

LURDES ANTUNES

QUALIDADE

para **Principiantes**

**Os primeiros passos para aprender
a implementar a Qualidade
na sua pequena ou média organização**

3ª Edição

**Revista, Atualizada
e Aumentada**



EDIÇÕES SÍLABO

AGRADECIMENTOS

Estes agradecimentos foi a última parte do livro que revi. Cheguei a pensar manter o que tinha nas edições anteriores. No entanto, isso não seria coerente com a evolução e dinâmica que viver implica, pelo que acabei por introduzir algumas alterações.

Aos meus pais:

- Pela vida, e acima de tudo, pelos riscos que correram para que essa dádiva fosse possível,
- Pelos valores e princípios que me transmitiram que constituem hoje a maior riqueza que algum dia pude almejar,
- Pela imensa sabedoria que lhes permitiu entender que a educação e a escolaridade eram a maior herança que poderiam deixar,
- Pelo altruísmo com que geriram as suas vidas, de forma especial no que toca às suas filhas,
- Pela exemplaridade das suas vivências que entre outras coisas me permitem escrever este livro com exemplos únicos,
- Por tudo aquilo que as palavras não conseguem refletir, mas que o coração e a alma saberão sentir e reconhecer seja lá em que dimensão for.

Obrigada por absolutamente tudo!

À vida, por colocar meu caminho um sem número de desafios. Foram, e são eles, que me permitem crescer, que me tornam mais forte e que me levam a destinos que nunca atingiria de outra forma.

Ao Eng^o Jorge Marques dos Santos e à Prof. Teresa Dias que de forma gentil e despretensiosa, colocaram cuidado, carinho e comprometimento nas palavras que decidiram usar para falar deste livro.

A todos aqueles que contribuíram para a melhoria do texto inicial deste livro, propondo alterações, dando sugestões... no fundo ajudando a construir o resultado final.

Ao Instituto Português da Qualidade pela autorização para a transcrição das normas que se encontram ao longo deste livro.

Às Edições Sílabo pelo incedível profissionalismo com que sempre trataram esta obra.

Por fim, mas em primeiro lugar, ao Universo, que de uma forma silenciosa e discreta me colocou no caminho desta edição, mesmo quando eu já tinha desistido de a fazer.

Qualidade para principiantes

LURDES ANTUNES

3ª EDIÇÃO
Revista, Atualizada e Aumentada

EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrónico ou mecânico, inclusive fotocópia, este livro. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor. Não participe ou encoraje a pirataria eletrónica de materiais protegidos. O seu apoio aos direitos dos autores será apreciado.

Visite a Sílabo na rede
www.silabo.pt

FICHA TÉCNICA

Título: Qualidade para Principiantes
Autora: Lurdes Antunes
© Edições Sílabo, Lda.
Capa: Pedro Mota
1ª Edição – Lisboa, setembro de 2007
3ª Edição – Lisboa, setembro de 2019
Impressão e acabamentos: VASP-DPS
Depósito Legal: 459677/19
ISBN: 978-989-561-021-1



EDIÇÕES SÍLABO, Lda.

Publicamos conhecimento

Editor: Manuel Robalo

R. Cidade de Manchester, 2
1170-100 Lisboa
Telf.: 218130345
e-mail: silabo@silabo.pt
www.silabo.pt

Índice

Prefácio	9
Introdução	13
1. A razão deste livro	13
2. A quem se destina	15
3. Informações úteis para a sua leitura	16
4. Algumas definições	19
4.1. Qualidade	19
4.2. Sistemas de Gestão da Qualidade	24
5. Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade	26

Parte 1

CONCEITOS GERAIS

1. Sistemas de Gestão da Qualidade	31
1.1. Ponto de partida	31
1.2. Objetivos de um Sistema da Qualidade	32
1.3. Estabelecimento de um Sistema de Gestão da Qualidade e suas vantagens	34
1.4. Fases de desenvolvimento	35

Parte 2

DA TEORIA À PRÁTICA

Preâmbulo nacional	45
Preâmbulo	45
Nota de endosso	45
0. Introdução	45
0.2. Princípios de gestão da qualidade	46
0.3. Abordagem por processos	48
1. Objetivo campo de aplicação	53
2. Referência normativa	53
3. Termos e definições	53
4. Contexto da organização	54
4.1. Compreender a organização e o seu contexto	54
4.2. Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas	57
4.3. Determinar o âmbito do sistema da qualidade	58
4.4. Sistema de gestão da qualidade e seus processos	60
5. Liderança	64
5.1. Liderança e comprometimento	64
5.2. Política da qualidade	70
5.3. Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais	73
6. Planeamento	75
6.1. Ações para enfrentar riscos e oportunidades	75
6.2. Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir	78
6.3. Planeamento das alterações	80

7. Suporte	81
7.1. Recursos	81
7.2. Competência	89
7.3. Consciencialização	91
7.4. Comunicação	92
7.5. Informação documentada	95
8. Operação	103
8.1. Planeamento operacional e controlo	103
8.2. Requisitos para produtos e serviços	106
8.3. <i>Design</i> e desenvolvimento de produtos e serviços	109
8.4. Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos	117
8.5. Produção e prestação do serviço	120
8.6. Libertação de produtos e serviços	129
8.7. Controlo de saídas não conformes	130
9. Avaliação de desempenho	132
9.1. Monitorização, medição, análise e avaliação	132
9.2. Auditoria interna	135
9.3. Revisão pela gestão	139
10. Melhoria	141
10.1. Generalidades	141
10.2. Não conformidade e ação corretiva	142
10.3. Melhoria	143
Anexo A (informativo) – Clarificação da nova estrutura, terminologia e conceitos	144
Anexo B (informativo) – Outras Normas relativas a gestão da qualidade e a sistemas de gestão da qualidade desenvolvidas pelo ISO/TC 176	144
Bibliografia	144

Conclusão	145
1. Será que o SGQ deve existir?	145
2. Porque é difícil manter o bom funcionamento dos Sistemas de Gestão da Qualidade? – A história da minha máquina de escrever	146
3. Condições para o sucesso dos profissionais da Qualidade	155
4. O meu «C»	156
Bibliografia	157
Sobre este livro – Um testemunho de quem o leu e reviu	159

Prefácio

Hoje em dia já não existem dúvidas sobre as vantagens de prosseguir uma política da Qualidade, quer no que se refere a produtos quer a serviços. Tanto faz que sejam empresas industriais ou prestadoras de serviços, públicas ou privadas, Grandes ou PME, que estejam no mercado sujeitas à concorrência, quer estejam como organismos da administração pública que prestam serviços aos cidadãos, todos reconhecem os benefícios da Qualidade.

O IPQ tem na sua Missão, a coordenação do Sistema Português da Qualidade (SPQ) e a promoção de atividades que visem contribuir para a divulgação da qualidade e dos conceitos que lhe estão associados.

Integra-se nesta Missão, que cumpro com muito gosto, estar nesta sessão pública de apresentação deste livro, permitindo alargar a toda a sociedade a compreensão e a vantagem da utilização destes conceitos.

Nesta oportunidade quero desde já felicitar a Sr.^a Dr.^a Maria de Lurdes Antunes, salientando três aspetos essenciais:

Em primeiro lugar, a quem se dirige este livro. Os destinatários não são os profissionais da Qualidade. Antes pelo contrário, este livro destina-se a explicar a leigos na matéria o que é um SGQ e quais as vantagens que podem advir da sua implementação. Será para ser lido por pessoas que gerem ou são proprietários de uma pequena organização (indústria, comércio ou serviços públicos ou privados) que querem implementar um SGQ e eventualmente certificar a organização à sua própria dimensão e utilizando a sua própria linguagem. É também muito útil e interessante para ser lido por estudantes e todos os iniciados nas matérias da qualidade de forma desmistificada.

Na década passada até aos nossos dias, tem-se difundido internacionalmente a constatação de que a componente mais importante de qualquer organização, em qualquer setor de atividade económica, é a componente humana.

O livro clarifica, sem margem para dúvidas a importância do envolvimento das pessoas. A organização do jantar no seio da família Maria ISO e Manel Processo e dos filhos José Faz Bem e Joana Melhoria, são um exemplo disso mesmo.

Em segundo lugar, a linguagem fácil e acessível. Com a utilização de exemplos, como o que referi anteriormente, fica facilitada a compreensão da linguagem das normas.

A qualidade de um produto ou serviço tem a ver com o grau de satisfação das necessidades e expectativas do cliente ou destinatário desse produto ou serviço e é realizada por um conjunto de pessoas que intervêm em todas as fases do ciclo de realização desse produto ou serviço.

O processo de melhoria da qualidade dos produtos e serviços, é um assunto habitualmente abordado pelos profissionais da qualidade e também frequentemente pelos meios de comunicação em geral e constitui o tema de inúmeras comunicações em colóquios, seminários, congressos e artigos da imprensa especializada.

Porque as pessoas pensam, falam e agem, tomando como referência conceitos identificados por palavras, interessa a todos nós compreender de forma fácil e clara, o conteúdo dos conceitos associados à qualidade e à implementação de sistemas de gestão da qualidade.

Em linguagem de fácil compreensão, o livro atinge os objetivos a que se propôs a autora, demonstrando que a Qualidade não tem obrigatoriamente de ser um mundo de papéis e burocracia, que pode ser aplicada com vantagens, sem grandes complicações e investimentos, por qualquer organização independentemente do seu setor de atividade e dimensão.

Em terceiro lugar, a abordagem para a implementação de SGQ segundo a norma NP EN ISO 9001, de uma forma simples e direta. Desmistificar a ideia de que os SGQ implicam complexidade, muitos papéis e um sem número de coisas que as pessoas não entendem ou, pelo menos, não aceitam de bom grado.

As normas da «família ISO 9000» têm vindo a assumir um papel de enorme importância a nível mundial e foram acolhidas por mais de 100 países. Constituem a base para as respetivas certificações por «terceira parte» e as qualificações por «segunda parte», com o objetivo de facilitar os reconhecimentos mútuos sobre a capacidade das

empresas de honrar os compromissos assumidos. Estas normas afirmaram-se também, como um importante instrumento mundial de política industrial e cultura organizacional, vocacionadas para a adoção de bons instrumentos de gestão e para uma constante melhoria, válida para todos os tipos de organizações, como se confirma pela atual existência de mais de 800.000 certificações ISO 9001 em todo o mundo.

As normas ISO 9000, incluem uma série de ideias e regras que são de puro bom senso e essenciais ao funcionamento de uma organização, designadamente os oito princípios de gestão da qualidade.

Através de uma série de situações do dia-a-dia de todos nós, tais como a aquisição de habitação, a gestão da nossa própria casa, a realização de um jantar ou uma ida ao cabeleireiro, a autora demonstra que «...as normas ISO 9000 é para serem usadas como ferramentas de melhoria da organização e não para serem compradas prontas a usar como uma receita».

Para finalizar, quero felicitar a autora e a editora Sílabo, pela ideia da publicação deste livro, que vem preencher um espaço detetado no panorama da literatura existente sobre a Qualidade e manifestar a minha total concordância que, quando se definem políticas e objetivos para o sucesso da organização as políticas e os objetivos da qualidade devem estar incluídos. Quando se definem indicadores, estes devem permitir medir o desempenho da organização ou seja a eficácia e eficiência dos processos.

Afinal, o sistema de gestão da qualidade e o sistema de gestão de uma organização não são sistemas diferentes.

Renovando os meus parabéns à Dr.^a Maria de Lurdes Antunes, desejo o máximo sucesso à Sílabo para as vendas deste livro, que merece ser bem divulgado.

Jorge Marques dos Santos

À data, Presidente do Instituto Português da Qualidade
Discurso proferido no lançamento da 1.^a edição em Coimbra,
em 18 de setembro de 2007.

Introdução

1. A razão deste livro

«... Mas ainda assim tenho muitas dúvidas. Será que posso obter vantagens com a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)? Será que isso me pode ajudar no meu dia a dia?

(...)

E não existem livros sobre este assunto onde possa ler tudo aquilo que me está a dizer?

Claro que existem! Da próxima vez que vier cá trago-lhe um.

(...»

Este é um excerto, da primeira de muitas conversas, entre mim e uma das minhas clientes de consultoria e que retrata o sentimento que assola muitos dos gestores e ou empresários quando ponderam implementar um Sistema de Gestão da Qualidade.

Nesta conversa, sem perceber, tinha acabado de assumir um compromisso que não poderia cumprir. A minha nova cliente pretendia um livro que explicasse a leigos na matéria o que fazer para implementar um Sistema de Gestão da Qualidade e explicitasse quais as vantagens que daí poderiam advir. E eu tinha-me prontificado para o encontrar.

Tarefa simples, pensei na altura. Enganadoramente simples, diria hoje! Corri as livrarias todas numa busca desesperada que não iria ter fim...

Encontrei alguns livros técnicos complexos, nada fáceis de compreender, ou então livros simples que, para além de referências à história do movimento para a qualidade, pouco interesse prático apresentavam uma vez que se ficavam pela enunciação de princípios. Daquilo que a minha cliente pretendia (a minha cliente e não só...), um livro que

abordasse a implementação de Sistemas da Qualidade de uma forma simples e direta, nem sombras...

Quando ministro formação sobre Gestão da Qualidade realizo com os formandos alguns exercícios extremamente práticos sobre os vários requisitos da Norma NP EN ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos.

Há dias, após a realização de uma sessão, foram vários os formandos que me disseram: «Sabe, numa primeira abordagem, quando olhamos para a Norma parece que o seu conteúdo é simples. Mas de facto se tivéssemos que fazer isto sozinhos não o teríamos conseguido».

De facto, e se quisermos ser sinceros, a verdade é que, alguém que não esteja habituado a esta linguagem não sabe o verdadeiro significado de conceitos tão simples como «processo» ou «ação corretiva», só para dar dois exemplos elementares.

E nós, os que trabalhamos na área, ao utilizarmos, sem nos apercebermos, o nosso dialeto como se pertencesse ao vocabulário do dia a dia dos profissionais que desenvolvem a sua atividade em organizações, contribuímos de algum modo para manter esse desconhecimento. Quem nos ouve fica com a ideia de que falamos de coisas complicadas e pode sentir que Sistemas de Gestão da Qualidade implicam complexidade, papéis e um sem número de coisas que as pessoas não entendem ou, pelo menos, não aceitam de bom grado.

Foi esta situação que me levou a estabelecer um desafio: contribuir para a diminuição dos preconceitos que envolvem a temática da Gestão da Qualidade escrevendo um pequeno livro que, em linguagem simples e acessível, demonstre que a Qualidade não tem que ser um mundo de papéis e burocracia e pode ser aplicada com vantagens, sem grandes complicações e investimentos, por qualquer organização, independentemente da sua atividade ou dimensão.

A aposta é na simplicidade da linguagem e na praticabilidade dos exemplos apresentados. O objetivo é ser entendido por leigos na matéria. Tentarei explicar, com situações do dia a dia, nomeadamente a compra de casa, a sua gestão, a realização de um jantar, a ida ao cabeleireiro, entre outros exemplos, a interpretação que faço das Normas e dos seus requisitos com o objetivo de descodificar o texto que apresentam. Não pretendo apresentar receitas para a sua implementação – até porque, simplesmente elas não existem!

As Normas devem ser interpretadas e usadas como ferramentas de melhoria da organização e não compradas prontas a usar como uma receita.

Existirão sempre várias formas de cumprir com o mesmo requisito em função da interpretação que cada um faz dele. O que aqui refiro são somente exemplos ilustrativos dessas interpretações. Não defendo que sejam as melhores; são as minhas. E, acima de tudo, são aquelas que têm facilitado a definição das formas de as cumprir nas organizações com quem colaboro.

Como dizia uma pessoa com quem trabalhei há algum tempo atrás «os procedimentos são aquilo que nós quisermos». De facto, assim é. Desde que sejamos capazes de interpretar o texto da Norma e de provar que estamos a cumprir com o seu conteúdo, a forma é aquela que cada organização entender como a mais adequada.

Neste contexto, é provável que aos olhos dos profissionais da qualidade o conteúdo deste livro seja entendido como demasiado simples e sem interesse. É normal. Se quiséssemos despertar a atenção de um aluno do 2º ciclo do ensino básico para a aprendizagem das vogais... ele também revelaria o seu desinteresse.

2. A quem se destina

Os destinatários deste livro são as pessoas a quem, por qualquer motivo e sem nenhuma preparação prévia, foi atribuída a responsabilidade de definir e implementar um Sistema de Gestão da Qualidade adequado à dimensão e linguagem da organização que representam. Ou ainda aqueles que, de tanto ouvirem de Qualidade, pretendem saber o que isso é e que vantagens poderão obter se se envolverem em processos de certificação ou em dinâmicas de implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade.

Obviamente não pretendo que implementem um Sistema de Gestão da Qualidade suportando o conhecimento do assunto somente na leitura deste livro. Seria ingénuo se eu tivesse essa pretensão. Quero apenas fazer uma abordagem simples ao tema. Simples o suficiente para ser entendível por pessoas com diferentes níveis de escolaridade, com diferentes experiências profissionais, de diferentes setores de atividade.

Se, no final deste livro, tiverem ficado esclarecidas sobre o significado do conceito Qualidade e sobre quais são as exigências da Norma referente a Sistemas de Gestão da Qualidade (NP EN ISO 9001, atualmente na versão 2015) ficarei muito satisfeita pois cumpri o meu objetivo.

3. Informações úteis para a sua leitura

Embora a designação completa das Normas¹ relativas a Sistemas de Gestão da Qualidade seja:

- NP EN ISO 9000: 2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário.
- NP EN ISO 9001: 2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos.
- NP EN ISO 9004: 2019 – Gestão da qualidade. Qualidade de uma organização. Linhas de orientação para atingir o sucesso sustentado.

para não me tornar repetitiva e maçadora, referir-me-ei a elas somente pela sua identificação (NP EN ISO 9000:2015, NP EN ISO 9001:2015 e NP EN ISO 9004: 2019) e não pela sua designação total (identificação e título).

A NP EN ISO 9001:2015 é a norma que define os requisitos (exigências/obrigações) que a Organização deve cumprir para implementar um Sistema de Gestão da Qualidade. Serve de base para a avaliação da Conformidade no caso de uma organização requerer a certificação. É muitas vezes designada como Norma de referência.

As normas NP EN ISO 9000: 2015 e NP EN ISO 9004: 2019 não são certificáveis.

Ao longo deste livro tratarei cada algarismo inteiro (4, 5, 6,...) por secção da Norma.

⁽¹⁾ As Normas referidas ao longo deste livro são editadas pelo IPQ – Instituto Português da Qualidade.



LURDES ANTUNES. Licenciada em Gestão de Recursos Humanos, com pós-graduações em Engenharia da Qualidade e em Gestão de Sistemas Integrados. Foi gestora da Qualidade entre 1995 e 2008. Exerce atividades de formação, de consultoria e auditoria. Possui qualificação IRCA (International Register of Certificated Auditors) como *Lead Auditor*, ISO 9001.

A Qualidade é uma palavra comum e frequente no nosso vocabulário. Utilizamos-a para qualificar a roupa, os automóveis, a saúde, e em geral, todos os produtos ou serviços fornecidos por organizações.

A esta frequência da utilização da palavra qualidade corresponderá um efectivo conhecimento do seu verdadeiro significado e das implicações, para as organizações, de implementarem sistemas que melhorem a qualidade dos produtos e serviços que fornecem aos seus clientes?

O que diferencia afinal, uma organização com um Sistema de Gestão da Qualidade implementado de uma Organização que não o possua?

Um Sistema de Gestão da Qualidade é, acima de tudo, uma ferramenta de gestão a que as organizações podem recorrer para determinar contextos, definir objetivos, políticas, estratégias, metodologias e outras acções necessárias para garantirem o seu futuro e desenvolvimento sustentável.

Esta ferramenta tem por base a norma ISO 9001 e restantes normas do grupo 9000. Reconhecendo que, aos olhos dos leigos nos assuntos da qualidade, o conteúdo destas normas pode parecer complexo, a autora, decidiu descomplicar e fazendo jus à sua marca registada, «Didaskou – διδασκω», explica neste livro os requisitos da norma recorrendo ao lúdico, ao simples e ao prático. Para isso apresenta-nos a família Maria ISO e Manuel Processo para explicar em linguagem simples e por vezes metafórica, as exigências da norma.

Com a ajuda da Maria ISO e do Manuel Processo, todos aqueles que pretendam implementar um sistema de qualidade o poderão fazer, independentemente dos seus conhecimentos iniciais sobre a matéria ou a dimensão da sua organização.

ISBN 978-989-561-021-1



9 789895 610211