QUALIDADE

Associação Portuguesa para a Qualidade

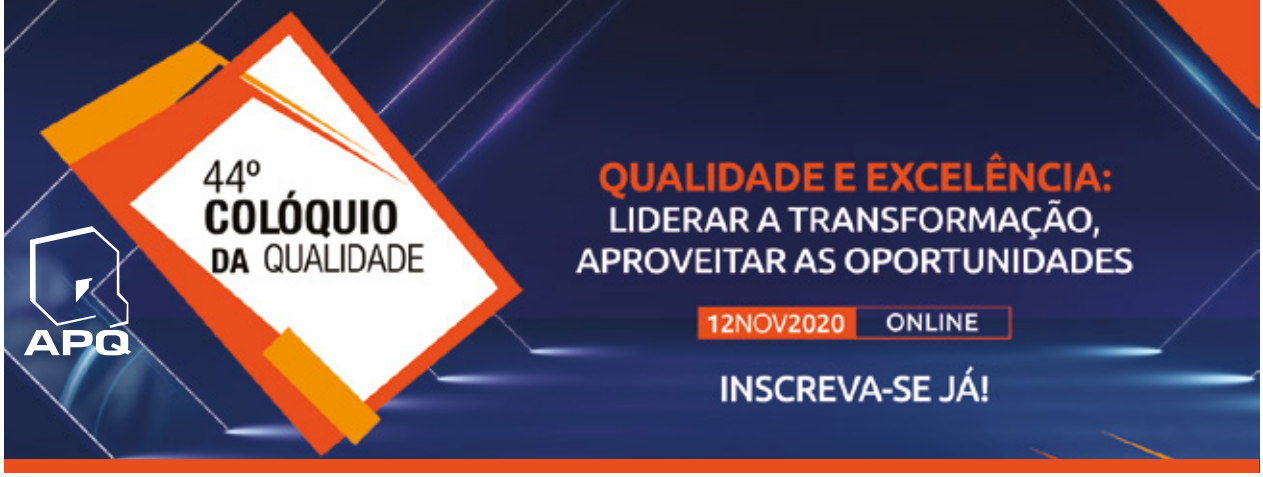
Edição 3
TRIMESTRAL
2020
ANO XLIX
Preço €5



REFLEXÃO
Qualitividade
pág. 6

EOQ
La Calidad en España
pág. 15

TESTEMUNHO
Fundação AFID Diferença: Qualidade no Sector Social
pág. 24



Sessão de Abertura



Francisco Frazão Guerreiro
Presidente da Direção, APQ

Liderar a transformação através do Modelo EFQM 2020



Keynote Speaker
Gianluca Mulè
Chief Operations Officer, EFQM



António Pereira
Plant General Manager, Bosch Security Systems



Moderador
Luís Fonseca
Presidente da Direção, APQ DRN

Transformação Digital e Inovação nas Empresas



Carlos Pereira
Presidente, Flex 2000



Miguel Sá Pinto
Diretor, CEiiA



Rui Fonseca
CEO, Altronix



Moderador
José Carlos Pereira
Vice-Presidente da Direção, APQ DRN

Mesa-Redonda – O "novo normal" na Qualidade



Avelino Brito
Director General, Asociación Española para la Calidad



Carlos Teixeira
Presidente do Conselho de Administração, Porcelanas Costa Verde



Francisco Barroca
Diretor-Geral, CERTIF



Joana dos Guimarães Sá
Diretora de Desenvolvimento, APCER



Moderador
Rafael Campos Pereira
Vice-Presidente Executivo, AIMMAP

O papel do Kaizen na Melhoria da Estratégia do Negócio



Euclides Coimbra
Managing Partner, Kaizen Institute Western Europe

Customer Service: Novos desafios, novas técnicas?



Carla Carvalho Dias
KeyNote Speaker, Author, Certified Coach & Top Management Business Consultant

Regressa Líder: Recursos de Liderança para o "Novo Normal"



António Sacavém
Partner, Trainer & Exec. Coach, ASCA

PATROCINADORES

Ouro

apcer

certif Associação para a Certificação

Prata

JUNKERS

BOSCH

Bronze

lipor

NAV PORTUGAL

SINASE

Apoios

HAPPYONOT Authorized Reseller

www.apq.pt

ÍNDICE



Edição 3
2020
ANO XLIX
Preço €5

Editorial 5

Reflexão

Qualitividade 6

EOQ

La Calidad en España 15

Entrevista

Presidente da Fundação AFID Diferença
Qualidade: Uma ferramenta fundamental para a diferenciação 19

Testemunho

Fundação AFID Diferença: Qualidade no Sector Social 24

Certificação

Grupo de Práticas de Auditoria da ISO 9001 28

Estudos

Recriar é preciso: O líder da Qualidade 4.0 32

APQ Regiões

> Açores
Eletricidade dos Açores: Exemplo de um Sistema de Gestão Integrado 42

Espaço APQ

> Pedro Saraiva eleito Vice-Presidente da IAQ 46

> Níveis de Excelência:
Esquema de reconhecimentos da EFQM 46

> Certificação EQUASS 47

> Atividades Formativas Online 48

FICHA TÉCNICA

Propriedade, Edição e Redação
Associação Portuguesa para a Qualidade
NIPC 500960410
Rua Carlos Alves, nº 3, 1600-515 Lisboa
T: 214 996 210 | geral@apq.pt
www.apq.pt

Diretor
Rui Santos Ramos
geral@apq.pt

Diretor Adjunto
Fernando Reis
fernando.reis@apq.pt

Produção Gráfica
Cempalavras – Comunicação Empresarial
Av. Almirante Reis 114, 2º C, 1150-023 Lisboa
T: 218 141 574 | geral@cempalavras.pt
www.cempalavras.pt

Direção
Luís Paulo Morais
luis.morais@cempalavras.pt

Projeto Gráfico
Francisco Bordalo

Paginação
Ana Gaveta
ana.gaveta@cempalavras.pt
Patrícia Gonçalves
patricia.goncalves@cempalavras.pt

Revisão e Adaptação
Infofluxos – Edição e Comunicação
Graziela Afonso
grazielaafonso@infoqualidade.net
www.infoqualidade.net

Fotografia
IStockPhoto© e entidades participantes

Capa
Fotografia cedida por Fundação AFID Diferença

Impressão
Grafisol – Artes Gráficas

Estatuto Editorial
A Revista Qualidade é a publicação que faz a ligação da APQ aos seus Associados. Conheça o seu estatuto editorial em www.apq.pt

Periodicidade
Trimestral

Tiragem
5000 exemplares

Preço
€5 (IVA incluído)

Inscrição no ICS nº 116964
ISSN 0870-6743
Dep. Legal nº 65326/93

Distribuição gratuita aos membros da APQ.
Os textos incluídos nesta revista expressam a opinião dos seus autores e não necessariamente a opinião da APQ, sua Direção, Órgãos Sociais ou colaboradores.
É interdita a reprodução total ou parcial de textos, fotos e ilustrações sem a expressa autorização da APQ.

MAIS E MELHORES VANTAGENS

para os Associados APQ



CARTÃO ASSOCIADO APQ*

para identificação e obtenção de um conjunto de benefícios e descontos em diversas entidades, nomeadamente:

EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

Associação Portuguesa de Manutenção Industrial | Cambridge School | Instituto Superior de Novas Profissões | Instituto Superior de Gestão | LUDOLOGOS - Centro de Estudos | **Quidgest** | RELACRE - Associação de laboratórios Acreditados de Portugal | Universidade Aberta | Universidade Lusófona

PUBLICAÇÕES

Edições Sílabo | Iberogestão | Instituto Português da Qualidade (Normas) | Leanpub

VIAGENS E LAZER

Grupo Axis Hotéis | Pestana Hotels & Resorts | Pousadas de Portugal | Tivoli Hotels & Resorts

BELEZA E BEM-ESTAR

A Farmácia | GrandOptical | Instituto Óptico | MedialCare | Multiopticas | Ótica do Olival | Sorriso +

SEGUROS

Atlas Seguros | Lusitânia | Origem Segura

SERVIÇOS TÉCNICOS

AMC Advogados | Dantas Rodrigues & Associados | Great People | Green World | HUBIZZ IHNCAM - Serviço de Assessoria Financeira | Jump4better | NOISELAB - Laboratório de Engenheiros Acústicos | PHC Software | PT Empresas | Smart Architecture | ThinkOpen Solutions | ViaGPS

OUTROS SERVIÇOS

Eco-Oficina | Glassdrive | Renault Retail Group | Servilusa | Três-C - Empreendimentos Imobiliários

Em curso a negociação e estabelecimento de mais parcerias nestes e em novos setores.

Para detalhes sobre as condições e informação de novas parcerias, consulte o site da APQ.

A NOSSA RAZÃO DE SER ESTÁ NA CRIAÇÃO DE VALOR PARA OS ASSOCIADOS

www.apq.pt

*Cada Associado individual tem o direito a um cartão.
Os Associados coletivos têm o direito a dois cartões e poderão adquirir mais cartões para os seus colaboradores.



Luís Fonseca
Vice-presidente da Direção da APQ
luismiguelcfonseca@gmail.com

44º COLÓQUIO DA QUALIDADE

O presente ano fica marcado pela pandemia de COVID-19 e pelos consequentes constrangimentos e dificuldades com que muitas pessoas e organizações foram confrontadas. Mas isso não demove a APQ de realizar o seu sempre aguardado Colóquio da Qualidade pela 44ª vez, demonstrando a sua consistência no "fazer acontecer".

Procurando minimizar os impactos negativos em termos de saúde pública, protegendo grupos vulneráveis e evitando a rutura dos sistemas de saúde (em síntese, tentar salvar vidas), muitos governos impuseram confinamentos e restrições aos contactos sociais enquanto aumentavam a capacidade de resposta de hospitais e adquiriam medicamentos, ventiladores, máscaras, desinfetante e outros dispositivos médicos.

A pandemia de COVID-19 é a maior crise de saúde desde a pandemia de gripe espanhola, no final da Primeira Guerra Mundial, com implicações na saúde pública, economia, estabilidade social, política e geopolítica. O PIB mundial caiu drasticamente e os governos aumentaram o controlo da economia, com planos de estímulo muito significativos (aproximadamente oito Planos Marshall), enfatizando o apoio às necessidades básicas dos cidadãos, a preservação de empregos e sobrevivência de negócios e o reforço dos sectores da saúde e assistência. Indústrias, tais como o Transporte (companhias aéreas, operadores de cruzeiros, empresas de navegação), o Turismo (hotéis, restaurantes, alojamento), o Petróleo, Gás, Mineração e Metais (com redução na procura e preços das *commodities*), bem como fabricantes (por exemplo, aqueles com cadeias de fornecimento complexas, como o automóvel e a tecnologia) e retalhistas, foram particularmente afetados.

Ao nível das pessoas, o confinamento e o isolamento de grupos de cidadãos mais idosos ou de saúde mais vulnerável originou alterações muito significativas no modo de vida de muitas pessoas e famílias, com diminuição da interação social e do convívio e redução de rendimento. E, por vezes, agravado pela perda de familiares ou amigos.

Mas como afirma o Engenheiro António de Almeida Júnior, referência maior da Qualidade, a "Qualidade é intemporal" e, em cada situação e contexto, está ao nosso alcance utilizá-la com eficácia e determinação para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades.

É necessário recuperar, progredir, liderar a transformação e maximizar o desempenho com liderança, flexibilidade, capacidade de adaptação e atenção ao presente e ao futuro. Que megatendências globais vão mudar o mundo? Qual a sua influência nas organizações, nas pessoas e na sociedade? Como podem os líderes e gestores da Qualidade e Excelência influenciar significativamente as iniciativas de transformação individuais e coletivas? Quais as ferramentas e estratégias da Qualidade e Excelência apropriadas para transformar as organizações, aumentar o valor e sustentar resultados excelentes e duradouros? A APQ procura dar resposta a estas perguntas.

A APQ, como Associação promotora da Qualidade e da Excelência, que visa o sucesso sustentável das organizações e da sociedade, vai, com o apoio dos nossos patrocinadores e oradores, realizar pela primeira vez em formato *online* o 44º Colóquio da Qualidade. Será no dia 12 de novembro de 2020, sob o tema "Qualidade e Excelência: Liderar a transformação, aproveitar as oportunidades", estando as inscrições abertas no sítio da APQ. Teremos, como *keynote speaker*, Gianluca Mule (COO da EFQM) para nos encorajar a liderar a transformação através do Modelo EFQM 2020. Ou Carla Carvalho Dias para nos inspirar a servir melhor o Cliente. Ou ainda António Sacavém, que nos vai motivar a superar os desafios e aproveitar as oportunidades dos novos contextos.

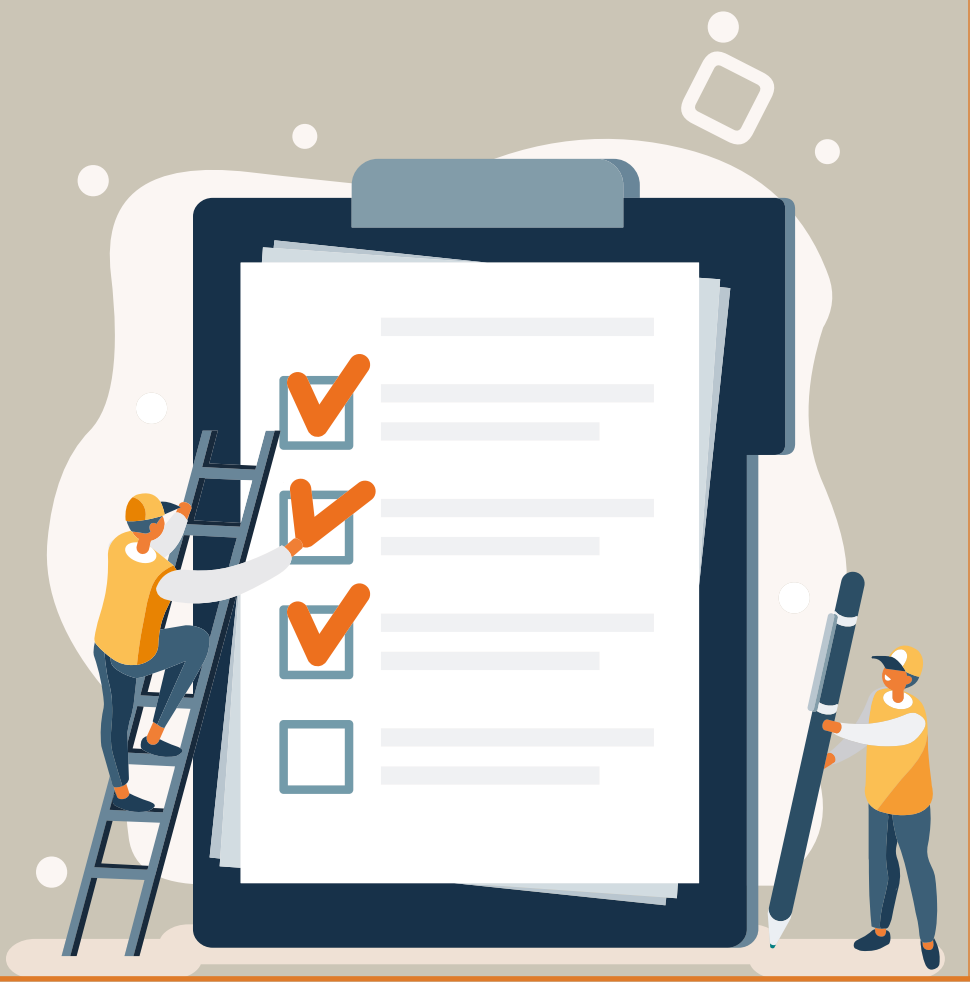
E como os Colóquios APQ vivem sempre do debate de ideias, temos mesas-redondas com personalidades de destaque para discutirmos a "transformação digital e a inovação nas empresas" e o "novo normal da Qualidade".

Contamos com a participação de todos para que o 44º Colóquio da Qualidade seja uma fonte inspiradora de modo a que, através da Qualidade e da Excelência, criemos valor duradouro para todos os nossos *stakeholders*.

A resposta global à COVID-19 mudou a forma como trabalhamos, interagimos e aprendemos. Mas o compromisso da APQ num mundo melhor através da promoção da Qualidade e da Excelência não mudou.

A equipa da APQ e do 44º Colóquio da Qualidade conta convosco e agradece todo o apoio recebido. Encontramo-nos a 12 de novembro para nos enriquecermos com experiências e conhecimentos, com a segurança e a comodidade do trabalho à distância, em que o convívio (reforçado) voltará numa próxima oportunidade.

Qualitividade



Existem momentos de afirmação ou negação das nações no contexto mundial. Tal como as organizações, os países são aquilo que são, ao longo do tempo, em função do entendimento que fazem do mundo que os envolve e das opções que tomam. Além de olhar para a qualidade ao nível das pessoas, dos produtos, dos processos ou das organizações, quando olhamos para um contexto territorial torna-se cada vez mais clarividente que é não apenas possível como desejável adoptar uma perspectiva multiescala na definição e implementação da qualidade (Saraiva, 2011, 2015). É importante equacionar e medir a macroqualidade e que esta possa nortear as prioridades a assumir por cada sociedade. No caso de Portugal, a prioridade do país deveria ser a da qualitividade, sendo a qualidade colocada ao serviço da produtividade.



Pedro Manuel Saraiva
Professor Catedrático da Universidade de Coimbra
Diretor da NOVA IMS da Universidade Nova de Lisboa
Vice-Presidente da APQ, da EOQ e da IAQ
pas@eq.uc.pt

Importa cada vez mais reconhecer a relevância da qualidade quando escolhemos perspectivas mais alargadas da mesma, situadas ao nível de um determinado país, como temos vindo a defender e procurar demonstrar. A esta escala, as questões e desafios que se colocam possuem valores potenciais que não são de um milhão, mas antes de vários milhares de milhões de euros, como as ocorrências de manifesta não qualidade no sector financeiro bem evidenciam pelo mundo fora e igualmente em Portugal (Saraiva, 2018a,b).

Mas a macroqualidade vai mais longe, pois dela dependem muitas vidas humanas, como a presente pandemia Covid-19 demonstra por vezes da forma mais brutal. O mesmo se pode dizer sobre as crises de refugiados que caracterizam o mundo em que vivemos, ou ainda, num horizonte temporal mais alargado e potencialmente dramático, quanto às alterações climáticas e suas implicações. Equacionar e medir a macroqualidade é, portanto, algo de extremamente importante e que deve mesmo nortear as prioridades que cada sociedade venha a assumir e ser capaz de implementar (Saraiva *et al.*, 2020).

Portugal encontra na sua história um grande exemplo de capacidade de afirmação, sucesso, reconhecimento e contributo para o mundo. Tal sucedeu quando foi capaz de se concentrar em torno de um e um único grande desígnio nacional, trabalhando afincadamente e colectivamente para "Dar Novos Mundos ao Mundo" através da Epopeia dos Descobrimentos, que tanto nos orgulha e deve orgulhar.

Diversos estudos mostram que isso só foi tornado possível através de lideranças e processos de qualidade e *benchmarking* norteados por um objectivo comum, perseguido com determinação e persistência. Algo que contou com o envolvimento das elites de Portugal, mas, como demonstram os trabalhos recentes liderados por Henrique Leitão (Prémio Pessoa), foi sobretudo o reflexo e resultado de uma verdadeira mobilização colectiva, abarcando múltiplos extractos da população, devidamente alinhados em torno de um desígnio nacional, trabalhado com muito planeamento, persistência e imensos contributos, tanto "*top down*" como "*bottom up*", ao longo de várias décadas.

Como veremos mais adiante com maior detalhe, Portugal encontra-se agora e há mais de duas décadas numa nova encruzilhada, sem que se vislumbre ainda qualquer verdadeira luz ao fundo do túnel. Pela primeira vez em muito tempo de vivência colectiva num país soberano com séculos de existência, encontramo-nos na situação algo confrangedora de ter gerações mais novas com condições e oportunidades de vida que em média ficam aquém das proporcionadas às gerações que as antecederam, o que a pandemia Covid-19 vai potencialmente agravar.

Diversos programas de desenvolvimento foram sendo elaborados, incluindo alguns bem recentemente. Além de raramente implementados, eles tendem, porém, a apontar para uma tremenda dispersão de intervenções e "prioridades", sendo que ter inúmeras "prioridades" é por definição não assumir e não actuar de acordo com as verdadeiras prioridades. Como o princípio e a análise de Pareto, que Juran tanto ajudou a divulgar, bem nos ensinam, importa ter a coragem de separar os "*trivial many*" dos "*vital few*", para nestes concentrar atenção, recursos e resultados.

Tendo como ponto de partida uma intervenção que tive o privilégio de fazer nas V Jornadas Regionais da Qualidade realizadas nos Açores (Saraiva, 2019), neste artigo, de forma estruturada, iremos procurar convergir para a identificação de uma única central, mas verdadeira prioridade, que Portugal deveria ser capaz de agarrar com tremenda determinação: a qualitividade, entendida esta como sendo a qualidade colocada ao serviço da produtividade.

Entender "o problema"

Os territórios, assim como as pessoas, são em boa medida aquilo que são em função das decisões que vão tomando ao longo da sua história de vida, individual e colectiva. Mais do que esconder os seus problemas, num comportamento de avestruz, o sucesso dos territórios passa por conseguirem assumir com humildade e realismo aquilo que está ou não está a correr bem, com foco, frontalidade e determinação.

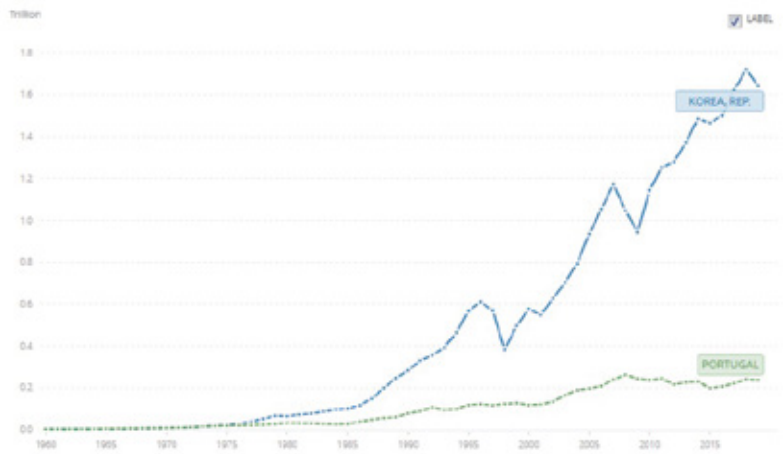
Como a qualidade nos ensinou, e bem, sem se perceber um problema e ir até à sua verdadeira origem dificilmente o conseguiremos resolver. Importa, por isso, ir para além da tremenda superficialidade com que este tipo de assuntos é geralmente discutido em Portugal. Sem nunca esquecer que para se chegar à raiz dos fenómenos tipicamente é necessário equacionar um conjunto consecutivo de 5 porquês e, por sua vez, encontrar as correspondentes respostas. Caso contrário, ficaremos à mercê de meros palpites de ocasião, que não vão para além da ponta visível de um icebergue que só se pode entender olhando detalhadamente e em profundidade para a sua globalidade.

Perguntemo-nos, então, a nós próprios, a questão central que temos evitado procurar responder de forma competente: "*Qual é a verdadeira prioridade estrutural que Portugal deveria assumir para melhorar a qualidade de vida e felicidade dos seus cidadãos?*"

Para encontrar vias de resposta importa olhar para factos e aprofundar a análise, como referem os livros e as boas práticas da Qualidade, pelo que é isso mesmo que procuraremos fazer de seguida.

Sendo certo que a qualidade de um determinado país não se esgota num único indicador, antes obrigando a uma análise integrada de diferentes dimensões (Cubo *et al.*, 2019; Saraiva *et al.*, 2017), de forma simplificada basta olhar para a evolução do PIB de Portugal, comparativamente à registada na Coreia do Sul (Fig. 1), desde os anos 1960 até hoje, para se entender facilmente que as coisas podiam ter corrido melhor e de forma necessariamente diferente no que diz respeito ao progresso de Portugal. Outros países, como a Coreia do Sul, podem servir-nos de *benchmark*, pois tinham um ponto de partido idêntico, mas souberam divergir pela positiva e converter-se ao longo de várias décadas em nações com patamares de qualidade de vida e geração de riqueza completamente diferentes daqueles em que Portugal teima em permanecer.

Figura 1 EVOLUÇÃO DO PIB EM PORTUGAL E NA COREIA DO SUL (DADOS RECOLHIDOS DO BANCO MUNDIAL)

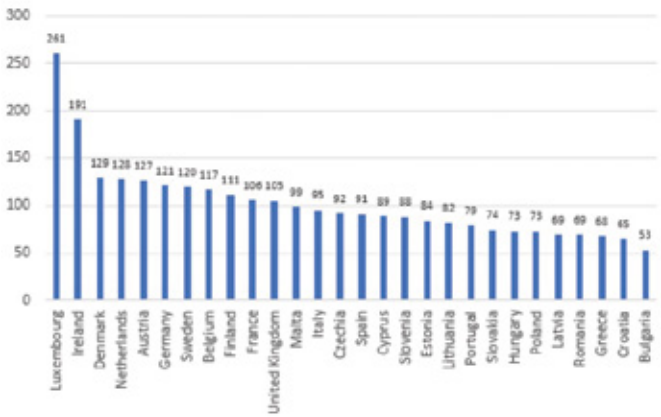


MAS, SE SE OLHAR PARA UM CONTEXTO GEOPOLÍTICO DE MAIOR PROXIMIDADE, DENTRO DA UNIÃO EUROPEIA, PODEMOS CONSTATAR IGUALMENTE A NOSSA INCAPACIDADE DE CONVERGÊNCIA. PORTUGAL TEM VINDO A PERDER SUCESSIVOS LUGARES EM TERMOS DE GERAÇÃO DE RIQUEZA, O QUE NOS COLOCA NA 20.ª POSIÇÃO EM TERMOS DE PIB PER CAPITA.

Mas, se se olhar para um contexto geopolítico de maior proximidade, dentro da União Europeia, podemos constatar igualmente a nossa incapacidade de convergência. Portugal tem vindo a perder sucessivos lugares em termos de geração de riqueza, o que nos coloca na 20.ª posição em termos de PIB *per capita* (Fig. 2). E tudo indica que os impactos da pandemia Covid-19 vão contribuir para que, porventura ainda mais rapidamente do que se pensava, continuemos a baixar de posição neste *ranking*, com diversos países adicionais do Leste Europeu a fazer-nos uma ultrapassagem.

Ao olhar para as trajectórias de evolução de cada nação neste indicador, e correspondentes primeiras derivadas, tudo aponta para que até 2022 venhamos a perder mais duas posições, passando a ocupar o 22.º lugar em 28! Algo que seria de todo impensável aquando da adesão de Portugal à Comunidade Europeia em 1986. Como amiúde confessava o Prof. Ernâni Lopes, com alguma tristeza, não era de todo este o caminho com que então se sonhava e ambicionava alcançar, algo que na sua leitura só poderia inverter-se caso Portugal simultaneamente tivesse a coragem de assumir uma visão estratégica e fosse capaz de a realizar (Saraiva, 2016a).

Figura 2 PIB *PER CAPITA* DE PORTUGAL NO CONTEXTO E FACE À MÉDIA DA UNIÃO EUROPEIA, EM TERMOS PERCENTUAIS (DADOS DO EUROSTAT REFERENTES A 2019)



Em sentido inverso, e deixando de lado o caso do Luxemburgo pela sua natureza muito particular, encontramos a Irlanda na liderança. Veja-se como foi possível esta nação, de reduzida dimensão populacional e localização igualmente periférica no contexto da Europa, ter uma rota de evolução totalmente diferente da nossa. Apresentando um ponto de partida em termos de PIB *per capita* idêntico ao de Portugal na década de 1960, a Irlanda apresenta hoje em dia padrões de qualidade de vida incomparavelmente superiores aos nossos (Fig. 3).

Do ponto de vista dos sintomas, a falta de qualidade de vida percepcionada pelos portugueses decorre em boa medida deste tipo de realidade. Mas para se ir até à correspondente origem última da questão, temos então de procurar aprofundar o tema lançando 5 porquês consecutivos e tentando encontrar as correspondentes respostas (Fig. 4).

Figura 3 EVOLUÇÃO DO PIB *PER CAPITA* EM PORTUGAL E NA IRLANDA, COM VALORES EM USD (DADOS DO BANCO MUNDIAL)

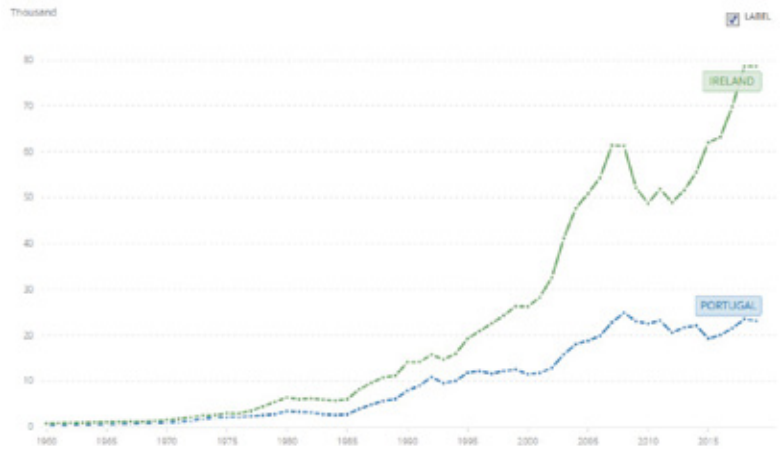
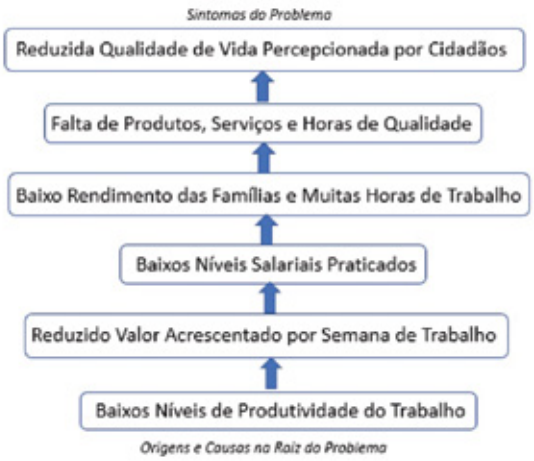


Figura 4 OS CINCO PORQUÊS DE ENTENDIMENTO DA SITUAÇÃO VIVIDA POR PORTUGAL E PELOS PORTUGUESES EM 2020



Para se viver bem e usufruir de maior e melhor qualidade de vida em Portugal, as pessoas precisam de poder ter acesso a horas, serviços e produtos de qualidade, o que só será possível com um aumento significativo no rendimento das famílias, só viável com maiores salários, impossíveis de alcançar sem haver maior valor acrescentado por trabalhador, e tal só pode acontecer se se assistir a um significativo acréscimo na produtividade do trabalho (Fig. 4).

Encontrada a origem do problema, como sugerem as abordagens da Qualidade, estamos agora em condições de perceber que só através de uma intervenção concentrada na sua resolução poderemos resolver a questão e encontrar os caminhos do futuro ambicionados, mas nunca concretizados para e em Portugal…

A prioridade nacional

Percebido o icebergue, e o que está na origem do principal problema estrutural de Portugal, torna-se relativamente simples enunciar o tipo de modelo de desenvolvimento que nos interessa, face ao diagnóstico traçado e ao contexto mundial em que nos movimentamos.
Como tenho dito e escrito repetidamente, para se voltar a CRER em Portugal importa ter como ambição criar um modelo de Competitividade Responsável, Estruturante e Resiliente (CRER), em que cada elemento possui uma semântica bem definida e específica (Saraiva, 2016a,b) a ter em devida conta:

- Competitividade Responsável – no sentido de respeitar aspectos ambientais, os direitos humanos e a qualidade de vida dos cidadãos, com responsabilidade social e evolução harmoniosa do território nacional;

- Competitividade Estruturante – no sentido de corresponder a pilares duradouros e sustentáveis de construção da competitividade do país no mundo contemporâneo, com uma óptica também de médio prazo e dirigida à aposta nos vectores com potencial de criação de valor acrescentado;

- Competitividade Resiliente – no sentido de ser robusta face a oscilações registadas no meio envolvente, traçando um rumo de evolução positiva que seja capaz de resistir a diferentes tipos de imprevistos que possam surgir a nível nacional e internacional, assim como aos momentos menos bons.

Tendo este modelo de ambição para Portugal sido algo em que trabalhei há cerca de dez anos atrás, mormente enquanto Deputado, não deixa de ser surpreendente, ao fazer a sua releitura, como parece ser tão premonitório e, porventura, ainda mais válido hoje do que na época em que foi originalmente concebido e redigido.

Ora os dados mostram-nos uma vez mais que na implementação deste tipo de lógica de desenvolvimento nada se vai conseguir alcançar de significativo se tal não assentar numa imensa trajectória de progresso na produtividade do trabalho, isto é, no valor médio gerado por cada hora de trabalho de um português.

Como se pode facilmente constatar, a este nível o desempenho de Portugal no contexto da União Europeia é não só confrangedor como continua a dar sinais claros de divergência, especialmente acentuados a partir de uma sequência de novas quebras face à média da União Europeia registadas a partir de 2014 (Fig. 5).

Uma análise comparativa face aos demais países da União Europeia corrobora o nosso lastimável posicionamento no que toca à produtividade, ao ocuparmos a posição 23.ª no universo dos 28 países, apenas à frente da Croácia, Hungria, Letónia, Roménia e Bulgária (Fig. 6). Não é por acaso que a Irlanda, anteriormente citada, teve um caminho de evolução e criação de qualidade de vida tão diferente do de Portugal: a sua produtividade do trabalho equivale a dizer que, em média, um trabalhador irlandês gera em 15,4 horas de trabalho (2 dias, portanto) o equivalente em valor a 40 horas de trabalho (5 dias de 8 horas) de um português. Quando num país em média alguém cria valor em dois dias equivalente ao de uma semana completa de esforço noutra nação, não podem restar grandes dúvidas sobre qual deles será mais bem-sucedido e capaz de garantir melhor qualidade de vida e felicidade junto dos seus habitantes!

Compreendida a essência da questão, a solução não passa, portanto, por se trabalhar mais em Portugal, nem tão-pouco por modelos assentes em baixo custo da mão-de-obra, mas necessariamente por se trabalhar melhor, com mais qualidade, e assim sermos capazes de gerar maior valor por hora trabalhada. Não existe outro caminho viável minimamente interessante para Portugal e os portugueses.

Figura 5 EVOLUÇÃO DA PRODUTIVIDADE POR HORA TRABALHADA EM PORTUGAL, EXPRESSA EM PERCENTAGEM DO VALOR MÉDIO REGISTADO NA UNIÃO EUROPEIA (DADOS RECOLHIDOS DO EUROSTAT)



Figura 6 PRODUTIVIDADE MÉDIA DO TRABALHO POR HORA TRABALHADA NOS DIFERENTES PAÍSES DA UNIÃO EUROPEIA E FACE À MÉDIA DA UNIÃO EUROPEIA (DADOS RECOLHIDOS DO EUROSTAT RELATIVOS A 2018)



A prioridade de Portugal passa então necessariamente por concertar esforços em torno de uma e uma única prioridade, que se resume em uma e uma única palavra: qualitividade – aqui entendida como a qualidade colocada com grande força ao serviço da produtividade. Este termo corresponde a uma tradução livre para português do termo "Qualitivity", cunhado pela empresa coreana Hyundai enquanto um dos seus pilares fundamentais de gestão da qualidade. Algo que tive oportunidade de aprender com o Prof. Wan Seon Shin quando ambos nos cruzámos em Jeddah, ainda em contexto embrionário da pandemia, como oradores convidados da 7.ª Conferência Nacional da Qualidade da Arábia Saudita (Saraiva, 2020).

Posteriormente, tive ocasião de conhecer o livro que publicou (disponível em diferentes línguas), que mostra bem como a qualidade e a qualitividade foram as alavancas de sucesso da evolução feita pela Coreia do Sul. Outro país a que nos referimos anteriormente como estando nos anos de 1960 ao nível de Portugal e que depois deu um tremendo salto de progresso, em boa parte devido também ao modo como as grandes empresas locais, através da qualidade, apostaram e conseguiram liderar a nível mundial, como o livro em apreço de resto bem relata (Shin, 2019). Esta obra evidencia ainda que o que realmente importa é não apenas a situação estática vivida em termos da qualidade num determinado momento, mas sobretudo a primeira derivada, isto é, a velocidade a que as organizações e territórios progridem na qualidade, o que se reflecte no seu próprio título, que dá primazia ao declive da qualidade a que as organizações e os territórios progridem.

Mas num mundo tão volátil e não linear, mais do que olhar apenas para os declives, atrevo-me a sugerir que possivelmente teremos de nos habituar, de forma aberta, a olhar para as primeiras e também para as segundas derivadas das trajectórias de evolução da qualidade: além da situação vivida e da velocidade de evolução, importa cada vez mais considerar a aceleração imprimida, por via de uma análise integrada dos valores actuais, primeiras e segundas derivadas das correspondentes curvas de progresso da qualidade ao longo do tempo.

Parece assim ficar claro qual o caminho, da qualitividade, que urge ver percorrido em Portugal. Com o apoio exigente e dedicação de todos nós, este é um caminho em que os profissionais da Qualidade e os associados da APQ podem e devem vir a desempenhar papel de destaque, recolocando a qualidade, através da qualitividade, no centro das agendas de discussão e intervenção a múltiplos níveis.

COM O APOIO EXIGENTE E DEDICAÇÃO DE TODOS NÓS, ESTE É UM CAMINHO EM QUE OS PROFISSIONAIS DA QUALIDADE E OS ASSOCIADOS DA APQ PODEM E DEVEM VIR A DESEMPENHAR PAPEL DE DESTAQUE, RECOLOCANDO A QUALIDADE, ATRAVÉS DA QUALITIVIDADE, NO CENTRO DAS AGENDAS DE DISCUSSÃO E INTERVENÇÃO A MÚLTIPLOS NÍVEIS.

OS LABORATÓRIOS, A SEGURANÇA E A QUALIDADE DE VIDA

RELACRE
ASSOCIAÇÃO DE LABORATÓRIOS ACREDITADOS DE PORTUGAL

RELACRE ONLINE
Sempre presente à distância de um clique



Formação
Acesso fácil à valorização de competências técnicas

Eventos
Modalidades interativas para as necessidades atuais

Assessoria Técnica e Auditorias
Melhoria da produtividade e desenho organizacional

Comissões Sectoriais
Flexibilidade e rapidez nas relações

E ainda:

Ensaios de Aptidão

Certificação de Pessoas

Afiliações Internacionais: Uma relação de permanência

EFNDT Eurachem eurolab ICNDT

www.relacre.pt
geral@relacre.pt

Um caminho que é bem possível percorrer, como as jornadas de constante melhoria e evolução registadas na Coreia do Sul ou na Irlanda ajudam a demonstrar. Basta assumir que esta é realmente e verdadeiramente "a prioridade", "a aposta", "a ambição" que faz sentido desenhar, assumir e implementar com grande determinação e capacidade mobilizadora.

Inspirando-nos, porventura, nos Descobrimentos para perceber que, quando assim é, Portugal consegue, acontece e concretiza, indo muito para além do que a sua dimensão geográfica ou populacional representa no mundo.

Conclusão

Tendo por base uma análise lúcida da realidade nacional, baseada em princípios da qualidade, procurou-se com este artigo enunciar a qualitividade como sendo a verdadeira e única prioridade nacional que vale a pena assumir com ambição, determinação e capacidade de concretização, mobilizando tudo e todos em seu torno.

São inúmeros os exemplos concretos que nos mostram bem que, através da qualitividade, os países e as organizações podem construir trajectórias modelares de sucesso e progresso, sendo esta a via escolhida pelas melhores de entre as melhores empresas internacionais (Shin, 2019; ASQ, 2016).

Temos assim em Portugal de pugnar, mas igualmente exigir, enquanto cidadãos e clientes, que as empresas nacionais percebam o verdadeiro alcance e significado da qualitividade, vendo na qualidade algo muito mais consistente do que uma mera "certificação de conveniência" ou "constatação de conformidade". Elas devem ser convidadas e desafiadas constantemente a perceber o real alcance estratégico e verdadeiro impacto sobre os resultados do negócio e a produtividade da qualidade, que importa também saber medir e quantificar (Saraiva, 2019). Não esquecendo igualmente os imensos contributos que a Qualidade 4.0 pode vir a trazer neste domínio (Saraiva, 2020).

Assumida que esteja a qualitividade enquanto verdadeira e única via de aposta preferencial para Portugal enfrentar, indicam-se ainda iniciativas concretas de construção de mais e melhor qualitividade em Portugal, para as quais se tornam essenciais a liderança e o envolvimento de todos, mas redobradamente dos profissionais da Qualidade e associados da APQ.

Em momentos de redobradas incertezas, como aqueles que enfrentamos, importa ganhar solidez revisitando algumas das nossas melhores referências intemporais. Reconforta-me por isso constatar que o imperativo da qualitividade encontra eco em citações provenientes de alguns dos maiores nomes associados à qualidade do século XX, mencionando-se aqui três exemplos concretos, sempre inspiradores e confirmadores de que o caminho aqui preconizado da qualitividade é acertado e avisado, como a sabedoria destas citações nos ajuda facilmente a compreender:

- "Improve quality and you automatically improve productivity."
  W. Edwards Deming

- "The role of Statistics in Quality and Productivity Improvement depends on certain philosophical issues: what is the role of statistics in the process of investigation and discovery; how can we extrapolate results from the particular to the general; how can we evaluate possible management changes so that they truly benefit an organization."
  George E. P. Box

- "Se não formos capazes de vencer esta luta da concorrência internacional, não tenhamos dúvidas que não poderemos sobreviver, convencidos de que o mercado interno é bastante, porque até este desaparecerá perante a força daqueles para quem a Qualidade é sinónimo de eficiência, produtividade, motivação, isto é, rentabilidade."
  António de Almeida Júnior

Uma Agenda de Qualitividade

Assumida que fica a qualitividade enquanto não apenas mais uma de entre muitas outras tantas "prioridades", mas como sendo "a única e verdadeira prioridade" que importa assumir e ver concretizada em Portugal, devemos então caminhar no sentido de todos nos mobilizarmos para esta causa comum, ajudando a convertê-la em realidade.

A convite do presidente do IPQ, que muito agradeço, tive o privilégio de coordenar recentemente, no âmbito do Fórum da Qualidade, a construção dos contornos de uma nova visão para a Qualidade em Portugal, com o envolvimento de cerca de outras 25 pessoas do mundo da Qualidade. Deste esforço decorreu a preparação de um documento (Saraiva *et al.*, 2019), que preconiza o caminho que Portugal pode e deve fazer na área da Qualidade até 2030. Curiosamente cerca de uma década depois de ter correspondido ao desafio do então presidente da APQ para desenvolver um estudo e publicar um livro dedicados ao Futuro da Qualidade em Portugal (Saraiva *et al.*, 2010).

Esta nova Agenda Estratégica para a Qualidade 2030 começa por enunciar que "Portugal encontra-se de alguma forma numa encruzilhada de evolução, acreditando-se que só por via de uma aposta forte e colectiva centrada na Qualidade, tal como esta se configura no século XXI, será possível dar o salto em frente que se ambiciona. Em última análise, o que se pretende é que através de uma dinâmica de aposta na Qualidade ao longo da próxima década (Qualidade2030@pt: vencer e convencer pela qualidade ao serviço da produtividade, da eficácia e da eficiência) seja possível plantar as sementes e fazê-las frutificar, passando das ideias às acções concretas de implementação da concretização da Qualidade em Portugal (Das sementes aos frutos…)".

Não é este o local certo para detalhar os conteúdos desse mesmo documento, cuja leitura integral se aconselha (Saraiva *et al.*, 2019), que aponta no seu total para um conjunto de 56 iniciativas agrupadas em torno de 12 dimensões de intervenção e análise. Em alternativa destaca-se, a título ilustrativo, o grupo de medidas integradas na dimensão "Vencer e Convencer pela Qualidade", intimamente interligada com a aposta a fazer na qualitividade aqui enunciada:

- Desenhar e implementar no terreno um movimento alargado de adesão às ferramentas e metodologias da qualidade, incluindo as mais recentes e contemporâneas, para fomento da produtividade;

- Recolocar a qualidade no centro das prioridades nacionais, através da mobilização de lideranças esclarecidas, consistentes e mobilizadoras, bem como de comunicação segmentada e eficaz;

- Construção e implementação de um Barómetro da Qualidade, assente num conjunto de métricas e metas caracterizadoras da evolução da qualidade, bem assim como a correspondente monitorização e acompanhamento ao longo do tempo, com elaboração periódica de relatórios de progresso e emissão anual de um documento sucinto de descrição do "Estado da Qualidade em Portugal";

- Desenvolvimento de forte campanha integrada de sensibilização e promoção da aplicação de sistemas de medição dos custos da qualidade e dos custos da não qualidade, enquanto forma de combater desperdícios, otimizar a afetação de meios e produzir resultados também do ponto de vista do valor económico gerado pela qualidade.

Ainda do mesmo documento, aproveitamos para também reproduzir o conjunto de 10 medidas consideradas mais importantes pela equipa que desenvolveu o projecto e que uma vez mais se interligam de forma muito fácil com o alcance de maior qualitividade em Portugal, a saber:

1 – Recolocar a qualidade no centro das prioridades nacionais, através da mobilização de lideranças esclarecidas, consistentes e mobilizadoras, assim como de comunicação segmentada e eficaz.

2 – Desenvolvimento de forte campanha integrada de sensibilização e promoção da aplicação de sistemas de medição dos custos da qualidade e dos custos da não qualidade, enquanto forma de combater desperdícios, otimizar a afetação de meios e produzir resultados também do ponto de vista do valor económico gerado pela qualidade.

3 – Reconhecimento da transversalidade e da abrangência do Sistema Português da Qualidade, enquanto infraestrutura nacional para a Qualidade, e sua coordenação ao mais alto nível do Governo, com evolução da correspondente tutela do IPQ para a dependência directa do Primeiro-Ministro.

4 – Promover a aplicação de abordagens adequadas do ponto de vista da metrologia, qualidade e rastreabilidade das medições nos diferentes tipos de equipamento, procedimentos e práticas vigentes na área da saúde, com envolvimento dos profissionais e entidades do sector.

5 – Fomentar o ajuste dos sistemas da qualidade aos desafios societais relacionados com os princípios da sustentabilidade e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) assumidos pelas Nações Unidas, garantindo que processos de normalização, medição e certificação alinham-se com a corresponde Agenda de Desenvolvimento Sustentável 2030.

6 – Promover uma cultura de gestão da qualidade, da mudança e de risco associada à transformação dos Serviços Públicos, com redesenho dos processos, eliminação de ineficiências, redundâncias e duplicações sem valor, acrescentando e incorporando-lhes as novas tecnologias no suporte às atividades, bem como alinhando-os com a transformação digital inteligente e centrada no utente.

7 – Reforço das capacidades de comunicação, esclarecimento, informação, transparência e resposta a reclamações, enquanto elementos essenciais da Qualidade da Administração Pública e no modo como esta se relaciona com os utentes e cidadãos.

8 – Implementar uma cultura efetiva de qualidade, segurança e gestão do risco na atividade diária dos vários profissionais de saúde, promovendo o registo e notificação dos incidentes adversos verificados, bem como a sua partilha, enquanto forma de promover a melhoria e prevenir futuras repetições ou ocorrências de erros, com um enfoque igualmente na concepção e implementação de sistemas e soluções "à prova de erros" ("*Poka Yoke*").

9 – Aderir a uma cultura de simplificação orientada aos utentes dos serviços públicos, por via de legislação, regulamentação, processos e procedimentos adequados, de modo a facilitar a vida aos cidadãos, reduzir os custos de contexto, tornar o país mais competitivo e racionalizar a utilização de recursos, centrada na essência da qualidade prestada.

10 – Lançamento de um ambicioso programa de Qualidade 4.0 (que obriga a adotar novas culturas, colaborações, competências e lideranças em qualidade), capacitador das novas realidades que a transformação digital acarreta para a qualidade, como novas formas de interagir com os clientes e medir a sua satisfação, novos processos de desenvolvimento de produtos em co-criação e teste em mercado dos mesmos, gestão de processos e sistemas em ambientes de "*big data*", com crescente automação, gestão preditiva e antecipativa da qualidade em tempo real e fortemente assentes em "*Data Science*" e "*Data Analytics*".

Assim sendo, depois de identificada a prioridade, parece ser possível mostrar como ela pode ser assumida, concretizada e implementada no terreno, como o exemplo de outros países denota e o trabalho desenvolvido no seio do Fórum da Qualidade bem evidencia, com propostas concretas daquilo que realmente importa ver concretizado.

Sabemos onde queremos chegar, quão essencial isso é, qual a origem estrutural do dilema nacional, onde importa focar as atenções, energias, sonhos e sua concretização.

A batalha da qualitividade é aquela que vale a pena travar, a bem da sustentabilidade do país, do bem-estar e felicidade das gerações actuais e vindouras, algo que tem de estar no centro das abordagens e razões de ser da Qualidade, tanto no sector público como nas empresas, havendo muito que se pode aprender a este nível, por exemplo com o movimento GEM 2.0 (Government Excellence Model) em curso nos Emirados Árabes Unidos (Saraiva, 2019b, GEM, 2020).

Conhecemos os campos onde se joga esta batalha, as estratégias possíveis do combate a travar, a importância da Qualidade, dos seus profissionais e dos associados da APQ, para a conseguir vencer com sucesso, vencendo e convencendo pela qualidade através da qualitividade. Vamos a isso?

Referências bibliográficas

ASQ-American Society for Quality, *The ASQ Global State of Quality-Discoveries 2016*, ASQ (2016).

Cubo, C., P. Saraiva, P. Sampaio e M. Reis, "2017 World State of Quality: first worldwide results", artigo aceite para publicação na revista *Total Quality Management & Business Excellence* e já disponibilizado *online*, p. 1-10 (2019).

GEM, "Government Excellence Model Manual", Gabinete do Primeiro-Ministro, Emirados Árabes Unidos (2020).

Saraiva, P. (Coordenador) e outros autores, "Agenda Estratégica para a Qualidade 2030", Fórum da Qualidade, Instituto Português da Qualidade (2019).

Saraiva, P., "A Qualidade como Motor da Produtividade", apresentação efectuada no âmbito da realização das V Jornadas Regionais da Qualidade", Ponta Delgada (2019).

Saraiva, P., "Analytics in Government and Politics: billion dollar questions and answers!", coluna de opinião publicada por convite na JMPForeword – The statistical discovery magazine, SAS, Março 2018, p. 7-8 (2018b).

Saraiva, P., "Excellence 4.0 in the Public Sector: some lessons from the UAE experience", International Journal of Excellence in Government (IJEG), 1(1), p. 15-17 (2019b).

Saraiva, P., "Multiscale Quality", comunicação oral efectuada no World Quality Forum, promovido pela International Academy for Quality, Budapeste, Hungria (2015).

Saraiva, P., "Qualidade, Invovação e Empreendedorismo: pilares da competitividade e do sucesso na fundição", *Fundição*, n. 278, p. 40-44 (2016b).

Saraiva, P., "Quality 4.0: a strategic driver for competitiveness and success", apresentação plenária integrada na 7th National Quality Conference – Quality in the Age of Transformation and Change, Jeddah, Arábia Saudita (2020).

Saraiva, P., "Quality and Statistical Thinking in a Parliament and Beyond", Quality Engineering, 30 (1), p. 2-22 (2018a).

Saraiva, P., "Uma Perspectiva Multiescala da Qualidade e Excelência em Portugal", comunicação plenária efectuada no Fórum Excelência Portugal 2011 e 36º Colóquio da Qualidade, promovido pela APQ, Lisboa (2011).

Saraiva, P., *Empreendedorismo: do conceito à aplicação, da ideia ao negócio, da tecnologia ao valor*, terceira edição (substancialmente revista e ampliada), livro publicado pela Imprensa da Universidade de Coimbra, 689 páginas, Coimbra (2016a).

Saraiva, P., J. Orey, P. Sampaio, M. Reis, C. Cardoso, J. Pinheiro e L. Tomé, *O Futuro da Qualidade em Portugal*, livro publicado pela APQ, 191 páginas, Lisboa (2010).

Saraiva, P., P. Sampaio, C. Cubo e M. Reis, "Macroquality Measurement: World State of Quality and European Quality Scoreboard Approaches and Results", Total Quality Management & Business Excellence, 31(9–10), pp. 1060–1076 (2020).

Saraiva, P., P. Sampaio, C. Cubo, M. Reis e J. Orey, "World State of Quality: 2016, European Quality Scoreboard Results", comunicação oral apresentada no Second World Quality Forum, promovido pela International Academy for Quality, Bled, Eslovénia (2017).

Shin, Wan S., *The Quality Slope to Be Great Quality Korea*, Terceira Edição, Korean Standards Association Media (2019).



Quiero comenzar agradeciendo muy sinceramente a APQ su invitación y la presencia de la Asociación Española para la Calidad en la Revista de la Calidad de Portugal. Hablaré de la Calidad en España, objetivo seguramente demasiado ambicioso para mis conocimientos; confío en poder al menos aportarles información de interés y en todo caso no aburrirles demasiado.

La Calidad en España



Avelino Brito
Diretor-Geral da Asociación Española para la Calidad (AEC)
abrito@aec.es

El marco institucional de la Calidad en España

En primer lugar, convendría presentar las instituciones de la calidad en España. Comenzaré con la Metrología, la más antigua de las instituciones de la Calidad, en realidad tan antigua como la civilización. Puedo dar testimonio de ello porque conozco el museo del Centro Español de Metrología, el museo que más emoción ha producido en mi alma de ingeniero, y que contiene, entre otros tesoros, la colección de pesas y medidas que se utilizaban en España a mediados del siglo XIX. La colección se hizo con objeto de la Ley de Pesas y Medidas de 1852, cuyo objeto fue la unificación de las unidades de pesos y medidas que se utilizaban, que eran muchas y diferentes, y había sido así nada menos que desde el fin de la dominación romana.

El Centro Español de Metrología es el organismo responsable de la Metrología en España. Creado en 1990, es un organismo autónomo, hoy dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Es el custodio de los patrones de medida, responsable de los controles metrológicos del Estado Español, y entre otros servicios, desarrolla proyectos de Investigación y Desarrollo, forma especialistas, y es Organismo Notificado para diversas Directivas europeas de instrumentos de medida.

En cuanto a la Normalización, nuestra institución responsable tiene su origen en 1986, en la incorporación de España en la Comunidad Europea, hoy Unión Europea. Se creó entonces la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), a la que el Estado español confió la Normalización y la Certificación, actividades que hasta esa fecha el Estado español gestionaba a través de un organismo autónomo dependiente del Ministerio de Industria.

Por un lado, se consideró necesario que la Normalización estuviera gobernada bajo un modelo similar al de otros países europeos, una gestión privada tutelada por la Administración Pública bajo un marco legal específico. Por otro lado, la Certificación voluntaria vino de alguna manera a cubrir la función de las homologaciones obligatorias, que había que suprimir, al menos para los productos provenientes de otros países de la Comunidad Europea.

Con AENOR como único organismo de Normalización y Certificación, el modelo permaneció hasta 1995, en que la Ley de Industria y el nuevo Reglamento para la Calidad y Seguridad Industrial vino a liberalizar la Certificación en España, propiciando una amplia oferta e intensa competencia en los servicios de Certificación.
Más recientemente, en 2015, un cambio en el Reglamento de la Calidad y la Seguridad industrial dio otro paso adelante, esta vez en la dirección de la separación de la Normalización y la Certificación. Como consecuencia de ello, en 2017 la Asociación segregó las actividades de Certificación, de formación y las de comercialización de las normas en una sociedad mercantil independiente, de la que la Asociación es el único accionista. Desde entonces, la renombrada Asociación Española de Normalización gestiona las normas bajo el acrónimo que siempre ha dado nombre a las normas españolas, UNE, mientras que los servicios de evaluación de la conformidad, formación, y distribución de normas y otros contenidos editoriales son prestados por la sociedad AENOR Internacional SAU.
En el ámbito de la Normalización, desde 1986, antes AENOR, hoy UNE, han llevado a cabo un trabajo extraordinario. Más de 12.000 técnicos participan en los comités de normalización, y su catálogo de normas contiene más de 33.000, la mayor parte de ellas en la lengua española, lo que ha supuesto una extraordinaria aportación para la difusión de las normas internacionales y europeas en España y en la comunidad hispanohablante internacional.
El panorama de los agentes de la Infraestructura de la Calidad se completa con la infraestructura acreditable, formada por las Entidades de Certificación, los Laboratorios de Ensayo, las Entidades de Inspección y los Laboratorios de Calibración Industrial.
La función de Acreditación, que tiene por objeto proporcionar una declaración oficial de la competencia de un organismo para ejercer actividades de evaluación de la conformidad, corresponde a la Entidad Nacional de Acreditación – ENAC. Como UNE, ENAC es una Asociación privada sin ánimo de lucro que opera bajo un marco legal y unas funciones específicas establecidas por la Administración Pública.



EN 2008 ESPAÑA LLEGÓ A OCUPAR EL TERCER PUESTO EN EL MUNDO EN NÚMERO DE CERTIFICADOS ISO 9000, CON CASI 69.000, SÓLO POR DETRÁS DE CHINA E ITALIA. HOY EL NÚMERO DE CERTIFICADOS ISO 9000 HA DESCENDIDO HASTA LOS 30.000.

Dentro del panorama institucional de la Calidad en España, no puedo dejar de señalar a la Asociación Española para la Calidad. En 1953, en el marco de las actividades de cooperación de los acuerdos bilaterales entre España y Estados Unidos, contemplados en el Pacto de Madrid, tuvo lugar el germen del nacimiento de la AEC. En 2020 hemos cumplido nuestro 59º aniversario, y desde hace 55 años somos el socio español de la Organización Europea para la Calidad – EOQ.
Desde entonces, hemos sido el punto de encuentro de las empresas y los profesionales de la calidad en España. Hemos venido proporcionando espacios de relación, promoviendo el entendimiento, y difundiendo experiencias y las mejores prácticas en torno a la Calidad. Hemos venido llevando a cabo una relevante función de difusión y formación en el devenir de los conceptos de la Calidad y también de los cambios en el marco legislativo e institucional de la Infraestructura de la Calidad.
Y, por último, lo más importante, recordar al órgano regulador de la Calidad y la Seguridad Industrial en España, su autoridad responsable, la Subdirección General de Calidad y Seguridad Industrial, dependiente de la Secretaría General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, en el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

La Evaluación de la Conformidad en España

Después de este breve recorrido por nuestras instituciones de la Calidad, otro, igualmente breve, sobre la Evaluación de la Conformidad en España.

El primer ingrediente característico de la Evaluación de la Conformidad en España es el notable desarrollo de los sistemas de gestión. Según el estudio anual ISO sobre la Certificación de sistemas de gestión, en 2008 España llegó a ocupar el tercer puesto en el mundo en número de certificados ISO 9000, con casi 69.000, sólo por detrás de China e Italia. Hoy el número de certificados ISO 9000 ha descendido hasta los 30.000, aunque conserva todavía un muy honroso sexto puesto en el mundo, por delante de países como el Reino Unido o Francia. Conserva el tercer puesto en número de certificados ISO 14000 de gestión medioambiental, con más de 12.000 certificados.
En mi opinión, este notable desarrollo de la Certificación de los sistemas de gestión se debió fundamentalmente al extraordinario dinamismo de la economía española en la última década del siglo XX y hasta la recesión de 2008. Pero también a la salud del sistema español de la Calidad: a su marco legal, a la eficacia de los agentes de la Infraestructura de la Calidad, y al liderazgo de los profesionales españoles de la Calidad.
El dinamismo de la Evaluación de la Conformidad en España no se ha limitado ni mucho menos a la Certificación de una norma. Algunos otros hechos me resultan muy notables, considerando el peso de nuestra economía en el mundo, que ocupa el decimotercer puesto, y el hecho de que el sector servicios es muy grande en relación con la industria en comparación con las economías de los países más avanzados o de nuestro entorno.

- Por ejemplo, el gran desarrollo del Modelo EFQM en España, con diferencia el mayor de los países europeos. Y en el ámbito de los modelos de excelencia, hay que destacar el modelo de excelencia de la Fundación Iberoamericana de la Calidad – FUNDIBEQ, el modelo de excelencia de los países que hablamos portugués o español, en Europa y América.

- Otro ejemplo son las normas españolas para I+D+i. El primer desarrollo sirvió para disponer de un modelo de evaluación de la conformidad para la determinación de los contenidos en Investigación, Desarrollo e Innovación en los proyectos de las empresas, simplificando el acceso a las desgravaciones previstas en la Ley del Impuesto de Sociedades y proporcionando seguridad jurídica. Siguió luego la norma del sistema de gestión de la I+D+i conforme con en el modelo ISO de normas de gestión, la norma para la sistematización de la vigilancia tecnológica, el denominado patent box o transferencia tecnológica, el personal investigador, los prototipos de muestrarios y las pequeñas empresas innovadoras.

- Otra muestra del dinamismo de la evaluación de la conformidad en España es el desarrollo de normas certificables para el cumplimiento normativo, o, según la nueva terminología establecida por las normas UNE, el *compliance*. Su origen está en la reforma del Código Penal español de 2010, que asignó responsabilidad penal a las personas jurídicas por los delitos cometidos en su beneficio por sus administradores, empleados, y colaboradores dependientes.
  También estableció un marco de atenuación o incluso exoneración de esa responsabilidad penal en el caso de haber tomado medidas de control idóneas para prevenir el delito cometido. En el ámbito del cumplimiento normativo existía la norma para la prevención del soborno, de origen británico. En España se desarrolló la norma UNE 19601 de *compliance* penal y más recientemente otra para el *compliance* fiscal, como herramientas complementarias para la materialización de esas medidas idóneas para la prevención de los delitos a los que una empresa está expuesta.

- En este breve repaso, no quiero dejar de referirme a dos recientes textos legislativos, que estoy convencido requerirán de nuevas herramientas de evaluación de la conformidad. Ambos responden a conceptos contemporáneos, la Transparencia y el Desarrollo Sostenible, que son ya componentes esenciales del Gobierno Corporativo y de la Calidad del siglo XXI.



El primero es el Real Decreto 11/2018, sobre información no financiera y diversidad, que establece el marco más exigente de los países europeos en cuanto a la publicación de información no financiera, en cuestiones medioambientales y sociales, respeto de los derechos humanos y a la lucha contra la corrupción y el soborno, relativas al personal, igualdad de oportunidades, no discriminación e inclusión de las personas con discapacidad.

El segundo es el Real Decreto-ley 6/2019 sobre igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, que desarrolla la Ley 3/2007 de igualdad efectiva de mujeres y hombres.

En el panorama de la evaluación de la conformidad en España es necesario hacer referencia a los esquemas sectoriales. Sería muy extenso hacer repaso aquí a todos ellos, pero mencionaré al menos algunos.

En primer lugar, el modelo de Calidad turística del Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), un modelo que, desde hace 20 años, ha venido desarrollando su relevancia, con la publicación de las normas españolas de Calidad turística, la extensión de sus certificados a todo tipo de establecimientos turísticos y que da sentido a la Secretaría española del Comité de Turismo de la Organización Internacional de Normalización ISO.

Más antiguo aún es el esquema de certificación PECAL, el esquema para los proveedores de los ejércitos españoles. En la Asociación Española para la Calidad, llevamos a cabo el servicio de Secretaría Técnica del esquema desde hace más de una década. El mismo servicio, el de Secretaría Técnica, proveemos a la Asociación Española de Empresas Tecnológicas de Defensa, Seguridad, Aeronáutica y Espacio (TEDAE) en relación con el modelo español de certificación aeroespacial.

Y también muy relevante en el panorama español de la evaluación de la conformidad, y de gran actualidad, es el Esquema de Delegados de Protección de Datos de la Agencia Española de Protección de Datos. Se trata de un esquema de certificación de personas que ha venido cumplir una importantísima función ante el desarrollo de las nuevas tecnologías y las nuevas obligaciones legales de las empresas en materia de privacidad.

¿Y qué piensan nuestros profesionales de la Calidad?

He podido constatar que entre los intereses de los profesionales españoles de la Calidad hay un empeño consistente por el entendimiento de la Calidad del siglo XXI, o por lo menos, de la Calidad de los años venideros.

Yo no creo que este interés sea exclusivo de los profesionales de la Calidad, ni de los profesionales de mi país, porque los cambios radicales que estamos viviendo afectan a todos los profesionales y a todos los países.

Pero, al menos en nuestra asociación, hemos dedicado no pocos encuentros a intentar entender su función en este nuevo mundo, un mundo en ebullición como consecuencia de la digitalización de las empresas y de nuestras vidas, de los cambios geopolíticos, y de los retos globales como el cambio climático o el desarrollo sostenible. Y, si teníamos pocos desafíos, ha llegado la pandemia para recordarnos que este siglo no tiene porqué traer menos calamidades que las que trajo el siglo anterior.

La historia de la Calidad ha sido una historia de éxito, y llena de lecciones para la gestión.

La función de Calidad ha ido evolucionando, desde la tarea de inspeccionar la producción hasta adquirir un alcance cada vez más global en las organizaciones y con una visión cada vez más estratégica.

Para mí, lo más señalado de su devenir fue la Calidad Total, concebir la organización como un organismo único en el que lo que hacen todas sus partes tiene impacto en lo que entregamos a los clientes, y la comprensión de que la Calidad no sólo es una cuestión de medir y hacer, sino también, o más bien, esencialmente de gestionar.

Seguramente sin pretenderlo, la Calidad propició la llegada de la norma ISO 9000 y la Certificación de los sistemas de gestión, que a su vez arrastraron sus conceptos y lecciones de gestión a otras áreas de las organizaciones. Una contribución extraordinaria.

Hay quien es más defensor de las normas de sistemas de gestión, y otros que no tanto, pero todos coinciden en el valor del profesional de la Calidad. Tiene una comprensión global de su organización, de principio a fin de la cadena de valor. Es un vertebrador de los procesos que equilibra los intereses de las partes de una organización. Es un organizador y hace procedimientos, y a la vez un disruptor, que cambia o elimina los procedimientos cuando lo que hay en ellos no sirve. Es un hombre multidimensional, que necesita conocer lo esencial de todas las funciones de la organización. Es un hombre relacional, que ejerce influencia sin autoridad. En fin, el profesional de la Calidad es un creador de cultura y también un defensor de causas perdidas: un buen aliado para la alta dirección.

Nuestros profesionales de la Calidad tienen la percepción de que el traje actual con el que se visten las empresas es distinto al que usaban en los tiempos en que se desarrolló el concepto de la Calidad Total.

Hoy vivimos en una aldea global hiperconectada. Hoy la competencia es incomparablemente mayor. Hoy el cliente es mucho más exigente; y la época de la producción en masa ha dado paso a una época de personalización en masa. Hoy cumplir escrupulosamente con lo contratado por los clientes, no es el objetivo, sólo es el principio; porque es necesario ir mucho más allá y construir emociones positivas en los clientes. Incluso en los que no son todavía clientes, y en cualquier otro grupo de interés, si es que quieres sobrevivir. Hay que innovar, y a una velocidad tal que crujen los andamiajes de los procesos y los de cualquier organización de personas.

Hemos constatado el foco de los profesionales de la Calidad en los desafíos globales, y muy en particular, en la digitalización, en comprender la función de Calidad en el nuevo mundo digital, la Calidad digital.

Estamos de acuerdo en que lo hecho hasta ahora, todo sirve. La Calidad es una función para el control de los riesgos y la aportación de valor. Y una herramienta para tener éxito en este nuevo mundo lleno de oportunidades y desafíos, pero también de riesgos y obligaciones. Y también en que la función de la Calidad es cada vez más estratégica, más cercana de la alta dirección, su recurso para el cambio y en la gestión con valores.

PRESIDENTE DA FUNDAÇÃO AFID DIFERENÇA



Qualidade:

Uma ferramenta fundamental para a diferenciação

Face ao momento em que vivemos, com desafios inimagináveis provocados pela pandemia COVID-19 e a necessidade de encontrar respostas que são difíceis e desconhecidas, a Qualidade enquanto ferramenta de gestão e agregadora da inovação e da sustentabilidade constitui, para Domingos Rosa, uma forma das organizações se diferenciarem num mercado de forte concorrência. O presidente do Conselho de Administração da Fundação AFID Diferença, profundo conhecedor do Terceiro Sector, considera que a Qualidade e suas respetivas normas e procedimentos trouxeram à área dos serviços uma maior orientação para as necessidades e expectativas dos clientes, seus direitos e questões éticas e, também, uma maior consciência às instituições quanto ao ambiente e sustentabilidade, aos seus riscos e resultados. Porém, sublinha Domingos Rosa, continua a haver necessidade de alterar o funcionamento das instituições da área social. Ou seja, há que mudar e qualificar.

Na sua opinião e de forma geral, qual a visão dos portugueses sobre a qualidade dos produtos e serviços a que têm acesso?
O consumidor português está mais bem informado e tornou-se mais exigente e consciente em relação à qualidade dos produtos e serviços a que tem acesso. As empresas têm de se preparar cada vez melhor para conquistar os consumidores, designadamente têm de desenvolver estratégias de produção e venda de produtos e serviços que devem ir ao encontro não só da sua satisfação, mas também das suas necessidades e anseios.
Com o avanço tecnológico, as empresas devem ter em atenção que os clientes mudaram os seus hábitos e comportamentos, daí o facto de se falar hoje no consumidor 4.0, que advém da integração do real e do virtual, mais bem informado, mais exigente, mais dinâmico na procura do que deseja. Hoje, o consumidor tem que ter razões muito fortes para se envolver num produto, serviço ou marca. São os consumidores que estabelecem as regras de consumo, já não são as empresas.
A investigação sobre as expectativas e anseios dos clientes é fundamental para conceber produtos que o consumidor deseja e não os que a empresa determina que os consumidores necessitam. Nos dias que correm o consumidor analisa o produto antes de o comprar, levando em consideração, sempre, a relação custo-benefício do mesmo. Deste modo, as empresas devem desenvolver estratégias de conceção de produtos e do seu valor, tendo em conta o perfil do consumidor, o produto e/ou serviço e a sua qualidade.

Quais as principais técnicas e ferramentas de gestão que destacaria e quais as mais relevantes em termos de resultados?
Hoje existem empresários que utilizam a Qualidade como uma ferramenta poderosa de gestão para fornecer produtos nas melhores condições e/ou prestar bons serviços, assentando a sua estratégia numa gestão rigorosa e controlada, na investigação e na inovação. Estes empresários têm tido sucesso e têm operado crescimento nas suas empresas de forma sustentável.

Licenciado em Finanças pelo ISEG e com Pós-Graduação em Gestão da Construção e do Património e Imobiliário, com inclusão da cadeira de Gestão de Sistemas da Qualidade, Domingos Marques Alves Rosa inclui ainda no seu currículo o Curso de Gestão das Organizações Sociais da Escola de Direção e Negócios da AESE.

As áreas da Gestão, Financeira, Qualidade e Estratégia Empresarial marcam o seu percurso profissional enquanto consultor, a par de responsável ou interveniente na implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (ISO 9001, Marca ISS da Segurança Social e EQUASS) em empresas privadas de prestação de serviços e na Fundação AFID Diferença.

Presidente do Conselho de Administração da Fundação AFID Diferença e Vice-presidente da APQ, em 2018 recebeu da Câmara Municipal de Lisboa a Medalha de Mérito Social.

Existe hoje em Portugal um número significativo de empresários que apresenta níveis de desenvolvimento e de modernidade muito apreciáveis, na sua maioria empresários que utilizam a Qualidade como ferramenta de gestão.

No momento atual em que vivemos a maioria das empresas a nível mundial enfrenta desafios inimagináveis, de difícil resolução, provocados pela pandemia COVID-19. Neste quadro, o rigor da gestão é ainda mais importante e fundamental, reforçando as exigências de uma gestão rigorosa, a alocação de recursos otimizada, o controlo de gestão mais apertado e a garantia da satisfação dos *stakeholders*, cada vez mais conscientes e mais exigentes sobre o que necessitam.

A tomada de decisões por parte de empresários e gestores deve estar assente em informações credíveis e atualizadas através de ferramentas de acompanhamento das diferentes atividades e da sua monitorização, utilizando indicadores como os *Tableau de Bord* e os *Balanced Scorecard*, bem como muitas outras que têm sido criadas para cada área específica de atividade ou negócio.

Esta é uma fase de enormes desafios para todos, incluindo empresários, gestores e consumidores, começando com a necessária adaptação às mudanças provocadas pela pandemia. A melhoria significativa dos sistemas de informação, o planeamento e o controlo de gestão mais eficaz e eficiente são ferramentas imprescindíveis nesta fase, sem fim à vista, associando a estas a inovação e investigação, quer nas metodologias a utilizar quer na conceção e adaptação da produção a novos produtos e serviços.

Um outro desafio complexo é o da conquista e/ou reconquista dos mercados para os produtos e serviços atuais das empresas, após o encerramento forçado dos mercados devido à pandemia, e a procura de novos produtos e serviços para satisfazer os atuais e novos consumidores, mais conhecedores dos produtos e serviços e mais exigentes. Isto exige o desenvolvimento de metodologias de pesquisa de mercados adaptadas às novas realidades, designadamente através do recurso à digitalização – *e-Commerce*.

O *e-Commerce* ou comércio eletrónico é aplicável a qualquer tipo de negócio ou transação comercial que implique a transferência de informação através da internet. Abrange uma gama de diferentes tipos de produtos e serviços (negócios). O *e-Commerce* é atualmente uma das mais importantes ferramentas de gestão comercial da internet em crescimento, porque permite que os consumidores transacionem bens e serviços eletronicamente sem as barreiras de tempo ou de distância.

Qualidade e inovação na área dos serviços

De que forma a área da qualidade nos serviços está a evoluir?

No final do século passado, a questão da qualidade na área dos serviços era pouco relevante. Com o crescimento dos serviços e as crescentes exigências dos consumidores, cresceram também as questões da qualidade nesta área. Se revisitarmos as últimas alterações verificadas ao nível das normas da Qualidade, verificamos essencialmente ajustamentos aos serviços e áreas sociais, com uma maior preocupação com o contexto das organizações, o risco, a orientação para o cliente e para os resultados, os seus direitos, as questões éticas, o ambiente, e com os elementos mais próximos das pessoas, da humanidade e da sustentabilidade do que da produção de produtos, sem menosprezar a importância destes princípios na produção.

A qualificação da área dos serviços já está a acontecer há algum tempo devido, por um lado, ao crescimento e importância deste sector na economia dos diferentes países a nível mundial e, por outro, devido ao desenvolvimento de muitíssimas áreas de negócio que assentam em novas tecnologias e na digitalização. Com este crescimento, associado a uma maior exigência dos consumidores, as organizações da área dos serviços, inseridas em mercados concorrenciais cada vez mais agressivos, irão necessitar de se diferenciar das concorrentes e a Qualidade é uma ferramenta fundamental para marcar esta diferenciação.

Como avalia as políticas públicas quanto à promoção do papel da qualidade na inovação e sustentabilidade? A Administração Pública deve aplicar as técnicas de gestão da Qualidade?

Os governos têm vindo a desenvolver políticas públicas com influência na promoção da qualidade dos produtos e dos serviços, na inovação e sustentabilidade dos países e das suas empresas, desenvolvendo diferentes instrumentos que permitem melhorar a competitividade do sector empresarial.

Têm sido, deste modo, lançados projetos de desenvolvimento que afetam positivamente a criação de novos produtos e serviços, mais ecológicos, mais rentáveis e dinamizadores de emprego, mas, paralelamente, sem evitar os efeitos negativos sobre as comunidades e o ambiente. Temos de ter preocupações acrescidas com este tipo de problemas, em que a investigação e a inovação têm um papel importante para ajudar na sua minimização. Por exemplo, produzimos produtos mais ecológicos, mas o aumento da produção influenciado pelo aumento substancial da procura consome recursos naturais que prejudicam as comunidades e o ambiente.

Com a globalização e as novas tendências dos mercados, a inovação é um fator determinante na competitividade a nível nacional e internacional e fundamental para fazer crescer as economias e as empresas de forma sustentável, minimizando os efeitos desse crescimento. Os governos devem ter um papel importante na promoção da inovação da economia, tanto mais que a evolução tecnológica e digital permite abordagens e soluções integradas. Por outro lado, os governos têm de criar um clima de investimento que permita apetrechar o próprio Estado e as empresas de ferramentas, designadamente a Qualidade, que garantam melhorias no seu desempenho e sustentabilidade.

Por seu lado, a Administração Pública não pode diferenciar-se das empresas, antes deve utilizar as ferramentas que estas utilizam, como a da Qualidade, de modo a tornar os seus serviços mais eficazes e eficientes. O que se verificou nesta pandemia, na gestão



dos hospitais em todo o mundo, tem revelado alguma desatenção pela qualidade na intervenção e um desempenho pouco articulado nalguns casos, tornando necessário encontrar meios e ferramentas de capacitação dos seus serviços e das pessoas e formas de investimento. Apesar disso, não poderei deixar de elogiar o extraordinário esforço realizado pelos profissionais da Saúde.

A utilização das novas tecnologias é fundamental para o crescimento sustentado dos resultados das empresas e do país e para o aumento da produtividade. É necessário fomentar a inovação, fator decisivo no crescimento económico dos países e dos povos.

COM A GLOBALIZAÇÃO E AS NOVAS TENDÊNCIAS DOS MERCADOS, A INOVAÇÃO É UM FATOR DETERMINANTE NA COMPETITIVIDADE A NÍVEL NACIONAL E INTERNACIONAL E FUNDAMENTAL PARA FAZER CRESCER AS ECONOMIAS E AS EMPRESAS DE FORMA SUSTENTÁVEL, MINIMIZANDO OS EFEITOS DESSE CRESCIMENTO.

Reforçar proximidade entre os meios académico e empresarial

Sente ou já sentiu escassez de conhecimento científico ou técnico na área da Qualidade? Como vê a relação entre o conhecimento académico e o prático das empresas? Como promover a aproximação entre estes dois conhecimentos?

Na generalidade, não tenho sentido escassez de conhecimento científico ou técnico, nem na área da Qualidade em particular. Os meios tecnológicos ao nosso dispor nos dias que correm, com tendência para aumentarem e melhorarem, permitem pesquisar uma multiplicidade de estudos, artigos técnicos e de opinião sobre o conhecimento científico. Por outro lado, existe um número significativo de organizações ligadas à Qualidade que promovem inúmeras sessões temáticas sobre as técnicas e práticas mais recentes em matéria do conhecimento geral sobre a Qualidade.

Nos últimos anos, a Academia tem vindo a preocupar-se com estas matérias, considerando eu que ainda não é suficiente. As questões da Qualidade são tratadas como uma área de aprendizagem de menor importância, quando deveriam fazer parte dos currículos obrigatórios das Universidades e Escolas Superiores e Profissionais, principalmente das áreas de gestão, engenharia, produção industrial, comercial, económica e financeira, dos serviços, dos recursos humanos, da investigação, entre outras.

A ligação entre a Academia e as Empresas é fundamental e tem-se materializado, fundamentalmente, através da realização de estágios académicos e de algumas (poucas) iniciativas de parceria entre Universidades e Empresas, o que reputo de insuficiente. Os dois meios deveriam criar parcerias tecnicamente fortes para o desenvolvimento do ensino prático (o que tem acontecido muito pouco e em pequeno número), de modo a capacitar os recursos humanos das empresas para enfrentarem a complexidade da gestão da produção, das vendas, dos recursos humanos, da qualidade, na inovação e investigação, etc.

O *Benchmarking* e o *Benchlearning* são processos técnicos de troca de boas práticas na intervenção/produção/aprendizagens, fundamentais para a melhoria da produção de produtos e prestação de serviços, que deveriam ser multiplicados e replicados na Academia e nas Empresas. Julgo que a criação de currículos promovidos pelo Ministério da Educação, em articulação com as Universidades e as Empresas, deveria ser uma prioridade para melhor capacitar os nossos recursos humanos e os nossos futuros gestores, engenheiros, advogados... Este é um investimento no futuro com retorno garantido!

Como perspetiva a evolução futura da função Qualidade nas organizações? Que novas competências serão necessárias?

Este é um tema cuja discussão tem vindo a ser feita já há algum tempo, sem grandes resultados à vista. Em minha opinião, a perspetiva de evolução futura da função Qualidade nas organizações é positiva e será garantida caso os gestores e profissionais assumam o compromisso com a Qualidade e com uma verdadeira cultura da Qualidade. Contudo, esta área tem de ser repensada e trabalhada de forma mais objetiva e ainda mais profissional face à sua importância na gestão das organizações.

A atualidade está marcada pela globalização e pela digitalização, que permitem a troca de informações rápidas e fluidas, colocando às empresas as questões da concorrência e da competitividade como fatores fundamentais de sucesso ou insucesso. Perante tamanha avalanche de informações sobre os produtos e os serviços a prestar, os consumidores optarão pelos que melhor se ajustarem às suas necessidades e anseios. A necessidade de satisfazer os consumidores incentiva as empresas a desenvolverem produtos e serviços com maior qualidade e obriga a que estas fiquem atentas face ao seu posicionamento e interação com o ambiente externo e à sua diferenciação em relação à concorrência.

Nesse sentido, as empresas têm de desenvolver investigação sobre as necessidades e expectativas dos consumidores e inovar na conceção dos produtos e serviços que os consumidores desejam. Hoje o consumidor tem de ter razões muito fortes para se envolver num produto, serviço ou marca. O consumidor analisa com maior profundidade o produto ou o serviço antes de o adquirir, levando em consideração, sempre, a relação custo-benefício.

Deste modo, as empresas devem desenvolver estratégias de conceção de produtos e do seu valor, tendo em conta o perfil do consumidor, o produto e/ou serviço e a sua qualidade. Ora, tudo isto exige a qualificação das organizações para poderem responder às exigências do mercado, utilizando, também, as ferramentas da Qualidade por forma a diferenciarem-se das restantes.

Um outro aspeto que reputo de fundamental prende-se com a preparação dos profissionais da Qualidade. Estes têm de estar muito bem apetrechados e dominarem as ferramentas da Qualidade que estão ao seu dispor, bem como as novas tecnologias, de modo a poderem responder aos desafios da globalização e da concorrência da qualidade dos produtos e serviços.

Tal como referi atrás, a ligação entre os meios académico e empresarial é fundamental e tem sido feita, mas é necessário um reforço significativo, mais fortemente pedagógico e técnico, através de um ensino teórico e prático mais eficaz, com vista a conseguir-se melhorar a função da qualidade nas organizações e formar melhor os profissionais da Qualidade.

Qualidade no sector Social

Falando agora do sector Social em que está envolvido, como perspetiva a evolução da função Qualidade nas organizações do sector e qual o papel do Estado nesta matéria?

Dois sectores da área de serviços que me são muito caros e que têm vindo a ter um forte impacto nesta realidade do COVID-19 são os sectores Social e da Saúde, que irão ter um enorme desafio no futuro próximo em termos da sua intervenção específica e nos modelos de organização, de modo a melhorarem os serviços prestados. Aliás, estas foram frases muitas vezes ouvidas da parte dos responsáveis destes sectores e dos governos por esse mundo fora, ao longo desta pandemia sem conclusão à vista.

O que se tem passado nestas áreas tem levado a fortes apelos à capacitação das suas organizações, sob pena de tragédias indesejáveis, como a que está a acontecer, se repetirem com maior gravidade. O meu colega de Direção, António Moitinho de Almeida, com base numa afirmação da Diretora-Geral da Saúde, Dr.ª Graça Freitas, evidenciou alguns aspetos importantes no Editorial da 1ª edição de 2020 da Revista Qualidade, nomeadamente a necessidade de se assegurar a qualidade dos testes à COVID-19, reforçando eu agora o inexplicável aparecimento de falsos testes positivos amplamente divulgados pela comunicação social.

Não poderei beliscar o trabalho realizado pelo Ministério da Saúde, no entanto, parece-me que têm sido mais importantes os aspetos políticos da saúde em alternativa à capacitação e ao investimento nos serviços hospitalares.

Hoje, as questões da saúde e da qualidade de vida destas pessoas que são atendidas no contexto hospitalar são aspetos muito mais importantes que os atrás referidos. Se revisitarmos a realidade das urgências hospitalares nos múltiplos serviços de saúde, constatamos um défice de qualidade nos serviços prestados, só colmatados pelo esforço e abnegação dos profissionais de saúde.



A área da saúde, maioritariamente gerida pelo Estado, sofre do problema de alguma inércia dos seus serviços, fator que poderá condicionar o desenvolvimento de uma estratégia de Inovação, Qualidade e Sustentabilidade.

E especialmente quanto ao sector Social?

No que diz respeito ao sector Social, cuja atividade é maioritariamente desenvolvida por organizações da economia social, apoiadas ou subsidiadas pelo Estado, ele enferma do mesmo problema. Neste caso, porque estas entidades estão inseridas num sector pobre, em que um grande número de gestores desenvolve a sua atividade maioritariamente *pro bono*, com a preocupação primeira de sobrevivência, em que as questões da qualidade têm sido preteridas. Tem que haver, em meu entender, um esforço significativo para qualificar o sector Social. Penso que o esforço deverá ser dirigido para o desenvolvimento de pressões políticas junto do Governo para a criação de programas de qualificação das organizações desta área, como o que foi desenvolvido em 2007 e que vigorou até 2013 no âmbito da qualificação das organizações da área da Deficiência: o Programa Arquimedes inserido no POPH – Programa Operacional de Potencial Humano. Esse permitiu qualificar, em termos da área da Qualidade, inúmeras instituições da área da Deficiência e respetivas respostas sociais/ /serviços e abrangeu, no início, cerca de 128 organizações de todo o país, que tiveram a oportunidade de qualificar os seus serviços, as metodologias de trabalho e os seus recursos humanos. Foi uma iniciativa que teve enorme sucesso, permitindo a um grande número de instituições da área da Deficiência estarem hoje mais bem preparadas para minimizar as consequências dos problemas, nomeadamente os causados por esta pandemia.

Apesar das razões não serem as melhores, estão criadas condições para o reforço da implementação de sistemas de gestão da qualidade nas organizações da saúde e sociais, dando seguimento às inúmeras intervenções públicas dos membros do Governo, em especial dos responsáveis dos Ministérios da Saúde e do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, que têm afirmado a necessidade de alterar o funcionamento destas instituições. Ou seja, a necessidade de mudar e de qualificar.

E a pandemia veio reforçar de algum modo essa necessidade de mudança?

Diria que o sector Social tem sido uma das instâncias mais afetadas com a pandemia COVID-19. Saliento que cerca de 1/3 das pessoas falecidas na Europa são utentes de Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas (ERPI). Mas, apesar de sabermos que os índices de mortalidade incidem naturalmente nos segmentos mais idosos da população e de nos questionarmos sobre a fiabilidade dos números que têm vindo a ser publicados por essa Europa fora, a COVID-19 veio relevar a necessidade que todos temos de repensar o funcionamento destas Respostas Sociais/Serviços, em particular o Estado como entidade que tutela esta área.

O sector Social, também denominado Terceiro Sector, que engloba as IPSS (Associações e Fundações), as Cooperativas, as Mutualidades e as Misericórdias, tem vindo a substituir o Estado na intervenção social e tem-se afirmado como um sector fundamental na economia nacional, no desenvolvimento social e económico, na intervenção, no emprego e inclusão social. Pena é que nos dias que correm se discuta a sua importância, normalmente em confronto com os defensores da inclusão destas atividades no sector público ou no sector privado, quando o problema fundamental deve passar pelas questões organizativas e de funcionamento da Intervenção, da Regulação, dos Direitos Humanos, da Cidadania, da sua Qualificação e da Qualidade de Vida das pessoas que são atendidas, tal como se revelou fundamental nesta crise pandémica.

Estamos a falar da necessidade de implementar nestas instituições sistemas e metodologias de funcionamento, que visem não só satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes/ /utentes, mas também dar resposta, em tempo útil, a problemas extraordinários muitas vezes impensáveis e de difícil resposta, ou seja, de grande risco. O que se tem passado ao nível das ERPI é resultado da ausência de discussão sobre as medidas que devem ser implementadas nestas áreas, a necessária Mudança, para não falar dos investimentos necessários para as concretizar.

Não é possível pensar hoje a intervenção nestas Respostas Sociais/Serviços nos mesmos moldes de há 20 ou 30 anos atrás, em que o atendimento era feito a pessoas que apenas necessitavam de atenção social e de vigilância na saúde, na organização da gestão da sua vida diária, na administração da medicação, no acompanhamento e na ocupação.

Hoje os desafios são maiores!

Alguma palavra final?

Apenas um remate: a Cultura da Qualidade deve ser endógena a todos os que trabalham para a capacitação das organizações.



Fundação AFID Diferença: Qualidade no Sector Social

A Fundação AFID Diferença é uma instituição da economia social, associada da APQ desde 2008, e uma das únicas, se não a única Instituição do Terceiro Sector certificada na área da Qualidade segundo três referenciais normativos, designadamente: norma NP EN ISO 9001:2015 e dois referenciais da Segurança Social – Marca ISS, Nível A (Excelência dos serviços) e Modelo EQUASS (European Quality in Social Services), Nível II – *Excellence*.



Domingos Rosa
Presidente do Conselho de Administração da Fundação AFID Diferença
domingos.rosa@fund-afid.org.pt

Por iniciativa de um grupo de pais de pessoas com deficiência e de técnicos foi criada, em 14 de março de 1985, a Associação Nacional de Famílias para a Integração da Pessoa – AFID, cuja atividade assentou no apoio a pessoas com desvantagem física, mental e social, com dificuldades de inserção socioprofissional, bem como a outros grupos desfavorecidos.

Hoje somos a Fundação AFID Diferença, uma Fundação de Solidariedade Social criada em 23 de junho de 2005 pela Associação Nacional de Famílias para a Integração da Pessoa Deficiente – AFID, reconhecida como Pessoa Coletiva de Utilidade Pública por despacho do Secretário de Estado da Segurança Social, de 22 de agosto de 2006.

A Fundação AFID Diferença atende uma população alargada, disponibiliza inúmeras respostas sociais e serviços, cobrindo as áreas da Deficiência (Lares Residenciais, CAO, Intervenção Precoce e Formação Profissional), da Infância (Creches e Pré-Escolar) e dos Idosos (ERPI e SAD), desenvolvendo as suas atividades em seis equipamentos sociais localizados no concelho da Amadora.

Um pouco de história

Ao falarmos da Fundação AFID Diferença, somos obrigados a descrever a cronologia da sua instituidora, a Associação Nacional de Famílias para a Integração da Pessoa Deficiente – AFID. Os primeiros anos de vida da AFID caracterizaram-se pelo desenvolvimento de ações de sensibilização para a problemática da deficiência, a nível local e nacional, destacando-se a realização de inúmeros seminários, colóquios, ações de sensibilização em escolas oficiais e privadas e em instituições de pessoas com deficiência. Foi um período marcante para a Associação na defesa e promoção dos direitos das pessoas com deficiência e de suas famílias, ações que hoje ainda continuamos a desenvolver.

Das conclusões destes seminários, dos crescentes pedidos de pais e dos ensinamentos que recolhemos do desenvolvimento do Projeto "S.O.S. Famílias", apoiado pelo ex-Comissário da Luta Contra a Pobreza da Região Sul e do ex-Centro Regional da Segurança Social de Lisboa e Vale do Tejo, criámos, em dezembro de 1994, um equipamento social de apoio a pessoas com deficiência constituído por uma Unidade Residencial com a capacidade de 11 camas, que esgotaram no momento da abertura, e um CAO – Centro de Actividades Ocupacionais, que tem vindo a dar resposta a 20 utentes com deficiência, garantindo a ocupação e as condições de apoio técnico-pedagógico necessárias à reabilitação funcional dos seus 20 utentes.

Ainda face aos pedidos de apoio por parte de inúmeras famílias e de entidades oficiais, iniciámos o processo de criação do novo Centro Social e de Reabilitação da AFID, situado no Plano Integrado do Zambujal, na Amadora, com a cerimónia de lançamento da primeira pedra em 13 de maio de 1998 num terreno com área de cerca de 17.000 m^2, numa zona de grandes necessidades de intervenção social e de carência ao nível deste tipo de equipamentos sociais. Constituído por um edifício de cerca de 3.000 m^2 e um espaço verde envolvente com cerca de 12.000 m^2, o Centro Social e de Reabilitação foi inaugurado em 10 de setembro de 1999.





Este equipamento social dispõe de uma estrutura funcional integrada, constituída por um Lar Residencial, quatro Centros de Atividades Ocupacionais (CAO), que incluem quatro ateliers oficinais de pintura, cerâmica, tecelagem e papel, um Serviço de Apoio Domiciliário, Formação Profissional, um Centro de Medicina Física e de Reabilitação e serviços de apoio à comunidade. Foi edificado tendo em atenção as necessidades de apoio às pessoas com deficiência e suas famílias, visando a sua reabilitação funcional e a promoção de condições que permitam desenvolver a autonomia biopsicossocial, indispensável a um futuro ingresso em estruturas de formação e integração socioprofissional e em atividades ocupacionais, atendendo atualmente cerca de 700 pessoas.

Em 2001, a convite da Câmara Municipal da Amadora, a AFID abraçou dois novos desafios de intervenção social, através da gestão do Centro de Recursos do Zambujal – Edifício Z2 e da gestão das respostas sociais de uma Creche, para crianças dos 4 meses aos 3 anos, de uma estrutura do Pré-Escolar, para crianças dos 3 aos 5 anos, de um Centro de Dia e de um Serviço de Apoio Domiciliário para Idosos. Alargámos a nossa intervenção na horizontal, passando a atender crianças e pessoas idosas, incrementando o número de clientes para cerca de 180 (80 crianças e 100 Idosos).

Em 2003 envolvemo-nos noutro desafio a nível da intervenção social através da criação de cursos de formação profissional para pessoas com deficiência nas áreas da jardinagem, carpintaria e multisserviços, aproveitando a acreditação como entidade formadora, do então IQF – Instituto para a Qualidade na Formação, actualmente DGERT – Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, estando hoje a desenvolver ações de formação para mais de 100 formandos com deficiência ou com dificuldades de integração socioprofissional.

Associada a esta vertente e na tentativa de fechar o círculo (formação/emprego), criámos duas empresas de inserção social para pessoas com deficiência e desempregados de longa duração (DLD), uma na área da limpeza e higiene ambiental, a AFIDClean, com cinco postos de trabalho, e outra na área da construção e manutenção de espaços verdes, a AFIDGreen, que absorveu como colaboradores efetivos cinco formandos saídos dos cursos de formação profissional desenvolvidos pela Fundação.

Qualificar para a melhoria contínua

Preocupados que estávamos com o crescimento e a complexidade da intervenção social da instituição, cada vez mais exigente, quer por parte dos clientes/utentes e suas famílias quer por parte da tutela (Segurança Social), apostámos em lançar as raízes da qualificação dos nossos serviços, que integravam também o ADN da instituição.

A título de exemplo, gostaria de referir as primeiras ações que incrementámos, nomeadamente o levantamento de todos os documentos de suporte ao desenvolvimento das atividades de intervenção, em que apurámos perto de 500 documentos sem uma organização coerente, diversos documentos com informações idênticas, inúmeros documentos sem interesse operacional, estatístico ou de gestão, etc. Após a capacitação da Fundação, o número total de documentos que faziam parte do sistema rondava os 200. Imaginemos os custos da não-qualidade aqui envolvidos e os ganhos de informação que passámos a ter. Não estávamos apenas no caminho da melhoria, pretendíamos também a melhoria contínua dos serviços prestados.

Em 4 de outubro de 2007, aquando da realização de um seminário promovido e organizado pela Fundação AFID Diferença, na Fundação Calouste Gulbenkian, em Lisboa, sobre a temática da Qualidade, a Fundação AFID Diferença recebeu o seu primeiro Certificado da Qualidade dos serviços prestados no CAO – Centro de Atividades Ocupacionais, Lar Residencial e SAD – Serviço de Apoio Domiciliário, no âmbito da NP EN ISO 9001:2000, tornando-se, assim, na primeira IPSS a nível nacional a ver certificadas em termos da qualidade todas as áreas de apoio social às pessoas com deficiência e idosos.

No relatório de auditoria a equipa auditora evidenciou como pontos fortes:

- O envolvimento da Administração e da equipa técnica e de coordenação no processo;
- As infraestruturas da Fundação para o desenvolvimento das atividades;
- A análise SWOT efetuada, onde era claro o conhecimento dos pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças;
- O carinho demonstrado pelos clientes/ /utentes para com todos os colaboradores.

Iniciámos aqui um trajeto na Qualificação dos serviços prestados, que nos catapultou para uma Organização com uma Cultura da Qualidade bem implementada e assimilada pelas equipas técnicas e de intervenção.

Gráfico 1 RECURSOS HUMANOS – 243

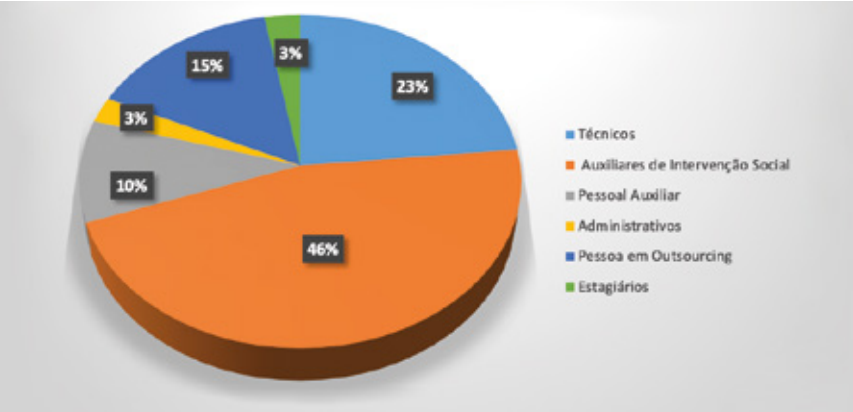
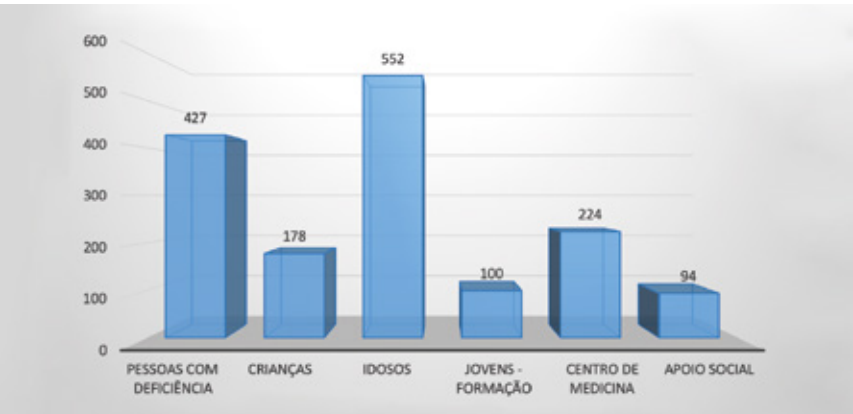


Gráfico 2 POPULAÇÃO ALVO – 1575



Em julho de 2009 procedeu-se à transição da certificação da Qualidade para a NP EN ISO 9001:2008 e à sua extensão a todas as áreas da Fundação. Em julho de 2010 a Fundação submeteu-se às Auditorias de Concessão da Marca ISS, Nível A (Excelência dos serviços prestados), tendo-nos sido atribuído os respetivos certificados em fevereiro de 2011, cujas renovações têm sido constantes até aos dias de hoje. Em 21 de janeiro de 2011 foi-nos atribuída a certificação da Qualidade EQUASS (European Quality in Social Services) – Nível II – *Excellence*, sendo, na altura, a segunda instituição a conseguir este desiderato no país e a 12ª a nível europeu, atribuída pela EPR (European Platform for Rehabilitation).

Em 15 de maio de 2011 lançámos a primeira pedra do primeiro Equipamento Social para Idosos, AFID Geração, constituído por uma ERPI – Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, para dar resposta residencial a 63 idosos, um serviço de Apoio Domiciliário para apoio a 50 idosos e uma Creche com capacidade para 40 crianças, inaugurado em 13 de outubro de 2013, que esgotou as suas capacidades poucas semanas após a abertura.

Em julho de 2016 procedeu-se à transição da certificação da Qualidade para a NP EN ISO 9001:2015 de todas as áreas da Fundação, incluindo o novo equipamento social AFID Geração e todos os serviços prestados.



Enfrentar a atualidade com a ajuda da Qualidade

Hoje a Fundação AFID Diferença atende cerca de 1500 pessoas no âmbito das diferentes respostas sociais e serviços existentes, tendo criado 243 postos de trabalho, sendo, pela sua dimensão, diversidade e complementaridade dos seus serviços e, sobretudo, pela qualidade na gestão e intervenção social, uma das principais instituições sociais do país e do concelho da Amadora.

Um dos problemas com que o mundo se depara no momento é o da pandemia COVID-19, a que ninguém é alheio, incluindo a Fundação AFID Diferença. Aliás, a nossa área de intervenção é uma das áreas mais afetadas e visadas pela opinião pública: atendemos pessoas idosas e outros públicos vulneráveis.



Diria que as empresas que melhor avaliarem o risco, que melhor planearem as suas atividades e os seus Planos de Contingência e que melhor cumprirem os requisitos neles estabelecidos, estarão significativamente mais bem preparadas para enfrentar esta terrível pandemia. Ora, as organizações que têm Sistemas de Gestão da Qualidade implementados estarão, de certo, mais bem preparadas para a enfrentar.

Assente nas disposições emanadas do Governo e DGS – Direção-Geral da Saúde, a Fundação AFID Diferença utilizou todos os princípios e requisitos dos Sistemas de Gestão da Qualidade implementados para combater este pesadelo e até ao momento com sucesso, apesar da nossa intervenção ser muito diversificada – pessoas com deficiência, crianças, jovens e idosos – e abranger um elevado número de utentes.

É minha convicção que a Qualificação da Fundação nos tem permitido ultrapassar melhor este problema, não só pelos sistemas implementados, mas também pela cultura da Qualidade que está assimilada pela maioria dos excelentes colaboradores que connosco trabalham. É minha convicção que a pandemia veio também relevar a necessidade de reposicionamento e reforço da Qualidade em todos os sectores de atividade, nomeadamente nos sectores da Saúde e Social. É necessário saber implementar medidas que prevejam os riscos, os controlem, minimizem e eliminem. Ou seja, temos de saber Gerir o Risco.

Hoje conseguimos verificar com maior facilidade que os custos da não-Qualidade são substancialmente mais elevados que os custos da Qualificação e, estou certo, que sistemas qualificados têm vindo a permitir, nesta pandemia, ultrapassar o problema e poupar milhões de euros ao erário público. Não significa isto que a Qualidade resolva os problemas da pandemia, mas é minha convicção que ajuda bastante.

Olhar o futuro pela positiva

A Fundação AFID Diferença tem uma expectativa positiva em relação ao desenvolvimento da sua atividade, não só pelos pontos fortes que possui (capacidade de gestão e de organização, competência da Equipa Técnica e de Intervenção, situação patrimonial positiva e estável, qualidade dos serviços prestados), apesar dos ainda existentes pontos fracos (a tecnologia, a formação do pessoal auxiliar e as remunerações baixas), mas também pelas oportunidades que existem na área, nomeadamente a escassez de respostas em algumas áreas sociais e o envelhecimento da população, e apesar de haver várias ameaças, como a dificuldade de admissão de recursos humanos capacitados, os constrangimentos orçamentais do Estado e o desenvolvimento desconhecido da pandemia COVID-19.

Ainda assim, a Fundação AFID Diferença está a desenvolver dois novos projetos de dimensão expressiva, um em Lisboa, para atendimento de pessoas com deficiência, e outro na Amadora, para pessoas idosas, este último incluindo pessoas com demências, cujo investimento global ascende a cerca de 6 milhões de euros.

A Fundação AFID Diferença tem um entendimento e uma postura positiva em relação ao futuro, cujo lema assenta no pensamento e na prática da malograda ex-Diretora da Ação Social, Drª. Maria Lutegarda:

"Contribuir para a felicidade dos outros, sobretudo dos que se encontram em situação limite, é uma obrigação."



Grupo de Práticas de Auditoria da ISO 9001

O grupo de práticas de auditoria, ISO 9001 Auditing Practices Group (ISO 9001 APG), é um grupo de trabalho do Comité Técnico da ISO 176, Gestão e Garantia da Qualidade, que tem como objetivo disseminar conhecimento e boas práticas sobre auditorias ISO 9001, a norma de requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade.

Criado logo após a publicação da ISO 9001:2000, os primeiros *papers* foram essenciais para demonstrar a realização de auditorias baseada em processos, em vez da clássica e pouco construtiva abordagem de auditoria por requisitos. Seguiu-se a criação do grupo de boas práticas de auditoria de acreditação, o AAPG, e, mais recentemente, o ISO 14001 APG. A CT 80, a comissão técnica que espelha a ISO/TC 176, tem vindo a traduzir e a disponibilizar os *papers*.

Neste artigo apresentamos o grupo, o seu modo de funcionamento e de articulação com os outros grupos. Falamos das publicações mais recentes e das próximas. Finalmente, convidamo-lo a interagir com o ISO 9001 APG.



Joana dos Guimarães Sá
Co-convener do ISO 9001 APG
Coordenadora do GT 1 da CT 80
APCER Development Executive Director
joana.sa@apcer.pt

O **Grupo de Práticas de Auditoria ISO 9001** é constituído como um grupo informal de especialistas em sistemas de gestão da qualidade (SGQ), auditores e profissionais, provenientes do Comité Técnico ISO 176, Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade (ISO/TC 176) e do Fórum Internacional de Acreditação (IAF), tendo dois *conveners*, um pela ISO/TC 176 e outro pelo IAF, ambos co-coordenando os trabalhos do ISO 9001 APG e do AAPG.

O objetivo do grupo é fornecer conselhos práticos, exemplos e conhecimentos técnicos, com a contribuição dos membros do grupo, a auditores de sistemas de gestão da qualidade, sobre como realizar auditorias. Estes podem ser propostos pelos seus membros para compartilhar conhecimentos sobre questões específicas ou serem despoletados por necessidades percebidas de esclarecimento sobre as práticas de auditoria para um determinado assunto.

Sendo direcionado para auditores de terceira parte, isto é, auditores de certificação, a sua leitura pode interessar a outras partes interessadas, tais como, auditores internos e auditores de segunda parte (auditorias a fornecedores), auditores de organismos de acreditação, gestores da qualidade e de programas de auditoria, consultores e outros profissionais da qualidade. Os *papers* são também interessantes para outros profissionais da área de sistemas de gestão e de auditoria em geral.

O resultado do trabalho são recomendações e exemplos de práticas de auditoria, com um foco muito particular na abordagem por processos e no pensamento baseado no risco.(1)

A informação dada não está sujeita a um processo de consenso e não é formalmente subscrita pelo IAF nem pela ISO como constituindo uma interpretação formal, *benchmark* ou o modo preferencial de auditar a ISO 9001. Contudo, sendo os seus redatores um conjunto de auditores de terceira parte oriundos de todas as regiões do globo e com uma experiência relevante em auditorias ISO 9001, as suas orientações têm tido uma boa aceitação, sendo frequentemente usadas e referenciadas como materiais de treino em diversos programas de formação de auditores.

Os peritos são nomeados pelo ISO/TC 176, seus subcomités, IAF e ISO/CASCO, com base no seu currículo, experiência em auditoria e disponibilidade de participar ativamente nos trabalhos do grupo, contribuindo com o seu conhecimento e *expertise*.

Processo de redação

Qualquer membro do grupo pode propor um tema apresentando um texto. Pode ser proposto um novo *paper* ou a revisão e atualização de um texto existente. É nomeado um pequeno comité editorial, que revê e enriquece o texto com a sua perspetiva, sendo posteriormente colocado internamente para comentários por toda a *task force* antes da sua publicação no *website*. O propósito é ter um processo ágil e rápido de publicação, permitindo ao mesmo tempo juntar um conjunto de contribuições diferentes sobre o mesmo tema, permitindo que todos os membros se pronunciem antes da publicação, caso o pretendam, mas sem grandes delongas.

O processo de aprovação não requer uma votação formal pelos membros do IAF ou da ISO/TC 176, não tendo por isso a sua subscrição formal. Nenhum *paper* é definitivo dado que reflete um conjunto de perspetivas diferentes, resultantes da aplicação prática e experiência dos redatores, nem sempre consistentes visto que aplicáveis num contexto que pode não ser generalizável a qualquer situação.

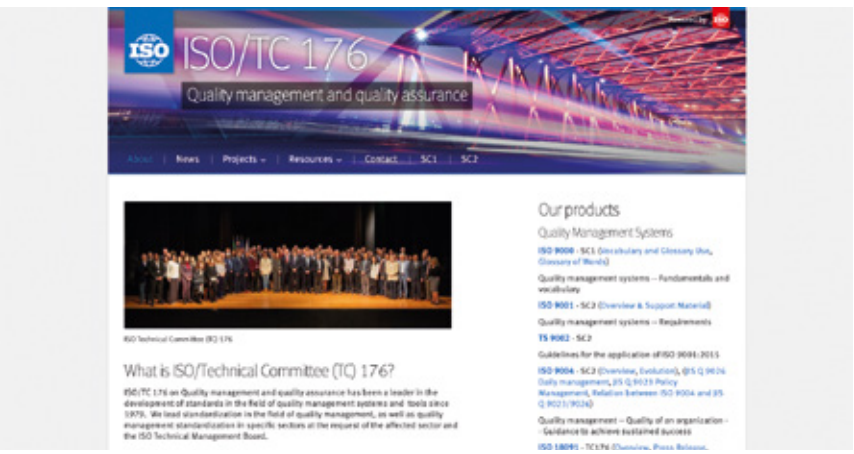
A aprovação interna é feita por consenso. Caso existam questões levantadas por algum membro do IAF ou da TC 176, as mesmas são analisadas pelo grupo e devidamente tratadas.

Tradicionalmente o grupo reúne presencialmente nas reuniões plenárias do ISO/TC 176 e anualmente numa das reuniões bianuais do IAF. Recentemente tem vindo a reunir virtualmente de modo regular.

Website

Os 42 *papers* estão agrupados em três temas, que apresentamos brevemente na Tabela 1. Podem ser descarregados individualmente ou por temas, sendo de utilização livre desde que a sua autoria seja devidamente referenciada à ISO, detentora dos seus direitos. Não podem ser reproduzidos no todo ou em parte sem a sua autorização. Desde 2020 a página tem um campo Notícias que indica os *papers* recentemente publicados. A ligação aos *websites* de *papers* traduzidos é agora mais visível.

Figura 1 *WEBSITE* DA ISO/TC 176



(1) Estão disponíveis como *papers* no *website* da ISO em:
https://committee.iso.org/home/tc176/iso-9001-auditing-practices-group.html

Tabela 1

General	Auditing General	Auditing ISO 9001
Sobre este tema existe um pequeno conjunto de *papers* dedicado a tópicos genéricos e transversais, como a imparcialidade, aspetos culturais, códigos de conduta e ética, inclusão e peritos, etc.	Os *papers* agrupados neste tópico versam o processo de auditoria, com base na ISO 19011, numa perspetiva dos sistemas de gestão da qualidade. Abordam temas como plano de auditoria, redigir constatações, realizar auditorias remotas, entre outros.	Este tópico agrega a maioria dos textos e dedica-se à auditoria a temas específicos da ISO 9001, tais como, *design* e desenvolvimento, contexto, pensamento baseado no risco, estando apresentados por ordem alfabética.

Os três grupos estão em diálogo para assegurar uma boa coordenação e colaboração, impedindo repetições e contradições, bem como explorar hipóteses de colaboração mútua em temas comuns. Outros comités técnicos estão a equacionar a criação de grupos similares, pelo que a coordenação e alinhamento vai ser cada vez mais relevante.

A APQ e o APG

A APQ, organismo de normalização sectorial para a qualidade, é a casa da CT 80 que, com a colaboração ativa e voluntária de muitos dos seus membros, tem vindo a traduzir os *papers* para português, disponibilizados na página eletrónica do IPQ, tendo dado prioridade aos *papers* sobre a ISO 9001. A página pode ser acedida pela ISO 9001 APG, sendo o português um dos três idiomas para os quais existem traduções, a par com o checo e o espanhol.[2]

Tabela 2

Scope and applicability – Âmbito e aplicabilidade (já disponível em português)
Remote audits – Auditorias remotas (brevemente disponível em português)
Processes – Processos (disponível em português na edição anterior)
Uso eficaz da ISO 19011 (revisão a ser publicada brevemente)
Processos digitais (novo *paper* a ser publicado brevemente)

O APG, AAPG e o ISO 14001 APG

O APG foi criado após a publicação da ISO 9001:2000, quando alguns dos membros da ISO/TC 176, auditores e representantes de entidades certificadoras, muitos dos quais membros da IQNet, se aperceberam que existia uma abordagem muito centrada na auditoria por secções da norma, em detrimento da avaliação centrada na organização e nos seus processos, sentindo a urgência de corrigir práticas que comprometiam a adoção da ISO 9001:2000, a abordagem por processos e o ciclo PDCA. Dada a relevância e a boa aceitação dos mesmos foi entendimento da ISO/CASCO e do IAF que a mesma iniciativa deveria estender-se às auditorias de acreditação.

O grupo de boas práticas de auditoria de acreditação AAPG tem tido o seu *website* radicado no *website* da ISO/TC 176,[3] sendo ambos os grupos coordenados em conjunto pelos *conveners* designados pelo ISO/TC 176 e pelo IAF. Os *papers* do AAPG versam temas relacionados com as normas e guias emanados pelo ISO/CASCO, o comité da ISO que lida com a avaliação da conformidade, como sejam a realização de testemunhos, competência de auditores, auditorias integradas, etc. Mais recentemente a ISO/TC 207, o comité técnico da ISO de Gestão, criou um grupo de práticas de auditoria para tratar temas específicos das auditorias ISO 14001 – Sistemas de Gestão Ambiental. Requisitos. O APG foi então renomeado para ISO 9001 APG.

Trabalhos mais recentes

O APG foi coordenado até 2017 por Alex Ezrakhovich, da Austrália, que dinamizou o grupo durante quase duas décadas, tendo sido responsável pela permanente atualização dos *papers* e pela criação de novos *papers* aquando da publicação da ISO 9001:2015. Na transição, o grupo começou por analisar em que medida os *papers* ainda eram considerados relevantes e utilizados pela comunidade de auditores. Para tal, efetuou em 2018 um inquérito aos organismos de normalização, de certificação e de acreditação. O estudo revelou a utilidade dos *papers* pelos seus utilizadores, enquanto um número considerável de respondentes os desconhecia. Muitos manifestaram a expectativa de terem novos *papers* sobre temas recentes. O inquérito revelou que muitos *papers* foram traduzidos sem que houvesse uma ligação oficial à ISO. Complementarmente, foram analisados dados sobre o acesso ao *website* desde o lançamento da ISO 9001:2015, que revelou um número apreciável e regular de utilizadores.

(2) http://www1.ipq.pt/PT/Normalizacao/FerramentasPME/Pages/DocumentosISO9001.aspx

(3) https://committee.iso.org/sites/tc176/home/page/accreditation-auditing-practices.html

CONVIDAMO-LO A COLOCAR TODAS AS SUAS QUESTÕES AO APG, O QUE PODE FAZER EM INGLÊS OU EM PORTUGUÊS.

Concluiu-se que nem toda a mensagem contida nos *papers* era ainda relevante e que não estava suficientemente disseminada, havendo um papel a desempenhar pelo APG numa melhor disseminação e na prossecução dos trabalhos desenvolvidos.

Foi decidido proceder a uma melhor divulgação dos trabalhos do ISO 9001 APG, passando a comunicar amplamente na comunidade as novas publicações, através do IAF, da ISO/TC 176 e dos organismos de normalização, bem como a uma comunicação ativa pelos seus membros em diferentes fóruns, como por exemplo a formação do Exemplar Global. Esta divulgação reflete-se no número crescente de visitas e consultas dos *papers* e no crescente número de questões que têm vindo a ser colocadas.

Por sua vez, os trabalhos do grupo têm prosseguido (ver Tabela 2), destacando-se a revisão do *paper* relativo ao âmbito e aplicabilidade e o novo *paper* sobre a realização de auditorias remotas. Neste momento, o grupo procedeu a uma análise dos trabalhos publicados, tendo priorizado os que necessitam de ser revistos e atualizados.

Interagir com o ISO 9001 APG

No *website* do APG todos são convidados a colocar as suas questões ao Secretário do APG, Charles Corrie.[4] O *feedback* dos nossos leitores e a partilha dos seus problemas e dúvidas é fundamental para que a equipa do ISO 9001 APG possa melhor dirigir os seus esforços. Por seu lado, permite identificar dificuldades no processo de auditoria, informação relevante para a revisão periódica da ISO 9001.

Convidamo-lo, assim, a colocar todas as suas questões ao APG, o que pode fazer em inglês ou em português.

(4) charles.corrie@bsi.org

NOVO ESQUEMA DE RECONHECIMENTO

MODELO EFQM 2020

A APQ, enquanto Certified Recognition Organization da EFQM – European Foundation for Quality Management, tem a responsabilidade de assegurar em Portugal a gestão do esquema de reconhecimento para os níveis:

- Validated by EFQM
- Qualified by EFQM
- Recognised by EFQM

Esquema de Reconhecimento da EFQM (versão 2020)



O QUE É?

O reconhecimento EFQM permite demonstrar o desempenho da sua organização em relação ao Modelo EFQM 2020. O processo de avaliação é independente e objetivo e, ao mesmo tempo, um excelente processo de aprendizagem, inspirando a sua organização a alcançar continuamente um melhor desempenho.

O QUE OFERECE?

- Forma única de desafiar a sua organização e obter uma visão e um feedback holísticos externos (criação de valor).
- Reconhecimento e visibilidade globais.
- Possibilidade de publicação das suas principais realizações pela EFQM.
- Acesso a uma rede internacional, permitindo a aprendizagem e a partilha com outras organizações.

A QUEM SE DESTINA?

O esquema de reconhecimento da EFQM foi desenvolvido para qualquer organização, independentemente do tamanho, setor ou local. Contudo, possui diferentes níveis aos quais as organizações se podem candidatar, dependendo do estado atual e da maturidade do seu negócio.

Podemos ajudá-lo a encontrar a opção mais adequada para a sua organização!

Visite-nos em www.apq.pt

Para mais informações contacte-nos através do email excelencia@apq.pt

Recriar é preciso:
O líder da Qualidade 4.0



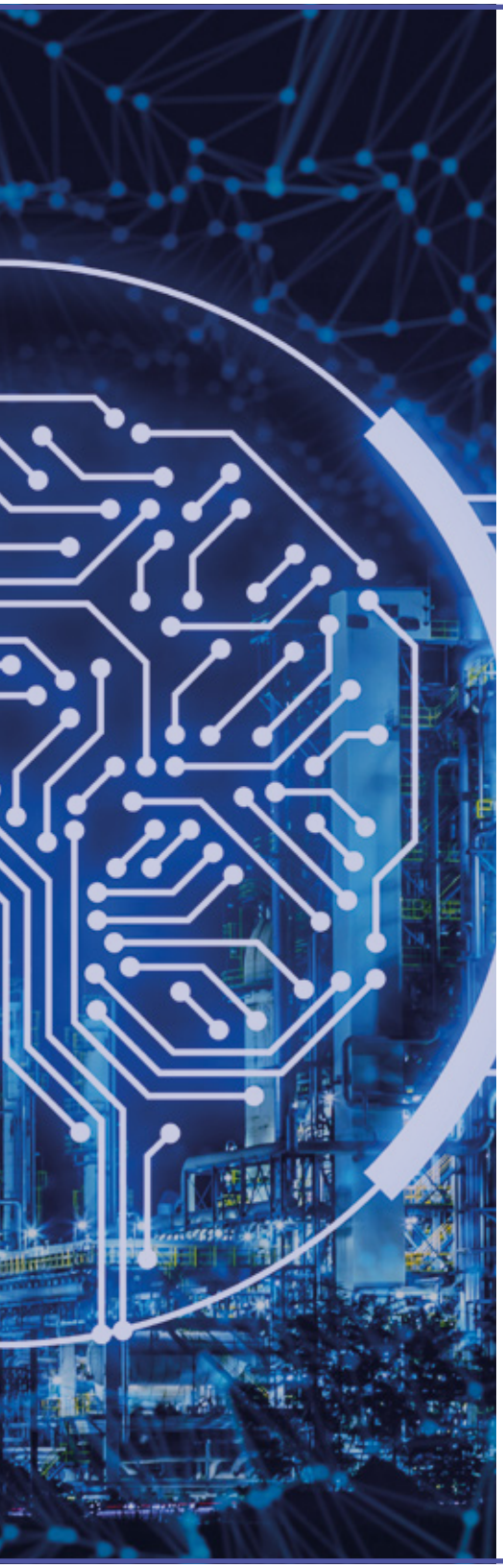
Pedro Domingues
Departamento de Produção e Sistemas,
Centro de Investigação ALGORITMI,
Research Group on Quality and Organizational Excellence
Universidade do Minho
pdomingues@dps.uminho.pt



Paulo Sampaio
Departamento de Produção e Sistemas,
Centro de Investigação ALGORITMI,
Research Group on Quality and Organizational Excellence
Universidade do Minho
paulosampaio@dps.uminho.pt



Organizações em todo o mundo enfrentam atualmente o desafio de repensar, reposicionar e recriar a qualidade face às transformações tecnológicas que têm vindo a ser implementadas e que decorrem da 4ª revolução industrial (I4.0). Por forma a repensar, reposicionar e recriar especificamente o profissional da qualidade do século XXI, será necessário entender como é percebida a qualidade enquanto sujeito e função das empresas. A mudança destas perceções depende, em grande escala, dos comportamentos dos profissionais da qualidade e da forma como as empresas têm vindo a sofrer alterações incrementais, diretamente relacionadas com a crescente implementação de tecnologia. Nesse sentido, são necessárias atitudes e abordagens alinhadas com esta realidade, bem como reformular a qualidade atual e focar no que esta deve significar para uma empresa do século XXI. Urge, assim, analisar e discutir qual deverá ser o Perfil do Profissional da Qualidade num contexto de Indústria 4.0.



Os pilares da mudança

Num mundo globalizado e baseado na inovação, as novas competências do profissional da qualidade constituem a chave para a sobrevivência do profissional e das indústrias que deste dependem diretamente (Cudney & Keim, 2017). O acesso à informação tem vindo a aumentar substancialmente, tornando o cliente final mais consciente e exigente, resultando numa maior competitividade de mercado, na procura pela conquista e fidelização do consumidor (Veryzer, 1998; Sumer, 2018). Neste sentido, muitas organizações perguntam-se *"Qual deve ser o perfil do profissional da qualidade neste contexto turbulento e repleto de incertezas?"*. Esta questão possui diversas dimensões, sendo certamente variável em função de fatores culturais e organizacionais. Contudo, claro está que determinado perfil de um profissional da qualidade poderá revelar-se mais eficiente face aos atuais fatores externos que influenciam o modo de atuação das organizações.

Estamos perante uma cultura de mudança em que a inteligência artificial (IA), a internet das coisas (IoT) e a manufatura aditiva ganham destaque na forma como uma organização é pensada, desenhada e a sua proposta de valor é oferecida (Gebhardt, Kessler, & Thurn, 2018; Youm, 2018; Curado *et al.*, 2019). Neste sentido, o estudo e exercício da qualidade deve-se adaptar a estas mudanças, pela adoção de novas competências e aptidões que permitam ao profissional da qualidade lidar com estes desafios (Fonseca *et al.*, 2017). De facto, inevitavelmente os profissionais seguem as tendências da indústria e das organizações em que estão inseridos. Este fenómeno traduz-se em tecnologias digitalizadas, que fomentam a emergência de novas tarefas e responsabilidades, tal como exibido na Tabela 1.

Tabela 1 ATIVIDADES REALIZADAS POR PROFISSIONAIS DA QUALIDADE EM ORGANIZAÇÕES DIGITALIZADAS (ADAPTADO DE CHROMJAKOVA, 2018)

Especificação da ordem de produção	• Configuração e digitalização de códigos de identificação para peças do produto e tipos relevantes de operações de produção; • Desenvolvimento de ligações digitais do "produto – processo de fabricação", fornecendo entradas e saídas digitais abrangentes.
Produção; Portfólio; Gestão por célula de produção	• Identificação, configuração e padronização de plataformas intervenientes no processo de fabrico controlado digitalmente; • Simulação do processo de produção; • Desenvolvimento/Gestão de bases de dados de parâmetros de disponibilidade e desempenho de tecnologias de produção.
Planeamento e programação da produção	• Configuração e padronização de plataformas e procedimentos para a tomada de decisão digital; • Instalação e gestão do armazenamento de dados de produção em nuvem partilhada.
Organização flexível de trabalho	• Programação digital da produção a vários níveis em tempo real; • Organização e análise de dados em tempo real; • Identificação de erros e eliminação de falhas, em rede.
Desenho do processo de produção	• Monitorização do desempenho, em rede; • Otimização do fluxo de material e informação; • Gestão digital da produção.
Satisfação do cliente	• Configuração de protocolos digitais para teste de qualidade do produto; • Desenvolvimento de sistemas de melhoria de processos controlados digitalmente.

Com a emergência de funções como as supramencionadas, o perfil do profissional da qualidade do século XXI adquire novos contornos e dimensões, sendo fundamental entender em que consiste, quais as inter-relações existentes e de que forma contribui para um desempenho mais eficiente e ajustado à nova realidade em que se processa o negócio (Domingues *et al.*, 2019; 2020). Neste sentido, propõe-se, no presente artigo, apresentar o perfil desejável deste profissional, na sequência de um estudo realizado a nível mundial, no qual participaram profissionais da qualidade que exercem funções várias em diferentes países, culturas e economias.

Atualmente continuamos a utilizar ferramentas, métodos e metodologias que emergiram nas décadas de 20, 50 ou 80 do século passado. Estas metodologias e ferramentas continuam atuais e fundamentais para aplicação e sobrevivência das organizações. Contudo, as mesmas adquirem novas *nuances* resultantes do passo acelerado a que a indústria se transforma, sendo que os profissionais da qualidade são indispensáveis nesse processo de transformação (Bovenschult & Hartmann, 2013; Westerlund, Leminen, & Rajahonka, 2014). Assim, surgem novos conceitos, competências e aptidões que devem fazer parte do perfil do profissional da qualidade no século XXI.

Método de investigação

A recolha das perceções de profissionais da qualidade de todo o mundo relativamente às competências chave que um profissional da qualidade deve possuir no século XXI processou-se através de um questionário. Um total de 319 respostas válidas provenientes de 61 países foram recolhidas. Cada inquirido procedeu à avaliação de 27 aptidões e competências dos profissionais da qualidade (através de uma escala de importância de Likert de 5 pontos) previamente identificadas na literatura disponível (Tabela 2).

Tabela 2 VARIÁVEIS (ABREVIATURAS E CODIFICAÇÃO)

Abreviatura	Codificação	Aptidão
AbsThought	An1	Possuir capacidade de abstração
Ind4.0	T1	Ser um especialista em I4.0
QualTools	QO1	Ser especialista em ferramentas da qualidade
Troublesh	T2	Ser especialista na resolução de problemas
ITTools	T3	Ser capaz de trabalhar com as ferramentas de IT
EmoInt	C1	Possuir inteligência emocional
Persuasive	C2	Ser persuasivo
Innovative	PT1	Ser inovador
Altruistic	PT2	Ser altruísta
WorkTeams	C3	Ser capaz de trabalhar em equipa
Ambitious	PT3	Ser ambicioso
SocNetwork	PT4	Ser capaz de desenvolver uma rede social
ComProblSol	Ad1	Ser especialista na resolução de problemas complexos
ChangRoles	Ad2	Possuir capacidade de se adaptar a diferentes funções
CogFlex	Ad3	Possuir flexibilidade cognitiva
GoodComm	C4	Ser um bom comunicador
Instructive	QO2	Ser um bom instrutor
MotWorkers	L1	Possuir capacidade de motivação
Coordinative	L2	Possuir capacidade de coordenação com todos os departamentos
AbleDelegate	L3	Ser capaz de delegar
FairObjective	L4	Ser justo e objetivo
ModDiff	L5	Possuir capacidade de moderar em situações difíceis
Congratulate	L6	Ser capaz de congratular
CustFocused	QO3	Ser focado no cliente
GoodManSkills	L7	Possuir boas aptidões de gestão (tempo, risco, etc.)
AnalyReas	An2	Possuir raciocínio analítico
StatTools	An3	Ser proficiente na adoção de ferramentas estatísticas

Posteriormente procedeu-se à análise preliminar dos resultados através de estatística descritiva e realização de testes estatísticos, tais como Kolmogorov-Smirnov (avaliação da normalidade da distribuição) e de Kruskal-Wallis (identificação de diferenças estatisticamente significativas entre grupos de uma mesma variável). A análise fatorial exploratória permitiu identificar sete dimensões que foram denominadas de acordo com as sugestões de um grupo selecionado de especialistas. Com o intuito de identificar e analisar as relações (estrutural/causal) entre construções latentes (identificadas por um conjunto de variáveis observadas), cuja medição direta não é possível, procedeu-se à modelagem por equações estruturais (PLS-SEM) através do *software* SmartPLS (Ringle *et al.*, 2015).

Resultados

• Caracterização da Amostra

As características sociodemográficas da amostra inquirida são apresentadas nesta secção e em linha com a distribuição geográfica por macrorregião adotada no *ISO Survey of Certifications*. Cerca de 48% das respostas foram provenientes da Europa e 21% da América do Norte, sendo que Portugal, EUA e Brasil foram os países mais representativos (Figura 1b). Os participantes da América Central e do Sul representam 17,6%, Sudeste Asiático e Pacífico, 5,3%, África, 3,1%, Médio Oriente, 2,5%, e Ásia Central e do Sul, 2,2%.

Quase metade dos inquiridos são CEOs (15,1%), gestores da qualidade (32,7%), engenheiros da qualidade (6,0%) ou supervisores da qualidade (1,3%). Os demais respondentes (51,1%) são gestores de sistemas de gestão da qualidade (2,2%), supervisores de controlo e planeamento da qualidade (1,0%), especialistas em qualidade (7,0%), professores (16,2%), técnicos da qualidade (1,3%) ou ocupam outros cargos na área da Qualidade (16,8%) (Figura 1f).

No que diz respeito à idade dos respondentes é possível salientar que, na sua maioria, estes possuem entre 47 e 65 anos (Figura 1a) e mais de 15 anos de experiência no domínio da qualidade (Figura 1d).

As organizações respondentes operam fundamentalmente no sector industrial e de serviços (Figura 1c) e, na sua maioria, são compostas por mais de 50 colaboradores (Figura 1e).

• Análise Fatorial Exploratória

Sete dimensões latentes foram identificadas através da análise fatorial exploratória: "Liderança" (7 itens), "Traços de Personalidade" (4 itens), "Comunicacional" (4 itens), "Orientação à Qualidade" (3 itens), "Adaptabilidade" (3 itens), "Analítica" (3 itens) e Tecnológica (3 itens). O valor do índice Cronbach alfa global foi de 0,9 e o valor por dimensão é apresentado na Tabela 3. Os valores apresentados sugerem que o questionário apresenta uma fiabilidade aceitável.

Figura 1a IDADE DOS RESPONDENTES

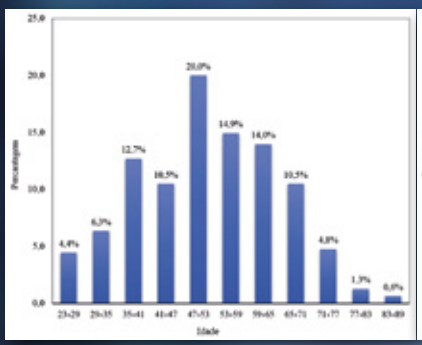


Figura 1b PAÍSES MAIS REPRESENTATIVOS

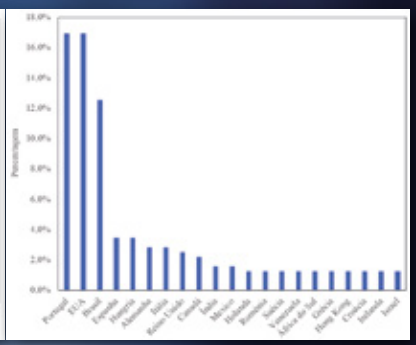


Figura 1c SECTOR DE ATIVIDADE

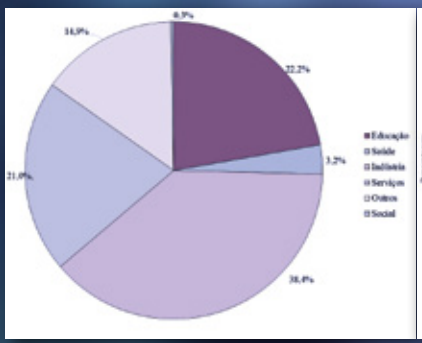


Figura 1d EXPERIÊNCIA (ANOS)

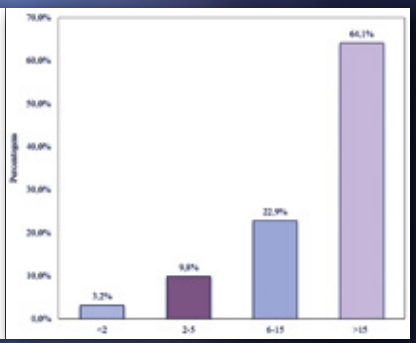


Figura 1e DIMENSÃO (N° DE COLABORADORES)

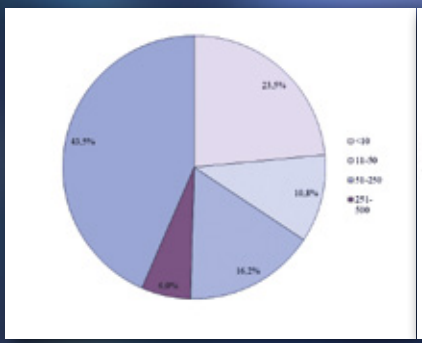


Figura 1f FUNÇÃO ORGANIZACIONAL

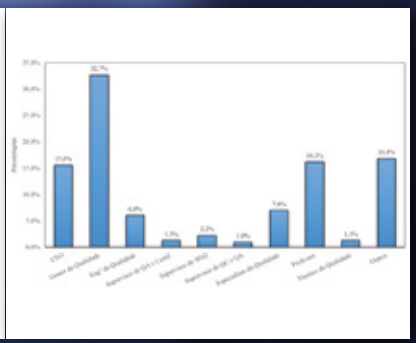


Tabela 3 AVALIAÇÃO DA FIABILIDADE DA ESCALA POR DIMENSÃO (CRONBACH ALFA) – SPSS

Dimensão	Cronbach Alfa
Liderança	0,808
Traços de personalidade	0,726
Comunicacional	0,732
Orientação à qualidade	0,570
Adaptabilidade	0,695
Analítica	0,707
Tecnológica	0,593

Adicionalmente, a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett revelaram ser adequado prosseguir com a análise fatorial exploratória subsequente (Tabela 4).

Tabela 4 KMO E TESTE DE BARTLETT

Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		0,894
Teste de esfericidade de Bartlett	Approx. Chi-Square	2882,755
	df	351
	Sig.	0,000

Tal como mencionado previamente, através da análise fatorial exploratória (AFE), identificaram-se sete dimensões que explicam cerca de 60% da variância total (Tabela 5). Estes resultados preliminares foram enviados a um grupo de 11 especialistas e a cada um deles foi solicitada a atribuição de uma nomenclatura que caracterizasse cada dimensão. As sugestões deste grupo de especialistas ditaram a denominação de cada dimensão. A primeira dimensão (que explica 29,1% da variação total) foi nomeada de "Liderança". A segunda dimensão (explicativa de 6,9% da variação total) foi intitulada de "Traços de personalidade". As restantes cinco dimensões foram denominadas de "Comunicacional", "Orientação à Qualidade", "Adaptabilidade", "Analítica" e "Tecnológica" (Tabela 6).

Tabela 5 VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA

Comp.	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,860	29,112	29,112	7,860	29,112	29,112	3,137	11,618	11,618
2	1,870	6,926	36,038	1,870	6,926	36,038	2,441	9,042	20,660
3	1,613	5,975	42,013	1,613	5,975	42,013	2,439	9,033	29,693
4	1,337	4,952	46,965	1,337	4,952	46,965	2,276	8,430	38,124
5	1,244	4,608	51,573	1,244	4,608	51,573	2,188	8,104	46,228
6	1,084	4,016	55,589	1,084	4,016	55,589	1,823	6,752	52,980
7	1,032	3,823	59,412	1,032	3,823	59,412	1,737	6,432	59,412
8	0,870	3,224	62,636						
9	0,844	3,125	65,762						
10	0,785	2,909	68,670						
11	0,738	2,734	71,404						
12	0,725	2,686	74,090						
13	0,653	2,417	76,508						
14	0,632	2,342	78,850						
15	0,603	2,233	81,083						
16	0,592	2,193	83,276						
17	0,550	2,036	85,312						
18	0,544	2,014	87,325						
19	0,473	1,753	89,078						
20	0,463	1,713	90,791						
21	0,420	1,554	92,345						
22	0,397	1,472	93,817						
23	0,393	1,457	95,274						
24	0,349	1,291	96,565						
25	0,340	1,261	97,826						
26	0,333	1,231	99,058						
27	0,254	0,942	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela 6 ITENS POR DIMENSÃO

		Dimensão/Componente						
		1	2	3	4	5	6	7
Liderança	MotWorkers	0,542	0,353	0,053	0,433	0,051	-0,097	0,027
	Coordinative	0,426	0,056	0,400	0,324	0,157	0,036	0,054
	AbleDelegate	0,698	0,150	0,179	0,135	-0,001	0,178	0,113
	FairObjective	0,644	-0,064	0,239	0,225	0,155	0,103	0,138
	ModDiff	0,628	0,003	0,179	0,078	0,337	-0,068	0,192
	Congratulate	0,658	0,289	0,197	-0,045	-0,016	0,215	-0,074
	GoodManSkills	0,505	0,283	-0,280	0,293	0,239	0,013	0,083
Traços de Personalidade	Innovative	0,218	0,594	0,181	0,093	0,236	0,207	-0,048
	Altruistic	0,090	0,754	0,162	-0,028	-0,015	0,106	0,170
	Ambitious	0,137	0,470	0,356	0,270	0,097	-0,150	0,202
	SocNetwork	0,096	0,667	0,161	0,145	0,198	-0,025	0,284
Comunicacional	EmoInt	0,208	0,209	0,666	-0,035	0,104	0,223	-0,024
	Persuasive	0,117	0,350	0,589	0,126	0,198	0,180	-0,111
	WorkTeams	0,223	0,143	0,642	0,195	0,100	-0,039	0,203
	GoodComm	0,119	0,119	0,537	0,500	0,166	-0,008	0,039
Orientação à Qualidade	QualTools	0,097	-0,096	0,155	0,631	-0,007	0,236	0,267
	Instructive	0,217	0,174	0,192	0,592	0,148	0,110	0,083
	CustFocused	0,222	0,158	-0,007	0,583	0,093	0,288	-0,303
Adaptabilidade	ComProblSol	0,077	0,181	0,126	0,095	0,781	0,045	0,144
	ChangRoles	0,401	0,227	0,286	0,048	0,560	-0,092	0,039
	CogFlex	0,344	0,001	0,343	0,034	0,578	0,205	-0,085
Analítica	AbsThought	0,193	0,032	0,226	0,118	-0,044	0,715	0,041
	AnalyReas	-0,023	0,101	-0,056	0,277	0,526	0,556	0,192
	StatTools	0,007	0,090	0,018	0,333	0,429	0,562	0,249
Tecnológica	Troublesh	0,068	0,142	0,060	0,280	0,061	-0,016	0,630
	ITTools	0,158	0,158	0,014	-0,147	0,118	0,189	0,720
	Ind4.0	0,122	0,350	-0,013	0,104	0,069	0,428	0,477

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 28 iterations.

• Desenvolvimento do Modelo

As relações entre as sete dimensões que definem o Perfil do Profissional da Qualidade do século XXI são apresentadas na Figura 2. O modelo exibe apenas os dados estatísticos relevantes, podendo observar-se que seis dimensões latentes (constructos de ordem inferior) contribuem, direta ou indiretamente, para a dimensão "Liderança" (a dimensão mais relevante que o Líder da Qualidade do século XXI deve possuir). Deve-se destacar a dimensão "Comunicacional", de primeira ordem, uma vez que contribui (com relevância estatística) para todos as dimensões de ordem superior ("Adaptabilidade", "Orientação à Qualidade" e "Liderança").

O modelo estrutural mostra que cerca de 50% da variação nas competências de "Liderança" deve-se às seis dimensões latentes do modelo. No entanto, apenas as relações com "Adaptabilidade", "Orientação à Qualidade", "Traços de Personalidade" e "Comunicacional" são diretamente significativas (com relevância estatística) para as competências de "Liderança". As competências "Tecnológica" impactam indiretamente na "Liderança", através das competências "Orientação à Qualidade", da mesma forma que as competências "Analítica" exercem impacto indireto através da "Adaptabilidade" e "Orientação à Qualidade". Deste modo, a mediação parcial ocorre entre as competências "Traços de personalidade" e competências comunicacionais através dos conjuntos: "Orientação à Qualidade" e "Adaptabilidade", "Tecnológica" e "Orientação à Qualidade", respetivamente.

As Tabelas 7 e 8 apresentam, respetivamente, os índices de ajuste dos dados ao modelo e a qualidade desse ajuste. Os índices de ajuste do modelo e a sua relevância é um tópico ainda em debate entre os membros integrantes da comunidade que desenvolve modelos estruturais, tendo por base o método dos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). No entanto, é possível observar que os índices do presente modelo (SRMR e RMS_{Theta}) se enquadram com os valores usualmente reportados na bibliografia, pelo que se pode aceitar o ajuste dos dados ao modelo.

Figura 2 MODELO ESTRUTURAL ENGLOBANDO AS SETE DIMENSÕES E AS INTER-RELAÇÕES ESTATISTICAMENTE SIGNIFICATIVAS

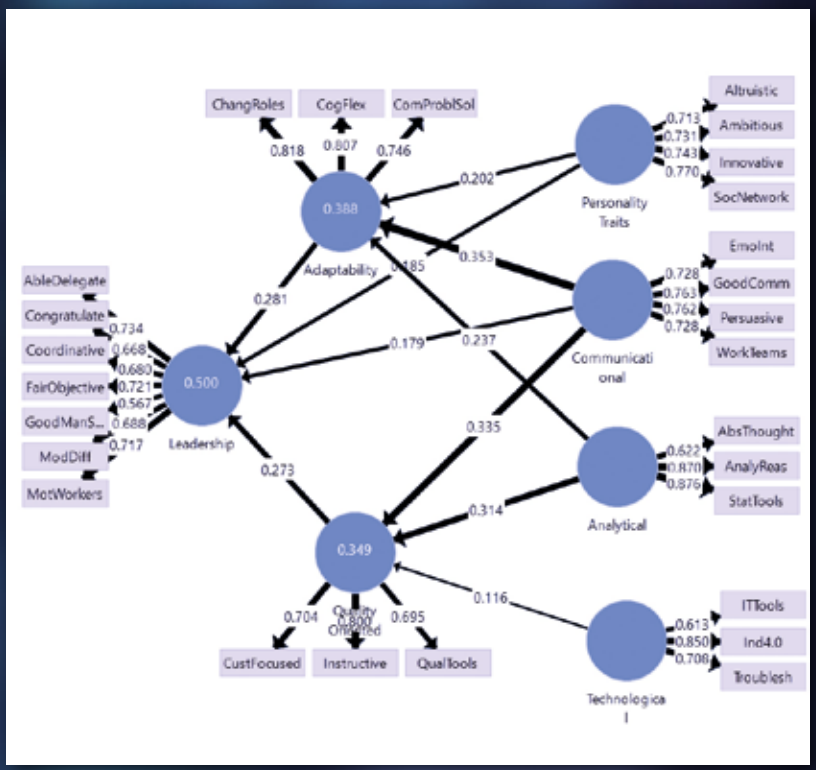


Tabela 7 ÍNDICES DE AJUSTE DOS DADOS AO MODELO

Índices	Modelo Saturado	Modelo Estimado	Bibliografia
SRMR	0,072	0,072	0-0,08
d_ULS	1,969	1,970	---
d_G	0,566	0,567	---
Chi-Square	1 017,387	1 017,812	---
RMS_{Theta}	0,139		<0,12

A qualidade de ajuste do modelo (Tabela 8) pode ser avaliada através do índice GoF (Goodness of fit) e é uma medida da extensão da informação explicada pelo modelo a partir dos dados empíricos. Este índice toma valores entre 0 e 1 e, usualmente, valores inferiores a 0,1 indicam pouca informação explicada pelo modelo, valores entre 0,1 e 0,25 indicam um valor médio de informação explicada pelo modelo e valores superiores a 0,36 sugerem que o modelo explica uma grande quantidade de informação fornecida pelos dados empíricos. Assim, é possível concluir que a qualidade do ajuste dos dados ao modelo é aceitável.

Tabela 8 QUALIDADE DE AJUSTE DO MODELO

Dimensão	AVE	R^2
Adaptabilidade	0,626	0,388
Analítica	0,637	
Comunicacional	0,556	
Liderança	0,468	0,500
Traços de Personalidade	0,547	
Orientação à Qualidade	0,539	0,349
Tecnológica	0,533	
---	---	---
Σ	3,906	1,237
Valores Médios	0,555	0,412
$AVE*R^2$	0,229	
$GoF=(AVE*R^2)^{1/2}$	0,478	

• Análise Multigrupo

A análise multigrupo permite identificar as diferenças estatisticamente significativas por nível da variável de agrupamento, isto é, permite de alguma forma retirar informações e inferir sobre a robustez do modelo e qual a sua extensão em termos de aplicabilidade. Foram consideradas 10 variáveis de agrupamento, nomeadamente: género, idade (anos), experiência (anos) e localização do respondente (relativas ao respondente do questionário) e sector de atividade, dimensão (nº de colaboradores), exposição ao mercado externo, nº de sites físicos, *turnover* e certificações (relativas à organização) – Tabelas 9 e 10. A Tabela 9 permite identificar as variáveis de agrupamento que alteram, com relevância estatística, a intensidade da relação causal. É possível concluir que, relativamente às características do respondente, diferentes idades originam diferentes perceções na intensidade da relação causal entre as dimensões de 1ª ordem e as restantes. No que se refere às características da organização, um número significativo das relações causais é afetado pela dimensão e sector de atividade.

A Tabela 10 apresenta a mesma análise, mas considerando apenas a componente externa do modelo, isto é, os itens que refletem cada dimensão. É possível constatar que também a idade do respondente, a dimensão e sector de atividade da organização (para além de outros fatores) afetam a intensidade com que cada um dos itens reflete uma determinada dimensão. Os dados apresentados nas Tabelas 9 e 10 sugerem que, eventualmente, se poderiam desenvolver modelos mais específicos e diferenciados para PME e grandes organizações e para diferentes sectores de atividade (orientação de trabalho futuro).

Tabela 9 SIGNIFICÂNCIA DA RELAÇÃO CAUSAL

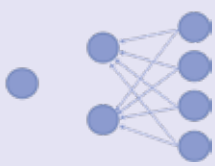
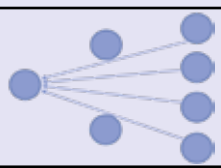
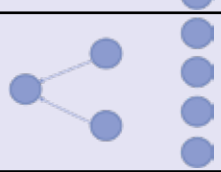
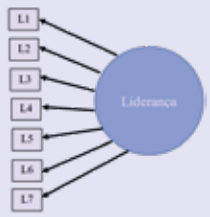
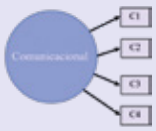
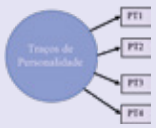
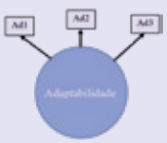
		Relação Causal	Característica	
			Respondente	Organização
			Dependente de:	Dependente de:
1ª Ordem → 2ª Ordem		Tecnológica→Orientação à Qualidade	Idade	Função
		Analítica→Orientação à Qualidade	Idade	Nº de sites
		Analítica→Adaptabilidade	---	---
		Comunicacional→Orientação à Qualidade	---	Nº de sites
		Traços de Personalidade→Adaptabilidade	Idade; Experiência	Sector Ati., Dimensão, Nº de Sites
		Comunicacional→Adaptabilidade	Idade	Sector Ati., Dimensão, Nº de Sites, Função
1ª Ordem → 3ª Ordem		Traços de Personalidade→Liderança	Idade; Experiência	Macrorregião
		Comunicacional→Liderança	Idade; Experiência	Sector Ati., Dimensão, Mercado Externo
2ª Ordem → 3ª Ordem		Orientação à Qualidade→Liderança	---	Macrorregião
		Adaptabilidade→Liderança	---	Macrorregião, Sector Ati.

Tabela 10 SIGNIFICÂNCIA DOS ITENS POR DIMENSÃO

			Característica	
	Dim.	Item	Respondente	Organização
	Liderança	L1		Cert.
		L2	Idade, Expe.	Dimensão
		L3	Idade	Merc Ext., Nº Sites, Função, Turn.
		L4		Nº Sites, Cert.
		L5	Idade, Expe.	Sect. Ati., Nº Sites, Função
		L6	Idade	Merc Ext.
		L7	Idade	Função
	Comunicacional	C1	Idade	
		C2	Idade	Região
		C3		Merc Ext.
		C4		Dimensão, Turn.
	Traços Person.	PT1	Idade	Dimensão
		PT2		Sect. Ati.
		PT3		
		PT4	Exper.	
	Adaptabilidade	Ad1		Nº Sites, Função, Turn.
		Ad2		
		Ad3	Género, Idade	Nº Sites
	Orie. Quali.	QO1		Merc. Ext.
		QO2		Dimensão, Nº Sites
		QO3	Idade	Dimensão
	Tecnológica	T1		Nº Sites, Função
		T2	Expe.	Nº Sites, Turn.
		T3		Região
	Analítica	An1	Expe.	Sect. Ati. Nº Sites, Turn.
		An2	Expe.	
		An3		

Conclusões

O presente documento identifica sete dimensões significativas que compõem o Perfil do Profissional da Qualidade do século XXI. Este profissional atua segundo novos paradigmas regidos pela digitalização, sustentabilidade organizacional e agilização dos novos modelos de negócio. A investigação desenvolvida resultou num modelo que explica os mecanismos que regem a contribuição de cada dimensão do mesmo, bem como entre dimensões. Os resultados sugerem que as competências de "Liderança" se consagram como as mais relevantes para os profissionais da qualidade do século XXI.

Uma vez que este artigo aponta o conjunto de competências mais apreciadas nos futuros líderes da qualidade, os atuais profissionais da qualidade ou os que vão emergir no futuro devem considerar as mesmas, no sentido de se desenvolverem profissionalmente na direção correta, dando resposta ao que as organizações esperam deles.

Tendo por base os resultados apresentados neste artigo, as organizações podem potenciar, nos seus colaboradores, o desenvolvimento das dimensões que considerem estratégicas. Assim é expectável que as empresas obtenham vantagens, uma vez que as várias dimensões influenciam, direta ou indiretamente, outras e em conjunto traduzem o perfil de um profissional da qualidade no contexto atual. Adicionalmente, os resultados apresentados neste artigo podem contribuir para a atualização dos conteúdos de formação na área da Qualidade, quer a nível da formação superior quer da formação profissional, no sentido de tornar os conteúdos mais atuais e alinhados à realidade das empresas do século XXI.

Referências bibliográficas

Bovenschult, M., & Hartmann, E. A. (2013). *Skills Needs Analysis for "Industry 4.0" Based on Roadmaps for Smart Systems.* Skolkovo.

Chromjakova, F. (2018). Digital literacy of employees in production process – Analyze of production stability and productivity in INDUSTRY 4.0 concept. In *The 6th International Conference on Manufacturing, Optimazation, Industrial and Material Engineering* (pp. 56–89).

Cudney, E. A., & Keim, E. M. (2017). The Changing Role of the Quality Professional. *The Journal for Quality & Participation, 41*(3), 4–11.

Curado, M., Madeira, H., da Cunha, P. R., Cabral, B., Abreu, D. P., Barata, J., … Immich, R. (2019). Internet of Things. In *Cyber Resilience of Systems and Networks* (pp. 381–401). Cham: Springer International Publishing.

Domingues, J.P.T., Correia, F.D., Uzdurum, I., Sampaio, P. (2019). The Profile of Forthcoming Quality Leaders: an Exploratory Factor Analysis. *Livro de Atas do International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM),* Macau, China, pp. 1606-1610.

Domingues, J.P.T, Correia, F., Uzdurum, I., Sampaio, P. (2020). Scanning for a superior skill set: A multidimensional approach to the future of the quality profession. *Quality Progress*, Vol. April, pp. 16-27.

Fonseca, L., Domingues, J.P.T., Guimarães Sá, J. (2017). Leading Quality in the 21st Century: Profiles of Quality and Organizational Excellence Managers. *Quality-Access to Success*, Vol. 18, Nº 161, pp. 34-38.

Gebhardt, A., Kessler, J., & Thurn, L. (2018). The Additive Manufacturing Process Chain and Machines for Additive Manufacturing. In *3D Printing* (pp. 71–99). München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.

Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. (2015). "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, http://www.smartpls.com.

Sumer, B. (2018). Impact of Industry 4.0 on Occupations and Employment in Turkey. *European Scientific Journal, ESJ, 14*(10), 1.

Veryzer, R. W. (1998). Discontinuous Innovation and the New Product Development Process. *Journal of Product Innovation Management.*

Westerlund, M., Leminen, S., & Rajahonka, M. (2014). Designing Business Models for the Internet of Things. *Technology Innovation Management Review, 4*(7), 5–14.

Youm, J. (2018). Commercialization of Artificial Intelligence and Artificial Intelligence. *Journal of Korean Association for Buddhist Studies, 85*, 65–94.



Agradecimentos

Os autores agradecem a todos os respondentes do questionário e às instituições que o difundiram, nomeadamente, a American Society for Quality (ASQ) e o Centro de Investigação ALGORITMI. Pedro Domingues (Centro de Investigação ALGORITMI) beneficiou de suporte financeiro por parte da FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia no âmbito do projeto UIDB/00319/2020.





Bruno Vieira
Diretor da Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança da EDA, S.A.
bruno.j.vieira@eda.pt

ELETRICIDADE DOS AÇORES

EXEMPLO DE UM SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO

A Eletricidade dos Açores, S.A. (EDA) é responsável pela produção, transporte, distribuição e comercialização de energia elétrica na Região Autónoma dos Açores. O seu Sistema de Gestão Integrado da Qualidade, Ambiente e Segurança assenta numa estratégia de desenvolvimento sustentável através da criação de valor para todas as partes interessadas.

O **Sistema de Gestão Integrado da EDA**, um sistema dinâmico e progressivo, evoluiu nos últimos 20 anos atravessando quatro fases diferenciadas:

• Estabelecimento das bases

Implementação e certificação em 2001 do Sistema de Garantia da Qualidade da Manutenção, segundo a norma ISO NP 9002, dos serviços de manutenção mecânica da produção.

• Comprometimento ambiental

De forma a salvaguardar a proteção do património ambiental dos Açores e melhorar as práticas e uso racional dos recursos foi estabelecido e implementado, em 2012, a componente ambiental do Sistema de Gestão, segundo a norma ISO NP EN 14001, nas atividades de produção e aprovisionamento da maior central termoelétrica dos Açores (CT Caldeirão). Nesse processo, e reconhecendo o papel dos sistemas como ferramenta de excelência na prestação de serviços, foi estendido o âmbito da Qualidade às atividades de distribuição, aprovisionamento e comercialização de energia.

De forma a garantir a conformidade dos equipamentos de contagem de energia fornecida e dos que controlam e monitorizam os requisitos da onda de tensão, o laboratório de contadores, telecontagem e *smart meters* foi acreditado segundo a NP EN ISO/IEC 17025.

• Consolidação

Em 2018 e 2019, de forma a consolidar e estender a ferramenta de gestão a todos os processos e a todas as instalações da empresa, iniciou-se o processo de extensão a outras centrais termoelétricas. O resultado desta integração resultou numa melhor aferição do desempenho de cada instalação, quer em termos de serviço prestado quer em termos ambientais. Possibilitou, através de *benchmarking* entre instalações, o reconhecimento e partilha das melhores práticas, o reconhecimento dos riscos e oportunidades com base no seu controlo, em suma, permitiu potenciar a melhoria contínua. Neste período obteve-se a extensão da certificação em quatro centrais termoelétricas da EDA através da ISO 9001 e ISO 14001.

• Presente e futuro

Reconhecendo que as melhores práticas são indissociáveis do respeito pela segurança e saúde dos trabalhadores e de todos os que desenvolvem as suas atividades sob a responsabilidade da empresa, está a ser desenvolvida a componente de Segurança do Sistema de Gestão segundo a ISO 45001. Esta fase é essencial para o objetivo de crescimento orientado aos interesses dos Açores, com base em riscos controlados e em parceria com todas as suas partes interessadas.

Desafios do contexto e avaliação do risco

O sistema de gestão da EDA é o suporte do planeamento estratégico e da sua operacionalização em toda a sua estrutura. Como forma de entender as necessidades de o ajustar continuamente às necessidades das partes interessadas, o sistema assenta no pressuposto da análise do contexto e na gestão da natureza específica dos riscos e oportunidades associados.

O contexto onde se enquadram as atividades da EDA é particularmente complexo e diferenciado. O mercado elétrico da Região Autónoma dos Açores caracteriza-se pela sua reduzida dimensão e dispersão pelas nove ilhas e distante dos grandes centros de decisão. Cada uma das ilhas (ou sistema elétrico) possui características endógenas únicas, com interconexão elétrica entre elas inexistente e ecossistemas ambientais pequenos e sensíveis. Todos estes fatores de contexto, associados aos desafios prementes da descarbonização, transição energética e modernização tecnológica, acarretam um desafio para a sobrevivência e garantia da solidez financeira da empresa. Sem recurso a um processo robusto e dinâmico de gestão do risco a consecução dos resultados esperados é certamente mais difícil.

Assim, face ao trabalho desenvolvido nesta matéria nos últimos anos, foi possível implementar procedimentos e planos de ação que possibilitaram a antecipação da atuação, eliminando ou minimizando os riscos identificados e potenciando as oportunidades.

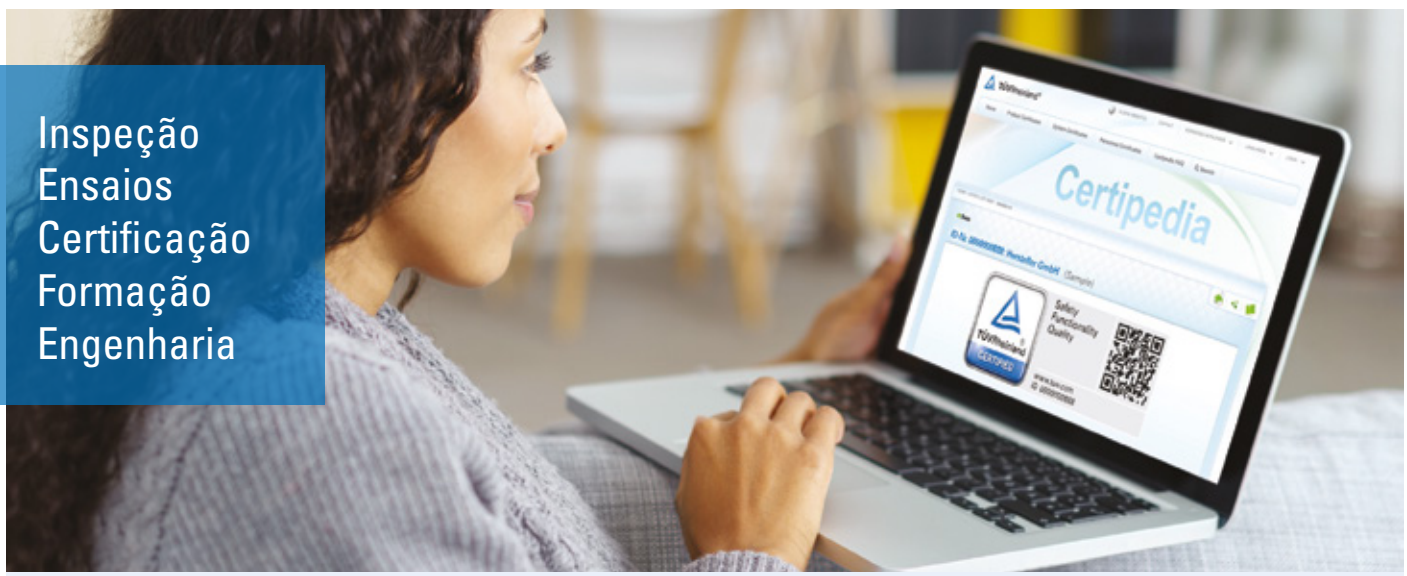
A metodologia implementada de Gestão do Risco assenta num processo de sete etapas principais (Fig. 1).

A metodologia aplica-se a todas as atividades sob controlo direto e aos fornecedores externos sobre os quais seja possível estender uma influência e cujos riscos possam afetar a capacidade para alcançar os resultados pretendidos. Atualmente a natureza das incertezas associadas ao risco abrangidas no controlo do risco são as associadas ao Ambiente, Operação (Qualidade), Segurança Ocupacional e Segurança da Informação.

Em todas as fases do processo de gestão do risco é essencial a participação dos responsáveis pelas atividades e de outras partes interessadas relevantes, incluindo membros das equipas, sobretudo na fase de identificação do risco e planeamento da resposta ao risco. Garantir um sentimento de pertença de cada um dos riscos é um fator chave da gestão do risco.

A ferramenta para suporte da gestão do risco na EDA considera todas as etapas e tem a estrutura representada na Figura 2.

O procedimento de gestão do risco prevê o estabelecimento de um plano de resposta com diferentes estratégias para as ameaças e oportunidades identificadas. Estas medidas pressupõem a definição de medidas apropriadas em função do nível de prioridade (intervenção obrigatória e imediata, intervenção obrigatória e normal controlo de gestão, respetivamente).



Inspeção
Ensaios
Certificação
Formação
Engenharia

O seu parceiro para a Internacionalização
Há mais de 145 anos a documentar a Segurança e Qualidade de Sistemas, Produtos, Processos e Pessoas em todo o mundo.

Safety
Functionality
Quality
www.tuv.com
ID 0000000888

e-mail: geral@pt.tuv.com
Tel.: (+351) 214 137 040

www.tuv.pt

TÜVRheinland®
Precisely Right.

As fases de implementação das medidas e monitorização do risco são críticas para o sucesso de todo o processo. Contudo, geralmente estas são também as etapas que exigem mais alocação de tempo e esforço das equipas. Nesse sentido, de forma a estabelecer um método simples e rápido de determinação do risco residual após a implementação de medidas, foi estabelecido um fator "k" que reflete o sucesso obtido com a implementação do plano de resposta e facilita a determinação da necessidade de implementação de medidas compensatórias caso os níveis de risco se mantenham em níveis não toleráveis (Fig. 3).

Importância da Gestão do Risco no contexto da crise Covid-19

Atendendo à emergência causada pela Covid-19 foi necessário identificar os riscos associados, avaliar a sua influência nas atividades e implementar um conjunto de medidas para evitar a disrupção das atividades da EDA. Foi necessário pensar em respostas não planeadas (*workaround*) para mitigar os potenciais efeitos desta situação.

A primeira medida implementada foi a criação de uma estrutura ágil para gerir o processo de decisão (grupo de monitorização e gestão da crise Covid-19), que teve como prioridade a elaboração de um Plano de Resposta ao Risco com base no procedimento existente. Esta ferramenta já existente na EDA foi e continua a ser essencial para garantir a resiliência e eficiência das equipas da EDA.

A avaliação do risco incidiu sobretudo nas questões de contexto associadas ao teletrabalho (riscos psicossociais e ergonómicos) e associados à possibilidade de contaminação virológica (riscos biológicos). Este processo permitiu desenvolver, para além de um plano de contingência, a definição de um conjunto de 24 medidas que apoiam atualmente a EDA a manter sem constrangimentos relevantes as suas atividades.

É convicção da EDA que, para a necessária reinvenção das empresas após esta crise, a existência de um processo de gestão do risco seja um "acelerador" para ajudar a identificar novos riscos associados ao novo contexto, permitindo desse modo definir, mais agilmente, novas estratégias de trabalho e de negócio.

Ferramentas de apoio à gestão

No sentido de aumentar a eficácia e eficiência dos recursos e processos existentes, a EDA sentiu necessidade de recorrer a soluções e ferramentas informáticas. Para o efeito foram desenvolvidas três aplicações que permitiram melhorar substancialmente alguns dos processos do sistema de gestão, sobretudo através do aumento do nível de comprometimento de todos os colaboradores às dinâmicas do sistema e aumento da eficácia e eficiência na obtenção dos resultados de desempenho esperados.

As aplicações desenvolvidas incidiram sobretudo ao nível dos seguintes processos:

• Avaliação da conformidade legal

A identificação, análise e avaliação da conformidade dos requisitos legais aplicáveis em termos de Qualidade, Ambiente e Segurança é uma tarefa complexa e morosa. A política da EDA e os referenciais de suporte do Sistema de Gestão na EDA pressupõem a determinação e acesso às obrigações de conformidade relacionadas com a sua atividade, bem como a manutenção de processo que evidencie os resultados da avaliação da conformidade.

Nesse sentido, a EDA recorre ao apoio à execução destas tarefas com base numa aplicação informática prática e funcional para gerir os requisitos legais aplicáveis, por forma a agilizar o cumprimento das obrigações legais a que a EDA está sujeita. Esta aplicação inclui serviços de identificação, análise, implementação e personalização face aos requisitos legais aplicáveis, bem como a discriminação das obrigações e requisitos aplicáveis às atividades e instalações dos centros da EDA, redigidas de forma clara e concisa, que traduzem de forma prática as tarefas que a EDA deve realizar para cumprir a legislação. Permite associar documentos que evidenciem o cumprimento das obrigações, consultar documentação legal, realizar auditorias de conformidade legal e gestão de ações de seguimento associadas.

Figura 1 – Etapas de gestão do risco



Figura 2 – Matriz gestão do risco



Figura 3 – Fator k – Risco residual

$$NRr = k \times NR$$

Controlo existente		Descritivo
Escala	k	
Efetivo	0,35	Metodologias implementadas e eficazes, com resultados de melhoria do desempenho.
Implementado	0,45	Metodologias implementadas.
Documentado	0,55	Algumas medidas de atuação existentes e documentadas.
Informal	0,75	Algumas medidas de atuação informais existentes. Sem informação sobre resultados.
Inexistente	1,0	Não existem medidas

• Gestão de ocorrências

Esta aplicação surgiu com o objetivo principal de facilitar e agilizar a gestão de ocorrências, essencial para a melhoria contínua. Esta aplicação possibilita o registo intuitivo de ocorrências e subsequente gestão através de uma interface móvel e *user-friendly*.

• Gestão da segurança

Considerando a necessidade de centralização de processos e informação da segurança num único sistema, de modo a potenciar a redução do esforço associado à manutenção da informação presente em diversos sistemas existentes e de permitir a disponibilização de indicadores de gestão associados aos processos da segurança e de incluir novas funcionalidades, foram desenvolvidas aplicações de suporte para segurança alavancadas em soluções de mobilidade.

Estas soluções permitem gerir todo o processo de atribuição de EPIs e EPCs, contabilizar o consumo de produtos químicos e realizar processos de inspeção para os equipamentos relevantes ao nível da segurança. Para o efeito, desenvolveu-se um conjunto de interfaces:

– Locais de instalação: permite replicar a estrutura de locais de instalação da EDA, por forma a associar e gerir riscos ao nível da segurança e associar colaboradores à estrutura de localizações;
– Atribuição de Equipamentos EPIs e EPCs: permite atualizar automaticamente a atribuição de EPIs e EPCs aos colaboradores, possibilitando uma gestão mais eficaz dos EPIs associados a colaborador e EPCs a locais;
– Consumo de Produtos Químicos: atualiza informação acerca dos consumos de produtos químicos em sistema;
– Inspeção: criação de pontos relevantes para inspeções e atualização dos valores medidos para os pontos identificados.

Investindo nas melhores práticas e ferramentas de gestão, a Eletricidade dos Açores, S.A. tem procurado ao longo do seu percurso estar na eletricidade com eficácia e qualidade, com vista a servir os seus clientes e criar valor para todas as partes interessadas.

CONGRESSO DA EOQ 2020 ADIADO PARA JUNHO DE 2021

IMPORTANT ANNOUNCEMENT!

Due to a worldwide situation caused by the outbreak of **Coronavirus (COVID-19)**
and in accordance with legal requirements of the Government of the Republic of Serbia and International Health Authorities on banning public gatherings of over 100 people, in closed areas,
we are very sorry to announce that
the Organizing Committee of the **64th EOQ Business&Scientific Congress 2020**,
decided to **POSTPONE**
the 64th EOQ Congress for **June 2021**.



The location and program of the congress remains the same - Belgrade, Serbia,
while the exact date will be defined additionally.

In the name of the Congress Organizing Committee
we advise you to take care of your health and of the ones around you.

See you in June 2021.

Para informações e inscrições no Congresso aceda ao site https://eoqcongress2020.srmek.org/

PEDRO SARAIVA
ELEITO VICE-PRESIDENTE DA IAQ

Pedro Saraiva, vice-presidente da APQ, foi recentemente eleito vice-presidente da International Academy for Quality (IAQ), acumulando com a vice-presidência da European Organization for Quality (EOQ).



Nas eleições realizadas em agosto deste ano, com a designação do próximo presidente da IAQ, Shinichi Sasaki (Japão), Pedro Saraiva foi eleito vice-presidente e ainda membro do Board of Trustees da IAQ, tornando-se no primeiro português a desempenhar tais funções.

Com esta eleição, Pedro Saraiva passou a ser simultaneamente vice-presidente da APQ, da EOQ e da IAQ, constituindo um reconhecimento da sua vasta carreira enquanto professor académico, investigador, dinamizador e profissional da Qualidade, tanto a nível nacional como internacional.

Atualmente Diretor da NOVA IMS, Pedro Saraiva viria, em 2010, a ser o segundo português a integrar a IAQ, onde preside ao *Think Tank* da Qualidade na Educação desde 2016, tendo sido laureado com a atribuição pela IAQ do Yoshio Kondo Research Prize em 2019.

O primeiro português a ser aceite na IAQ foi António de Almeida Júnior, fundador da APQ, que em 2019 foi agraciado em Lisboa com a atribuição pela IAQ da Medalha dos Fundadores, aquando da realização do Congresso da EOQ e da reunião da IAQ em Portugal.

Os candidatos à IAQ são propostos por membros da mesma, só sendo aceites após um rigoroso processo de escrutínio e avaliação. Atualmente a IAQ conta com cerca de 100 membros no ativo, provenientes de 45 países diferentes.

A International Academy for Quality (IAQ) começou a ser pensada em 1966 e foi formalmente criada em 1971 enquanto esforço conjunto de congregação das vontades e iniciativas, à escala mundial, de apostas na área da Qualidade. Nasce, assim, da concertação de esforços e de uma parceria que envolveu desde o início a American Society for Quality (ASQ), a European Organization for Quality (EOQ) e a Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), sob as lideranças, respectivamente, de Armand Feigenbaum, Walter Masing e Kaoru Ishikawa.

Mantendo a sua vocação original, a IAQ foi depois alargando o espectro de geografias abrangidas e de correspondentes entidades parceiras, mas sempre fiel à sua filosofia original, enquanto entidade que integra pessoas consideradas e reconhecidas como líderes do movimento da Qualidade a nível global.

NÍVEIS DE EXCELÊNCIA
ESQUEMA DE RECONHECIMENTOS DA EFQM

ORGANIZAÇÕES RECONHECIDAS PELA APQ NO 1º SEMESTRE DE 2020

A APQ tem o prazer de comunicar o sucesso alcançado pelas seguintes organizações ao terem sido reconhecidas no âmbito deste esquema:

Recognized for Excellence 3 STARS

spim
high precision molds

Committed to Excellence 2 STARS

Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Committed to Excellence

lusomotos
veículos e acessórios, s.a.

MUTANTALENT, LDA.

Universidade do Minho
Serviços de Acção Social

EFQM
Leading Excellence

Para informações sobre o Esquema de Reconhecimentos da EFQM contacte a APQ através do e-mail: excelencia@apq.pt ou visite-nos em www.apq.pt.

Novos Associados APQ

Associados Coletivos

7477 - LEAN DATA CONSULTING, LDA.
www.sctbx.com/pt

7492 - APOPARTNER, LDA.
www.apopartner.pt

7512 - NOVINI, LDA.
www.novini.pt

Associados Singulares

7486 - MARIA FÁTIMA NABAIS SANTOS
7493 - MARTA ISABEL PEREIRA GUILHERME
7494 - CIDÁLIA MARIA DUARTE SILVESTRE PISSARRA DE MATOS
7497 - TÂNIA DANIELA FELGUEIRAS DE MIRANDA LIMA
7498 - FRANCISCO DAVID DINIS MELO
7500 - ANDREIA ISABEL DOS REIS JANUÁRIO NEVES
7502 - MARTA ALVES CALDEIRA
7503 - ANA QUELHAS NASCIMENTO
7507 - HERMANO FERNANDO DE OLIVEIRA CORREIA
7511 - NELSON FILIPE BATISTA DOS SANTOS COSTA

Associados Subscritores

7489 - SÍLVIA CARVALHO
7495 - INÊS MARISOL MONTEIRO ROCHA
7499 - ANA MARGARIDA DÂMASO GOMES DIAS
7501 - CARLA SUSANA SOARES CORREIA
7506 - CÁTIA MARLENE LEITE PINTO
7508 - LUANA ALEXANDRA COSTA SILVA
7509 - PEDRO MIGUEL FERRÃO ANTUNES
7510 - PAULA LILIANA MOREIRA DA SILVA

CERTIFICAÇÃO EQUASS

ORGANIZAÇÕES PORTUGUESAS CERTIFICADAS NO 1º SEMESTRE DE 2020

A APQ tem o prazer de comunicar o sucesso alcançado pelas seguintes organizações ao terem obtido a certificação no âmbito deste Modelo:

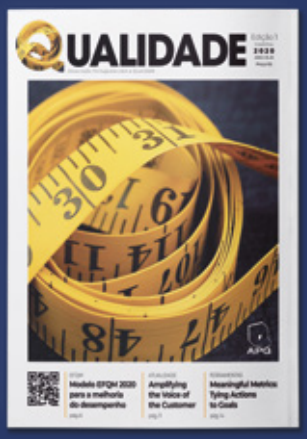
Para informações sobre o Modelo EQUASS contacte a APQ através do e-mail: equass@apq.pt

REVISTA QUALIDADE SUBMISSÃO DE ARTIGOS

A Revista Qualidade é um espaço aberto à publicação de artigos, mediante proposta dos nossos associados e leitores. Submeta-nos as suas propostas, apresentando uma boa prática da sua organização, uma análise crítica sobre temas relacionados com a Qualidade ou temáticas afins, um trabalho académico ou de investigação científica, entre outros.

Envie o seu artigo para o endereço *geral@apq.pt*

FICAMOS À ESPERA DAS SUAS PROPOSTAS!



O Diretor da Revista
Rui Santos Ramos

Atividades Formativas **Online**



Nova ISO 50001:2018 – Principais alterações
Versão ONLINE

11 novembro 2020

Este curso pretende dar a conhecer a nova ISO 50001:2018 e as principais alterações aos requisitos realizadas face à versão anterior da norma.



NP ISO 37001 – Sistemas de Gestão Anticorrupção
Versão ONLINE

novembro 2020

As organizações de todos os tipos e dimensões enfrentam cada vez mais o flagelo da corrupção. A corrupção reduz, de forma muito significativa, o crescimento económico, ao mesmo tempo que potencia a desigualdade concorrencial e social e a pobreza. De acordo com as Nações Unidas, os custos da corrupção, a nível mundial em 2016, superaram 5% do Produto Interno Bruto (PIB) global, mais de 2,5 triliões de dólares.

A norma NP ISO 37001 baseia-se nas boas práticas anticorrupção reconhecidas internacionalmente. Pode ser implementada em todos os tipos de organizações, públicas ou privadas, independentemente da sua dimensão e natureza do negócio ou atividade, com ou sem fins lucrativos.



Workshop Metodologia e Ferramentas ISO para a Gestão do Risco
Versão ONLINE

novembro 2020

Neste Workshop os participantes terão oportunidade de conhecer o modelo de Gestão do Risco baseado na versão 2018 da ISO 31000, bem como identificar a aplicabilidade das principais ferramentas utilizadas no processo de gestão do risco.



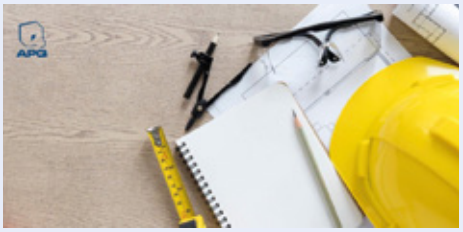
O mundo VUCA – liderança situacional, ferramentas e equipas de elevado desempenho
Versão ONLINE

novembro 2020

Num mundo VUCA, onde é cada vez mais difícil antecipar, prever e planear, as estratégias associadas à liderança situacional e à gestão de missões e projetos de forma ágil são fundamentais para suportar a resiliência das organizações ao longo do tempo. Neste contexto, o domínio de ferramentas e métodos simples e práticos, de apoio à gestão de missões e de equipas para elevados desempenhos, são pertinentes e muito oportunos em cenários de crise extrema como o que estamos a passar.

Ferramentas para implementação da NP ISO 45001:2019
Versão ONLINE

novembro 2020



A norma NP ISO 45001:2019 especifica os critérios para um sistema de gestão da segurança e saúde ocupacional (SSO), de modo a capacitar as organizações a proporcionar locais de trabalho seguros e saudáveis, prevenindo lesões e doenças ocupacionais, assim como, proativamente, melhorar o desempenho. Esta norma é baseada em elementos comuns aos outros sistemas de gestão ISO, que integram o anexo SL, usa o modelo Planear-Executar-Verificar-Atuar (PDCA), que fornece uma estrutura para que as organizações possam planear as ações a implementar, de modo a minimizar o risco de dano.

A norma NP ISO 45001:2019 assenta em fatores de sucesso:
- Liderança, compromisso, responsabilidade e responsabilização da gestão de topo;
- Participação e consulta dos trabalhadores;
- Comunicação;
- Políticas de SSO alinhadas com os objetivos estratégicos da organização;
- Compromisso com o cumprimento dos requisitos legais e outros requisitos;
- Integração de SGSSO nos processos de negócio.

Ao invés da OHSAS 18001, esta norma realça a participação e consulta dos trabalhadores, está focada na interação entre a organização e o seu contexto, é dinâmica e considera riscos e oportunidades e o ponto de vista das partes interessadas.

Auditorias a Sistemas Integrados de Gestão: Qualidade, Ambiente e Segurança
Versão ONLINE

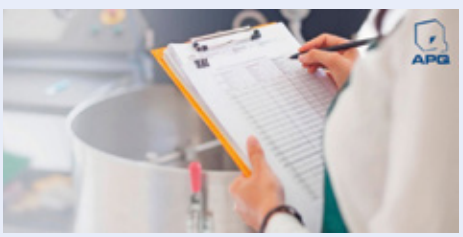
novembro 2020



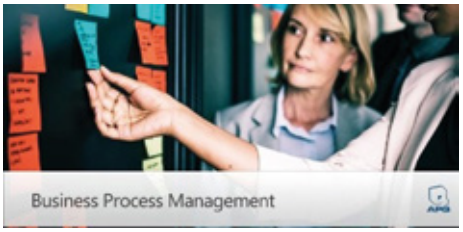
Esta ação de formação destina-se a quadros médios e superiores com responsabilidade ao nível da programação (planeamento) e realização de auditorias, de preferência com conhecimentos das normas da família ISO 9000/ISO 14000 e ISO 45001. Este curso tem como principal objetivo dotar os participantes com as bases teórico-práticas necessárias para a realização das atividades de programação, planeamento e execução de auditorias combinadas Qualidade, Ambiente e Segurança segundo o referencial normativo ISO 19011:2018.

Auditores Internos ISO 22000/FSSC 22000, BRC e IFS
Versão ONLINE

novembro e dezembro 2020



Os módulos ISO 22000/FSSC 22000, BRC e IFS podem ser frequentados isoladamente. No final da ação de formação, o formando é capaz de:
- Conhecer e compreender os requisitos dos principais referenciais de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar (ISO 22000, FSSC 22000, IFS e BRC);
- Gerir um programa de auditorias, planear e conduzir as atividades de auditorias internas tendo por base os referenciais ISO 22000, FSSC 22000, BRC Food 8 e IFS Food 6.



Business Process Management
Versão ONLINE
dezembro 2020

A Gestão por Processos é uma disciplina de gestão que integra as estratégias e objetivos de uma empresa com as expectativas e necessidades dos seus clientes. A Gestão por Processos está na base de qualquer sistema de gestão que utilize referenciais ISO, contribuindo para o aumento da eficácia e da eficiência da organização e, consequentemente, para a melhoria contínua.



+ INFORMAÇÕES:
formacao@apq.pt
Lisboa – 214 996 210
Porto – 226 153 320

Workshop Gestão Eficaz da Calibração dos Equipamentos de Medição
Versão ONLINE
14, 15 e 16 dezembro [09h30-13h00]

Principais benefícios
No final da ação de formação, os participantes ficarão aptos a:
- Elaborar um plano de Controlo do Equipamento de Monitorização e de Medição;
- Estabelecer os critérios de aceitação para os Equipamentos de Medição;
- Aprovar Certificados de Calibração Externa dos equipamentos de medição tendo em conta a sua utilização.

NOVO MODELO EFQM 2020 – CURSOS DE FORMAÇÃO ONLINE

EFQM Foundation Training

Curso licenciado pela EFQM
Ministrado em Português por formadores qualificados pela EFQM
Inclui os materiais da EFQM, em inglês

O curso tem a duração total de 7 horas distribuídas por 2 sessões síncronas (online) de 3,5 horas, com recurso ao Teams do Office 365:
- 1ª sessão síncrona | online: **22 de outubro** (14h30 – 18h00)
- 2ª sessão síncrona | online: **23 de outubro** (14h30 – 18h00)

Este curso é destinado a quem pretenda conhecer o novo Modelo EFQM 2020 e o RADAR e como é que estas ferramentas podem contribuir para o sucesso de uma organização.

Esta formação é o ponto de partida para todos os percursos formativos da EFQM.

Aplicações Práticas

O curso tem a duração total de 14 horas distribuídas por 3 sessões síncronas (online) de 3 horas (com recurso ao Teams do Office 365) + 2 sessões assíncronas (offline) de trabalho e exercícios práticos de 2,5 horas.

As sessões síncronas (online) serão realizadas em:
- 1ª sessão síncrona | online: **20 de novembro** (14h30 – 17h30)
- 2ª sessão síncrona | online: **26 de novembro** (14h30 – 17h30)
- 3ª sessão síncrona | online: **27 de novembro** (14h30 – 17h30)

Este curso é destinado a quem pretenda utilizar o novo modelo EFQM através da utilização de exemplos práticos e utilização das ferramentas.

O curso constitui uma excelente oportunidade para elaborar o projeto subsequente ao curso Foundation para quem pretenda qualificar-se no Modelo EFQM (através dos percursos formativos oferecidos pela EFQM), como forma de desenvolver as suas competências e progredir na carreira.

Não perca esta oportunidade!
Inscreva-se em www.apq.pt

Para mais informações contacte-nos através do email: formacao@apq.pt



Formação Online à medida da sua organização!

As medidas de prevenção que têm sido recomendadas pelas autoridades de saúde e do governo, face à pandemia Covid-19, conduziram à decisão da APQ de desenvolvimento da sua atividade formativa maioritariamente em regime online, possibilitando assim o acesso dos nossos associados e clientes, a partir das suas casas ou do seu local de trabalho, ao conhecimento e à partilha de boas práticas em matérias emergentes nas áreas da Qualidade e da Excelência organizacional.

Utilizando uma metodologia de ensino flexível e acessível através de um computador com acesso à internet, a nossa oferta formativa continuará assente em metodologias de carácter prático, que promovem um clima motivacional de grande participação, mesmo que à distância, e fomentam a troca de experiências entre os participantes.

Em casa ou nos seus postos de trabalho, os colaboradores poderão aproveitar o contexto extraordinário em que vivemos para melhorarem as suas competências, pelo que nos encontramos inteiramente disponíveis para adaptar a nossa oferta formativa online às necessidades e características específicas da sua organização.

Contacte-nos e peça uma proposta através do email formacao@apq.pt

Acreditamos que a nossa experiência de 50 anos a formar profissionais continuará a contribuir para a competitividade e sustentabilidade das organizações e para a sua transformação!

Para mais informações
APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade
(T) 214 996 210 | 226 153 320
(E) formacao@apq.pt

DGERT ENTIDADE FORMADORA CERTIFICADA

Esteja atento às Newsletters mensais da APQ, onde será atualizada toda a informação sobre próximas ações formativas e respetivas datas ou alterações


Solar Keymark
04
Certif
HAR
CE 1328
certif
Associação para a Certificação
Parceiro de Confiança no seu Negócio
CREDIBILIDADE - IMPARCIALIDADE - RIGOR
reconhecidos na certificação de **produtos e serviços** e de **sistemas de gestão**
Membro de vários Acordos de Reconhecimento Mútuo
Presente em 20 países
Acreditada pelo IPAC como organismo de certificação de produtos (incluindo Regulamento dos Produtos de Construção), serviços e sistemas de gestão
IPAC acreditação C0004 ISO/IEC 17065 Produtos
IAF
IPAC acreditação A0017 ISO/IEC 17021-1 Sistemas de Gestão
IAF
Eurocer-building
ETICS
IECEE CB SCHEME
R. José Afonso, 9 E – 2810-237 Almada – Portugal — Tel. 351.212 586 940 – Fax 351.212 586 959 – E-mail: mail@certif.pt – www.certif.pt