em Portugal, quando comparado com o resto da Europa e do Mundo Economicamente Desenvolvido
	1.44 Estado actual de desenvolvimento da Qualidade em Portugal, quando comparado com o de outras áreas da Gestão (ex: Inovação, Marketing, etc.)
	1.45 Medida em que antevê um futuro risonho para a Qualidade em Portugal
	1.46 Grau de mobilização das diferentes partes interessadas em torno da Qualidade em Portugal

Após diversas iterações e teste de várias configurações possíveis, a topologia finalmente encontrada e estatisticamente validada para o nosso Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal é a que se encontra ilustrada na Figura 6.1, com menção das relações de impacto que se constatou serem significativas.



Figura 6.1 – Configuração final do Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal.

Como já foi referido, no início da Capítulo 5, e agora se repete, por forma a tornar a leitura interpretativa auto-suficiente no contexto do presente capítulo, são desde logo elucidados alguns dos aspectos que decorrem da leitura efectuada a partir da topologia final encontrada para o Modelo Estruturado de Equações, incluindo as relações entre critérios que foram validadas estatisticamente (é de realçar que todas as relações que potencialmente poderiam existir foram consideradas, mas várias não foram validadas estatisticamente, motivo pelo qual não constam da versão final do nosso Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal):

- As Políticas Públicas contribuem, de modo directo, para a Qualidade em Portugal, sem que tal suceda por via indirecta, de indução de comportamentos junto das Pessoas ou Organizações, o que desde logo denota alguma fragilidade no que diz respeito a essas mesmas políticas, aparentemente demasiado insípidas ou alheadas das necessidades do mundo real;
- Um correcto entendimento e assimilação do conceito de qualidade situa-se a montante e é determinante quanto às intervenções que dizem respeito a Entidades Promotoras, Formação, Referenciais e Abordagens adoptadas na implementação da Qualidade em Portugal;
- As Entidades Promotoras e a Formação manifestam as suas incidências sobretudo no que diz respeito ao comportamento individual das pessoas no domínio da qualidade, sem que sejam significativos os seus impactos directos sobre as Organizações;
- Os Referenciais e as Abordagens escolhidas para implementação da quali-

dade, por sua vez, são determinantes no que diz respeito à qualidade vivenciada nas organizações, mais do que nos comportamentos individuais;

- A Qualidade Organizacional ocupa um lugar central, sendo dependente de Referenciais, Abordagens e das Pessoas, ao mesmo tempo que determina em larga medida o ambiente agregado da Qualidade em Portugal;
- Os níveis globais de Qualidade em Portugal só dependem directamente de Políticas Públicas e Organizações, sendo os demais contributos, decorrentes de outros critérios, transmitidos de forma indirecta.

## 6.2 VALORES MÉDIOS DOS CRITÉRIOS DO MODELO ESTRUTURADO DE EQUAÇÕES

A Figura 6.2 apresenta os valores médios alcançados, a partir das 323 respostas obtidas, para os diversos critérios que integram o nosso Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal.

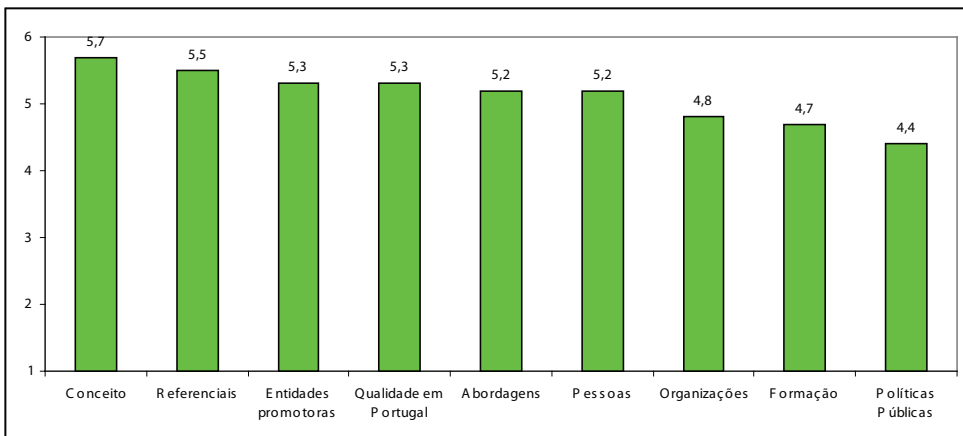


Figura 6.2 – Valores médios obtidos para os diferentes critérios do Modelo Estruturado de Equações.

Vale a pena sublinhar, a este propósito, o seguinte:

- Face a uma escala situada entre 1 (Muito Baixo) e 10 (Muito Elevado), os valores médios encontrados para os diferentes critérios são relativamente baixos, ficando apenas em dois casos a igualar ou acima da média da escala (5,5), o que evidencia existir ainda um longo caminho de amadurecimento da Qualidade em Portugal a percorrer;
- Em termos relativos, os critérios “Conceito” (5,7) e “Referenciais” (5,5) são

os mais bem posicionados, igualando ou superando a média da escala, o que significa que o entendimento daquilo que a qualidade representa, bem assim como os guias de orientação disponíveis para a implementar, se situam num panorama algo mais favorável, quando confrontado com os demais critérios do Modelos Estruturado de Equações;

- Idêntica análise comparada permite constatar que o critério “Políticas Públicas” (4,4) é aquele que recebe uma apreciação média mais baixa, seguindo-se depois os critérios “Formação” (4,7) e Organizações (4,8), o que aponta para lacunas especialmente fortes no que diz respeito à existência de adequadas medidas públicas de apoio à consolidação da Qualidade em Portugal, acompanhadas da necessidade de ver reforçadas apostas eficazes no que se prende com a formação no domínio da qualidade e a correcta adopção desta por parte das organizações.

### 6.3 VALIDAÇÃO ESTATÍSTICA DO MODELO ESTRUTURADO DE EQUAÇÕES

A Figura 6.3 apresenta a versão final, já estatisticamente validada, do nosso Modelo Estruturado de Equações, com indicação não apenas dos valores médios alcançados para os diferentes critérios, mas ainda dos coeficientes de impacto que interligam os critérios, sempre que as relações estimadas são significativas, para um nível de significância igual a 0,05.

Deve ser sublinhado ainda que o coeficiente de determinação encontrado (0,656) para o critério que se deseja em última análise explicar e prever (“Qualidade em Portugal”) é bastante interessante face ao que é usual em abordagens deste tipo, querendo isto dizer que cerca de 66% da variabilidade existente na “Qualidade em Portugal” é explicada através do conjunto de variáveis e critérios que integram o nosso Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal, tendo por base os parâmetros e coeficientes de impacto estimados.

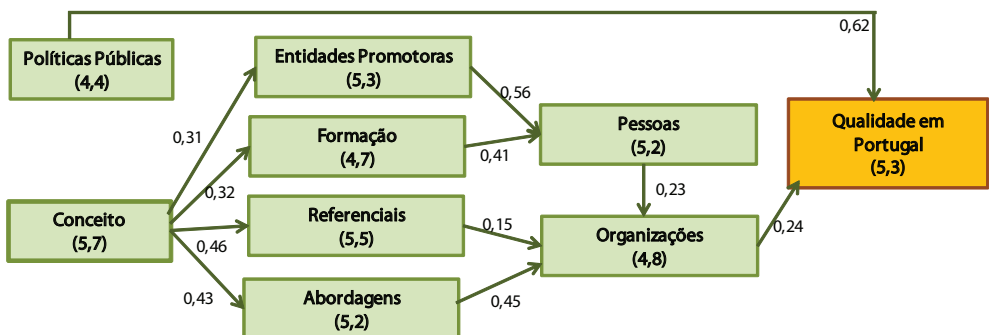


Figura 6.3 – Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal.

A análise dos coeficientes de impacto, que traduzem a contribuição de cada critério relativamente aos demais, permite concluir o seguinte:

- As “Políticas Públicas”, ainda que não exerçam qualquer tipo de impacto directo sobre outros antecedentes, aparentemente, e de modo algo difuso, criam um pano de fundo que acaba por ter relevância directa significativa na afirmação da “Qualidade em Portugal” (coeficiente de impacto igual a 0,62), cuja importância aparenta ser, por isso mesmo, bastante superior à que lhe foi atribuída numa abordagem explícita baseada nas percepções dos respondentes (cujos resultados foram apresentados no Capítulo 5);
- A correcta assimilação da qualidade enquanto “Conceito” desempenha um papel significativo, que de modo balanceado influencia, em paralelo, e com intensidades semelhantes (coeficientes de impacto situados entre 0,31 e 0,46), “Entidades Promotoras”, “Formação”, “Referenciais” e “Abordagens” à qualidade;
- A assimilação da qualidade pelas “Pessoas” depende de modo repartido tanto do papel desempenhado pelas “Entidades Promotoras” como pela “Formação”, enquanto critérios indutores da aquisição de conhecimentos e competências individuais;
- Na construção de uma verdadeira qualidade nas “Organizações”, o papel desempenhado pelas “Abordagens” (coeficiente de impacto igual a 0,45) parece ser muito mais determinante do que propriamente a escolha e os “Referenciais” (coeficiente de impacto igual a 0,15) adoptados para orientar a sua implementação, situando-se a relevância das “Pessoas” numa posição intermédia (coeficiente de impacto igual a 0,23), face aos demais critérios referidos.

Do cruzamento dos valores médios de desempenho actualmente percebido para cada critério com os respectivos impactos (decorrentes de ligações directas e/ou indirectas) na afirmação da “Qualidade em Portugal”, decorre a construção do mapa de posicionamento de cada um dos oito critérios que influenciam a “Qualidade em Portugal” (Figura 6.4).

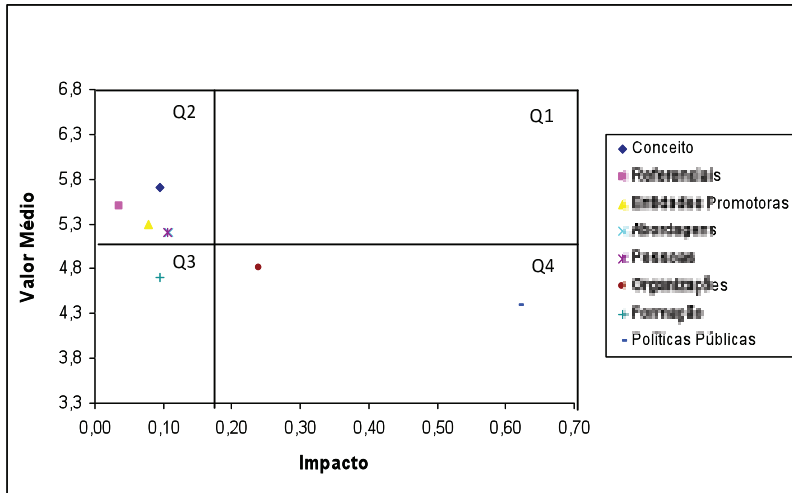


Figura 6.4 – Mapa de Posicionamento dos Diversos Critérios Antecedentes da “Qualidade em Portugal”.

A Figura 6.4 permite desde logo apontar duas linhas de prioridade ao nível de intervenções direccionadas para reforçar a consistência da “Qualidade em Portugal”, confirmando algumas das constatações já efectuadas anteriormente, no Capítulo 5:

- Em primeira linha de prioridade, encontramos os critérios situados no quadrante (Q4), onde se combinam elevados coeficientes de impacto com reduzidos valores médios de desempenho actual, e, por isso mesmo, com uma relação de benefício/custo altamente favorável, o que quer dizer que devem ser canalizadas intervenções para melhorar os contributos das “Políticas Públicas” e das “Organizações” na consolidação da “Qualidade em Portugal”;
- Em segunda linha de prioridade, encontramos o critério situado no quadrante (Q3), onde se combinam menores coeficientes de impacto com reduzidos valores médios de desempenho actual, merecedores igualmente de particular atenção, o que neste caso aponta para uma aposta ao nível da “Formação” enquanto veículo potenciador do reforço da “Qualidade em Portugal”.

Descendo agora do nível dos critérios para uma análise mais fina, conduzida ao nível das 46 variáveis que os integram, foi feito idêntico tratamento. Inicialmente fez-se uma análise dos pesos relativos (com somatório unitário) de contribuição de cada variável para a definição do correspondente critério do nosso Modelo Estruturado de Equações, por via dos parâmetros estimados estatisticamente a partir das 323 respostas dadas ao nosso questionário (Tabela 6.2).

O estabelecimento de prioridades de intervenção, ao nível das variáveis, decorre do seu posicionamento num mapa que cruza os seus valores médios de desempenho com os respectivos impactos consolidados sobre a “Qualidade em Portugal” (Figura 6.5), que por sua vez dependem do produto entre os respectivos pesos na formação dos critérios pelos correspondentes impactos (resultantes de efeitos directos e/ou indirectos) destes sobre a resultante final, que é neste caso a “Qualidade em Portugal”.

Dito de outro modo, estamos a falar dos acréscimos quantitativos que é legítimo esperar alcançar na “Qualidade em Portugal” através de uma variação normalizada em cada uma das referidas variáveis, conducente aos valores apresentados na Tabela 6.3 para as que são de intervenção prioritária.

Tabela 6.2 – Valores médios de desempenho e pesos de cada variável na formação do respectivo critério.

Critério	Variável	Valor Médio	Peso
<b>Conceito</b>	1.01 Abrangência do conceito de Qualidade	6,2	0,19
	1.02 Transversalidade aos vários sectores de actividade	6,2	0,17
	1.03 Grau de integração com outras áreas da gestão	5,7	0,26
	1.04 Nível de assimilação do conceito pela população portuguesa	4,5	0,21
	1.05 Flexibilidade das soluções proporcionadas pela Qualidade	6,2	0,18
<b>Políticas Públicas</b>	1.38 Apoio político à Qualidade em Portugal	4,3	0,20
	1.39 Grau em que a Qualidade é assumida como uma prioridade nacional	4,2	0,29
	1.40 Existência de mecanismos territorialmente desconcentrados de promoção da Qualidade	4,9	0,22
	1.41 Existência de políticas públicas de promoção da Qualidade	4,4	0,28
<b>Referenciais</b>	1.06 Prestígio da certificação	6,4	0,29
	1.07 Número de referenciais e correspondente oferta de certificação	6,8	0,13
	1.08 Número de certificados ISO 9001 actualmente existentes	6,3	0,17
	1.09 Número de produtos certificados	5,0	0,14
	1.10 Utilização dos Modelos de Excelência	3,5	0,27
<b>Abordagens</b>	1.11 Utilização das ferramentas da Qualidade	4,9	0,17
	1.12 Concepção, desenvolvimento e adopção de novas ferramentas da Qualidade nos últimos cinco anos	5,0	0,18
	1.13 Aplicação das TIC na Qualidade	5,7	0,14
	1.14 Aplicabilidade das ferramentas da Qualidade nas organizações portuguesas	5,7	0,17
	1.15 Utilização de processos de medição de resultados da Qualidade por parte das organizações portuguesas	5,0	0,18
	1.16 Qualidade dos processos de medição da satisfação de partes interessadas (e.g. clientes, colaboradores) por parte das organizações portuguesas	4,9	0,17

<b>Critério</b>	<b>Variável</b>	<b>Valor Médio</b>	<b>Peso</b>
<b>Entidades Promotoras da Qualidade</b>	1.22 Credibilidade das entidades certificadoras em Portugal	5,7	0,16
	1.23 Papel interventivo e nível de reconhecimento do IPQ	5,1	0,20
	1.24 Grau com que o IPAC assegura a credibilidade das actividades de acreditação e certificação	5,5	0,16
	1.25 Grau em que a APQ constitui um repositório de conhecimento e é um centro de competências na área da Qualidade	5,9	0,14
	1.26 Ligação da APQ às organizações	4,8	0,14
	1.27 Ligação da APQ aos profissionais da Qualidade	5,0	0,13
	1.28 Participação da APQ em redes internacionais	5,3	0,07
<b>Formação</b>	1.34 Aprendizagem da Qualidade no ensino básico e secundário	3,3	0,30
	1.35 Aprendizagem da Qualidade no Ensino Superior	5,0	0,31
	1.37 Qualidade da Formação em Qualidade, no conteúdo e na forma, atendendo às necessidades actuais das organizações, seus colaboradores e profissionais da Qualidade	5,6	0,39
<b>Pessoas</b>	1.17 Grau de envolvimento dos gestores de topo nas questões relacionadas com a Qualidade	4,5	0,25
	1.18 Níveis de qualificação dos consultores da Qualidade e sua orientação para gerar valor acrescentado	5,4	0,19
	1.19 Níveis de qualificação dos auditores da Qualidade e sua orientação para gerar valor acrescentado	5,7	0,17
	1.20 Regulamentação profissional do exercício da actividade de consultor da Qualidade	4,7	0,21
	1.21 Grau de abrangência do conhecimento dos gestores da Qualidade em termos da própria Qualidade	5,9	0,18
<b>Organizações</b>	1.29 Implementação da Qualidade na administração pública	4,0	0,13
	1.30 Níveis de implementação de sistemas integrados de gestão	4,7	0,21
	1.31 Aplicação da Qualidade em novos sectores (Ex: sector social)	4,5	0,17
	1.32 Número de organizações que encaram a Qualidade como uma mais valia	5,0	0,22
	1.36 Concepção, desenvolvimento e aplicação de novas técnicas, ferramentas e abordagens da Qualidade	5,1	0,27



CrITÉrio	Variável	Valor Médio	Peso
Qualidade em Portugal	1.42 Nível de desenvolvimento da Qualidade em Portugal	5,2	0,24
	1.43 Estado actual de aplicação da Qualidade em Portugal, quando comparado com o resto da Europa e do Mundo Economicamente Desenvolvido	4,9	0,19
	1.44 Estado actual de desenvolvimento da Qualidade em Portugal, quando comparado com o de outras áreas da Gestão (ex: Inovação, Marketing, etc.)	5,4	0,18
	1.45 Medida em que antevê um futuro risonho para a Qualidade em Portugal	5,9	0,18
	1.46 Grau de mobilização das diferentes partes interessadas em torno da Qualidade em Portugal	5,4	0,22

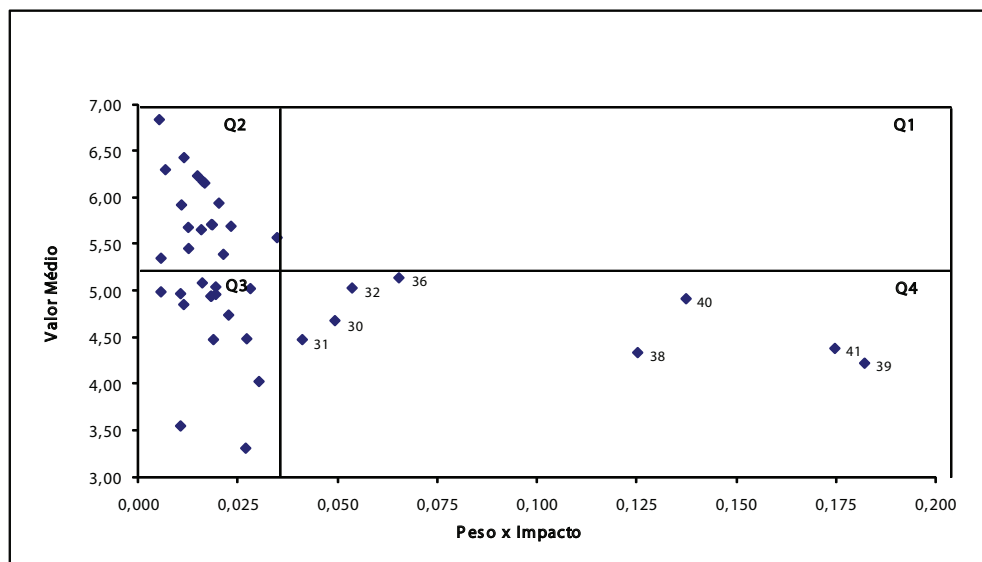


Figura 6.5 – Mapa de Posicionamento das Diferentes Variáveis, incluindo identificação numérica das que se situam no quadrante de intervenção prioritária.

A Figura 6.5 permite identificar oito variáveis de intervenção prioritária (situadas no quadrante Q4), justamente por haver um retorno elevado em termos de evolução da “Qualidade em Portugal”, resultante de qualquer acréscimo registado nos seus desempenhos. Em paralelo, os respectivos valores médios actuais são relativamente reduzidos, permitindo antever a possibilidade de uma boa relação benefício/custo decorrente de apostas efectuadas preferencialmente ao nível destas variáveis, situadas todas elas nos critérios “Políticas Públicas” e “Organizações”, justamente aqueles que foram já identificados como devendo ser, eles próprios, merecedores de intervenção prioritária.

Tabela 6.3 – Variáveis de Intervenção Prioritária e Respective Impactos sobre a “Qualidade em Portugal”.

Indicador (de medida)	Impacto na Qualidade em Portugal
1.39 Grau em que a Qualidade é assumida como uma prioridade nacional	0,182
1.41 Existência de políticas públicas de promoção da Qualidade	0,175
1.40 Existência de mecanismos territorialmente desconcentrados de promoção da Qualidade	0,138
1.38 Apoio político à Qualidade em Portugal	0,125
1.36 Concepção, desenvolvimento e aplicação de novas técnicas, ferramentas e abordagens da Qualidade	0,065
1.32 Número de organizações que encaram a Qualidade como uma mais valia	0,054
1.30 Níveis de implementação de sistemas integrados de gestão	0,049
1.31 Aplicação da Qualidade em novos sectores (Ex: sector social)	0,041

A lista indicativa das variáveis onde deve ser assumida uma prioridade de intervenção é apresentada na Tabela 6.3, apontando-se igualmente os acréscimos de desempenho da “Qualidade em Portugal” decorrentes de uma melhoria de uma unidade (na escala de 1 a 10) em cada um destes indicadores, em conformidade com o nosso Modelo Estruturado de Equações.

Além de uma aposta clara, a nível nacional e territorialmente desconcentrada, nas Políticas Públicas de Promoção da Qualidade, as variáveis prioritárias que foram identificadas apontam igualmente para a vantagem de se assistir a uma aplicação mais consistente e coerente da qualidade nas organizações, onde esta deve ser vista como uma verdadeira mais valia, devidamente integrada, aplicada a novos sectores e com a incorporação de novas abordagens (apesar da relevância desta variável, importa ter em atenção os resultados apresentados no Capítulo 5, que denotam haver pouco optimismo quanto a uma eventual concretização futura desta mesma realidade).

## 7. ANÁLISE DE KANO

De modo a enriquecer e complementar os resultados já apresentados, essencialmente de natureza estatística e quantitativa, no presente capítulo acrescentam-se alguns elementos de natureza qualitativa, que nos permitem perceber melhor as diferentes naturezas dos Requisitos da Qualidade em Portugal, e de que modo cada uma das correspondentes variáveis se traduz em diferentes tipologias de impactos sobre a Qualidade em Portugal.

Para alcançar tal objectivo foi efectuada uma Análise de Kano, quer a nível das diferentes variáveis que integram o nosso Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal (segundo bloco do questionário), quer a nível do papel dos vários agentes envolvidos na sua construção (quarto bloco do questionário), os quais fizemos corresponder a outros tantos Requisitos da Qualidade em Portugal, designação que irá prevalecer no contexto do presente capítulo, por ser a mais comum no que diz respeito à aplicação desta mesma metodologia.

A condução da Análise de Kano foi suportada na condução de um novo questionário onde, para cada Requisito da Qualidade em Portugal, e para cada inquirido, foram efectuadas duas perguntas, sendo uma de natureza funcional (Se a Qualidade em Portugal obedecesse a este Requisito, como se sentiria?), e outra de natureza disfuncional (Se a Qualidade em Portugal não obedecesse a este Requisito, como se sentiria?).

Para ambas as questões, o inquirido podia optar por uma de entre as seguintes cinco possíveis respostas: “Gosto”, “Tem de Ser”, “Neutral”, “Posso Tolerar” e “Não Gosto”.

Com base na análise conjunta das respostas dadas à funcionalidade e disfuncionalidade dos Requisitos da Qualidade em Portugal, foi então possível, empregando uma matriz de categorização, classificar cada um deles numa das seguintes cinco classes (Figura 7.1):

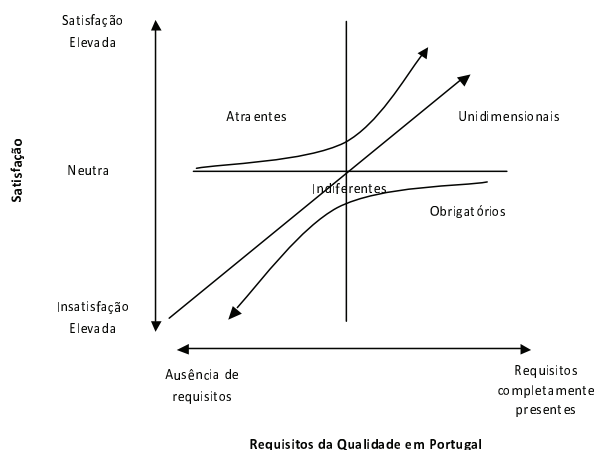


Figura 7.1 – Ilustração Esquemática da Categorização de Requisitos numa Análise de Kano.

- Requisitos Obrigatórios (O), que têm forçosamente de estar presentes. A sua ausência provoca uma grande insatisfação, mas a sua presença não provoca especial satisfação, pois é algo que as pessoas se habituaram a ver como imprescindível na Qualidade em Portugal, e do qual já não prescindem;
- Requisitos Unidimensionais (U), Lineares ou Proporcionais, aqueles em que quanto maior a intensidade e extensão da sua existência, maior será a afirmação da Qualidade em Portugal, atendendo ao modo como se exerce o seu impacto sobre a mesma;
- Requisitos Atraentes (A), cuja ausência não provoca insatisfação, por ser algo que, à partida, não se espera ver na Qualidade em Portugal. Contudo, caso se consiga preencher este tipo de requisitos, tal traduz-se numa afirmação da Qualidade em Portugal que irá surpreender pela positiva, uma vez que excederá as expectativas existentes;
- Requisitos Indiferentes (I), cujo preenchimento, em menor ou maior intensidade, não irá afectar, do ponto de vista qualitativo, a percepção que se irá ter da Qualidade em Portugal;
- Requisitos Questionáveis (Q), resultado que pode decorrer de uma formulação pouco clara do par de questões (funcional e disfuncional) formuladas, ou de um incorrecto entendimento das mesmas por parte dos respondentes ao questionário de Kano.

No âmbito da análise de Kano realizada foram considerados, no total, 59 Requisitos da Qualidade em Portugal. Os correspondentes questionários foram preenchidos pelos líderes de opinião e peritos (*Lead Users*) inicialmente entrevistados aquando da recolha das Vozes da Qualidade em Portugal (Capítulo 4), tendo sido obtidas 14 respostas associadas a cada um dos Requisitos da Qualidade em Portugal, com predominância clara, na maioria dos casos, de inclusão do respectivo requisito numa das categorias possíveis (A, I, O, U ou Q).

A Tabela 7.1 apresenta, para cada um dos Requisitos da Qualidade em Portugal considerados, a correspondente categorização obtida, tendo por base as respostas recolhidas.

Tabela 7.1 – Categorização dos Requisitos da Qualidade em Portugal.

Requisitos	O	U	A	I	Q	Total	Categoria	CS	CI
1. Qualidade encarada por todos como atitude e estado de espírito	0	8	6	0	0	14	Unidimens total	1,00	-0,57
2. Unificação das várias linhas que existem na Qualidade.	0	6	5	3	0	14	Unidimens total	0,79	-0,43
3. Qualidade capaz de proporcionar soluções flexíveis	2	7	3	2	0	14	Unidimens total	0,71	-0,64
4. Qualidade voltar a ser uma buzzword	0	2	3	6	3	14	Indiferente	0,45	-0,18
5. Qualidade voltar a estar focada na sua matriz original	0	3	0	9	2	14	Indiferente	0,25	-0,25
6. Qualidade como conceito global e integrador	1	7	0	1	1	14	Unidimens total	0,78	-0,89
7. Qualidade transversal aos vários sectores de actividade	2	10	2	0	0	14	Unidimens total	0,86	-0,86
8. Qualidade ligada em rede com outras áreas da gestão	1	7	3	2	0	13	Unidimens total	0,77	-0,62
9. Reforço do presépio da certificação	1	11	2	0	0	14	Unidimens total	0,93	-0,86
10. Aumento do número de referências e da oferta de certificações	0	3	3	6	2	14	Indiferente	0,50	-0,25
11. Maior envolvimento das empresas no processo de produção de normas	0	5	6	2	0	13	A traente	0,85	-0,38
12. Norma ISO 9001 ainda mais abrangente	0	6	6	2	0	14	Unidimens total/A traente	0,86	-0,43
13. Aumento do interesse em torno da certificação de produtos	0	7	5	2	0	14	Unidimens total	0,86	-0,50
14. Maior penetração da norma ISO 9001 nas micro e pequenas empresas	1	7	5	1	0	14	Unidimens total	0,86	-0,57
15. Reforço da utilização de modelos de excelência	0	9	3	2	0	14	Unidimens total	0,86	-0,64
16. Maior utilização das ferramentas e metodologias da Qualidade já existentes	2	5	5	2	0	14	Unidimens total/A traente	0,71	-0,50
17. Existência de ferramentas da Qualidade moldáveis e adaptáveis a diferentes situações	1	5	5	3	0	14	Unidimens total/A traente	0,71	-0,43
18. Desenvolvimento de novas ferramentas e metodologias da Qualidade	1	6	2	4	0	13	Unidimens total	0,62	-0,54
19. A aplicação das TIC às ferramentas da Qualidade	2	7	5	0	0	14	Unidimens total	0,86	-0,64
20. Verdadeiro e genuíno envolvimento dos gestores de topo com a Qualidade	1	12	1	0	0	14	Unidimens total	0,93	-0,93
21. Director da Qualidade como dinamizador e catalizador de competências	2	5	3	4	0	14	Unidimens total	0,57	-0,50
22. Profissionais da Qualidade como gestores da melhoria	2	9	1	1	0	13	Unidimens total	0,77	-0,85
23. Gestores da Qualidade com domínio para além dos aspectos técnicos, dos aspectos sociais e humanos	1	7	3	3	0	14	Unidimens total	0,71	-0,57
24. Gestores da Qualidade como promotores da qualidade estratégica	1	7	3	2	0	13	Unidimens total	0,77	-0,62
25. Aumento das qualificações dos consultores da Qualidade	1	10	1	2	0	14	Unidimens total	0,79	-0,79
26. Maior orientação dos consultores da Qualidade para o valor acrescentado	1	11	0	2	0	14	Unidimens total	0,79	-0,86
27. Regulamentação profissional do exercício da actividade de consultor da Qualidade	0	5	1	6	2	14	Indiferente	0,50	-0,42
28. Aumento das qualificações dos auditores da Qualidade	2	9	0	3	0	14	Unidimens total	0,64	-0,79
29. Maior orientação dos auditores da Qualidade para o valor acrescentado	0	11	0	2	0	13	Unidimens total	0,85	-0,85
30. Actuação das entidades certificadoras, pautada por critérios de ética e deontologia	2	11	0	0	0	13	Unidimens total	0,85	-1,00

	Requisitos	O	U	A	I	Q	Total	Categoria	CS	CI
31.	As questões comerciais não desvirtuam a credibilidade da certificação	3	11	0	0	0	14	Unidimensional	0,79	-1,00
32.	Entidades certificadoras orientam auditorias para o valor acrescentado para as empresas	1	9	2	2	0	14	Unidimensional	0,79	-0,71
33.	Reforço do papel do IPQ na promoção da certificação	3	4	3	3	0	13	Unidimensional	0,54	-0,54
34.	IPQ com acrescimo de papel interventivo e reconhecimento	3	4	3	4	0	14	Unidimensional/Indiferente	0,50	-0,50
35.	Garantia pelo IPAC da credibilidade de acreditação e certificação	1	10	1	2	0	14	Unidimensional	0,79	-0,79
36.	APQ como repositório de conhecimento e centro de competências	2	7	3	2	0	14	Unidimensional	0,71	-0,64
37.	Rejuvenescimento da APQ	2	7	3	2	0	14	Unidimensional	0,71	-0,64
38.	APQ como principal motor da Qualidade em Portugal	0	6	3	5	0	14	Unidimensional	0,64	-0,43
39.	APQ como regulador da profissão de consultor da Qualidade	0	1	2	10	1	14	Indiferente	0,23	-0,08
40.	APQ como facilitadora de encontro entre partes interessadas na Qualidade	0	6	2	5	1	14	Unidimensional	0,62	-0,46
41.	APQ a liderar o movimento da Qualidade	0	6	3	4	1	14	Unidimensional	0,69	-0,46
42.	APQ como organismo de interface com exterior e elemento de redes internacionais da Qualidade	1	3	5	5	0	14	Atraente/Indiferente	0,57	-0,29
43.	Qualidade encarada como elemento transversal nas organizações	1	9	2	2	0	14	Unidimensional	0,79	-0,71
44.	Maior implementação nas organizações de sistemas integrados de gestão	1	10	2	1	0	14	Unidimensional	0,86	-0,79
45.	Administração pública com reforço da prática da Qualidade	2	9	3	0	0	14	Unidimensional	0,86	-0,79
46.	Sector publico como exemplo a seguir na área da Qualidade	1	8	2	2	0	13	Unidimensional	0,77	-0,69
47.	Desenvolvimento de competências da Qualidade no sector social	0	10	1	3	0	14	Unidimensional	0,79	-0,71
48.	Desenvolvimento e aplicação de novas abordagens da Qualidade	0	10	2	2	0	14	Unidimensional	0,86	-0,71
49.	Introdução de conceitos da Qualidade no ensino básico e secundário	2	8	2	2	0	14	Unidimensional	0,71	-0,71
50.	Reforço do ensino da Qualidade no ensino superior	2	9	3	0	0	14	Unidimensional	0,86	-0,79
51.	Promoção de formação adequada às necessidades das organizações e colaboradores	1	10	2	1	0	14	Unidimensional	0,86	-0,79
52.	Situar a cúpula do SPQ na Presidência do Conselho de Ministros	1	4	1	7	1	14	Indiferente	0,38	-0,38
53.	Definição de uma Agenda Nacional para a Qualidade	0	7	3	4	0	14	Unidimensional	0,71	-0,50
54.	Criação de nova estrutura semelhante ao extinto CNQ	0	4	3	5	2	14	Indiferente	0,58	-0,33
55.	Estabelecimento de Plataforma Nacional de Coordenação da Qualidade	0	4	1	7	1	13	Indiferente	0,42	-0,33
56.	A assumir a Qualidade como prioridade nacional	1	5	3	3	2	14	Unidimensional	0,67	-0,50
57.	Estabelecimento e implementação de Estratégia Nacional para a Qualidade	1	5	6	1	1	14	Atraente	0,85	-0,46
58.	Fomento de mecanismos territorialmente desconcentrados de promoção da Qualidade	0	2	5	5	2	14	Atraente/Indiferente	0,58	-0,17
59.	Criação de redes, projectos demonstradores e centros de IDI centrados na Qualidade	1	4	6	3	0	14	Atraente	0,71	-0,36

Com base na Tabela 7.1, podemos extrair as seguintes constatações:

- De forma relativamente invulgar, nenhum dos Requisitos da Qualidade em Portugal considerados é predominantemente Obrigatório. Este facto permite-nos concluir que existe, actualmente, alguma ausência de consolidação da Qualidade em Portugal, a ponto de nela nada ser considerado como absolutamente doutrinário ou imprescindível;
- Existe uma grande abundância de Requisitos da Qualidade em Portugal que são predominantemente Unidimensionais, ou seja, em que a intensidade da sua existência se traduz, de forma aproximadamente linear, em acréscimos da Qualidade em Portugal;
- O número de Requisitos da Qualidade em Portugal que são predominantemente Atraentes é muito reduzido, devendo estes merecer especial atenção, uma vez que a criação de novas ondas de entusiasmo e dinamismo da Qualidade em Portugal pode ser inteligentemente planeada a partir da sua futura crescente concretização.

De seguida analisam-se, do conjunto de requisitos categorizados como Unidimensionais, aqueles que apresentam valores superiores a 0,85 para o Coeficiente de Satisfação (CS) e inferiores a -0,85 para o Coeficiente de Insatisfação (CI), apurados de acordo com o proposto por Berger et al. (1993):

$CS = \frac{A + U}{A + U + O + I}$	$CI = -\frac{U + O}{A + U + O + I}$
------------------------------------	-------------------------------------

Nas Tabelas 7.2 e 7.3 apresentam-se então respectivamente os requisitos Unidimensionais com  $CS > 0,85$  e  $CI < -0,85$ .

A Tabela 7.2 mostra-nos então que a “Qualidade encarada por todos como atitude e estado de espírito” tem um coeficiente de satisfação máximo (igual a 1), o que significa que a concretização deste requisito conduz a elevados graus de satisfação. Ainda com  $CS > 0,90$  temos o “Reforço do prestígio da certificação” e “Verdadeiro e genuíno envolvimento dos gestores de topo com a qualidade”. De um modo genérico, os requisitos constantes desta tabela prendem-se com questões de abrangência e reforço de referenciais e abordagens da qualidade, surgindo ainda dois requisitos que se prendem com ensino e formação.

Tabela 7.2 – Requisitos Unidimensionais com CS&gt;0,85.

Requisitos	Categoria	CS	CI
1. Qualidade encarada por todos como atitude e estado de espírito	Unidimensional	1,00	-0,57
9. Reforço do prestígio da certificação	Unidimensional	0,93	-0,86
20. Verdadeiro e genuíno envolvimento dos gestores de topo com a Qualidade	Unidimensional	0,93	-0,93
7. Qualidade transversal aos vários sectores de actividade	Unidimensional	0,86	-0,86
13. Aumento do interesse e em torno da certificação de produtos	Unidimensional	0,86	-0,50
14. Maior penetração da norma ISO 9001 nas micro e pequenas empresas	Unidimensional	0,86	-0,57
15. Reforço da utilização de modelos de excelência	Unidimensional	0,86	-0,64
19. Aplicação das TIC às ferramentas da Qualidade	Unidimensional	0,86	-0,64
44. Maior implementação nas organizações de sistemas integrados de gestão	Unidimensional	0,86	-0,79
45. Administração pública com reforço da prática da Qualidade	Unidimensional	0,86	-0,79
48. Desenvolvimento e aplicação de novas abordagens da Qualidade	Unidimensional	0,86	-0,71
50. Reforço do ensino da Qualidade no ensino superior	Unidimensional	0,86	-0,79
51. Promoção de formação adequada às necessidades das organizações e colaboradores	Unidimensional	0,86	-0,79

Analisando agora a Tabela 7.3 (requisitos unidimensionais com CI<-0,85), verifica-se que os requisitos “Verdadeiro e genuíno envolvimento dos gestores de topo com a qualidade”, “Reforço do prestígio da certificação” e “Qualidade transversal aos vários sectores de actividade” surgem em ambas as tabelas (7.2 e 7.3), evidenciando que se esses requisitos forem concretizados a satisfação com a Qualidade em Portugal será elevada, mas que também haverá muita insatisfação caso eles não se verifiquem.

As questões comerciais não deverão desvirtuar a credibilidade da certificação e a actuação das entidades certificadoras não pode ser pautada por motivações estritamente financeiras ou objectivos de vendas de serviços, pois se tal acontecer a insatisfação com a Qualidade em Portugal será extremamente elevada (CI = -1). Com valores de CI<-0,90 temos ainda o “Verdadeiro e genuíno envolvimento dos gestores de topo com a qualidade”.

Tabela 7.3 – Requisitos Unidimensionais com CI&lt;-0,85.

Requisitos	Categoria	CI	CS
30. Actuação das entidades certificadoras pautada por critérios de ética e deontologia	Unidimensional	-1,00	0,85
31. As questões comerciais não desvirtuam a credibilidade da certificação	Unidimensional	-1,00	0,79
20. Verdadeiro e genuíno envolvimento dos gestores de topo com a Qualidade	Unidimensional	-0,93	0,93
6. Qualidade como conceito global e integrador	Unidimensional	-0,89	0,78
7. Qualidade transversal aos vários sectores de actividade	Unidimensional	-0,86	0,86
9. Reforço do prestígio da certificação	Unidimensional	-0,86	0,93
26. Maior orientação dos consultores da Qualidade para o valor acrescentado	Unidimensional	-0,86	0,79

A terminar o estudo cruzado de valores de CI e CS vale a pena sublinhar a circunstância de o requisito “Verdadeiro e genuíno envolvimento dos gestores de topo com a qualidade” se apresentar simultaneamente com CS>0,90 e CI<-0,90, o que reforça e valida a criticidade deste elemento na afirmação da Qualidade em Portugal.



Seguidamente iremos enumerar os Requisitos da Qualidade em Portugal que foram maioritariamente considerados Atraentes, ou que, no limite, conduziram a um empate de classificações entre a categoria Atraente e uma das restantes categorias (Unidimensional ou Indiferente):

### **Atraente**

- 11. Maior envolvimento das empresas no processo de produção de normas.
- 57. Estabelecimento e implementação de Estratégia Nacional para a Qualidade.
- 59. Criação de redes, projectos demonstradores e centros de IDI centrados na qualidade.

### **Atraente/Unidimensional**

- 12. Norma ISO 9001 ainda mais abrangente.
- 16. Maior utilização das ferramentas e metodologias da Qualidade já existentes.
- 17. Existência de ferramentas da Qualidade moldáveis e adaptáveis a diferentes situações.

### **Atraente/Indiferente**

- 42. APQ como organismo de interface com exterior e elemento de redes internacionais da qualidade.
- 58. Fomento de mecanismos territorialmente desconcentrados de promoção da qualidade.

Os três Requisitos da Qualidade em Portugal catalogados como Atraentes correspondem a posturas e iniciativas que são da maior relevância, mas que grande parte dos profissionais da qualidade não acredita que possam vir a concretizar-se, o que, a suceder, irá provocar uma agradável surpresa de afirmação da Qualidade em Portugal.

Sem a mesma nitidez de impacto agradavelmente surpreendente, há outros três Requisitos da Qualidade em Portugal situados na fronteira entre as categorias Atraente e Unidimensional, todos eles relacionados com o reforço da utilização e abrangência dos referenciais e ferramentas da qualidade.

Finalmente, existem dois Requisitos da Qualidade em Portugal que suscitam reacções diversificadas, pois são considerados como altamente diferenciadores por alguns respondentes, mas igualmente irrelevantes, em termos do seu impacto qualitativo, por outro grupo de inquiridos, prendendo-se com âmbitos específicos de intervenção da APQ e de promoção da qualidade.

Importa também referir o conjunto de Requisitos da Qualidade que foram maioritariamente catalogados como sendo Indiferentes, ou para os quais se verificou um empate com outra categoria, sendo os mesmos os seguintes:

### **Indiferente**

4. Qualidade voltar a ser uma *buzzword*.
5. Qualidade voltar a estar focada na sua matriz original.
10. Aumento do número de referenciais e da oferta de certificações.
27. Regulamentação profissional do exercício da actividade de consultor da Qualidade.
39. APQ como regulador da profissão de consultor da Qualidade.
52. Situar a cúpula do SPQ na Presidência do Conselho de Ministros.
54. Criação de nova estrutura semelhante ao extinto CNQ.
55. Estabelecimento de Plataforma Nacional de Coordenação da Qualidade.

### **Indiferente/Unidimensional**

34. IPQ com acréscimo de papel interventivo e reconhecimento.

Aparentemente, a natureza desta listagem permite-nos concluir que os aspectos estritamente formais de regulação, enquadramento e estrutura da Qualidade em Portugal não serão determinantes em termos do seu impacto qualitativo sobre o futuro da mesma, sobretudo quando comparados com outros aspectos, de índole mais pragmática e voltada para colocar a Qualidade em Acção e Movimento no seio das Organizações.

Refira-se ainda, a propósito dos requisitos categorizados como atraentes e indiferentes, que, com excepção dos requisitos “Qualidade voltar a estar focada na sua matriz original” (5), “APQ como regulador da profissão de consultor da qualidade” (39) e “Estabelecimento de Plataforma Nacional de Coordenação da Qualidade” (55), esta categorização foi obtida com base numa maioria simples das respostas (inferior a 50%), o que evidencia uma menor uniformidade nas opiniões dos inquiridos.

Esta maior dispersão nas opiniões dos respondentes esteve na origem de fenómenos bimodais, que levaram à dupla categorização dos requisitos 12, 16, 17, 34, 42 e 58.

## 8. RECOMENDAÇÕES

Como corolário de todo o trabalho efectuado até aqui, no presente capítulo enunciaram-se perspectivas e recomendações concretas quanto ao Futuro da Qualidade em Portugal, de forma genérica, mas igualmente no que diz respeito aos papéis a desempenhar pelos diferentes agentes envolvidos na sua implementação, decorrendo estas ilações dos seguintes elementos recolhidos:

- Revisão do estado da arte de diferentes publicações relacionadas com esta temática;
- Entrevistas realizadas junto dos Líderes de Opinião (*Lead Users*) e respostas abertas do questionário, referidas no Capítulo 4;
- Análise qualitativa e quantitativa de resultados, descritas nos Capítulos 5, 6 e 7;
- Dinâmicas de grupo e conclusões decorrentes do workshop dedicado a este projecto que teve lugar no 34º Colóquio da Qualidade.

### 8.1 TENDÊNCIAS DE EVOLUÇÃO DA QUALIDADE EM PORTUGAL

De acordo com as fontes de informação referidas anteriormente, as tendências de evolução da Qualidade em Portugal prevêm-se graduais, alinhadas com as tendências mundiais e sem movimentos profundamente disruptivos, apesar do próprio conceito de qualidade atravessar actualmente um estágio de mudança.

No que diz respeito ao **Conceito e Abrangência** da qualidade, em termos futuros perspectiva-se uma maior integração e complexidade dos mesmos, para fazer face a desafios cada mais exigentes e globais. A “macroqualidade”, assente numa visão sistémica, irá assumir um papel crescentemente importante, enquanto complemento da orientação para processos.

Mais do que a manutenção de especificidades em Portugal, assistiremos, ainda que a diferentes ritmos, à implementação de uma qualidade internacionalmente globalizada.

Um correcto entendimento generalizado do conceito de qualidade e da sua abrangência será crucial para uma evolução positiva do movimento da qualidade no nosso país.

É importante salientar que, com base nos resultados apresentados no Capítulo 6, as intervenções das entidades promotoras, da formação, dos referenciais e das abordagens adoptadas são fundamentais nesta interiorização do conceito de qualidade. Olhando agora para as **Políticas Públicas**, verificamos que estas apresentam algumas fragilidades e debilidades.

Aparentemente afastadas das reais necessidades dos agentes dinamizadores da qualidade, e pouco intensas, contribuem apenas de modo directo para a afirmação da Qualidade em Portugal, sem que tal suceda por via indirecta (de indução de comportamentos junto das Pessoas ou Organizações).

Às políticas públicas exige-se uma maior e significativa progressão de desempenho ao longo dos próximos 5 a 10 anos na afirmação da qualidade, reconhecida enquanto verdadeiro desígnio nacional.

As **Entidades Promotoras da Qualidade**, tais como APQ, IPQ e IPAC, surgem algo fragilizadas no contexto actual, não sendo consensual qual deverá ser a sua abrangência e papel a desempenhar no futuro da qualidade.

Adicionalmente, a dependência do IPQ (e correspondente gestão do Sistema Português da Qualidade) do Ministério da Economia é maioritariamente apontada como sendo um factor redutor da abrangência e capacidade de intervenção da Qualidade em Portugal.

Apesar de não ser esta, porventura, a melhor solução, a julgar pelas opiniões dos inquiridos não se vislumbra que o SPQ venha a deixar de ser tutelado pelo Ministério da Economia.

No que respeita ao IPAC, espera-se que este reforce os seus níveis de desempenho futuro, contribuindo, de forma mais visível, para a credibilização das actividades de acreditação e certificação da qualidade.

Ainda que tenha sido várias vezes referida uma quebra de dinâmica e “adormecimento” da APQ, esta é apontada como sendo uma organização privada (com estatuto de utilidade pública) que, melhorando e reinventando-se, deve assumir um papel de liderança reforçadamente relevante enquanto motor do Movimento da Qualidade em Portugal.

Um dos domínios que se afigura crítico para o futuro da Qualidade em Portugal prende-se com o desempenho das **Instituições de Ensino e Formação**, de quem se espera uma melhoria significativa dos níveis de desempenho ao nível da promoção da Qualidade em Portugal nos próximos 5 a 10 anos.

A intervenção destas entidades é determinante para a definição, consolidação e disseminação das actuais e novas áreas do conhecimento associadas à qualidade, contribuindo, de igual modo, no que diz respeito à construção de aprendizagens colaborativas, adequadas às novas realidades sociais e empresariais, bem como ao

reforço de uma verdadeira cultura da qualidade junto dos estudantes e da população em geral.

No domínio dos **Referenciais da Qualidade**, é expectável que o futuro passe, essencialmente, pela adopção de novos referenciais de cariz abrangente e internacional (gestão do risco, ética, sustentabilidade, entre outros aspectos), integrados nos sistemas de gestão das organizações.

Contudo, a norma ISO 9001 prevalecerá, a grande distância dos restantes, como o referencial da qualidade mais amplamente difundido e aplicado. Por outro lado, em Portugal não são de esperar acréscimos significativos de entusiasmo no que diz respeito à normalização e certificação.

Um outro sinal de que, apesar do progresso verificado nos últimos 40 anos, a Qualidade em Portugal pode não estar a acompanhar totalmente o pelotão da frente a nível internacional, decorre da reduzida aplicação de referenciais da excelência, em termos relativos da própria certificação ISO 9001, ou ainda de metodologias avançadas da qualidade.

Mais do que nos referenciais, que em termos de valor médio da situação actual se situam acima da média dos critérios do modelo explicativo da Qualidade em Portugal, apresentado no Capítulo 6, é no domínio das **Abordagens** que surgem mais lacunas na situação actual, e onde se espera que mais possamos evoluir no futuro, de modo a acompanhar as tendências mundiais.

Revestindo-se os problemas da qualidade de uma natureza cada vez mais complexa e abrangente, irão assumir especial relevância as ferramentas que possibilitam o tratamento de um grande volume de dados (*data mining*), a análise e interpretação das expectativas e percepções das partes interessadas (e.g. clientes, colaboradores, sociedade).

Destaca-se, uma vez mais, a importância das instituições de ensino superior neste domínio, no sentido da produção de conhecimento que permita uma mais fácil adopção e uso destas ferramentas por parte das organizações em geral.

Apesar dos contributos individuais não terem impacto directo na construção da Qualidade em Portugal (tal é alcançado por via das organizações), existem diferentes expectativas relativamente ao contributo das **Pessoas**.

Dos gestores de topo das organizações, a quem se atribui a maior importância, espera-se um maior envolvimento, bem como melhores níveis de desempenho neste âmbito. Para os Directores da Qualidade preconiza-se um novo papel no exercício

das suas funções, situadas na envolvimento da Gestão de Topo, o que obriga a desenvolver competências e actuar principalmente enquanto dinamizadores, formadores e facilitadores, mais do que estritamente enquanto Técnicos da Qualidade.

Aponta-se assim para um maior alargamento do campo de conhecimentos e competências, sobretudo em duas áreas: na área tecnológica, com ênfase nos métodos estatísticos, e na área da gestão de projectos, de forma a melhor poderem gerir a mudança nos processos de negócio.

Por fim, a nível dos consultores e dos auditores, cuja relevância é considerada menos intensa, espera-se que reforcem as competências profissionais e que a sua actuação se traduza em importantes mais valias para as organizações, dentro de padrões deontológicos irrepreensíveis.

É no âmbito das **Organizações** que, em boa medida, se vai definir o Futuro da Qualidade em Portugal.

A qualidade organizacional ocupa um lugar central, sendo dependente de referenciais, abordagens e das pessoas, ao mesmo tempo que determina, em larga medida, o ambiente agregado da Qualidade em Portugal.

Decorre daqui o aparente primado de construção e reconhecimento da qualidade nas organizações enquanto peça nuclear de afirmação da Qualidade em Portugal.

Os desafios que se colocam neste domínio fazem com que as organizações necessitem de ter capacidade para gerir uma mudança turbulenta e contínua.

A complexidade das questões que se colocam irá certamente forçar os líderes a encontrar respostas para as novas e emergentes áreas da qualidade.

Concluindo, importa realçar que caminhamos, essencialmente, para uma evolução equilibrada, sem se assistir a um posicionamento futuro claramente colado a situações extremas quanto a cenários alternativos de posicionamento da Qualidade em Portugal. Ainda assim, ao longo dos próximos 5 a 10 anos, a Qualidade em Portugal poderá vir a ser / ter / conhecer:

- Mais credível;
- Mais abrangente;
- Globalizada;
- Alguma importância acrescida;
- O SPQ tutelado pelo Ministério da Economia;

- Marcada pela ausência de uma verdadeira Agenda Nacional da Qualidade;
- As entidades promotoras da qualidade a funcionar em velocidade de cruzeiro;
- Mais próxima da convergência para referenciais globais e integrados;
- Alguma estabilização ao nível da normalização e certificação;
- A aplicação das ferramentas da qualidade existentes e algum desenvolvimento/ utilização de novas ferramentas;
- Um acréscimo de competência e eficácia dos profissionais da qualidade;
- Um alargamento de aplicação, mas ainda suportado essencialmente num grupo restrito de conhecedores da qualidade.

## 8.2 ANÁLISE COMPARATIVA

Nesta secção apresenta-se uma análise comparativa entre as tendências do Movimento da Qualidade a nível mundial, identificadas essencialmente no âmbito do Capítulo 3, e o caso específico identificado para a realidade portuguesa (Tabela 8.1).

Tabela 8.1 – Análise comparativa das tendências internacionais e nacionais de evolução da qualidade.

<b>Tendência Internacional</b>	<b>Tendência Nacional</b>
<p>Vamos assistir a uma evolução do conceito “qualidade do produto” para “qualidade da gestão e da organização”.</p> <p>A qualidade irá tornar-se, cada vez mais, num sistema integrado no qual se encontram definidas as melhores abordagens, com o intuito de serem usadas em prol de um único sistema de gestão que sustenta todo o negócio.</p>	<p>Portugal irá acompanhar esta tendência, embora muito provavelmente o faça a diferentes velocidades, consoante a natureza e o sector das organizações. No futuro próximo, continuarão a imperar os sistemas implementados segundo a norma ISO 9001.</p>
<p>A qualidade do serviço assume-se como uma das dimensões da qualidade mais importantes, à medida que o mundo se torna tecnologicamente capaz e os clientes conseguem facilmente aceder a todos os produtos de determinado mercado.</p>	<p>Tratando-se de uma questão vital para a competitividade e sobrevivência das organizações, Portugal não deixará de acompanhar esta tendência. Refram-se, a este propósito, os progressos verificados nos últimos anos ao nível da qualidade na administração pública.</p>

<b>Tendência Internacional</b>	<b>Tendência Nacional</b>
<p>A abordagem orientada a processos, por si só, não é suficiente para enfrentar questões a uma escala global. A qualidade deve ser pensada como um sistema – visão sistémica.</p>	<p>Antevêem-se algumas dificuldades na transição para esta visão mais holística, capaz de atacar problemas que se afiguram cada vez mais complexos. A chave para o sucesso deverá residir essencialmente na formação e <i>coaching</i>.</p>
<p>A mudança e a inovação vão-se assumir cada vez mais como atributos da qualidade. A qualidade vai contribuir de forma relevante para o desenvolvimento de novos produtos e para os resultados de I&amp;D.</p>	<p>Em Portugal tem-se desenvolvido trabalho neste domínio, sobretudo no campo da inovação (ex: NP 4457), e as perspectivas futuras apontam para o seu alargamento. As conclusões do inquérito efectuado no âmbito deste estudo apontam, contudo, os projectos de IDI na área da qualidade como sendo uma das áreas a carecer de melhores níveis de desempenho futuro.</p>
<p>À medida que o conhecimento se vai tornando cada vez mais difícil e complexo, a produtividade das organizações tende a diminuir. As mesmas devem ter em conta este aspecto e criar mecanismos que permitam ultrapassar esta situação. O uso dos princípios e das ferramentas da qualidade vai ser revitalizado para aplicação na resolução de problemas complexos.</p> <p>Caso a informação não seja bem concebida, gerida e analisada, a diversidade de informação/dados existente vai funcionar como factor de ruído na existência de um pensamento claro e num processo de decisão racional.</p> <p>As tecnologias emergentes vão fomentar o aparecimento de novas disciplinas da qualidade.</p>	<p>O desempenho futuro de Portugal neste domínio dependerá sobretudo das instituições de ensino superior, das empresas, e das interfaces entre ambas.</p> <p>Das empresas espera-se que genericamente reconheçam a necessidade e a urgência da aplicação das ferramentas e metodologias da qualidade (muito para além da manutenção da certificação do sistema de gestão da qualidade). Das instituições de ensino superior e centros de investigação espera-se que produzam conhecimento relevante neste âmbito e que colaborem na sua transferência para o meio empresarial.</p>



<b>Tendência Internacional</b>	<b>Tendência Nacional</b>
As novas tecnologias e os pequenos produtos vão exigir novas abordagens da qualidade.	O desempenho futuro de Portugal neste domínio dependerá sobretudo das instituições de ensino superior, das empresas, e das interfaces estabelecidas entre ambas.
Os conhecimentos dos consumidores relativamente à responsabilidade social vão alterar as suas preferências de compra. As organizações vão necessitar mais do que mera publicidade associada à responsabilidade social para convencerem os clientes. A responsabilidade social vai fomentar que a ética e a integridade sejam geridas como um sistema, devendo a qualidade estar alinhada com resultados sustentáveis.	O desenvolvimento futuro desta nova vertente associada à qualidade dependerá da evolução do paradigma organizacional português e será previsivelmente influenciada pela evolução da situação económica do país.
Para aumentar o impacto da qualidade na sociedade, a qualidade deve assumir uma importância cada vez maior na formação académica das pessoas.	Esta é uma das áreas onde Portugal corre o risco de divergir face à tendência mundial, a menos que nos próximos 5 a 10 anos a qualidade venha a integrar, de forma generalizada, os programas curriculares do ensino básico e secundário.
Níveis de qualidade elevados associados aos produtos e serviços serão considerados como requisitos obrigatórios, com a “qualidade quase perfeita” a transformar-se num conceito assumido e exigido pelo mercado.	Por questões de sobrevivência e permanência nos mercados, as empresas portuguesas terão de se alinhar com esta evolução mundial.
Os referenciais normativos internacionais assumem-se como cada vez mais importantes para a gestão das organizações.	Com algumas exceções (ex: NP 4457), Portugal estará em linha com o resto do mundo na adopção de referenciais internacionais. A extensão da aplicação desses referenciais dependerá de referencial para referencial, sendo de recear uma eventual continuidade na reduzida adesão aos mais ambiciosos e amplos, como sucede com os Modelos de Excelência.

Tendência Internacional	Tendência Nacional
<p>É necessário desenvolver novos referenciais, relacionados com <i>quality governance</i>, de modo a proteger os interesses dos <i>stakeholders</i>. A gestão do risco integrará a linguagem e as práticas da qualidade.</p>	<p>Dada a situação económica que o país atravessa, é expectável que estas novas vertentes, associadas à qualidade, se possam desenvolver nos próximos anos.</p>
<p>As organizações, para além da ênfase na melhoria dos produtos, serviços e processos, darão também atenção às actividades de desenvolvimento de novos produtos, inovação, criação de sistemas de produção flexíveis, entre outras, com o intuito de aumentar a sua vantagem competitiva.</p>	<p>Por questões de sobrevivência e permanência nos mercados, as empresas portuguesas podem vir a alinhar-se com estas práticas, mas estão ainda distanciadas das mesmas.</p>
<p>Iremos assistir ao desenvolvimento de novos sistemas de medição de desempenho, que possuam, verdadeiramente, um conjunto de medidas que permitam avaliar de modo integrado o sucesso alcançado.</p>	<p>Apesar de existirem já algumas aplicações no terreno, esta é uma das áreas de desenvolvimento onde também falta apostar.</p>
<p>O profissional da qualidade deverá começar a ser visto numa perspectiva mais macro, relacionando as práticas de gestão da qualidade implementadas com o desempenho organizacional.</p>	<p>Portugal deverá acompanhar esta tendência, embora muito provavelmente o faça a diferentes velocidades, consoante a natureza e o sector das organizações.</p>
<p>Existem duas áreas de futuro para os profissionais da qualidade: a área tecnológica, com ênfase na estatística, e a gestão de projectos, para fomentar eficazmente a mudança organizacional dos processos de negócio.</p>	<p>Para concretização desta tendência em Portugal vai ser crucial o desempenho futuro das instituições de ensino e formação, bem como o empenho dos profissionais da qualidade.</p>

<b>Tendência Internacional</b>	<b>Tendência Nacional</b>
<p>Os profissionais da qualidade devem desenvolver novas capacidades nas áreas da inovação, da mudança criativa, da criação de valor, da abordagem sistémica e da implementação da qualidade.</p> <p>As competências de um profissional da qualidade irão muito para além das competências técnicas. No futuro, as competências de um profissional da qualidade irão incluir o pensamento sistémico, a gestão da mudança, o pensamento estatístico, os conceitos financeiros, entre outros.</p> <p>A obtenção de competências que permitam ao profissional da qualidade analisar e interpretar estatisticamente quantidades significativas de informação e de dados vai ser cada vez mais importante.</p>	<p>À semelhança da tendência anterior, o papel futuro das instituições de ensino e formação vai ser muito importante na concretização desta tendência a nível de Portugal, o mesmo sucedendo com os profissionais da qualidade.</p>

Salvaguardando situações específicas, nomeadamente no que diz respeito aos níveis de desenvolvimento, à abrangência de aplicação e à utilização de referenciais ou ferramentas concretas, podemos afirmar que, em termos futuros, a aplicação da Qualidade em Portugal estará parcialmente alinhada com as tendências internacionais, ainda que havendo lacunas por preencher em diferentes domínios de intervenção.

Assim, resumidamente, enumeram-se os aspectos nos quais Portugal se encontrará mais alinhado com as tendências mundiais:

- Abrangência do conceito de qualidade;
- Integração de conceitos emergentes na esfera da qualidade (Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Gestão do Risco, entre outros);
- Utilização de referenciais normativos internacionais de cariz genérico;
- Penetração da qualidade nos vários sectores de actividade;
- Actividades de normalização, acreditação e certificação;
- Metrologia legal.

Em síntese, as latitudes de interpretação do conceito de qualidade, bem como o cumprimento de aspectos regulamentares e normativos, alvo de reconhecimento formal externo, situam Portugal numa rota de clara convergência com o panorama internacional.

Por outro lado, nos seguintes aspectos Portugal corre o risco de divergir face às tendências internacionais de evolução da qualidade:

- Políticas públicas fortes e eficazes de promoção da qualidade;
- Formação e ensino da qualidade;
- Existência de uma cultura nacional da qualidade;
- Aplicação de novas ferramentas, referenciais e abordagens específicos, em particular de natureza mais avançada ou ambiciosa;
- Utilização de Modelos de Excelência;
- Integração efectiva com outros conceitos, em particular no que concerne à inovação;
- Aplicação dos princípios e ferramentas da qualidade nas actividades de IDI;
- “Metrologia” das percepções e do intangível;
- Metrologia industrial e análise de sistemas de medição;
- Actividades e projectos de IDI centrados na qualidade;
- Aplicação de uma visão sistémica da qualidade;
- Papel desempenhado pelos Gestores de Topo e Profissionais da Qualidade.

Tendo Portugal em larga medida evoluído já de um patamar restrito de interpretação da qualidade, falta agora, em termos comparativos internacionais, dar o passo seguinte, de alargamento de horizontes e ambições, assumindo voluntariamente a qualidade enquanto verdadeira prioridade nacional, devidamente enquadrada por políticas públicas adequadas e partilhada de forma consistente, inspirada nas melhores práticas mundiais, por todos os agentes relevantes.

### 8.3 IMPLICAÇÕES GERAIS

Os *Future Studies* da ASQ apontam no sentido de que a qualidade se encontra fortemente associada ao fenómeno da globalização, o que acarreta novos e mais complexos desafios, onde a capacidade de adaptação das organizações é determinante, bem como a adopção de uma visão sistémica, que dote a qualidade de um novo âmbito e abrangência.

É importante referir que as tecnologias desempenharão um papel fulcral na sua disseminação e revitalização. Para que Portugal esteja alinhado com esta tendência mundial, devem ser tidos em conta, em particular, os seguintes aspectos:

- Mais do que aspectos formais ou de orgânica, de referenciais ou enquadramento, o futuro da qualidade deve assentar pragmaticamente em acções concretas desenvolvidas de modo consistente no terreno, de verdadeira “Qualidade em Movimento e Acção”;
- A qualidade depende, acima de tudo, directamente da respectiva implementação nas organizações, com os restantes elementos a servirem de suporte à sua concretização no mais variado tipo de entidades, sobrepondo-se a outras camadas de intervenção, quer a nível individual quer a nível nacional.

Em termos esquemáticos poderemos retratar simbolicamente (Figura 8.1) o que se pode e deve esperar enquanto forma de aposta estratégica consequente de consolidação da Qualidade em Portugal, cuja força motriz assenta na “Qualidade em Movimento e Acção nas Organizações”, ainda que apoiada, a uma escala mais micro, pela cultura individual da qualidade assumida por Pessoas e Equipas, e, a um nível mais macro, estimulada pelas apostas colectivas efectuadas por via de políticas públicas assumidas a nível nacional, regional e/ou local.



Figura 8.1 – “Qualidade em Movimento e Acção”.

Para que tal possa acontecer, há um conjunto de factores críticos de sucesso que urge considerar e acautelar devidamente:

- A qualidade decorre da consciência e envolvimento de todos os portugueses;
- A credibilidade é central e essencial, podendo estar parcialmente em risco;
- O conceito de qualidade tem de ser devidamente assimilado, sem o que nada acontece;
- Importa implementar com consistência a qualidade nas organizações;
- Os gestores de topo desempenham um papel essencial;
- Urge reforçar o ensino da qualidade, do nível básico ao superior;
- As políticas públicas devem estimular a mobilização e aplicação da Qualidade em Portugal, carecendo de manifesto reforço e revisão;
- Torna-se imperativo reforçar as actividades de IDI centradas na qualidade que são desenvolvidas em Portugal.

## 8.4 IMPLICAÇÕES ESPECÍFICAS

Tendo em linha de conta as principais tendências identificadas e as implicações gerais decorrentes do trabalho realizado, torna-se agora possível formular um conjunto de recomendações específicas, arrumadas de acordo com os correspondentes agentes a que respeitam, que se apresenta seguidamente (traduzindo-se num total de 47 orientações concretas):

### **Organizações em Geral**

- Sendo o verdadeiro motor da “Qualidade em Movimento e Acção” deverá, desde logo, aumentar o número de organizações em Portugal que encaram a qualidade como uma real mais valia (OG1);
- Pugnar pela correcta aplicação efectiva no terreno das ferramentas e referenciais da qualidade (novos ou já existentes) nas organizações (OG2);
- Uma vez que o “produto quase perfeito” se assume cada vez mais como um requisito mínimo de permanência do mercado, as organizações deverão centrar a sua actuação no cumprimento das suas “propostas de valor” para os clientes e outras partes interessadas (OG3);
- Prosseguir com a aplicação da qualidade no Sector Público e continuar a apostar na transversalidade da qualidade e na sua aplicação em novos sectores, nomeadamente o sector social (OG4);

- Aumentar os níveis da implementação de autênticos sistemas de gestão integrados, incorporando novas valências, como a responsabilidade social, sustentabilidade e gestão do risco (OG5);
- Compreender as necessidades de inovação e materializá-las enquanto vertente complementar a interligar com a qualidade (OG6);
- Envolvimento activo, em colaboração com as Instituições de Ensino Superior, na dinamização de projectos conjuntos de IDI na área da qualidade (OG7).

### **Profissionais da Qualidade**

- Aumentar as qualificações dos consultores da qualidade (PQ1);
- Assegurar uma maior orientação dos consultores e auditores da qualidade para o valor acrescentado, com especial ênfase nos resultados/objectivos do negócio (PQ2);
- Garantir níveis elevados e irrepreensíveis de desempenho dos consultores e auditores da qualidade ao nível da ética e deontologia profissional (PQ3);
- Alargar o leque de competências e conhecimentos dos gestores e técnicos da qualidade, com o intuito de evoluírem para uma perspectiva mais abrangente e sistémica de aplicação da qualidade (PQ4);
- Os profissionais da qualidade deverão actuar como gestores da mudança e dinamizadores da excelência, com capacidade de antecipação e de envolver a gestão de topo das organizações (PQ5).

### **Gestores de Topo das Organizações**

- Deverá ser assegurado um verdadeiro e genuíno envolvimento dos gestores de topo com a qualidade (GTO1);
- Estes líderes deverão assegurar que o conhecimento e a capacidade de utilização das ferramentas da qualidade se alargam a todo e qualquer colaborador da organização, em função das respectivas necessidades e funções, criando um ambiente de aprendizagem contínua da qualidade (GTO2);
- Face à relevância do papel desempenhado pelos Gestores de Topo, dinamizar estruturas, porventura no seio da APQ, onde estes se revejam, sintam representados e participem de modo activo, liderando, através do exemplo, a promoção da Qualidade em Portugal (GTO3).

### **Entidades Certificadoras**

- As entidades certificadoras devem pugnar pelo prestígio e credibilidade da certificação, não deixando que esta credibilidade seja de todo afectada por posturas estritamente comerciais ou financeiras (EC1);
- As entidades certificadoras devem garantir formação constantemente actualizada, competência técnica e comportamentos irrepreensíveis do ponto de vista ético e deontológico por parte dos respectivos auditores (EC2).

### **Políticas Públicas**

- Deve ser desenhada e adoptada uma nova geração de Políticas Públicas de dinamização da Qualidade em Portugal, à semelhança do que já sucedeu no passado, assumindo-a enquanto verdadeiro desígnio nacional (PP1);
- Criação e implementação de uma genuína Estratégia da Qualidade em Portugal, assente numa Agenda Nacional da Qualidade, reforçando o envolvimento dos vários agentes relevantes, de modo a que esta seja encarada como alavanca do desenvolvimento económico e social (PP2);
- Deverá ser fomentada a existência de mecanismos territorialmente desconcentrados de promoção da qualidade, nomeadamente a nível regional, inspirados porventura nas dinâmicas já existentes neste domínio tanto na Região Autónoma da Madeira como na Região Autónoma dos Açores (PP3).

### **IDI em Qualidade**

- Criação de redes, projectos demonstradores e centros de IDI na área da qualidade (IDI1);
- Aplicação dos conceitos de IDI na concepção de novas ferramentas e metodologias da qualidade (metrologia de percepções, estatística multivariada, data mining, etc.) (IDI2);
- Estabelecimento de linhas específicas de apoio financeiro à condução de actividades de IDI no domínio da qualidade, por parte de diferentes entidades (FCT, Agência de Inovação, INA), com envolvimento activo da APQ, IPQ e outros parceiros (IDI3).

### **Instituições de Ensino e Formação**

- No médio e longo prazo, caminhar no sentido de os princípios e atitudes centrados na qualidade, inovação e empreendedorismo fazerem parte da cartilha de valores e conhecimentos transmitidos em todos os níveis de ensino (IEF1);
- Incluir conteúdos relacionados com a qualidade nos programas curriculares do ensino básico e secundário (IEF2);
- Reforçar as práticas e oferta de ensino, investigação, desenvolvimento e inovação da qualidade nas instituições de ensino superior (IEF3);
- Crescente adopção e aplicação de modelos integrados de gestão da qualidade nos estabelecimentos de ensino, que permitam monitorizar e melhorar o seu desempenho (IEF4);
- Desenvolver oferta formativa na área da qualidade permanentemente adequada às novas e emergentes necessidades das organizações e dos seus colaboradores (IEF5);
- Criação de estrutura nacional de coordenação do ensino e formação na área da qualidade, envolvendo APQ, CEQUAL, IPQ, Ministérios da Educação e do Ensino Superior (IEF6).



**SPQ – Sistema Português da Qualidade**

- Concretizar um desdobramento dentro do Sistema Português da Qualidade (SPQ) à escala regional, de forma a envolver a maior diversidade possível de agentes interessados por via de lógicas de proximidade (SPQ1);
- Enquanto partes integrantes do SPQ, é importante reforçar os sistemas de medição da satisfação dos clientes e colaboradores, como acontece com as bem sucedidas experiências do ECSI Portugal e do Observatório Nacional de Recursos Humanos, bem como criar um Barómetro Nacional da Qualidade (SPQ2);
- Criação, no seio do próprio SPQ, de linhas específicas de estímulo à condução, financiamento e reconhecimento de actividades de IDI na área da qualidade, por forma a alargar a base de produção e acumulação de conhecimento científico neste domínio (SPQ3);
- Concepção de uma nova estrutura de coordenação e dinamização da Qualidade em Portugal, inspirada nas motivações do extinto Conselho Nacional da Qualidade, mas desenhada e implementada à luz dos novos conceitos e metodologias de trabalho em rede, com forte envolvimento e participação activa de todos os agentes dinamizadores da Qualidade em Portugal (SPQ4);
- Situar a cúpula do SPQ na dependência directa do Primeiro-Ministro, por forma a dar um sinal inequívoco da importância da qualidade na construção do Futuro de Portugal (SPQ5);
- Criação de Gala Anual de reconhecimento da qualidade, a múltiplos níveis, com o alto patrocínio e presença dos mais altos representantes do Estado Português e forte visibilidade mediática (SPQ6).

**IPQ – Instituto Português da Qualidade**

- Reforçar a capacidade de intervenção e o reconhecimento do IPQ enquanto entidade coordenadora do SPQ, envolvendo cada vez mais as empresas nas actividades de normalização (IPQ1).

**IPAC – Instituto Português de Acreditação**

- O IPAC deve assegurar e zelar pela credibilidade da acreditação e das actividades de certificação da qualidade em Portugal, pautadas por graus adequados de rigor, exigência, uniformidade de abordagens, padrões deontológicos e confiança (IPAC1).

**APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade**

No âmbito das recomendações específicas, direccionadas para os diferentes agentes relevantes, as nossas considerações finais vão para a entidade promotora deste estudo que, à semelhança do que tem feito ao longo dos últimos 40 anos, seguramente irá desempenhar um papel de relevo na construção de um futuro ainda mais promiss-

sor para a Qualidade em Portugal, devendo ter em atenção os seguintes principais aspectos:

- Como se conclui deste estudo, é ao nível das organizações, que se jogará, em boa medida, o futuro da qualidade no nosso país. A APQ deverá assim contribuir para o desenvolvimento e melhoria da qualidade nas organizações, proporcionando-lhes soluções que as tornem mais sólidas e competitivas (APQ1);
- Contribuição para o desenvolvimento de verdadeiros “Líderes da Qualidade”, mesmo que estes possam não ser integralmente ou exclusivamente associados à palavra qualidade (APQ2);
- Ajudar os profissionais da qualidade a desenvolver as suas capacidades e competências, aumentando o respectivo valor acrescentado, à luz das novas necessidades e tendências (APQ3);
- Efectuar esforços no sentido de ver reforçadas as Políticas Públicas de promoção da Qualidade em Portugal, nelas desempenhando um papel activo, fazendo com que cheguem e exerçam um efeito directo sobre as Pessoas e as Organizações (APQ4);
- Alargar a base de apoio à qualidade, aumentando o número de pessoas e organizações que a encaram enquanto autêntica mais valia, a interiorizam e a aplicam (APQ5);
- Investimento na sensibilização e interiorização das novas e emergentes tendências associadas à qualidade (visão sistémica, sustentabilidade, gestão do risco, etc.), enquanto elemento de referência difusor das novidades nacionais e internacionais em torno da qualidade, tornadas acessíveis em tempo real junto dos profissionais da qualidade (APQ6);
- Promover a aplicação transversal da qualidade nos vários sectores de actividade (APQ7);
- Actuar como organismo de interface com o exterior, participando em redes internacionais e assumindo-se enquanto janela de aproximação ao que de relevante se passa no mundo da qualidade (APQ8);
- Mobilizar e desafiar Gestores de Topo para, através do seu próprio exemplo, desempenharem o papel que lhes compete e é insubstituível na construção da Qualidade em Portugal (APQ9);
- Sugere-se ainda que a APQ promova workshops de discussão alargada dos resultados deste estudo, que contribuam de forma complementar para ajudar a trilhar novos caminhos para a Qualidade em Portugal (APQ 10).

Em resumo, espera-se portanto que a APQ venha a representar, cada vez mais, um autêntico Farol da Qualidade em Portugal, que antecipadamente ilumina o caminho a percorrer, disponibiliza acesso à informação e ao conhecimento, oriundos de Por-

tugal mas igualmente de todo o Planeta, sendo o porto de abrigo com que se pode contar, especialmente em oceanos turbulentos, sempre que se queira estar na crista da onda, pesquisar novos caminhos ou encontrar um repositório de conhecimento para apoio à Qualidade em Portugal e no Mundo.

### 8.5 CONSISTÊNCIA E PRIORIDADES DE INTERVENÇÃO

Por forma a validar as orientações e recomendações concretas apresentadas ao longo do presente capítulo, ao mesmo tempo que se estabelecem prioridades de intervenção em torno das mesmas, preencheu-se uma Tabela da Qualidade (Tabela 8.2), que mostra a correspondência existente entre a concretização das iniciativas e orientações apontadas e o respectivo preenchimento dos Requisitos da Qualidade em Portugal, expressos no âmbito do modelo estruturado de equações apresentado no capítulo 6. Nesta matriz de cruzamento foi adoptada a seguinte terminologia:

- A importância atribuída a cada um dos Requisitos da Qualidade em Portugal considerados decorre do seu posicionamento no mapa de hierarquização de prioridades anteriormente ilustrado (Figura 6.5), correspondendo o valor de 1 aos que se situam no segundo quadrante, 3 aos situados no terceiro quadrante e, finalmente, com o valor máximo de 9 a abranger os que pertencem ao quarto quadrante;
- O impacto esperado sobre a verificação da totalidade dos Requisitos da Qualidade em Portugal, decorrente da concretização de cada uma das Recomendações Específicas, é apresentado na correspondente coluna da tabela, onde a ausência de qualquer número significa que tal impacto é desprezável, o valor 1 traduz um impacto reduzido, 3 corresponde a um impacto médio e 9 a um impacto que se estima vir a ser elevado;
- Na última linha apresentam-se, de forma agregada, os contributos que a concretização de cada Recomendação Específica dará na construção do Futuro da Qualidade em Portugal, levando em consideração a dimensão dos seus impactos e das importâncias dos correspondentes Requisitos da Qualidade em Portugal, através do produto interno entre dois vectores, que traduzem respectivamente as colunas de importância dos Requisitos da Qualidade em Portugal e dos impactos considerados para uma determinada Recomendação Específica sobre os Requisitos da Qualidade em Portugal.

Tabela 8.2 – Matriz de relações entre as recomendações específicas e os Requisitos da Qualidade em Portugal, constantes no nosso modelo estruturado de equações.

Dimensão	Indicador	Imp.	Organizações					Profissionais					Gest. de Topo			Ent.Cert.		Políticas Públicas				
			OG1	OG2	OG3	OG4	OG5	OG6	OG7	PQ1	PQ2	PQ3	PQ4	PQ5	GT1	GT2	GT3	EC1	EC2	PP1	PP2	PP3
Concelto	1.01	1				3	3															
	1.02	1	1			9																
	1.03	1						9														
	1.04	1										1										
	1.05	1			3			3														
Políticas Públicas	1.38	9																	9	9	9	
	1.39	9	1																9	9	3	
	1.40	9																	3	3	9	
	1.41	9	1																9	3	3	
	1.06	1									3	9					9	3				
Referenciais	1.07	1		9				9														
	1.08	1	3	3																		
	1.09	3	3	9																		
	1.10	3	3	9																		
	1.11	3	3	9										3								
Abordagens	1.12	3	3	9																		
	1.13	1																				
	1.14	1	3	9											3							
	1.15	3	1	9	9																	
	1.16	3	1	9	9																	
Entidades Promotoras da Qualidade	1.22	1								3							9	9				
	1.23	3																				
	1.24	1															3					
	1.25	1															9					
	1.26	3	3	1										3		9						
Formação	1.27	3									3				9							
	1.28	1																				
	1.34	3																				
	1.35	3							9					3								
	1.37	1		3										9		3						
Pessoas	1.17	3	3	1										9	9	9						
	1.18	1								9	9	3		3								
	1.19	1								9	3	3		3				9				
	1.20	3								9	3											
	1.21	1										9	9									
Organizações	1.29	3				9																
	1.30	9	3	9			9															
	1.31	9				9																
	1.32	9	9												1							
	1.36	9		9	3	3			9													
<b>TOTAL</b>			<b>184</b>	<b>351</b>	<b>87</b>	<b>147</b>	<b>93</b>	<b>93</b>	<b>27</b>	<b>36</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>19</b>	<b>60</b>	<b>45</b>	<b>42</b>	<b>63</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>273</b>	<b>216</b>	<b>216</b>

Dimensão	Indicador	Imp.	IDI em Qualidade			Instituições de Ensino e Formação						SPQ						IPQ
			IDI1	IDI2	IDI3	IEF 1	IEF 2	IEF 3	IEF 4	IEF 5	IEF 6	SPQ1	SPQ2	SPQ3	SPQ4	SPQ5	SPQ6	IPQ1
Conceito	1.01	1																
	1.02	1																
	1.03	1																
	1.04	1						9										
	1.05	1																
Políticas Públicas	1.38	9													3	9	9	3
	1.39	9					9	9							9	9	3	
	1.40	9										9						
	1.41	9			3							3			3		3	
Referenciais	1.06	1																
	1.07	1																
	1.08	1																
	1.09	3																
	1.10	3																
Abordagens	1.11	3																
	1.12	3																
	1.13	1																
	1.14	1																
	1.15	3			3									9				
Entidades Promotoras da Qualidade	1.16	3			3								9					
	1.22	1																
	1.23	3	3		3						9	9			3			9
	1.24	1																
	1.25	1	3		3						9							
Formação	1.26	3																
	1.27	3																
	1.28	1	3															
	1.34	3					9	9				3						
	1.35	3					9	9				3						
Pessoas	1.37	1								9	3							
	1.17	3																
	1.18	1																
	1.19	1																
	1.20	3																
Organizações	1.21	1								3								
	1.29	3								3								
	1.30	9								9								
	1.31	9								3								
	1.32	9																
TOTAL			96	99	120	135	117	108	117	12	57	135	135	81	144	162	108	81

Dimensão	Indicador	Imp.	IPAC		APQ									
			IPAC 1	APQ1	APQ2	APQ3	APQ4	APQ5	APQ6	APQ7	APQ8	APQ9	APQ10	
Concelto	1.01	1								3		3		
	1.02	1									9	9		
	1.03	1												
	1.04	1							9					
	1.05	1												
Políticas Públicas	1.38	9												
	1.39	9												
	1.40	9												
	1.41	9					9							
Referenciais	1.06	1	9											
	1.07	1												
	1.08	1												
	1.09	3												
	1.10	3										3		
Abordagens	1.11	3												
	1.12	3												
	1.13	1										1		
	1.14	1												
	1.15	3												
	1.16	3												
Entidades Promotoras da Qualidade	1.22	1	3											
	1.23	3												
	1.24	1	9											
	1.25	1					9					9	9	9
	1.26	3		9	9			9						
	1.27	3			9	9								
Formação	1.28	1								9		9		
	1.34	3												
	1.35	3												
	1.37	1												
Pessoas	1.17	3											9	
	1.18	1												
	1.19	1												
	1.20	3												
	1.21	1												
Organizações	1.29	3												
	1.30	9												
	1.31	9							9	9	9			
	1.32	9		9				9						
	1.36	9								9		3		
<b>TOTAL</b>			<b>21</b>	<b>108</b>	<b>54</b>	<b>27</b>	<b>90</b>	<b>117</b>	<b>174</b>	<b>90</b>	<b>148</b>	<b>36</b>	<b>9</b>	

A consistência de todo o trabalho efectuado pode ser comprovada ao constatar-se, a partir desta mesma Tabela da Qualidade, que, numa leitura horizontal, efectuada linha a linha, todos os Requisitos da Qualidade em Portugal encontram correspondência numa ou mais das nossas Recomendações Específicas, o que significa que estas, a serem concretizadas, se irão traduzir numa melhoria do preenchimento da totalidade dos Requisitos da Qualidade em Portugal, sem que existam lacunas significativas por preencher.

Do cruzamento dos impactos sobre os requisitos com a importância destes mesmos no reforço da Qualidade em Portugal, decorre ainda uma hierarquização das iniciativas apontadas, sendo que, de acordo com esta métrica, e com pontuações superiores a 100 pontos na última linha da Tabela da Qualidade, é possível identificar 20 Recomendações Específicas merecedoras de especial prioridade (Tabela 8.3).

Tabela 8.3 – Recomendações Específicas Prioritárias.

Acção	Pontuação
Pugnar pela correcta aplicação efectiva no terreno das ferramentas e referenciais da qualidade (novos ou já existentes) nas organizações (OG2).	351
Deve ser desenhada e adoptada uma nova geração de Políticas Públicas de dinamização da Qualidade em Portugal, à semelhança do que já sucedeu no passado, assumindo-a enquanto verdadeiro designio nacional (PP1).	273
Criação e implementação de uma genuína Estratégia da Qualidade em Portugal, assente numa Agenda Nacional da Qualidade, reforçando o envolvimento dos vários agentes relevantes, de modo a que esta seja encarada como alavanca do desenvolvimento económico e social (PP2).	216
Deverá ser fomentada a existência de mecanismos territorialmente desconcentrados de promoção da qualidade, nomeadamente a nível regional, inspirados porventura nas dinâmicas já existentes neste domínio tanto na Região Autónoma da Madeira como na Região Autónoma dos Açores (PP3).	216
Sendo o verdadeiro motor da “Qualidade em Movimento e Acção” deverá, desde logo, aumentar o número de organizações em Portugal que encaram a qualidade como uma real mais valia (OG1).	184
Investimento na sensibilização e interiorização das novas e emergentes tendências associadas à qualidade (visão sistémica, sustentabilidade, gestão do risco, etc.), enquanto elemento de referência difusor das novidades nacionais e internacionais em torno da qualidade, tornadas acessíveis em tempo real junto dos profissionais da qualidade (APQ6).	174
Situar a cúpula do SPQ na dependência directa do Primeiro-Ministro, por forma a dar um sinal inequívoco da importância da qualidade na construção do Futuro de Portugal (SPQ5).	162
Actuar como organismo de interface com o exterior, participando em redes internacionais e assumindo-se enquanto janela de aproximação ao que de relevante se passa no mundo da qualidade (APQ8).	148
Prosseguir com a aplicação da qualidade no Sector Público e continuar a apostar na transversalidade da qualidade e na sua aplicação em novos sectores, nomeadamente o sector social (OG4).	147

Concepção de uma nova estrutura de coordenação e dinamização da Qualidade em Portugal, inspirada nas motivações do extinto Conselho Nacional da Qualidade, mas desenhada e implementada à luz dos novos conceitos e metodologias de trabalho em rede, com forte envolvimento e participação activa de todos os agentes dinamizadores da Qualidade em Portugal (SPQ4).	144
No médio e longo prazo, caminhar no sentido de os princípios e atitudes centrados na qualidade, inovação e empreendedorismo fazerem parte da cartilha de valores e conhecimentos transmitidos em todos os níveis de ensino (IEF1).	135
Concretizar um desdobramento dentro do Sistema Português da Qualidade (SPQ) à escala regional, de forma a envolver a maior diversidade possível de agentes interessados por via de lógicas de proximidade (SPQ1).	135
Enquanto partes integrantes do SPQ, é importante reforçar os sistemas de medição da satisfação dos clientes e colaboradores, como acontece com as bem sucedidas experiências do ECSI Portugal e do Observatório Nacional de Recursos Humanos, bem como criar um Barómetro Nacional da Qualidade (SPQ2).	135
Estabelecimento de linhas específicas de apoio financeiro à condução de actividades de IDI no domínio da qualidade, por parte de diferentes entidades (FCT, Agência de Inovação, INA), com envolvimento activo da APQ, IPQ e outros parceiros (IDI3).	120
Incluir conteúdos relacionados com a qualidade nos programas curriculares do ensino básico e secundário (IEF2).	117
Crescente adopção e aplicação de modelos integrados de gestão da qualidade nos estabelecimentos de ensino, que permitam monitorizar e melhorar o seu desempenho (IEF4).	117
Alargar a base de apoio à qualidade, aumentando o número de pessoas e organizações que a encaram enquanto autêntica mais valia, a interiorizam e a aplicam (APQ5).	117
Reforçar as práticas e oferta de ensino, investigação, desenvolvimento e inovação da qualidade nas instituições de ensino superior (IEF3).	108
Criação de Gala Anual de reconhecimento da qualidade, a múltiplos níveis, com o alto patrocínio e presença dos mais altos representantes do Estado Português e forte visibilidade mediática (SPQ6).	108
A APQ deverá assim contribuir para o desenvolvimento e melhoria da qualidade nas organizações, proporcionando-lhes soluções que as tornem mais sólidas e competitivas (APQ1).	108



Verifica-se uma vez mais a coerência existente entre este leque de orientações prioritárias e toda a análise anteriormente efectuada, não sendo de estranhar a sua concentração em torno dos agentes merecedores de especial atenção, já referidos neste documento (Organizações, Políticas Públicas, Instituições de Ensino e Formação, Sistema Português da Qualidade, Projectos de IDI).

Do ponto de vista qualitativo, atendendo ao papel crucial que foi sistematicamente associado aos Gestores de Topo, enquanto via crítica de surpreender pela positiva, caso se venham a envolver fortemente no movimento da qualidade, mas igualmente de perigo na construção do Futuro da Qualidade em Portugal, caso se alheiem do mesmo, conforme verificado nomeadamente no Capítulo 7, aditamos à anterior vintena de Recomendações Específicas mais uma, merecedora de especial atenção, criando deste modo um leque final de 20+1 iniciativas prioritárias:

“Deverá ser assegurado um verdadeiro e genuíno envolvimento dos gestores de topo com a qualidade (GTO1)”.

O Futuro da Qualidade em Portugal terá boas e fundamentadas razões para ser mais sorridente caso exista capacidade prática de implementação prioritária deste subconjunto de 21 Recomendações Específicas!

## **9. CONCLUSÕES**

Não há decerto muitas formas mais agradáveis de celebrar 40 anos de vida do que encarar com entusiasmo e perspectivar a década que se lhe irá seguir. A APQ, ao dinamizar o presente trabalho, dá assim mais um importante contributo à Qualidade em Portugal, na comemoração das suas quatro décadas de existência, vincadas por intensa actividade.

Mais do que conclusões finais definitivas ou dogmáticas, esperamos que os resultados agora apresentados possam servir de inspiração para que cada um de nós deles retire as respectivas ilações, contribuindo de forma acrescida para o Futuro da Qualidade em Portugal, cujos contornos gerais se procurou retratar de forma fidedigna e baseada em informação recolhida junto de um leque alargado de profissionais da qualidade, em detrimento da opinião individual que cada um possa legitimamente ter sobre a matéria.

Algumas notas finais valerá a pena aqui sublinhar, enquanto destilado de toda a informação compilada e apresentada:

- Ainda que com os necessários apoios por parte das pessoas e equipas, a uma escala mais micro, e das políticas públicas, a um nível mais macro, o Futuro da Qualidade em Portugal assenta, mais do que em qualquer outra base, no primado da afirmação da qualidade no contexto das organizações;
- Importa reforçar o papel, insubstituível, que os Gestores de Topo podem e devem desempenhar na promoção e implementação da Qualidade em Portugal;
- A cultura de qualidade dos cidadãos é um excelente ponto de partida e de chegada no que diz respeito à consolidação da Qualidade em Portugal;
- Urge assumir rapidamente um vasto conjunto de novas Políticas Públicas direccionadas para a promoção da Qualidade em Portugal;
- Não é absolutamente dado como adquirido que as conquistas da Qualidade em Portugal sejam irreversíveis, ou que esta tenha um futuro de amplo sucesso assegurado, pois tudo vai depender da convicção com que todos os agentes venham a agarrar esta temática, podendo disso depender a criação de uma nova vaga de entusiasmo, ou, alternativamente, a existência de um certo declínio da mesma;
- A Qualidade em Portugal evoluiu imenso ao longo dos últimos 40 anos, enquanto fruto do esforço de múltiplas pessoas e entidades, mas existe ainda um largo espaço a percorrer, no que toca à sua efectiva interiorização e implementação com consistência, reconhecimento de que representa uma verdadeira mais valia, não dependendo exclusivamente de aspectos regulamentares, imposições de mercado ou da existência de mecanismos formais de reconhecimento externo, ao mesmo tempo que subsistem lacunas evidentes quanto à adopção de ferramentas avançadas ou referenciais mais ambiciosos de aferição da qualidade;
- Existe uma atitude menos optimista quanto à capacidade de a Qualidade em Portugal dar o salto que se espera, por parte dos profissionais da qualidade com maior experiência acumulada, por isso mesmo também porventura mais exigentes e menos crentes em evoluções que talvez considerem ser algo utópicas face a tudo aquilo que já vivenciaram nesta área. Oxalá o futuro mostre haver muitos e bons motivos para eliminar algum deste tipo de cepticismo assente numa base realista;
- Existe uma janela temporal de oportunidade para que Portugal venha a progredir rapidamente neste domínio, dando passos largos de aproximação ao Futuro da Qualidade em Portugal aqui delineado, nomeadamente por via da implementação das linhas de orientação e iniciativas apontadas. Torna-se imperioso aproveitar esta possibilidade, sob pena de, caso tal não venha a suceder, ser depois já demasiado tarde para evitar uma tendência de diminuição da importância relativa da Qualidade em Portugal.

Não temos grandes dúvidas em afirmar que o Futuro de Portugal depende, acima de tudo, da capacidade de concretização da seguinte igualdade simbólica:

$$\textit{Futuro} = \textit{Fazer Bem} \times \textit{Fazer Melhor} \times \textit{Fazer Diferente}$$

Estamos porventura já a sentir na pele o pagamento de um elevado preço por não termos sido colectivamente capazes de adquirir hábitos diários eficazes, eficientes e sistemáticos de afirmação da nossa capacidade para praticar simultaneamente tal trilogia de atributos.

Assim sendo, torna-se impossível apontar para o Portugal que todos merecemos e ambicionamos sem uma atenção permanente à necessidade de reforçar a Qualidade em Portugal, enquanto abordagem imprescindível para que se faça realmente Bem, Melhor e Diferente.

Aqui ficam importantes pistas para que todos e cada um de nós, à sua escala, com base nas linhas de rumo agora identificadas, demos o nosso melhor em prol do Futuro da Qualidade em Portugal, e com isso, a favor do Futuro de Portugal que queremos dar a nós próprios e aos vindouros. Juntos seremos capazes de o fazer. Contemos então com a boa vontade, dedicação e esforço colectivos nesta construção que vale a pena. Para que daqui a uma década, face a uma eventual actualização deste trabalho, se possa olhar para trás e sorrir face ao caminho efectivamente percorrido entretanto pela Qualidade em Portugal, esperando que ele espelhe pelo menos parcialmente o mapa agora traçado!

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ASQ (2008a), “ASQ’s Future of Quality Study”, pp. 1-24.

ASQ (2008b), “How Economic Recession is Affecting Quality Activities – The Quartely Quality Report”, pp. 1-7.

ASQ (2009), “Perspectives on the Future of Quality and Organizational Excellence”.

Feigenbaum, A.V. e Feigenbaum, D.S. (2004), “The Future of Quality: Customer Value”, *Quality Progress*, November, pp. 24-29.

Conti, T., Kondo, Y. e Watson, G. (2003), “Quality into the 21st century – Perspectives on Quality and Competitiveness for Sustained Performance”, International Academy for Quality.

Gordon, D. (2006), “The Future of Quality Management Standards”, *Quality Progress*, January, pp. 83-84.

Gutner, T e Adams, M. (2009), “A Leadership Prescription for the Future of Quality”, *Report from The Conference Board Quality Council*, pp. 1-31.

Harrington, J. (1999), “International Academy for Quality, past and future”. *The TQM Magazine*, Vol. 11, N° 6, pp. 371-375.

Sampaio, P., Saraiva, P., Guimarães Rodrigues, A. (2009a), “A Statistical Analysis of ISO 9000 Related Data for Ultra-peripheral and Portuguese Regions”, *Quality Management Journal*, Vol. 16, N° 2, pp. 44–58.

Sampaio, P., Saraiva, P., Guimarães Rodrigues, A. (2009b), “An Analysis of ISO 9000 Data in the World and the European Union”, *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 20, N° 12, pp. 1303-1320.

Sampaio, P., Saraiva, P., Guimarães Rodrigues, A. (2011), “ISO 9001 Certification Forecasting Models”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, paper accepted for publication.

Sanders, S. (2008), “What’s up?”, *Quality Progress*, Outubro, pp. 42-49.

Saraiva, P., *Trajectórias de Evolução e Ambição para a Qualidade em Portugal*, capítulo in-

serido no livro comemorativo dos 25 Anos do Sistema Português da Qualidade, “Sistema Português da Qualidade – 25 Anos”, p. 30-41, Editideias (2008).

Saraiva, P., capítulo sobre “Certificação ISO 9000: aspectos e factores críticos de sucesso numa perspectiva de futuro”, integrado no *Manual Prático para a Certificação e Gestão da Qualidade com Base nas Normas ISO 9000:2000*, p. 1-54, Verlag Dashöfer (2003).

Saraiva, P., “Certificação ISO 9000 e a Qualidade”, *Qualidade*, XXXI, n. 4, p. 21-22 (2002).

Saraiva, P., “Profissionais da Qualidade: um perfil em mudança”, comunicação convidada apresentada no 26º *Colóquio da Qualidade*, promovido pela APQ, e publicada no respectivo livro de actas, p. 181-200, Lisboa (2001).

Saraiva, P., “O futuro da qualidade”, *Banas Qualidade*, Ano X, nº. 103, p. 66-71, São Paulo, Brasil (2000).

Saraiva, P., “Normas ISO 9000:2000 - Relevância e Implicações”, comunicação convidada apresentada no 25º *Colóquio da Qualidade*, promovido pela APQ, e publicada no respectivo livro de actas, p. 1-18, Porto (2000).

Saraiva, P., “O futuro das ISO 9000”, *Qualidade*, Ano XXVIII (3), p. 14-21 (1999).

Saraiva, P., J. Orey, J. Figueira e P. Almeida, *Testemunhos da Qualidade em Portugal*, livro publicado pelo Instituto Português da Qualidade, 375 páginas, Lisboa (2001).

Saraiva, P. e J. Orey, *Inovação e Qualidade*, livro publicado pela Sociedade Portuguesa de Inovação (com Produção Editorial da Principia), 137 páginas, Porto (1999).

Shepherd, N. (1998), “Quality Manager 2000 – Competitive advantage: mapping change and the role of the quality manager of the future”, *Proceedings of the ASQ 52nd Annual Quality Congress*, pp. 53-60.

Watkins, D. (2006), “Reflections on the Future of Quality”, *Quality Progress*, January, pp. 23-28.

Watson, G. (2008), “The Future of Quality”, *The Journal for Quality & Participation*, October, pp. 4-10.

Watson, G. (2009), “Quality for a better future”, American Society for Quality, pp. 1-6.

## Anexo I - Guião de Entrevista Exploratória

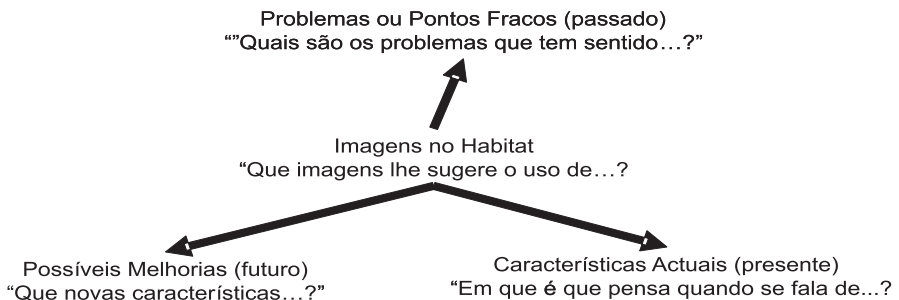
### Enquadramento:

A realização de um conjunto de entrevistas exploratórias a personalidades que muito contribuíram e influenciaram o Movimento da Qualidade em Portugal ao longo das últimas décadas visa não só fazer o balanço do caminho percorrido até aqui, mas sobretudo identificar as formas (campos de aplicação, metodologias e ferramentas, sinergias e interacções, entre outras) como a Qualidade se irá materializar no futuro.

O objectivo destas entrevistas, que tiveram uma duração de 60 a 90 minutos, foi o de construir conceitos relativos ao tema em análise, que não confirmar hipóteses ou ideias que possam ter sido previamente formuladas pelos entrevistadores e/ou restante equipa de projecto.

Importa sobretudo ouvir e dinamizar a intervenção dos entrevistados, através de um conjunto reduzido de questões, que visam sobretudo despoletar o contributo dos inquiridos, levando-os a partilhar as suas verdadeiras opiniões e ideias sobre o tema.

As entrevistas foram conduzidas de forma a cobrir os três momentos temporais (passado, presente e futuro da Qualidade em Portugal), bem como uma quarta área referente ao imaginário, que consiste num auxiliar precioso na identificação de necessidades latentes:



As referidas entrevistas foram conduzidas de forma aberta, a partir de um guião que contemplou as seguintes questões:

**Questão 1:** Reportando-se ao Movimento da Qualidade em Portugal e sua evolução histórica, nomeadamente ao longo dos últimos 40 anos, refira os aspectos que mais contribuíram para afirmação da qualidade e a sua aplicação nos diversos sectores de actividade e na sociedade. Quais são os acontecimentos, princípios, ferramentas, metodologias, referenciais, organizações e/ou pessoas que mais marcaram tal evolução? Quais são os factos e conquistas mais significativos e que devem ficar associados a esta história? Porquê?

**Questão 2:** E o que é que falhou ao longo deste tempo? O que é que deveria ter sido mais desenvolvido, o que é que devia eventualmente ter sido aplicado e não foi, ou cuja adesão foi incipiente/insuficiente? Quais são as razões que determinaram estas lacunas ou fracassos?

**Questão 3:** Olhando agora para o presente, como é que a Qualidade está actualmente a ser aplicada e desenvolvida nas organizações, nas pessoas e na sociedade, e qual a sua importância relativa na actualidade, comparativamente ao passado?

**Questão 4:** Que acontecimentos, princípios, ferramentas, metodologias, referenciais, organizações e/ou pessoas estão marcar a actualidade da Qualidade em Portugal, e porquê?

**Questão 5:** A situação actualmente vivida em Portugal, neste domínio, encontra-se alinhada com o que se verifica ao nível das melhores práticas internacionais disponíveis? Onde é que tal acontece e não acontece, e porquê?

**Questão 6:** E no futuro? Como pensa que a Qualidade deveria evoluir em Portugal? E como pensa que ela vai evoluir de facto? Que acontecimentos, princípios, ferramentas, metodologias, referenciais, organizações e/ou pessoas irão marcar o futuro da Qualidade em Portugal, e porquê?

**Questão 7:** Assim sendo, quais são as principais tendências de evolução da Qualidade em Portugal a ter em consideração?

**Questão 8:** Que papel irá então desempenhar e que lugar irá ocupar a Qualidade no Portugal do futuro?

**Questão 9:** Quais serão as principais implicações decorrentes da evolução da Qualidade em Portugal no que diz respeito à APQ? E aos diferentes tipos de outras partes interessadas (consultores, auditores, responsáveis, dirigentes e profissionais da qualidade, cidadãos em geral, entidades acreditadoras e certificadoras, organizações, SPQ, CEQUAL, etc.)?

**Questão 10:** Para finalizar esta nossa entrevista, gostaríamos de lhe perguntar ainda que imagem associa à Qualidade, isto é, se fechar os olhos e imaginar qualidade, que imagem mental lhe surge? E no que toca ao modo como vê a Qualidade em Portugal?

## Anexo II - Vozes e Imagens da Qualidade em Portugal

Listagem das Vozes e Imagens da Qualidade Obtidas a partir das Entrevistas efectuadas aos *Lead Users*.

VOZES
<i>A organização dos congressos europeus deu grande visibilidade e dinamismo à APQ</i>
<i>A certificação deveria ter sido precedida de uma maior sensibilização para a mesma</i>
<i>A qualidade deve ser encarada como um todo, como acto de gestão (qualidade nas finanças, qualidade no marketing, qualidade na produção, etc.).</i>
<i>Conhecemos todas as ferramentas e metodologias. Se não as aplicamos é porque não queremos.</i>
<i>A qualidade do futuro não se irá dissociar muito da qualidade da sociedade.</i>
<i>Qualidade como um elemento que está em todos os actos.</i>
<i>A função de director da qualidade no futuro será diferente (mais um dinamizador, formador que irá desenvolver competências, elemento da envolvente da Direcção Geral).</i>
<i>Caminhar cada vez mais para a excelência.</i>
<i>As ferramentas vão tomando formas consoante o caso específico a que vão ser aplicadas.</i>
<i>Não vejo futuro na qualidade como elemento individualizado nas empresas.</i>
<i>Vai haver uma proliferação de certificações.</i>
<i>Os modelos de excelência vão continuar a ter aplicação, principalmente ao nível dos prémios.</i>
<i>O filão da qualidade ainda não está esgotado. As metodologias e ferramentas devem ser cada vez mais conhecidas.</i>
<i>A APQ deve também criar/desenvolver novas metodologias para ajudar as empresas a “como fazer”.</i>
<i>Ainda não é altura da APQ mudar de nome.</i>
<i>O IPQ tem tido dificuldade em se impor no âmbito da administração pública porque está afecto ao ministério da economia.</i>
<i>O IPAC tem um papel importante a desempenhar no âmbito da confiança da acreditação.</i>
<i>O tema da qualidade não está na agenda política.</i>
<i>Porque não associar a qualidade ao plano tecnológico?</i>
<i>Talvez a qualidade não esteja a ser tão utilizada no presente como foi no passado.</i>
<i>A qualidade deveria ser mais ensinada nas Universidades.</i>
<i>Falta envolvimento dos responsáveis (Só aparecem para a fotografia).</i>
<i>Criar um plano de qualidade com envolvimento das organizações (APQ, IPQ, Universidades) e poder político.</i>
<i>Na APQ há muitas coisas que acontecem por “carolice” de alguma pessoas, mas isso não pode ser assim, tem que haver uma estrutura organizada por detrás.</i>
<i>As normas ISO 9000, em particular a revisão de 2000 com a passagem da “garantia” para a “gestão”, constituem um marco da qualidade em Portugal.</i>
<i>Houve uma evolução muito significativa nas metodologias, nomeadamente nas auditorias, auto-avaliação (CAF na administração pública).</i>
<i>Em determinada altura tivemos um chapéu (CNQ) e um apoio político que depois se esmoreceu.</i>
<i>A qualidade no sector público (ao nível de conceito) evoluiu. Houve um esforço global e um esforço colectivo. Faltava um chapéu (que houve em determinada altura) e depois desapareceu.</i>
<i>(a qualidade) É cada vez um conceito mais global e integrado e por isso cada vez estamos mais necessitados dela.</i>



VOZES
<i>ISO 9001, mas não só. Temos também outros referenciais que permitem uma visão mais integrada e alargada. Modelo EFQM e desde logo a CAF (enquanto modelo adaptado para a Administração Pública e que faz parte da agenda europeia).</i>
<i>Na administração pública também o Balanced Scorecard que “colou” bem com o SIADAP.</i>
<i>O âmbito de intervenção do IPQ é das empresas, porque está integrado no ministério da economia.</i>
<i>Tendência de integração. Ligação a outras áreas. Abrangência.</i>
<i>A APQ deve ter uma maior intervenção, tendo um papel mais importante, mais transversal e com maior comunicação. Maior abrangência. Pode ter um papel de “chapéu”. O IPQ não poderá (pelo próprio estatuto) ter intervenção em todos os sectores.</i>
<i>Passámos de uma abordagem muito burocrática, centrada no controlo e no registo para uma abordagem em que as empresas já entendem a qualidade como algo útil para a organização.</i>
<i>Extensão da qualidade às mais diversas áreas de actividade.</i>
<i>A qualidade deixou de ser apenas um tema da produção, mas passou a ser um tema global da organização.</i>
<i>Falhou a intervenção de alguns profissionais que não transmitiram a mensagem.</i>
<i>Falhou a intervenção dos auditores que não verificaram se o sistema era algo útil para a empresa e não apenas algo construído para a certificação.</i>
<i>A nível nacional falhou também a dinamização e a sensibilização para este tema (estado, governo, e entidades).</i>
<i>A qualidade é uma ferramenta importante para ajudar a sair da crise.</i>
<i>Em Portugal não vejo nenhuma entidade que possa ser encarada como a “musa inspiradora” da qualidade.</i>
<i>Penso que em Portugal nos últimos anos a certificação tem vindo a perder prestígio (componente cultural).</i>
<i>O futuro só existirá se tivermos capacidade para mudar muito da situação actual.</i>
<i>De um organismo como o IPAC exige-se muito mais do que o que tem sido feito.</i>
<i>A APQ tem feito algumas acções mas não sei se tem chegado ao público. É preciso mais dinâmica e ir às pessoas.</i>
<i>Gradualmente, a Qualidade tem vindo a ganhar outra dimensão, para além do controlo de qualidade.</i>
<i>A aceitação da Qualidade e das normas de qualidade tem vindo a aumentar e entretanto têm surgido mais normas, mais metodologias e mais certificações/entidades certificadoras.</i>
<i>A consciência da gestão intermédia e gestão de topo e até mesmo dos restantes trabalhadores, para a importância da qualidade, têm tido uma evolução tremenda.</i>
<i>O facto da ISO 9001 ser uma norma muito adaptável, tem vindo a contribuir para a sua implementação em múltiplas empresas com actividade muito diversas.</i>
<i>Penso que os requisitos da Qualidade, preconizados na ISO 9001: 2008, continuarão a ser uma base sólida embora as áreas de certificação ambiental e de responsabilidade social ganhem outra força, porque o mercado e o mundo assim o exige.</i>
<i>Penso que a APQ se deverá manter actual tal como o tem feito até agora.</i>
<i>Entidades Certificadoras e os Consultores terão também um grande esforço de actualização.</i>
<i>A criação do IPAC, que permitiu o reconhecimento internacional da acreditação portuguesa.</i>
<i>Tenho de referir como negativa a passagem “administrativa” das certificações do IPQ para um organismo criado para o efeito (APCER), sem “concurso” por parte de outros organismos então já presentes nesta actividade.</i>
<i>Infelizmente muita gente associa ainda a Qualidade a sistemas burocráticos de documentação, sem compreender muito bem conceitos como a prevenção e a melhoria contínua.</i>
<i>As melhores práticas encontram-se em Portugal sobretudo em organizações com presença internacional, quer multinacionais quer portuguesas.</i>
<i>A qualidade – conceitos principalmente, e ferramentas também – não é assim tão intuitiva, tem de ser ensinada, e quanto mais cedo melhor, de forma a passar a ser parte da cultura das pessoas.</i>

VOZES
<i>Como organismo associativo independente a APQ poderá continuar a desempenhar importante papel de facilitador do encontro das partes interessadas, fomentando a análise de situações e sua evolução a nível sectorial, nacional e profissional, e incluindo o desenvolvimento de “think tanks” especializados.</i>
<i>Em 2003 estava preparado um novo diploma que viria a clarificar algumas ideias fundamentais do Conselho Nacional da Qualidade, tendo este sido extinguido, devido às mudanças políticas que ocorreram. Desde essa altura que a qualidade está afastada da agenda política do país, mas não da agenda real do país e das empresas.</i>
<i>Quando a qualidade estava no discurso político do País, não estava no terreno, nas empresas. Hoje em dia, a qualidade não está no discurso político, mas está completamente difundida nas empresas.</i>
<i>É importante que pessoas da Administração Pública informem os Governos da pertinência das questões relacionadas com a qualidade.</i>
<i>O que marca Portugal é o que marca o resto dos países do mundo nesta área, porque hoje vivemos num mercado global.</i>
<i>Portugal está ao nível dos melhores do mundo nesta área. O conhecimento está disponível e de livre acesso. As nossas empresas usam as mesmas ferramentas que as empresas dos países mais competitivos usam.</i>
<i>Tenho muita esperança que alguns programas ligados à formação/acção que estão a ser desenvolvidos e alguns já implementados tenham um impacto significativo/consequência no país.</i>
<i>A APQ tem de continuar a fazer o esforço, que já fez no passado, de captar cada vez mais os empresários e não só os técnicos e profissionais da qualidade, porque são eles que fazem o negócio, que fazem a qualidade.</i>
<i>Ao nível das ferramentas da qualidade, Portugal tem sido um pouco refractário à utilização sistemática das ferramentas da qualidade.</i>
<i>A APQ tem desenvolvido um trabalho interessante, apesar de às vezes ser aos repelões.</i>
<i>O IPQ tem tido um papel caracterizado pela indecisão e de algum atraso no desenvolvimento da qualidade em Portugal a nível específico da certificação.</i>
<i>Qualidade não é ter um papel na parede, mas sim a aceitação da empresa a nível mundial e a sua sustentabilidade.</i>
<i>Papel pouco moderno que o IPQ desempenhou durante 10 anos na actividade de certificação em Portugal.</i>
<i>Os subsídio-dependentes ao nível da área da formação e o desbaratar de dinheiro que houve nesta área.</i>
<i>A luta comercial no mercado da certificação pode desvirtuar os fundamentos básicos que levaram ao surgimento do conceito de certificação. Para esta banalização do conceito da certificação, muito contribuem as entidades certificadoras e os consultores.</i>
<i>A área da qualidade é a área onde mais se corta em situações de crise.</i>
<i>Estamos perfeitamente alinhados e ao nível das organizações estrangeiras.</i>
<i>Se o nível de exigência das normas subir desmesuradamente pode criar períodos de transição extensos, desmotivar as empresas e pode criar uma clivagem demasiado abrupta. Ainda não bebemos todas as mais valias que se podem obter através da gestão por processos.</i>
<i>O IPQ e o IPAC têm de evoluir com o tempo. Quer um quer outro têm de ter um papel mais activo.</i>
<i>Consideramos a extinção do Conselho Nacional da Qualidade um gravíssimo erro, cujo impacto negativo no desenvolvimento da Qualidade em Portugal dificilmente será percebido.</i>
<i>Factor que consideramos de grande importância para o desenvolvimento dos Sistemas da Qualidade em Organizações, foi a implantação, em Portugal, da fábrica da AutoEuropa.</i>
<i>O grande défice da Qualidade em Portugal reside no facto de não haver uma cultura generalizada na sociedade da importância da cadeia Cliente/Fornecedor.</i>
<i>Começa a perceber-se que cada vez mais a Qualidade é encarada pelas organizações como uma ferramenta de gestão apoiada nos princípios da gestão da Qualidade, subjacentes à NP EN ISO 9000 e aos modelos de Excelência.</i>
<i>Ainda não existe em Portugal uma cultura generalizada para a Qualidade.</i>

VOZES
<i>Para termos, no futuro, Portugal = a País desenvolvido, tal só será possível se houver uma aposta fortíssima na Qualidade entendida no seu sentido mais abrangente – Ambiente, Segurança, Segurança Alimentar, Segurança na Saúde, Responsabilidade Social, etc.</i>
<i>Falhou claramente uma abordagem política para integrar a qualidade.</i>
<i>O posicionamento incorrecto no ministério da indústria do órgão que determina as políticas da qualidade em Portugal. Foi um facto muito limitador.</i>
<i>Nunca tivemos, como noutros países, uma afirmação da qualidade como uma estratégia nacional.</i>
<i>A qualidade está na agenda política, mas não se chama qualidade. É um conceito cada vez mais ambíguo: ou está muito espartilhado (e ignorado) ou está muito aberto (e difuso).</i>
<i>A qualidade está cada vez mais banalizada. Ninguém põe em causa o cumprimento de especificações.</i>
<i>A qualificação do produto para entrar no mercado vai ter que ser em termos de sustentabilidade.</i>
<i>Estamos na fase da banalização da qualidade (em alguns casos pela positiva, porque está interiorizada nas organizações, não se fala na qualidade mas em outras coisas, como excelência, diferenciação, inovação, responsabilidade social, competitividade, mas tudo isto é qualidade).</i>
<i>A APQ deve dedicar-se a banalizar (no sentido positivo) o conceito de qualidade.</i>
<i>A sociedade e o SPQ têm o dever de proteger o activo da certificação.</i>
<i>Abordagens mais complexas (tipo 6 sigma) utilizam-se pouco porque somos poucos rigorosos.</i>
<i>O Sector Social é uma área emergente onde os actores ainda estão pouco qualificados (o que é preocupante). Deveria haver aqui um reconhecimento de competências.</i>
<i>O movimento da qualidade não pode estar sob a égide do ministério da economia, mas sim sob uma tutela ao mais alto nível (ex: Presidente da República).</i>
<i>A Administração Pública (que tem um enorme efeito multiplicador) tem tido uma trajectória interessante, que deve ser prosseguida no caminho da excelência.</i>
<i>A APQ pode ser um centro de competências que se articula com os vários players (sustentabilidade, responsabilidade social, etc.), trazendo para dentro de si esses players.</i>
<i>Um outro marco é o momento em que foi criado o prémio de excelência. No primeiro ano surgiram candidaturas muito bem feitas. Infelizmente foi um caminho que de alguma forma morreu e não se conseguiu enraizar.</i>
<i>Um momento politicamente relevante que foi quando o Pina Moura foi para ministro da economia, pois parou e destruiu completamente o movimento da qualidade em Portugal.</i>
<i>Muita coisa boa tem sido feita nas empresas. Tem é faltado alavancagem política.</i>
<i>Em Portugal nunca tivemos uma cultura de certificação dos produtos (ao contrário das empresas).</i>
<i>O IPQ teve a sua história mas deveria ser substituído por outro organismo (o IPQ de hoje não tem nada a ver com o IPQ de há 15 anos). Existindo o IPQ deveria ser o impulsionador destas políticas da qualidade. A qualidade extravasava os aspectos económicos.</i>
<i>Um alargar do conceito qualidade pura (ambiente, ética, higiene e segurança). O sistema de gestão da qualidade isolado está a cair.</i>
<i>Era bom que houvesse um movimento da qualidade (era importante a APQ agarrar esta frase).</i>
<i>A APQ tem que sobressair, deveria ter um papel mais relevante e só o pode fazer com uma clara definição da agenda política nesta área. É claramente o organismo da sociedade civil que deveria ser o foco.</i>
<i>O IPAC deveria ser um organismo forte, mas não tem o impacto que deveria ter.</i>
<i>Para tal contribuiu muito o negócio estabelecido entre entidades certificadoras e empresas de consultoria, que explodiram no mercado, oferecendo soluções rápidas e cosméticas para implementação de sistemas da qualidade posteriormente facilmente validadas pelas entidades certificadoras. Tal facto conduziu naturalmente à descredibilização do sistema.</i>

VOZES
<i>Julgo que o estabelecimento de parcerias entre as universidades/empresas é um dos principais caminhos para a implementação de ferramentas da qualidade.</i>
<i>Não vejo no momento que a qualidade seja um vector estratégico definido nas políticas actuais.</i>
<i>Há que pensar a qualidade de uma forma transversal e abrangendo toda a organização e toda a sociedade, começando pelo envolvimento da gestão de topo e envolvendo os colaboradores como um todo.</i>
<i>A Qualidade deve ser vista acima de tudo como uma atitude e um estado de espírito, que devemos adoptar no nosso dia a dia aos mais diversos níveis.</i>
<i>A certificação não deve ser vista como um fim em si mesmo, mas como um reconhecimento por uma atitude que acima de tudo temos que ter.</i>
<i>A Qualidade vai evoluir no sentido de se sustentar e tornar mais consistentes os sistemas implementados e as metodologias desenvolvidas.</i>
<i>Há a necessidade de criar uma verdadeira atitude de qualidade, em que haja uma preocupação constante em fazermos bem tudo aquilo que desenvolvemos no nosso dia a dia e preocuparmo-nos em fazer cada vez melhor.</i>
<i>O importante é EAZER e OPERACIONALIZAR, pois muitas das vezes planeamos mas não pomos em prática.</i>
<i>A APQ tem tido e continuará a ter um papel fundamental no que respeita à sensibilização para a Qualidade, bem como elemento impulsionador da implementação destas metodologias.</i>
<i>O IPQ tem tido um papel importante mas terá que ter um papel mais activo no futuro.</i>
<i>Apostar nas metodologias existentes de forma consistente e integradora, procedendo às suas revisões.</i>
<i>Terá que haver um efeito mobilizador em torno desta temática, ou seja está na altura de unirmos esforços e caminharmos todos no mesmo sentido. Há que estimular o espírito de partilha e de cooperação aos mais diversos níveis, desde as instituições públicas, às associações, dirigentes, responsáveis e profissionais da qualidade, bem como aos cidadãos em geral.</i>
<i>A revisão da norma ISO 9001 em 2000 foi um marco significativo no movimento normativo, com a introdução de novos conceitos e abordagens.</i>
<i>A última revisão da norma ISO 9001 foi um flop. Não se pode esperar quase uma década por uma nova norma e o resultado ser o que foi.</i>
<i>O que aconteceu nos últimos 15 anos foi extremamente positivo no movimento da qualidade em Portugal. O que destaco foi a constituição de uma classe profissional, em média, bastante jovem e, academicamente, extremamente bem formada.</i>
<i>Começa agora a surgir investigação profunda, realizada de uma forma mais sistemática, na área da qualidade, coisa que não existia até há uns anos atrás.</i>
<i>O que marca a qualidade em Portugal é a certificação ISO 9001.</i>
<i>O IPQ, neste momento, não tem nenhuma intervenção de gestão no sistema português de qualificação.</i>
<i>O IPQ é uma organização que, actualmente, está muito fragilizada.</i>
<i>Se neste momento ocorresse a extinção do IPQ, sinceramente tenho dúvidas que isso afectasse o movimento da qualidade em Portugal.</i>
<i>O CNQ era o motor. Com a sua extinção, extinguiu-se a relação com a sociedade, com a administração pública e com as entidades privadas.</i>
<i>A continuação da afirmação da ISO 9001 está absolutamente dependente da capacidade da ISO renovar e adequar o referencial às exigências actuais.</i>
<i>O futuro da certificação ISO 9001 passa pelas micro e pequenas empresas.</i>
<i>Os requisitos formativos que o mercado está a pedir são completamente diferentes dos que eram pedidos há 5 anos atrás. O shift da oferta formativa tem de acompanhar a alteração do panoram a nacional.</i>
<i>Na minha opinião, a APQ tem tido uma trajectória de declínio. Esta trajectória só pode ser contrariada trazendo para a APQ os jovens profissionais da qualidade.</i>

VOZES
<i>A APQ deve ser também uma fonte de know-how. A APQ deve estreitar o networking entre os profissionais. Está na altura da geração dos 30 anos ser envolvida na APQ.</i>
<i>A APQ precisa de ser renovada.</i>
<i>A APQ devia assumir um peso semelhante ao das ordens profissionais, no sentido de ser claramente ouvida e ter representatividade nas questões relacionadas com os assuntos da qualidade.</i>
<i>O que correu menos bem foi ter-se criado uma subsídio-dependência das empresas relativamente aos assuntos da qualidade.</i>
<i>Faltou criar uma cultura da qualidade, nomeadamente no meio académico a nível das licenciaturas.</i>
<i>Faltou uma preparação da sociedade para os assuntos da qualidade.</i>
<i>O desmembrar do Conselho Nacional da Qualidade foi um factor muito negativo.</i>
<i>A qualidade deixou de ser um factor de diferenciação para passar a ser um factor obrigatório de acesso aos mercados.</i>
<i>A palavra qualidade está um pouco gasta. Tem de se encontrar novos nichos para a qualidade.</i>
<i>Esta proliferação de referenciais associados à qualidade é, actualmente, um dos maiores desenvolvimentos da qualidade em Portugal.</i>
<i>Temos uma cada vez maior afirmação da certificação de produto e/ou serviço como alternativa à certificação do sistema de gestão.</i>
<i>Acho que deveria ser dada maior atenção à normalização, nomeadamente através de um maior envolvimento das empresas nos processos de elaboração de normas.</i>
<i>É preciso reinventar a qualidade. Os temas da qualidade têm de ser introduzidos com uma nova roupagem, de forma a chamar a atenção da sociedade.</i>
<i>Em termos de ferramentas, penso que a tendência é a do reinventar das ferramentas da qualidade associadas às novas tecnologias. Vamos assistir a um impacto das novas tecnologias na maneira de pensar a qualidade.</i>
<i>Vamos assistir a uma diversificação das áreas de aplicação da qualidade, da economia para a sociedade em geral.</i>
<i>A APQ deverá continuar a ter um papel determinante como organismo de normalização sectorial e de entidade dinamizadora da qualidade em Portugal. Deverá acontecer a profissionalização de algumas actividades da APQ, nomeadamente na Certificação de Pessoas.</i>
<i>As normas são um meio para atingir um fim. Por outro lado há o aparecimento do interesse noutras áreas, tais como, seis-sigma, lean, planeamento de experiências, etc.</i>
<i>Houve outras iniciativas que se tentaram lançar, mas que ficaram aquém das expectativas, tais como os modelos de excelência e a criação do PEX.</i>
<i>O que falhou foi a não utilização sistemática e efectiva por parte das empresas das ferramentas da qualidade.</i>
<i>Faz falta unificar as múltiplas “ilhas” que existem na área da qualidade e integrar os esforços das diferentes pessoas que trabalham na qualidade.</i>
<i>A qualidade, hoje em dia, é um conceito multidimensional (inclui aspectos não só de satisfação do cliente, mas também de inovação, de responsabilidade social, de respeito pelo ambiente, de melhoria contínua, etc.).</i>
<i>Passámos da gestão da qualidade para a qualidade da gestão e do gestor da qualidade para o gestor de melhoria.</i>
<i>O gestor da qualidade actual não pode apenas dominar os aspectos técnicos da qualidade, mas também os aspectos sociais e humanos.</i>
<i>É redutor resumir o movimento da qualidade à certificação.</i>
<i>Por outro lado há o aparecimento do interesse noutras áreas, tais como, seis-sigma, lean, planeamento de experiências, etc.</i>
<i>O futuro passa pela integração de outras áreas no conceito da qualidade, tais como, ambiente, responsabilidade social, a ética, etc.</i>
<i>Por outro lado estamos a passar de uma qualidade centrada na satisfação do cliente para uma visão de satisfação de todas as partes interessadas.</i>








VOZES
<i>Outro aspecto de potencial evolução é o alargamento da qualidade a todos os sectores da sociedade – administração pública, educação, saúde, etc.</i>
<i>Outros aspectos evolutivos que começam a surgir é a ênfase na obtenção de resultados através das abordagens da qualidade e a inclusão do risco nas temáticas da qualidade.</i>
<i>São necessárias mais parcerias, mais networking nacional e internacional, alargar o âmbito de intervenção, pontes com outras instituições, troca de experiências internacionais. A APQ tem de fazer isto tudo.</i>
<i>Do ponto de vista de rumo estamos no bom caminho. No que respeita à velocidade deveria ter sido maior. Algumas coisas deveriam ter acontecido mais cedo.</i>
<i>O maior salto que se deu foi impulsionado pelas próprias normas ISO 9000.</i>
<i>Tem sido importante a transição geracional nas empresas (por exemplo o registo já faz parte da actividade).</i>
<i>O ano 2000 marcou uma transição (norma) no conceito de gestão. Da óptica do fornecedor para a óptica da organização.</i>
<i>Há que melhorar o enfoque na medição dos resultados (há enfoque nos meios mas por vezes falta enfoque na medição dos resultados da qualidade.)</i>
<i>O relacionamento da qualidade com as outras vertentes da gestão (ex. ambiente, segurança, gestão RH, gestão IDI etc.). Está-se a recordar que a gestão tem muitas vertentes.</i>
<i>Tendências: medição do desempenho dos processos. Muito importante ter mecanismos de gestão de informação.</i>
<i>Não antevê grandes mudanças nas ferramentas da qualidade.</i>
<i>A qualidade continuará a ser central. Irá haver uma maior integração com outras referências. Hoje quando se fala em qualidade já começa a ter várias ramificações. Este entendimento alargado pode levar a que entidades como a APQ se sintam “obrigadas” a alargar esta base.</i>
<i>Os Sistemas de Gestão da Qualidade falharam um pouco com a pressa da certificação.</i>
<i>Com a EFQM retomou-se um pouco a essência da qualidade.</i>
<i>A Certificação ISO 9001 marcou e continua a marcar.</i>
<i>Actualmente penso que o nível de excelência da EFQM irão marcar os próximos tempos.</i>
<i>A APQ, pelo seu histórico, tem que continuar a ser uma organização dinamizadora. Deve também alargar o seu âmbito.</i>
<i>À medida que os anos passaram e o conceito se generalizou deixou de ser um factor competitivo distintivo para passar a ser um factor de sobrevivência.</i>
<i>Hoje em dia a qualidade começa a ser cada vez mais um factor de responsabilidade social.</i>
<i>Há 5 ou 6 anos passou-se por uma fase de desinteresse na qualidade.</i>
<i>O IPQ tem que assegurar que as infra-estruturas fundamentais para a qualidade (3 subsistemas) estão disponíveis para o país.</i>
<i>O mercado da credibilidade tornou-se um mercado apetecível e a via competitiva seguida por alguns organismos certificados não foi feita nas estritas regras de salvaguarda da credibilidade do próprio sistema.</i>
<i>Quem está no negócio da credibilidade não pode cometer falhas senão está a condenar o próprio negócio.</i>
<i>Com base na qualidade a inovação é presentemente o grande desafio.</i>
<i>A qualidade e a inovação no presente é um dos factores em franco desenvolvimento.</i>
<i>A qualidade e a inovação vão evoluir em rede.</i>
<i>Conseguir interiorizar que a qualidade é essencial e inegociável. Chegar a um ponto em que Made in Portugal tem efectivamente uma imagem de qualidade.</i>
<i>Vislumbro que o IPQ vai continuar a desenvolver a sua actividade nos três pilares do SPQ.</i>
<i>IPQ e a APQ na sua actividade complementar devem ser os arautos, os difusores da qualidade para que as organizações dêem o seu primeiro passo no caminho da excelência.</i>

VOZES
<i>O poder político deve ter o papel de promover a qualidade no próprio Estado. O papel do Estado é garantir que cada um cumpre o seu papel na qualidade. O Estado não pode pugnar pelo desenvolvimento da qualidade como um todo sem dar o exemplo com os seus próprios serviços.</i>
<i>A área da qualidade tem estado associada à simplificação, ao processo de desburocratização administrativa e ultimamente um pouco à e-governance.</i>
<i>Os auditores são excessivamente normativos.</i>
<i>A qualidade é um meio determinante para o envolvimento das pessoas e deve ser um factor decisivo para a mudança de mentalidades nas organizações.</i>
<i>Falta a criação de um cluster da qualidade, sob a coordenação de uma entidade que estivesse sob dependência directa do Governo (Conselho de Ministros), e que seria o “chapéu” de um conjunto de entidades que poderiam trabalhar em áreas diferentes, mas que teriam uma estratégia comum definida por esse organismo coordenador. O reconhecimento ao mais alto nível é muito importante.</i>
<i>A nível da administração pública o modelo da CAF e a norma ISO 9001.</i>
<i>A nível da administração pública, Portugal está significativamente atrasado a nível de implementação de práticas e metodologias de gestão da qualidade.</i>
<i>Se continuarmos como estamos hoje em dia a evolução não será muito significativa. No entanto, se se fizer uma reflexão de tal modo que o Governo perceba que a qualidade é uma ferramenta determinante para o desenvolvimento do país, vamos conseguir evoluir.</i>
<i>A APQ, embora tenha vindo a fazer um investimento e uma aposta significativa com o intuito de captar interesses para a área da qualidade, era importante que fizesse e criasse pressão no sentido de envolver o Governo nesta temática.</i>
<i>O cliente/utente não reconhece muito a certificação e a CAF.</i>
<i>Deveria haver um alto patrocínio para a Qualidade como existe para a Inovação.</i>
<i>Haver fundos públicos para promover a Qualidade no sector público (exemplo projecto Foral).</i>
<i>APQ ser um player mais dinâmico para promover a Qualidade.</i>
<i>O Estado passou de herói a vilão muito rapidamente.</i>
<i>A certificação, por exemplo, deixou de ser um elemento diferenciador para passar a ser uma commodity.</i>
<i>A conformidade do produto nunca foi bem agarrada, nunca houve uma aposta a nível da certificação do produto como existiu nos restantes países do mundo.</i>
<i>A credibilidade da certificação propriamente dita, hoje em dia é menor, muito por culpa dos organismos certificadores.</i>
<i>As ferramentas da qualidade são as mesmas que existiam no passado.</i>
<i>A crise veio impor algum darwinismo empresarial à questão da qualidade.</i>
<i>Portugal está perfeitamente alinhado, porque hoje temos um mercado global.</i>
<i>A ISO 9001 vai continuar a assumir-se como um dos grandes dinamizadores dos assuntos da qualidade. O que já se vai começando a falar é que a próxima revisão da norma vai integrar conceitos de gestão do risco, sustentabilidade, a inovação, o uso das tecnologias, etc. A evolução tecnológica vai ser um aspecto determinante no futuro da qualidade.</i>
<i>O conceito da qualidade vai ser cada vez mais abrangente e envolver de uma forma significativa e natural a área do ambiente, da segurança, da responsabilidade social, da inovação, etc.</i>
<i>A nível de normas e de sistemas de gestão nunca mais na vida vamos assistir a algo paralelo ao que aconteceu com a ISO 9001.</i>
<i>A APQ tem de ser mais interventiva. Eu lamento que o papel da APQ não seja o mesmo que tinha no passado. A APQ tem de reinventar-se, tem de encontrar-se e se isso implicar mexer com o status quo, que mexa!</i>
<i>O IPQ tem de se assumir como um verdadeiro regulador do sector que não é neste momento.</i>
<i>O IPAC mais eficaz e eficiente. O desempenho actual do IPAC não tem ajudado quem opera no sector, devido à sua falta de afirmação estatutária, às crises internas, etc.</i>

VOZES
<i>Os consultores têm de ter mérito, têm de ser muito mais competentes do que o que são. Tem de se deixar de fazer consultoria “a metro”. Porque não a APQ assumir-se como entidade reguladora do sector da consultoria na área da qualidade? Neste momento é necessária a profissionalização da profissão de consultor e do seu trabalho. Hoje em dia, no sector da consultoria, vive-se um caos!</i>
<i>Os certificadores devem ser mais qualificados e mais credíveis.</i>
<i>O que não foi tão conseguido pode centrar-se na falta de consistência das políticas públicas, onde se destaca pela negativa o retrocesso verificado nos últimos anos, principalmente quando comparado com a evolução significativa e muito relevante das duas décadas anteriores.</i>
<i>A evolução tem sido marcada pela “miscelânização” da qualidade com outras abordagens, técnicas e metodologias, algumas até deslocando o foco para áreas menos tradicionais.</i>
<i>A qualidade no futuro verá aumentada a sua importância relativa, assumindo que é capaz de alargar a sua intervenção a novas áreas de actividade e que será capaz de integrar os contributos das várias técnicas e métodos, quer a nível organizacional, quer a nível dos profissionais.</i>
<i>As necessidades e os desafios são muitos e complexos, exigindo níveis elevados de qualificação.</i>
<i>Mas convém referir que a qualidade tem sempre um carácter cíclico, pelo que as suas técnicas e métodos são periodicamente revisitados para efeitos de revisão e melhoria.</i>
<i>A certificação ISO e os modelos de excelência/qualidade total têm marcado o movimento nas últimas décadas.</i>
<i>As melhores práticas também estão disponíveis em Portugal, embora nem sempre com a mesma dimensão de outros países.</i>
<i>Por um lado, os elementos integrantes do “Deep Knowledge” (estatística, psicologia, teoria do conhecimento e teoria dos sistemas). Por outro lado, a relevância dada ao Governo e à Educação. Acrescentaria o sector social, porque tenderá a ver aumentada a sua relevância económica, nomeadamente empregando de forma sustentada uma parte considerável da força de trabalho, não sujeita às crises típicas da economia de mercado, e desempenhando mesmo um efeito de “amortecimento” social.</i>
<i>Também partilho a perspectiva de que o grande paradigma se construirá em torno da aprendizagem.</i>
<i>A qualidade tenderá a deslocar o foco para as áreas mais a montante do ciclo de vida dos produtos e serviços.</i>
<i>Algumas das condicionantes (positivas) serão ser as qualificações acrescidas dos colaboradores, e as novas formas de organização e trabalho (baseadas e impulsionadas pelas TIC) que poderão tornar desinteressante e inadequados os formalismos típicos dos SGQ. A confiança entre organizações e mesmo destas com os seus clientes finais poderá vir a deslocar-se mais para o reconhecimento das competências pessoais e das organizações (por exemplo, aproximando a ISO 9001 da ISO 17025).</i>
<i>As novas e emergentes soluções organizacionais (ex: alianças, parcerias, organizações virtuais, redes, comunidade de prática, soluções suportadas na internet), nomeadamente por causa das formas novas de relacionamento entre pessoas e entidades, acarretam respostas para a gestão da qualidade nestas outras dinâmicas.</i>
<i>Os actuais sistemas tenderão para um único sistema de gestão, centrado no conhecimento de gestão para entender e gerir a complexidade dinâmica das organizações, dos mercados e das tecnologias.</i>
<i>Podemos vislumbrar a necessidade de grande flexibilidade nas respostas, o que também acarretará grande flexibilidade para a qualidade (o que temos de reconhecer não tem sido o seu apanágio).</i>
<i>A qualidade tem por vezes apostado no entusiasmo, em detrimento da fundamentação. Mas novas realidades exigem novas metodologias mais suportadas. Neste quadro, a academia tem um interessante papel de I&amp;D do suporte teórico de algumas das actuais práticas da qualidade, bem como na concepção e desenvolvimento de novas técnicas e metodologias.</i>
<i>Os consultores têm um grande papel a desempenhar (transposição das abordagens teóricas para métodos de implementação). A actual vaga de consultores (formada mais na adversidade que na livre escolha) precisa de requalificação.</i>
<i>Os auditores já demonstraram (talvez com excepção dos próprios organismos para quem trabalham) as suas insuficiências. Estes profissionais necessitam de qualificações superiores, porque estão a colocar em causa a credibilidade dos esquemas Acreditação - Certificação.</i>



VOZES
<i>Os profissionais da qualidade têm de dar contributos para a estratégia da organização, em vez de se centrarem apenas na sua especialidade técnica.</i>
<i>O que falha muitas vezes é o entendimento de uma forma global dos princípios da qualidade e dos objectivos, querendo-se muitas vezes o reconhecimento do certificado.</i>
<i>Quer se queira ou não, a Qualidade entrou verdadeiramente nos valores da nossa sociedade, ainda que algumas empresas possuam sistemas duplos de organização.</i>
<i>Quanto às referências, aparentemente estão em crise, tal como a economia, ou seja, os órgãos nos quais se sustenta o Sistema Português da Qualidade, tais como, por exemplo, o IPAC, a APQ e outros. Tem vindo a reduzir de algum modo a sua capacidade de intervenção, deixando assim de se ouvir falar com tanta frequência vozes que outrora foram bastante interventivas.</i>
<i>Ao nível das certificações e da qualidade do produto, uma vez que as organizações têm de competir cada vez mais num panorama global, a situação não pode deixar de estar alinhada com as melhores práticas.</i>
<i>O futuro da qualidade em Portugal estará condicionado ao nível do produto pelas normas e directivas comunitárias aplicáveis ao mesmo. Relativamente aos sistemas, o que está neste momento a acontecer nos países mais desenvolvidos é uma tendência de abandono das certificações ao nível da qualidade.</i>
<i>Estamos convencidos que vai manter-se a actual tendência de decadência das estruturas em que se assenta o SPQ e a deficiente comunicação com as empresas, uma vez que na maior parte dos casos aparenta que estas estruturas estão mais contra as empresas que alinhadas em seu favor.</i>
<i>Salvo algumas excepções a utilização de ferramentas da qualidade nunca foi muito marcante em Portugal. O que foi marcante foi a certificação e as normas ISO 9001.</i>
<i>A ideia de filosofia da Qualidade foi mal implementada (vendida) em Portugal.</i>
<i>O conceito alargou muito o seu âmbito e perdeu especificidade. A palavra qualidade hoje é um pouco gasta porque o chapéu (qualidade) se confunde com outros conceitos (Ex: ambiente, SST, etc.). As pessoas preferem hoje utilizar outras expressões, como melhoria, excelência.</i>
<i>Acho que há uma enorme dispersão de modelos de gestão e é necessário refocar mais no conceito, que é muito difuso.</i>
<i>Faça-me confusão a pouca importância política que tem o IPQ em Portugal. IPQ e IPAC não são tão fortes como deveriam ser em termos políticos.</i>
<i>Portugal será sempre um produtor para nichos e aí a qualidade terá sempre um papel fundamental.</i>
<i>Os Governantes têm que ser mais sensibilizados para a Qualidade.</i>
<i>Não creio que haja necessidade de muitas ferramentas ou metodologias novas.</i>
<i>Todas as disciplinas que são de interface perdem um pouco de conteúdo próprio.</i>
<i>Em Portugal há poucas pessoas nas Universidades que se assumam da área da Qualidade.</i>
<i>Quando o tema da qualidade perde importância específica a APQ sofre. A APQ é em Portugal o repositório da Qualidade. O futuro depende muito do reposicionamento da qualidade. A qualidade tornou-se muito vasta e perdeu especificidade.</i>
<i>A APQ, se não for ela ninguém o fará, tem que voltar a pôr a qualidade em cima da mesa.</i>

Imagens	
	<i>“Cumprimento das especificações explícitas”</i>
	<i>“Bem estar”</i>
	<i>“Objectividade”</i>
	<i>“Sala de Trabalho Limpa”</i>
	<i>“Máquina Complexa” (Portugal)</i>
	<i>“Planta a crescer”</i>
	<i>“Estrada aos zigue-zagues” (Portugal)</i>

## Imagens



*“Aptidão ao uso”*



*“Q de Qualidade”*



*“Verdade”*



*“Aperto de Mão”*



*“Continuidade de uma organização”*



*“Um local onde exista cooperação, partilha e envolvimento entre as pessoas”*

Imagens	
	<i>“Exigência”</i>
	<i>“As pessoas”</i>
	<i>“Produtos de luxo”</i>
	<i>“Felicidade”</i>
	<i>“Época dos Descobrimentos”</i>
	<i>“Orquestra”</i>
	<i>“Figura do Modelo da EFQM”</i>
	<i>“Chapéu”</i>

## Imagens

*“Esperança”**“Mar azul num bonito dia de verão”**“Mar azul num bonito dia de verão, mas com nuvens” (Portugal)**“Confiança”**“Fábrica bem organizada”**“Conjuntos de bonecos de papel de mãos dadas, mas com as mãos para cima”**“Cartão de visita” (Portugal)*

## Imagens



*“Sorriso”*



*“Vinho de Qualidade”*



*“Sucesso”*






*“Estagnada” (Portugal)*


## Anexo III – Requisitos da Qualidade em Portugal

### Listagem de Requisitos da Qualidade em Portugal.


Vozes	Imagens	Pontos-Chave	Requisitos
<p><b>Conceito e Âmbito da Qualidade</b></p> <p><i>“É cada vez mais um conceito mais global e integrado.”</i></p> <p><i>“A Qualidade deve ser encarada como um todo, como um acto de gestão.”</i></p> <p><i>“Estamos na fase da banalização da qualidade (em alguns casos ela é positiva porque está interiorizada nas organizações, não se fala na qualidade mas em outras coisas como excelência, diferenciação, inovação, responsabilidade social, competitividade, mas tudo isto é qualidade).”</i></p> <p><i>“A Qualidade deve ser vista acima de tudo como uma atitude e um estado de espírito, que devemos adoptar no nosso dia a dia aos mais diversos níveis!”</i></p> <p><i>“É preciso reinventar a Qualidade. Os temas da Qualidade têm que ser introduzidos com uma nova roupagem, de forma a chamar a atenção da sociedade.”</i></p> <p><i>“A Qualidade do futuro não se irá dissociar muito da qualidade da sociedade.”</i></p> <p><i>“A Qualidade hoje em dia é um conceito multidimensional.”</i></p>	 <p><i>“Época dos Descobrimentos”</i></p>  <p><i>“Continuidade de uma organização”</i></p>  <p><i>“Planta a crescer”</i></p>  <p><i>“Conjuntos de bonecos de papel de mãos dadas, mas com as mãos para cima”</i></p>	<p>Tendência de integração</p> <p>Ligação a outras áreas</p> <p>Abrangência</p> <p>Banalização</p> <p>Atitude</p> <p>Multidimensional</p> <p>Sociedade</p> <p>Diversidade</p> <p>Vasto</p> <p>Rede</p>	<p>Conceito global e integrador.</p> <p>Transversal aos vários sectores de actividade.</p> <p>Atitude e estado de espírito.</p> <p>Em rede com outras áreas da gestão.</p> <p>Voltar a ser uma buzzword.</p> <p>Unificar as várias ilhas que existem na qualidade.</p> <p>Transformação num conceito híbrido.</p> <p>Capaz de proporcionar soluções flexíveis.</p> <p>Voltar a refocar a qualidade na sua essência original.</p>



Vozes	Imagens	Pontos-Chave	Requisitos
<p><i>“Faz falta unificar as múltiplas “ilhas” que existem na área da Qualidade e integrar os esforços das diferentes pessoas que trabalham na Qualidade.”</i></p>			
<p><i>“O futuro passa pela integração de outras áreas no conceito de qualidade.”</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>“Orquestra”</i></p>		
<p><i>“Estamos a passar de uma qualidade centrada na satisfação do cliente para uma visão de satisfação de partes interessadas.”</i></p>			
<p><i>“A largamento da Qualidade a todos os sectores de actividade.”</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>“Cooperação, partilha e envolvimento entre as pessoas”</i></p>		
<p><i>“A Qualidade e a Inovação vão evoluir em rede.”</i></p>			
<p><i>“Hoje em dia a qualidade começa a ser cada vez mais um factor de responsabilidade social.”</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>“Objectividade”</i></p>		
<p><i>“Miscelanição da qualidade com outras abordagens, técnicas e metodologias, algumas até deslocando o foco para áreas menos tradicionais.”</i></p>			
<p><i>“Podemos vislumbrar a necessidade de grande flexibilidade nas respostas, o que também acarretará grande flexibilidade para a Qualidade”.</i></p>			









Vozes	Imagens	Pontos-Chave	Requisitos
<p><i>“Há uma enorme dispersão de modelos de gestão e é necessário refocar mais o conceito, que é muito difuso.”</i></p> <p><i>“Vamos assistir a uma diversificação das áreas de aplicação da qualidade, da economia para a sociedade em geral.”</i></p> <p><i>“A qualidade no futuro verá aumentada a sua importância relativa, assumindo que é capaz de alargar a sua intervenção a novas áreas de actividade e que será capaz de integrar os contributos das várias técnicas e métodos, quer a nível organizacional, quer a nível dos profissionais.”</i></p> <p><i>“Todas as disciplinas que são de interface perdem um pouco de conteúdo próprio.”</i></p> <p><i>“A Qualidade é muito vasta e perdeu especificidade”.</i></p>			
<p><b>Normas e Certificações</b></p> <p><i>“Vai haver uma proliferação de certificações.”</i></p> <p><i>“Penso que em Portugal nos últimos anos a certificação tem vindo a perder prestígio.”</i></p> <p><i>“O facto da ISO 9001 ser uma norma muito</i></p>	 <p><i>“Confiança”</i></p>	<p>Prestígio</p> <p>Confiança</p> <p>Flexibilidade</p> <p>Diversificação</p> <p>Renovação</p>	<p>Recuperar o prestígio da certificação.</p> <p>Aumentar o número de referenciais e a oferta de certificações.</p> <p>Maior envolvimento das</p>




Vozes	Imagens	Pontos-Chave	Requisitos
<p><i>adaptável, tem vindo a contribuir para a sua implementação em múltiplas empresas com actividade muito diversas.”</i></p> <p><i>“Se o nível de exigência das normas subir desmesuradamente pode criar períodos de transição extensos, desmotivar as empresas e pode criar uma clivagem demasiado abrupta.”</i></p> <p><i>“A sociedade e o SPQ têm o dever de proteger o activo da certificação.”</i></p> <p><i>“A última revisão da norma ISO 9001 foi um flop. Não se pode esperar quase uma década por uma nova norma e o resultado ser o que foi.”</i></p> <p><i>“O que marca a qualidade em Portugal é a certificação ISO 9001.”</i></p> <p><i>“A continuação da afirmação da ISO 9001 está absolutamente dependente da capacidade da ISO renovar e adequar o referencial às exigências actuais.”</i></p> <p><i>“O futuro da certificação ISO 9001 passa pelas micro e pequenas empresas.”</i></p> <p><i>“Esta proliferação de referenciais associados à qualidade é, actualmente, um dos maiores de desenvolvimentos da qualidade em Portugal.”</i></p>	<div data-bbox="499 302 664 456" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="512 484 654 511">“Q de Qualidade”</p> <div data-bbox="432 584 732 802" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="480 820 686 848">“Fábrica bem organizada”</p> <div data-bbox="544 920 629 1102" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="458 1157 709 1212">“Cumprimento das especificações explícitas”</p> <div data-bbox="507 1312 677 1539" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="516 1557 658 1585">“Aptidão ao uso”</p>		<p>empresas no processo de produção de normas.</p> <p>Tornar a norma ISO 9001 ainda mais abrangente.</p> <p>Aumentar o interesse em torno da certificação de produtos.</p> <p>Aumentar a penetração da ISO 9001 nas micro e pequenas empresas.</p>

Vozes	Imagens	Pontos-Chave	Requisitos
<p><i>“Acho que deveria ser dada maior atenção à normalização, nomeadamente através de um maior envolvimento das empresas nos processos de elaboração de normas”.</i></p> <p><i>“É redutor resumir o movimento da qualidade à certificação.”</i></p> <p><i>“A Certificação ISO 9001 marcou e continua a marcar.”</i></p> <p><i>“A conformidade do produto nunca foi bem agarrada, nunca houve uma aposta a nível da certificação do produto, como existiu nos restantes países do mundo.”</i></p> <p><i>“A ISO 9001 vai continuar a assumir-se como um dos grandes dinamizadores dos assuntos da qualidade.”</i></p> <p><i>“A nível de normas e de sistemas de gestão nunca mais na vida vamos assistir a algo paralelo ao que aconteceu com a ISO 9001.”</i></p>			
<p><b>Qualidade Total e Modelos de Excelência</b></p> <p><i>“Caminhar cada vez mais para a excelência.”</i></p> <p><i>“Com o Modelo de Excelência da EFQM retomou-se um pouco a essência da qualidade.”</i></p>	 <p><i>“Figura do Modelo da EFQM”</i></p>		<p>Reforçar a utilização de modelos de excelência.</p>

Vozes	Imagens	Pontos-Chave	Requisitos
<p><i>“Actualmente penso que o níveis de excelência da EFQM irão marcar os próximos tempos.”</i></p> <p><i>“A certificação ISO e os modelos de excelência/ qualidade total têm marcado o movimento nas últimas décadas.”</i></p>			
<p><b>Outras Ferramentas</b></p> <p><i>“As ferramentas vão tomando formas consoante o caso específico a que vão ser aplicadas.”</i></p> <p><i>“Ao nível das ferramentas da qualidade, Portugal tem sido um pouco refractário à utilização sistemática das ferramentas da qualidade.”</i></p> <p><i>“Abordagens mais complexas (tipo 6 sigma) utilizam-se pouco porque somos poucos rigorosos.”</i></p> <p><i>“Apostar nas metodologias existentes de forma consistente e integradora, procedendo às suas revisões.”</i></p> <p><i>“Em termos de ferramentas, penso que a tendência é a do reinventar das ferramentas da qualidade associadas às novas tecnologias.”</i></p>	 <p><i>“Planta a crescer”</i></p>  <p><i>“Aptidão ao uso”</i></p>	<p>Adaptabilidade</p> <p>Rigor</p> <p>Aplicar o Existente</p> <p>Medição</p>	<p>Potenciar a utilização das ferramentas e metodologias já existentes.</p> <p>Ferramentas moldáveis e adaptáveis a diferentes situações.</p> <p>Desenvolver novas ferramentas e metodologias.</p> <p>Aplicar as tecnologias de informação e comunicação às ferramentas da qualidade.</p> <p>Colocar ênfase e desenvolver processos de medição em particular de resultados.</p>

Vozes	Imagens	Pontos-Chave	Requisitos
<p><i>“Há que melhorar o enfoque na medição dos resultados (há enfoque nos meios mas por vezes falta enfoque na medição dos resultados da qualidade”.</i></p> <p><i>“Não antevejo grandes mudanças nas ferramentas da qualidade.”</i></p> <p><i>“Não creio que haja necessidade de muitas ferramentas ou metodologias novas.”</i></p>	 <p><i>“Exigência”</i></p>		
<p><b>Líderes</b></p> <p><i>“Falta envolvimento dos responsáveis (Só aparecem para a fotografia).”</i></p> <p><i>“O envolvimento dos empresários na Qualidade é essencial.”</i></p>	 <p><i>“Aperto de Mão”</i></p>	<p>Envolvimento</p>	<p>Conseguir um verdadeiro e genuíno envolvimento dos líderes com a Qualidade.</p>
<p><b>Directores e Técnicos da Qualidade</b></p> <p><i>“A função de director da qualidade no futuro será diferente (mais um dinamizador, formador que irá desenvolver competências, elemento da envolvente da Direcção Geral).”</i></p> <p><i>“Passamos da gestão da qualidade para a qualidade da gestão e do gestor da qualidade para o gestor de melhoria.”</i></p> <p><i>“O gestor da qualidade</i></p>	 <p><i>“Um local onde exista cooperação, partilha e envolvimento entre as pessoas”</i></p>  <p><i>“Orquestra”</i></p>	<p>Abrangência</p> <p>Componente Humana</p>	<p>Director da Qualidade dinamizador e catalisador de competências.</p> <p>Profissional da qualidade como gestor da melhoria.</p> <p>Gestor da qualidade que domina, para além dos aspectos técnicos, os aspectos sociais e humanos.</p>




Vozes	Imagens	Pontos-Chave	Requisitos
<p><i>actual não pode apenas dominar os aspectos técnicos da qualidade, mas também os aspectos sociais e humanos.”</i></p> <p><i>“Os profissionais da qualidade têm de dar contributos para a estratégia da organização, em vez de se centrarem apenas na sua especialidade técnica.”</i></p>			<p>Gestores da qualidade como promotores da qualidade estratégica.</p>
<p><b>Consultores</b></p> <p><i>“Os Consultores terão também um grande esforço de actualização.”</i></p> <p><i>“Os Consultores têm de ter mérito, têm de ser muito mais competentes do que o que são. Tem de se deixar de fazer consultoria “a metro””.</i></p> <p><i>“A actual vaga de consultores (formada mais na adversidade que na livre escolba) precisa de requalificação.”</i></p>	 <p><i>“Exigência”</i></p>  <p><i>“Vinho de Qualidade”</i></p>	<p>Qualificação</p> <p>Regulamentação</p>	<p>Qualificação dos consultores.</p> <p>Regulamentação profissional dos consultores.</p>
<p><b>Audidores</b></p> <p><i>“Falhou a intervenção dos auditores que não verificaram se o sistema era algo útil para a empresa e não apenas algo construído para a certificação.”</i></p> <p><i>“Os auditores são excessivamente normativos.”</i></p> <p><i>“Os auditores já</i></p>			<p>Qualificação dos Auditores.</p>


Vozes	Imagens	Pontos-Chave	Requisitos
<p><i>demonstraram (talvez com excepção dos próprios organismos para quem trabalham) as suas insuficiências.”</i></p>	 <p><i>“Vinho de Qualidade”</i></p>		
<p><b>Entidades Certificadoras</b></p> <p><i>“A luta comercial no mercado da certificação pode desvirtuar os fundamentos básicos que levaram ao surgimento do conceito de certificação.”</i></p> <p><i>“Para tal contribuiu muito o negócio estabelecido entre entidades certificadoras e empresas de consultoria que explodiram no mercado, oferecendo soluções rápidas e cosméticas para implementação de sistemas da qualidade posteriormente facilmente validadas pelas entidades certificadoras. Tal facto conduziu naturalmente à descredibilização do sistema.”</i></p> <p><i>“A credibilidade da certificação, propriamente dita, hoje em dia é menor, muito por culpa dos organismos certificadores.”</i></p> <p><i>“Os certificadores devem ser mais qualificados e mais creíveis.”</i></p>	 <p><i>“Confiança”</i></p>  <p><i>“Aperto de Mão”</i></p>		<p>Actuação das entidades certificadoras no cumprimento estrito das regras de ética e deontologia.</p> <p>As questões comerciais não podem desvirtuar a certificação.</p>



Vozes	Imagens	Pontos-Chave	Requisitos
<p><b>Empresas</b></p> <p><i>“Não vejo futuro na qualidade como elemento individualizado nas empresas.”</i></p> <p><i>“Em Portugal nunca tivemos uma cultura de certificação dos produtos (ao contrário das empresas).”</i></p> <p><i>“O sistema de gestão da qualidade isolado está a cair.”</i></p> <p><i>“O que correu menos bem foi ter-se criado uma subsidio-dependência das empresas relativamente aos assuntos da qualidade.”</i></p> <p><i>“Temos uma cada vez maior afirmação da certificação de produto e/ou serviço como alternativa à certificação do sistema de gestão.”</i></p> <p><i>“Os actuais sistemas tenderão para um único sistema de gestão, centrado no conhecimento de gestão para entender e gerir a complexidade dinâmica das organizações, dos mercados e das tecnologias.”</i></p>	 <p><i>“Fábrica bem organizada”</i></p>  <p><i>“Continuidade de uma organização”</i></p>  <p><i>“Orquestra”</i></p>		<p>Qualidade encarada nas empresas como um elemento transversal.</p> <p>Implementação de sistemas integrados de gestão nas empresas.</p>
<p><b>Ensino e Formação</b></p> <p><i>“A qualidade deveria ser mais ensinada nas Universidades.”</i></p>		<p>Parceria</p> <p>Transferência de Saber</p>	<p>Reforçar o ensino da qualidade nas Universidades.</p>












Vozes	Imagens	Pontos-Chave	Requisitos
<p><i>“A qualidade – conceitos principalmente, e ferramentas também – não é assim tão intuitiva, tem de ser ensinada, e quanto mais cedo melhor, de forma a passar a ser parte da cultura das pessoas.”</i></p> <p><i>“Tenho muita esperança que alguns programas ligados à formação/ acção que estão a ser desenvolvidos e alguns já implementados tenham um impacto significativo/ consequência no país.”</i></p> <p><i>“Os subsidio-dependentes ao nível da área da formação e o desbaratar de dinheiro que houve nesta área.”</i></p> <p><i>“Julgo que o estabelecimento de parcerias entre as universidades/ empresas é um dos principais caminhos para a implementação de ferramentas da qualidade.”</i></p> <p><i>“Começa agora a surgir investigação profunda, realizada de uma forma mais sistemática, na área da qualidade, coisa que não existia até há uns anos atrás.”</i></p> <p><i>“O shift da oferta formativa tem de acompanhar a alteração do panorama nacional.”</i></p> <p><i>“As necessidades e os desafios são muitos e</i></p>	 <p><i>“Felicidade”</i></p>  <p><i>“Sala de Trabalho Limpa”</i></p>  <p><i>“Planta a crescer”</i></p>  <p><i>“Um local onde exista cooperação, partilha e envolvimento entre as pessoas”</i></p>  <p><i>“Aperto de Mão”</i></p>	<p>Sensibilizar e Ensinar</p> <p>Aprendizagem</p>	<p>Promover formação adequada, no conteúdo e na forma, às necessidades actuais das organizações.</p> <p>Desenvolver nas Universidades investigação em ferramentas e metodologias da Qualidade e aplicá-la nas empresas.</p> <p>Introduzir os conceitos de qualidade no ensino básico e secundário.</p>



Vozes	Imagens	Pontos-Chave	Requisitos
<p><i>complexos, exigindo níveis elevados de qualificação.”</i></p> <p><i>“Partilho a perspectiva de que o grande paradigma se construirá em torno da aprendizagem.”</i></p> <p><i>“A academia tem um interessante papel de I&amp;D no suporte teórico de algumas das actuais práticas da qualidade, bem como na concepção e desenvolvimento de novas técnicas e metodologias.”</i></p>			
<p><i>“O Sector Social é uma área emergente onde os actores ainda estão pouco qualificados.”</i></p>	 <p><i>“Bem estar”</i></p>	<p>Novas Áreas</p> <p>Qualidade associada ao Bem Estar</p> <p>Qualificação</p>	<p>Desenvolver competências da Qualidade no Sector Social.</p>
<p><i>“Desde 2003 que a Qualidade está afastada da agenda política.”</i></p> <p><i>“É importante que pessoas da Administração Pública informem os Governos da pertinência das questões relacionadas com a Qualidade.”</i></p> <p><i>“A extinção do Conselho Nacional da Qualidade foi um gravíssimo erro, cujo impacto negativo no desenvolvimento da Qualidade em Portugal dificilmente será percebido.”</i></p>	 <p><i>“Chapén”</i></p>  <p><i>“Estrada aos zigue-zagues”</i></p>	<p>Afastamento</p> <p>Estagnação</p> <p>Protecção</p> <p>Estímulo</p> <p>Órfã</p>	<p>Patrocinar a Qualidade ao mais alto nível político.</p> <p>Estabelecer uma estratégia para a Qualidade em Portugal.</p> <p>Ressuscitar o CNQ.</p> <p>Criar o cluster da Qualidade em Portugal.</p>

Vozes	Imagens	Pontos-Chave	Requisitos
<p><i>“Falbou claramente uma abordagem política para integrar a <u>Qualidade</u>.”</i></p> <p><i>“Nunca tivemos, como noutras países, uma afirmação da <u>Qualidade</u> como uma estratégia nacional.”</i></p> <p><i>“Não vejo no momento que a qualidade seja um vector estratégico definido nas políticas actuais.”</i></p> <p><i>“O CNQ era o motor. Com a sua extinção, extinguiu-se a relação com a sociedade, com a administração pública e com as entidades privadas.”</i></p> <p><i>“O poder político deve ter o papel de promover a qualidade no próprio Estado”.</i></p> <p><i>“Falta a criação de um Cluster da <u>Qualidade</u>, sob a coordenação de uma entidade que estivesse sob dependência directa do Governo.”</i></p> <p><i>“O reconhecimento ao mais alto nível é muito importante.”</i></p> <p><i>“Deveria haver um alto patrocínio para a <u>Qualidade</u> como existe para a <u>Inovação</u>.”</i></p>	 <p data-bbox="455 480 564 507">“Estagnada”</p>		
<p><i>“O IPQ tem tido dificuldade em se impor no âmbito da administração pública porque está afecto ao ministério da economia.”</i></p>		<p>Constrangimento</p> <p>Fragilidade</p> <p>Afirmação</p>	<p>O organismo gestor do SPQ deve poder ter intervenção em todos os sectores.</p>

Vozes	Imagens	Pontos-Chave	Requisitos
<p><i>“O IPQ não poderá (pelo próprio estatuto) ter intervenção em todos os sectores.”</i></p> <p><i>“O IPQ tem tido um papel caracterizado pela indecisão e de algum atraso no desenvolvimento da qualidade em Portugal a nível específico da certificação.”</i></p> <p><i>“O posicionamento incorrecto no ministério da indústria do órgão que determina as políticas da qualidade em Portugal. Foi um facto muito limitador.”</i></p> <p><i>“O IPQ tem tido um papel importante mas terá que ter um papel mais activo no futuro.”</i></p> <p><i>“O IPQ é uma organização que, actualmente, está muito fragilizada.”</i></p> <p><i>“O IPQ tem que assegurar que as infra-estruturas fundamentais para a qualidade (3 subsistemas) estão disponíveis para o país.”</i></p> <p><i>“O IPQ tem de se assumir como um verdadeiro regulador do sector que não é neste momento.”</i></p>	 <p><i>“Chapéu”</i></p>  <p><i>“Estrada aos zigue-zagues”</i></p>		
<p><i>“O IPAC tem um papel importante a desempenhar no âmbito da confiança da</i></p>			

Vozes	Imagens	Pontos-Chave	Requisitos
<p>acreditação”.</p> <p>“De um organismo como o IPAC exige-se muito mais do que o que tem sido feito.”</p> <p>“O desempenho actual do IPAC não tem ajudado quem opera no sector, devido à sua falta de afirmação estatutária, às crises internas, etc.”</p>	 <p>“Confiança”</p>	<p>Afirmação</p> <p>Confiança</p>	<p>O organismo acreditador deve garantir a confiança absoluta da acreditação.</p>
<p>“A Administração Pública (que tem um enorme efeito multiplicador) tem tido uma trajetória interessante, que deve ser prosseguida no caminho da excelência.”</p> <p>“A área da qualidade tem estado associada à simplificação, ao processo de desburocratização administrativa e ultimamente um pouco à e-governance.”</p>	 <p>“Esperança”</p>	<p>Esperança</p> <p>Modelo</p>	<p>Aprofundar a prática da Qualidade na Administração Pública.</p> <p>Transformar o sector público num exemplo a seguir na prática da Qualidade.</p>
<p>“A APQ deve também criar/ desenvolver novas metodologias para ajudar as empresas a “como fazer”.”</p> <p>“A APQ deve ter uma maior intervenção, tendo um papel mais importante, mais transversal e com maior comunicação. Maior abrangência. Pode ter um papel de “chapéu”.”</p> <p>“Como organismo associativo independente</p>	 <p>“Chapéu”</p>  <p>“Estrada aos zigue-zagues”</p>		<p>APQ como repositório de conhecimento e centro de competências.</p> <p>Rejuvenescimento da APQ.</p> <p>APQ como motor da Qualidade em Portugal.</p> <p>APQ como regulador da profissão de</p>

Vozes	Imagens	Pontos-Chave	Requisitos
<p><i>a APQ poderá continuar a desempenhar importante papel de facilitador do encontro das partes interessadas, fomentando a análise de situações e sua evolução a nível sectorial, nacional e profissional, e incluindo o desenvolvimento de “think tanks” especializados.”</i></p> <p><i>“A APQ tem desenvolvido um trabalho interessante, apesar de às vezes ser aos repelões.”</i></p> <p><i>“A APQ tem de continuar a fazer o esforço, que já fez no passado, de captar cada vez mais os empresários e não só os técnicos e profissionais da qualidade, porque são eles que fazem o negócio, que fazem a qualidade.”</i></p> <p><i>“A APQ deve dedicar-se a banalizar (no sentido positivo) o conceito de qualidade.”</i></p> <p><i>“A APQ pode ser um centro de competências que se articula com os vários players (sustentabilidade, responsabilidade social, etc.), trazendo para dentro de si esses players.”</i></p> <p><i>“Era bom que houvesse um movimento da qualidade em Portugal.”</i></p> <p><i>“A APQ tem que sobressair, deveria ter um</i></p>	 <p><i>“Máquina Complexa”</i></p>  <p><i>“As pessoas”</i></p>  <p><i>“Esperança”</i></p>  <p><i>“Continuidade de uma organização”</i></p>  <p><i>“Conjuntos de bonecos de papel de mãos dadas, mas com as mãos para cima”</i></p>		<p>consultor em Portugal.</p> <p>APQ como facilitador de encontro entre as partes interessadas na Qualidade em Portugal.</p> <p>APQ como líder do movimento da Qualidade em Portugal.</p> <p>APQ como organismo de interface com o exterior e elemento de networks internacionais.</p>

Vozes	Imagens	Pontos-Chave	Requisitos
<p><i>papel mais relevante e só o pode fazer com uma clara definição da agenda política nesta área. É claramente o organismo da sociedade civil que deveria ser o foco.”</i></p> <p><i>“Na minha opinião, a APQ tem tido uma trajetória de declínio.”</i></p> <p><i>“A APQ deve ser também uma fonte de know-how. A APQ deve estreitar o networking entre os profissionais.”</i></p> <p><i>“Está na altura da geração dos 30 anos ser envolvida na APQ.”</i></p> <p><i>“A APQ deverá continuar a ter um papel determinante como organismo de normalização sectorial e de entidade dinamizadora da qualidade em Portugal.”</i></p> <p><i>“Deverá acontecer a profissionalização de algumas actividades da APQ, nomeadamente na Certificação de Pessoas.”</i></p> <p><i>“A APQ devia assumir um peso semelhante ao das ordens profissionais, no sentido de ser claramente ouvida e ter representatividade nas questões relacionadas com os assuntos da qualidade.”</i></p> <p><i>“São necessárias mais parcerias, mais</i></p>	 <p data-bbox="479 465 555 493">“Sorriso”</p>  <p data-bbox="475 740 555 768">“Sucesso”</p>		

Vozes	Imagens	Pontos-Chave	Requisitos
<p><i>networking nacional e internacional, alargar o âmbito de intervenção, pontes com outras instituições, troca de experiências internacionais. A APQ tem de fazer isto tudo.”</i></p> <p><i>“Porque não a APQ assumir-se como entidade reguladora do sector da consultoria na área da qualidade? Neste momento é necessária a profissionalização da profissão de consultor e do seu trabalho. Hoje em dia, no sector da consultoria, vive-se um caos!”</i></p> <p><i>“A APQ, se não for ela ninguém o fará, tem que voltar a pôr a qualidade em cima da mesa.”</i></p>			



## Anexo IV – Questionário Sobre o Futuro da Qualidade em Portugal



## Questionário sobre o Futuro da Qualidade em Portugal

**Introdução:**

A Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), no âmbito da celebração dos seus 40 anos de existência, está a levar a cabo um estudo intitulado "O Futuro da Qualidade em Portugal", com o intuito de definir um conjunto de directrizes e perspectivas de evolução da qualidade no nosso país.

Este projecto envolve, entre outros aspectos, a condução de entrevistas e a realização de questionários, como este que lhe solicitamos que responda.

AAPQ agradece desde já a sua colaboração!

**Instruções**

Nas questões que se seguem, deve **assinalar uma (e apenas uma) resposta**, correspondente ao número que melhor reflecte a sua opinião sobre as afirmações feitas relativamente à Qualidade em Portugal, e como a avalia em diferentes dimensões. Caso não possua informação suficiente ou não pretenda responder a alguma das questões, assinala a sua resposta na coluna **NS** (Não Sabe/Não Responde).

**Muito Importante:** preencha apenas a lápis, esferográfica azul ou preta, **enchendo totalmente** os círculos correspondentes à sua resposta, uma vez que **os questionários irão ser alvo de leitura óptica**.

Certo: ●

Errado: ○ ✗ ✗

**Características do inquirido**

<b>1) Funções Desempenhadas no âmbito da Qualidade</b> <input type="checkbox"/> ① Gestor ou Técnico da Qualidade <input type="checkbox"/> ② Auditor <input type="checkbox"/> ③ Consultor <input type="checkbox"/> ④ Gestor de Topo <input type="checkbox"/> ⑤ Docente/Investigador <input type="checkbox"/> ⑥ Colaborador de Entidade Certificadora <input type="checkbox"/> ⑦ Colaborador de Entidade Dinamizadora da Qualidade <input type="checkbox"/> ⑧ Outro (especifique): _____	<b>2) Anos de Experiência na área da Qualidade</b> <input type="checkbox"/> ① Inferior a 1 ano <input type="checkbox"/> ② 1 a 5 anos <input type="checkbox"/> ③ 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> ④ 11 a 20 anos <input type="checkbox"/> ⑤ 21 a 30 anos <input type="checkbox"/> ⑥ Mais de 30 anos	<b>3) Idade</b> <input type="checkbox"/> ① 18 a 25 anos <input type="checkbox"/> ② 26 a 35 anos <input type="checkbox"/> ③ 36 a 45 anos <input type="checkbox"/> ④ 46 a 55 anos <input type="checkbox"/> ⑤ Mais do que 55 anos
<b>4) Número de Colaboradores da Organização onde Trabalha</b> <input type="checkbox"/> ① ≤ 10 <input type="checkbox"/> ② 11 a 25 <input type="checkbox"/> ③ 26 a 50 <input type="checkbox"/> ④ 51 a 100 <input type="checkbox"/> ⑤ 101 a 250 <input type="checkbox"/> ⑥ 251 a 500 <input type="checkbox"/> ⑦ 501 a 1000 <input type="checkbox"/> ⑧ ≥ 1001	<b>5) Sexo</b> <input type="checkbox"/> ① Masculino <input type="checkbox"/> ② Feminino	

Este estudo é patrocinado por:



**PARTE I**  
**A QUALIDADE EM PORTUGAL**

As questões seguintes referem-se à situação actual da Qualidade em Portugal, utilizando-se uma escala de 1 a 10, onde 1 representa o nível mais baixo e 10 o mais elevado. Caso não tenha experiência ou conhecimento relativamente a algum dos aspectos, pode responder "Não Sei" (NS).

	1. Muito Baixo(a)	10. Muito Elevado(a)
1) Abrangência do conceito de Qualidade.	NS	○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2) Transversalidade aos vários sectores de actividade.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3) Grau de integração com outras áreas da gestão.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4) Nível de assimilação do conceito pela população portuguesa.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5) Flexibilidade das soluções proporcionadas pela Qualidade.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6) Prestígio da certificação.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7) Número de referenciais e correspondente oferta de certificação.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8) Número de certificados ISO 9001 actualmente existentes.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9) Número de produtos certificados.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10) Utilização dos Modelos de Excelência.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11) Utilização das ferramentas da Qualidade.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12) Concepção, desenvolvimento e adopção de novas ferramentas da Qualidade nos últimos cinco anos.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13) Aplicação das TIC na Qualidade.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14) Aplicabilidade das ferramentas da Qualidade nas organizações portuguesas.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15) Utilização de processos de medição de resultados da Qualidade por parte das organizações portuguesas.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16) Qualidade dos processos de medição da satisfação das partes interessadas (e.g. clientes, colaboradores) por parte das organizações portuguesas.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17) Grau de envolvimento dos gestores de topo nas questões relacionadas com a Qualidade.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18) Níveis de qualificação dos consultores da Qualidade e sua orientação para gerar valor acrescentado.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19) Níveis de qualificação dos auditores da Qualidade e sua orientação para gerar valor acrescentado.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20) Regulamentação profissional do exercício da actividade de consultor da Qualidade.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21) Grau de abrangência do conhecimento dos gestores da Qualidade em termos da própria Qualidade.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
22) Credibilidade das entidades certificadoras em Portugal.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
23) Papel interventivo e nível de reconhecimento do IPQ.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
24) Grau com que o IPAC assegura a credibilidade das actividades de acreditação e certificação.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
25) Grau em que a APQ constitui um repositório de conhecimento e é um centro de competências na área da Qualidade.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
26) Ligação da APQ às organizações.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
27) Ligação da APQ aos profissionais da Qualidade.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
28) Participação da APQ em redes internacionais.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
29) Implementação da Qualidade na administração pública.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
30) Níveis de implementação de sistemas integrados de gestão.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
31) Aplicação da Qualidade em novos sectores (Ex: sector social).		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
32) Número de organizações que encaram a Qualidade como uma mais valia.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
33) Medida em que a implementação das ferramentas e referenciais da Qualidade é dependente da atribuição de subsídios.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
34) Aprendizagem da Qualidade no ensino básico e secundário.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
35) Aprendizagem da Qualidade no ensino superior.		○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Questões (continuação)	1. Muito Baixo(a)	10. Muito Elevado(a)
	NS	
36) Concepção, desenvolvimento e aplicação de novas técnicas, ferramentas e abordagens da Qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37) Qualidade da Formação em Qualidade, no conteúdo e na forma, atendendo às necessidades actuais das organizações, seus colaboradores e profissionais da Qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38) Apoio político à Qualidade em Portugal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39) Grau em que a Qualidade é assumida como uma prioridade nacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40) Existência de mecanismos territorialmente desconcentrados de promoção da Qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41) Existência de políticas públicas de promoção da Qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42) Nível de desenvolvimento da Qualidade em Portugal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43) Estado actual de aplicação da Qualidade em Portugal, quando comparado com o resto da Europa e do Mundo Economicamente Desenvolvido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44) Estado actual de desenvolvimento da Qualidade em Portugal, quando comparado com o de outras áreas da Gestão (ex: Inovação, Marketing, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45) Medida em que antevê um futuro risonho para a Qualidade em Portugal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46) Grau de mobilização das diferentes partes interessadas em torno da Qualidade em Portugal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**PARTE II  
PREVISÕES SOBRE O FUTURO DA QUALIDADE EM PORTUGAL**

Apresenta-se a seguir um conjunto de questões relacionadas com cenários opostos de evolução da Qualidade em Portugal. Na escala utilizada, os valores de 1 a 5 expressam posições mais próximas do cenário apresentado à esquerda, enquanto que os valores de 6 a 10 expressam posições mais próximas do cenário situado à direita. Tendo isto em consideração expresse, para cada uma das questões, o que considera que vai acontecer à Qualidade em Portugal nos próximos 5 a 10 anos.

	Recentrar no “núcleo duro” da Qualidade	Reforçar Abrangência da Qualidade
	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Manutenção de Especificidades da Qualidade em Portugal	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	Qualidade Internacionalmente Globalizada
Estagnação da Normalização e Certificação	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	Entusiasmo em Normalização e Certificação
SPQ Tutelado por Ministério da Economia	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	SPQ Tutelado por Presidência do Conselho de Ministros
Aplicar Ferramentas da Qualidade já Existentes	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	Desenvolvimento e Aprendizagem de Novas Ferramentas
Desaceleração da Importância da Qualidade em Portugal	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	Aceleração da Importância da Qualidade em Portugal
Estagnação de Entidades Relevantes Promotoras da Qualidade em Portugal	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	Dinamismo de Entidades Relevantes Promotoras da Qualidade em Portugal
Lacunas em Profissionais da Qualidade	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	Profissionais da Qualidade Competentes e Eficazes
Desinteresse pela Qualidade ao Nível das Políticas Públicas	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	Criação de uma Verdadeira Agenda Nacional da Qualidade
Grupo Restrito de Conhecedores da Qualidade	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	Existência Alargada nas Pessoas de uma Cultura da Qualidade

Questões (continuação)



**PARTE III**  
**PAPEL DAS DIFERENTES PARTES INTERESSADAS**

Classifique, de 1 a 10, em que 1 é muito baixo e 10 muito elevado, o papel das diferentes partes interessadas, no que respeita à sua importância na construção da Qualidade em Portugal, à qualidade do seu desempenho actual e à qualidade do desempenho que pensa que virão a ter no futuro (pensando num horizonte temporal de 5 a 10 anos).

	1. Muito Baixo(a)	10. Muito Elevado(a)
NS		
<b>Gestores e Técnicos da Qualidade</b>		
a) Importância na construção da Qualidade em Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Desempenho actual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Desempenho futuro (5 a 10 anos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Auditores da Qualidade</b>		
a) Importância na construção da Qualidade em Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Desempenho actual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Desempenho futuro (5 a 10 anos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Consultores da Qualidade</b>		
a) Importância na construção da Qualidade em Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Desempenho actual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Desempenho futuro (5 a 10 anos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Gestores de Topo das Organizações</b>		
a) Importância na construção da Qualidade em Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Desempenho actual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Desempenho futuro (5 a 10 anos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Políticas Públicas</b>		
a) Importância na construção da Qualidade em Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Desempenho actual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Desempenho futuro (5 a 10 anos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Entidades Certificadoras</b>		
a) Importância na construção da Qualidade em Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Desempenho actual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Desempenho futuro (5 a 10 anos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SPQ - Sistema Português da Qualidade</b>		
a) Importância na construção da Qualidade em Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Desempenho actual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Desempenho futuro (5 a 10 anos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>IPQ - Instituto Português da Qualidade</b>		
a) Importância na construção da Qualidade em Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Desempenho actual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Desempenho futuro (5 a 10 anos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Questões (continuação)

	1. Muito Baixo(a)	NS	10. Muito Elevado(a)
<b>IPAC - Instituto Português de Acreditação</b>			
■ a) Importância na construção da Qualidade em Portugal	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
■ b) Desempenho actual	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
■ c) Desempenho futuro (5 a 10 anos)	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
<b>APQ - Associação Portuguesa para a Qualidade</b>			
■ a) Importância na construção da Qualidade em Portugal	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
■ b) Desempenho actual	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
■ c) Desempenho futuro (5 a 10 anos)	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
<b>Instituições de Ensino e Formação</b>			
■ a) Importância na construção da Qualidade em Portugal	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
■ b) Desempenho actual	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
■ c) Desempenho futuro (5 a 10 anos)	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
<b>Projectos de Investigação, Desenvolvimento e Inovação na Área da Qualidade</b>			
■ a) Importância na construção da Qualidade em Portugal	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
■ b) Desempenho actual	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
■ c) Desempenho futuro (5 a 10 anos)	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
<b>Organizações em Geral (Empresas, Administração Pública, outras Entidades)</b>			
■ a) Importância na construção da Qualidade em Portugal	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
■ b) Desempenho actual	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
■ c) Desempenho futuro (5 a 10 anos)	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>

**PARTE IV  
COMENTÁRIOS ADICIONAIS**

Caso queira acrescentar mais alguma opinião, utilize este espaço para este fim:

*Chegou ao fim do questionário. Muito obrigado pela sua colaboração!*

## SÍNTESES CURRICULARES DOS AUTORES

**Pedro Saraiva:** Licenciado em Engenharia Química pela Universidade de Coimbra em 1987, tendo obtido o Doutoramento, na mesma área, em 1993, no Massachusetts Institute of Technology (MIT), EUA, e a Agregação em 2006.

Docente desde 1984 na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra, onde é Professor Catedrático desde 2010.

Foi Presidente do Conselho Pedagógico da Faculdade de Ciências e Tecnologia entre 1994 e 1996, Pró-Reitor da Universidade de Coimbra (2003 a 2004 e 2005 a 2007), e Vice-Reitor da Universidade de Coimbra (2007 a 2009). Deputado da XI Legislatura da Assembleia da República eleito pelo Distrito de Coimbra (2009-).

Foi Presidente da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC) entre 2004 e 2005. Fundador e Sócio da QUAL – Formação e Serviços em Gestão da Qualidade, Lda. (1993-); Fundador do Observatório Nacional de Recursos Humanos (2002-); Senior Associate (2006-2007) e Membro do Conselho de Administração (2007-) da SPI-Sociedade Portuguesa de Inovação, SA; Fundador e Accionista da Necton – Companhia Portuguesa de Culturas Marinhas e Microalgas (1997-) e da SPI Ventures- Criação e Desenvolvimento de Novos Negócios, SA (2008-).

Vasta experiência no ensino, investigação, sensibilização para a Qualidade/Inovação/Empreendedorismo/Estatística e sua aplicação em inúmeros tipos de organizações/contextos /projectos. Autor de diversas obras (livros, CD-ROM, artigos, comunicações, etc.) nestes domínios, incluindo os livros “Testemunhos da Qualidade em Portugal”, “Inovação e Qualidade” e “Instituições de Ensino e Sociedade do Conhecimento”.

**João d’ Orey:** Licenciado em Engenharia Química pela Universidade de Coimbra; Pós-graduação em Six-Sigma Black Belt pela American Society for Quality (ASQ); Membro fundador do Observatório Nacional de Recursos Humanos (2002 - ); Docente Convidado da Universidade de Aveiro (2008 - ), Universidade Católica Portuguesa (2000-2005), e Instituto Superior de Gestão (2002-2004); Consultor Sénior da QUAL (1995 - ); Director Executivo da Região Centro da Ordem dos Engenheiros (1988 - ); Presidente da Direcção do Pólo Dinamizador do Distrito de Coimbra da APQ (2001 – 2003); Membro Fundador e Vice-Presidente da PRODEQ – Associação para o Desenvolvimento da Engenharia Química (2001-2008); é co-autor dos livros: “Guia Interpretativo das Normas ISO 9000 Aplicadas ao Ensino”; “Testemunhos da Qualidade em Portugal” e “Inovação e Qualidade”.

**Paulo Sampaio:** Licenciado em Engenharia e Gestão Industrial pela Universidade do Minho, em 2002. Obteve, em 2008, o grau de Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas, pela mesma Universidade, com a Tese “Estudo do Fenómeno ISO 9000: origens, motivações, consequências e perspectivas” (sob orientação dos Professores Pedro Saraiva e António Guimarães Rodrigues). Actualmente é Professor Universitário (Professor Auxiliar no Departamento de Produção e Sistemas da Universidade do Minho, e na Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade Lusíada).

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

**Marco Reis:** Doutorado em Engenharia Química pela Universidade de Coimbra, onde é Professor Auxiliar, leccionando disciplinas na área da Engenharia da Qualidade, Estatística, Supervisão de Processos e Empreendedorismo.

Trabalhou durante dois anos na indústria papelreira, na área de desenvolvimento de novos produtos.

Os seus interesses de investigação centram-se na análise, modelação, monitorização, optimização e controlo de processos, usando dados gerados pelos mesmos.

Métodos e aplicações desenvolvidas cobrem áreas como: quimiometria, estatística multivariada, controlo estatístico de processos complexos, análise de imagem, transcriptómica e saúde, entre outras.

**Carla Cardoso:** Licenciada em Ciências da Educação pela Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra; Mestre em Educação e Desenvolvimento Social; Colaboradora da QUAL, onde desempenha funções de Gestora de Projectos no âmbito do Observatório Nacional de Recursos Humanos.

**Jorge Pinheiro:** Pós-Graduado em Estudos de Mercado e CRM pelo ISEGI. Licenciatura em Estatística e Gestão da Informação pelo ISEGI. Bacharelato em Contabilidade e Administração. Desempenha actualmente a função de Director de Novos Projectos na Qmetrics, sendo o responsável pelas Áreas de Estudos de Satisfação e Lealdade do Cliente e de Novos Projectos, além de ser responsável pela comercialização do software de análise estatística SPAD em Portugal. Anteriormente desempenhou funções de Técnico Superior de Estatística no INE, tendo nesse âmbito coordenado o Inquérito de Qualidade dos Censos 2001.

**Lurdes Tomé:** Licenciada em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto e actualmente frequenta o Mestrado em Decisão Económica e Empresarial no ISEG em Lisboa.

Desempenha actualmente a função de Técnica de Estatística na Qmetrics. Anteriormente realizou estágio na mesma empresa.







## PEDRO SARAIVA CURRICULUM VITAE

Licenciado em Engenharia Química pela Universidade de Coimbra em 1987, tendo obtido o Doutoramento, na mesma área, em 1993, no Massachusetts Institute of Technology (MIT), EUA, e a Agregação em 2006. Docente desde 1984 na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra, onde é Professor Catedrático desde 2010. Foi Presidente do Conselho Pedagógico da Faculdade de Ciências e Tecnologia entre 1994 e 1996, Pró-Reitor da Universidade de Coimbra (2003 a 2004 e 2005 a 2007), e Vice-Reitor da Universidade de Coimbra (2007 a 2009). Deputado da XI Legislatura da Assembleia da República eleito pelo Distrito de Coimbra (2009). Foi Presidente da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDR) entre 2004 e 2005. Fundador e Sócio da QUAL – Formação e Serviços em Gestão da Qualidade, Lda. (1993); Fundador do Observatório Nacional de Recursos Humanos (2002); Senior Associate (2006-2007) e Membro do Conselho de Administração (2007) da SPI-Sociedade Portuguesa de Inovação, SA; Fundador e Accionista da Necton – Companhia Portuguesa de Culturas Marinhas e Microalgas (1997) e da SPI Ventures – Criação e Desenvolvimento de Novos Negócios, SA (2008).

Vasta experiência no ensino, investigação, sensibilização para a Qualidade/Inovação /Empreendedorismo/Estatística e sua aplicação em inúmeros tipos de organizações /contextos /projectos; autor de diversas obras (livros, CD-ROM, artigos, comunicações, etc.) nestes domínios, incluindo os livros “Testemunhos da Qualidade em Portugal”, “Inovação e Qualidade” e “Instituições de Ensino e Sociedade do Conhecimento”.

ISBN 978-989-8058-39-3

Patrocinadores do Estudo:

**Lapcer**  
A Marca da Certificação

**eic**  
empresa  
internacional  
de certificação

**SGS**