

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto



FEUP

**Sistemas de Gestão Documental e Gestão da Qualidade:
relevância e modelo de implementação**

Catarina Isabel Pinto Bandeira Veloso

VERSÃO FINAL

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Ciência da Informação

Orientadora na FEUP/FLUP: Dr.^a Maria Manuela Pinto

14 de Julho de 2011

Sistemas de Gestão Documental e Gestão da Qualidade: relevância e modelo de implementação

Catarina Isabel Pinto Bandeira Veloso

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Ciência da Informação

Aprovado em provas públicas pelo júri:

Presidente: Maria Fernanda da Silva Martins, Professora Auxiliar da Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Vogal Externo: Carlos Manuel da Conceição Guardado da Silva, Professor do Curso de Mestrado em Ciências da Documentação e da Informação da FLUC

Orientadora: Maria Manuela Gomes de Azevedo Pinto, Assistente da Faculdade de Letras da Universidade do Porto

14 de Julho de 2011

Resumo

A dissertação aqui apresentada representa a síntese do trabalho e do estudo realizado no âmbito da unidade curricular “Dissertação” desenvolvido ao longo do ano na organização *iPortalMais – Soluções de Engenharia para Internet e Redes, Lda.* sob a orientação da Dr.^a Manuela Pinto, bem como da Eng.^a Telma Salgueiro, orientadora da instituição acolhedora.

Com o título “*Sistemas de Gestão Documental e da Qualidade: relevância e modelo de implementação*” pretendia-se que esta dissertação fosse ao encontro da estratégia da *iPortalMais* de integração de soluções de gestão documental cada vez mais competitivas, associando o enquadramento teórico indissociável da realização de uma dissertação de Mestrado.

O projecto tinha como objectivo a utilização da ferramenta de Gestão Documental e Workflow – *iPortalDoc*, desenvolvida e comercializada pela empresa, como base para a certificação e posterior gestão de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) pela norma *NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade: requisitos* e passível de aplicação em qualquer tipo de organização.

De um ponto de vista global, o projecto desenvolvido encontra-se integrado no campo de estudos da Gestão da Informação, incidindo no fenómeno e processo info-comunicacional no quadro da implementação de um SGQ, tendo sido dado um particular destaque:

- * às fases de produção, fluxo, organização, armazenamento e uso da informação;
- * à análise, mapeamento e modelação de processos organizacionais;
- * ao estudo da Qualidade e da família de normas ISO 9000;
- * à estruturação de um Sistema de Gestão da Qualidade;
- * à utilização da tecnologia (hardware e software) – SGD - como infra-estrutura de suporte ao SGQ;
- * ao desenvolvimento de um modelo de implementação de um SGQ através da utilização de um SGD adaptável a qualquer tipo de organização.

Teoricamente alicerçados no modelo SI-AP (Sistema de Informação - Activo e Permanente) e centrados nas etapas de implementação de um SGQ, foi-nos necessário: proceder á análise comparativa de dois casos de implementação de um SGQ; sistematizar e desenvolver o mapeamento e a modelação dos procedimentos identificados; desenvolver a documentação base do SGQ; criar e configurar workflows; criar toda a estrutura de classificação, organização e recuperação de informação, nomeadamente o plano de classificação, a lista de tipologias documentais e a lista de termos; criar os modelos de documentos necessários ao funcionamento do SGQ; estruturar o modelo de operacionalização – *iPortalDoc_QModel* - e, finalmente, configurar e implementar o *iPortalDoc* em duas organizações validando, dessa forma, o modelo desenvolvido.

A realização deste projecto permitiu-nos desenvolver, consolidar e aplicar conhecimentos adquiridos ao longo de uma Licenciatura e de um Mestrado em Ciência da Informação, assim como nos proporcionou mais competências e conhecimentos de metodologias de trabalho em contexto empresarial.

Palavras-Chave: Ciência da Informação; Gestão da Informação; Gestão de Processos; Gestão Documental; Gestão da Qualidade; *iPortalDoc*; *iPortalMais*; Portugal.

Abstract

This dissertation represents a synthesis of work and study within the course “Dissertation” developed over the year in the organization iPortalMais - *Soluções de Engenharia para Internet e Redes, Lda* under the guidance of Dr. Manuela Pinto, as well as Eng. Telma Salgueiro, the host institution supervisor.

With the title “Document Management Systems and Quality Management: relevance and implementation model” it was intended that this dissertation was to meet the iPortalMais strategy to integrate document management solutions, increasingly competitive and theoretical framework essential in a work of this kind.

The Project aimed to use the tool Document Management and Workflow iPortalDoc, developed and marketed by the company as a basis for certification and subsequent management of a Quality Management System by NP EN ISO 9001:2008 – Quality Management Systems: requirements and capable of application in any organization.

Globally, the project is developed in the field of integrated studies of Information Management, focusing on the phenomenon and info-communication process in the implementation of a QMS, having been given a particular emphasis:

- * the stages of production, flow, organization, storage and use of information;
- * analysis, mapping and modelling of organizational processes;
- * the study of Quality and the family of standards ISO 9000;
- * the structuring of a Quality Management System;
- * the use of technology (hardware and software) - DMS - such as infrastructure support QMS;
- * the development of a model implementation of a QMS through the use of a DMS adaptable to any type of organization.

Theoretically grounded in the model SI-AP (System Information - Active and Permanent) and focused on steps to implement a QMS, we were required: comparative analysis of two cases of implementation of a QMS; systematize and develop the modelling and mapping procedures identified; developing the basic QMS documentation; create and configure workflows, create the entire classification structure; organization and retrieval of information, including the classification plan, the list of document types and the list of terms; create document templates for the operation of the QMS; structure model operation - iPortalDoc_QModel - and, finally, configure and deploy iPortalDoc in validating two organizations, thus, the model developed.

The realization of this project allowed us to develop, consolidate and apply knowledge acquired through a Bachelor and a Masters in Information Science, and gave us more skills and knowledge of working methods in a business context.

Keywords: Information Science; Information Management; Process Management; Document Management; Quality Management; iPortalDoc; iPortalMais; Portugal.

Agradecimentos

Aos meus pais e a toda a minha família pela forma como sempre acreditaram em mim, por todo o carinho e preocupação demonstrados e por toda a força que sempre me deram.

Ao João pela infinita paciência que teve para me aturar em momentos menos bons ao longo deste projecto; Por sempre ter compreendido as minhas ausências, pelo apoio, pelo carinho, por toda a força que sempre me deu e por toda a ajuda neste projecto. Sem o teu pensamento positivo contagiante teria sido mais difícil chegar até aqui!

À Dr.^a Manuela Pinto pelo incansável apoio e dedicação a este projecto e pela infinita disponibilidade demonstrada. Sem a sua ajuda nada do que aqui será apresentado seria possível. Obrigada pelo seu empenho neste projecto!

Aos meus amigos que sempre compreenderam as minhas ausências e que sempre me deram força, directa ou indirectamente, para chegar até aqui. Este trabalho é também dedicado a eles que, por uma ou outra razão, seguiram caminhos diferentes. À Estela, ao Hélio, à Milu e à Ticha!

À (Engenheira) Telma por toda a paciência que sempre teve comigo, disponibilidade e compreensão constantes e por tudo aquilo que me ensinou.

A todos os colaboradores da iPortalMais, nomeadamente aos colaboradores de IDI do iPortalDoc, pela disponibilidade e apoio ao longo da realização deste projecto.

Aos meus avós!

Sumário

Lista de Figuras.....	10
Lista de Tabelas.....	12
Abreviaturas e Símbolos.....	13
Introdução.....	14
1. Contexto motivacional.....	14
2. Breve apresentação da empresa acolhedora.....	14
3. O projecto: uma visão geral.....	14
4. Organização da Dissertação e temas abordados.....	15
1. Estado da Arte.....	16
1.1 A Qualidade e a Gestão da Qualidade.....	16
1.1.1 A Qualidade.....	16
1.1.1.1 História.....	16
1.1.1.2 Conceito.....	18
1.1.2 A Gestão da Qualidade.....	21
1.1.2.1 Princípios da Gestão da Qualidade.....	23
1.1.2.2 O ciclo de Gestão da Qualidade: ciclo de Deming ou PDCA.....	25
1.1.2.3 Ferramentas da Qualidade.....	27
1.1.3 O enquadramento normativo.....	30
1.1.3.1 Sustentação Normativa: a ISO 9000.....	31
1.1.3.2 As normas da família ISO 9000.....	32
1.1.3.3 ISO 9000: Vantagem ou Desvantagem?.....	33
1.1.4 O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).....	35
1.1.4.1 O SGQ e a Política de Qualidade.....	36
1.1.4.2 Documentação e sistemas tecnológicos de suporte ao SGQ.....	37
1.1.4.3 Os Requisitos.....	40
1.1.4.4 A Abordagem por processos.....	40
1.1.4.5 Implementação do SGQ e Auditorias da Qualidade.....	42
1.1.5 Qualificação e Certificação.....	43
1.1.5.1 A Qualificação das Empresas.....	43
1.1.5.2 A Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade.....	44
1.1.5.3 Benefícios internos e externos.....	45

1.1.6	Da ISO 9000 ao TQM.....	46
1.1.7	TQM: uma visão sistémica e integrada.....	47
1.1.7.1	Definição do conceito de TQM.....	49
1.1.7.2	Abordagem ao TQM.....	50
1.1.7.3	A necessidade de um enquadramento integrado da gestão da qualidade	51
1.1.8	Modelos de excelência da Gestão da Qualidade	52
1.2	A Gestão de Processos.....	54
1.2.1	Identificação de processos-chave.....	56
1.2.2	Documentação de processos.....	57
1.2.3	Monitorização, medição e análise	57
1.2.4	Melhoria de processos	58
1.2.4.1	Benchmarking	59
1.2.4.2	Reengenharia de processos.....	61
1.3	A Gestão Documental.....	62
1.3.1	A abordagem arquivística	62
1.3.2	A abordagem informática.....	65
1.3.3	Conceitos aplicados na Gestão Documental.....	66
2.	Enquadramento Teórico e Conceptual.....	68
2.1	A Ciência da Informação e a Gestão da Informação.....	70
2.2	A Gestão da Qualidade e a Gestão da Informação.....	73
2.2.1	Gestão da Qualidade e Serviços de Informação.....	74
2.2.2	A perspectiva sistémica e integrada	76
2.2.3	A importância do processo info-comunicacional na Gestão da Qualidade	78
2.2.4	A relevância dos sistemas de “informação e análise”, da “análise de processos” e da gestão por processos	79
3.	O caso de referência	83
3.1	Hipótese de trabalho.....	83
3.2	Descrição e objectivos do projecto	83
3.3	Actividades e Cronograma.....	84
3.4	Modelo de abordagem: o método quadripolar.....	85
3.5	Metodologia e ferramentas.....	86
3.5.1	Recolha de informação	86
3.5.2	Ferramentas	86
3.5.2	Ferramentas	86

3.5.3	O referencial normativo	87
3.5.4	Ferramentas Tecnológicas: iPortalDoc, Quanta Plus e Unified Model Language	87
4.	Desenvolvimento do modelo	91
4.1	Contexto Organizacional de referência: a iPortalMais	92
4.2	Análise dos Processos Organizacionais	95
4.3	Mapeamento e Modelação de Procedimentos	98
4.4	Documentação do SGQ	99
4.5	Criação de Workflows	101
4.6	Organização e Representação da Informação.....	102
4.7	Modelos de documentos	103
4.8	Estruturação no iPortalDoc	104
4.9	O Modelo a implementar	109
4.10	Casos de validação.....	111
4.10.1	Sá Miranda & Associados	111
4.10.2	Análise orgânico-funcional	111
4.10.3	Análise dos Processos Organizacionais	112
4.10.4	Mapeamento e Modelação de Procedimentos	113
4.10.5	Criação de workflows	113
4.10.6	Organização e Representação da Informação.....	115
4.10.7	Modelos de documentos.....	115
4.10.8	Configurações	115
4.10.9	Instituto Electrotécnico Português	116
5.	Conclusões e Perspectivas Futuras	117
	Referências Bibliográficas	120
	Anexos.....	126
	Anexo A: Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc	127
	Anexo B: Guião da entrevista	159
	Anexo C: Contexto Organizacional da iPortalMais	163
	Anexo D: Identificação de Processos: análise comparativa de casos de aplicação.....	184
	Anexo E: Manual de Procedimentos da Qualidade	189

Anexo F: Manual de Ajuda para Workflows.....	235
Anexo G: Tipos de documentos	253
Anexo H: Matriz de documentos SGQ	257
Anexo I: Plano de Classificação	260
Anexo J: Tipos de documentos iPortalMais	265
Anexo K: Matriz relacional de pastas, tipos de documentos e workflows.....	274
Anexo L: Lista de Assuntos	282
Anexo M: Folha de presenças da formação	288
Anexo N: Programa Anual de Auditorias	290
Anexo O: Plano de Auditoria	292
Anexo P: Programa Anual de Formação.....	294
Anexo Q: Registo de Ocorrência	296
Anexo R: Relatório de Auditoria	299
Anexo S: Símbolos Utilizados	302
Anexo T: Mapa de equipamentos	304
Anexo U: Matriz de funções e responsabilidades	306
Anexo V: Programa de Manutenção Anual.....	308
Anexo X: Documentos Analisados na Auditoria	310
Anexo Z: Interlocutores na Auditoria	312

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo de um SGQ baseado em processos	24
Figura 2 - Ciclo PDCA	26
Figura 3 - Ferramentas de auxílio ao ciclo PDCA	27
Figura 4 - Ferramentas da Qualidade	30
Figura 5 - Modelo SI-AP (Sistema de Informação Activa e Permanente).....	72
Figura 6 - Cronograma inicial do Projecto.....	85
Figura 7 - Organograma da iPortalMais	94
Figura 8 – Exemplo de um Quadro de Contexto	95
Figura 9 - Matriz de Processos	97
Figura 10 - Mapa de processos	99
Figura 11 - Pirâmide Documental	100
Figura 12 - Excerto de um dos Plano de Classificação criados	102
Figura 13 - Símbolo da Qualidade	103
Figura 14 - Estrutura de pastas - Qualidade	104
Figura 15 - Controlo da revisão do documento	105
Figura 16 - Registo da Qualidade.....	105
Figura 17 - Edições do documento.....	105
Figura 18 - Workflow de Aprovação de Documentos.....	106
Figura 19 - Selecção de documentos (Arquivar e/ou eliminar)	106
Figura 20 - Texto de ajuda (Workflow).....	107
Figura 21 - Tipos de documentos.....	107
Figura 22 - Atribuição de utilizadores a acções do Workflow	107
Figura 23 - Tabela de Assuntos	107
Figura 24 - Formulário de Relatório de Auditoria	108
Figura 25 - Exemplo de uma Macro.....	108
Figura 26 - Modelo criado – iPortalDoc_QModel.....	110
Figura 27 - Organograma da Sá Miranda & Associados	112
Figura 28 – Workflows com alterações.....	114
Figura 29 - Cronograma - IEP	116
Figura 30 - Estrutura de pastas (Manual de Formação).....	137
Figura 31 - Gestão de tipos de documentos.....	138
Figura 32 - Registo da Qualidade (Manual)	139
Figura 33 – Opção de Arquivar / Remover (Manual).....	140
Figura 34 - Menu Documento.....	145

Figura 35 - Edições do documento (Manual)	146
Figura 36 - Revisão do documento (Manual)	146
Figura 37 - Associação de E-mails (Manual)	147

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Evolução da função Qualidade	18
Tabela 2 - Passos para a melhoria da Qualidade	19
Tabela 3 - Definição do conceito de Qualidade.....	21
Tabela 4 – Família de referenciais normativos de SGQ	33
Tabela 5 - Workflows criados.....	101
Tabela 6 - Workflows Sá Miranda & Associados	113
Tabela 7 - Equivalências_Workflows.....	114
Tabela 8 - Requisitos NP EN ISO 9001:2008	134
Tabela 9 - Matriz relacional de pastas, tipos de documentos e workflows	144

Abreviaturas e Símbolos

CI – Ciência da Informação

CMP – Câmara Municipal do Porto

CMM – Câmara Municipal da Maia

DELTCI – Dicionário Electrónico de Ciência da Informação

DMS – Document Management System

EFQM – European Foundation for Quality Management

EUA – Estados Unidos da América

GI – Gestão da Informação

GQ – Gestão da Qualidade

ISO – International Organization for Standardization

PDCA – Plan; Do; Check: Act

PDF – Portable Document Format

QMS – Quality Management System

RH – Recursos Humanos

SDCA – Standardize – Do – Check – Act

SGD – Sistema de Gestão Documental

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SI - AP – Sistema de Informação (integral) Activo e Permanente

SI – Sistema de Informação

STI – Sistema Tecnológico de Informação

TI – Tecnologias de Informação

TIC – Tecnologias de Informação e de Comunicação

TQM – Total Quality Management

TQC – Total Quality Control

Introdução

1. Contexto motivacional

Uma dissertação de mestrado é um trabalho académico que consiste na exposição de ideias e da reflexão desenvolvida sobre um determinado tema. Esta é uma dissertação realizada no âmbito da unidade curricular “Dissertação” do Mestrado em Ciência da Informação, tendo subjacente a opção pela sua realização em ambiente empresarial por considerarmos que seria mais produtiva a inserção, pela primeira vez, num contexto real de trabalho contando com a possibilidade de aliar a componente aplicada à componente teórica que será essencial para o pleno desenvolvimento do projecto.

A proposta seleccionada foi apresentada pela empresa iPortalMais – Serviços de Internet e Redes Lda. e prende-se com o particular interesse que possuímos pela área da Gestão da Qualidade e da Gestão Documental, na perspectiva Gestão de Informação, aliado ao facto de esta organização manter estreitas ligações com a Universidade do Porto e deixar antever a possibilidade de continuação do trabalho aqui sistematizado.

2. Breve apresentação da empresa acolhedora

A empresa iPortalMais nasce no ano 2000, no âmbito da intensa actividade que se fazia sentir na cidade do Porto em torno do sistema Linux, surgindo num evento patrocinado pela Câmara Municipal do Porto e pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Desde Maio de 2000 que esta organização aposta em soluções Linux para criar os seus produtos, iniciando a sua internacionalização em 2005.

Actualmente, a iPortalMais apresenta soluções nas áreas da Gestão Documental, Intranet, Comunicações e Segurança, destacando-se na sua gama de produtos a IPBrick, o iPortalDoc, o Kaspersky Antivírus e o IPTicket.

3. O projecto: uma visão geral

O projecto a desenvolver – Sistemas de Gestão Documental e Gestão da Qualidade: relevância e modelo de implementação – surge do trabalho que a empresa tem vindo a desenvolver junto dos seus clientes e da procura de respostas para a crescente necessidade de apoiar as diferentes organizações na implementação de sistemas de gestão da qualidade, potenciando, em simultâneo, os sistemas de gestão documental implementados ou a implementar e a política de gestão da informação da organização.

Na perspectiva desta dissertação em Ciência da Informação, as questões de investigação a desenvolver inserem-se na área de estudos da Gestão da Informação, direccionando-se à gestão da informação organizacional num contexto de implementação e gestão de um Sistema de Gestão da Qualidade. Procura-se analisar a possibilidade e relevância da utilização de ferramentas de Gestão Documental e *Workflow* (iPortalDoc) como suporte à implementação e posterior manutenção de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) numa organização. Considerando o fenómeno e processo info-comunicacional é dado um particular destaque às fases de produção, fluxo, organização, armazenamento e uso da informação, bem como aos

processos organizacionais com elas relacionados, perspectivando-se a utilização da tecnologia (hardware e software) como infra-estrutura de suporte às mesmas.

4. Organização da Dissertação e temas abordados

Esta dissertação procura responder às questões de investigação mencionadas no ponto anterior e encontra-se dividida em 5 capítulos acrescentando a Introdução e as Referências Bibliográficas:

Introdução – destina-se a enunciar o contexto motivacional que nos levou, por um lado, à escolha de um projecto em detrimento de uma dissertação com uma componente mais investigativa e ainda a razão que nos levou a escolher a empresa acolhedora. Na *Introdução* é também apresentada a empresa acolhedora, o projecto e a organização da dissertação.

O Capítulo 1 – *Estado da Arte* – está dividido em três subcapítulos: o da Qualidade e Gestão da Qualidade com toda a sua envolvente, isto é, desde o enquadramento normativo à Total Quality Management (TQM); a Gestão de Processos, realidade indissociável da Gestão da Qualidade, e por último a Gestão Documental apresentada sob duas principais tendências: a perspectiva arquivística e a perspectiva informática.

No primeiro subcapítulo é exposta toda a análise bibliográfica desenvolvida no âmbito da Gestão da Qualidade, apresentando-se oito subitens em que se abordam temas como a história e o conceito de Qualidade, a Gestão da Qualidade, os seus princípios, o ciclo de Deming ou PDCA, as ferramentas da Qualidade, o enquadramento normativo, os sistemas de gestão da qualidade, a qualificação e a certificação, a Total Quality Management e os modelos de excelência. No segundo subcapítulo é desenvolvida a análise da bibliografia no âmbito da Gestão de Processos com base na abordagem por processos inerente à Gestão da Qualidade; No terceiro e último subcapítulo é apresentada a Gestão Documental em duas perspectivas: a arquivística e a informática.

O Capítulo 2 – *Enquadramento Teórico e Conceptual* – situa o projecto desenvolvido na área da Ciência da Informação, clarificando o contexto teórico e conceptual caracterizadores do problema em estudo, claramente situado no âmbito da Gestão da Informação; neste capítulo é também abordada a relação existente entre a Qualidade e os serviços de informação, a perspectiva sistémica e integrada, a importância do processo info-comunicacional e ainda a relevância da produção e gestão da informação, bem como a gestão de processos para a Gestão da Qualidade.

No Capítulo 3 – *O Caso de referência* – é apresentado o caso de que partimos para a elaboração do modelo, começando com a definição das hipóteses de trabalho, seguida da abordagem utilizada – o método quadripolar. No ponto seguinte é caracterizada a empresa em causa em termos de missão, estrutura, objectivos e área de actuação, seguindo-se a descrição dos objectivos propostos para este projecto. Neste capítulo é ainda apresentado um cronograma com todas as etapas do projecto e as metodologias seguidas e as ferramentas utilizadas.

No Capítulo 4 – *Desenvolvimento do modelo* – é apresentado o modelo de operacionalização – iPortalDoc_QModel –, para suporte à certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade pela NP EN ISO 9001:2008, tendo como base tecnológica o iPortalDoc, bem como os casos de validação do mesmo.

Por fim, nas *Conclusões e perspectivas futuras*, apresentam-se as conclusões finais deste projecto e perspectivas futuras.

Capítulo 1

1. Estado da Arte

O Estado da Arte é um capítulo indispensável numa dissertação, na medida em que nele é identificada e sintetizada a produção científica mais relevante sobre a temática em estudo, enunciando-se, desta forma, as diferentes abordagens, modelos e perspectivas de investigação e operacionalização.

Para sistematizar este capítulo, foi feita uma divisão por subcapítulos, correspondendo cada um deles aos principais âmbitos em análise: a Qualidade e a Gestão da Qualidade, a Gestão Documental e a Gestão de Processos.

1.1 A Qualidade e a Gestão da Qualidade

O facto de actualmente muito se falar em *Qualidade*, levar-nos-ia a pensar que este é um tema muito recente. No entanto, podemos remeter as origens da crescente preocupação com esta temática para a década de 50 do séc. XX (LONGO, 1996), se bem que a preocupação com a qualidade de produtos possa ser encontrada já nas civilizações Egípcia, Grega ou Romana (SOUSA, 2007).

1.1.1. A Qualidade

1.1.1.1 História

As preocupações com a *qualidade* surgiram já no “Código de Hammurabi”, que estabelecia que “se um construtor erguer uma casa para alguém e o seu trabalho não for sólido, e a casa desabar e matar o morador, o construtor deverá ser imolado” (COSTA, 2007: 23). Na mesma época, “inspectores” já eliminavam possíveis violações nos padrões de qualidade. Essa eliminação era feita através da amputação da mão do fabricante, no caso de um produto não conforme passar para o mercado (COSTA, 2007).

Com a evolução das sociedades as preocupações com os problemas da qualidade foram também assistindo a soluções cada vez mais completas (COSTA, 2007).

Durante o século XII surgem as associações de artesãos e negociantes e desenvolve-se a formação profissional baseada na formação que era dada a ofícios e aprendizes.”Os artesãos eram produtores, formadores e inspectores e orgulhavam-se do seu ofício e de treinar outros para fazer um trabalho de qualidade.” (COSTA, 2007: 23).

Com a evolução da sociedade foram surgindo códigos mais específicos que reflectiam as preocupações com a qualidade. Se a qualidade existe desde o império babilónico, é no século XX que se formaliza como **conceito de gestão** (COSTA, 2007).

A preocupação que o artesão tinha de adquirir matérias-primas de qualidade para entregar ao cliente um produto também de qualidade, é transferida, desde a Revolução Industrial, para as fábricas em que o produto passa por várias etapas e vários colaboradores até ser finalizado. Em inícios do século XX, a qualidade era controlada informalmente em pequenas fábricas. Já nas grandes indústrias fabris havia um grande controlo (este sim mais formal). Em

algumas destas grandes indústrias já existiam departamentos para verificar e testar a qualidade dos produtos. “A inspeção na produção industrial maciça de bens foi iniciada com Henry Ford [...] e Frederick Taylor [...] promotor da organização científica do trabalho a que se veio a chamar Taylorismo, trouxe a necessidade da inspeção ao *produto acabado*”. O controlo da qualidade era realizado à posteriori e começou a ser reconhecido formalmente ganhando o estatuto de actividade independente.” (COSTA, 2007: 24). O Taylorismo separaria, ainda, o planeamento da execução. O *planeamento* passou a ser função dos gestores e engenheiros, limitando-se os supervisores e trabalhadores à função de executar o plano.

Acresce que a Revolução Industrial iniciou a divisão do trabalho que, depois de introduzida, provocou diferentes efeitos na produtividade e na qualidade. “A ênfase na quantidade acabou por criar a primeira actividade significativa da função da qualidade: os *inspectores*”. (COSTA, 2007: 23).

Contudo, no início do século XX não havia qualquer associação profissional orientada para a qualidade. Os estudos publicados ocasionalmente salientavam principalmente aspectos tecnológicos (COSTA, 2007).

Foi na década de 20 que se registou uma evolução significativa com o aparecimento de *especialistas em estatística* que desenvolveram métodos de inspeção cada vez mais válidos e fiáveis.

Contudo, a *garantia da qualidade* nascerá só nos anos 60 e ligada a áreas como a nuclear, a defesa e o espaço. Num meio envolvente cada vez mais competitivo, é certo que a qualidade se torna cada vez mais um factor de grande competitividade. A relevância que a garantia da qualidade tem vindo a assumir, vem colocá-la como parte integrante da *gestão da empresa*. Daqui resulta a utilização da palavra *gestão* associada à *qualidade* (COSTA, 2007).

Esta associação está patente na emergência e afirmação do conceito e princípios da *qualidade total*, propostos pela primeira vez em 1956. Juran considera que a “Qualidade Total é um conjunto de processos de gestão e de sistemas que produzem clientes satisfeitos, através de colaboradores habilitados para as suas funções, resultando em maior rendimento e menor custo” (LIANG, 2010: 66) sendo função de todos os colaboradores da empresa, sejam eles internos ou externos à mesma.

Afirmando-se na sua ligação à gestão, o TQM (Total Quality Management), assumido como uma filosofia integrada de gestão da qualidade – *modelo de qualidade total* –, surge no Japão nos anos 70 (inicialmente como TQC - Total Quality Control), propaga-se aos EUA nos anos 80 e chega finalmente à Europa nos anos 90, sendo vista como uma arma estratégica e como o caminho para manter a vantagem competitiva.

Por seu turno, a principal referência dos *modelos de garantia da qualidade*, a ISO 9000, fez o percurso inverso: inicia-se nos anos 80, mas ao contrário do TQM, surge como um fenómeno Europeu proveniente do Reino Unido, estende-se ao Ocidente e, na década de 90, é já considerado um fenómeno internacional.

O TQM – no âmbito dos modelos de qualidade total - e a ISO 9000 – no âmbito dos modelos de garantia da qualidade (ISO 9000) - transformam-se, assim, nas principais referências da gestão da qualidade.

Esta evolução histórica da função Qualidade é abordada por Ochôa *et al* (OCHÔA, [et al.], 2005) que propõe uma divisão em cinco estádios, relacionando-os com acontecimentos históricos relevantes:

Estádios	Fases	Acontecimento Histórico
I	Inspeção – Verificação	Revolução Industrial – Séc. XVIII-XIX
II	Controlo Estatístico da Qualidade	II Guerra Mundial – 1939-1945
III	Controlo Total da Qualidade	Guerra da Coreia – 1950-1953
IV	Garantia da Qualidade	Conquista do Espaço
V	Gestão Total e Integrada da Qualidade	Anos 80 - Impulsionada pela Conquista do Espaço e pela Guerra da Coreia

Tabela 1 - Evolução da função Qualidade¹

1.1.1.2 Conceito

A *qualidade* é um factor condicionante da vida das organizações. Quando nos referimos à qualidade de um produto ou serviço, pensamos se aquele produto ou serviço corresponde às nossas expectativas. Qualidade significa a excelência desses produtos ou serviços e representa uma relação entre a satisfação dos clientes e a criação de valor na organização. (GOMES, 2004; MENDONÇA, 2009).

Deming, uma das referências na temática da qualidade, define este conceito como a *melhoria contínua*, tendo como objectivo último *zero defeitos*, o que na realidade poderá não ser economicamente praticável. Considera ainda, que para que a qualidade seja alvo de grande atenção é necessário o apoio da gestão de topo (GOMES, 2004), sendo a aposta na *melhoria da qualidade* a melhor forma para uma organização se manter viva no mercado (COSTA, 2007).

Por seu lado, Juran², um dos pioneiros do movimento da qualidade e colega de Deming, define-a como uma forma de conceber o produto para a utilização pretendida, aproximando assim a qualidade do *cliente* (COSTA, 2007). Juran divide, ainda, o processo de qualidade em três fases: planeamento, controlo e melhoria da qualidade (GOMES, 2004).

Foi Juran que deu à qualidade a dimensão de *vantagem competitiva* (COSTA, 2007), criando ainda um método de determinação de *custos com a componente qualidade*, sugerindo que esta se pagaria a si mesma. Este contributo resulta da constatação de que as actividades relacionadas com a qualidade aumentariam os custos. Na verdade, a necessidade de desenvolver uma técnica de controlo de custos da qualidade surge apenas no início dos anos 60, quer por razões internas, uma vez que as actividades da qualidade dentro da empresa aumentaram ao longo do tempo e deveriam ser justificadas, quer por razões externas em que o aparecimento dos grandes projectos da década de 60 levou a que os grandes compradores impusessem requisitos de garantia da qualidade que deveriam ser quantificados.

Para Crosby³, a “qualidade significa conformidade com especificações e, portanto, é tangível, administrável e *pode ser medida (...)*”. Defende que o custo da qualidade só inclui os custos das não conformidades, uma vez que os custos da conformidade, da prevenção e avaliação não são realmente custos da qualidade, mas sim custos do negócio (COSTA, 2007).

Se constatamos que nestas definições *melhoria* é indissociável de *qualidade*, Deming, Juran e Crosby abordam de diferentes maneiras a *melhoria da qualidade*:

¹ Adaptado de OCHOÀ, Paula, [et al.]- *Percursos da Qualidade em serviços de informação (1996-2005)*: Seminário Qualidade e Excelência na Sociedade da Informação. Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2005.

² Joseph Juran afirma-se como guia dos especialistas de qualidade com o lançamento do livro "Quality Control Handbook", em 1951.

³ Mencionado por COSTA, Baptista- *Sistemas Gestión de la Calidad en las Empresas Portuguesas: Implantación, Impacto y Rendimiento*. Sevilla: Universidade de Sevilla, 2007. Tesis Doctoral. Dirección de Empresas y Gestión de Marketing. p.35

14 Passos para a melhoria da qualidade (Deming)	10 Passos para a melhoria da qualidade (Juran)	14 Passos para a melhoria da qualidade (Crosby)
1. Crie uma visão consistente a longo prazo. Inove e invista em pesquisa, equipamento e formação.	1. Construir a consciência da necessidade e oportunidade da melhoria.	1. Compromisso da gestão.
2. Adote a nova filosofia e não seja complacente. Aprenda a ser activo.	2. Conjunto de objectivos de melhoria.	2. Formação de uma equipa para melhoria da qualidade.
3. Exija dos fornecedores processos de controlo, não se fie na inspecção.	3. Organizar para atingir os objectivos (estabelecer o grupo da qualidade, identificar problemas, seleccionar projectos, indicar equipas, designar facilitadores).	3. Criação e cálculo de índices de avaliação da qualidade.
4. Reduza o número de fornecedores. Estabeleça com eles um relacionamento de cooperação. Negocie os preços tendo em conta a qualidade, projecto e confiança.	4. Providenciar formação.	4. Avaliação dos custos da qualidade.
5. Use processos estatísticos de controlo. Descubra as causas das falhas.	5. Identificar projectos para resolver problemas.	5. Consciencialização dos funcionários para a melhoria da qualidade.
6. Promova a aprendizagem no terreno.	6. Monitorizar o progresso.	6. Identificação e busca de solução para as causas das não conformidades.
7. Melhore a qualidade da supervisão e da informação dos supervisores.	7. Dar reconhecimento.	7. Formação de uma equipa para a busca do “zero defeitos”.
8. Promova a participação. Não lidere com base no medo, evite ser autoritário.	8. Comunicar os resultados.	8. Formação e treino de gestores e supervisores.
9. Destrua a burocracia e as barreiras entre os departamentos funcionais.	9. Manter o resultado.	9. Lançamento em solenidade do dia do “zero defeitos”.
10. Elimine as campanhas ou slogans com base na imposição de metas. Lidere pelo exemplo.	10. Manter a pressão pondo o processo de melhoria anual como parte dos sistemas e processos da empresa.	10. Estabelecimento das metas a serem atingidas.
11. Abandone a gestão por objectivos com base em indicadores quantitativos, considere mais a qualidade do trabalho.		11. Eliminação das causas dos problemas.
12. Treine o pessoal para utilizar métodos estatísticos para que possam investigar e comunicar os problemas e mantenha especialistas de apoio para prestar orientação.		12. Reconhecimento oficial das pessoas que obtiveram sucesso.
13. Mantenha um programa de actualização da formação em processos, materiais, produtos, equipamentos, procedimentos, etc.		13. Formação de círculos da qualidade para partilhar problemas e trocar ideias.
14. Imponha a todos os responsáveis a aplicação dos 13 pontos anteriores e a todos os trabalhadores a responsabilidade pela mudança.		14. Começar tudo de novo.

Tabela 2 - Passos para a melhoria da Qualidade⁴

Mais recentemente, se o *primado do cliente* se acentua, reforça-se a ideia da abrangência do conceito *qualidade* e a dificuldade em defini-lo.

Para Liang (2010), a qualidade é o que o cliente entende como aceitável para satisfazer as suas necessidades e para Real (2006: 8-9) o “conceito de qualidade depende do contexto em que é aplicado, podendo-se considerar diversas percepções em relação à qualidade, em face da subjectividade e complexidade do seu significado”. Este autor identifica cinco abordagens para definir a qualidade: fundamentada no *produto*, fundamentada no *utilizador*, fundamentada na *produção*, fundamentada no *valor* e “perspectivada numa abordagem transcendental”.

Para Bastos (2008), o termo *qualidade* é aplicado em diversos contextos e nas mais variadas situações, portanto passível de distintas compreensões, não sendo fácil apresentar uma definição clara do termo. “Pode dizer-se que a qualidade é uma conformidade em relação a especificações e parâmetros definidos, conhecidos por todos na empresa e estabelecidos pelos clientes, em permanente revisão para que se encontrem em cada momento dinamicamente

⁴ Retirado de: COSTA, Baptista- *Sistemas Gestión de la Calidad en las Empresas Portuguesas: Implantación, Impacto y Rendimiento*. Sevilla: Universidade de Sevilla, 2007. Tesis Doctoral. Dirección de Empresas y Gestión de Marketing. p. 37-38.

ajustados às suas reais necessidades” (BASTOS, 2008: 6). Sendo esta uma definição do conceito de qualidade bastante abrangente, pode ser insuficiente para entender o verdadeiro significado da qualidade.

Para Longo (1996), a definição de qualidade varia em função das necessidades, vivências e expectativas dos diferentes indivíduos que mencionam o conceito, indo assim ao encontro da definição dada por Bastos (2008).

O conceito de qualidade aplica-se a bens e serviços e traduz a excelência / perfeição desses bens ou serviços. “A qualidade é uma noção que se aplica a todos os bens e serviços e é utilizada para significar a excelência desses mesmos bens ou serviços. É baseada na experiência que o cliente tem com o produto em relação às suas especificações. Pode, assim, ser definida como a aptidão de um produto para satisfazer as necessidades dos utilizadores” (MENDONÇA, 2009: 4).

A qualidade é um factor muito importante na medida em que marca a diferenciação de produtos, contribuindo assim para a vantagem competitiva das organizações (MENDONÇA, 2009).

Para Silva (2009), o conceito de qualidade mostra a procura da *melhoria contínua* em todas as componentes das organizações e é um factor determinante na hora do consumidor escolher o produto ou o serviço. O autor acredita que o conceito de qualidade cresceu e amadureceu conjuntamente com a profissão do *gestor da qualidade*.

Marques (2005) vai mais longe e defende que a qualidade, sendo um conceito abrangente, tem pouco impacto no seio das organizações, contrariamente à **normalização**, impulsionadora da Gestão da Qualidade. De acordo com a NP EN ISO 9000:2005 (2005: 16), “a qualidade é entendida como o grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas”.

Numa perspectiva mais aplicada, encontramos na realidade portuguesa o Decreto-Lei nº 140/2004 de 8 de Junho que refere que “*Qualidade* é o conjunto de atributos e características de uma entidade ou produto que determinam a sua aptidão para satisfazer necessidades e expectativas da sociedade” (QUALIDADE, 2009a)⁵.

Para Pinto *et al.* (2009: 15), a qualidade é um factor de sucesso em qualquer organização uma vez que promove o reconhecimento da mesma. Acreditam que “o desenvolvimento de uma *cultura* baseada em princípios de qualidade e seus consequentes valores abrirá caminho à eficácia e melhoria contínua dos métodos e processos”.

Perante a diversidade de aproximações existente, Sousa (2007) aponta para o facto de que não existe uma definição única do conceito de qualidade e que todas as definições de qualidade resultam do contributo de autores de referência da área, salientando que cada definição reflecte o respectivo contexto sócio-económico, podendo ser sintetizada da seguinte forma:

Autor	Tendência
Juran	Vê a qualidade como a adequação ao uso.
Crosby	Qualidade é conformidade com os requisitos ou especificações.
Taguchi e Wu	Perda para a sociedade, causada pelo produto após a sua expedição.
Deming	Qualidade é um grau previsível de uniformidade e fiabilidade, a custo reduzido e adequado ao mercado; Satisfação das necessidades presentes e futuras dos clientes.
Shewart	A qualidade tem duas facetas: subjectiva (o que o cliente

⁵ Ver IPQ - <http://www.ipq.pt/CUSTOMPAGE.aspx?modid=0&pagID=3&faqID=141%3E>

	quer) e objectiva (propriedades de um produto, independentes daquilo que o clientes quer). A medida subjectiva é a que tem interesse comercial.
Feigenbaum	Valor para o cliente.
Petres e Waterman	Qualidade = Excelência.

Tabela 3 - Definição do conceito de Qualidade⁶

Também no que respeita à evolução do conceito as posições evidenciam algumas diferenças. Sousa (2007) resume a evolução da qualidade em cinco etapas, enquanto para Costa (2007) a evolução da qualidade passa apenas por quatro etapas, como podemos constatar no quadro seguinte:

(SOUSA, 2007)	(COSTA, 2007)
Inspecção da qualidade (Os produtos finalizados eram inspeccionados visualmente e eram separados os produtos com defeitos)	Verificação (A qualidade era definida pelo fabricante; erros naturais; rectificação dos erros durante a execução)
Controlo da qualidade (Eram definidas as especificações dos produtos para que estes satisfizessem as necessidades dos clientes)	Controlo da qualidade (Os consumidores começaram a seleccionar; surgem dos departamentos de controlo da qualidade)
Garantia da qualidade (Era feito um acompanhamento sistemático do produto desde a sua concepção até à sua finalização)	Garantia da Qualidade (Os consumidores premeiam a qualidade; qualidade como estratégia competitiva; novas técnicas e enfoques da qualidade; qualidade expandida noutras áreas de actuação)
Gestão da qualidade (É nesta fase que a qualidade é alargada a toda a gestão das organizações existindo uma cooperação no sentido de ir ao encontro das necessidades dos clientes)	Qualidade Total (A qualidade que é percebida pelo cliente; orientação para a satisfação total do cliente; qualidade dinâmica; implicação de todos os membros da empresa e dos grupos externos relacionados)
Gestão da qualidade total (Surgem novas percepções e práticas na qualidade)	

Tabela 3 - Evolução do conceito de qualidade

Para Costa (2007), a questão da qualidade inicia-se ao identificar as necessidades e expectativas dos clientes e as consequências que podem advir de decisões mal tomadas e que podem vir a afectar a organização no seu todo. Refere, ainda, que num contexto organizacional, devemos olhar para a qualidade como um eixo que abrange toda a organização (pública ou privada) e que em muito pode auxiliar as organizações a responder a um mercado cada vez mais competitivo. Para que a organização possa responder de forma rápida e eficaz ao mercado, é necessário que pense na satisfação quer de clientes e colaboradores, quer de accionistas. Neste contexto, é importante que a organização procure uma proximidade cada vez maior com os clientes.

Em pleno século XXI, a qualidade é vista como um objecto de estudo multidisciplinar apresentando vários modelos em confronto (OCHOÁ, 2004).

1.1.2 A Gestão da Qualidade

Como referimos, Juran deu à *qualidade* a dimensão de vantagem competitiva e de facto, este vector é crescentemente salientado na produção bibliográfica na área, apesar de na literatura

⁶ Adaptado de SILVA, Miguel Ângelo Gomes e- *Desenvolvimento e Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade*. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2009. Tese de Mestrado. Engenharia e Gestão Industrial., p.6.

de âmbito geral ser frequente ligar o factor *competitividade à tecnologia*. Contudo, a realidade mostra-nos que só as inovações tecnológicas não conseguem assegurar a competitividade nas organizações. Surge aqui o enfoque na qualidade acreditando que este é um recurso essencial para assegurar a competitividade mas que ainda é muito pouco usado, e quando o é na maioria das vezes é apenas para trazer reconhecimento às organizações.

Nos anos 80 começou a reconhecer-se que apesar de se produzir mais rápido e vender mais barato esta não seria uma solução única para a garantia da vantagem competitiva, apostando-se, então, na *produção de qualidade*. Contudo, o facto de não serem conhecidos os custos relacionados com a qualidade vem dificultar a justificação da contribuição que a qualidade produz nas organizações. Por outro lado, também não se torna perceptível se a competitividade da organização é afectada pela falta de qualidade dos seus produtos ou serviços (PIRES, 1993) ou se a qualidade nas organizações é afectada pela falta de competitividade e pelo mau desempenho destas, como refere Longo (1996).

Neste contexto, percebemos porque é que uma das áreas mais investigadas na *gestão da qualidade* é de facto o **impacto desta na competitividade** incidindo a análise no impacto da aplicação dos modelos de referência: os **modelos de qualidade total** (TQM) e os **modelos de garantia da qualidade**⁷ (ISO 9000).

Ochôa (2004) refere que a aposta na TQM possibilita às organizações uma melhor forma de responder às necessidades actuais do seu meio envolvente e de mercado, contribuindo para a melhoria contínua. Por seu lado Costa (2007) acentua que pequenas, médias e grandes empresas tiveram que apostar na *cultura da qualidade*, muitas vezes associada à ISO 9000, ampliando ao todo organizacional o impacto dessa aposta.

Se por um lado a qualidade era um conceito negativo e dispendioso, actualmente passou a ser a base para a competitividade das organizações. A *qualidade*, em detrimento da *quantidade* (SOUSA, 2007), tornou-se numa forte exigência nos mercados quando estes foram assolados pelo factor competitividade. Se o mercado mundial desejava tornar-se mais activo, aumentar a concorrência e a sofisticação dos clientes, estava na altura de abrir as portas à cultura da qualidade (COSTA, 2007).

A qualidade de produtos e serviços fornecidos pelas organizações vai determinar a capacidade de sobrevivência e desenvolvimento das organizações no mercado. Os resultados da avaliação de organizações em termos de qualidade podem ditar a perda ou a conquista de mais cota de mercado (SOUSA, [et al.], 2007).

Como foi dito anteriormente, a qualidade tem sido um factor importante para o aumento da vantagem competitiva e uma *cultura normativa*, podendo, auxiliar nos níveis de competitividade (MENDONÇA, 2009).

Para Gonçalves (2008), as organizações apostam **na família ISO 9000 e na aplicação da TQM** para aumentar a vantagem competitiva nos mercados e satisfazerem as necessidades dos clientes. Esta aposta na aplicação da ISO 9000 tem sido justificada como um factor de competitividade e como uma exigência por parte dos seus clientes, tendo sido feita uma grande aposta na **implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade** e na sua **certificação** por entidades externas às organizações de modo a contribuir para a melhoria organizacional e fortalecimento da competitividade nas empresas.

Como processo natural, a **certificação da qualidade**⁸ tornou-se também numa vantagem competitiva para as organizações, se bem que exista a percepção de que quanto mais

⁷ A NP EN ISO 9000:2000 define garantia de qualidade como “parte da gestão da qualidade orientada no sentido de gerar confiança quanto à satisfação dos requisitos da qualidade”.

⁸ “Implica a avaliação e exame periódico do sistema de qualidade de uma empresa por uma organização, certificadora independente, com o objectivo de avaliar a conformidade do sistema com os requisitos da norma” COSTA, Baptista-

organizações se certificam mais a sua vantagem competitiva vai diminuindo, existindo autores que consideram que nos países em que a **competitividade já atingiu elevados níveis**, a **aposta não passa tanto pela certificação, mas antes pelo uso de metodologias e ferramentas da qualidade** (SAMPAIO, 2008).

Segundo Sousa [et al.] (2007), o sucesso da gestão da qualidade só é garantido através da *certificação ISO 9000*, da *implementação de instrumentos de gestão da qualidade* e da *produção de informação relevante* de apoio à gestão da qualidade. Este último factor de sucesso só será garantido se a informação for atempadamente comunicada dentro da organização e utilizada na tomada de decisões estratégicas. Destaca-se, aqui, a necessidade de uma abordagem múltipla e a enunciação de um apontador deveras relevante para o nosso estudo que é a **componente informacional**. “As empresas que mais frequentemente produzem informação de apoio à gestão pela qualidade, as que mais frequentemente a disponibilizam, aquelas em que os trabalhadores com mais frequência utilizam essa informação no desempenho das funções e, finalmente, aquelas em que os sistemas de recompensa se baseiam em medidas de desempenho da qualidade, são também as que registam maiores níveis de sucesso percebido com as políticas de gestão pela qualidade” (SOUSA, [et al.], 2007: 81).

1.1.2.1 Princípios da Gestão da Qualidade

Da análise da literatura ressalta o enfoque nos princípios da qualidade, apontando-se para o ano de 1956 a formulação da primeira proposta dos *princípios da qualidade total*, assim como a defesa de que o desenvolvimento de uma *cultura baseada em princípios de qualidade* e nos inerentes valores abrirá caminho à eficácia e à melhoria contínua dos métodos e processos.

Os oito princípios da Gestão da Qualidade são considerados uma base de referência que permite à organização liderar e melhorar continuamente o seu desempenho. Estes princípios facilitam a definição dos objectivos da qualidade e têm como fim auxiliar a implementação de um *SGQ* (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2000b). Segundo a NP EN ISO 9004:2000 (2000b), os princípios da gestão da qualidade são os seguintes:

* Focalização no Cliente

De acordo com a ISO 9004:2000 (2000b), as organizações dependem dos seus clientes e como tal devem identificar as suas necessidades através do resultado de inquéritos e outros tipos de informação. Para que este princípio traga resultados positivos à organização, é necessário que as necessidades e expectativas dos clientes sejam conhecidas em toda a organização, para assim aumentar a satisfação dos clientes, fidelizando-os (MARQUES, 2005; MENDONÇA, 2009).

* Liderança

Cabe aos gestores de topo da organização estabelecerem uma visão nítida do futuro da mesma e os objectivos que a organização pretende alcançar, para assim aumentar a confiança e o envolvimento das pessoas, traduzindo-se na motivação destas. Com um ambiente mais propício à unificação, é possível que os objectivos da qualidade sejam

alcançados (MARQUES, 2005; MENDONÇA, 2009; PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2000b).

* **Envolvimento das pessoas**

A organização é feita por pessoas e, como tal, é necessário que estas criem e mantenham o ambiente interno que permita o seu pleno envolvimento, o que possibilita que as suas capacidades sejam utilizadas a favor da organização. Este envolvimento levará a que os colaboradores se sintam motivados e capazes de adquirir novas competências, sempre em benefício da organização (MARQUES, 2005; MENDONÇA, 2009; PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2000b).

* **Abordagem por processos**

Um resultado esperado pela organização é alcançado sempre que uma actividade é gerida como um processo, ou seja, como uma actividade que utiliza recursos para transformar *inputs* em *outputs*. Desta forma, a organização transforma informação em produtos ou serviços para que clientes e colaboradores possam ver a sua função melhor definida na organização (MARQUES, 2005; MENDONÇA, 2009; PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2000b).

“Qualquer actividade ou conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar entradas em saídas pode ser considerada um processo” (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2000a: 10).

A figura seguinte mostra o **modelo de Sistema de Gestão de Qualidade baseado em processos**, conforme a ISO 9001:2008 (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2008). O modelo ilustra as interligações entre os processos *Responsabilidade da Gestão*, *Gestão de Recursos*, *Realização do Produto e Medição, Análise e Melhoria*, saltando à vista a importância da monitorização da satisfação do cliente para a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2008: 8)

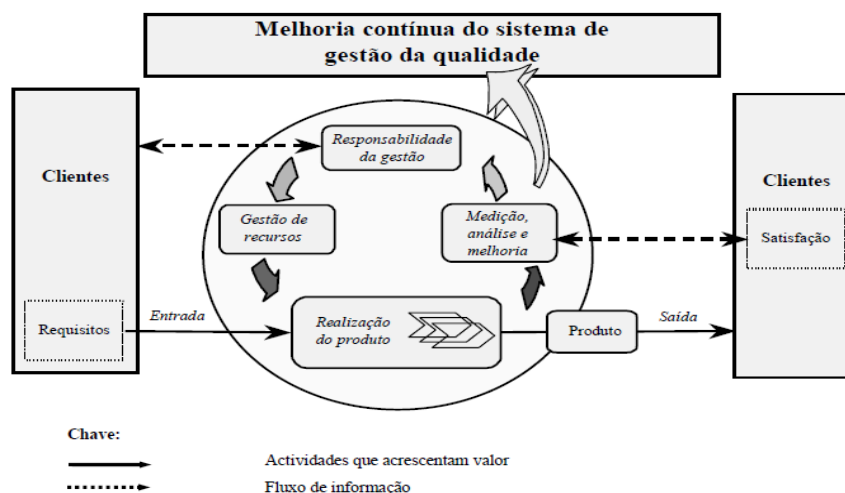


Figura 1 - Modelo de um SGQ baseado em processos⁹

⁹ Retirado de Portugal. Instituto Português da Qualidade- *Sistemas de gestão da qualidade requisitos (ISO 9001:2008) NP EN ISO 9001: 2008*. 3ª ed. 2008. p.8.

* **Abordagem da gestão como um sistema**

Compreender e identificar os processos de um sistema conduz a organização a atingir os seus objectivos de uma forma mais abrangente, eficaz e eficiente (MARQUES, 2005; MENDONÇA, 2009; PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2000b).

* **Melhoria contínua**

Da cultura da organização deverá fazer parte uma procura constante da melhoria contínua¹⁰ de todos os aspectos, sejam eles produtos, processos ou sistemas. Para tal, é necessário que sejam contempladas possibilidades de melhoria dos resultados do sistema (MARQUES, 2005; MENDONÇA, 2009; PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2000b).

É uma actividade permanente que tem como objectivo aumentar a capacidade de uma organização satisfazer os requisitos (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2000a).

* **Abordagem factual para tomada de decisões**

As tomadas de decisão devem ser baseadas no tratamento da informação de origem interna ou externa à organização, potenciando assim decisões mais eficazes nas organizações (MARQUES, 2005; MENDONÇA, 2009; PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2000b).

* **Relações mutuamente benéficas com fornecedores**

Os fornecedores possuem com a organização uma ligação de interdependência, a qual deverá ser benéfica quer para a organização, quer para os fornecedores de modo a ambas as partes reforçarem a sua capacidade de criarem valor. Esta relação mútua só pode trazer vantagens, uma vez que ao trabalharem em conjunto, ganham as duas partes (MARQUES, 2005; MENDONÇA, 2009; PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2000b).

1.1.2.2 O ciclo de Gestão da Qualidade: ciclo de Deming ou PDCA

Indissociável da análise dos princípios da Gestão da Qualidade é a abordagem do *ciclo de gestão*, peça base para a implementação e funcionamento do sistema.

O ciclo de gestão PDCA (plan-do-check-act) foi desenvolvido por Shewart, na década de 30 do séc. XX, mas o seu maior divulgador foi Deming. A criação deste ciclo foi pensada para que as organizações conseguissem aplicar a melhoria contínua pensando sempre na melhoria da qualidade dos produtos ou serviços prestados aos clientes (COSTA, 2007; GOMES, 2007; MENDONÇA, 2009; NEVES, 2008; PINTO, [et al.], 2009).

“Utilizar o ciclo PDCA para coordenar a melhoria contínua garante igualmente que se enfatiza e demonstra que os programas de melhoria devem começar com uma planificação,

¹⁰ “O objectivo da melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade consiste em aumentar a probabilidade de atingir a satisfação dos clientes e de outras partes interessadas.” Portugal. Instituto Português da Qualidade- *Sistemas de gestão da qualidade linhas de orientação para melhoria de desempenho (ISO 9004:2000) NP EN ISO 9004 2000*. Caparica: IPQ, 2000b.

devem resultar em acções efectivas e voltar a ser cuidadosamente planificadas, num ciclo contínuo” (NEVES, 2008: 90).

O ciclo PDCA é baseado no controlo dos processos e pode ser aplicado a cada processo e a todo o sistema. Este ciclo é uma das metodologias mais utilizadas nos processos de Gestão da Qualidade Total (GOMES, 2007; PINTO, [et al.], 2009; SILVA, MIGUEL ÂNGELO GOMES E, 2009).

O seu objectivo é tentar fazer com que as organizações apliquem a melhoria continuamente, desenvolvendo a qualidade e a produtividade da seguinte forma (COSTA, 2007):



Figura 2 - Ciclo PDCA ¹¹

* **Plan (Planear)**

Definir o que a organização necessita num determinado período de tempo e planear o que será feito para alcançar os objectivos propostos pela organização e expectativas dos clientes. O planeamento também deve ser feito para melhorar o funcionamento das actividades de cada organização (COSTA, 2007; GOMES, 2007; MENDONÇA, 2009; NEVES, 2008; PINTO, [et al.], 2009).

* **Do (Executar)**

A organização deve, nesta fase, implementar os processos que planeou de acordo com os objectivos definidos, assegurando a disponibilização, recolha e manutenção dos recursos e informações necessários a cada processo (COSTA, 2007; GOMES, 2007; MENDONÇA, 2009; NEVES, 2008; PINTO, [et al.], 2009).

* **Check (Verificar)**

Verificar se os resultados obtidos após a implementação estão de acordo com os resultados esperados. Os resultados são verificados através da monitorização e medição de processos e produtos (COSTA, 2007; GOMES, 2007; MENDONÇA, 2009; NEVES, 2008; PINTO, [et al.], 2009).

* **Act (Actuar)**

Delinear acções no sentido de dar uma continuidade à melhoria contínua do desempenho dos processos e implementar as mudanças necessárias no desempenhado de cada processo, ou seja, no caso de os resultados não estarem a ser

¹¹ Retirado de Portugal.Associação Portuguesa de Certificação- *Guia Interpretativo ISO 9001:2008*. (2010). [Em linha] [Consultado a 24 de Setembro de 2010] Disponível em [www:< http://www.apcer.pt/arg/fich/Guia_9001.pdf>](http://www.apcer.pt/arg/fich/Guia_9001.pdf) p.31.

os desejados, é necessário actuar e implementar medidas correctivas (COSTA, 2007; GOMES, 2007; MENDONÇA, 2009; NEVES, 2008; PINTO, [et al.], 2009).

Neste momento o ciclo está completo mas repete-se permanentemente. Segundo Costa (2007), o ciclo PDCA assume muitas vezes a forma de um ciclo SDCA (Standardize – Do – Check – Act).

No caso de o problema não ter sido resolvido, com auxílio do ciclo PDCA, é necessário voltar ao início desse mesmo ciclo e identificar novamente e de forma mais precisa, quais as causas do problema e o que o poderá resolver.

As actividades do ciclo PDCA são efectuadas com o auxílio de ferramentas específicas de Gestão da Qualidade ou de melhoria contínua (NEVES, 2008).

A figura seguinte mostra-nos as técnicas e ferramentas que auxiliam cada actividade do ciclo PDCA, contudo são apenas exemplos e não têm necessariamente de ser todas aplicadas nas fases do ciclo.

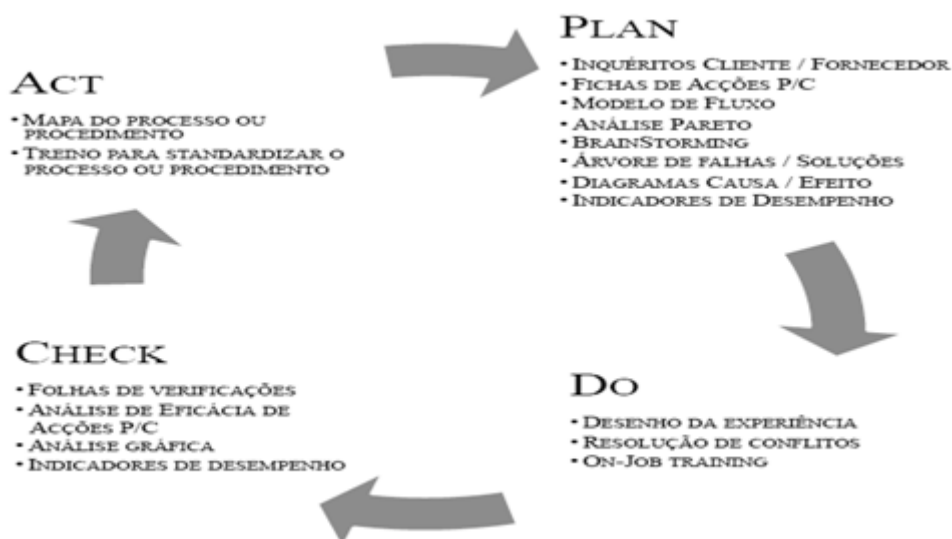


Figura 3 - Ferramentas de auxílio ao ciclo PDCA¹²

O ciclo PDCA está dividido em quatro fases o que já o torna numa ferramenta muito útil. A utilização de todas estas ferramentas só dificultaria a tarefa às organizações. Assim sendo, para cada actividade e tipo de melhoria a ser implementado, é necessário escolher a ou as ferramentas mais adequadas (NEVES, 2008).

1.1.2.3 Ferramentas da Qualidade

O contributo da qualidade nas organizações é pois potenciado por *ferramentas da qualidade* (em conjunto com o ciclo PDCA) a que todas as organizações podem ter acesso com o objectivo de conseguirem uma gestão de processos mais eficaz e eficiente. *Ishikawa* desenvolveu as *ferramentas da qualidade* como método de apoio à resolução de problemas relacionados com a qualidade. No entanto, a utilização destas ferramentas é maior quando se tratam de organizações já certificadas (SAMPAIO, 2008).

¹² Retirado de NEVES, Ricardo Jorge Machado- *Desenvolvimento de sistema de gestão da qualidade para empresa de base tecnológica*. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2008. Tese de Mestrado. Engenharia Electrotécnica e de Computadores. p. 91.

Estas ferramentas possibilitam a recolha e o tratamento da informação relevante que vai suportar as decisões estratégicas (GOMES, 2007; MARQUES, 2005) e mais do que isso, ajudar os seus utilizadores a pensar de forma estruturada sobre os dados disponíveis; são pensadas, assim, para capturar ideias e sugerir melhorias, ou para serem usadas como auxiliares de análises estatísticas (JOHANNSEN, 2000). Segundo Johanssen (2000), olhando para as funções das ferramentas da qualidade sob o ponto de vista da *gestão do conhecimento*, é evidente que estas suportam a criação da aprendizagem e do *conhecimento organizacional*. Miller¹³ afirma que as ferramentas da qualidade são insuficientes para promover a criatividade e inovação, mas seguindo o raciocínio deste autor, chegamos à conclusão que a aplicação das técnicas de controlo da qualidade, ainda que de forma limitada, contribui para a geração de conhecimento. Assim, podemos olhar para as ferramentas de qualidade como um meio eficaz de *transferência de conhecimento nas organizações*. De um modo resumido temos:

* **Diagramas de Causa-Efeito**

O diagrama de causa-efeito, também designado por diagrama em espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa, tem como objectivo relacionar as causas com os efeitos, facilitando o *brainstorming* das equipas da qualidade.

Este tipo de diagrama permite organizar as potenciais causas de um determinado problema e perceber que tipo de efeitos tem o problema na qualidade dos produtos (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2001).

* **Histogramas**

Este tipo de diagrama representa uma distribuição clara dos dados que aumentam consideravelmente com a crescente automação e que estando em bruto de nada servem. Com a ajuda de um histograma, é possível retirar informação precisa sobre a distribuição de determinados valores (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2001).

* **Diagrama de Pareto**

O Diagrama de Pareto nasceu com base num princípio com o mesmo nome: a maior parte da riqueza estava na mão de muito poucas pessoas. Este princípio foi entendido por Juran que o considerou válido em muitas das áreas da sociedade, podendo ser usado como uma técnica da qualidade. O princípio de Pareto diz que a maior parte dos problemas são provocados por uma pequena parte de métodos, equipamentos, fornecedores ou pessoas (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2001).

¹³ Citado por: JOHANNSEN, C. G. - *Total quality management in a knowledge management perspective*. Journal of Documentation. ISSN 0022-0418. Vol. 56, n.º 1 (2000), p.42-54. [Em linha] [Consultado a 12 de Janeiro de 2011] Disponível em http://apps.isiknowledge.com/InboundService.do?product=WOS&action=retrieve&SrcApp=EndNote&UT=000085048500005&SID=V27iFE%40Kfa8hKaDIHgl&Init=Yes&SrcAuth=ResearchSoft&mode=FullRecord&customersID=ResearchSoft&DestFail=http%3A%2F%2Faccess.isiprducts.com%2Fcustom_images%2Fwok_failed_auth.html

* **Formulários de recolha de dados**

Os formulários de recolha de dados ou folhas de verificação possibilitam a resposta a perguntas como por exemplo “o que sucede naquela fase?”. Para tal é necessário que antes de tudo se defina a pergunta à qual desejamos obter resposta, em que período de tempo se vai recolher informação, desenhar um formato onde serão registados os dados e obter esses dados de forma íntegra e consistente.

Estes formulários já se apresentam com formatos que permitem gerar conclusões e facilitam a composição de histogramas (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2001).

* **Fluxogramas ou Gráficos de Fluxos**

O fluxograma é uma ferramenta que permite verificar o conjunto de etapas, variáveis, entradas e saídas que contribuem sequencialmente para a obtenção de um produto. Esta ferramenta pode ser permanentemente actualizada o que faz com que os colaboradores percebam exactamente cada processo que está sob a sua responsabilidade. O facto de os colaboradores possuírem um fluxograma facilita a discussão do seu processo com colegas, clientes e fornecedores até se chegar a uma versão final. Os colaboradores assumem assim um papel activo na melhoria contínua do funcionamento da organização (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2001).

* **Gráfico de tendência**

O gráfico de tendência permite verificar os resultados de um processo identificando as variações que sofreu ao longo do tempo. O objectivo deste gráfico é identificar as variações anormais (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2001).

* **Gráfico ou diagrama de dispersão**

Utilizamos o diagrama de dispersão quando necessitamos de estudar a relação entre duas ou mais variáveis (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2001).

* **Cartas de controlo**

As cartas de controlo fazem a distinção entre uma variação controlada e uma variação não controlada, acompanhando todas as fases de um processo.

Quando é necessário implementar uma nova carta para controlar uma determinada característica a dificuldade está na escolha de uma carta por existirem várias (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2001).

As ferramentas aqui apresentadas devem ser usadas na identificação e resolução dos problemas existentes nas organizações. Para serem usadas de forma mais eficaz e eficiente deve ser utilizado um referencial como a ISO 9001. Apesar destas ferramentas da Qualidade poderem ser utilizadas individualmente, o seu verdadeiro poder está na utilização conjunta das várias ferramentas (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2001).

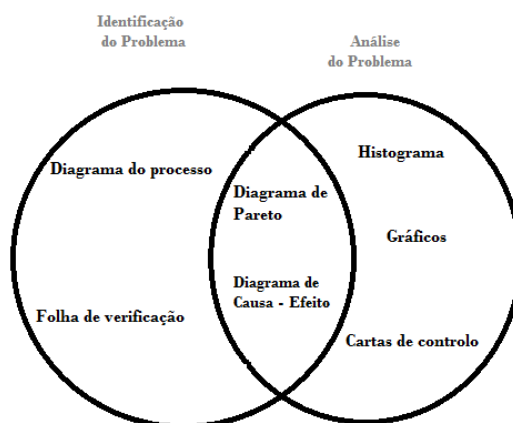


Figura 4 - Ferramentas da Qualidade¹⁴

Para além das sete ferramentas já mencionadas, surgem sete novas ferramentas da qualidade, devido a uma possibilidade de encadeamento com as ferramentas anteriores: *Diagrama de afinidades* ou *método KJ*, *Diagrama de relações / inter-relações*, *Diagrama em árvore*, *Matrizes de prioridades*, *Diagrama de matriz*, *Gráfico de decisão do processo* e *Diagrama de actividades*.

O objectivo das sete novas ferramentas é facilitar a resolução de problemas em equipas de trabalho. Estas soluções são muitas vezes chamadas de “*círculo da qualidade*”. No entanto, algumas ferramentas são mais apropriadas para a resolução de problemas, outras estão mais orientadas para a análise final dos problemas (JOHANNSEN, 2000).

1.1.3 O enquadramento normativo

Foi no ano de 1946, em Londres, (COSTA, 2007) que foi criada uma nova organização internacional com o objectivo de criar uma coordenação e unificação internacional das normas industriais.

Esta nova organização – *International Organisation for Standardization (ISO)* – começou a funcionar no início do ano de 1947 e é hoje considerada como um dos maiores organismos de certificação a nível mundial tendo como actividade principal a preparação de normas técnicas voluntárias para sectores da economia, tecnologia e indústria.

A elaboração destas normas internacionais é da competência dos comités técnicos da ISO (SOUSA, 2007). O seu objectivo é promover o desenvolvimento da normalização como elemento essencial das trocas comerciais.

O Instituto Português da Qualidade é o membro português da ISO cabendo-lhe a tradução das normas internacionais para a língua portuguesa.

No âmbito da qualidade as normas têm um lugar de destaque apresentando-se como principal referência dos *modelos de garantia da qualidade* a norma ISO 9000 (e normas conexas).

¹⁴ Adaptado de Portugal. Instituto Português da Qualidade- *Ferramentas da qualidade*. 1ª ed. Lisboa: IPQ, 2001. ISBN 972-763-025-1. p.8

1.1.3.1 Sustentação Normativa: a ISO 9000

A ISO 9000 publicada em 1987 representa para muitos autores a unanimidade internacional sobre as *boas práticas de gestão da qualidade*, corporizando o esforço de normalização e elaboração de orientações respeitantes à implementação e suporte de *Sistemas de Gestão da Qualidade*. Esta norma é caracterizada por um conjunto de requisitos que um sistema de gestão da qualidade deve cumprir. É uma ferramenta que tem como objectivo o aumento da produtividade e da qualidade e ainda a diminuição de custos nas organizações (LARI, 2002). Segundo Costa (2007), a ISO 9000 foi criada a pensar na *aplicação em sistemas* e não em produtos.

As restantes normas da família estão relacionadas com aspectos como os fundamentos e vocabulário, melhorias de desempenho, documentos e aspectos financeiros (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2010).

Não sendo documentos estáticos, reflectem as transformações ocorridas nos mercados e nas sociedades. A primeira revisão da série ISO 9000, de 1994, chegou ao mercado com uma linguagem mais acessível e universal evidenciando uma tendência para as novas normas se tornarem mais flexíveis e capazes de serem adaptadas a qualquer área de negócio. Actualmente a série ISO 9000 tem a sua mais recente revisão na NP EN ISO 9001:2008¹⁵ (SOUSA, 2007), a qual será novamente revista num prazo de cinco anos (a contar do ano em que entrou no mercado), sendo necessário que o próprio SGQ seja objecto de revisão¹⁶.

Implementar a ISO 9000 envolve a *organização das actividades em processos* e a *organização das interacções entre actividades e processos* para assim satisfazer a necessidade de clientes e responder eficazmente a essas mesmas necessidades.

Embora a certificação não seja um requisito obrigatório da norma, para Marques (2005) uma organização ser certificada pela ISO 9000 é uma obrigatoriedade.

A certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade pelo referencial normativo ISO 9000 evidencia o compromisso das organizações em satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes. A certificação de um sistema é uma garantia de que aquele sistema está apto a ter uma percepção de quais são as necessidades e o que deve ser feito para satisfazer as necessidades de todas as partes interessadas.

Muitos são os benefícios de uma certificação pela ISO 9000 apontados pelos diversos autores: *o aumento da produtividade*, da eficiência e da eficácia da organização, do *reconhecimento internacional* (facilitando assim as trocas comerciais), bem como a *melhoria da comunicação dentro da organização*, entre outros aspectos.

Actualmente a certificação deve ser dada com base na NP EN ISO 9001:2008, sendo já uma exigência por parte dos clientes (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2010).

¹⁵ A ISO 9001 é mais abrangente e está focada na confirmação de conformidade do processo de desenvolvimento inicial através da produção, teste, instalação e manutenção - Lari, Alireza- *An integrated information system for quality management*. Business Process Management Journal. Vol. 8, n.º 2 (2002), p.169-182.

¹⁶ Pôr em prática as revisões passa por uma equipa eficiente e eficaz de colaboradores da organização, integrando um responsável pela Qualidade e com o objectivo de garantir que o SGQ está conforme ao referencial normativo adoptado COSTA, Baptista- *Sistemas Gestión de la Calidad en las Empresas Portuguesas: Implantación, Impacto y Rendimiento*. Sevilla: Universidade de Sevilla, 2007. Tesis Doctoral. Dirección de Empresas y Gestión de Marketing. O responsável pela Qualidade pode ser o líder da equipa que implantou o SGQ e cabe a esse responsável integrar na equipa uma pessoa da gestão de topo e outros colaboradores intermédios da organização garantido, assim, o bom funcionamento do sistema.

1.1.3.2 As normas da família ISO 9000

Como dissemos anteriormente, a ISO 9000 representa a unanimidade internacional sobre as boas práticas de Gestão da Qualidade. As normas desta família¹⁷ (ISO 9000) são referenciais para a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade que estabelecem um conjunto de procedimentos e requisitos universais, estando na base da concepção, implementação, avaliação e especificação dos Sistemas de Gestão da Qualidade. Baseiam-se nos oito princípios da gestão da qualidade: *Focalização no cliente, Liderança, Envolvimento das pessoas, Abordagem por processos, Abordagem da gestão como um sistema, Melhoria contínua, Abordagem à tomada de decisão baseada em factos e Relações mutuamente benéficas com fornecedores* – (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2005). É nesta família que encontramos a chamada *abordagem por processos* (BASTOS, 2008).

Segundo Costa (2007: 46) “as ISO 9000:2000 criam um conceito sobre o relacionamento da *gestão pela qualidade total* (TQM, também conhecido como modelo de excelência) e a *garantia da qualidade*”. A ISO 9001:2000 é dotada de um campo de acção mais amplo orientando as organizações desde a fase de produção do sistema até à fase de teste, apresentando-se como a “norma de referência para a certificação, com a vantagem de que actua como um apoio para outras normas de gestão, tais como a norma de gestão ambiental, a ISO 14000, a segurança da informação, e segurança e saúde. A ISO 9001:2000 e a ISO 9004:2000 constituem um «par consistente»” (COSTA, 2007: 46-47).

Norma	Campo de aplicação
NP EN ISO 9000:2005 – Sistemas de gestão da qualidade. Fundamentos e vocabulário	FUNDAMENTOS E VOCABULÁRIO Descreve os princípios fundamentais dos sistemas de gestão da qualidade que são objecto das normas da família ISO 9000 e define os termos relacionados (PINTO, [et al.], 2009). A ISO 9000 descreve os fundamentos de SGQ e a terminologia que é aplicada a estes sistemas (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2005).
NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos	REQUISITOS Especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade em que uma organização: * Necessita demonstrar a sua aptidão para proporcionar produto que vá ao encontro dos requisitos do cliente e regulamentares aplicáveis. * Visa aumentar a satisfação do cliente através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para

¹⁷ As principais são, actualmente, a ISO 9000:2005 - Quality management systems : Fundamentals and vocabulary; ISO 9001:2008 - Quality management systems : Requirements; ISO 9004:2000 - Quality management systems : Guidelines for performance improvements; ISO 19011:2002 - Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing. Constam, ainda, como normas de suporte as seguintes: ISO 10001:2007 - Quality management : Customer satisfaction : Guidelines for codes of conduct for organizations; ISO 10002:2004 - Quality management : Customer satisfaction : Guidelines for complaints handling in organizations; ISO 10003:2007 - Quality management : Customer satisfaction : Guidelines for dispute resolution external to organizations; ISO 10005:2005 - Quality management : Guidelines for quality plans; ISO 10006:2003 - Quality management systems : Guidelines for quality management in projects; ISO 10007:2003 - Quality management systems : Guidelines for configuration management; ISO 10012:2003 - Measurement management systems : Requirements for measurement processes and measuring equipment; ISO/TR 10013:2001 - Guidelines for quality management system documentation; continued; ISO/TR 10014:2006 - Quality management systems : Guidelines for realizing financial and economic benefits; ISO 10015:1999 - Quality management : Guidelines for training; ISO/TR 10017:2003 - Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000; ISO 10019:2005 - Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services.

	melhoria contínua do sistema e para garantir a conformidade com os requisitos do cliente e regulamentares aplicáveis.
NP EN ISO 9004:2000 – Sistemas de gestão da qualidade. Linhas de orientação para a melhoria do desempenho	<p>GUIA PARA A MELHORIA DA PERFORMANCE</p> <p>Proporciona linhas de orientação que estão para além dos requisitos dados na ISO 9001, de forma a considerar tanto a eficácia como a eficiência de um sistema de gestão da qualidade.</p> <p>Quando comparados com a ISO 9001, os objectivos de satisfação do cliente e de qualidade do produto são alargados de forma a incluir a satisfação das partes interessadas e o desempenho da organização.</p> <p>Não se destina a ser utilizada para propósitos de certificação, nem como guia de implementação da ISO 9001.</p> <p>Esta norma favorece a adopção de uma abordagem por processos (GOMES, 2007)</p>
NP EN ISO 19011:2003 – Linhas de orientação para auditorias de sistemas de gestão da qualidade e /ou de gestão ambiental	<p>GUIA PARA AUDITORIAS</p> <p>Indica linhas de orientação para a execução de auditorias a sistemas de gestão da qualidade e sistemas de gestão ambiental.</p>

Tabela 4 – Família de referenciais normativos de SGQ¹⁸

Segundo Costa (2007: 66), “as ISO 9000 já percorreram a sua primeira etapa, talvez a mais difícil, a integração da qualidade na gestão diária das empresas”.

1.1.3.3 ISO 9000: Vantagem ou Desvantagem?

O sucesso da ISO 9000 resultou do movimento de globalização da economia que originou o aparecimento de produtos mundiais e como tal era de grande importância que uma “marca” reconhecesse a qualidade desses produtos. Para além disto tornou-se necessário que um organismo internacional conseguisse avaliar a fiabilidade de fornecedores. Apesar de ser vista como uma marca da qualidade dos produtos, depressa foi criticada.

Juran criticava a ISO 9000 por considerar que não existiam estudos capazes de evidenciar as vantagens ou desvantagens desta ISO nas organizações. Para Costa (2007) ainda hoje esta crítica parece fazer algum sentido, pouco se conhecendo sobre os efeitos práticos da gestão da qualidade e mesmo a nível académico a literatura existente na área da qualidade é baseada em referenciais normativos (COSTA, 2007).

Para Richard Brown¹⁹, a implementação das ISO 9000 surge pelo medo, dinheiro e desinformação que existe à volta deste referencial normativo.

Contudo, se a certificação não é um requisito obrigatório das ISO 9000, começa a ser um requisito obrigatório para se conseguir mais um cliente. Os clientes já não querem um produto que não tenha a marca de um Instituto de Certificação ou Acreditação. No entanto, os

¹⁸ Adaptado de Pinto, Abel, [et al.]- *Sistemas de gestão da qualidade guia para a sua implementação*. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2009. ISBN 978-972-618-532-1.

¹⁹ Citado por COSTA, Baptista- *Sistemas Gestión de la Calidad en las Empresas Portuguesas: Implantación, Impacto y Rendimiento*. Sevilla: Universidade de Sevilla, 2007. Tesis Doctoral. Dirección de Empresas y Gestión de Marketing. p.33-34.

custos para implantar uma ISO 9000 estão em constante crescimento sendo, por isso, de difícil acesso nomeadamente a pequenas e médias empresas - PME's - (COSTA, 2007).

Os elevados custos de certificação, o excesso de burocracia e o facto de colaboradores especializados nas organizações terem de dedicar o seu tempo à implantação de SGQ, traduz-se no atraso de processos de certificação nas organizações.

Em muitas organizações, a certificação ISO 9000 não passa de uma amostra de conformidade com os produtos que vendem sem apresentar vantagens propriamente ditas.

Também o facto da ISO 9000 exigir a documentação de procedimentos já existentes, leva a que as organizações percam tempo a documentar essas práticas, impossibilitando-as de apostar cada vez mais nos processos de melhoria contínua essenciais ao TQM (COSTA, 2007).

Uma outra desvantagem apontada à ISO 9000 é o facto de o custo variar de acordo com os processos produtivos e o facto de documentar procedimentos já existentes. Há um excesso de burocracia associada à ISO 9000 (COSTA, 2007).

Para PMEs, a certificação é um acréscimo aos orçamentos. Este tipo de empresas considera que os custos são muito altos e que há uma burocracia desnecessária associada à norma. O descontentamento destas PME's ainda é maior quando os clientes exigem a sua certificação mas continuam a usar fornecedores não certificados. Apesar de a ISO 9000 trazer vantagens a organizações que já são certificadas, essas vantagens revelam-se efémeras devido à "popularidade" e à "moda" da certificação. No mundo da certificação, ainda há lugar para mercados artificiais que certificam empresas que implantam SGQ baseados em manuais e procedimentos de outras empresas (COSTA, 2007) não promovendo a reflexão e desenvolvimento de conhecimento interno que o mesmo exige.

Em Costa (2007: 70) vimos que "tem-se generalizado a crítica à norma ISO 9000, por entre outros factores, ser uma moda, um factor de rigidez porque não é evolutivo, uma fonte de desqualificação para o trabalhador, um retorno ao taylorismo – já que se trata de um modelo que tende a manter a divisão entre a planificação e execução do trabalho – de não garantir a qualidade do produto, de ter um custo elevado e fundamentalmente, de ser um factor que aumenta o papel da burocracia".

Reverendo as críticas à ISO 9000, Wenmoth²⁰, enumera as seguintes:

1. Não assegura a qualidade do produto;
2. É vista como um fim e não como um começo do caminho da qualidade;
3. É dirigido pela documentação e não como um comportamento organizacional;
4. É burocrática e reprime a mudança, tornando-se rapidamente fora de moda;
5. É limitada aos sectores da organização que afectam directamente a qualidade do produto ou do serviço e não toda a operação.
6. Focalizada em tecnologias, como métodos e sistemas e não nas competências e habilidades das pessoas e sua criatividade;
7. É frequentemente um sistema imposto que diminui a posse e a motivação. Envolve o seguimento dos procedimentos mais do que a responsabilidade;
8. Sub valoriza a melhoria;
9. Não adiciona valor;

Apesar das críticas enumeradas por Wenmoth em Costa (2007), constata-se maioritariamente vantagens qualitativas ainda que existam também algumas vantagens quantitativas nomeadamente no que se refere ao ganho de tempo e também a um nível económico.

²⁰ *Idem, ibidem. p.68-69*

1.1.4 O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)

Tendo a percepção dos elementos que estão na base de um SGQ, é necessário que compreendamos agora o que é um SGQ. Para tal devemos primeiro definir o conceito de *sistema*. Este é um conceito introduzido por Ludwig von Bertalanffy em 1968 e no verbete “Sistema” do dicionário electrónico DELTCI, é referido o estudo sinóptico que Piero Mella dedicou ao conceito e ao pensamento sistémico, considerando “essencial que, para definirmos operatoriamente o sistema, devamos entender a estrutura como um complexo unitário formado por uma pluralidade de elementos relacionados entre si e de tal forma que: (a) apresente características próprias; (b) o estado de cada elemento dependa pelo menos de um outro e acabe condicionado pela estrutura toda; (c) esta, se assumir ou modificar o próprio “estado”, afecta os seus elementos, assumindo cada um deles um dado estado ou sofrendo uma modificação de estado; e (d) todos os elementos são necessários para formar aquela estrutura (MELLA, 1997: 25)²¹. Já Pinto [et al.] (2009: 21) define-o simplesmente como um “conjunto de objectos, caracterizado pela inter-relação entre esses mesmos objectos e os seus atributos”. Ao sistema organizacional, e à organização vista como um todo, acresce, agora, o SGQ.

Na perspectiva aqui apontada, um Sistema de Gestão da Qualidade traduz-se no envolvimento de todas as pessoas que trabalham na organização – estrutura organizacional, num processo colaborativo que tem como função fornecer produtos e serviços que satisfaçam expectativas e necessidades dos seus clientes. Poderá dizer-se que se traduz numa cultura organizacional que permite fornecer produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes (BASTOS, 2008).

Enquanto Bastos (2008) define SGQ de um ponto de vista mais teórico, Gonçalves (2008), Mendonça (2009) e a NP EN ISO 9000:2000 fazem-no de um ponto de vista mais prático. Para estes autores e no âmbito do referencial normativo, um SGQ deve ser encarado como um conjunto de procedimentos que têm como objectivo assegurar que os processos identificados como “processos-chave” estão a funcionar de forma correcta exercendo um controlo apropriado devendo ainda ser encarado como uma forma de controlo da organização no que toca à qualidade, assegurando que os produtos e serviços fornecidos vão ao encontro das expectativas e necessidades dos clientes.

Um SGQ pode auxiliar as organizações na implementação e melhoria estratégicas para assim identificar e solucionar problemas relacionados com a qualidade, antes que estes se tornem ainda mais prejudiciais e deve funcionar segundo regras documentadas que garantam que as actividades importantes para a qualidade são controladas. Ao referirmos que o SGQ deve funcionar segundo regras ou padrões, referimo-nos à normalização ISO 9000 de que falamos anteriormente, traduzindo-se a formalização de um SGQ na elaboração do Manual da Qualidade (BASTOS, 2008), o documento basilar para a percepção do próprio SGQ.

São vários os benefícios da implementação de um SGQ: são definidas prioridades de actuação, as responsabilidades ficam definidas e documentadas, aumenta a motivação de colaboradores, eliminam-se tarefas escusadas e repetidas e há uma melhoria de imagem e do reconhecimento público (PINTO, [et al.], 2009).

²¹ Ver DELTCI - <http://www.cce.ufes.br/arquivologia/deltci/def.asp?cod=72>.

1.1.4.1 O SGQ e a Política de Qualidade

Para que fosse perceptível por toda a organização o que é pretendido com a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade²² surgiu a necessidade da definição de uma Política de Qualidade²³ (GONÇALVES, 2008). Segundo a norma NP EN ISO 9000:2000 (2000a: 17) a Política de Qualidade “é um conjunto de intenções e de orientações de uma organização, relacionadas com a qualidade, como formalmente expressas pela gestão de topo”.

Costa (2007) considera que a política é uma opção que se afigura como um fio condutor. A política de qualidade é um conjunto de directivas dadas pela gestão de topo aos departamentos por onde passa a questão da qualidade. Para o autor, quando um colaborador de uma determinada organização compreende a política de qualidade estabelecida, sabe o que a organização espera de si.

É na política de qualidade que encontramos o modo como determinada organização está a gerir a qualidade. Estas regras da qualidade são de carácter permanente e alteradas apenas em função da mudança nos requisitos dos clientes ou até mesmo na reorganização da organização. A política de qualidade deve ser revista sempre que a organização considerar necessário e deve ser como já vimos, conhecida por toda a organização. Este conhecimento que é dado à organização da política de qualidade contribui para que todas as pessoas colaborem no alcance dos objectivos propostos (NEVES, 2008).

Quando uma organização decide estabelecer uma política de qualidade, é necessário que a gestão de topo tenha em conta (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2000b: 18) :

- “O nível e o tipo de melhoria futura necessária para o sucesso da organização;
- O grau expectável ou desejável de satisfação do cliente;
- O desenvolvimento das pessoas dentro da organização;
- As necessidades e as expectativas de outras partes interessadas;
- Os recursos necessários para ir além dos requisitos da ISO 9001;
- As contribuições potenciais de fornecedores e parceiros.”

Como parte integrante da política da Qualidade, também os objectivos da Qualidade devem ser pensados criteriosamente e definidos pela organização.

Os objectivos da qualidade devem ser propostos de acordo com as necessidades da organização e do mercado em que esta se insere, o desempenho do produto e do processo, o nível de satisfação de clientes, organização e fornecedores, benchmarking e análise da concorrência. Estes objectivos devem ainda ser consistentes, definidos e revistos de acordo com a política de qualidade na organização e devem ainda ser consistentes com o compromisso para a melhoria contínua. O estabelecimento dos objectivos da qualidade pode beneficiar financeiramente a organização uma vez que contribui para a qualidade dos produtos (PINTO, [et al.], 2009; PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2000a).

Na política de qualidade devem ser definidos os seguintes princípios (GONÇALVES, 2008):

- Identificação das necessidades dos clientes;
- Produção de uma base tecnológica sólida;
- Qualificação e formação contínua dos recursos humanos;
- Oferta de produtos e serviços competitivos e melhorados constantemente;
- Expansão no mercado;

²² A NP EN ISO 9000:2000 define Sistema de Gestão da Qualidade como “um sistema para dirigir e controlar uma organização no que respeita à qualidade”.

²³ Requisito da documentação presente na NP EN ISO 9001:2008.

- Envolvimento do ambiente interno e externo à organização na melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade;

Cabe à administração das organizações documentar a Política da Qualidade no Manual da Qualidade do SGQ o que nos remete para um outro aspecto importante do SGQ: a estrutura documental de suporte.

1.1.4.2 Documentação e sistemas tecnológicos de suporte ao SGQ

A abordagem do SGQ coloca o enfoque no conceito de documento, enquanto “registro da qualidade”, e na estrutura documental do SGQ.

O detalhe e o nível da documentação necessária ao funcionamento dos SGQ dependem da natureza e dos processos de cada organização, assim como do grau de formalidade dos sistemas de comunicação e da formação dos colaboradores da organização.

A NP EN ISO 9001:2008 “é flexível quanto à forma de as organizações documentarem a qualidade. Os *Sistemas de Gestão da Qualidade* permitem que as organizações desenvolvam o mínimo de documentação necessária para demonstrar o efectivo controlo dos seus processos e a melhoria contínua da eficácia do *QMS*” (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2008). No entanto, o que a norma exige é um *Sistema de Gestão da Qualidade* e não um sistema de documentos (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2008).

Segundo o artigo “*Introduction and Support Package: Guidance on the documentation requirements of ISO 9001:2008*” (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2008) documento é definido segundo várias acepções: “um documento é uma ferramenta para a transmissão e comunicação da informação”, “é uma evidência de conformidade, ou seja, o que foi planeado foi efectivamente feito”, “permite a partilha de conhecimentos de modo a divulgar e preservar as experiências da organização; um exemplo típico é uma especificação técnica que pode ser usada como base para a concepção e desenvolvimento do um novo produto”²⁴.

Segundo Pinto [*et al.*] (2009: 41), um documento com qualidade deverá possuir as seguintes características:

- Ser identificável: título, código, revisão e paginação;
- Ser legível; o estado de conservação e o tipo de suporte devem permitir uma fácil leitura;
- Ser compreensível: a linguagem deve ser adequada ao grau de literacia dos utilizadores;
- Ser gramaticalmente correcto, não tendo erros que dificultem a sua compreensão;
- Ter estrutura lógica, que facilite a sua interpretação;
- Ser claro, de modo a não permitir duplas interpretações;
- Ser conciso, abordando de forma directa os assuntos;
- Ser completo, sem omissões significativas que possam comprometer o seu objectivo;
- Ser auto consistente relativamente ao objectivo e âmbito;
- Ser consistente com os outros documentos do sistema.

²⁴ Ver INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION- *Introduction and support package: Guidance on the documentation requirements of ISO 9001:2008*. (2008). [Em linha] [Consultado a 22 de Março de 2011] Disponível em [www: <http://www.iso.org/iso/catalogue/management_standards/quality_management/iso_9001_2008/guidance_on_the_documentation_requirements_of_iso_9001_2008.htm>](http://www.iso.org/iso/catalogue/management_standards/quality_management/iso_9001_2008/guidance_on_the_documentation_requirements_of_iso_9001_2008.htm).

Gonçalves (2008) acrescenta duas características às anteriormente mencionadas: um documento com qualidade deve ser aprovado por pessoal autorizado antes de ser emitido e deve ser sujeito a revisão e actualização sempre que necessário e quando obsoletos devem ser removidos.

A elaboração de todos os documentos exigidos num SGQ é frequentemente uma dificuldade existente nas organizações devido ao tempo dispendido e às interligações existentes entre alguns documentos de suporte ao SGQ. As organizações devem documentar unicamente os processos necessários para que o SGQ não se torne excessivamente burocrático, sem para isso recorrer a mercados artificiais de certificação em que é possível “copiar” Sistemas de Gestão da Qualidade de outras organizações já certificadas.

Segundo Pinto [*et al.*] (2009), os documentos de um SGQ estruturam-se em quatro níveis:

- **Manual da Qualidade** – é um documento fundamental que descreve o SGQ de uma organização (MENDONÇA, 2009). Nele devem estar presentes a definição da política de qualidade da organização, autoridade e responsabilidade, assim como os procedimentos do sistema. Deverá ser aprovado pela gestão de topo;
- **Procedimentos** – podem ser de sistema ou operacionais. Os procedimentos de sistema estabelecem o método de actuar das empresas. “Os procedimentos operacionais desenvolvem e detalham os procedimentos do sistema de modo a clarificar a forma como estes são aplicados” (PINTO, [*et al.*], 2009: 6).
- **Instruções de trabalho** – como o próprio nome indica, são instruções de como realizar uma determinada actividade.
- **Registos** – documentos que indicam os resultados obtidos e as actividades realizadas (PINTO, [*et al.*], 2009).

Podem ainda ser estruturados em cinco níveis (PINTO, [*et al.*], 2009): **Manual da Qualidade, Procedimentos de Sistema, Procedimentos Operacionais, Outros documentos** (instruções, manuais, especificações técnicas, legislação aplicável, planos, listas e outros) e **Registos**.

Mendonça (2009) estrutura a documentação de um SGQ em apenas três níveis: **Manual da Qualidade, Processos e Registos**.

A NP EN ISO 9001:2008 define como requisitos da documentação “todos os documentos que demonstrem que a política da Qualidade está efectivamente pensada e implementada, assim como os objectivos da Qualidade, procedimentos documentados, documentos necessários à organização para assegurar o efectivo planeamento, operação e controlo dos processos e ainda os registos da Qualidade²⁵, não impondo uma hierarquia documental rígida.

Todos os documentos de suporte ao sistema devem ser controlados de modo a que a versão actualizada e aprovada dos documentos esteja sempre disponível.

O documento base de suporte ao SGQ é denominado de Manual da Qualidade. “O formato e a estrutura do Manual são uma decisão de cada organização e depende do tamanho,

²⁵ A NP EN ISO 9001:2008 requer a existência dos seguintes Registos da Qualidade: (secção da norma) 5.6.1 | 6.2.2 e) | 7.1 d) | 7.2.2 | 7.3.2 | 7.3.4 | 7.3.5 | 7.3.6 | 7.3.7 | 7.4.1 | 7.5.2 d) | 7.5.3 | 7.5.4 | 7.6 | 8.2.2 | 8.2.4 | 8.3 | 8.5.2 e) | 8.5.3 d) INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION- *Introduction and support package: Guidance on the documentation requirements of ISO 9001:2008*. (2008). [Em linha] [Consultado a 22 de Março de 2011] Disponível em [www: <http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/quality_management/iso_9001_2008/guidance_on_the_documentation_requirements_of_iso_9001_2008.htm>](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/quality_management/iso_9001_2008/guidance_on_the_documentation_requirements_of_iso_9001_2008.htm).

cultura, e complexidade da organização” (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2008). Algumas organizações podem optar por utilizar o Manual da Qualidade para outros fins para além de o utilizarem exclusivamente para documentar o SGQ.

É exigência da norma ter procedimentos documentados para as seguintes actividades: controlo de documentos, controlo de registos, auditorias internas, controlo do produto não conforme e acções correctivas e preventivas (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2008)

“Algumas organizações (especialmente as maiores, ou aquelas com mais processos complexos) podem requerer procedimentos documentados (particularmente aqueles relacionados com os processos de realização do produto) para implementar um SGQ eficaz.

Outras organizações podem requerer procedimentos adicionais, mas o tamanho e/ou cultura da organização pode permitir que estes sejam efectivamente implementados, sem que sejam necessariamente documentados. No entanto, a fim de demonstrar a conformidade com a norma, a organização deve ser capaz de fornecer evidências objectivas que o seu SGQ foi implementado”; Para além dos documentos exigidos pela norma, as organizações devem optar por desenvolver outros documentos de forma a demonstrar o efectivo: mapas de processos, fluxogramas de processos, descrição dos processos, organogramas, especificações, instruções de trabalho, comunicações internas, horários, aprovação de listas de fornecedores, testes e planos de inspecção (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2008).

Para além de documentar os processos na medida do possível para assegurar o seu eficaz funcionamento, pode ser necessário fazer um mapa de processos embora não seja uma exigência da norma.

A par da documentação, não escapa à análise dos diversos autores a questão do *sistema [tecnológico] de informação*²⁶, sendo referida a importância de que o SGQ funcione em conjunto com o sistema [tecnológico] de informação das organizações.

Forza (1995) apresenta-nos várias opiniões sobre o papel dos sistemas [tecnológicos] de informação na gestão da qualidade:

- Hayes não dá importância à influência da tecnologia de informação na qualidade;
- Por outro lado, Schonberger reconhece a importância da tecnologia no desenho do sistema e na construção de uma “carteira” de clientes, mas não passa disso;
- Giffi destaca o facto de a informação desempenhar um papel fundamental na elaboração de estratégias de melhoria da qualidade, mas não reconhece a verdadeira importância da influência de um sistema [tecnológico] de informação na qualidade;
- Também Gunn não dá grande atenção à relação entre os S[T]I e a GQ;
- Já Morton considera que é através das TI que é possível fazer mudanças na gestão e na produção.²⁷

“A literatura específica em gestão da qualidade raramente considera os *Quality Information Systems* como uma dimensão específica da Gestão da Qualidade” (7). A única excepção é o modelo de gestão da qualidade proposto por Flynn²⁸ que considera a dimensão

²⁶ Não se verificando a utilização por parte dos autores do termo “sistema tecnológico de informação”, mas sim “sistema de informação”, optamos por acrescer o termo tecnológico entre parêntesis dado que este é um conceito que iremos tratar especificamente nesta dissertação.

²⁷ Todos os autores mencionados neste parágrafo são citados por: FORZA, C.- *Quality information systems and quality management: a reference model and associated measures for empirical research*. Industrial Management & Data Systems. ISSN 0263-5577. Vol. 95, n.º 2 (1995), p.6-14. [Em linha] [Consultado a 7 de Janeiro de 2011] Disponível em [www: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=849781&show=html>](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=849781&show=html)

²⁸ Citado por: FORZA, C.- *Quality information systems and quality management: a reference model and associated measures for empirical research*. Industrial Management & Data Systems. ISSN 0263-5577. Vol. 95, n.º 2 (1995), p.6-14.

“*quality information*” incluindo duas variáveis: o uso de gráficos e *feedback* dos colaboradores e ainda o controlo de processos. A primeira variável é operacionalizada considerando a disponibilidade de informação sobre o desempenho da qualidade e produtividade, cartas publicadas na organização mostrando taxas de defeitos, avarias e cumprimento de cronogramas; a segunda variável é operacionalizada considerando a concepção de processos, a padronização de instruções dos processos de pessoal, a extensão dos processos sob controlo estatístico da qualidade e da utilização de dados estatísticos e técnicas de redução de variação nos processos (FORZA, 1995).

1.1.4.3 Os Requisitos

Se os requisitos relativos à documentação de um SGQ são de extrema importância para as organizações, é necessário que sejam também compreendidos, assimilados e postos em prática os restantes requisitos.

Segundo a NP EN ISO 9001:2008 (2008: 10) “a organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos desta Norma.”

Esta norma determina que a organização deve: identificar quais são os processos necessários para um SGQ e para a sua utilização na organização (para tal a organização deve identificar quais são os actores de cada processo, que processos são necessários, que tipo de inputs e outputs têm e quem é o responsável pela gestão do processo), determinar a sucessão de actividades e as interacções que existem nos processos (a organização deve identificar que continuidade é dada aos processos, como descrever essa continuidade e de que documentação necessitam), determinar metodologias necessárias de modo a garantir que o controlo dos processos é eficaz (a organização deve identificar quais são os métodos utilizados para a medição, monitorização e análise e as ferramentas da qualidade mais adequadas), assegurar que tipo de recursos, nomeadamente o recursos informacional, estão disponíveis para suportar a monitorização dos processos (é necessário identificar quais são os recursos que cada processo necessita, de que forma vão ser comunicados os recursos e a informação, escolher métodos de obter feedback e que registos são necessários manter), onde aplicável monitorizar e analisar os processos e ainda implementar métodos para atingir os resultados planeados, bem como melhorá-los (PINTO, *et al.*, 2009; PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2008).

Sendo que todos os requisitos apresentados na ISO 9001 são genéricos, podem ser aplicados a qualquer tipo de organização abrangendo actividades ou serviços que possam afectar a qualidade de produtos ou serviços oferecidos.

Assim, qualquer organização, pública ou privada, que implemente um SGQ é obrigada a criar regras internas de funcionamento segundo os requisitos da ISO 9000, garantindo assim que actividades que possam afectar a qualidade sejam controladas através de processos implementados e de acções correctivas e preventivas.

1.1.4.4 A Abordagem por processos

Uma outra questão de extrema importância da ISO 9000 é a abordagem por processos.

O desenvolvimento tecnológico, o desenvolvimento de novas práticas de produção e a globalização levaram a que as empresas evoluíssem ao longo do tempo.

“A passagem da produção *make-to-stock* para a produção *make-to-order* originou nas empresas uma necessidade crescente de controlar e partilhar informação ao longo dos seus processos” (SANTOS, 2009: 9).

A necessidade de troca de informação em tempo real entre o departamento de produção das organizações e o departamento de vendas originou a integração de todos os departamentos.

Segundo Santos (2009), o objectivo era que as organizações fossem vistas como conjuntos de processos coordenados, com o propósito de atingir os objectivos.

Oakland²⁹ define processo como a transferência de um conjunto de entradas e saídas que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes na forma de produtos ou serviços, ou genericamente falando, na forma de resultados (JOHANNSEN, 2000). Segundo Pinto [*et al.*] (2009: 22), e muito simplisticamente, um processo pode ser visto como a transformação (conjunto de actividades relacionadas que actuam entre si) do porco (entradas) em chouriço (saídas).

Segundo a NP EN ISO 9001:2008 (2008: 7), “a aplicação de um sistema de processos numa organização, juntamente com a identificação e as interacções destes processos e a sua gestão para produzir o resultado desejado, pode ser referida como sendo a «abordagem por processos»”.

A abordagem por processos é um dos princípios da GQ que esclarece que um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as actividades são geridas como um processo, ou seja, quando uma actividade utiliza recursos e é gerida de forma a permitir a transformação das entradas em saídas (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2000c).

A evolução dos mercados, os desenvolvimentos tecnológicos e a crescente exigência dos clientes estão na base de SGQ orientados para processos. Uma das vantagens da abordagem por processos é o controlo que é feito a processos individuais dentro do *sistema de processos* (MARQUES, 2005; PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2000c; SANTOS, 2009).

Segundo Santos (2009), a abordagem por processos destaca a importância do SGQ se centrar nos requisitos dos clientes, na necessidade do controlo de custos de produção, da importância do valor que cada actividade pode dar à organização, da relação entre eficácia e eficiência presentes em cada processo e da melhoria contínua dos processos baseada na informação do SGQ.

Dentro de uma organização podemos identificar:

- Os *processos de gestão de recursos* (como por exemplo os humanos ou financeiros) não pertencem à principal actividade da organização, mas estão na origem dos produtos ou prestações de serviços;
- Os *processos de melhoria* (relacionados com a implementação do SGQ)
- E os *processos de topo* (resultantes da gestão de topo) (PINTO, [*et al.*], 2009).

Este tipo de processos permite que as organizações consigam manter uma interacção sistémica, em que os vários processos se interligam, sendo necessária a sua monitorização e controlo.

²⁹ Citado por: JOHANNSEN, C. G. - *Total quality management in a knowledge management perspective*. Journal of Documentation. ISSN 0022-0418. Vol. 56, n.º 1 (2000), p.42-54. [Em linha] [Consultado a 12 de Janeiro de 2011] Disponível em [www: <http://apps.isiknowledge.com/InboundService.do?product=WOS&action=retrieve&SrcApp=EndNote&UT=000085048500005&SID=V27iFE%40Kfa8hKaDIHgl&Init=Yes&SrcAuth=ResearchSoft&mode=FullRecord&customersID=ResearchSoft&DestFail=http%3A%2F%2Faccess.isiprducts.com%2Fcustom_images%2Fwok_failed_auth.html>](http://apps.isiknowledge.com/InboundService.do?product=WOS&action=retrieve&SrcApp=EndNote&UT=000085048500005&SID=V27iFE%40Kfa8hKaDIHgl&Init=Yes&SrcAuth=ResearchSoft&mode=FullRecord&customersID=ResearchSoft&DestFail=http%3A%2F%2Faccess.isiprducts.com%2Fcustom_images%2Fwok_failed_auth.html)

Para Santos (2009), com o auxílio de ferramentas da qualidade, a abordagem por processos é a base do sucesso de qualquer empresa, dotando-a com capacidades de resposta a novos desafios que apareçam e permitindo que as organizações se adaptem mais depressa a qualquer alteração que seja necessária fazer, uma vez que todas as actividades estão identificadas (SANTOS, 2009).

1.1.4.5 Implementação do SGQ e Auditorias da Qualidade

Implementar um SGQ permite às organizações oferecer produtos ou serviços que vão ao encontro dos requisitos do cliente, melhorando assim a satisfação destes.

Sendo um SGQ um processo dinâmico sujeito a avaliações periódicas onde são analisados os objectivos propostos, o seu cumprimento e a eficácia das medidas implementadas com o objectivo de corrigir os problemas, a sua aplicação traduz-se numa melhoria contínua do desempenho da qualidade da organização (PINTO, [et al.], 2009).

Segundo Bastos (2008), o desenvolvimento e a implementação de SGQ passa por sete etapas:

1. Identificação de necessidades e expectativas de todas as partes interessadas;
2. Estabelecimento da política e dos objectivos da qualidade;
3. Identificação dos principais processos e responsabilidades necessárias para atingir objectivos da qualidade;
4. Disponibilização de recursos que permitam atingir os objectivos da qualidade;
5. Estabelecimento de métodos de medição da eficácia e eficiência de cada processo;
6. Identificação de meios de prevenção das não conformidades e eliminação de causas dessas não conformidades
7. Estabelecimento e aplicação de um processo para a melhoria contínua do SGQ.

Já para Pinto *et al.* (2009: 201), a implementação passa por dez etapas que se poderão interligar. A ordenação apresentada representa o tempo em que estas etapas ocorrem, mas não é uma ordenação rígida, havendo actividades que podem ocorrer em simultâneo; A apresentação destas etapas não se encontra ordenada segundo a sua ordem de ocorrência, podendo até mesmo ocorrer em simultâneo:

1. Levantamento da situação inicial
2. Sensibilização da gestão
3. Definição da política de qualidade
4. Definição da equipa de projecto
5. Definição do plano de implementação
6. Formação da equipa de projecto em SGQ
7. Planeamento
8. Implementação e funcionamento
9. Verificação e acções correctivas
10. Certificação

Depois de um SGQ ser implementado, é necessário que sejam realizadas *Auditorias da Qualidade* internas ou externas.

Uma Auditoria de Qualidade é uma actividade que verifica formalmente e sistematicamente se o SGQ está em conformidade com o planeado para a Gestão da Qualidade, se está documentado e se é entendido e mantido dentro da organização, verificando se o SGQ

cumpra a política da Qualidade e os objectivos definidos pela organização e revendo os resultados das não conformidades assinaladas em auditorias anteriores. Qualquer que seja o tipo de auditoria, deve ser planeada e realizada com alto nível de profissionalismo, no sentido de ser aceite como um contributo para a melhoria do sistema. As auditorias fazem parte de um dos requisitos do SGQ, já que permite comprovar se o SGQ é adequado e colocar em destaque as eventuais anomalias que poderá ter (BASTOS, 2008).

A auditoria deve ter como padrão o referencial normativo adoptado pela organização na implementação do SGQ e deve ser encarada pela organização como um meio de auxílio à melhoria contínua (PINTO, [et al.], 2009).

“Estas auditorias da qualidade devem ser actividades positivas, que serão bem-vindas pelos auditados, como reforços positivos de suas próprias actividades e devem permitir que a equipe da empresa auditada manifeste orgulho pelo seu trabalho e pelo sistema da qualidade da organização”(COSTA, 2007: 44).

1.1.5 Qualificação e Certificação

1.1.5.1 A Qualificação das Empresas

A abordagem da qualidade é indissociável do conceito de *qualificação*, impondo-se fazer, ainda que de uma forma breve, a sua análise.

Segundo a NP EN ISO 9000:2005 (2005: 25), o *Processo de qualificação* é “um processo para demonstrar a aptidão para satisfazer requisitos especificados”.

No entanto, quer o conceito de qualificação, quer o de certificação, aparecem sempre no mesmo contexto: os **requisitos**, ou seja, a conformidade com os requisitos das normas.

A **qualificação** de empresas consiste na sua certificação³⁰ ou acreditação³¹. Quando falamos de acreditar, referimo-nos ao reconhecimento por entidades técnicas a quem compete realizar actividades de avaliação, como a realização de ensaios e calibrações (IPAC, 2010; MARQUES, 2005).

Quando falamos em **certificar** pensamos, neste caso, na **qualificação de sistemas de gestão**³². A *certificação pela qualidade* consiste na demonstração de conformidades das características de *produtos, serviços* ou *sistemas*, de acordo com um documento de referência (normalmente referenciais normativos) que estabeleçam os parâmetros a serem verificados. A certificação de uma empresa consiste no desenho, criação, implementação e avaliação de um **Sistema de Gestão da Qualidade** de acordo com um referencial normativo.

³⁰ A certificação de uma empresa (organização), qualquer que seja a sua dimensão ou sector de actividade, consiste no reconhecimento formal por um Organismo de Certificação - entidade externa independente (terceira parte) e preferencialmente acreditada no âmbito do Sistema Português da Qualidade (SPQ) - após a realização de uma auditoria, de que essa organização dispõe de um sistema de gestão implementado que cumpre as Normas aplicáveis, dando lugar à emissão de um certificado Portugal. Instituto Português da Qualidade- *Certificação de Sistemas de Gestão* [Em linha]. [Consultado a 04 de Novembro]. Disponível em [www: <http://www.ipq.pt/custompage.aspx?modid=1576>](http://www.ipq.pt/custompage.aspx?modid=1576).

³¹ A acreditação é o “Procedimento pelo qual um organismo autorizado reconhece formalmente a competência de uma entidade para efectuar os serviços especificados.” Instituto Português da Qualidade - *Glossário da Qualidade* [Em linha] [Consultado a 04 de Novembro] Disponível em [www: <http://www.ipq.pt/customPage.aspx?modid=1076&pagID=1291>](http://www.ipq.pt/customPage.aspx?modid=1076&pagID=1291).

Em Portugal, o organismo responsável pela Acreditação é o Instituto Português de Acreditação - <http://www.ipac.pt/>

³² A certificação também pode significar a qualificação de produtos ou serviços.

“Para as empresas poderem continuar com o seu certificado de qualificação, têm que evidenciar haverem adaptado os sistemas implementados por um qualquer daqueles referenciais, seguindo agora um modelo de gestão por processos (...)” (MARQUES, 2005: 42).

Cabe às entidades acreditadas pelo Instituto Português de Acreditação publicitar a certificação de sistemas com o objectivo de qualificar cada vez mais empresas (MARQUES, 2005).

1.1.5.2 A Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade

Como vimos, a evolução dos conceitos ligados à qualidade e aos SGQ leva-nos a uma questão muito importante que se prende com o fenómeno da certificação de sistemas de qualidade nas organizações.

Antes de falarmos da certificação de SGQ torna-se necessário distinguir o conceito “certificação” do conceito de “acreditação”.

Diz-se “entidade certificadora” quando nos referimos a uma organização independente que é reconhecida para certificar sistemas de gestão, produtos e/ou serviços, de acordo com um ou vários referenciais normativos; quando falamos de “entidades acreditadas” falamos de entidades que têm como objectivo reconhecer sistemas de gestão, produtos e/ou serviços, atribuindo-lhes um certificado (SILVA, MIGUEL ÂNGELO GOMES E, 2009).

Segundo Silva (2009), a certificação surge “como objecto de reconhecimento da interacção de processos, melhoria contínua e desempenho das organizações direccionado aos clientes, tornando visível a qualidade organizacional e um aumento de confiança de todos os *stakeholders*” (SILVA, MIGUEL ÂNGELO GOMES E, 2009: 34).

Marques (2005), define a certificação como uma forma de demonstração da conformidade das características de um produto, serviço ou sistema relativamente a um referencial normativo sendo que também poderá ser apenas uma opção de marketing – é assim que a organização se poderá posicionar no mercado. “O processo de certificação de uma empresa consiste, já se vê, na concepção, criação, implementação e avaliação de um Sistema de Qualidade conforme a um modelo adequado” (MARQUES, 2005: 41).

Para Pinto et al. (2009) a certificação é o reconhecimento por uma entidade certificadora de que o sistema está de acordo com os requisitos de um determinado referencial normativo. Segundo os autores, a certificação deve ser o último passo na implementação de um SGQ, devendo ser certificado quando completar um ciclo de Deming (PDCA) com resultados satisfatórios.

As organizações certificam o SGQ devido às várias vantagens da certificação nomeadamente na relação com os clientes – a certificação fornece uma prova da qualidade do produto, sendo considerada por alguns autores, como uma ferramenta de marketing.

Uma organização que pretenda efectuar a sua candidatura à certificação deve apresentar os seguintes documentos à entidade certificadora: pedido de certificação, manual do SGQ, procedimentos documentados, organograma da organização, mapa de localização da organização, legislação aplicada pela organização, identificação de compromissos da organização e uma lista de dispositivos de monitorização e medição (nos casos em que é aplicável). (PINTO, [et al.], 2009).

A Associação Portuguesa de Certificação é um dos organismos privado português que certifica Sistemas de Gestão, Serviços, Produtos e Pessoas. (APCER, 2010).

1.1.5.3 Benefícios internos e externos

Com o surgimento das normas da família ISO 9000, relacionado com a construção do mercado comunitário, o processo de certificação conheceu um elevado crescimento a nível mundial. As empresas aperceberam-se de que a certificação dos seus serviços tinha um impacto directo na qualidade do processo de produção e consequentemente, na qualidade percebida pelo cliente.

Apesar da certificação de SGQ não ser um requisito obrigatório da ISO 9000, é aconselhado que as organizações o façam devido aos inúmeros benefícios de que podem tirar proveito. A certificação do SGQ transmite confiança aos clientes relativamente aos produtos ou serviços prestados.

No caso das empresas certificadas por exigência dos clientes, os benefícios vão tardar em aparecer devido à falta de estabelecimento de uma política e objectivos da qualidade concretos.

“Sendo a exigência por parte dos clientes um dos principais motivos pelo qual muitas empresas se certificam, esta passa a considerar-se, em muitas ocasiões, como um benefício da certificação, muito acima das reais melhorias verificadas nos produtos e serviços.” (COSTA, 2007: 87).

A ISO 9000 consegue melhorar a imagem da qualidade apesar da melhoria real dos SGQ em alguns casos, não ser a mais adequada. Este tipo de situação acontece, como referimos anteriormente, quando as organizações se certificam por razões externas.

Através da certificação ISO 9000, as organizações ganham alguma vantagem comercial face às restantes organizações não certificadas. No entanto, ganham sempre o respeito das restantes organizações da área e há ainda a possibilidade da realização de novos contratos (COSTA, 2007).

O facto da certificação ISO 9000 melhorar a satisfação dos clientes, não se torna numa vantagem competitiva para uma organização no mercado, mas a inexistência pode ser um entrave às vendas.

A adopção da ISO 9000 implica que as organizações apostem na melhoria do conhecimento da qualidade que oferecem e na satisfação contínua do cliente, possibilitando uma melhoria na relação organização – cliente. Um dos benefícios externos da certificação é a melhoria das relações com os clientes.

A ISO 9000 veio também ajustar as relações existentes entre as empresas e os fornecedores, promovendo “alianças estratégicas”. As empresas certificadas foram motivadas a estabelecer relações com fornecedores já certificados ou que estejam em processo de pedido de certificação. “A certificação evita que as empresas sejam avaliadas por múltiplos clientes e, por sua vez, eliminam-se as avaliações aos fornecedores, assim como as inspecções e ensaios dos produtos comprados a estes, no caso de terem a certificação” (COSTA, 2007: 90).

Segundo Costa (2007), os benefícios internos mais importantes decorrentes da aplicação da ISO 9000 são os seguintes: procedimentos de trabalho melhor definidos e normalizados, melhoria na definição das responsabilidades e obrigações de cada colaborador da organização, confiança na qualidade da organização e diminuição de improvisos. Com a ISO 9000 é ainda criada uma língua e padrões da qualidade comuns a serem utilizados no mundo dos negócios.

“Num estudo sobre 5.398 empresas em todo o mundo, o benefício interno mais importante das ISO 9000 é a melhoria dos procedimentos.” (COSTA, 2007: 92).

Muitas organizações funcionam com uma estrutura formal e uma estrutura informal, não se sabendo muito bem a quem pertence a autoridade e a responsabilidade. Com a certificação ISO 9000, as organizações são obrigadas a delegar funções provocando efeitos positivos

internamente. A ISO 9000 representa uma oportunidade para as organizações se reorganizarem e definirem claramente as responsabilidades (COSTA, 2007).

“Implantar a ISO 9000 constitui uma oportunidade impar para uma revisão dos procedimentos da empresa, já que a melhoria contínua se fundamenta na análise e no conhecimento pormenorizado dos processos existentes” (COSTA, 2007: 94). Através da ISO 9000 as organizações conseguiram reduzir o número de erros e defeitos durante os processos produtivos.

O facto da ISO 9000 incentivar a partilha de informação e requerer a cooperação de todos os colaboradores na implantação da qualidade, faz com que haja uma partilha de conhecimentos e melhore consequentemente a comunicação dentro das organizações agindo e beneficiando com a agilização do processo info-comunicacional.

Apesar dos benefícios, obter a certificação obriga a que as organizações se envolvam com custos acrescidos que serão compensados com os benefícios desta.

“A maioria das empresas declaram que os benefícios da certificação são maiores que os custos, se bem que factores como o tempo requerido para a obter, a antiguidade da mesma e as razões que basearam a decisão de certificar-se, não parece influir em tal consideração”. (COSTA, 2007: 96) . No entanto há autores que consideram que a relação custo benefício da certificação depende das vendas de cada organização.

Mesmo assim, uma empresa certificada encontra sempre vantagens em relação a uma empresa não certificada: a certificação influencia positivamente as organizações e as empresas certificadas são sempre mais rentáveis (COSTA, 2007).

1.1.6 Da ISO 9000 ao TQM

Da análise efectuada constatamos a existência de dois modelos em confronto/interacção: a ISO 9000 e o TQM.

A família de normas ISO 9000 permite que as organizações façam uma transição para o TQM através de requisitos específicos de transição. Através destes requisitos é permitido que os gestores façam interligações entre a ISO 9000 e o TQM e incorporem a infra-estrutura certificada, continuando a desenvolver a qualidade (COSTA, 2007). Acontece que muitas organizações que procuram a certificação pela ISO 9000 e efectivamente se certificam só o fazem para obter o certificado como símbolo da qualidade e não por razões estratégicas, não planeando outras abordagens complementares da qualidade (COSTA, 2007).

No entanto, todas as organizações que por razões estratégicas se certificam pela ISO 9000, e que por exigência da norma têm necessariamente de documentar o SGQ, já estão a entrar numa fase inicial do desenvolvimento de um *programa de TQM* e consequentemente, conseguem um maior compromisso dos colaboradores com a organização.

Se após a certificação do SGQ, o objectivo da organização passa pela melhoria do mesmo, é essencial que sejam compreendidas todas as técnicas disponíveis para o efeito e como estas devam ser utilizadas aplicando toda a filosofia de suporte ao TQM (COSTA, 2007).

As organizações não deverão prosseguir com o processo de desenvolvimento do TQM sem antes perceber as normas para o efeito e que motivações têm para obter o TQM.

Desenvolver uma cultura de TQM só é possível a partir da confirmação de algumas questões: a equipa da gestão da qualidade tem conhecimentos adequados de TQM?; há uma participação cooperativa de todos os colaboradores e os sistemas existentes são apropriados para estimular, guiar e dirigir actividades de TQM? (COSTA, 2007).

“O SGQ definindo nomeadamente a política e os objectivos, as responsabilidades, os canais de comunicação e as acções de seguimento, virá a traduzir-se num conjunto de regras de vivência na empresa. Estas regras de vivência constituirão parte da cultura da qualidade total e que virão a ser completadas por um sistema de valores” (PIRES, 1993: 30).

1.1.7 TQM: uma visão sistémica e integrada

O reconhecimento da Qualidade e do TQM como vantagem estratégica potenciou o apogeu dos SGQ na gestão de negócios e na propagação da uma cultura organizacional sustentada pelo TQM, levando as organizações a focarem-se cada vez mais nos clientes.

“O TQM evoluiu como uma aproximação à qualidade, que é agora caracterizada como uma estratégia integrada, sistemática, globalmente organizada para melhorar a qualidade do produto e do serviço. O TQM nem é um programa nem uma ferramenta ou técnica específica. Preferivelmente, o TQM pode ser visto como uma mudança tanto na mentalidade como na cultura organizacional” (COSTA, 2007: 116).

A questão da Qualidade veio potenciar ainda mais o conceito de sistema “onde a abordagem sistémica dos problemas é fundamental, já que torna o sistema como um todo e não como partes separadas” (COSTA, 2007: 125).

O conceito de sistema, consagrado por Bertalanffy definido anteriormente como não sendo “uma estrutura, mas possui ou integra uma estrutura duradoura que apresenta um fluxo de estados no tempo e não existe na realidade mas é concebido como tal por qualquer observador que atribua significado aos estados ou às situações, assumidos por uma estrutura” (SILVA, 2006: 161) tem sido usado intensivamente nas mais diversas ciências e tem vindo a executar um papel crucial nomeadamente na ciência contemporânea.

A Teoria Geral dos Sistemas, formulada por Bertalanffy, “desenvolveu-se de tal forma que, hoje, se torna mais apropriado falar em pensamento sistémico” (COSTA, 2007; SILVA, 2006: 125). A Teoria Geral dos Sistemas cria um sistema de sistemas, ou seja, transpondo para a realidade, uma organização passa a ser vista como um todo e não apenas estruturada em departamentos. “O conhecimento não é algo que exista e cresça em abstracto, é uma função dos organismos humanos e da organização social. Esta teoria representa uma importante ruptura com os modelos mecânicos, demasiado simples, da teoria da organização e controlo” (COSTA, 2007; SILVA, 2006: 125).

A abordagem sistémica de problemas tornou-se num factor fundamental. Um sistema que esteja mal organizado não funciona bem na sua totalidade mesmo que as partes individualizadas desse sistema funcionem bem relativamente aos seus objectivos.

“Um sistema é definido como um trabalho em rede de unidades de interacção e processos planeados para realizar um objectivo. Processos endógenos ao sistema são concebidos em termos de uma alargada variedade de factores interpessoais, organizacionais e técnicos” (COSTA, 2007: 125).

O sistema aqui em destaque é o das *organizações*. Note-se que processos e factores do sistema permanecem em variados níveis dentro desta organização. “Assim, um factor do sistema pode ser o seu alargamento a toda a organização, afectando o desempenho de todos os indivíduos dentro da organização” (COSTA, 2007: 126). Para perceber se o sistema é ou não relevante para determinar o desempenho dos colaboradores, é essencial que haja ligações entre o sistema e as pessoas.

Para Costa (2007) o sistema que interessa abordar quando se trabalha a temática da qualidade é o *sistema de gestão das organizações*. As ligações existentes entre o sistema e as pessoas são úteis para identificar se o sistema é relevante para a determinação do desempenho da organização.

“Um modelo conceptual de um sistema de TQM mostra a interacção dos vários subsistemas numa organização, relativamente à qualidade dos objectivos. Objectivos que têm de ser explicados a todos os grupos relacionados incluindo sindicatos, dirigentes, clientes e fornecedores.” (COSTA, 2007: 126). Cabe à gestão da organização criar estabilidade no objectivo de melhoria do produto e do serviço e criar um sistema que consiga produzir resultados na área da qualidade.

A abordagem sistémica aqui apontada centra-se, como dissemos anteriormente, *no sistema de gestão das organizações*. Contudo, esta visão sistémica e, como veremos de seguida, integrada, será, na nossa perspectiva propícia à afirmação de um outro sistema, o *sistema de informação organizacional*.

A Gestão pela Qualidade Total (GQT/TQM) “evoluiu como uma aproximação à qualidade que é caracterizada como uma estratégia integrada, sistemática, globalmente organizada para melhorar a qualidade do produto e do serviço” (COSTA, 2007: 126).

Para atingir a gestão pela qualidade total, as organizações necessitam de mudar a sua mentalidade e a sua cultura organizacional. Segundo Costa (2007), um *sistema* TQM “necessita” da interacção entre os vários elementos da organização.

No que respeita à integração esta passará pela integração da qualidade na gestão organizacional. A importância atribuída à Qualidade e à Gestão da Qualidade Total foi a principal mudança ocorrida, do ponto de vista estratégico, nos últimos 15 anos. Foi devido a esta percepção que os SGQ começaram a ser parte integrante, como referimos, da gestão de negócios e a difusão da cultura empresarial passou a ser suportada pela qualidade total que foca o objectivo da organização no cliente (COSTA, 2007).

À qualidade total, como parte integrante da gestão, são reconhecidos benefícios ao nível financeiro das organizações (COSTA, 2007).

As empresas que conseguiram ultrapassar as dificuldades são as que conseguiram optar por boas e adequadas escolhas estratégicas e que a cada momento as conseguiram pôr em prática, adaptando-se assim às novas condições de mercado.

Segundo Spencer³³, o TQM tem sido vista como um paradigma de mudança que promove o desempenho total numa organização. Os candidatos a este novo paradigma de mudança representam organizações com foco no cliente, organizadas em torno de processos.

No entanto, é esta cultura organizacional que é muitas vezes o foco do insucesso numa organização, por exemplo quando esta decide internacionalizar-se. As organizações têm medo de apostar em novos desafios, em implantar tecnologias etc., porque é necessário uma mudança de cultura frequentemente relacionada com as normas ISO (COSTA, 2007). Em Costa (2007: 116) lê-se que a cultura é “o conjunto de valores, dos saberes, das tradições e dos hábitos”.

As organizações devem estar cientes de que a sua sobrevivência no mercado está fortemente ligada a um processo de melhoria contínua e de implantação de novos projectos, novas mudanças estratégicas (COSTA, 2007). A gestão da qualidade total está centrada em toda a organização, envolvendo todos os colaboradores e transferindo conhecimento a todos, abordando aspectos como a formação, comunicação, eficiência e eficácia. Este último aspecto é considerado o ponto central da produtividade (COSTA, 2007).

³³ Citado por: COSTA, Baptista- *Sistemas Gestión de la Calidad en las Empresas Portuguesas: Implantación, Impacto y Rendimiento*. Sevilla: Universidade de Sevilla, 2007. Tesis Doctoral. Dirección de Empresas y Gestión de Marketing.

“A proposta “total” do TQM é uma diferença entre projectos de produção e o TQM. Só é alcançada elevada qualidade com liderança, trabalho de equipa, sistemas e processos disciplinados, melhoria contínua e mensurável e um *empowerment* constante” (COSTA, 2007: 117).

A *gestão da qualidade total* é vista como uma filosofia integrada e como um conjunto de práticas que dão grande importância nomeadamente à melhoria contínua e ao redesenho de processos (COSTA, 2007).

Uma organização que escolha o caminho do TQM é beneficiada, na medida em que a esta melhora a compreensão das necessidades dos clientes, a satisfação destes, a comunicação interna, a resolução de problemas, motiva os colaboradores, propicia o estabelecimento de relações duradouras com fornecedores e a redução dos erros (COSTA, 2007).

Se o conceito de qualidade é ainda hoje muito dúbio, também a gestão da qualidade total o é. Para isto muito contribuíram os esquemas propostos por Deming, Juran ou Crosby que propunham esquemas com grandes diferenças (COSTA, 2007).

Actualmente, o TQM é visto como uma mudança no pensamento e cultura organizacionais.

1.1.7.1 Definição do conceito de TQM

A *gestão da qualidade total* (TQM) foi aplicada inicialmente no Japão, nos anos 70, com o nome de Company Wide Quality Management. Propaga-se aos EUA nos anos 80 e chega à Europa nos anos 90 (COSTA, 2007).

O TQM aparece como a fase mais recente do desenvolvimento de conceito de qualidade, constituindo uma filosofia global, integrando todos os elementos da organização. Os seus principais elementos caracterizam-se principalmente por se interligarem estrategicamente com os objectivos da organização e pelo envolvimento de todos os colaboradores em todos os níveis organizacionais (SOUZA, 2007).

Para Juran³⁴ o TQM é um conjunto de processos de gestão e de sistemas que produzem clientes satisfeitos, através de colaboradores qualificados, resultando em menos custos e maior rendimento. Há uma integração de todas as funções e processos na organização a fim de alcançar a melhoria contínua de bens e serviços, pensando sempre na satisfação do cliente.

O TQM propicia que clientes e fornecedores estabeleçam uma parceria transformando-a numa vantagem competitiva, focalizando assim factores relacionados com a satisfação e envolvimento de todas as partes interessadas na organização (MARQUES, 2005).

Costa (2007: 105) entende o TQM como uma mudança de pensamento e cultura organizacional que deve ser integrada nas estratégias de negócio. Já a Associação Francesa dos Círculos³⁵ expressa que “gerida e difundida em toda a empresa, a qualidade total é um conjunto de princípios, de métodos organizados em estratégia global, visando mobilizar toda a empresa para obter uma maior satisfação do cliente ao menor custo”. Para Pires e Leal³⁶, o TQM é um conjunto de práticas que enfatiza a melhoria contínua e os requisitos do cliente.

³⁴ Citado por: LIANG, Kairong- *Aspects of Quality Tools on Total Quality Management*. Modern Applied Science. Vol. 4, n.º 9 (2010), p.1-9. [Em linha] [Consultado a 28 de Outubro de 2010] Disponível em www.ccsenet.org/journal/index.php/mas/article/viewFile/7370/5744

³⁵ Citada por: COSTA, Baptista- *Sistemas Gestión de la Calidad en las Empresas Portuguesas: Implantación, Impacto y Rendimiento*. Sevilha: Universidade de Sevilha, 2007. Tesis Doctoral. Dirección de Empresas y Gestión de Marketing.

³⁶ *Idem, ibidem*

Ambas as definições apresentadas centram-se principalmente na satisfação das necessidades do cliente.

Sousa (2007) identifica como principais características da TQM a orientação para o cliente, a melhoria contínua, as parcerias com entidades externas, a prevenção de problemas e a tomada de decisões fundamentadas com evidências.

O TQM pressupõe um processo de melhora contínua e portanto, uma vez iniciado, não deverá terminar.

1.1.7.2 Abordagem ao TQM

Segundo Costa (2007: 107) , “há requisitos específicos para a transição das ISO 9000 para o TQM”, para que os gestores consigam coordenar os dois conceitos e desenvolver a qualidade. Além disso é essencial que seja incorporada “a infra-estrutura desenvolvida durante a certificação para este modelo de transição” (COSTA, 2007: 107).

Para Meegan³⁷ “mesmo os que entendem que o TQM perdeu a preferência, sabem que as ISO 9000 não morrerão rapidamente e, conseqüentemente, a ênfase deve ser colocada mais no processo de transição do que no TQM” (COSTA, 2007: 107).

Como referimos anteriormente, a evolução do conceito de Qualidade e a “afirmação da Qualidade Total enquanto filosofia integrada de gestão” (COSTA, 2007: 47), fez com que muitas organizações procurassem guias que as orientassem a implementar a qualidade total;

Neste contexto surgiram prémios de excelência com o objectivo de promover a qualidade, servindo ao mesmo tempo como modelos de auto-avaliação e melhoria para as organizações. Os prémios Malcolm Baldrige, Deming e Europeu da Qualidade (de que iremos falar mais à frente) são baseados em critérios que suportam a auto-avaliação das organizações; critérios esses que serão alvo de uma pontuação atribuída por assessores externos. Comparando o prémio Europeu da Qualidade, a EFQM e a ISO, entende-se que na nesta última são tratados alguns dos temas abordados pelo TQM, já que as “ISO 9000:2000 adoptam a filosofia TQM com grande ênfase na satisfação dos clientes e na efectiva ligação do sistema de gestão da qualidade com os processos organizacionais” (COSTA, 2007: 107).

O objectivo da confrontação dos vários guias de orientação é conseguir que o desempenho organizacional seja promovido naturalmente dentro das organizações.

Para além disso, o SGQ deve em primeiro lugar acrescentar valor à organização. Após esta primeira fase, poderá ser “desenvolvida uma aproximação mais estruturada das actividades de melhoria relacionadas com todas as partes interessadas” (COSTA, 2007: 108), partindo para uma aproximação à Qualidade Total.

A certificação ISO 9000 não deverá ser entendida pelas organizações como a excelência dos seus produtos e serviços. Como temos vindo a dizer, desenvolver uma filosofia nas organizações baseada em TQM é um processo longo e evolutivo. “A sua sobrevivência é mais provável se os quatro pontos seguintes forem construídos na organização: compromisso emocional da direcção está ligado ao uso da filosofia de TQM; equipa dirigente que compreende e tem conhecimentos adequados sobre TQM; existência de sistemas apropriados para estimular, guiar e dirigir actividades de TQM e participação dos empregados (COSTA, 2007: 108).

³⁷ *Idem, ibidem*

1.1.7.3 A necessidade de um enquadramento integrado da gestão da qualidade

A crescente competitividade sentida no mercado mundial levou a que a qualidade se tornasse numa estratégia vital para competir, verificando-se a cada vez maior abertura, quer nos meios académicos, quer nos meios empresariais, “a uma nova cultura, movimento e paradigma da qualidade já que é determinante num mercado caracterizado pelo dinamismo, globalização, forte aumento da concorrência e maior sofisticação dos clientes” (COSTA, 2007: 169).

Esta nova cultura associa-se frequentemente às siglas da norma ISO 9000 surgida em 1987, e à TQM cujos princípios pela qualidade total foram propostos pela primeira vez em 1956.

É na família de normas (ISO 9000) que encontramos uma espécie de guião de como implementar e tirar partido de um SGQ. O desenvolvimento e certificação de sistemas de garantia da qualidade de acordo com a ISO 9000 pode ser considerado como um primeiro passo para a TQM, “uma vez que impulsiona a cultura da Qualidade e oferece benefícios às empresas certificadas” (COSTA, 2007: 171). No entanto, não basta que as organizações implantem um SGQ e se certifiquem pela ISO 9000 para conseguirem “uma mudança cultural para a excelência nos negócios” (COSTA, 2007: 170).

A TQM aparece como uma filosofia de gestão com uma grande influência no pensamento e nas práticas de gestão quer do sector público, quer do sector privado (JOHANNSEN, 2000), envolvendo toda a organização e transferindo conhecimento entre todos os intervenientes. A TQM baseia-se em três princípios fundamentais: orientação para o cliente, melhoria contínua e trabalho em equipa sendo “vista como uma arma estratégica e o caminho para manter a vantagem competitiva, constituindo uma abordagem integrada da gestão a que se reconhecem numerosos benefícios³⁸” (COSTA, 2007: 170). “Walman, baseando-se nos principais enfoques do TQM estabelece oito elementos chave de todo o sistema de gestão da qualidade total: compromisso da direcção de topo em colocar a qualidade na sua mais alta prioridade; uma definição aberta da qualidade como a satisfação das expectativas dos clientes ao menor custo possível, o qual tem que estar presente em todas as fases desde o projecto, a produção e entrega de um produto ou serviço; estabelecer uma liderança orientada para os valores e a visão de TQM; desenvolvimento de uma cultura de qualidade; *empowerment* e implicação de todos os membros da organização num esforço cooperativo para conseguir melhorias da qualidade; orientação até uma gestão através de dados, incluindo o uso de técnicas científicas e de resolução de problemas tais como o controlo estatístico de processos; formação e *benchmarking* para melhorar continuamente as capacidades dos empregados e os processos de trabalho, respectivamente, e tentar implicarem os fornecedores externos e os clientes nos esforços de TQM” (COSTA, 2007: 182).

Há duas ideias centrais na TQM: “a necessidade de adoptar grandes horizontes temporais, já que o TQM não produz resultados essenciais a curto prazo e, outra, que é a de o fazer a nível de toda a organização, enfatizando fortemente a implantação estratégica” (COSTA, 2007: 361) e a imprescindível visão sistémica.

No entanto, as organizações devem estar sempre conscientes de que a implantação da TQM evolui de acordo com a perspectiva, estratégia e missão da própria organização, sendo que quanto mais envolvidos estiverem os colaboradores maior será o rendimento da TQM.

³⁸ “Estudos empíricos concluem que a TQM produz resultados positivos e gera valor para as organizações, no entanto, estes estudos foram realizados por empresas de consultoria ou organizações da qualidade com interesse nos seus resultados”, não sendo resultados considerados muito credíveis (COSTA, 2007).

1.1.8 Modelos de excelência da Gestão da Qualidade

O desenvolvimento da Qualidade e a afirmação da TQM enquanto filosofia integrada de gestão originou uma procura por guias e modelos que orientassem as organizações no caminho pela TQM, envolvendo modelos para a implementação da qualidade ou para realizarem auto-avaliações das práticas da qualidade, no sentido da melhoria contínua das organizações.

Surtem neste contexto prémios de excelência com o objectivo de impulsionar a qualidade e servir como modelos de auto-avaliação: os prémios Deming, Malcolm Baldrige National Award e European Quality Award.

Estes prémios são modelos de gestão integrada, com traços em comum³⁹, constituindo os «três grandes modelos de TQM» (COSTA, 2007), baseando-se em critérios que suportam a auto-avaliação de qualquer organização.

O *Demming Award* é instituído no Japão no ano de 1952 e estabelece “um modelo muito centrado na implementação de prémios e técnicas, como a análise de processos, métodos estatísticos e círculos da qualidade”. É um modelo baseado “na aplicação de um sistema de actividades”. Essas actividades devem assegurar que os produtos e/ou serviços da qualidade procurados vão de encontro aos princípios de bem-estar e orientados para os clientes (COSTA, 2007: 49-50).

Em 1987 é criado o *Malcolm Baldrige National Quality Award* que teve como objectivo o estabelecimento de um padrão de excelência que fosse “capaz de ajudar as empresas norte-americanas a alcançar a qualidade de nível mundial (...) Tem sido concebido no sentido de criar uma política com vista à melhoria da qualidade e competitividade dos produtos americanos no exterior (...)” (COSTA, 2007: 50).

Por seu lado a EFQM cria em 1991 o *European Quality Award*. O modelo de Excelência da EFQM “proporciona um referencial ambicioso e exigente no que diz respeito à definição, implementação e desempenho das organizações no domínio da Gestão pela Qualidade Total” (COSTA, 2007: 52). O *European Quality Award* considera que uma empresa poderá estabelecer um modelo através dos factores e dos resultados. “Os factores são a liderança dos dirigentes, a gestão das pessoas, a política e a estratégia e a gestão dos recursos humanos e dos processos, enquanto os resultados são a satisfação dos clientes, o impacto sobre a sociedade, tudo isso levando aos resultados das empresas” (COSTA, 2007: 52).

“O modelo de excelência da EFQM não é prescritivo, reconhecendo que existem diferentes formas de alcançar a excelência” (COSTA, 2007: 53). Este modelo assenta em nove critérios: *Liderança, Política e Estratégia, Gestão do pessoal, Recurso, Processo, Satisfação dos clientes, Satisfação do pessoal, Integração na vida da comunidade e Resultados operacionais*.

Como referimos anteriormente, os factores críticos da implantação da gestão da qualidade total divergem de autor para autor e, naturalmente, também não há concordância no que toca aos factores chave da gestão da qualidade total. “Apesar disso, verifica-se que há disposições comuns que aparecem nos prémios EFQM, Malcom e Deming, como: *liderança; planeamento da qualidade; gestão de recursos humanos (treinamento, teamwork, etc.); focalização no cliente; gestão por processos; gestão dos fornecedores e melhoria contínua (informação, análise, etc.)*” (COSTA, 2007: 134).

³⁹ Nestes modelos/guias verificam-se elementos comuns como: a liderança, formação, participação de colaboradores, gestão por processos, planificação e melhoria contínua.

Segundo Costa (2007), estas disposições comuns nos prémios, constituem o caminho para implantar os princípios da Qualidade, anteriormente descritos.

Implantar um SGQ pode ser um primeiro passo para a procura da excelência empresarial, ou seja, para a implantação de um sistema de gestão pela qualidade total. “Este aspecto está reflectido nos princípios e requisitos da norma ISO 9000:2000, apesar de a qualidade total representar uma abordagem mais completa, profunda e integradora que a garantia da qualidade, dado que requer uma mudança cultural e de paradigma da forma de gerir uma empresa e que afecta todas as suas actividades” (COSTA, 2007: 153).

Powell⁴⁰, partindo das ideias de Juran, Deming e outros, bem como dos critérios do Modelo Malcolm Baldrige, identifica 12 factores essenciais num programa de TQM: “compromisso dos líderes; adopção e comunicação do TQM; relações estreitas com os clientes; relações estreitas com os fornecedores; benchmarking; incremento dos esforços de formação; organização aberta; empowerment dos empregados; mentalidade zero defeitos; fabricação flexível; melhoria de processos e medição” (COSTA, 2007: 182).

Gutiérrez e Torres⁴¹ analisando os principais modelos existentes actualmente, procuraram criar um critério que possibilitasse a escolha de apenas um desses modelos, tendo como base os elementos que compõem cada um deles e a necessidade que as organizações têm deste elementos.

“Os autores partem da identificação de quatro modelos e identificam os elementos da gestão da qualidade presentes em cada um deles:

- O Modelo EFQM de Excelência empresarial baseia-se em nove critérios que tratam de avaliar a evolução da empresa no seu caminho para a excelência;
- O Modelo Seis Sigma é um método sistemático e organizado para a melhoria dos processos estratégicos, que se baseia numa metodologia estatística e científica, para conseguir reduções drásticas nas taxas de falhas definidas para os clientes;
- Com a Norma ISO 9000:2000 pretende-se construir uma série de regras que sejam de aplicação internacional e que garantam determinados níveis de qualidade;
- O Modelo Malcom Baldrige foi criado com um triplo objectivo: melhorar as práticas e capacidades; facilitar a comunicação e a transferência das melhores práticas entre as empresas e servir como técnica para entender e gerir o resultado, a planificação e a formação” (COSTA, 2007: 164);

Como resultado, estes autores concluem que os quatro modelos identificados “apresentam a maioria dos elementos facilitadores”; no entanto, as normas ISO e o modelo da EFQM “reduzem-se a esse conjunto de elementos”. O modelo Malcom Baldrige e o Seis Sigma, adicionam novos elementos, sendo assim os mais completos para obter flexibilidade estratégica. “O modelo Malcom Baldrige adiciona as práticas de *empowerment* dos empregados e a grande importância de estes serem flexíveis. O Seis Sigma adiciona as práticas de *empowerment*, o desenvolvimento de uma cultura organizacional e adopta uma visão proactiva, pelo que este

⁴⁰ Citado por: COSTA, Baptista- *Sistemas Gestión de la Calidad en las Empresas Portuguesas: Implantación, Impacto y Rendimiento*. Sevilha: Universidade de Sevilha, 2007. Tesis Doctoral. Dirección de Empresas y Gestión de Marketing.p. 162

⁴¹ *Idem, ibidem*.

modelo é o que oferece melhores condições para obter flexibilidade estratégica” (COSTA, 2007: 164)⁴².

Caberá a cada organização escolher o seu próprio caminho.

1.2 A Gestão de Processos

Centrando-se esta dissertação no fenómeno e processo info-comunicacional no contexto da implementação de um SGQ e sendo a abordagem por processos essencial para um SGQ e para a compreensão da sequência de actividades, actores e fluxo informacional subjacente, não poderíamos deixar de destacar a vertente da *Gestão de Processos*.

Qualquer organização tem necessariamente que coordenar o seu trabalho. Essa coordenação está intrinsecamente relacionada com a forma como os recursos e as actividades estão projectadas, com o modo como essas actividades são geridas diariamente e com os meios com que a organização vai gerir o conhecimento adquirido e desenvolver as melhorias necessárias às actividades e à forma de coordenar o trabalho. Torna-se pois de grande utilidade para qualquer organização gerir processos já que a necessidade de coordenação resulta da revisão e organização do trabalho (PAIM, [et al.], 2009).

Da análise de toda a bibliografia recolhida, foram várias as definições de “processo” e “gestão de processos” identificadas.

Começamos pela definição de processo apresentada pela NP EN ISO 9000:2000. Nesta norma, um processo é definido como um “conjunto de actividades inter relacionadas e inter actuantes que transformam entradas em saídas” (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2000a: 10).

Segundo Mendonça (2009), a definição apresentada pelo IPQ é a mais usual quando falamos de processos. No entanto não será a mais completa uma vez que não abrange a orientação ao cliente, a eficácia e a eficiência.

Para Tenner e De Toro⁴³ um processo é “um conjunto de actividades que adicionam valor transformando um conjunto de entradas e saídas (bens ou serviços) para outra pessoa (cliente) pela combinação de pessoas, procedimentos e instrumentos.”

Harrington (1997) define processo como uma actividade de *inputs* e *outputs* ou seja, um processo é visto como uma actividade que adquire uma entrada, incorpora valor nessa entrada e origina uma saída.

Segundo Davenport (1994: 9) é “um conjunto de actividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado”.

No que respeita à definição de gestão de processos, esta abrange o planeamento, a fixação de objectivos, monitorização, tomada de decisões e comunicação (DAVENPORT, 1994).

Segundo Neves (2008), a gestão de processos é importante para empresas que necessitem de estar em constante melhoria. Os processos devem ser monitorizados com o auxílio de indicadores de desempenho.

⁴² Os modelos EFQM, Seis sigma, ISO 9000 e Malcolm Baldrige apresentam elementos da Gestão da Qualidade comuns: Compromisso/liderança da direcção, Responsabilidade social, Planificação e política estratégica, Orientação para o cliente e a sua satisfação, Gestão de fornecedores, Gestão de Recursos Humanos, Formação / Aprendizagem, Envolvimento, Trabalho em equipa, Reconhecimento dos empregados, Reconhecimento dos empregados, Infra-estrutura, Gestão de processos, Projecto do produto, serviço e processo, Melhoria contínua e inovação e Informação e análise (COSTA,2007).

⁴³ Citados por: MENDONÇA, Manuel Maria Aranha Furtado de- *Gestão da qualidade e gestão da informação o caso do processo de concepção e desenvolvimento de uma PME de base tecnológica*. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2009. Tese de Mestrado. Engenharia Electrotécnica e de Computadores. p.14

Paim *et al.* (2009: 139) realizaram pesquisas no sentido de encontrar uma definição para o que se entende por gestão de processos. Assim definem gestão de processos como “um conjunto articulado de tarefas permanentes para projectar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos”.

As empresas devem ser vistas como conjuntos de processos que coordenados funcionam como um único sistema global de modo a atingir objectivos de negócio. “Os processos das empresas devem ser caracterizados pelas suas entradas e pelo valor acrescentado que oferecem às suas saídas. A interacção entre os processos motiva a que as entradas de um processo sejam normalmente as saídas de outro processo. Daí se percebe o aparecimento do conceito de fornecedor e cliente interno. Dentro de uma organização é importante definir quais são os fornecedores e clientes de cada processo para que se consiga perceber qual é o fluxo de trabalho realizado na empresa” (SANTOS, 2009: 11).

O impacto que cada saída de um processo provoca no cliente deve ser aproveitado como uma entrada para a escolha daqueles processos que devem ser monitorizados (SANTOS, 2009).

Segundo Paim *et al.* (2009) a gestão de processos poderá ser utilizada para o *benchmarking*, implantação de sistemas integrados, definição de workflows e gestão electrónica de documentos.

Para Davenport (1994) a informação tem um importante papel na gestão de processos uma vez que os pode tornar mais eficientes e mais eficazes. Pode também ser usada para medir o desempenho dos processos. A visão por processos torna as organizações mais intuitivas uma vez que acompanha o trabalho à medida que este é feito. Esta visão também abrange clientes e fornecedores, aspecto que o funcionamento horizontal não permitia (MENDONÇA, 2009). Paim (2009) reforça a importância da informação na gestão de processos uma vez que é constantemente utilizada na gestão desses mesmos processos, para além de permitir que a organização aprenda e se coordene (PAIM, [et al.], 2009).

No entanto, a Gestão de Processos não se limita apenas à definição e ao desenho de cada processo. Para que as organizações consigam retirar todo o proveito da Gestão de Processos é necessário que tenham em conta o ciclo de vida dos processos: analisar, otimizar, definir, modelar, simular, implementar, executar e monitorizar.

A importância da Gestão de Processos reflecte-se na actual *visão por processos*.

Tradicionalmente as organizações funcionavam de modo hierárquico – no topo ficavam os lugares de administração e depois ia descendo pelas várias funções de acordo com as responsabilidades definidas. Este funcionamento derivava da falta de instrução dos trabalhadores que necessitavam de ser supervisionados por alguém superior. A informação era comunicada verticalmente, ou seja, sempre que havia algo de errado era comunicado à gestão de topo da organização e a solução do problema era enviada para as camadas mais baixas da organização (MENDONÇA, 2009).

Actualmente as organizações tendem a funcionar na horizontal, ou seja funcionam por processos. Esta mudança deve-se ao facto dos trabalhadores de hoje em dia possuírem um alto nível de instrução e um sentido de preocupação na resolução de problemas que aparecem na organização (MENDONÇA, 2009). “No mercado competitivo de hoje, a flexibilidade de uma organização é uma característica muito importante para sua sustentabilidade e o facto de muitas decisões passarem a ser feitas mesmo nos níveis mais baixos, conferem à organização um menor tempo de resposta aos problemas e desafios que lhe aparecem.” (MENDONÇA, 2009: 15).

A visão por processos torna as organizações mais intuitivas uma vez que acompanha todo o trabalho à medida que este é feito. A visão por processos também abrange clientes e fornecedores, coisa que o funcionamento vertical não permitia (MENDONÇA, 2009). “O

negócio de uma organização é, agora, visto como um conjunto de processos que se relacionam entre si” (MENDONÇA, 2009: 15) o que mais uma vez vem reforçar a tão necessária perspectiva sistémica e abordagem holística do negócio e da organização.

1.2.1 Identificação de processos-chave

Os processos numa organização podem ser classificados como processos de gestão de recursos, processos de melhoria e processos de topo. Podem ainda ser classificados em *processos-chave* ou *processos de suporte*. Os *processos-chave* são os processos mais importantes para o sucesso da organização, uma vez que têm grande impacto nos objectivos da organização e também porque são processos em que a junção da melhoria e a inovação se traduzem numa vantagem competitiva; os processos de suporte têm como função apoiar os processos chave. Este tipo de processos não são identificados pelos clientes e como tal são classificados como processos de nível mais baixo, o que é um grande erro; Para Davenport (1994), um sistema de processos que seja mal planeado e gerido, “arrasta” consigo os processos chave e a organização para o insucesso.

Segundo Davenport (1994), a identificação dos processos-chave envolve a recolha e a análise de informação. Existem dois tipos de informação que necessitam de análise: a informação sobre o funcionamento e a estrutura dos processos candidatos e a informação sobre a disponibilidade da organização apoiar a redefinição desses mesmos processos. Esta recolha era proporcionada pela automação de processos ou pelo processamento de levantamentos organizacionais.

Para identificar os processos-chave dentro de uma organização é necessário que sejam feitas algumas questões: Porque qual motivo a organização é reconhecida no mercado? O que diferencia a organização da restante concorrência?

Depois de encontradas as respostas a estas questões podemos acrescentar alguns critérios que vão ajudar na identificação dos processos-chave como por exemplo: ”quais as actividades que estão mais viradas para os clientes ou as que geram mais valor acrescentado ou até as que geram mais custos, tendo, neste caso, o objectivo de tornar este processo o mais eficiente possível” (MENDONÇA, 2009: 16).

Todas as descrições feitas dos processos-chave são úteis. No entanto, depende de organização para organização o tipo de critérios utilizados no reconhecimento dos processos-chave.

A identificação destes processos pode levar as organizações a identificarem um grande número de processos-chave. De facto ainda há uma grande polémica à volta do número adequado de processos numa determinada organização devido ao facto de que um processo pode ser quase infinitamente divisível. Davenport (1994) estima o número de processo numa organização de 2 a 100 ou mais. Rockart e Short⁴⁴ identificam três processos chave principais: o *desenvolvimento de produtos, entrega desses produtos e gestão da relação com o cliente*.

Para Davenport (1994) a identificação de processos é importante para a melhoria da organização. Neste caso é necessário trabalhar com processos limitados rigorosamente, reduzindo assim o risco de insucesso nomeadamente se os responsáveis pela administração de processos são também os responsáveis pela sua execução.

⁴⁴ Citados por: DAVENPORT, Thomas H- *Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Tradução por Waltensir Dutra. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. ISBN 85-7001-874-6.

1.2.2 Documentação de processos

Documentar processos é uma tarefa essencial para a compreensão dos processos de uma organização. Esta tarefa cria uma única perspectiva de trabalho, ou seja, os colaboradores deixam de ter dúvidas quanto aos objectivos e ao modo como uma determinada actividade deve ser executada (MENDONÇA, 2009).

Todos os elementos de um processo (entradas, saídas, actividades, clientes e recursos) devem estar bem definidos (MENDONÇA, 2009).

Para documentar processos as organizações devem começar por descrever o que fazem e como e porque é que o fazem. Usar uma das ferramentas da qualidade – os fluxogramas – facilita bastante esta tarefa. Este tipo de representação é entendido universalmente e representa como se processam e relacionam as actividades. A utilização do fluxograma é bastante eficaz por permitir uma imagem visual de cada processo representado (MENDONÇA, 2009; SANTOS, 2009), permitindo verificar o conjunto de etapas constituintes dos processos, para além de poder ser permanentemente actualizada (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2001)

A descrição de cada actividade realizada no processo permite normalizar o modo de proceder em cada processo (SANTOS, 2009).

Ao representar os processos, não devem ser inseridos detalhes, uma vez que o objectivo é identificar apenas os aspectos mais importantes do processo “como a sequência dos eventos que mais valor trazem, os actores, as interfaces com clientes e fornecedores, os limites, as entradas e saídas do processo” (MENDONÇA, 2009: 16).

“A representação dos procedimentos, sendo caracterizado por um maior nível de detalhe, deve especificar os passos mais importantes de uma actividade, assim como os recursos utilizados, além de ter de identificar o responsável por esses passos” (MENDONÇA, 2009: 16).

Para Mendonça (2009) a representação de procedimentos pode ser feita como se fosse uma lista de verificação, em que para cada passo concluído seria necessária uma assinatura ou um visto. Desta forma, sabemos que actividade foi realizada e se satisfaz as exigências.

Para representar processos existem vários modelos, mas cabe a cada organização escolher o modelo que melhor se adequa a si ou então criar o seu próprio modelo (MENDONÇA, 2009).

1.2.3 Monitorização, medição e análise

A gestão de processos é essencial para as tarefas de monitorização, medição e análise, sendo os próprios processos objecto dessa monitorização, medição e análise, que, por sua vez faz parte integrante de um SGQ (são a base do processo de melhoria contínua).

Segundo Paim *et al* (2009), com a ajuda de um sistema de medição de desempenho, é mais fácil comunicar a estratégia, identificar os problemas e as oportunidades de melhoria, entender processos, melhorar o planeamento e controlo dos processos e principalmente, delegar responsabilidades.

Para que um SGQ funcione correctamente e para que as organizações tenham a percepção se os seus objectivos estão ou não a ser alcançados são necessários registos da monitorização e das medições. Se esta avaliação não fosse realizada, as organizações ficariam limitadas à possibilidade de avaliar os efeitos das alterações que têm sido efectuados, impedindo assim um processo de melhoria contínua (MENDONÇA, 2009). Assim, é necessário que as

organizações planeiem o modo como vão monitorizar, medir e analisar os processos, de modo a assegurar a conformidade com o SGQ. Para tal é necessário que as organizações considerem três métodos de medição: “a *monitorização e medição dos processos* (facilitam informação sobre a eficiência dos processos), a monitorização e medição do produto e a monitorização da satisfação do cliente” (MENDONÇA, 2009: 17).

Segundo Gomes (2007), a gestão da qualidade recomenda que se criem indicadores de desempenho dos processos para que seja possível efectuar a monitorização do desempenho dos serviços prestados de modo a verificar se existem desvios face aos objectivos inicialmente propostos.

As organizações ao medirem a eficiência conseguem fazer prever quais vão ser as características dos produtos, antes de estes serem entregues aos clientes (MENDONÇA, 2009).

Monitorizar e medir as saídas permite que as organizações consigam perceber a eficácia dos processos. “A eficácia representa a capacidade de um processo, de fornecer produtos ou serviços que vão ao encontro das expectativas dos clientes” (MENDONÇA, 2009: 17).

Nesta fase é fundamental que as expectativas e os requisitos dos clientes estejam definidos e traduzidos em especificações do ou dos produtos, para que depois seja possível comparar estas especificações com as medições efectuadas. Analisar estas medições possibilita à organização perceber se o produto vai ser aceite pelo cliente, antes de este lhe ser entregue.

Monitorizar a satisfação dos clientes é fundamental na gestão das organizações, uma vez que o cliente é a base de uma organização. Esta monitorização identifica se os outputs dos processos (produtos ou serviços) vão satisfazer as necessidades dos clientes. (MENDONÇA, 2009).

É útil para as organizações planearem e implementarem processos de monitorização, análise e melhoria no sentido de assegurar a conformidade com um dos requisitos da ISO 9000 na certificação do SGQ, potenciando a melhoria contínua do SGQ.

1.2.4 Melhoria de processos

Depois de reunida toda a informação sobre os processos, produtos ou serviços e a satisfação do cliente, é agora possível que as organizações pensem em como podem melhorar e inovar os processos do SGQ (MENDONÇA, 2009).

Harrington (1997) define *melhoria de processos* como um processo administrativo baseado na gestão da qualidade total.

Para Davenport (1994), a melhoria de processos pode ser muito abrangente, mas devido a algumas características podem não obter resultados tão visíveis e tão marcantes. Porém, a melhoria de processos continua a ser uma forma de melhorar substancialmente os processos.

Tal como a reengenharia de processos, também a melhoria de processos envolve toda a organização, determinando assim os objectivos de melhoria fundamentados nos objectivos gerais da organização. Facilita também os mecanismos que permitem a ligação das várias iniciativas de melhoria. (DAVENPORT, 1994).

Segundo Paim *et al.* (2009), melhorar os processos permite que as organizações respondem rapidamente às constantes mudanças que ocorrem no ambiente em que actuam; essa melhoria de processos está fortemente conotada com a adopção da tecnologia de informação.

É necessário que as organizações definam exactamente os processos que pretendem melhorar para que a melhoria esteja em conformidade com a capacidade que as organizações têm de sustentar os sacrifícios a que a melhoria obriga (MENDONÇA, 2009).

Para que não ocorram erros na melhoria de processos, é necessário que seja feito um planeamento ponderado das melhorias que são necessárias fazer (MENDONÇA, 2009).

A melhoria de processos deve ser desencadeada pelas reclamações ou expectativas dos clientes. Estas razões permitem que as organizações façam uma selecção dos processos que são necessários melhorar.

Esta selecção de processos deve ter em conta aspectos como as políticas e os objectivos de qualidade, a atribuição de uma classificação aos processos segundo o grau de importância devendo ser posteriormente analisado sendo necessário saber onde começa e onde acaba o processo e que procedimentos é que o suportam (MENDONÇA, 2009).

Depois de as organizações definirem o que pretendem melhorar, é necessário que estas estabeleçam quanto é que deve ser melhorado e o que querem melhorar, e em que período de tempo devem ser feitas estas melhorias. Depois destes passos, é ainda necessário que seja escolhido o método de melhoria a ser implementado e verificar se esse método é o adequado.

“Podem também ser identificados processos de melhoria do tipo “quick wins”, que corrigindo pequenas falhas, produzam bons e rápidos efeitos. A selecção do método de melhoria deve ter por base critérios que tenham que ver com a dimensão do défice de performance que se pretende ultrapassar e com a dificuldade da implementação das melhorias. Uma vez avaliadas estas questões, a organização pode decidir qual dos seguintes métodos é o mais apropriado”(MENDONÇA, 2009: 18-19).

Para Davenport (1994) a ferramenta ideal para a actividade de melhoria de processos é o *fluxograma*, uma vez que a análise e o desenho de processos são vistos como processos iterativos.

Como dissemos anteriormente, a melhoria de processos deve ser desencadeada pelas reclamações ou expectativas dos clientes. Ora a melhoria contínua, mais não é do que uma actividade que se centra em melhorar a satisfação do cliente através de um esforço por parte das organizações em melhorarem a qualidade dos produtos, serviços e processos. É considerada um método indispensável à correcta gestão das organizações (MENDONÇA, 2009).

O principal objectivo da melhoria contínua é prevenir os erros antes que estes ocorram. É examinada cada tarefa e cada processo para assim se eliminarem falhas que levam a um défice na produtividade e à insatisfação dos clientes.

Assim, a melhoria de processos integra-se na melhoria contínua, procurando sempre colmatar as possíveis falhas existentes, pensando no principal objectivo das organizações – a satisfação dos clientes com vista ao aumento da produtividade e dos lucros.

1.2.4.1 Benchmarking

A melhoria de processos e o *benchmarking* são dois dos grandes instrumentos em que se deve basear a implantação de sistemas de TQM (COSTA, 2007).

O *benchmarking* surge no ano de 1960 como parte integrante das acções de planeamento das organizações. A aplicação do *benchmarking* passa “pela comparação de indicadores de desempenho e de processos entre organizações com processos de natureza semelhante” (PAIM, [et al.], 2009).

Segundo Costa (2007: 229), o *benchmarking* é um “grau de ênfase ou propensão da organização para observar e investigar as melhores práticas competitivas”.

O *benchmarking* (COENTRO, 2007) é um processo utilizado na gestão estratégica, no qual as organizações avaliam aspectos dos seus processos de negócio procurando por melhores práticas, normalmente em organizações dentro da mesma área.

Já para Marques (2005: 10), o *benchmarking* é uma forma de “auto-avaliação para se posicionar tomando como padrão de gestão um modelo previamente definido e escolhido pela excelência (global ou sectorial) na actividade ou negócio”.

O *benchmarking* passa por uma procura por melhores práticas utilizadas (MENDONÇA, 2009) em processos e actividades, em que a sua implementação leva a uma melhoria no desempenho das organizações. A Indústria da Comissão Europeia ⁴⁵ define *benchmarking* como "processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado "o melhor nível", visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem" (MENDONÇA, 2009: 19).

Aplicável a qualquer tipo de organização, o *benchmarking* é uma metodologia de estudo que compara o desempenho de várias organizações e identifica as melhores práticas. O estudo tem resultados mais positivos quando é realizado em organizações com o mesmo sector de actividade (SANTOS, 2009).

No entanto, este estudo não é fácil de realizar. Os concorrentes “não gostam de revelar ou partilhar as suas vantagens e muitas vezes são concorrentes que estão sediados em outros países” (SANTOS, 2009: 21).

As acções de *benchmarking* são fundamentais para identificar melhores práticas de solução de problemas comuns em organizações do mesmo tipo e não devem ser vistas como acções de espionagem industrial (SANTOS, 2009; SOUSA, 2007)

Para Davenport (1994), o *benchmarking* ajuda as empresas a definirem objectivos para programas de melhoria contínua, capacitando-as de procurarem fontes alternativas de processos de planeamento no exterior.

O *benchmarking* pode identificar os factores críticos do negócio no sentido das organizações conseguirem fazer mais e melhor, e fixa metas que deverão ser alcançadas ou ultrapassadas pelas organizações (DAVENPORT, 1994).

Davenport (1994) faz uma distinção entre o *benchmarking* e o *benchmarking da reengenharia*. Salieta que este último não necessita de se preocupar com as habituais preocupações do *benchmarking*. Se as medidas e os custos de um processo podem ser úteis para determinar objectivos para um novo processo, também os processos com mau desempenho podem ter a sua utilidade.

Os estudos de *benchmarking* são efectuados através de visitas às empresas, conversas telefónicas com consultores e gestores de outras empresas, leituras de publicações especializadas e leitura e discussão de casos de estudo académicos (DAVENPORT, 1994).

O *benchmarking* atribui uma especial importância aqueles processos que permitem assegurar e apoiar as vantagens competitivas. Estes processos obrigam a que seja feita uma análise dos diversos métodos de trabalho aplicados por organizações de referência. Esta análise é mais um meio para a melhoria da qualidade das organizações (MENDONÇA, 2009).

Mendonça (2009) distingue 4 tipos de *benchmarking* (competitivo, cooperativo, colaborativo e interno) que se ajustam a diferentes objectivos e a diversas áreas.

No *benchmarking competitivo*, uma organização compara os seus produtos, serviços e processos com os de organizações concorrentes. Apesar de este *benchmarking* ser considerado o mais compreensível, tem também algumas limitações e obstáculos uma vez que apesar de haver uma troca de informação entre as empresas, essa troca de informação, por vezes, torna-se um pouco “fechada”.

⁴⁵ Citada por: MENDONÇA, Manuel Maria Aranha Furtado de- *Gestão da qualidade e gestão da informação o caso do processo de concepção e desenvolvimento de uma PME de base tecnológica*. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2009. Tese de Mestrado. Engenharia Electrotécnica e de Computadores.

O *benchmarking cooperativo* disponibiliza mais informação. É um tipo de benchmarking em que as organizações fazem comparações de actividades funcionais semelhantes. Apesar de por vezes serem necessárias adaptações para adequar as actividades a diferentes sectores que se pretende implementar, os ganhos são substancialmente maiores por não haver uma concorrência directa entre as organizações e estas estarem mais à vontade para se expor relativamente a pontos fracos e fortes.

O *benchmarking colaborativo* permite a troca de dados entre uma “sociedade” de organizações. Sendo este tipo de benchmarking realizado em conjunto, é permitido que as organizações aprofundem a análise da informação. Apesar de esta prática nem sempre resultar na aquisição de melhores práticas, os custos são mais baixos por serem divididos entre os restantes membros da “sociedade”.

No *benchmarking interno* aplica-se o estudo aos diferentes departamentos de uma organização. Este tipo de *benchmarking* é benéfico na medida em que os departamentos com piores resultados podem adoptar as práticas dos departamentos com melhores resultados e a organização pode aprofundar o seu conhecimento relativamente aos seus próprios processos e actividades.

1.2.4.2 Reengenharia de processos

Um dos maiores responsáveis pela implementação da reengenharia de processos foi Michael Hammer juntamente com James Champy. Estes dois autores⁴⁶ definem a reengenharia de processos como uma reestruturação radical dos processos para obter melhorias em indicadores críticos de desempenho (GONÇALVES, 2010; MENDONÇA, 2009). Hammer mostrou que os problemas que afectavam as organizações estavam centrados na realização de processos, impulsionando as organizações a reestruturarem as suas estruturas organizacionais (GONÇALVES, 2010).

A adopção da reengenharia é sinónima de inovação radical nas organizações. Compreende o afastamento do processo para se conseguir identificar qual o objectivo geral deste e de seguida uma mudança radical para se conseguir fazer melhorias no caminho pelo qual a organização está a tentar alcançar o objectivo. (DAVENPORT, 1994).

É esta reestruturação radical dos processos que permite que as empresas consigam obter melhorias essenciais e perspicazes e resultados mais rápidos (COSTA, 2007; MENDONÇA, 2009).

Champy⁴⁷ define reengenharia como “o repensar fundamental e o radical redesenho de processos de negócio de maneira a alcançar melhorias dramáticas em medidas de performance críticas, como os custos, a qualidade, o serviço e a rapidez” (MENDONÇA, 2009: 21).

Se por um lado a qualidade se esforça em melhorar os processos já existentes, a reengenharia elimina os processos existentes substituindo-os por processos novos. A reengenharia dá mais ênfase aos problemas existentes no processo em si e não aos problemas existentes no desempenho do processo que nem sempre são problemas (MENDONÇA, 2009).

No livro *Gestão de processos: pensar, agir e aprender* (PAIM, [et al.], 2009), Champy defende que a reengenharia de processos deveria ser uma ruptura radical que não podia ser feita

⁴⁶ Citados por: GONÇALVES, Jennifer Raquel da Silva- *Extracção e organização automática de informação: MailRoom Automation*. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2010. Tese de Mestrado. Ciência da Informação.

⁴⁷ Citado por: MENDONÇA, Manuel Maria Aranha Furtado de- *Gestão da qualidade e gestão da informação o caso do processo de concepção e desenvolvimento de uma PME de base tecnológica*. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2009. Tese de Mestrado. Engenharia Electrotécnica e de Computadores.

por etapas. Segundo este autor, as organizações deveriam começar por uma folha em branco onde pudessem projectar o futuro e romper com o passado.

Davenport (1994) distingue a *reengenharia de processos* da *melhoria de processos*. Se por um lado a reengenharia de processos realiza um trabalho de uma forma radicalmente nova, a melhoria de processos realiza esse trabalho com mais eficiência e eficácia. Se na reengenharia o objectivo é realizar melhorias drásticas, na melhoria contínua o progresso é atingido gradualmente (DAVENPORT, 1994; MENDONÇA, 2009).

O sucesso da utilização da reengenharia de processos está na rapidez com que é concretizada. Para tal muito contribui o papel da tecnologia de informação (DAVENPORT, 1994).

Devido ao facto da melhoria proporcionada pela reengenharia ser tão drástica, nenhuma organização consegue suportar constantemente processos de reengenharia (MENDONÇA, 2009).

Seria completamente desajustado pensar em Qualidade sem equacionar a questão dos processos organizacionais e a interdependência existente entre a sua gestão e a existência e um SGQ. Os processos são essenciais num SGQ pois este pressupõe, desde logo, uma abordagem por processos, em que um resultado esperado pela organização é alcançado sempre que uma actividade é gerida como um processo, ou seja, como uma actividade que utiliza recursos para transformar *inputs* em *outputs* permitindo ainda, que clientes e colaboradores possam ver a sua função mais definida na organização. Além disso, a abordagem da gestão como um sistema, que está implícita no SGQ visa compreender e identificar os processos de um sistema conduzindo a organização a atingir os seus objectivos de uma forma mais abrangente, eficaz e eficiente e, como vimos, a própria melhoria contínua depende da sua monitorização, medição e análise.

1.3 A Gestão Documental

Confrontados com um contexto que valoriza o documento, a estrutura documental, a documentação, a informação produzida e recolhida interna e externamente, o registo e a utilização de ferramentas que suportam a criação, disponibilização e uso do “*conhecimento organizacional*”, e tendo como objectivo avaliar a relevância da utilização de um Sistema Tecnológico de Gestão Documental nesse mesmo contexto, torna-se fundamental abordar a questão da Gestão Documental, apresentando-se na bibliografia analisada duas perspectivas que se consolidam ao longo do séc. XX: a perspectiva arquivística e a perspectiva informática.

1.3.1 A abordagem arquivística

A Gestão documental é definida num documento de 2006 publicado pelo Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo, como um conjunto de procedimentos com o objectivo de criar, organizar, utilizar, conservar, avaliar, seleccionar e eliminar documentos “nas fases de arquivo intermédio e na remessa para o arquivo definitivo” (INSTITUTO DOS ARQUIVOS NACIONAIS/TORRE DO TOMBO, 2006: 10). Partia-se do pressuposto que era da competência dos “serviços de origem, de acordo com a política adoptada, a implantação de sistemas de gestão de documentos, garantindo-lhes e provendo-os de instrumentos, recursos e infra-estruturas de apoio ao funcionamento dos referidos sistemas” sendo importante que “em plena reestruturação da Administração Central do Estado, a questão da Gestão de Documentos

seja assumida como uma questão central do então Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo, actual Direcção-Geral de Arquivos” (GONÇALVES, 2010: 36).

Neste contexto, importa perceber o motivo deste posicionamento e todo um período que marcou as formas de ver e agir no que respeita à gestão da informação ao longo do séc. XX e neste início do séc. XXI.

Teremos assim que recuar até aos finais do século XVIII, à Revolução Francesa e ao início de um período caracterizado pela concentração dos arquivos do Estado em depósitos de grande dimensão.

Era nos arquivos que se encontravam os *acervos* da organização do Estado, títulos de nobreza e outros documentos relativos ou que legitimavam o Estado-Nação. Na pós-Revolução Francesa e no seguimento da necessidade de guardar e preservar os documentos oficiais, são criados em 1789, em França, os *Archives Nationales*, seguindo-se os arquivos departamentais ao serviço do Estado. O séc. XIX assistirá à continuação destas políticas de incorporação de documentos em estruturas centralizadas originando o aparecimento de grandes massas documentais separadas do seu contexto de produção, fragmentadas e desorganizadas. Paralelamente são criados os arquivos históricos, assumidos como “laboratórios” da história, afirmando-se a Arquivologia, “disciplina auxiliar” da História, e um profissional, o arquivista (*archivist*).

Contudo, a partir de 1898, verifica-se a progressiva afirmação de uma Arquivística caracterizada por uma forte vertente técnica, associada à especialização profissional dos arquivistas e ao aparecimento da nova área da Gestão de Documentos (*Records management*) que apesar de se ter desenvolvido após a Segunda Guerra Mundial, a partir dos E.U.A. e do Canadá, possui efectivamente as suas raízes no final do século XIX. É precisamente nesse ano de 1898 que se inicia uma viragem para a qual muito contribuiu a publicação do *Manual dos Arquivistas Holandeses* (Muller, Feith e Fruin). Este manual introduziu conceitos que ainda hoje são considerados fundamentais “como o conceito de arquivo, a organização dos documentos, a descrição, os inventários, o uso de normas etc.” (SILVA, 2002: 115), abrindo espaço para a aproximação à administração das organizações, com técnicas que tendem a distinguir os futuramente designados “*records managers*” (gestores de documentos), dos “*archivists*” (arquivistas dos arquivos históricos) (SILVA, 2002).

Refira-se ainda que o pós-Primeira Guerra Mundial faz emergir um novo problema e gerará uma nova necessidade - a avaliação de documentos. Esta necessidade surge devido ao aumento exponencial de documentos durante e o pós-guerra. Em Inglaterra para fazer face a esta problemática, era destruído tudo o que não suscitava interesse “legal, histórico, estatístico, económico ou para qualquer fim oficial” (SILVA, 2002: 130). Por outro lado na Alemanha, era dada especial importância à preservação de documentos em detrimento da sua eliminação, considerando mesmo “que o problema da avaliação seria uma questão crucial em matéria de arquivos” (SILVA, 2002: 130). Neste país os documentos eram avaliados segundo a importância que tinham para a sociedade. “A avaliação regia-se, portanto, como uma definição oficial do conceito de valor” (SILVA, 2002: 130). Nos E.U.A a posição foi semelhante à de Inglaterra, deixando ao critério das administrações eliminar ou não, toda a documentação considerada sem valor. A avaliação da documentação torna-se ainda mais importante devido à evolução tecnológica e ao fenómeno da explosão documental. Embora este fenómeno fosse associado ao aumento da produção de documentos relativos à informação científica e técnica, abrangeu naturalmente os arquivos. Esta explosão documental levou a que fossem reforçadas necessidades materiais como o aumento de equipamentos e de pessoal para conseguir fazer face à crescente produção de documentos. “Por outro lado torna-se urgente tomar medidas de

carácter pragmático, pois as incorporações nos arquivos históricos não estão a ser já possíveis, devido à saturação dos depósitos; por último, e em consequência da conjuntura (...) o problema da avaliação e das eliminações ganha particular acuidade” (SILVA, 2002: 132).

Esta problemática levou ao aparecimento do chamado *pré-arquivo* ou *arquivo intermédio*. A cada um destes “arquivos” passa a corresponder um determinado conceito e uma função específica. A função do pré-arquivo foi a de preparar a documentação para ser incorporada no arquivo histórico.

No pós-guerra afirma-se também um outro conceito – o de *record group*. Este conceito foi estabelecido em 1941 com o objectivo de possibilitar uma flexibilidade na organização dos documentos produzidos por diferentes entidades” (SILVA, 2002: 133). Este conceito foi uma adopção feita nos E.U.A ao princípio da proveniência.

A formalização deste conceito proporciona o surgimento de um outro conceito: o de *records management*. O *records management*, citação americana e posteriormente traduzida por canadianos, franceses e espanhóis por *gestão de documentos* tinha como objectivo a interferência da gestão arquivística na primeira idade dos documentos. Se esta intervenção fosse feita neste estágio inicial, era possível a aplicação de “ métodos de economia e eficácia na gestão documental” (SILVA, 2002: 134). As três idades dos documentos ou “teoria das três idades” definem um ciclo de vida para os documentos dividido em três fases: a primeira fase refere-se aos documentos activos ou arquivos correntes, período no qual são “indispensáveis à manutenção das actividades quotidianas de uma administração” (ROUSSEAU, [et al.],1998: 114); a segunda fase, de “arquivos intermédios”, engloba os documentos semi-activos em que são ainda considerados essenciais mas nem sempre são utilizados e a terceira e última fase, denominada de “período de inactividade: eliminação ou conservação como arquivos definitivos” (ROUSSEAU, [et al.], 1998: 116) inclui os documentos inactivos, ou seja, os documentos que deixaram de ser necessários no quotidiano de um serviço (INSTITUTO DOS ARQUIVOS NACIONAIS/TORRE DO TOMBO, 2006). A gestão documental começava a afirmar-se como uma nova área com estreito vínculo à administração e distinta da Arquivística, passando também a ter em conta a avaliação e posterior selecção dos documentos, passando progressivamente a referir-se à produção e uso, avaliação e selecção dos documentos (SILVA, 2002: 174).

A propósito da avaliação dos documentos João Vieira⁴⁸⁴⁹ refere que “se resulta claro ter sido a gestão de documentos uma necessidade e uma preocupação administrativas essencialmente comuns aos países de administração mais complexa, através da implantação de sistemas e serviços mais ou menos especializados nessa função, o mesmo não sucederá se entrarmos em linha de conta com o tipo de actuação das instituições e/ou serviços arquivísticos junto desses mesmos sistemas e serviços de gestão de documentos, factor absolutamente determinante para a caracterização da realidade arquivística de cada um desses países” (SILVA, 2002: 177).

Assim, estamos perante uma grande necessidade de apoiar as organizações no processo de gestão da informação que produzem e armazenam diariamente. No entanto, a divisão existente entre arquivistas e gestores de documentos (assumindo posicionamentos e metodologias distintas), chocam com a crescente visão sistémica de toda a organização e do sistema de informação que produz/acumula.

⁴⁸ Mencionado por SILVA, Armando Malheiro da- *Arquivística: teoria e prática de uma Ciência da Informação*: Biblioteca das Ciências do Homem Série Plural 2. 2ª ed. Porto: Edições Afrontamento, 2002. ISBN 972-36-0483-3.

⁴⁹ Ver também Ver Vieira, João – *Orientações gerais sobre gestão de documentos de arquivo*. Lisboa: Instituto Português de Arquivos, 1991. p.5

1.3.2 A abordagem informática

A informação é um recurso essencial às actividades do ser humano e ao longo do séc. XX, constatamos a sua crescente valorização e domínio. Nas organizações está cada vez mais presente a ideia de que a produção da informação deve ser controlada e que esta deve ser gerida e tratada tão bem quanto os recursos financeiros. Actualmente, as organizações que dispõem de mais e melhor informação são as que conseguem uma maior competitividade.

A gestão documental é vista como uma vantagem estratégica em todas as organizações que implantam os respectivos “Sistemas de Gestão Documental” (SGD). Segundo Silva, Jorge (2000) estes não são mais do que *aplicações informáticas* com a função de gestão de informação, facilitando todo o seu manuseamento e centrando-se na gestão de documentos em meio digital.

A implementação de Sistemas de Gestão Documental representa para as organizações uma garantia de controlo da informação e de acesso rápido à mesma, possibilitando ainda a redução da produção documental.

A gestão documental é considerada como uma área em crescimento devido à produção de informação de forma descontrolada. Em 2005 Joaquim (2005) referia que “o volume de informação não estruturada produzida pelas organizações cresce qualquer coisa como 65 a 200 por cento por ano”. “Cada pessoa produz, em média, 800 Mb de dados a cada ano”. Esta constatação leva-nos à conclusão de que “as organizações estão afogadas em informação” (JOAQUIM, 2005) (net).

À intensa massa documental produzida, alia-se a “incapacidade das empresas classificarem a informação eficazmente e a dificuldade em perceberem se um determinado documento possui informação crítica ou se é mais um ficheiro a inundar o sistema” (JOAQUIM, 2005). Como também não conseguem identificar as versões dos vários documentos produzidos, impossibilitando a recuperação da informação, leva-nos a pensar que as organizações “não conhecem o ciclo de vida da sua informação crítica” (JOAQUIM, 2005). Assim, para Joaquim (2005), os Sistemas de Gestão Documental “são, aliás, um passo inevitável na modernização das empresas”.

O conceito de gestão documental (aqui muito ligado à gestão de conteúdos e à gestão de processos de negócios) tem vindo a sofrer evoluções se bem que inicialmente o conceito de gestão documental fosse sobretudo associado à “desmaterialização dos documentos em papel” (JOAQUIM, 2005). Hoje em dia, a gestão documental é mais do que “a simples captura, digitalização, arquivo e posterior consulta de documentos” (JOAQUIM, 2005), abarcando todo o ciclo de vida da informação. “Mais do que isso, a Gestão Documental permite a análise de fluxos de informação não estruturada e a criação de rotinas e métodos de trabalho no dia-a-dia das organizações, agilizando processos de negócio e melhorando o desempenho das empresas. É neste sentido que o mercado da gestão documental está a evoluir, quer do lado da oferta (as soluções disponíveis), quer do lado da procura (as solicitações dos clientes)” (JOAQUIM, 2005).

As organizações estão já conscientes do impacto positivo que as soluções de gestão documental propiciam na “eficiência e desempenho global”. No entanto, há ainda algumas empresas reticentes na produção de informação digital, apesar de a evolução do formato em papel ao formato digital ser considerada pela maior parte delas como uma evolução natural.

Além disso, “a diminuição do risco associado à perda e mau encaminhamento de documentos é outra das vantagens dos sistemas de gestão electrónica de documentos”

(JOAQUIM, 2005). No entanto emerge a questão sobre a forma como estas duas abordagens – arquivista e informática – se interceptam no terreno.

1.3.3 Conceitos aplicados na Gestão Documental

A gestão documental, como vimos pelas duas perspectivas abordadas, tem diversos conceitos a ela associados.

Antes de mais, é importante definir o conceito de gestão documental. Segundo António (2008: 27), este conceito tem sido utilizado para referir “as aplicações informáticas orientadas para a gestão das tarefas relacionadas com o tratamento de documentos administrativos, quer se tratem de documentos externos ou internos de utilização frequente ou de acesso esporádico”. Para Silva (2009: 50-51), a gestão documental é “uma adaptação europeia (continental) do *records management* e é afinal, uma reacção tardia e “oportunista” bem acolhida por entidades internacionais como o Conselho Internacional de Arquivos (CIA) (ligado à UNESCO) do movimento que irradiou a partir das empresas e de organismos bem geridos da Administração Pública sob o impacto poderoso da informática e da aplicação às Organizações dos sistemas de informação – este movimento consubstanciase no conceito assaz banalizado e equívoco de Gestão da Informação.”

Recuando à perspectiva arquivística, deparamo-nos com o conceito de *record group* que como vimos anteriormente, “possibilita uma flexibilidade na organização dos documentos” (SILVA, 2002: 133). Associado ao conceito de *record group*, surge o conceito de *records management* traduzido por gestão de documentos e definido por Webster (1999: 285) como um conceito que se centra nos “procedimentos e nos sistemas que possibilitam a criação, armazenamento, recuperação e eliminação da informação numa organização”. Já Ricks e Gow⁵⁰ definem *records management* como o “controlo sistemático de informação desde que é registada até que é arquivada”. Kennedy e Schauder⁵¹ adicionam às definições mencionadas que os *records management* “têm como função a gestão de documentação com vista às necessidades de negócio, responsabilidades e requisitos financeiros e às expectativas da comunidade”.

Um outro conceito na área da gestão documental é o de *electronic records management system* mencionado por Johnston *et al* (2005: 132) como sendo um “sistema que apoia a criação, uso e manutenção, utilização e eliminação de documentos electrónicos criado para auxiliar as organizações na prestação de serviços. O conceito de *electronic document management system* é definido como sendo “um sistema automatizado usado para apoiar a criação, uso e manutenção de documentos por via electrónica criado para o propósito de melhorar o fluxo de trabalho de uma organização”.

Want (2009: 1) também define *electronic document management* como sendo a “gestão de informação de documentos electrónicos e em papel, formando uma solução de workflow com capacidade para a captura de informação de documentos em papel através da digitalização; funciona como uma base de dados que organiza documentos já armazenados e possibilita a recuperação desses documentos”.

⁵⁰ Mencionados por: WEBSTER, Berenika M., [et al.]- *Records management practices in small and medium-sized enterprises: a study in North-East England*. Journal of Information Science. Vol. 25, n.º 4 (1999). [Em linha] [Consultado 04 de Novembro de 2010] Disponível em [www:<http://ejournals.ebsco.com/direct.asp?ArticleID=2C93T0731HFVLXPNNE1B >](http://ejournals.ebsco.com/direct.asp?ArticleID=2C93T0731HFVLXPNNE1B)

⁵¹ *Idem, ibidem* p.51

De facto, da imprecisão e ambiguidade das definições encontramos o apontador para este outro conceito de *information management* definido por Choo (2006: 492) como uma “aplicação de princípios de gestão para a aquisição, organização, controlo, disseminação e uso da informação, melhorando o desempenho organizacional”. Choo (2006: 493) acrescenta ainda que entre as práticas da gestão da informação está “a capacidade de gerir eficazmente a informação em todo o seu ciclo de vida, incluindo a organização, transformação e manutenção da informação”.

Por sua vez no dicionário electrónico DELTCI o verbete “*Gestão da informação*” refere que “À guisa de sinopse geral de teor consensualizado, significa lidar, administrar, encontrar soluções práticas desde a génese até ao efeito multiplicador do fluxo da informação e compreende um conjunto diversificado de actividades, a saber: produção, tratamento, registo e guarda, comunicação e uso da INFORMAÇÃO. Cada uma delas encerra problemáticas específicas que são ou podem e até devem ser estudadas cientificamente pelos actuais profissionais da informação encarregues, na prática quotidiana, de agilizar o fluxo e a intensificação do uso da informação (SILVA, 2005: 95). Em Ciência da Informação, a componente científica ganha um relevo considerável e a Gestão da Informação converte-se numa das três áreas de estudo que se prolongam nos ramos disciplinares de aplicação teórico-prática, como o arquivístico. Ao tornar-se área de estudo dá-se o seu natural cruzamento ou interacção com as outras áreas que intervêm conjuntamente: no que respeita ao tratamento com a Organização e Representação da Informação e no que respeita ao uso com o Comportamento Informacional. A vasta e complexa problemática ligada à produção da informação (do meio ambiente à estrutura produtora, a operacionalização e utilidade da memória orgânica, os actores, os objectivos, as estratégias e os ajustamentos à mudança) em contexto orgânico institucional e informal constitui o núcleo duro da Gestão de Informação propriamente dita”⁵². Um posicionamento com que nos identificamos e que analisaremos mais detalhadamente no próximo capítulo.

⁵² Ver DELTCI <http://www.ccje.ufes.br/arquivologia/deltci/def.asp?cod=41>

Capítulo 2

2. Enquadramento Teórico e Conceptual

Como vimos no ponto anterior, a emergência da Gestão Documental caminhou a par de um processo que conduziu a uma cada vez maior tendência em abordar todo o ciclo de vida da informação, evidenciando no entanto, a necessidade de uma fundamentação teórica que não se baseasse nem na pretensa «teoria das três idades», nem numa visão centrada no documento e na sua materialidade, nem da valorização da utilização da tecnologia em detrimento de uma efectiva Gestão da Informação cientificamente sustentada, e que potenciase a utilização das plataformas tecnológicas de suporte.

Apesar de centrados num contexto que valoriza a questão da Gestão da Qualidade, o nosso fio condutor ao longo deste projecto tem, de facto, um particular enfoque na produção, fluxo, organização, armazenamento e uso da informação, bem como em todos os processos organizacionais relacionados.

A informação numa organização é um recurso tão importante quanto os recursos financeiros, humanos ou logísticos e, como tal, carece de uma eficaz e adequada gestão, desde o planeamento da plataforma tecnológica e contexto de produção, passando pelos processos de criação/produção, fluxo, avaliação, classificação, armazenamento, preservação, disponibilização até ao uso da informação (ciclo de vida da informação) e interpretação pelo utilizador. Na maioria das vezes, todo o ciclo de vida da informação é perpetuado no *documento* – ferramenta essencial à transmissão e comunicação da informação. Actualmente, são as organizações que dispõem de mais e melhor informação que conseguem uma maior vantagem competitiva. Produzir e comunicar a informação (processo info-comunicacional) é um processo determinante nas organizações “que pode beneficiar de um enquadramento na perspectiva da área de conhecimento em que nos posicionamos, colmatando problemas que a tradicional perspectiva arquivística/documental, ou da Gestão Documental, acabaram por suscitar ou mesmo agravar” (GONÇALVES, 2010: 47).

Esta dissertação insere-se no campo de estudos da Gestão da Informação e orienta-se pelo novo paradigma pós-custodial e científico-informacional da Ciência da Informação que sucede ao “(pré)paradigma sincrético, com raízes no século XVIII e passível de diversas designações: historicista, empírico-patrimonialista, tecnicista, custodial ou estático (SILVA, 2006: 20), “identificado com a instituição Arquivo e com tarefas ligadas ao documento físico como o armazenamento e a disponibilização com instrumentos de pesquisa como guias, inventários e catálogos” (SILVA, 2006: 19).

“Numa era de globalização, com desafios crescentes, com problemas inesperados e complexos, com recursos tecnológicos surpreendentes e imparáveis, com alterações em múltiplos aspectos do quotidiano humano e social, era inevitável a transição paradigmática profunda na área da documentação/informação, com influência directa no figurino disciplinar e científico legitimador das múltiplas práticas, antigas e novas, determinadas pelo impacto das TIC” (SILVA, 2006: 23).

A informação desempenha um importante papel na actividade do ser humano e na vivência colectiva deste enquanto fenómeno humano e social pelo qual se consoma a comunicação. As alterações provocadas por este importante recurso na sociedade levaram ao

emergir de uma Sociedade ou Era (como propõe Manuel Castells) da Informação, muito influenciada pelas tecnologias de informação.

A informação é considerada como o objecto de estudo de uma área científica em consolidação: a Ciência da Informação.

Como objecto de estudo da Ciência da Informação, a informação representa cada vez mais um importante recurso estratégico no desenvolvimento económico-social, estando na base da inovação e da tomada de decisão das organizações. O êxito com que as organizações se desenvolvem depende da eficaz e eficiente utilização da informação no dia-a-dia e na capacidade que estas têm de a armazenar e recuperar eficientemente.

Assim importa definir Informação como o “conjunto estruturado de representações mentais e emocionais codificadas (símbolos e signos) e modelada com/pela interacção social, passíveis de serem registadas num suporte material (papel, filme, banda magnética, disco compacto etc.) e portanto, comunicadas de forma assíncrona e multi-direccionada” (SILVA, 2006: 25) centrando-se nela, e não no documento, o objecto de estudo e trabalho quando está em causa um SGQ. Note-se que um documento é apenas um meio de transmissão e comunicação de informação que permite divulgar e preservar todas as experiências numa organização. Ao nível de um SGQ, um documento permite evidenciar a conformidade de determinado requisito.

A definição aqui apresentada é insuficiente para a caracterização da informação como objecto, sendo necessária que esta seja complementada pelas propriedades que lhe são inerentes (SILVA, 2006: 25):

- **Estruturação pela acção (humana e social)** – o acto individual e/ou colectivo funda e modela estruturalmente a informação;
- **Integração dinâmica** – o acto informacional está implicado ou resulta sempre tanto das condições e circunstâncias internas, como das externas do sujeito da acção;
- **Pregnância** – enunciação (máxima ou mínima) do sentido activo, ou seja, da acção fundadora e modeladora da informação;
- **Quantificação** – a codificação linguística, numérica, figurativa é mensurável ou valorável quantitativamente;
- **Reprodutividade** – a informação é reprodutível sem limites, possibilitando a subsequente retenção/memorização; e
- **Transmissibilidade** – a (re)produção informacional é potencialmente transmissível ou comunicável.

A informação é mais do que um conjunto de dados, devendo ser objectivada como um fenómeno humano e social e como uma actividade com várias etapas: produzir, organizar, armazenar, difundir, pesquisar e interpretar.

A Ciência da Informação abrange assim, três grandes áreas de estudo: a Gestão da Informação, a Organização e Representação da Informação e o Comportamento Informacional.

O projecto desenvolvido toca todas elas, com particular destaque para a gestão da informação organizacional, uma vez que o foco deste projecto situa-se na implementação e gestão de um SGQ, com o auxílio de uma ferramenta de “Gestão Documental”, em que será dada especial importância às fases da produção, fluxo, organização, armazenamento e uso de informação.

A gestão da informação terá particular destaque no ponto seguinte, mas não poderíamos deixar aqui de mencionar a área de estudos do comportamento informacional que “consiste no modo de ser ou de agir de uma pessoa ou de um grupo numa determinada situação e contexto,

impelido por necessidades induzidas ou espontâneas, no que toca exclusivamente à produção/emissão, recepção, monitorização/guarda, reprodução e difusão da informação” (SILVA, 2006: 143).

Esta área da CI não poderia deixar de ser aqui abordada devido à importância que terá em algumas das fases deste projecto nomeadamente na observação directa e participante do funcionamento da organização, em que se pode observar o comportamento informacional de toda a organização no sentido de perceber que necessidades de informação tinham, com que informação trabalhavam, que ferramentas usavam e qual era a sequência de todas as actividades realizadas e, também, na realização de uma entrevista semi-estruturada aos diferentes actores envolvidos nos processos da organização.

Da mesma forma, também não poderíamos deixar de dar atenção à área da Organização e Representação da Informação (ORI), definida por SILVA (2006: 157) como “uma área que engloba a teoria e a prática relacionada com a meta-informação, ou seja, todos os elementos que identificam e permitem o acesso a uma unidade informacional específica”. Neste projecto a ORI irá reflectir-se no trabalho subjacente à elaboração da estrutura de classificação, da lista de tipologias de documentos e da lista de termos a criar e disponibilizar, bem como nos campos da base de dados a especificar para a sua correcta utilização, entre outras possibilidades.

Ao nível conceptual não podíamos deixar de chamar a atenção para dois conceitos vitais neste projecto: os conceitos de Sistema de Informação (SI) e de Sistema Tecnológico de Informação (STI) inúmeras vezes referenciados ao longo desta dissertação. Trata-se, efectivamente, de duas realidades distintas:

- O SI “é constituído pelos diferentes tipos de informação registado ou não externamente ao sujeito (o que cada pessoa possui em sua memória é informação do sistema), não importa qual o suporte (material e tecnológico), de acordo com uma estrutura (entidade produtora/receptora) prolongada pela acção na linha do tempo” (SILVA, 2006: 163);

- Quanto ao STI “em informática consiste na combinação de todos os meios de recolha, processamento e transmissão da informação de uma aplicação, utilizando um ou mais computadores. Trata-se de uma infra-estrutura tecnológica muito versátil e poderosa que está a revolucionar, não só mas também, as atitudes e as tarefas relacionadas com o fluxo informacional humano e social. Em CI ganha o qualificativo de suporte tecnológico especial, cuja informação processada, recolhida, acumulada e transmissível constitui parte integrante e dinâmico do SI propriamente dito” (SILVA, 2006: 163). É aqui que se insere a ferramenta referenciada como “sistema ou ferramenta de Gestão Documental”.

2.1 A Ciência da Informação e a Gestão da Informação

Como temos vindo a demonstrar, o projecto em desenvolvimento situa-se na área de estudos da Gestão da Informação.

A Gestão da Informação “significa lidar, administrar, encontrar soluções, práticas desde a génese até ao efeito multiplicador do fluxo da informação e compreende um conjunto diversificado de actividades, a saber: produção, tratamento, registo e guarda, comunicação e uso da informação. E cada uma delas encerra problemáticas específicas que são ou podem e até devem ser estudadas cientificamente pelos actuais profissionais da informação encarregues, na prática quotidiana, de agilizar o fluxo e a intensificação do uso da informação” (SILVA, 2005: 95).

O campo de estudos da Ciência da Informação compreende, como vimos, três áreas de estudo: a da Gestão da Informação, que por sua vez interage com as áreas da Organização e Representação da Informação e o Comportamento Informacional. “Estas, por sua vez, prolongam-se nos ramos disciplinares de aplicação teórico-prática, como o arquivístico e o biblioteconómico” (SILVA, 2005).

Para Chun Wei Choo⁵³ “uma organização aprende se, através do seu processamento de informação, o âmbito dos seus potenciais procedimentos é alterado”. Assim, o objectivo principal da gestão de informação é aproveitar recursos de informação e capacidades de informação de modo a que a organização aprenda e se adapte ao seu meio ambiente em mudança.” No entanto, em plena Sociedade de Informação, quando fazemos referência à temática da gestão da informação, não nos referimos apenas ao aproveitamento de recursos e capacidades de informação, mas também à “gestão da plataforma tecnológica de informação e comunicação a gestão dos recursos e a gestão do ciclo de vida da informação e actividades subjacentes, o que prenuncia uma outra característica, essencial no nosso ponto de vista, que consiste na necessária interligação com a organização e a sua dinâmica evolutiva” (PINTO, 2005: 105).

A gestão da informação deve fazer com que uma organização consiga produzir informação eficiente e eficazmente, recolhendo informação que seja válida num futuro próximo, potenciando a circulação eficiente do actual fluxo de informação a recuperação exaustiva de toda a informação que foi sendo produzida, contribuindo para que a organização esteja apta a enfrentar os desafios actuais e futuros, esteja, ou não, em causa a estruturação de um SGQ.

Cada organização deverá efectuar uma procura exaustiva no sentido de encontrar o modelo de gestão de informação que mais se adequa a si. “É necessário um modelo que se reporte a um ciclo que vai desde a fase de concepção da plataforma tecnológica (hardware e software), até à produção, circulação, avaliação, armazenamento, disponibilização e preservação da informação, abarcando toda a Organização e os seus processos de negócio, integrando tecnologias do tipo *data warehouse* (repositório de informação) e, eventualmente, ferramentas de *data mining*, bem como áreas de actuação muitas vezes separadas como a *Gestão de Documentos*, a *Gestão de Conteúdos* e a *Gestão de Arquivos*” (PINTO, 2005: 108).

O posicionamento assumido antevê a adopção de um modelo científico informacional “caracterizado pela definição da informação social como objecto de estudo; o recurso à Teoria Sistémica como “ferramenta” interpretativa/explicativa do fenómeno “informação” e a aplicação de um método de investigação” denominado de Método Quadripolar⁵⁴ (PINTO, 2005: 109).

“A gestão de informação plena ou integral consubstancia-se, essencialmente no modelo sistémico e interactivo designado por SI-AP (Sistema de Informação - Activo e Permanente)” (PINTO, 2005: 112).

⁵³ Referenciado por: PINTO, Maria Manuela Gomes de Azevedo - *Uma era, uma visão, um paradigma: da teoria à prática*: Revista da Faculdade de Letras Ciências e Técnicas do Património. 2005, vol. IV I série. [Em linha] [Consultado a 23 de Setembro de 2010] Disponível em [www:< http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/3091.pdf >](http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/3091.pdf) p.5

⁵⁴ Foi criado por Paul de Bruyne e outros autores e constitui-se como 2º dispositivo mais adequado às exigências do conhecimento da fenomenalidade informacional, uma vez que não se restringe a uma visão meramente instrumental (...) A dinâmica investigativa resulta de uma interacção entre quatro pólos – o epistemológico, o teórico, o técnico e o morfológico”. (SILVA, 2006)

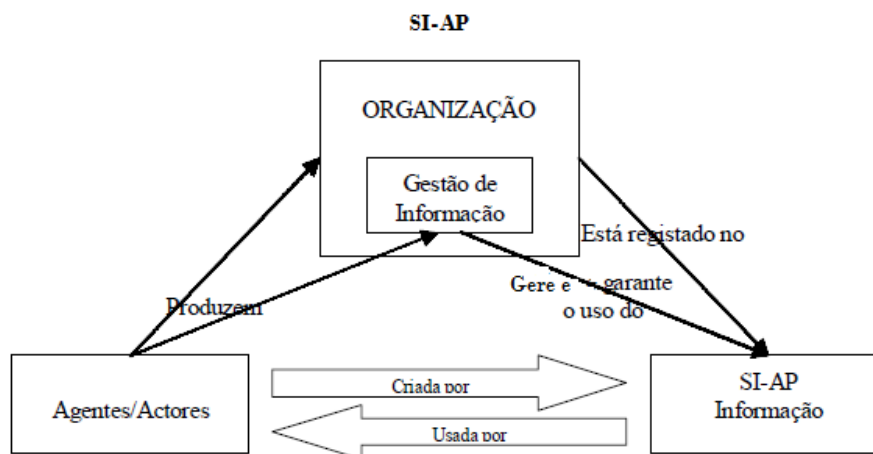


Figura 5 - Modelo SI-AP (Sistema de Informação Activa e Permanente) ⁵⁵

É um sistema de informação organizacional integral, activo e permanente por natureza, que “traz ao pragmatismo da Gestão da Informação o capital simbólico da memória organizacional ou institucional. Um SI-AP exige a adopção de uma operação metodológica inscrita no Método Quadripolar na linha do proposto por Silva e Ribeiro⁵⁶” (PINTO, [et al.], 2005: 8).

“É um sistema com memória, potenciador do acesso e com enfoque especial na Organização. Um sistema integrador da gestão: gestão de *e-mail*, gestão de imagens e audiovisual, gestão de conteúdos *Web*, gestão de *Groupware*, gestão de *workflow*, gestão de informação de base de dados, etc. Concomitantemente, a gestão contínua do ciclo de vida da Informação será estruturada da seguinte forma: planeamento da gestão de informação, criação, captura e recolha, organização, avaliação, armazenamento, uso e disseminação e manutenção e preservação” (PINTO, 2005: 112).

O Modelo SI-AP estrutura-se em quatro módulos (correspondentes a um ou mais pólos do Método Quadripolar) que serão enquadrados com o Projecto a desenvolver.

O módulo I (corresponde ao pólo **Epistemológico** do Método Quadripolar) diz respeito à “investigação científica (teórico-técnica) que incide sobre uma Organização e o fenómeno e processo info-comunicacional ocorrido no seu interior e/ou na natural interacção da Organização com o ambiente exterior” (PINTO, 2005: 112).

No módulo II (corresponde ao pólo **Teórico** do Método Quadripolar) dá-se “o ajustamento ou adequação prática da investigação teórica ao desafio concreto da implementação do Modelo” (PINTO, 2005: 113).

No módulo III (corresponde ao pólo **Técnico e Morfológico** do Método Quadripolar) dá-se a implantação do modelo SI (integral) AP.

⁵⁵ Retirado de: PINTO, Manuela Azevedo, [et al.]- *Um Modelo Sistémico e Integral de Gestão da Informação nas Organizações*: 2º Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. São Paulo, Brasil, 2005. [Em linha] [Consultado a 10 de Novembro de 2010] Disponível em [www:<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/3085.pdf>](http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/3085.pdf).

⁵⁶ Ver SILVA, Armando Malheiro da, [et al.]- *Das ciências documentais à ciência da informação ensaio epistemológico para um novo modelo curricular*: Biblioteca das Ciências do Homem Série Plural 4. Porto: Edições Afrontamento, 2002. ISBN 972-36-0622-4.

O último e IV módulo centra-se na “avaliação da aplicação do Modelo” (PINTO, 2005: 115).

2.2 A Gestão da Qualidade e a Gestão da Informação

Situando-se esta dissertação no âmbito da gestão da informação organizacional, num contexto de implementação e gestão de um SGQ, cabe-nos fazer aqui uma ligação entre a Gestão da Qualidade (GQ) e a Gestão da Informação (GI).

“Gerir qualidade é desenvolver, conceber e fabricar produtos mais económicos, mais úteis e que satisfaçam melhor o cliente” (COSTA, 2007: 21). Por sua vez, a GI “significa lidar, administrar, encontrar soluções práticas e compreende um conjunto diversificado de actividades a saber: produção, tratamento, registo e guarda, comunicação e uso da informação” (SILVA, 2005: 95).

Sendo “o objectivo principal da GI [...] aproveitar recursos de informação e capacidades de informação de modo a que a organização aprenda e se adapte ao seu meio ambiente em mudança” (CHOO, 2003: 5).

Actualmente, a actividade organizacional, assim como as decisões, decorrem e consequentemente estão na origem de fluxos e processos informacionais. Em plena Sociedade da Informação, é inevitável que a informação se imponha “às e nas” organizações. Como temos vindo a dizer, a sua gestão envolve desde a fase de planeamento do sistema informático de suporte à sua produção, até à sua disponibilização e uso.

Acresce que a GI “está cada vez mais relacionada com a GQ, com o planeamento estratégico das empresas, com os processos organizacionais sejam eles de gestão, de produção ou de implementação de tecnologias” (PINTO, 2005: 107). As organizações, ao estruturarem um SGQ, devem pensar necessariamente na gestão da informação como uma vantagem estratégica para o todo organizacional e para o SGQ em particular.

Actualmente, na criação de uma empresa, é impossível não se pensar em como garantir um serviço de qualidade e em como ir ao encontro das necessidades dos clientes. “Se importa descobrir as suas necessidades, preferências e expectativas importa também criar um sistema de garantia da qualidade do serviço/produto que lhe fornecemos configurando-se claramente a questão da Gestão da Qualidade” (PINTO, *et al.*, 2005: 5). Esse sistema envolve a percepção de como valorizar toda a informação de que necessita, assim como toda a informação que produz, pensando sempre que irá permitir a tomada de decisões estratégicas e contribuir decisivamente para a aprendizagem organizacional.

Como afirmam, Pinto *et al* (2005) “a Gestão da Qualidade considera a gestão da informação como um processo estratégico nas organizações, pois na gestão de processos temos informação/documentos, os processos têm que ser documentados para serem correctamente geridos e a qualidade dos processos controla-se documentalmente com registos (evidências)”. Além do mais, para documentar um processo precisamos de: analisar o processo, as necessidades dos clientes e o valor de cada tarefa do processo, reformulá-lo, determinar os seus componentes (agentes, tarefas, regras, tempos, sequências, diagramas de fluxo, tipos de transacções, tipos de documentos utilizados, normas e acessos), implementá-lo (workflow) e integrá-lo com outros processos, controlá-lo, auditá-lo e avaliar o grau de satisfação dos clientes, corrigindo as não conformidades e melhorando ou reformulando o próprio processo” (PINTO, *et al.*, 2005: 5).

A implementação de um SGQ envolve uma série de informação que deverá ser correctamente gerida nomeadamente: os objectivos e indicadores da qualidade, a monitorização

de todos os processos, a avaliação da satisfação dos clientes, todas as acções correctivas e preventivas, o tratamento das não conformidades e o tratamento de todas as ocorrências que de alguma forma interajam com o SGQ. Impõe-se assim a questão da sua produção estruturada, a classificação e ordenação da informação. Não só por uma questão de maior eficiência em todo o seu ciclo de vida, mas também porque estamos a lidar com um processo potencialmente burocrático e que poderá produzir um considerável aumento da informação.

Na abordagem por processos subjacente, por exemplo, à ISO 9001:2008, “a GI apresenta-se na descrição e análise das actividades organizacionais, sendo para tal necessário a avaliação das componentes envolvidas e a identificação dos papéis e responsabilidades” (TAVARES, 2008: 46).

A GI é cada vez mais considerada como um elemento indispensável à competitividade entre as organizações, sendo de extrema importância que as organizações possuam um sistema de gestão da informação eficiente e eficaz. É também crescente a importância da GI no planeamento estratégico da organização.

Assim, o excesso de informação que poderá assolar os SGQ poderá e deverá ser colmatado com a GI através de “formas inteligentes e eficientes de tratamento que localizem, permitam identificar e rentabilizem ao máximo o uso de acordo com o potencial e especificidade psicológica do utilizador da informação” (SILVA, 2005: 99).

A GI reflecte-se na estruturação de um SGQ, na medida em que essa mesma estruturação implica a existência de uma estrutura documental (Manual da Qualidade, Política da Qualidade, Procedimentos, Registos) que necessita ser correctamente gerida, de modo a não haver excesso e redundância da informação (para tal, toda esta documentação deverá ser controlada), cumprindo os requisitos, gerando as evidências, controlando documentos e registos, gerando o conhecimento organizacional e possibilitando a aprendizagem e a melhoria contínua.

As organizações “produzem e recebem informação (documentos), organizam processos, controlam a circulação da informação (documentos simples e processos), conservam os suportes informativos e/ou os seus registos, temporária ou definitivamente e consultam a informação” (SILVA, 2005) (103). Constituindo a implementação de um SGQ e a estrutura que o suportará; mais um importante sector organizacional produtor de informação, a integrar sistemicamente no SI organizacional. A própria Gestão da Informação engloba, numa perspectiva integradora, a Gestão Documental incorporando-a como “parte do processo administrativo, relacionada com a aplicação de princípios de economia e eficácia, tanto na origem como na circulação e uso dos documentos, como na sua eliminação” (SILVA, 2005: 103), integrando-a no ciclo de gestão da informação.

2.2.1 Gestão da Qualidade e Serviços de Informação

Não podemos deixar de perspectivar a GQ na óptica do próprio serviço de informação.

Como temos vindo a demonstrar, a qualidade é percebida sob diferentes níveis dependendo do contexto em que está a ser utilizada. No entanto, um sentido é comum – a qualidade é qualidade se vai ao encontro das necessidades de clientes/utilizadores.

A qualidade dos serviços de informação da gestão de informação que lhes compete foi desde sempre uma preocupação.

Recuemos, por exemplo, a finais do século XVI em que a qualidade dos serviços de informação era já uma preocupação – “A qualidade dos serviços do cartório da corte de Lisboa impressionou o rei Filipe II nas suas deslocações a Lisboa, depois de ensaiado o novo passo para a união ibérica. Sugestionado pelo que veio a encontrar, promoveu um autêntico exercício

de *benchmarking* – em linguagem moderna de gestão – ao pedir três relatórios ao escrivão do arquivo, Cristóvão Benavente (...)” (REAL, 2006: 8).

A qualidade pode ser definida segundo quatro abordagens: fundamentada no produto, fundamentada no utilizador, fundamentada na produção e fundamentada no valor, podendo ainda ser dividida em três categorias: qualidade como objectivo, qualidade enquanto processo e enquanto produto ou serviço (REAL, 2006). No entanto, as abordagens mencionadas, assim como as categorias, devem estar sempre interligadas na procura pela qualidade e melhoria contínua de qualquer tipo de serviço.

A procura pela qualidade quer seja feita em serviços públicos ou privados, implica determinação por parte dos serviços, assim como a vontade de promoção de uma cultura organizacional. “Conceitos como empreendedorismo, serviço ou melhoria contínua são ideias-chave, quer se trate do domínio público ou privado, já que a ambição pela qualidade assenta em pressupostos comuns” (REAL, 2006).

“Na já longa história dos Serviços de Informação, a necessidade de aceder/usar a informação de proteger a memória registada e acumulada bem como de garantir a qualidade dessa memória em termos de pertinência, autenticidade, integridade, fidedignidade e usabilidade, tem sido algo constante, reflectindo-se na criação de regulamentos, regras e normas na aplicação de metodologias e processos, na convocação de saberes interdisciplinares e na importação/exportação de modelos ou experiências que permitiram garantir a qualidade do acervo bem como do serviço prestado. No entanto, se a intuição da qualidade era notória e a sua consecução um desiderato razoavelmente presente nestes serviços, só muito recentemente emergiu a necessidade de uma «cultura da qualidade», com repercussões directas na forma como é objectivada e concretizada” (PINTO, 2009: 64).

Actualmente a Qualidade encontra-se ligada ao conceito de sistema e à criação de SGQ nas organizações. Estes SGQ devidamente estruturados de acordo com as referências normativas garantem, em princípio, a continuação dos objectivos fixados inicialmente.

“O vasto movimento internacional da Qualidade ao qual Portugal não deixou de aderir, primeiro através da iniciativa privada, depois envolvendo a própria administração pública, numa sequência que também coincide com a segunda metade dos anos 80 e 90 do século XX e este início do século XIX é ainda dissociável dos processos de “mudança” e de “inovação”, característicos da época em que vivemos e que, de uma forma geral, visam a plena integração na sociedade de informação, a efectiva aplicação das TIC, uma maior competitividade mas também o desenvolvimento de uma cultura do serviço, de uma cultura da qualidade, reflectida na qualidade dos produtos disponibilizados e dos serviços prestados pelas organizações ao seu cliente, bem como de institucionalizar uma nova cultura de gestão da Administração Pública” (PINTO, 2009: 65).

Numa época de grandes alterações, é indispensável este tipo de abordagem que “através de um processo de gestão de mudança que envolve toda a organização, os seus recursos humanos, os processos e os métodos de trabalho, a componente tecnológica e, naturalmente o próprio Sistema de Informação organizacional, se possibilite a criação de valor quer na organização, quer no produto/serviço por ela prestado e se ultrapasse o risco de cair na pura automatização/informatização de ineficiências. Isto implica a reformulação de modelos de gestão e de interacção com o Cliente/Cidadão, orientando a actuação da organização (pública ou privada) para a eficácia organizacional e a eficiência processual, com uma procura pela melhoria contínua dos processos organizacionais, optimizando os recursos disponíveis e implementando um efectivo serviço de informação para a gestão, garantindo que a actividade é orientada para a satisfação das necessidades dos clientes (...), propondo adoptar métodos de trabalho em equipa, promovendo a comunicação interna e desenvolvendo a motivação dos

colaboradores para o esforço conjunto de melhorar os serviços e compartilhar os riscos e responsabilidades” (PINTO, 2009: 65-66).

Desde os anos 90 do século XX temos assistido ao despertar de uma nova visão da qualidade no âmbito dos serviços de informação. O Centro de Documentação do Ministério da Educação foi o primeiro a implementar um SGQ como resultado da aplicação de uma nova filosofia de gestão e do Modelo de Excelência da EFQM que lhe concedeu o prémio da Qualidade em serviços públicos (PINTO, 2009). Também no município de Vila do Conde foi levada a cabo uma experiência no âmbito da Qualidade mas que ficou fora do contexto de certificação pela norma ISO. Relativamente á cidade do Porto, a CMP tem vindo a implementar Sistemas de Gestão da Qualidade em alguns dos sectores da autarquia. Aqui, ressaltamos o caso do Departamento de Arquivos da CMP que na implementação do seu SGQ seguiu princípios orientadores da Qualidade “prioridade da satisfação dos clientes; envolvimento explícito da gestão de topo; envolvimento e desenvolvimento dos colaboradores;” entre outros e definindo a política de qualidade em que o Departamento de Arquivos “integrou, entre outras, a seguinte orientação/intenção: apoiar a Administração Municipal no domínio da Gestão de Informação e envolver os colaboradores no cumprimento da missão” (PINTO, 2009: 67). O objectivo da aplicação deste sistema passou pela procura da melhoria contínua e pela satisfação de clientes/utilizadores e colaboradores.

Muitos outros serviços se seguiram o que nos permite afirmar que a existência de um serviço de informação e de uma política activa de gestão da informação é não só importante para a implementação de um SGQ, como ele próprio pode e deverá ser objecto da implementação de um SGQ potenciando dessa forma o cumprimento da sua missão.

2.2.2 A perspectiva sistémica e integrada

O desenvolvimento das organizações depende cada vez mais da “eficiente e eficaz utilização do recurso informação no presente e na capacidade de o armazenar e recuperar. As atenções estão, assim, centradas na informação, nas plataformas tecnológicas que sustentam a sua produção, armazenamento e comunicação e nas profundas mudanças exigidas às entidades singulares ou colectivas, públicas ou privadas” (PINTO, [et al.], 2005: 1).

Os constantes desafios colocados às organizações “implicam claramente o apetrechamento tecnológico. Contudo estas terão que ir mais longe e envolver uma nova reflexão da estrutura organizacional, dos modelos de gestão, dos processos organizacionais, dos recursos utilizados e da própria cultura organizacional” (PINTO, [et al.], 2005: 2).

O pensamento sistémico advém em grande parte, dos desafios constantes que a chamada Sociedade da Informação impõe às organizações. O conceito de sistema tem vindo a desempenhar um importante papel na sociedade de hoje em que é cada vez mais fundamental uma abordagem sistémica dos problemas. Esta abordagem revela-se fundamental na medida em que “toma o sistema como um todo e não como partes separadas” (COSTA, 2007: 125).

A Teoria Geral dos Sistemas, formulada, como vimos, por Bertalanffy, “cria um conjunto de constructos teóricos que podem ser utilizados com variados graus de ambição e confiança (...) – um sistema é definido como um trabalho em redes ou unidades de interacção e processos planeados para realizar um objectivo” (COSTA, 2007: 125). E como tal, quando um sistema se encontra mal organizado, apesar de todas as partes funcionarem bem relativamente aos seus objectivos, o sistema total pode não funcionar tão bem.

Na perspectiva da Qualidade, as organizações são consideradas unidades sistémicas que “devem desenvolver uma série de elementos de forma integrada e «sistémica», para implantar

com êxito a Gestão da Qualidade, para que o cliente se aperceba e possa assim incrementar a avaliação positiva do seu valor” (COSTA, 2007: 88). Na análise da TQM vimos que este é considerado como um fenómeno organizacional que é concretizado numa estratégia organizacional integrada e sistemática que tem como objectivo melhorar a Qualidade da gestão organizacional, de produtos e serviços que são oferecidos. É necessário definir claramente as responsabilidades dentro de uma organização, “as acções de seguimento, de registo e os canais de comunicação” (COSTA, 2007: 116) sempre numa perspectiva sistémica e integrada que supera as divisões organizacionais. A própria implementação do SGQ assume e necessita de efectuar uma abordagem sistémica e integrada da organização, nomeadamente dos processos de gestão estratégica, operacionais ou de suporte relacionados com a actividade principal da organização.

A implantação de um SGQ encontra-se relacionada com a CI e a GI na medida em que necessita da eficaz utilização da informação e das plataformas tecnológicas que suportam a sua produção, armazenamento e comunicação bem como a estruturação de mudanças organizacionais.

A abordagem sistémica e integrada implica o levantamento de questões relacionadas com a estrutura organizacional, métodos de gestão, optimização de procedimentos, “controlando de certa forma todos os fluxos de informação inerentes à construção, implementação e futura manutenção dos SGQ” (BARREIROS, 2006: 45).

O apontar para a importância de uma abordagem sistémica é reforçado na perspectiva CI na qual assumimos a Teoria Sistémica como ferramenta interpretativa e explicativa do modelo científico-informacional e caminhamos para a aplicação de um modelo que é caracterizado por uma dinâmica investigativa resultante da interacção dos quatro pólos do Método Quadripolar.

Este modelo – Modelo Sistémico e Integral de Informação Activa e Permanente (de que falámos anteriormente) - tem em conta os principais traços do paradigma pós-custodial, dinâmico, informacional e científico, cujos pressupostos epistemológicos fundamentais são:

- “Valorização da noção operatória de informação (anteriormente definida);
- A aplicação filosófica-sociológica da noção de sistema e da teoria sistémica [...] ao fenómeno e processo info-comunicacional com as seguintes implicações directas:
 1. A produção e o uso da informação são indissociáveis da complexidade humana e social;
 2. Pensar e estudar a informação como Sistema implica superar divisões ou superações convencionais ainda vigentes;
 3. Os sistemas tecnológicos não detêm o exclusivo da condição sistémica, constituindo, apenas, uma parcela dentro da noção de sistema;
 4. Decorre da premissa anterior a perspectiva epistemológica que configura a CI como um campo transdisciplinar ou fusionista da Arquivística, Biblioteconomia, Organização e Métodos e Sistemas Tecnológicos da informação;
- Um SI integral (fruto da relação transdisciplinar);
- Um SI que atribui especial importância à organicidade;
- Um SI activo e permanente com o capital simbólico da Memória Organizacional ou institucional;
- Um SI (integral) Activo e Permanente que exija a adopção de uma operação metodológica inscrita no Método Quadripolar da CI proposta por Silva e Ribeiro (SILVA, [et al.], 2002: 7);

- Sendo o Método Quadripolar da CI a matriz fundamentadora do SI (integral) AP (PINTO, [et al.], 2005: 7).

2.2.3 A importância do processo info-comunicacional na Gestão da Qualidade

O processo info-comunicacional constitui a relação directa entre a informação e a comunicação. “A CI encara a informação como um fenómeno capaz de se metamorfosear em processo comunicacional. Quer como fenómeno, quer como processo estamos perante um objecto vasto e complexo de estudo” (SILVA, 2005: 95).

Contudo, é preciso estabelecer uma diferença entre informação e comunicação (a comunicação não existe sem a informação, ou seja, a informação antecede a comunicação). Se a *informação* “é um conjunto de representações mentais e emocionais codificadas (...) passíveis de serem registadas num qualquer suporte material e, portanto, comunicadas de forma assíncrona e multi-direccionada”, a *comunicação* “é sinónimo de interacção humana e social e pressupõe necessariamente informação sob a forma de mensagens ou conteúdos transmitidos, partilhados, em suma, comunicados” (SILVA, 2006: 143). “Informação e comunicação correspondem a “coisas” que não sendo simétricas, são indissolvelmente complementares” (SILVA, 2005: 104).

A forma como a informação é comunicada ao receptor implica que este esteja inserido num processo informacional e com comportamento informacional.

Como dissemos anteriormente, a informação depende de como é produzida, devendo ser relacionada com os meios operativos e na influência sistémica intrínseca ao processo informacional como “um produto resultante de condições estruturais (políticas, técnicas, económicas, culturais etc.) criadas em sociedade pela acção humana capaz de ser apreendido por um sujeito/observador externo ao objecto observado (...)” e portanto cognoscível (PINTO, 2006: 8).

A reprodução e a transmissão/comunicação como propriedades da informação, constituem o processo informacional para a consumação comunicacional.

O processo info-comunicacional afirma-se, assim, cada vez mais como um factor de sucesso da gestão da qualidade, não só na relação da organização com o exterior (o cliente), mas também a nível interno. No entanto, é necessário ter em conta que a sua gestão abarca todo o ciclo de vida da informação: produção, processamento, fluxo, avaliação, armazenamento, disseminação, uso e posterior preservação. É essencial perceber que toda a informação/documentação produzida no âmbito do SGQ é parte do SI organizacional e reflecte as actividades dessa mesma organização.

A melhoria do processo info-comunicacional dentro das organizações é também um factor determinante na correcta documentação de processos. Os colaboradores devem comunicar à restante organização todos os procedimentos pelos quais estão responsáveis (COSTA, 2007). Também a gestão de processos organizacionais “facilita a comunicação interna numa organização, suportando o processo info-comunicacional inerente às diferentes sequências de actividades e tarefas (GONÇALVES, 2010: 54).

Na perspectiva comunicacional e em plena Era da Informação, a comunicação entre a organização e o cliente é considerado como um factor crítico de sucesso. Um dos princípios fundamentais da ISO 9000 é a focalização no cliente valorizando o processo info-comunicacional que ocorre entre a organização e os seus clientes, no sentido de perceber e de corresponder às expectativas e necessidades dos mesmos (MARQUES, 2005). Assim, as

organizações devem estabelecer canais de comunicação para estar em permanente contacto com os clientes. Os canais de comunicação devem abordar temáticas como a “transmissão de informação acerca dos produtos, monitorização do comportamento do indivíduo, avaliação da qualidade do serviço, monitorizar a opinião do cliente acerca da organização, auscultar ideias de possíveis melhorias e novas necessidades e reclamações” (NEVES, 2008: 36).

Já segundo Santos (2009: 10), e numa perspectiva interna, as organizações devem ser vistas “como um conjunto de processos que trabalham coordenadamente como um único sistema global”. Assim a comunicação deve ser otimizada ao máximo entre os diferentes departamentos das organizações.

Do nosso ponto de vista, toda a estruturação e funcionamento do SGQ depende da eficiência e eficácia com que o processo info-comunicacional se desenvolve ao longo dos processos e entre os diferentes actores. A qualidade, para além de ser vista como uma filosofia de gestão, deve constituir um modelo de comunicação integrado. Na implementação de um SGQ, a comunicação e a produção de informação devem ser tratadas como processos essenciais e exigentes e cada vez mais indissociável da utilização das TIC. Algumas das referências da Qualidade divergem na identificação de elementos ou factores críticos da gestão da qualidade. No entanto, na opinião de todos eles, há algo em comum: são necessários “sistemas de comunicação que eliminem as barreiras de comunicação dentro da empresa” (COSTA, 2007: 156).

Segundo Sousa (2007: 21), o Sistema de Gestão da Qualidade, ao definir nomeadamente canais de comunicação, “constitui a base essencial para a institucionalização de um sistema de valores da qualidade total, cujos benefícios principais são a satisfação dos clientes, o esforço de melhoria contínua, a eliminação dos desperdícios, a comunicação e atitude positivas. Para se atingir este nível, é necessária uma abordagem estruturada que exige o esforço de mudança e envolvimento de todos os intervenientes. A finalidade é aderir a uma nova filosofia de gestão que permite o aumento da competitividade e da satisfação dos clientes”.

Para Costa (2007: 196), aquando da implantação das ISO 9000 nas organizações, a comunicação deve ser substancialmente melhorada, “para garantir que os empregados comunicam eficazmente sobre os seus procedimentos e para documentar claramente os processos”. No entanto, não só a implantação da ISO 9000, mas também o processo de certificação das organizações, “implicou uma evolução da forma de gerir uma empresa: a organização, a comunicação e o sistema da qualidade, em geral, são algumas das chaves do êxito na gestão da empresa”.

É importante ter em conta que o sucesso organizacional não só depende da correcta produção e utilização da informação no presente como também do seu eficaz armazenamento e preservação para uso futuro.

2.2.4 A relevância dos sistemas de “informação e análise”, da “análise de processos” e da gestão por processos

Como já dissemos, esta dissertação centra-se no fenómeno e processo info-comunicacional, no contexto de implementação de um SGQ, sendo que a informação como recurso, se encontra subjacente à implementação e sustentação deste tipo de sistemas.

A informação e a sua posterior gestão têm um papel deveras importante na implementação de um SGQ uma vez que a sua correcta usabilidade se encontra associada a factores para os quais muito contribui a correcta utilização da informação como recurso. Costa (2007) elenca o *benchmarking*, a cultura da qualidade, o trabalho em equipa, comunicação,

planificação estratégica, informação sobre a qualidade e o desempenho, o controlo de processos, a liderança, o planeamento da Qualidade, gestão de pessoas, focalização no cliente, gestão por processos e melhoria contínua (informação, análise, etc.) como alguns dos factores mais comuns presentes em modelos de Gestão da Qualidade. Todos estes modelos dependem da correcta utilização da informação, destacando-se o facto de a informação desempenhar um importante papel na elaboração de estratégias de melhoria da Qualidade.

No entanto, o recurso informacional poderá ser incorrectamente utilizado nomeadamente nos casos de cópias de SGQ de outras empresas. Aparentemente, “poupa-se” um imenso esforço de compreensão e agilização do fluxo de trabalho, que, na verdade é essencial, e, por outro lado, não se utilizam as mais-valias proporcionadas pelos SGQ. A implantação destes sistemas serve apenas, em muitos destes casos, para conseguir a marca da certificação, permanecendo, posteriormente, estático ao longo do tempo e integrando os chamados mercados artificiais de certificação.

Deming, Juran e Crosby elegem o controlo de processos, a aprendizagem, a monitorização de processos, a avaliação da Qualidade, a melhoria da Qualidade da Informação e o uso de ferramentas e métodos estatísticos como alguns dos passos a serem dados na procura pela melhoria da Qualidade.

Também o uso de ferramentas da Qualidade propicia a melhoria da Qualidade nas organizações, fomentando também a aprendizagem e o conhecimento organizacional, levando as organizações até à gestão do seu próprio conhecimento⁵⁷.

Como temos vindo a dizer, a GQ associa-se à família das normas ISO 9000. O sucesso da GQ é garantido através da certificação por esta família de normas e também através da produção da informação relevante de apoio ao SGQ. Este último factor de sucesso será garantido se a informação for comunicada internamente na organização e se for correctamente e estrategicamente utilizada nas decisões. Destaca-se aqui, como dissemos atrás, a enunciação de um apontador deveras relevante para o nosso estudo que é a componente informacional.

As organizações que mais produzem informação de apoio à GQ, que disponibilizam essa informação e que a utilizam no desempenho de funções, são as que maior partido tiram da utilização de um SGQ.

“Com as ISO 9000, também se põe em comum os conhecimentos (Know-how) e experiências da empresa. Trata-se de um meio de por em comum informação, da qual a empresa pode beneficiar de forma importante(COSTA, 2007: 95).

Aquando da implantação da ISO 9000 numa organização, é necessário que se melhore a comunicação interna de modo a garantir que os colaboradores comunicam sobre todos os procedimentos, garantindo assim a correcta documentação dos processos (sendo que este é um requisito obrigatório para obter a certificação).

Na implantação de um SGQ devem ser definidos a política e os objectivos da Qualidade, as responsabilidades e principalmente os canais de comunicação, de modo a traduzirem-se num conjunto de regras de vivência da empresa.

Os objectivos da Qualidade devem ser comunicados, permitindo que toda a organização compartilhe esses objectivos de modo a perceberem a verdadeira intenção de um SGQ. Também a melhoria contínua do sistema só é possível através da comunicação interna na organização - “a melhoria contínua consiste em desenvolver as actividades que envolvem empregados, tais como canais de sugestões e grupos de trabalho, junto com a medição e a análise dos dados, a fim de

⁵⁷ Para SILVA (2005) gestão do conhecimento é “um conjunto de actividades que busca desenvolver e controlar todo o tipo de conhecimento em uma organização, visando a utilização na consecução dos seus objectivos” (SILVA, 2005).

identificar oportunidades para a melhoria e não agir somente quando os problemas se levantam” (COSTA, 2007: 96).

A garantia da existência da comunicação nas organizações garante a correcta utilização do SGQ e o desenvolvimento da organização. “Pode acontecer que o SGQ talvez não chegue ao cliente externo, mas internamente pode favorecer uma organização adequada” (COSTA, 2007: 96).

Toda a informação produzida no âmbito do SGQ deve ser correctamente gerida e armazenada de modo a ser recuperada eficazmente. Os objectivos e indicadores definidos, a informação resultante da monitorização e medição de processos, a avaliação da satisfação dos clientes, o registo de não conformidades, as sugestões/reclamações, os procedimentos e todos os restantes documentos operacionais são informação imprescindível ao funcionamento de um SGQ. Assim, é importante que o SGQ funcione em conjunto com o sistema tecnológico da informação das organizações, que suporta a gestão da informação produzida e recebida.

A abordagem por processos, inerente à NP EN ISO 9001:2008, também nos remete para a GI na medida em que “exige” às organizações a análise das suas actividades e a identificação dos seus processos, assim como o fluxo informacional e todo o processo info-comunicacional inerente a este.

Esta questão remete-nos para a importância da análise e da gestão de processos e para a importância que a informação tem nestas actividades ao longo da implantação e melhoria de um SGQ.

A gestão de processos é uma parte deveras importante para a GI por facilitar a comunicação interna nas organizações, suportando deste modo o processo info-comunicacional intrínseco nas diferentes sequências de actividades e tarefas. Também a análise de processos contribui para a compreensão de todo o funcionamento organizacional e uma utilização eficiente de todos os recursos.

Torna-se útil para qualquer organização gerir processos, uma vez que, como já dissemos, a necessidade de coordenação resulta da organização e revisão do trabalho, potenciando a melhoria de todas as actividades internas e externas à organização.

Segundo Davenport (1994), a gestão de processos abrange um factor de sucesso das organizações: a comunicação. Para este autor, a informação tem um importante papel na gestão de processos uma vez que os pode tornar mais eficientes e mais eficazes, podendo ser utilizada para medir o desempenho dos processos.

Informação e conhecimento têm grande importância na gestão de processos, uma vez que são muito utilizados na análise e na melhoria dos processos, para além de permitirem que a organização aprenda e se coordene. De notar que na identificação dos processos estratégicos, processos de suporte ou operacionais, é necessária a recolha e a análise da informação. Como dissemos atrás, existem dois tipos de informação que devem ser analisados: a informação sobre o funcionamento e a estrutura dos processos candidatos e a informação sobre a disponibilidade da organização apoiar a redefinição desses mesmos processos.

A melhoria de processos está subjacente à melhoria contínua do SGQ. É necessário que os processos sejam sempre analisados de modo a colmatar possíveis falhas já existentes.

Inerentes à melhoria de processos, o *benchmarking* e a reengenharia de processos são duas metodologias utilizadas na melhoria ou na completa redefinição dos processos. Se por um lado o *benchmarking* compara as diferentes organizações e identifica melhores práticas permitindo a disponibilização da informação e a troca de dados, a reengenharia de processos elimina os processos existentes substituindo-os por processos novos, sem que para isso seja necessário pedir informação a outras empresas. O sucesso da reengenharia de processos está na rapidez com que é utilizada e para tal muito contribui o papel das TIC.

Em síntese, para que as organizações beneficiem da utilização de um SGQ, é essencial que fomentem o processo info-comunicacional.

Capítulo 3

3. O caso de referência

3.1 Hipótese de trabalho

Para o desenvolvimento do projecto sintetizado nesta dissertação foram formuladas duas questões essenciais:

- Qual a relevância da utilização de Sistemas de Gestão Documental e Workflow como suporte à implementação e gestão de Sistemas de Gestão da Qualidade?
- Considerando o fenómeno e processo info-comunicacional que modelo de operacionalização utilizar?

Neste contexto tornou-se para nós fundamental:

- Compreender os requisitos de um Sistema de Gestão da Qualidade, a relevância da sua implementação para uma organização, o impacto que teria na gestão da informação organizacional e o papel que esta poderá ter para a sua efectivação;
- Identificar e otimizar os processos organizacionais envolvidos e o inerente fluxo informacional, de acordo com os requisitos da norma ISO 9001:2008;
- Configurar os workflows de suporte;
- Identificar, analisar e estruturar a informação produzida/usada;
- Produzir os modelos de documentos a utilizar;
- Conceber um modelo de implementação e submetê-lo a experimentação/validação.

À partida, admitimos que a hipótese da utilização de um Sistema de Gestão Documental e Workflow como base para a implementação e gestão de Sistemas de Gestão da Qualidade seria, para nós, viável e portanto passível da construção de um modelo de operacionalização que considerasse o fenómeno e processo info-comunicacional e permitisse a aplicação de um modelo de gestão da informação à luz do novo paradigma.

3.2 Descrição e objectivos do projecto

O projecto desenvolvido na empresa iPortalMais, intitulado *Sistemas de Gestão Documental e Gestão da Qualidade: relevância e modelo de implementação*, situa-se no âmbito da gestão da informação organizacional, num contexto de implementação e gestão de um Sistema de Gestão da Qualidade. O projecto mencionado visou a análise da possibilidade e relevância da utilização de ferramentas de Gestão Documental e *Workflow* (iPortalDoc) como suporte à implementação e posterior manutenção de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) numa organização, com particular enfoque nas fases de produção, fluxo, organização, armazenamento e uso da informação, bem como nos processos organizacionais relacionados.

3.3 Actividades e Cronograma

Este projecto foi dividido em duas etapas: uma etapa mais teórica que consistiu na elaboração do Estado da Arte da temática em estudo e outra etapa mais operacional que foi desenvolvida na iPortalMais e, posteriormente, nos clientes identificados como casos de validação.

Na primeira etapa procedeu-se à análise da bibliografia, segundo três abordagens distintas: uma na perspectiva da Qualidade e Gestão da Qualidade nas organizações; uma segunda na perspectiva da Gestão de Processos e a terceira na perspectiva da Gestão Documental. O capítulo do Estado da Arte foi concluído com um Enquadramento Teórico e Conceptual que sustentou todo o trabalho desenvolvido posteriormente.

Na segunda fase, esta sim mais operacional, foi seguido o plano de lineado inicialmente, que envolveu as seguintes etapas:

- * Estudo e formação na ferramenta iPortalDoc;
- * Análise de casos de aplicação de ferramentas de Gestão Documental em contexto de implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (no sector privado a iPortalMais e no sector público a Câmara Municipal da Maia);
- * Estudo da organização (análise orgânico-funcional);
- * Análise dos processos organizacionais;
- * Mapeamento e modelação de procedimentos;
- * Criação de workflow;
- * Organização e representação da informação (estrutura da informação);
- * Criação de modelos de documentos;
- * Desenho do modelo a implementar;
- * Configuração do iPortalDoc;
- * Sistematização do Modelo *iPortalDoc_QModel*;
- * Validação do modelo desenvolvido: Caso de aplicação Sá Miranda & Associados e Caso de aplicação Instituto Electrotécnico Português;
- * Elaboração de manuais para utilizadores (**Anexo A**);
- * Parametrisação do formato de entrega da dissertação.

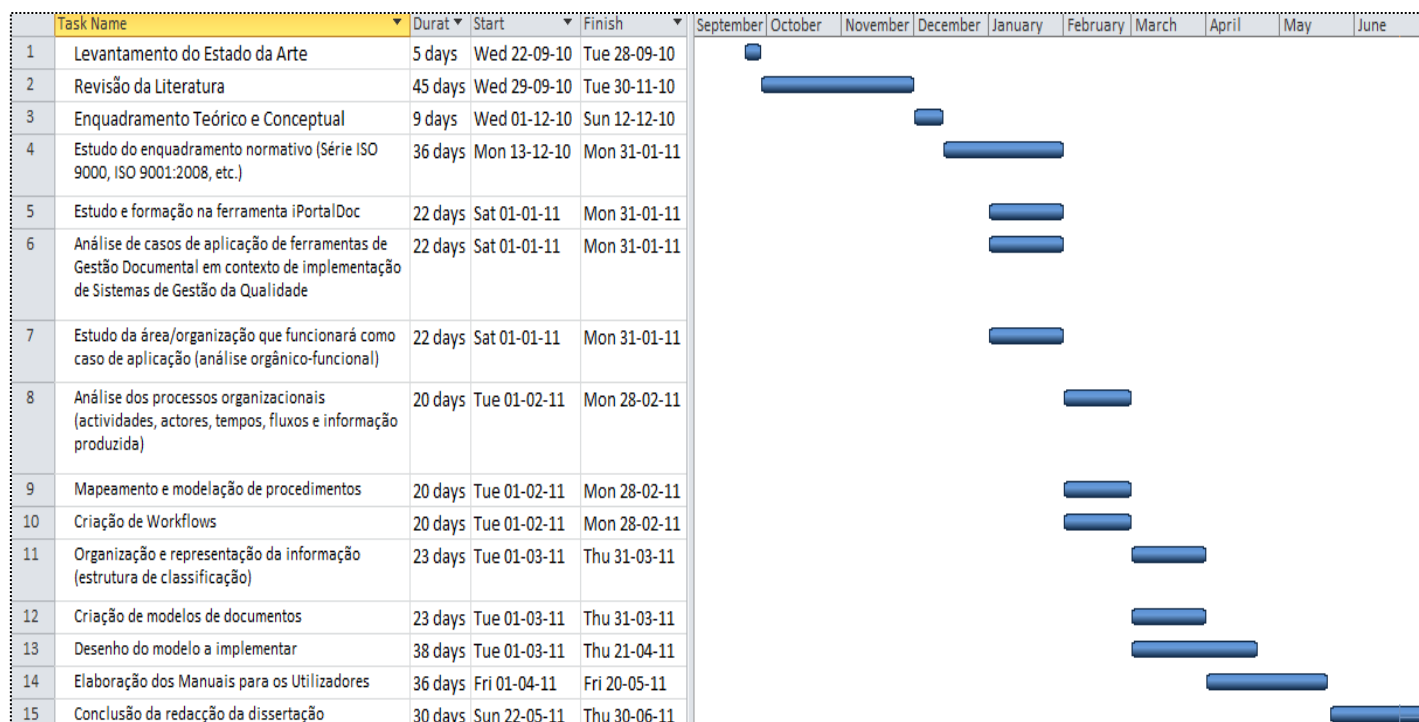


Figura 6 - Cronograma inicial do Projecto

3.4 Modelo de abordagem: o método quadripolar

O projecto desenvolvido teve como objectivo identificar a relevância da implementação de sistemas de gestão da qualidade, potenciando, em simultâneo, os sistemas de gestão documental implementados ou a implementar e a política de gestão da informação da organização em questão, numa perspectiva integrada e sistémica.

Para a condução do nosso percurso foram formuladas as seguintes questões de investigação:

- Qual a relevância da utilização de Sistemas de Gestão Documental e Workflow como suporte à implementação e gestão de Sistemas de Gestão da Qualidade?
- Considerando o fenómeno e processo info-comunicacional que modelo de operacionalização utilizar?

No capítulo anterior expusemos a nossa posição no que se refere à adopção do modelo de operacionalização SI-AP. No entanto, é importante referir que a abordagem das questões de investigação formuladas teve como base metodológica a adopção do Método Quadripolar.

O **Método Quadripolar** é um modelo de investigação científica que assenta na interacção investigativa entre quadro pólos: o epistemológico, o teórico, o técnico e o morfológico.

O **pólo epistemológico** funciona como ponto de partida, sendo nele que se define o objectivo científico e se definem os limites do problema. Neste pólo foi elaborada uma proposta de dissertação adequada ao campo de estudos em que nos situamos – a Gestão da Informação –, orientada por um novo paradigma – o científico-informacional – e centrada no fenómeno e processo info-comunicacional, conscientes de que quer a Gestão da Qualidade, quer a Gestão Documental têm sido áreas muito marcadas pelas influências de áreas científicas ligadas à Gestão e à Tecnologia, bem como, no caso da Gestão Documental, por uma Arquivística caracterizada por um já ultrapassado paradigma tecnicista e custodial e centrada no documento.

O **pólo teórico** é o pólo da formulação de hipóteses, teorias e conceitos. Neste pólo, tendo como referente o paradigma científico-informacional e os conceitos que o mesmo implica,

procurámos isolar o fenómeno e processo info-comunicacional subjacente e decorrente da implementação de sistemas de Gestão da Qualidade, não esquecendo que o mesmo é, por sua vez, indissociável da implementação de soluções tecnológicas de suporte e que toda a análise e trabalho a desenvolver usufruirá e contribuirá para a dinâmica construção do sistema de informação organizacional. Nesse sentido fomos conduzidos à formulação das questões de investigação anteriormente mencionadas.

O **pólo técnico** é o pólo do contacto com a realidade. Concentrámos aqui o contacto com a realidade em análise e que, sucintamente, percorreu as seguintes fases: pesquisa bibliográfica, revisão e análise da bibliografia seleccionada sobre o tema (teses, dissertações e artigos científicos, etc.); análise do caso de referência e casos similares (análise orgânico-funcional, observação retrospectiva e prospectiva), observação directa e participante do funcionamento da organização (ex.: acompanhamento das rotinas, realização entrevistas aos colaboradores, mapeamento dos processos organizacionais, identificação de modelos de documentos, etc.) e experimentação do modelo (casos de aplicação/validação).

Finalmente, no **pólo Morfológico** são formalizados os resultados da investigação realizada. Este pólo orientou a estruturação e a apresentação dos resultados obtidos com o trabalho desenvolvido, nomeadamente: a criação de *Quadros de Contexto* com base na análise orgânico-funcional efectuada, a proposta de uma *Estrutura documental* base, os *modelos de documentos*, a proposta de *Mapa de processos principais e de suporte*, *diagramas* e *Memórias Descritivas dos Processos*, *workflows*, *estrutura de Classificação* da informação, listas de termos e tipologias documentais, parametrização do software e *modelo geral de implementação*.

3.5 Metodologia e ferramentas

3.5.1 Recolha de informação

De acordo com o plano definido para a realização deste projecto (**ver figura 7**) a primeira tarefa centrou-se na **pesquisa bibliográfica**. Nesta etapa inicial foram realizadas pesquisas centradas no levantamento de obras de referência no âmbito da Qualidade e Gestão da Qualidade, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Gestão de Processos, Gestão Documental, Ferramentas de Gestão documental e Ciência da Informação. O recurso a monografias, teses e dissertações, artigos científicos e material publicado na Internet, foi posteriormente reforçado pela análise de conteúdo ou **análise da bibliografia seleccionada**.

Numa segunda etapa, já na iPortalMais – caso de referência -, recorreu-se à **observação participante**, centrada nas actividades que cada colaborador desenvolvia, permitindo-nos desta forma o contacto directo com todas as actividades desenvolvidas ou a desenvolver. Posteriormente foi elaborada uma entrevista aos colaboradores de cada departamento da iPortalMais, **entrevista** esta semi-estruturada, com um guião (**Anexo B**) previamente preparado servindo de eixo orientador ao desenvolvimento desta. O objectivo desta entrevista consistiu na verificação de todo o tipo de informação com que a empresa trabalha, que actividades/projectos estão a desenvolver, as sucessões de actividades e tarefas, bem como o uso que é feito de toda a informação, procurando assim abranger todo o processo info-comunicacional e a própria produção informacional.

3.5.2 Ferramentas

As ferramentas de operacionalização dividem-se em dois grandes grupos: o referencial normativo e as ferramentas tecnológicas (*Unified Model Language*, *Quanta Plus* e *iPortalDoc*).

Tendo este projecto como objectivo analisar a possibilidade da relevância da utilização da ferramenta iPortalDoc (ferramenta de Gestão Documental e Workflow) como suporte à

implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, assim como a sua posterior manutenção numa organização, não poderíamos deixar de lhe dar destaque.

3.5.2.1 O referencial normativo

O objectivo do nosso projecto consistia na construção de um modelo de GI a partir da utilização de uma ferramenta de Gestão Documental que permitisse a qualquer organização a implementação e posterior certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade. Para tal, o nosso referencial normativo centrou-se na família de normas ISO 9000, construída para a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade. Esta família normativa “ representa um consenso internacional sobre boas práticas de gestão e com o objectivo de garantir o fornecimento de produtos que satisfaçam os requisitos dos clientes, bem como a prevenção dos problemas, o ênfase na melhoria contínua e a implementação, como já referimos, de boas práticas de gestão. Estas boas práticas são compiladas num conjunto de requisitos normativos” (TAVARES, 2008: 15) a saber: **ISO 9000:2005 – Sistemas de gestão da qualidade Fundamentos e Vocabulário, ISO 9004:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade Linhas de orientação para a melhoria do desempenho, ISO 9001:2008 – Sistemas de gestão da qualidade Requisitos.**

O estudo deste referencial, nomeadamente da NP EN ISO 9001:2008 foi uma tarefa essencial. Como veremos mais à frente, o modelo construído segue todos os requisitos e sustenta-se decisivamente no conhecimento adquirido nomeadamente no que diz respeito a: 4. *Sistemas de gestão da qualidade (documentação)*, 5. *Responsabilidade da Gestão*, 5.5 *Responsabilidade, autoridade e comunicação*, 6. *Gestão de Recursos*, 7. *Realização do Produto* e 8. *Medição, análise e melhoria*.

A análise da produção científica na área da Qualidade e do referencial normativo foi complementado pelo estudo de casos de implementação das normas (*iPortalMais; Certificação dos Serviços autárquicos segundo a ISO 9001:2000 na Câmara Municipal da Maia; Concepção e Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, segundo a NP ISO 9001:2000, nas unidades orgânicas da Biblioteca Municipal Doutor José Vieira de Carvalho e Divisão do Turismo da Câmara Municipal da Maia*).

3.5.2.2 Ferramentas Tecnológicas: iPortalDoc, Quanta Plus e Unified Model Language

No iPortalDoc centra-se o essencial da nossa análise. É um Sistema de Gestão Documental e Workflow direccionado a empresas e instituições, permitindo aos seus utilizadores a produção, gestão do fluxo, assim como o arquivo de documentos para posterior gestão. O iPortalDoc visa diminuir a burocracia associada aos processos de controlo documental tornando a sua utilização prática e funcional. Para que funcione correctamente é essencial que esteja bem estruturado e parametrizado.

Esta aplicação informática, criada em 2001, foi desenvolvida e implementada pela iPortalMais Serviços de Internet e Redes, Lda. sobre uma estrutura Linux (*open source*), o que justifica o seu baixo preço., funcionando em conjunto com outro sistema – a IPBrick. “É na IPBrick que começa a actividade do iPortalDoc (...) [fazendo-se] a inserção e a gestão de utilizadores do IportalDoc, bem como dos grupos aos quais eles pertencem. Também é aqui que serão criados os registos das Entidades com que a instituição interage e respectivos contactos,

sendo essenciais para toda a actividade a desenvolver no iPortalDoc (IPORTALMAIS, 2010b: 7-8).

O iPortalDoc apresenta como principais características:

- A melhoria na recuperação da informação (disponibiliza pesquisa rápida e avançada) dentro da organização;
- A disponibilidade constante e a vários utilizadores simultaneamente;
- Redução da informação em suporte papel;
- Gestão do Ciclo de vida dos documentos;
- Facilidade da consulta da informação;
- Garantia de segurança nos documentos digitais;
- Controlo das versões actualizadas de documentos, bem como o acesso a esses documentos, garantindo a integridade e a segurança da informação;
- Facilidade de utilização;
- Adequação da configuração do iPortalDoc de acordo com as necessidades de cada organização.

O iPortalDoc disponibiliza aos seus utilizadores três interfaces:

- **Interface de Acesso Web** – Permite todo o tipo de operações sobre documentos, gestão de Workflows, inserção de templates, etc. “A interface gráfica de acesso WEB está dividida em quatro áreas que possibilitam a interacção com os documentos: área de navegação na hierarquia documental, área de visualização dos documentos de uma dada secção da hierarquia de gestão documental, motor de busca, e barra de ferramentas” (IPORTALMAIS, 2010b: 18).
- **Interface de sistema de ficheiros** - “Para além da interface WEB existe a interface SMB (acesso a partilhas) criada para oferecer um acesso rápidos aos documentos, já que o acesso aos documentos via sistemas de ficheiros em rede são muito mais rápidos que os acessos WEB. Esta gestão de ficheiros é feita na internet” (IPORTALMAIS, 2010b: 18). Esta é uma interface que facilita a cópia de grandes quantidades de documentos no iPortalDoc.
- **Interface de Correio Electrónico** - “Sempre que o utilizador tem uma acção a realizar no gestor documental, no momento em que o Workflow é activado, este envia um email ao proprietário da acção com um link que lhe permite aceder à acção que tem para realizar. Posteriormente, se a secção ainda não tiver sido realizada, o sistema envia outro e-mail a avisar o proprietário da acção que tem uma acção para realizar e que já devia ter sido realizada. No dia em que o prazo da acção termina, o sistema envia novamente um aviso ao proprietário da acção. Caso o prazo da acção expire, sem que esta tenha sido realizada, no dia seguinte o sistema manda um e-mail ao Coordenador da secção e ao Administrador” (IPORTALMAIS, 2010b: 23). Para além desta notificação de realização de acções, a interface de correio electrónico, juntamente com a interface WEB permite ao utilizador associar documentos a emails. Para se aceder a esta interface de Correio Electrónico, é necessário que cada utilizador seja detentor de duas contas de e-mail: a conta normal de utilizador que é criada automaticamente pelo IPBrick quando se faz a inserção de utilizadores e que é do tipo username@domain.com. (Com esta conta o utilizador é notificado das acções que tem para realizar no iPortalDoc); e a conta especial iPortalDoc, criada automaticamente enquanto o utilizador acede pela primeira vez ao iPortalDoc e que é

do tipo Dbdocusername@domain*.com.

O interface do iPortalDoc apresenta aos utilizadores cinco menus que permitem o acesso a várias funcionalidades e que serão visíveis dependendo dos perfis atribuídos a cada um deles (Documento, Definições, Workflow, Directoria e Sessão):

- **Menu Documento** – Contém as opções *Remover* (com ou sem pesquisa), *Mover Documentos*, *Carimbar*, *Digitalizar* e *Ligar Documentos*. O menu Documento encontra-se dividido em duas partes: uma relacionada com as acções que se podem efectuar sobre o documento e a outra relativa à informação e ao historial do documento.
- **Menu Definições** – Contém as opções: *Utilizadores*, *Perfil*, *Entidades*, *Direcção*, *Tipos de documento*, *Templates pdf*, *Ordenar documentos* e *Gestao de +inf*. Este menu só está acessível a utilizadores com perfil de *Super User*. (Aos utilizadores podem ser atribuídos os perfis de *Super User*, *Coordenar*, *Sub-Coordenador*, *Leitor Absoluto*, *Leitor*, *Editor* e *Navegador*).
- **Menu Workflow** – Contém as opções: *Conceber*, *Instanciar*, *Configurar*, *Remover*, *Inserir acções*, *Alterar Transição*, *Visualiza RFT*, *Tempo Execução* e *Associar tipo de documento*. Este menu, tal como o anterior, só está visível a utilizadores com o perfil de *Super User*. É neste menu que é possível “manipular fluxos documentais, instanciando os fluxos disponíveis de fábrica e configurando-os para posterior utilização. É através do Workflow que o Sistema de Gestão Documental vai funcionar, sendo os workflows que vão conduzir os documentos encaminhando-os para as pessoas indicadas, assim como é aí que se podem ver as acções a realizar sobre o documento” (IPORTALMAIS, 2010b: 16).
- **Menu Directoria** – Disponibiliza as opções: *Alterar*, *Criar*, *Remover*, *Mover pastas*, *Associar Tipo de Utilizador*, *Associar Utilizador ao tipo de documento*, *Associar Utilizador ao Workflow*, *Info* e *Lista de acções*. Este menu permite a associação de fluxos documentais a utilizadores nas secções escolhidas. As funcionalidades deste menu estão todas disponíveis apenas ao utilizador com o perfil de *Sub_coordenador*.
- **Menu Sessão** – Contém as opções: *Interface de Configuração*, *Constrói FS Global*, *Constrói mailFS Global*, *Constrói Filesystem*, *Constrói mailFS*, *Acções*, *Calendário*, *Mudar Password*, *Mudar Sigla* e *Terminar Sessão*. Este menu permite que o utilizador acceda, nomeadamente, a acções pendentes.

Para além das funcionalidades apresentadas através da breve descrição de cada menu, é ainda relevante mencionar que o iPortalDoc disponibiliza uma interface que possibilita a construção de uma *hierarquia documental*⁵⁸ de acordo com cada organização, bem como a elaboração de *Workflows* que permitem a gestão de todo o ciclo de vida de um documento. A cada utilizador é atribuído um *perfil e permissões de acesso* á informação no sistema, sendo possível *associar documentos e introduzir documentos automaticamente* através dos vários templates em .pdf que o iPortalDoc disponibiliza, fazer a *gestão da correspondência* através do encaminhamento da correspondência recebida e do alerta de notificações importantes, permitindo a *assinatura digital* de documentos através de cartão do cidadão e tendo uma preocupação fundamental – a *segurança* de toda a gestão documental através da criação de

⁵⁸ “Hierarquia Documental” é um termo utilizado no próprio iPortalDoc referente às Secções, Subsecções, Séries e Subséries de um Plano de Classificação.

perfis de utilizadores que combinam as opções *Criação, Leitura e Eliminação* quer de directorias/pastas, quer de documentos.

No sentido de tirar proveito de todas as funcionalidades que o iPortalDoc apresenta, é necessário que os utilizadores responsáveis pela sua administração *elaborem uma hierarquia de Pastas/Directorias* (estrutura/plano de classificação); *atribuam utilizadores e respectivos perfis às distintas Pastas/Directorias*; *procedam à Instanciação e Configuração dos fluxos de trabalho (Workflows) a serem utilizados e a Atribuição dos fluxos de trabalho aos diferentes utilizadores de cada Directoria*.

Do ponto de vista da iPortalMais, a melhor opção será recriar o funcionamento normal da Empresa, isto é, organizar o iPortalDoc à semelhança do dia-a-dia da actividade da empresa. Desta forma será facilitada a compreensão e a adaptação dos vários utilizadores ao sistema.

Esta óptica de desenvolvimento deixa em aberto a possibilidade de a organização pensar estrategicamente a gestão do seu sistema de informação remetendo-se a tecnologia para uma função importante, mas de suporte, não se podendo impor nem sobrepor a todo o processo de análise e conhecimento organizacional que permitirá a sua eficiente e eficaz utilização, nomeadamente quando associada a processos de mudança como é o caso da implementação de um SGQ.

A par do iPortalDoc, na sua funcionalidade de criação de modelos de documentos, foi utilizado também o *Quanta Plus*, um editor de texto e código fonte para trabalhar a formatação dos modelos de documentos em XSL-FO (Extensible Stylesheet Language Formatting Objects), utilizado para gerar documentos em PDF.

A linguagem de Modelação Unified Modeling Language (UML) foi utilizada com base na ferramenta Microsoft Visio tendo auxiliado na construção de todos os fluxogramas presentes no Manual de Procedimentos da Qualidade.

Capítulo 4

4. Desenvolvimento do modelo

Antes de avançar para a explicação das etapas deste modelo, é importante que o conceito de modelo, com que nos fomos defrontando ao longo desta dissertação, seja aqui clarificado.

Por *modelo* entende-se “um sistema físico, matemático ou lógico que representa as estruturas essenciais de uma realidade e é capaz de, no seu nível, explicar ou reproduzir, dinamicamente, o funcionamento dessas mesmas estruturas” (SILVA, 2010: 2).

No campo da GI “o modelo tende a ser mais lógico ou conceptual que matemático e visa resolver um emaranhado de problemas (modelo total), ou apenas um problema específico (modelo parcial).

Para cumprir o desiderato mais geral, e até o mais específico, há vantagem em vincular o modelo a uma teoria, ou seja, o modelo torna-se uma operacionalização teórica, através de uma intervenção prática em busca de resultados concretos (...)” (SILVA, 2010: 2-3).

Da *teoria* “deriva a necessidade e o esforço de modelização ou de elaboração de modelo(s) com um duplo viés: a análise/diagnóstico de certo problema ou situação por via de uma formalização figurativa/descritiva (...) e com base num conjunto de elementos, omitidos outros; e a intervenção plasmada num plano de acção mais ou menos preciso, contendo sugestões específicas de correcção e de melhoramento das disfunções ou desequilíbrios detectados” (SILVA, 2010: 17/18).

Para esta dissertação partimos de uma abordagem teórica na qual o Método Quadripolar e a Teoria Sistémica são referenciais que nos conduziram à adopção do modelo SI-AP o qual está na base de todo o trabalho de operacionalização realizado ao longo deste projecto, sendo certo que, tendo em conta os objectivos a que nos propusemos, teríamos que, a um nível mais específico, “desenhar” um modelo que sistematizasse a componente de gestão da informação inerente à implementação de um SGQ que pudesse ser utilizado como ponto de partida para qualquer organização.

Sublinhamos “ponto de partida” pois, como veremos, não substitui todo o trabalho de análise e conhecimento que terá que ser desenvolvido qualquer que seja a organização alvo.

Como temos vindo a referir, o objectivo desta dissertação passa por testar a possibilidade de um SGD – iPortalDoc – suportar a implementação e gestão de um SGQ apoiando a certificação de qualquer organização pela norma *NP EN ISO 9001:2008 Sistemas de Gestão da Qualidade: requisitos*.

O desenvolvimento deste modelo que interliga Gestão Documental e Gestão da Qualidade passou por várias etapas:

- a *análise orgânico-funcional* do caso de referência – iPortalMais -, permitindo-nos um conhecimento mais aprofundado da mesma, apercebendo-nos, ao mesmo tempo, de como a organização funciona e está organizada e quais os seus principais objectivos;
- a *análise dos processos organizacionais*, por ser objectivo da iPortalMais que o modelo se adaptasse a qualquer organização, foram analisados mais dois casos de implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade e posteriormente seleccionados alguns dos processos e sub-processos comuns. Cada processo seleccionado foi descrito e caracterizado em memórias descritivas (dando mais tarde lugar ao Manual de Procedimentos da Qualidade);

- o mapeamento e modelação de procedimentos;
- a configuração do iPortalDoc através da criação de workflows (fluxos de trabalho);
- a Organização e Representação da Informação, ou seja, começamos por criar o plano de classificação da empresa e utilizá-lo para criar a hierarquia de pastas/directorias do iPortalDoc, reflectindo esta a estrutura organizacional/funcional e a matriz de processos a que havíamos chegado, assim como todos os tipos de documentos necessários ao funcionamento de um SGQ e uma lista de assuntos a ser utilizada na classificação de documentos; criámos, ainda, macros para todas as pastas criadas.
- a criação de templates, envolvendo a criação de modelos de documentos que consideramos necessários ao funcionamento do SGQ.

Todas estas etapas culminaram na *Estruturação Global do iPortalDoc*.

4.1 Contexto Organizacional de referência: a iPortalMais

O projecto começou por se desenvolver na empresa iPortalMais que, ultrapassando o papel de instituição acolhedora e proponente do projecto, seria para nós assumida como um dos casos de referência e ponto de partida do nosso estudo, dado o trabalho desenvolvido no âmbito da implementação do seu SGQ.



A iPortalMais é uma empresa criada no ano 2000 e desde então tem tido um exponencial crescimento, que se distingue pela excelência dos produtos que desenvolve.

É uma empresa com cerca de 50 colaboradores, que incentiva a criatividade e o empenho de toda a sua equipa, que desenvolve e comercializa os dois principais produtos da empresa – a IPBrick e o iPortalDoc. O principal objectivo passa pelo desenvolvimento de ferramentas que simplifiquem a utilização de Linux em empresas ou instituições públicas.

A iPortalMais apresenta um vasto conjunto de soluções informáticas:

- * **iPortalDoc** – Sistema de Gestão Documental e Workflow orientado para todo o tipo de empresas e instituições públicas. Permite que o utilizador archive documentos em formato electrónico e a integração com a intranet, assegurando a eficácia dos processos através do seu sistema de workflow.
- * **iPortalDoc Light** – Permite a publicação online de documentos que se encontram no iPortalDoc, sendo o produto ideal para entidades externas (necessário login e password).
- * **IPBrick.IC** – Sistema operativo Linux para servidores que fornece Intranet, Segurança e funciona como uma Central de Comunicações Unificadas. Para além disso serve como suporte de aplicações de negócio (IPORTALMAIS, 2010a).
- * **IPBrick.ICfull** – Licença que activa todas as funcionalidades da IPBrick. IC de forma completa (IPORTALMAIS, 2010a).

- * **IPBrick.ICsoho** – Licença das funcionalidades de IPBrick.IC adaptadas para escritórios de Micro e Pequenas Empresas e para Home Offices (IPORTALMAIS, 2010a).
- * **IPBrick.ICedu** – Licença IPBrick com todas as funcionalidades. A única diferença está na redução do preço uma vez que está ao serviço de uma instituição escolar.
- * **IPBrick.ICha** – É uma IPBrick.IC, uma licença para dois servidores que têm as mesmas características e informações e quando um falha, o outro recupera o trabalho automaticamente sem que o utilizador se aperceba dessa mudança (IPORTALMAIS, 2010a).
- * **IPTicket** – Aplicação onde os clientes de uma empresa podem avisar das dificuldades que têm e, inserida essa informação no sistema, o programa despoleta automaticamente uma série de acções para resolver (IPORTALMAIS, 2010a).

Os produtos da iPortalMais são já aplicados em vários domínios de actividade: Administração Pública⁵⁹, Águas e Saneamento⁶⁰, Associações Profissionais e Sindicatos⁶¹, Autarquias⁶², Educação, Formação e Cultura⁶³, Energia, Engenharia, Ambiente e Serviços, Transporte & Logística⁶⁴, Engenharia, Construção Civil e Obras Públicas, Imobiliário⁶⁵, Hotelaria, Turismo e Lazer⁶⁶, Indústria, Comércio e Serviços⁶⁷, Informática, Electrotécnica e Telecomunicações⁶⁸, Juntas de Freguesia⁶⁹, Media, Marketing e Publicidade⁷⁰, Saúde⁷¹, Seguros⁷², Sociedade, Têxteis e Calçado⁷³ e Transportes, Concessões Rodoviárias e Ferroviárias⁷⁴.

A análise orgânico-funcional partiu do organograma da empresa (Figura 7) e foi realizada a partir de informação interna presente no iPortalDoc, nomeadamente o Manual da Qualidade, os Manuais de Processos e Manual de recepção ao novo colaborador, produtos integrantes do SGQ.

Como se pode verificar no organograma da iPortalMais, esta é constituída por seis grandes áreas⁷⁵: a Direcção, a Gestão da Qualidade, o Departamento Administrativo - Financeiro, o Departamento Comercial, o Departamento IDI e o Departamento Técnico.

⁵⁹ Academia Postal, ADREDV, Aldeia Digital, CCDR – Lisboa e Vale do Tejo, Governo Civil do Porto, Ministério da Economia e da Inovação, Ministério das Obras Públicas Transportes e Comunicações, PRESILD (Angola).

⁶⁰ Águas de Trás-os-Montes e Alto Douro, Águas do Douro e Paiva, Simdouro, SMAS de Almada, SMSB de Viana do Castelo.

⁶¹ Ordem dos Advogados, Ordem dos Arquitectos secção regional do Norte, Ordem dos Engenheiros da Região Norte, UGT – Sindicato unio n General de Trabajadores.

⁶² C.M. Castelo Branco, C.M. Resende, C.M. Santo Tirso, etc.

⁶³ Agrupamento de Escolas de Matosinhos, Gaianima, Instituto PIAGET, Madeira Tecnopolo, NESI, etc.

⁶⁴ CAPA, Centinfe, Civilria, EFACEC SGPS, Energia, etc.

⁶⁵ Cimpor, Construções Casais, Finertec, GRUPO MOTA-ENGIL, Mortifer, Lisconcebe.

⁶⁶ Casa do Aido, Museu do Douro, Região Turismo do Alentejo, Zoomarine, etc.

⁶⁷ Armazens Marques e Soares, Colonex, Vinhos Douro Superior, etc.

⁶⁸ Braga Conta, MegaFlop, NetDouro, Nexinotel, SisCAD.

⁶⁹ Junta de Freguesia de Nevogilde, Junta de Freguesia de S. Martinho de Bougado, Junta de Freguesia de Santo Ildefonso, etc.

⁷⁰ Brankley – Serviços de Marketing SA, UPPartner – comunicação de marketing SA.

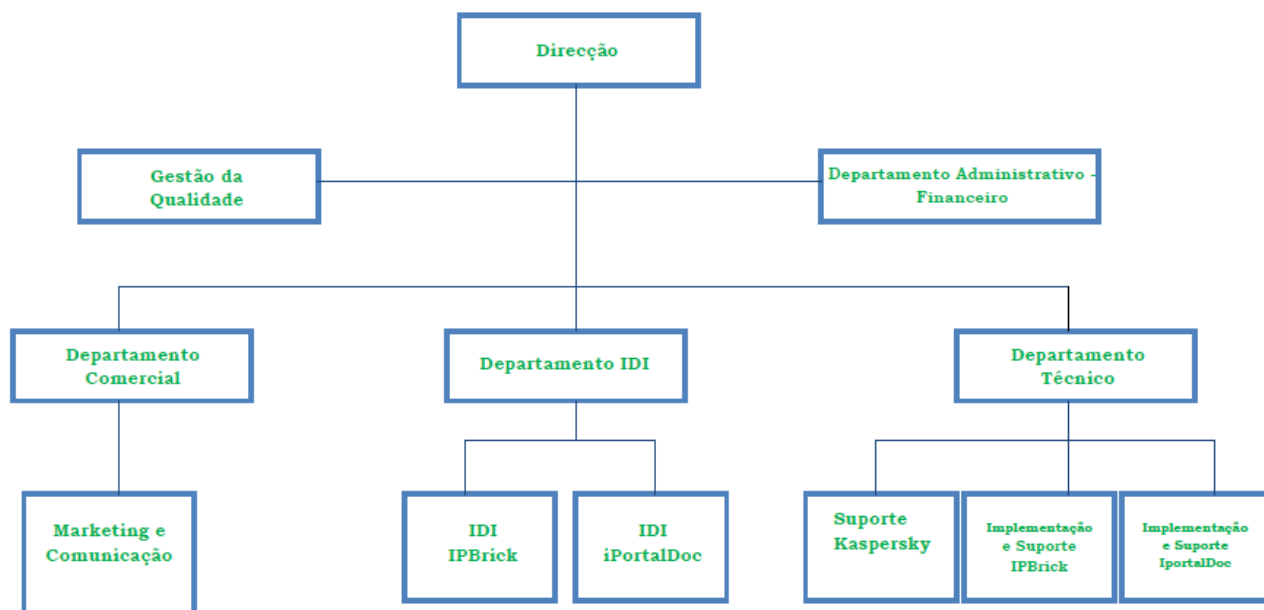
⁷¹ Centro Hospitalar do Médio Ave, Centro Hospitalar do Ave, CUF, Pharmis, Soquife.

⁷² Joaquim Carneiro Damião – seguros, MDSeguros.

⁷³ Lanidor, Salsa Jeans, Riopete, Procalçado.

⁷⁴ Brisa – Auto Estradas de Portugal SA, Fertagus, Torrestir, etc.

⁷⁵ É exigido a todos os membros de cada departamento conhecimentos na óptica do utilizador em OpenOffice.org.



A *Direção* é responsável por tornar a iPortalMais numa referência nacional e

Figura 7 - Organograma da iPortalMais

internacional no mercado da Gestão Documental, Intranet, Comunicações e Segurança.

A área da *Gestão da Qualidade* é responsável por melhorar continuamente os produtos/serviços da iPortalMais e a relação com os seus parceiros e clientes de forma a superar as suas expectativas e a ultrapassar com sucesso todos os desafios colocados á empresa.

O *Departamento Administrativo - Financeiro*⁷⁶ é responsável pelo acompanhamento e emissão da facturação, assim como o controlo da dívida e dos tempos médios de recebimento.

O *Departamento Comercial*⁷⁷ é responsável por criar e manter um canal de distribuição que venha a vender os produtos da iPortalMais junto dos seus clientes, estabelecendo uma ligação mais forte entre os produtos e os seus clientes; este departamento é ainda subdividido em *Marketing e Comunicação*⁷⁸, responsável pela divulgação da marca / instituição IPBrick e de todos os produtos adjacentes.

O *Departamento IDI*⁷⁹ divide-se em duas partes: *IDI IPBrick* e *IDI iPortalDoc*. O Departamento IDI é responsável por procurar inovar permanentemente para manter os produtos desenvolvidos na vanguarda do seu segmento de mercado e evitar que possam copiar as suas soluções com facilidade, defendendo desta forma os parceiros e clientes que apostam diariamente nas tecnologias da iPortalMais

⁷⁶ As exigências necessárias para esta função são: possuir licenciatura em Economia, ou para o caso da rececionista que integra este departamento, é exigido o 12º ano de escolaridade e possuir conhecimentos informáticos na óptica do utilizador em OpenOffice.org, iPortalDoc, Gestix, Primavera e IPcontactos.

⁷⁷ Para esta função é exigida normalmente a licenciatura em Ciência da Informação, embora também haja um funcionário com licenciatura em Engenharia Informática; São exigidos conhecimentos (adquiridos na empresa) de iPortalDoc, SugarCRM, Ferramentas de Groupware, IPTicket, Gerador de Licenças e Trac (registo de bugs e necessidades de novos desenvolvimentos) e conhecimentos na óptica do utilizador em OpenOffice.org. É ainda exigida carta de condução de ligeiros.

⁷⁸ Para o cumprimento desta função é exigida a licenciatura em Ciências da Comunicação e conhecimentos na óptica do utilizador em OpenOffice.org, Text Editor, Gimp, Scribus e Dia Diagram Editor.

⁷⁹ A esta função é exigida a licenciatura em Engenharia Electrotécnica e conhecimentos de linguagem de programação: XML, XSL, SQL, PHP, Visual Basic, PHP, Ajax e Java. São ainda exigidos conhecimentos em Quanta, Netbeans, Firefox, Cervisio, Crossev, Thunderbird e Terminal Konsole.

O Departamento Técnico⁸⁰ é dividido em três áreas: *suporte Kaspersky*, *Implementação e suporte IPBrick* e *Implementação e Suporte iPortalDoc*. O Departamento Técnico é responsável pelo apoio a parceiros a efectuar com sucesso as suas implementações, dar suporte à resolução de problemas relacionados com a utilização das tecnologias distribuídas e contribuir para a identificação de melhorias a implementar nas soluções comercializadas.

O projecto desenvolvido enquadrou-se, como já referimos, na área dos Sistemas de Informação (no âmbito do *Departamento IDI iPortalDoc*) que compreende a Gestão da Qualidade, Gestão Documental e Gestão de Processos.

De modo a delimitar o projecto em estudo e iniciar o conhecimento da empresa e do seu funcionamento, foi efectuada a análise da estrutura de toda a empresa (ver figura 7 - Organograma da iPortalMais) e baseados nesta análise foram elaborados os quadros de contexto das diferentes áreas da organização (ver Anexo C). Os quadros de contexto foram estruturados em seis grandes áreas com mais seis *sub-áreas*: Direcção Geral, Gestão da Qualidade, Departamento Administrativo-Financeiro, Departamento Comercial, *Marketing e Comunicação*, Departamento Técnico, *Suporte Kaspersky*, *Implementação e Suporte IPBrick (implementação + suporte)*, *Implementação e Suporte iPortalDoc (implementação + suporte)* e Departamento de IDI (*IDI IPBrick + IDI iPortalDoc*). Estas seis grandes áreas são descritas em sete tópicos: Missão/Objectivos, Estrutura, Competências, Actividades, Actividades SGQ, Informação produzida e Informação produzida SGQ.

Missão/Objectivos	Estrutura	Competências	Actividades	Actividades SGQ	Informação Produzida	Informação Produzida SGQ
Melhorar continuamente os produtos/serviços da iPortalMais e a relação com os seus parceiros e clientes de forma a superar as suas expectativas e a ultrapassar com sucesso todos os desafios colocados à empresa;	2. <i>Gestão da Qualidade</i> ¹	a) Criar condições do ponto de vista organizativo desde a gestão de RH e materiais aos processos e métodos de trabalho, de modo a obter e manter a satisfação dos clientes da iPortalMais e manter a sua confiança, interpretando adequadamente as suas necessidades e expectativas;		* Análise e tratamento dos dados relevantes associados ao SGQ no sentido de caracterizar a sua importância e identificar oportunidades e necessidades de melhoria; * Rever o plano de formação trimestralmente;		* Procedimento da Qualidade auditorias; * Mapa de processos; * Política de qualidade; * Indicadores da qualidade; * Manuais de processos; * Manual da Qualidade;

¹ Da da a natureza deste serviço as actividades e informação relativa ao SGQ foram referenciadas como actividades do serviço

Figura 8 – Exemplo de um Quadro de Contexto

4.2 Análise dos Processos Organizacionais

Sendo a *abordagem por processos* essencial para um SGQ e para a compreensão da sequência de actividades, actores e fluxo informacional subjacente, foi para nós de grande importância a análise dos processos organizacionais que nos permitiria perceber o funcionamento e forma de interacção de todos os sectores/actores.

⁸⁰ Neste departamento é exigida a Licenciatura em Engenharia Electrotécnica ou Ciência da Informação e conhecimentos em UML, SQL, PHP, XSL, XML, HTML e JavaScript.

Devido ao facto de o modelo a desenvolver ter como requisito principal a adaptação a qualquer tipo de organização, teríamos de começar por fazer um levantamento da situação inicial ligando as etapas de implementação de um SGQ propostas por Pinto *et al* (2009), às fases previstas no pólo técnico do método Quadripolar, procurando analisar o que diferentes organizações fazem e como fazem, identificando os processos existentes e eventuais subprocessos desses processos em diferentes organizações. Foram analisadas duas organizações: a iPortalMais, que já possui um SGQ suportado pelo Sistema de Gestão Documental e Workflow – iPortalDoc, e a Câmara Municipal da Maia (dado o acesso que nos foi possibilitado à estruturação do seu SGQ)⁸¹.

Tendo como referência o contexto organizacional da iPortalMais, foram identificados os seguintes processos:

- * **Processos de Gestão**
 - * Liderança, Estratégia e Gestão
 - * Gestão de melhorias
 - * Auditorias
 - * Acções Correctivas e Preventivas
 - * Gestão documental
 - * Controlo de documentos
 - * Controlo de registos
- * **Processos de Negócio**
 - * Gestão Comercial
 - * Investigação, Desenvolvimento e Inovação do produto
 - * Suporte e Implementação
- * **Processos de Apoio**
 - * Gestão de Recursos
 - * Gestão de Meios
 - * Gestão de Armazéns
 - * Gestão de Recursos Humanos
 - * Gestão Financeira

Da análise dos processos organizacionais (**ver Anexo D – Identificação de Processos: análise comparativa de casos de aplicação**) identificados nas duas organizações e considerando as orientações normativas, isolamos como principais processos a considerar para o SGQ:

- Liderança, Estratégia e Gestão (Revisão pela Gestão)
- Gestão de Melhorias (Auditorias + Acções Correctivas e Preventivas)
- Gestão de Documentos (Controlo de documentos + controlo de registos)
- Avaliação da Satisfação dos utilizadores (Tratamento de reclamações/sugestões)
- Gestão de recursos (Meios, Infra-estruturas, Pessoas e Financeiro)

⁸¹ Agradecemos à Dr.^a Rita Sousa a possibilidade de aceder aos relatórios de estágio “*Concepção e Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, segundo a NP ISO 9001:2000, nas unidades orgânicas da Biblioteca Municipal Doutor José Vieira de Carvalho e Divisão do Turismo da Câmara Municipal da Maia*” (BARREIROS, Natália) e “*Certificação dos Serviços autárquicos segundo a ISO 9001:2000 na Câmara Municipal da Maia*” (TAVARES, Diana).

Após a análise dos processos organizacionais em geral, foi construída uma **matriz de processos** constituída por três grandes grupos de processos: os *Processos de Gestão Estratégica* (actividades relacionadas com a missão, política e objectivos da organização e restantes estratégias de suporte ao SGQ como a melhoria contínua e toda a estrutura informacional do SGQ), *Processos Operacionais* (integram as principais actividades da organização) e *Processos de Suporte* (actividades relacionadas com a satisfação de clientes, gestão de recursos e gestão da informação).

Matriz de Processos		
Tipo de Processo	Processo	Sub-processo
Processo de Gestão Estratégica (H)	Liderança, Estratégia e Gestão	Revisão pela Gestão
	Gestão da Melhoria Contínua	Auditorias da Qualidade
	Gestão da Estrutura Informacional SGQ	Acções correctivas e preventivas
		Controlo de documentos
		Controlo de registos
Processos Operacionais (I)	Específicos (caso a caso)	
Processos de Suporte (II)	Avaliação da Satisfação dos Clientes	Tratamento de reclamações/Sugestões
		Gestão de Meios
	Gestão de Recursos	Gestão de Infra-estruturas
		Gestão de Pessoas
		Gestão Financeira
	Gestão da Informação SGQ	Controlo de documentos
Controlo de registos		

Legenda:

■ Processos e Sub-processos SGQ

(1) **Processos de Gestão Estratégica:** Actividades relacionadas com a missão, política e objectivos da organização e restantes estratégias de suporte ao Sistema de Gestão da Qualidade como a melhoria contínua e toda a gestão da estrutura informacional do SGQ;

(2) **Processos Operacionais:** Integram as principais actividades da organização;

(3) **Processos de Suporte:** Actividades relacionadas com a satisfação de clientes, Gestão de Recursos (Meios, Infra-estruturas, Pessoas e Financeira) e gestão da informação relacionada com o SGQ;

Figura 9 - Matriz de Processos

Todos os processos seleccionados vão no sentido da análise e estudo que foi feito da NP EN ISO 9001:2008, indo, assim, ao encontro dos requisitos da norma. Dos processos mencionados, apenas a Gestão Financeira (sub-processo do processo Gestão de Recursos), não é mencionada especificamente pela norma. No entanto, consideramos que a Gestão Financeira é também um recurso necessário à manutenção do SGQ, por exemplo, no que se refere a questões relacionadas com fornecedores.

De notar que na matriz de processos não se encontram os processos operacionais por diferirem de organização para organização, centrando-se o nosso trabalho no nível “*Gestão Estratégica*” e “*Suporte*”.

Para qualquer organização torna-se essencial gerir processos, já que a necessidade de coordenação resulta da revisão e organização do trabalho, potenciando assim uma procura constante pela melhoria contínua.

Entre outras coisas, a *gestão de processos* ou *abordagem por processos* é de grande importância para a GI uma vez que facilita a comunicação interna nas organizações, potenciando e suportando o processo info-comunicacional intrínseco nas diferentes sequências de actividades e tarefas. Para além disso a GI é necessária na descrição e na análise dos processos organizacionais que envolvem a criação de documentação, que deverá ser correctamente gerida de modo a propiciar a melhoria contínua.

A análise dos processos organizacionais contribui ainda para a compreensão do funcionamento interno das organizações e ainda para uma utilização eficiente de todos os recursos, constituindo o ponto de partida para a construção dos Workflows do iPortalDoc.

Relacionando esta etapa de construção do modelo com as fases do ciclo de Deming/PDCA, encontramos-nos na fase *Plan*.

4.3 Mapeamento e Modelação de Procedimentos

O mapeamento e modelação de procedimentos encontra-se directamente relacionado com um dos oito princípios da gestão da qualidade – a *abordagem por processos*. Este princípio mais não é do que a “ aplicação de um sistema de processos dentro de uma organização, em conjunto com a identificação das interacções entre processos e a sua gestão” (PINTO [et al] (2009: 23).

Como dissemos anteriormente, uma abordagem por processos pode ser um grande passo para o sucesso de qualquer organização, dotando-a com capacidades de resposta a novos desafios que apareçam e permitindo que as organizações apreendam melhor e mais depressa qualquer alteração que seja necessário fazer, uma vez que todas as actividades da organização estão identificadas.

O mapeamento e modelação de procedimentos decorreu da análise dos processos organizacionais referidos no ponto anterior. Na modelação dos processos seleccionados (*Liderança, Estratégia e Gestão; Gestão da melhoria contínua; Gestão da Estrutura Informacional SGQ; Avaliação da satisfação de clientes; Gestão de Recursos; Gestão da Informação SGQ*) recorremos a uma das sete ferramentas da Qualidade – os fluxogramas (entendidos como uma forma de documentar a sequência de passos necessários à prossecução de um processo) – integrados em memórias descritivas que detalham pormenorizadamente cada procedimento. Cada **memória descritiva** contém os seguintes campos: *Objectivos, Âmbito, Procedimento* (diagrama do processo + descrição detalhada do diagrama de processo), *Documentos de referência, Abreviaturas, Definições e Documentos associados*. O conjunto das memórias descritivas deu corpo ao **Manual de Procedimentos da Qualidade (Anexo E)**.

Cada um dos procedimentos foi modelado no sentido de melhorar a forma de trabalhar da organização, identificando claramente todas as actividades que constituem um determinado processo.

Para este mapeamento e modelação de procedimentos recorremos à análise dos procedimentos modelados e mapeados da iPortalMais: *Gestão Comercial, IDI, Implementação, Suporte, Gestão de Armazém, Acções Correctivas e Preventivas, Compras, Auditorias, Controlo de documentos, Controlo de registos, Recursos Humanos e Liderança, Estratégia e Gestão*.

Foram também analisados os procedimentos mapeados na CMM ainda que com menos profundidade.

Da modelação de procedimentos decorreu o seu mapeamento, dando origem ao seguinte **Mapa de processos base**:

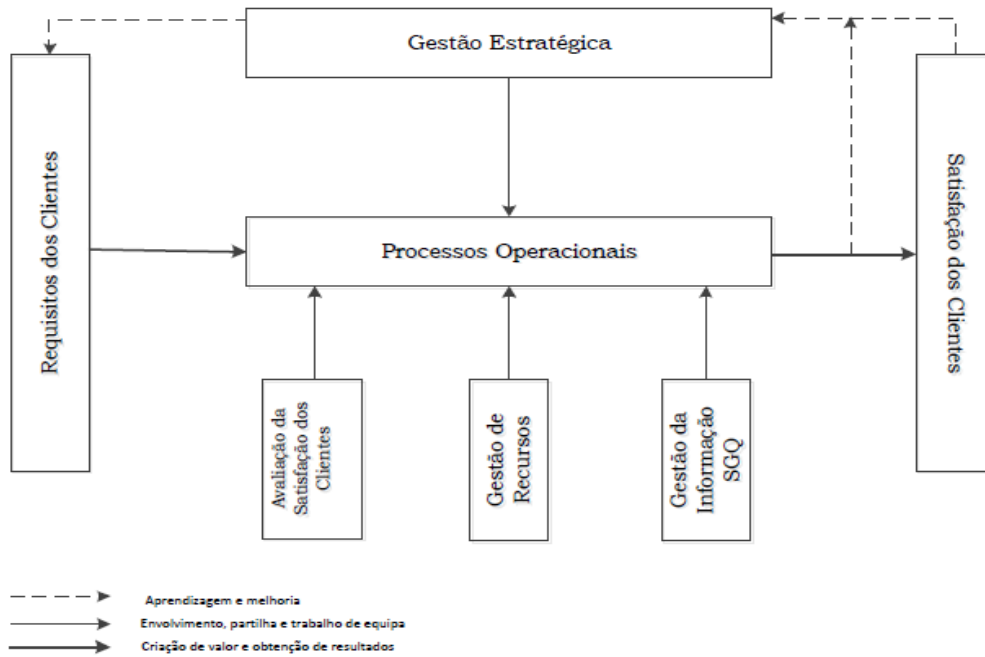


Figura 10 - Mapa de processos

O objectivo do mapa de processos criado é permitir a visualização da organização dos processos e relações existentes entre estes.

O mapeamento e modelação de procedimentos permitem uma melhoria acentuada da comunicação interna e ajuda bastante na percepção do que deve ser feito, sem margem para dúvidas ou abstracções.

Continuando a referenciação às fases do ciclo PDCA, permanecemos na fase *Plan*.

Acrescentemos, ainda, que os processos organizacionais mapeados e modelados e posteriormente implementados devem ser monitorizados com a ajuda de indicadores de desempenho/indicadores da qualidade.

Para as organizações é de grande utilidade o planeamento e implementação de processos de monitorização, medição, análise e melhoria de forma a assegurar a conformidade com os requisitos da ISO 9000 e ao mesmo tempo, permanecendo na cultura da melhoria contínua.

4.4 Documentação do SGQ

Decorrente quer da análise dos processos organizacionais, quer do mapeamento e modelação de procedimentos, foram documentados procedimentos da Qualidade como é requisito da norma.

A documentação criada constitui a documentação base de um SGQ a ser utilizada em todas as actividades com impacto ao nível da Qualidade. Estruturamos a documentação por nós criada (estritamente a necessária) em quatro níveis, como se pode ver na pirâmide documental seguidamente apresentada:

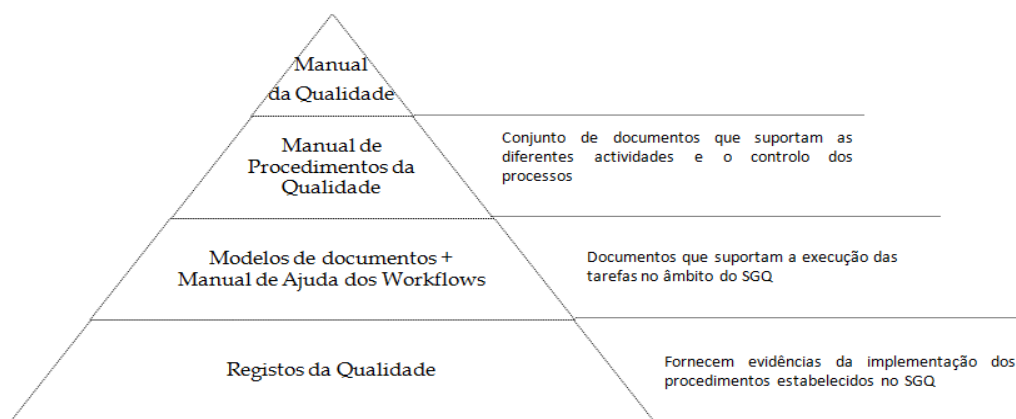


Figura 11 - Pirâmide Documental

A pirâmide documental é constituída pelo **Manual da Qualidade**, **Manual de Procedimentos da Qualidade** (Anexo E), **Modelos de documentos** (Anexos M, N, O, P, Q, R, T, U, V, X e Z) e **Manual de Ajuda para Workflows** (Anexo F) e ainda os **Registos da Qualidade** (ver Anexo G). Esta pirâmide documental corresponde aos requisitos da documentação da NP EN ISO 9001:2008 – “A documentação do sistema de gestão da qualidade deve incluir: (...) b) um manual da qualidade; c) procedimentos documentados e registos requeridos por esta Norma; d) documentos, incluindo registos, determinados pela organização como necessários para assegurar o planeamento, a operação e o controlo eficazes dos seus processos” (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2008: 11).

Neste sentido, temos uma pirâmide documental com o **Manual da Qualidade** no topo da hierarquia, por considerarmos o documento mais importante do SGQ, apesar de não ser um documento que nos caiba aqui criar por razões anteriormente mencionadas. O Manual da Qualidade deverá conter os detalhes de todo o SGQ e eventuais exclusões, os procedimentos documentados ou a referência a estes e ainda a descrição da interacção dos processos organizacionais. Terá que ser minuciosamente elaborado pela organização.

O **Manual de Procedimentos da Qualidade** (Anexo E) é constituído pelos seguintes procedimentos:

- Acções Correctivas e Preventivas;
- Auditorias da Qualidade;
- Gestão da Informação SGQ – Controlo de documentos;
- Gestão da Informação SGQ – Controlo de Registos;
- Gestão Financeira;
- Gestão de Infra-Estruturas;
- Gestão de Meios;
- Gestão de Pessoas;
- Gestão da Estrutura Informacional SGQ – Controlo de documentos;
- Gestão da Estrutura Informacional SGQ – Controlo de Registos;
- Tratamento de reclamações/sugestões;
- Revisão pela Gestão.

Este Manual tem como objectivo detalhar os procedimentos da Qualidade de modo a clarificar a forma como estes deverão ser executados.

Na criação dos **modelos de documentos**, baseamo-nos também na realidade da iPortalMais apesar da maioria dos modelos de documentos referenciados abaixo estarem noutra ferramenta que não o iPortalDoc.

Os modelos de documentos foram criados de modo a automatizar alguns dos processos mapeados. Foram criados os seguintes modelos: *Folha de presenças da formação*; *Programa anual de auditorias*; *Plano de auditoria*; *Plano anual de formação*; *Registo de Ocorrência e Relatório de auditoria*.

O **Manual de Ajuda para Workflows (Anexo F)** descreve pormenorizadamente cada workflow criado, indicando o utilizador que irá realizar cada acção e o que implica cada uma dessas acções. Apesar do manual de ajuda para workflows descrever cada acção, em cada acção do iPortalDoc é possível visualizar a ajuda para a acção.

4.5 Criação de Workflows

O workflow é um elemento essencial ao SGD iPortalDoc. É através do workflow que os procedimentos serão concretizados, fazendo fluir os documentos até aos utilizadores seleccionados, os quais irão realizar as acções pedidas sobre o documento.

Um workflow corresponde a uma instrução de trabalho (IT). Assim como as instruções de trabalho, também os workflows descrevem pormenorizadamente a forma de realizar cada actividade. Como documento de ajuda foi criado o **Manual de Ajuda para workflows (Anexo F)** que explica pormenorizadamente ao utilizador tudo o que deverá realizar numa determinada acção.

Baseando-nos novamente no nosso contexto organizacional de referência, partimos com 21 workflows criados para a parte da Qualidade (Aprovação de documentos, Avaliação da formação, Avaliação da Satisfação de Clientes, Formação, Pedido de compra, Pedido de facturação, Plano Anual de Auditorias, Plano Anual de Formação entre outro), tendo sido elaborados 10 workflows/instruções de trabalho (ver **Matriz de documentos SGQ Anexo H**):

Workflows	
PQ – Aprovação de documentos	PQ – Recrutamento de RH
PQ – Auditorias da Qualidade	PQ – Registo de Ocorrência
PQ – Compras	PQ – Revisão pela Gestão
PQ – Encomenda	PQ – Programa de Auditorias
PQ - Formação	PQ – Programa de Formação

Tabela 5 - Workflows criados

Os workflows criados são passíveis da aplicação em qualquer tipo de organização, apesar de poderem ser especificados no caso de a organização ter um SGQ já definido.

Os workflows criados no iPortalDoc representam uma sequência de passos necessários ao alcance da automação de processos de negócio “de acordo com um conjunto de regras definidas, envolvendo:

“Todas as funções de transição que efectuam ligações de retorno entre estados deverão ser colocadas à esquerda, as que efectuam ligações de avanço de estados devem ficar colocadas à direita” (IPORTALMAIS, 2010b) (56). Estes workflows, funcionando apenas com a introdução, actualização, leitura, aprovação, assinatura, encaminhamento de documentos,

requerem que seja feita uma leitura quer do **Manual de Ajuda para workflows (Anexo F)** quer do **Manual de Procedimentos da Qualidade (Anexo E)**.

4.6 Organização e Representação da Informação

A Organização e Representação da Informação, “ em Ciência da Informação é uma área que engloba a teoria e prática relacionada com meta-informação, ou seja, todos os elementos que identificam e permitem o acesso a uma unidade informacional específica”⁸².

O **Plano de Classificação (Anexo I)**, estruturado numa base orgânico-funcional articulada com os processos organizacionais definidos (cf. com a **matriz de processos - Figura 9**), representa no iPortalDoc as directorias/pastas⁸³ criadas (**Figura 14**). Sob esta estrutura encontram-se especificadas as **séries e subséries** agregando a produção informacional relativa ao SGQ, dado que o nosso enfoque incidia na SubSubSecção *Gestão do Sistema de Qualidade*. No entanto era importante para nós perceber e situar a produção informacional do SGQ no *Sistema de Informação Organizacional* deixando em aberto a possibilidade e a necessidade de uma visão sistémica e de uma abordagem integrada que potenciase a utilização da própria ferramenta informática iPortalDoc.

Administração	A		
Contabilidade	A/C		
Gestão de Sistemas	A/GS		
Gestão do Sistema de Informação	A/GS/GSI		
Gestão do Sistema da Qualidade	A/GS/GSQ		
Organização funcional	A/GS/GSQ/OF		
Fichas de função	01		
Liderança, Estratégia e Gestão	A/GS/GSQ/LEG		
Revisão pela Gestão	01		
Enq. Legal e Regulamentar	02		
Legislação	02.01		
Gestão da Melhoria Contínua	A/GS/GSQ/GMC		
Auditorias da Qualidade	01		
Acções Correctivas e Preventivas	02		
Gestão da Estrutura Informacional SGQ	A/GS/GSQ/GEI		
Controlo de documentos	01		
Manual da Qualidade	01.01		
Procedimentos	01.02		
Impressos	01.03		
Administrativo	01.03.01		
Comercial	01.03.02		
Recursos Humanos	01.03.03		
Sistema da Qualidade	01.03.04		
Instruções de Trabalho	01.04		
Processos e Subprocessos	01.05		
Controlo de registos	02		
Avaliação da satisfação de clientes	A/GS/GSQ/ASC		
Gestão de Recursos	A/GS/GSQ/GR		
Gestão de infra-estruturas	01		
Processos de monitorização de equipamentos	02		
Gestão Administrativa	A/GA		
Atendimento	A/GA/A		
Gestão da correspondência	A/GA/GC		
Recebida	01		
Expedida	02		
Avisos de recepção	03		
Secretariado	A/GA/S		
		Compras	A/GA/C
		Informática e Comunicações	A/GA/IC
		Gestão Financeira	A/GF
		Facturação	A/GF/F
		Gestão de Terceiros	A/GF/GT
		Cobranças	A/GF/C
		Tesouraria	A/GF/T
		Controlo de gestão	A/GF/CG
		Registo de despesas	A/GF/RD
		Taxa de Justiça	A/GF/TJ
		Gestão de Recursos Humanos	A/GRH
		Recrutamento e Selecção	A/GRH/RS
		Gestão do pessoal	A/GRH/RC
		Registos de colaborador	01
		Formação	A/GRH/F
		Levantamento de necessidades	02
		Gestão de carreira	A/GRH/GC
		Subcontratação	A/GRH/S
		Serviços Jurídicos	A/SJ
		Contencioso	A/SJ/C
		Consultoria	A/SJ/CO
		Formação	A/SJ/F
		Publicações	A/SJ/P
		Secretariado Técnico	A/SJ/ST
		Comercial	A/C
		Prospecção	A/C/P
		Orçamentação	A/C/Q
		Propostas	A/C/PR
		Adjudicações	A/C/A
		Negociação	A/C/N
		Gestão de clientes	A/C/GC
		Marketing	A/M
		Relações Públicas	A/M/RP
		Comunicação e Imagem	A/M/CI
		Promoção	A/M/P
		Marketing Research	A/M/MR

Figura 12 - Excerto de um dos Plano de Classificação criados⁸⁴

Na criação da estrutura de pastas, foi também criado um novo tipo de directoria - Sistema de Gestão da Qualidade (**visível na figura 14**) - à qual foi atribuída o seguinte símbolo, já existente na iPortalMais:

⁸² Ver DELTCI <http://www.ccje.ufes.br/arquivo/lo%20gia/deltci/def.asp?cod=63>

⁸³ Termo atribuído pelo iPortalDoc a pasta. Optamos por utilizar o termo pasta.

⁸⁴ Ver Anexo H – Plano de Classificação.



Figura 13 - Símbolo da Qualidade

Após a criação da estrutura de pastas, criamos os **tipos de documentos (Anexo G)** necessários ao funcionamento do SGQ. Os tipos de documentos criados resultaram da análise dos tipos de documentos criados pela iPortalMais (**Anexo J**) e seleccionados como fazendo parte do seu SGQ. Cada tipo de documento foi associado à respectiva pasta (**ver Matriz Relacional de pastas, tipos de documentos e workflows – Anexo K**).

Na lista dos tipos de documentos criados (**Anexo G**) identificámos os documentos que foram considerados como Registos da Qualidade⁸⁵, e os tipos de documentos que funcionam como modelos de documentos (ponto que abordaremos mais à frente). A cada tipo de documento do iPortalDoc foi atribuído um código baseado nas siglas de cada documento (requisito determinado pelo iPortalDoc):

M_1/2011
Código do Tipo de documento Sequência de entrada no iPortalDoc Ano de entrada no iPortalDoc

Este código atribuído poderia ter uma sequência diferente e ser composto por outros campos; no entanto, considerámos que este tipo de código, também utilizado na iPortalMais seria o mais adequado. Este código é visível em alguns dos documentos em anexo.

Para além dos tipos de documentos, foi também criada uma **Lista de Assuntos (Anexo L)** com base nos termos que representam os principais conceitos identificados na NP EN ISO 9000:2000, na NP EN ISO 9001:2008, no Glossário da Qualidade do IPQ e nos conteúdos produzidos ao nível do SGQ. Cada assunto criado poderá ser associado a cada documento presente no iPortalDoc. Também neste caso foi atribuída a cada assunto uma sigla (requisito iPortalDoc), já que o próprio SGD atribui um código (correspondente à ordem de inserção) a cada assunto (ver **4.8 Estruturação do iPortalDoc**).

De modo a facilitar a tarefa dos utilizadores aquando da introdução de um documento no iPortalDoc foram criadas macros. Estas macros permitem que seja apresentado um formulário com menos campos para preencher sempre que um utilizador inserir um novo documento.

4.7 Modelos de documentos

Apesar de não ser uma exigência da norma a existência de impressos ou modelos de documentos de suporte ao SGQ, a bibliografia analisada recomenda a criação de impressos/modelos de documentos.

Desta forma, e ainda mais com um SGD como suporte ao SGQ, procurou-se assegurar que toda a organização utiliza os mesmos modelos de documentos.

O iPortalDoc permite a criação de *templates* (termo atribuído a modelo de documento pelo iPortalDoc) em formato PDF. Esta funcionalidade do iPortalDoc permite que esteja sempre

⁸⁵ Baseando-nos nos registos recomendados pela Norma (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2008), Guia Interpretativo da NP EN ISO 9001:2008 (PORTUGAL. ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CERTIFICAÇÃO, 2010) e pelo artigo “Introduction and support package: Guidance on the documentation requirements of ISO 9001:2008” (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2008).

em utilização a versão mais actual, deixando assim de existir documentos obsoletos em utilização.

De acordo com alguns dos procedimentos documentados foram criados seis modelos de documentos (ver **Matriz de documentos SGQ Anexo H**), baseados nos existentes na iPortalMais e nos referenciados na publicação “*Sistemas de Gestão da Qualidade: guia para a sua implementação*” (PINTO, [et al.], 2009):

- Folha de presenças da Formação (utilizada quando existe alguma formação interna) - (**Anexo M**);
- Programa Anual de Auditorias (calendário anual de auditorias programadas) - (**Anexo N**);
- Plano de Auditoria (Plano com os requisitos auditados, processos etc.) - (**Anexo O**);
- Programa Anual de Formação (calendário anual de formação) - (**Anexo P**);
- Registo de Ocorrência (tratamento de Não Conformidades, Reclamações, Acções correctivas e/ou preventivas) - (**Anexo Q**);
- Relatório de auditoria (modelo de relatório a ser utilizado) - (**Anexo R**);

Os modelos de documentos criados podem ser alterados sempre que haja necessidade. Esta é uma funcionalidade de grande importância no iPortalDoc e bastante apreciada pelos clientes, principalmente por permitir ganhar tempo em tarefas rotineiras.

No entanto, não é de grande facilidade a criação de um modelo de documento no iPortalDoc por um utilizador comum devido à necessidade de modificação de ficheiros XSL.

Paralelamente aos modelos de documentos criados directamente no iPortalDoc, podem ainda ser acrescentados outros modelos em diferentes formatos conforme as necessidades organizacionais.

4.8 Estruturação no iPortalDoc

Como temos vindo a mencionar ao longo da dissertação, o objectivo deste projecto passa pela utilização do Sistema de Gestão Documental e Workflow *iPortalDoc* na estruturação, gestão e posterior certificação de um SGQ.

Nos pontos anteriores descrevemos todos os passos dados antes da estruturação no iPortalDoc, neste ponto descrevemos o trabalho realizado ao nível do SGD.

A estruturação no iPortalDoc começou com a criação de uma hierarquia/estrutura de pastas baseada, como já dissemos, no plano de classificação desenvolvido:

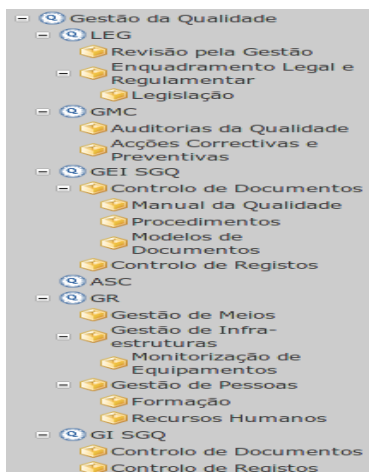


Figura 14 - Estrutura de pastas - Qualidade

Após esta etapa passamos à criação de toda a documentação do SGQ. Como referimos no ponto 5.4, foram identificados, entre outros documentos presentes na pirâmide documental, os Registos da Qualidade. Os Registos da Qualidade (**ver Anexo G**) criados estão interligados com os tipos de documentos inseridos no iPortalDoc uma vez que a criação destes registos implicou apenas a selecção da opção “*Tipo registo*” aquando da inserção de um novo tipo de documento.

The screenshot shows a form titled 'Tipos de Documentos' with the following fields and options:

- Tipos de Documentos:** Novo Tipo (dropdown)
- Descrição:** (text input)
- Sigla:** (text input) (Sigla que irá ser utilizada na geração do código do documento)
- Código:** --Código-- (dropdown) (Formato do código dos documentos)
- Template de geração automática:** Introdução directa (dropdown)
- Permissão - Tipo Doc.:** (Ao estar seleccionada, permite alterar o tipo de documento e código atribuído a um documento)
- Permissão - Info:** (Ao estar seleccionada, permite a alteração da Informação do documento, durante o workflow.)
- Alterar informação:** (Ao estar seleccionada, impede que a Informação do documento seja alterada)
- Tipo Registo:** (Ao estar seleccionada, impede que o documento seja actualizado)

Figura 15 - Registo da Qualidade

“A elaboração de todo o suporte documental do sistema é usualmente uma das maiores dificuldades sentidas pelas organizações principalmente devido às interligações entre os diversos documentos de modo a formar um todo lógico” (PINTO, [et al.], 2009: 42). Para além da documentação visível na pirâmide documental (**Figura 10**), foram ainda criados outros documentos no âmbito do SGQ: a **Matriz de Documentos SGQ (Anexo H)** e ainda a **Matriz de processos (Figura 9)**.

Uma outra exigência da norma é o controlo dos documentos; Como dissemos no procedimento da Qualidade *Gestão da Informação SGQ – Controlo de Documentos*, os documentos são controlados através da atribuição de um código e ainda da revisão.



Figura 16 - Controlo da revisão do documento

No iPortalDoc aparece sempre ao utilizador a versão mais recente do documento, permanecendo, no entanto, as restantes versões associadas. Como podemos ver na imagem, no menu documento, temos acesso a todas as edições anteriores do documento:

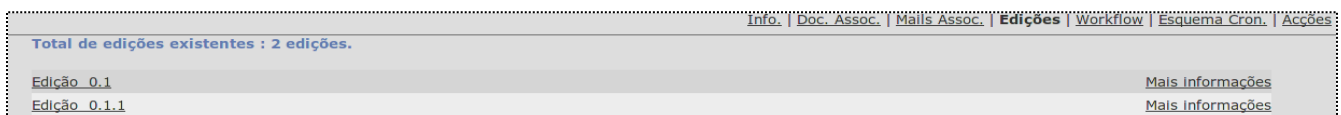


Figura 17 - Edições do documento

Para além do controlo de documentos, a todos os documentos inseridos no iPortalDoc é permitido que estes sejam encaminhados, associados e /ou ligados a outros documentos, movidos para outras pastas, atribuídas permissões ao documento e ainda associados e-mails, funcionalidades estas muito importantes na Gestão da Qualidade.

Outra funcionalidade do iPortalDoc é aprovar documentos através de um Workflow⁸⁶ que permite que os utilizadores aprovem ou reprovem documentos via iPortalDoc sem que para isso seja necessário imprimir o documento, colocar a data de aprovação e a revisão;

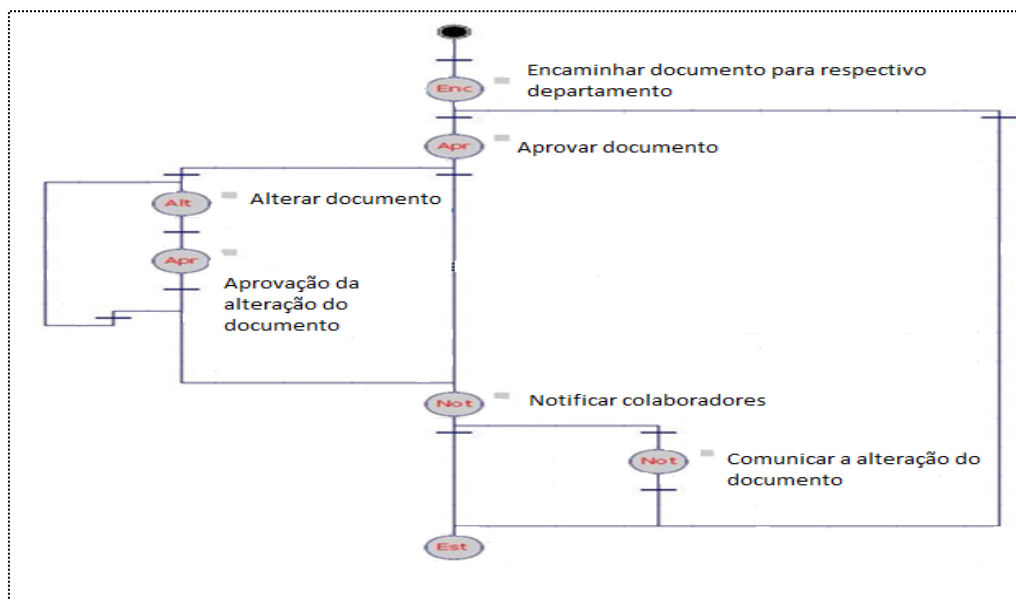


Figura 18 - Workflow de Aprovação de Documentos

O SGD permite ainda que um documento seja actualizado (no caso de não ser considerado registo da qualidade) e previne ainda a não utilização de documentos obsoletos através de uma opção do iPortalDoc que permite arquivar ou eliminar definitivamente um documento num prazo definido pelo utilizador.

Arquivar:

(Ao estar seleccionada, permite a definição de um intervalo de tempo ao fim do qual os documentos serão arquivados.)

Arquivar os documentos deste tipo ao fim de anos e meses.

Arquivar os documentos na directoria:

Selecione a directoria

Remover:

(Ao estar seleccionada, permite a definição de um intervalo de tempo ao fim do qual os documentos serão removidos.)

Remover os documentos deste tipo ao fim de anos e meses.

Figura 19 - Selecção de documentos (Arquivar e/ou eliminar)

Através destas funcionalidades do iPortalDoc, torna-se mais fácil gerir a informação e a qualidade nas organizações.

⁸⁶ Ver Anexo S – Simbolos utilizados

Um outro documento criado, o **Manual de Ajuda para Workflows (Anexo F)** é também completado com textos de ajuda criados no momento da configuração de cada workflow.

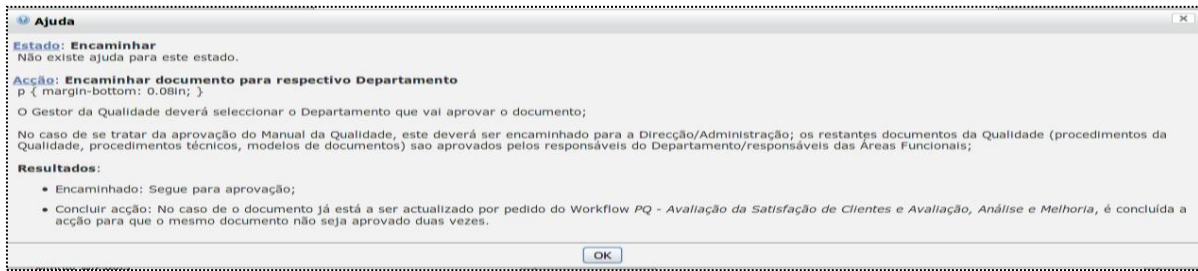


Figura 20 - Texto de ajuda (Workflow)

Assim como no caso do Manual de Ajuda para Workflows, cada um dos textos de ajuda explica ao utilizador em que consiste a acção a realizar (é criado um para cada acção do workflow).

Para além de na configuração dos workflows ser possível inserir textos de ajuda, são também atribuídos utilizadores às diferentes acções do workflow como podemos ver na figura:

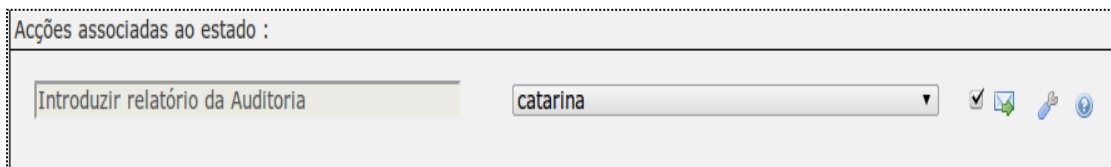


Figura 21 - Atribuição de utilizadores a acções do Workflow

Na fase da Organização e Representação da Informação foram criados os **Tipos de documentos** necessários a um SGQ:

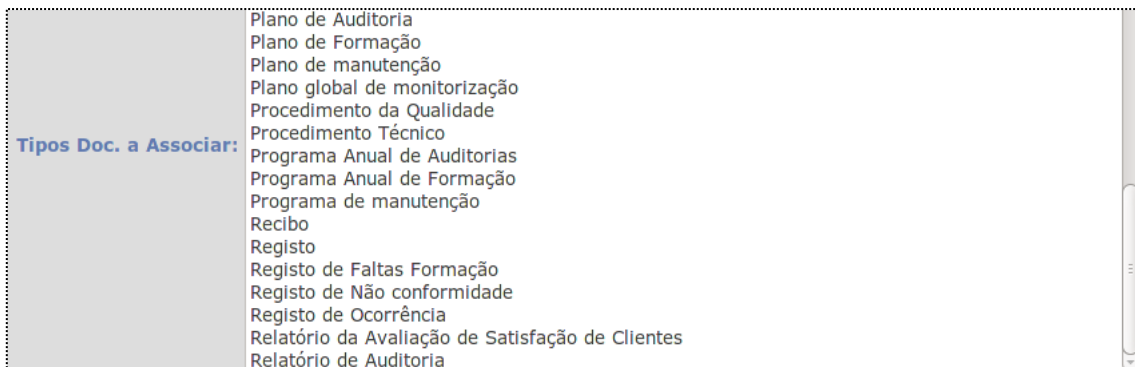


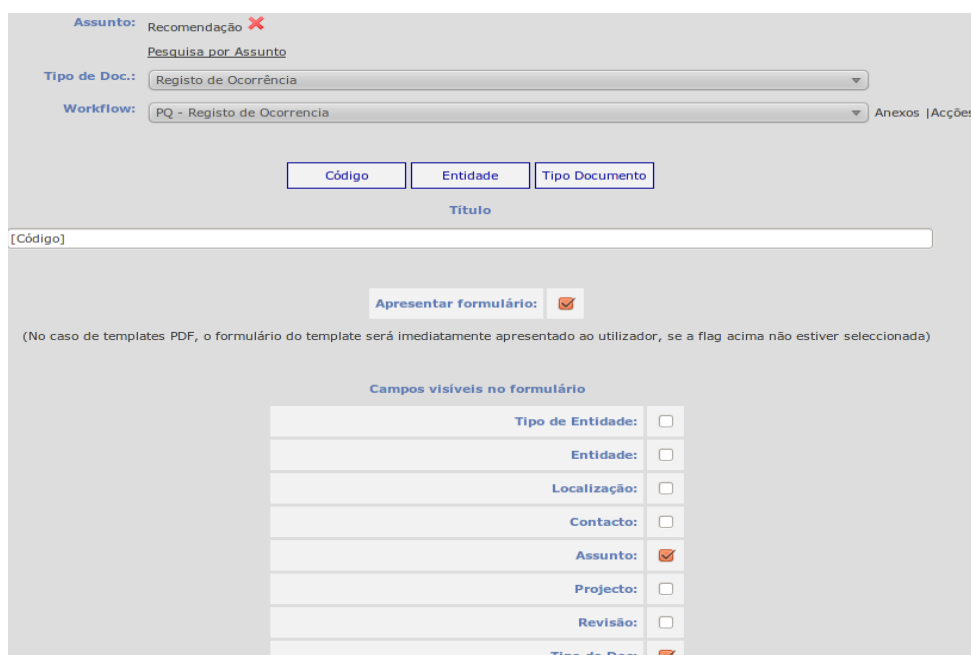
Figura 22 - Tipos de documentos

Nesta fase foi ainda criada uma **Lista de Assuntos (Anexo L)**; A cada assunto foi atribuída uma sigla tal como aos tipos de documentos e foi ainda atribuído um código pelo iPortalDoc:

Código	Descrição	Sigla
5	Acção Correctiva	AC
6	Acção Preventiva	AP
7	Acreditação	ACR

Figura 23 - Tabela de Assuntos

Para além dos tipos de documentos e assuntos, criamos também as macros onde é definido o assunto, tipo de documento, workflow e título do documento e ainda qual o formulário a ser apresentado quando um utilizador introduz um documento:



Assunto: Recomendação ✖

Pesquisa por Assunto

Tipo de Doc.: Registo de Ocorrência

Workflow: PQ - Registo de Ocorrência Anexos | Acções

Código Entidade Tipo Documento

Título

[Código]

Apresentar formulário:

(No caso de templates PDF, o formulário do template será imediatamente apresentado ao utilizador, se a flag acima não estiver seleccionada)

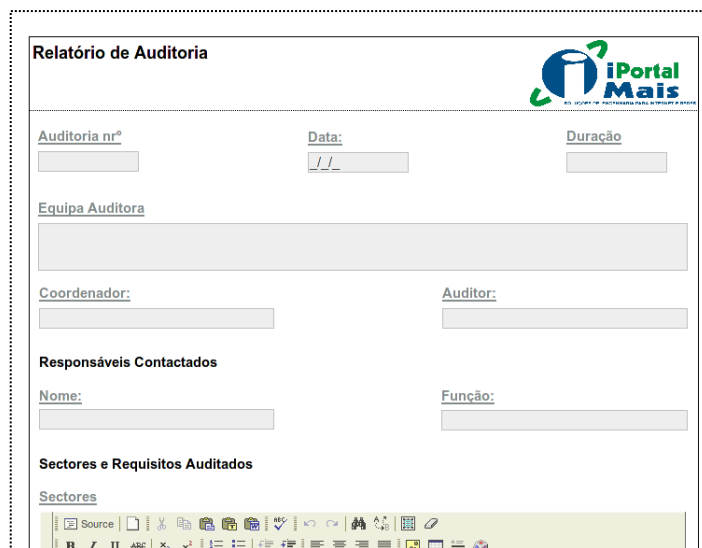
Campos visíveis no formulário

Campos visíveis no formulário	
Tipo de Entidade:	<input type="checkbox"/>
Entidade:	<input type="checkbox"/>
Localização:	<input type="checkbox"/>
Contacto:	<input type="checkbox"/>
Assunto:	<input checked="" type="checkbox"/>
Projecto:	<input type="checkbox"/>
Revisão:	<input type="checkbox"/>
Tipo de Doc:	<input checked="" type="checkbox"/>


Figura 24 - Exemplo de uma Macro

A última etapa de estruturação do iPortalDoc, a construção de modelos de documentos, foi feita integralmente no iPortalDoc que possibilita a criação de templates/modeos de documentos de geração automática.

Sempre que é introduzido no iPortalDoc um tipo de documento que tenha um template de geração automática, irá aparecer um formulário como o que se segue:



Relatório de Auditoria



Auditoria nº: Data: Duração:

Equipa Auditora:

Coordenador: Auditor:

Responsáveis Contactados

Nome: Função:

Sectores e Requisitos Auditados

Sectores:

Source

Figura 25 - Formulário de Relatório de Auditoria

A estruturação do modelo desenvolvido no iPortalDoc culminou na associação de tipos de documentos, macros e workflows a cada pasta/directoria (correspondente aos diferentes níveis e subníveis do Plano de Classificação).

4.9 O Modelo a implementar

O resultado final do modelo a implementar traduz-se no esquema representado na figura abaixo.

É um modelo que incorpora o trabalho realizado ao longo destes 6 meses na iPortalMais, corporizando as principais fases do seu desenvolvimento e que terão que ser considerados em qualquer processo de adequação: a análise orgânico-funcional, a análise dos processos organizacionais, o mapeamento e modelação de procedimentos, a documentação do SGQ, a criação de workflows, a organização e representação da informação e a criação de modelos de documentos.

Nunca é de mais reforçar que este modelo não foi criado para uma organização específica, tendo sido desenvolvido muito genericamente para poder ser adaptado a qualquer tipo de organização.

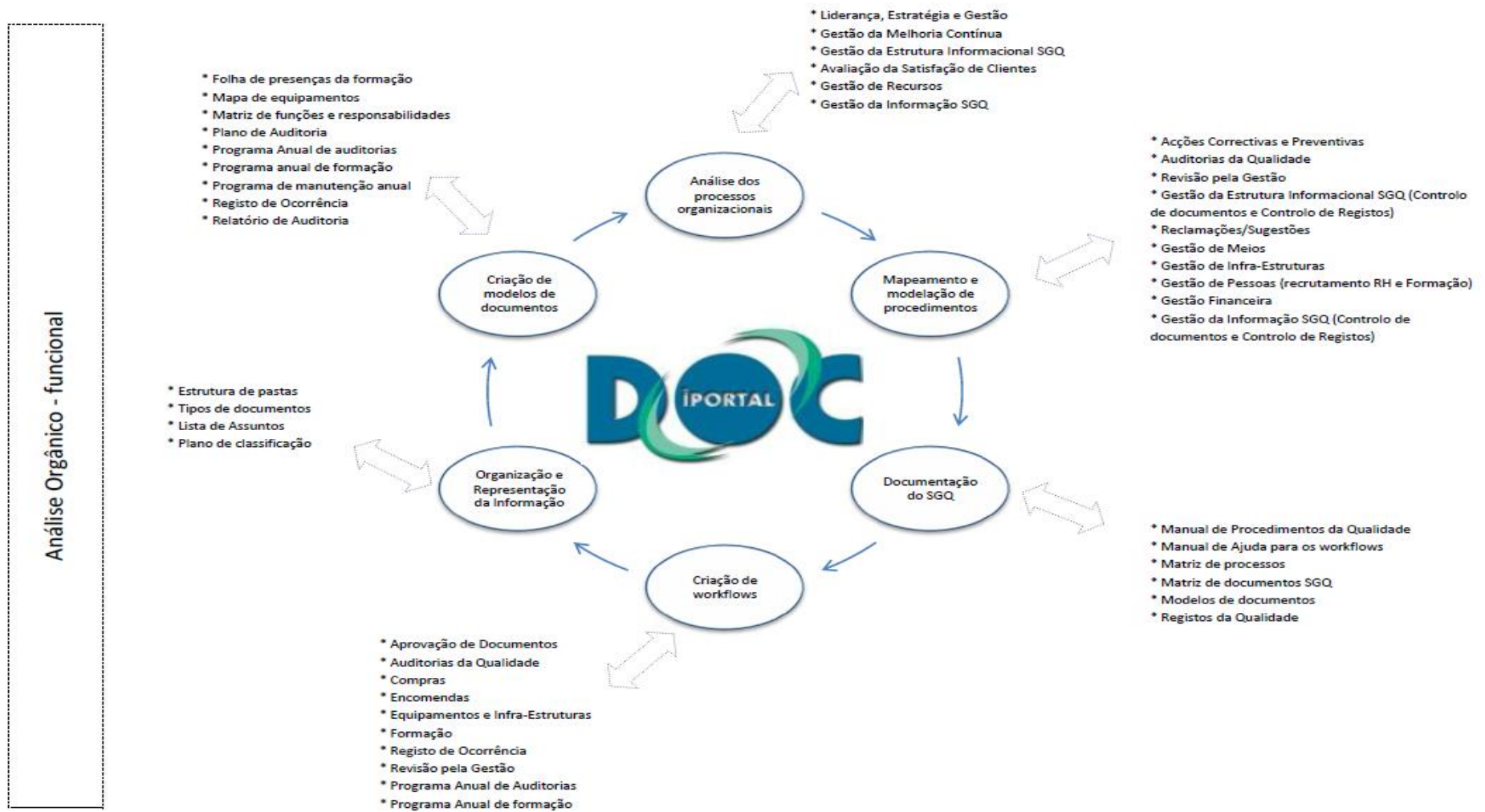


Figura 26 - Modelo criado - iPortalDoc_QModel

4.10 Casos de validação

4.10.1 Sá Miranda & Associados

O modelo de implementação de um SGQ com base no Sistema de Gestão Documental – iPortalDoc - foi aplicado a uma Sociedade de Advogados que se encontra em fase de implementação do seu Sistema de Gestão da Qualidade. Por estar ainda numa fase de planeamento e de estruturação de todo o SGQ tornou-se mais fácil a adaptação de toda a documentação em papel a um Sistema de Gestão Documental que tem, entre outros, o objectivo de diminuir a impressão de documentos.



A Sá Miranda & Associados é uma organização vocacionada para a assessoria jurídica a empresas cujas actividades se desenvolvam na Euro-Região Galiza-Norte de Portugal. Conta com a colaboração de um vasto grupo de advogados “que contam no seu currículo com actividades profissionais como o exercício liberal da advocacia, a investigação e docência universitárias, em Portugal e no estrangeiro, o apoio a departamentos jurídicos de grupos económicos ou a assessoria ao Governo na elaboração de projectos legislativos”⁸⁷.

Esta organização possui grande experiência nas seguintes áreas do Direito: Direito Comercial e Societário, Direito das Tecnologias de Informação, Telecomunicações e Media, Direito Contratual, Financeiro e Tributário, Recuperação de Créditos, Direito Laboral e Direito Público e Regulação.

A Sá Miranda & Associados está vocacionada para clientes dos sectores energético, tecnológico, telecomunicações, transportes, transitários e logística, construção civil e imobiliário, saúde, indústria farmacêutica e química, banca e seguros, turismo, indústria alimentar, comércio, distribuição e serviços.

Na aplicação do modelo IportalDoc_QModel à Sá Miranda & Associados foram seguidas as seguintes etapas: análise orgânico-funcional, análise dos processos organizacionais, mapeamento e modelação de procedimentos, criação de workflows, organização e representação da informação e criação de modelos de documentos.

4.10.2 Análise orgânico-funcional

De modo a iniciar o conhecimento da empresa e o seu funcionamento, foi efectuada uma visita às instalações da Sá Miranda & Associados. Como a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade estava ainda em fase de arranque, foi-nos enviada toda a documentação já existente relativa a todo o SGQ.

Foram-nos ainda disponibilizados quadros de contexto⁸⁸ dos diferentes departamentos da Sociedade de Advogados. A análise orgânico-funcional (**Figura 27**) foi realizada a partir da informação cedida e em articulação com o projecto de implementação de um Sistema de Gestão

⁸⁷ Ver www.samiranda-legal.com

⁸⁸ Elaborados pela aluna Ana Monteiro no âmbito da sua dissertação de Mestrado “Sistemas de Gestão Documental e Workflow: um modelo de implementação na área da advocacia” que nos foram, gentilmente cedidos.

Documental que estava em curso⁸⁹, dado que a componente relativa à Qualidade não poderia ser dissociada da abordagem integrada do sistema de informação da organização.

Como se verifica no organograma da Sá Miranda & Associados, a Sociedade revela alguma complexidade, sendo constituída por nove grandes áreas: Administração, Contabilidade, Gestão de Sistemas, Administrativo, Financeiro, Recursos Humanos, Serviços Jurídicos, Comercial e Marketing. Ressalte-se que a Qualidade é assumida, a par dos Sistemas de Informação, num sector transversal directamente dependente da Administração, a Gestão de Sistemas, evidenciando, ainda, algo que para nós é fundamental: a interdependência de dois sectores fundamentais para a organização e a necessidade da sua gestão integrada, quer ao nível estratégico, quer operacional.

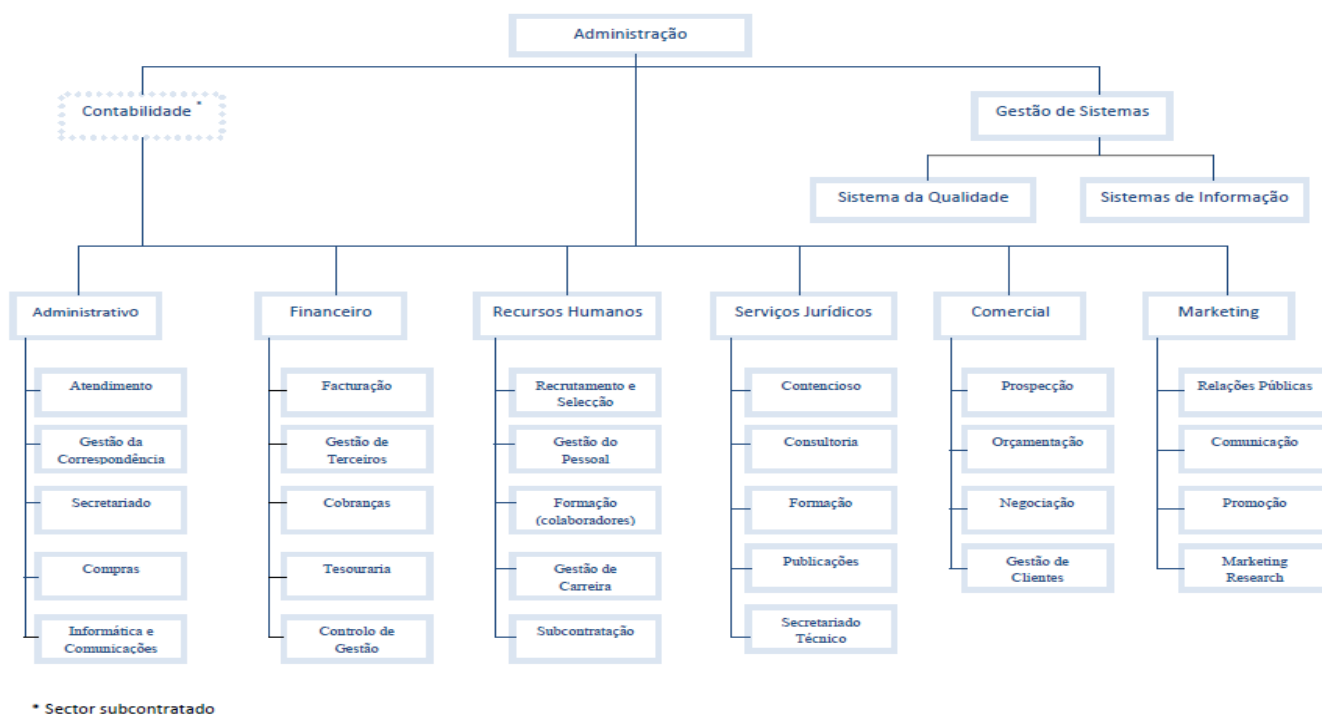


Figura 27 - Organograma da Sá Miranda & Associados

4.10.3 Análise dos Processos Organizacionais

O primeiro passo para a aplicação do modelo de Gestão da Qualidade na Sá Miranda & Associados foi o levantamento da situação inicial, envolvendo a análise dos processos da organização. Neste sentido, foram identificados os seguintes processos:

Processos de Gestão Global

- * Gestão do Sistema da Qualidade
 - * Planeamento, Revisão e Monitorização do Sistema
 - * Gestão documental
 - * Auditorias
 - * Avaliação, análise e melhoria

⁸⁹ Projecto desenvolvido pela aluna citada na nota anterior.

- * Gestão de fornecedores
- * Satisfação de clientes

Processos de Gestão de negócio Comercial

- * Orçamentação
- * Marketing
- * Serviços Jurídicos
- * Contencioso
- * Consultoria
- * Formação

Processos de Suporte

- * Gestão de Recursos
 - * Recursos Humanos
 - * Equipamentos e Infra-estruturas
 - * Administrativo / Financeiro
 - * Compras e Subcontratação
 - * Gestão de terceiros

Os processos modelados e mapeados na construção do modelo (os Processos de Gestão Estratégica e os Processos de Suporte) foram adequados à realidade da Sociedade.

4.10.4 Mapeamento e Modelação de Procedimentos

Como dissemos anteriormente, a fase do mapeamento e da modelação de procedimentos está directamente relacionada com a abordagem por processos.

Os processos organizacionais mencionados no ponto anterior não careceram de ser modelados uma vez que já havia memórias descritivas criadas pela Sá Miranda & Associados.

Nesta fase, o nosso trabalho foi baseado na análise de todos os fluxogramas existentes de forma a identificar e perceber todas as actividades que integravam um determinado processo.

4.10.5 Criação de workflows

Anteriormente mencionámos que a Sá Miranda & Associados estava ainda na fase de implementação do SGQ e tinha já a maioria da documentação necessária de suporte ao SGQ, nomeadamente cinco Instruções de Trabalho documentadas:

- PQ - Formação
- PQ - Recrutamento e Admissão de Colaboradores
- PQ - Avaliação de desempenho
- PQ - Gestão de Contas Correntes de Clientes
- PQ - Gestão de Contas Correntes de Fornecedores

Com base nestas instruções de trabalho, foi necessário proceder a ligeiras modificações em alguns workflows e ainda a criação de outros, como consta na tabela que segue:

Workflows Sá Miranda & Associados	
PQ – Aprovação de documentos	PQ – Compras e Subcontratações
PQ – Recrutamento e Admissão de Colaboradores	PQ – Equipamentos e Infra-estruturas
PQ – Programa de Auditoria	PQ – Formação
PQ – Avaliação, análise e melhoria	PQ – Programa de Formação
PQ – Planeamento, Revisão e Monitorização do sistema	PQ – Auditorias da Qualidade
PQ – Avaliação de desempenho	

Tabela 6 - Workflows Sá Miranda & Associados

De entre os workflows criados especificamente para o modelo, foram acrescentados o workflow de *Equipamentos e Infra-estruturas* e ainda o workflow de *Avaliação de Desempenho*; os restantes workflows configurados e implementados na Sá Miranda & Associados, apenas têm nomes diferentes, vejamos as equivalências:

Equivalências_Workflows	
PQ – Compras + PQ – Encomenda	PQ – Compras e Subcontratações
PQ – Recrutamento de RH	PQ – Recrutamento e Admissão de Colaboradores
PQ – Revisão pela Gestão	PQ – Revisão e Monitorização do Sistema
PQ – Registo de Ocorrência	PQ – Avaliação, Análise e Melhoria

Tabela 7 - Equivalências_Workflows

As diferenças mais marcantes ao nível da sequência de actividades presentes nos workflows encontram-se nos 2 últimos workflows:

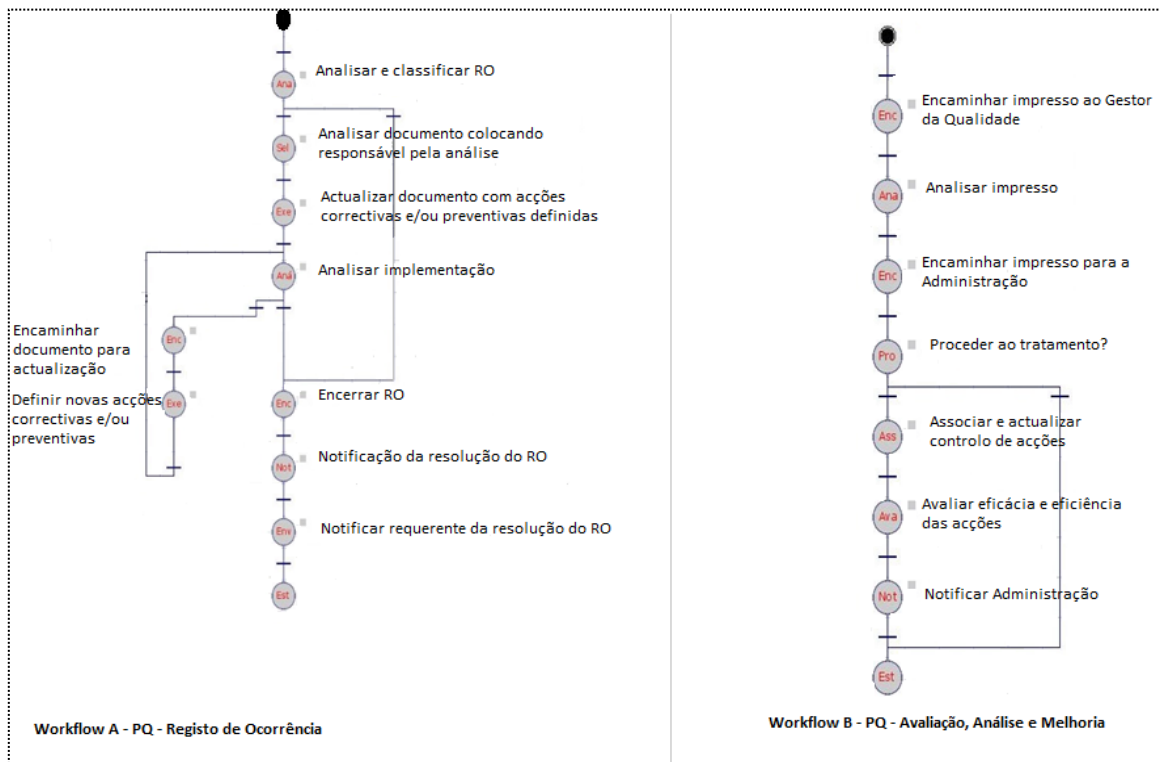


Figura 28 – Workflows com alterações

Como dissemos, devido ao facto de a Sá Miranda & Associados ter já a documentação necessária de suporte ao SGQ, os workflows possuem nomes atribuídos por esta organização.

Obviamente que, por questões de especificação, os workflows foram alterados sobretudo ao nível da sequência de acções, tendo sido algumas acções substituídas por outras da Sá Miranda & Associados ou substituída a designação de acordo com a já definida.

Apenas os workflows *PQ – Aprovação de Documentos*, *PQ – Programa de Anual de Auditorias* e *PQ – Programa de Anual de Formação*, permaneceram inalterados.

Ao contrário do modelo, aqui não foi criado um *Manual de Ajuda para os workflows*, mas foi acrescentado um texto de ajuda para cada acção do workflow.

De entre os workflows criados não foi tratado no modelo a parte dos *equipamentos e infra-estruturas* e da *monitorização de equipamentos*. Por sugestão da iPortalMais foram inseridos no modelo (iPortalDoc_QModel) mais estes dois requisitos.

4.10.6 Organização e Representação da Informação

No âmbito da Organização e Representação da Informação, foi criada uma estrutura de pastas (ver figura 27 – **Organograma Sá Miranda & Associados**) que corresponde à estrutura orgânico-funcional / processos da Sá Miranda & Associados e, conseqüentemente, ao plano de classificação criado (ver Figura 12). Esta estrutura de pastas é complementada, ao nível do Sistema de Gestão da Qualidade, com as pastas criadas para o modelo.

No plano de classificação criado é possível verificar que a cada unidade orgânica (ver Figura 27 - **Organograma Sá Miranda & Associados**) foram atribuídas siglas para efeitos de ordenação e classificação, seguindo uma linha hierárquica já contextualizada no organograma da Sá Miranda & Associados.

Para além da estrutura de pastas foram ainda adicionados novos tipos de documentos aos que foram criados para o modelo: Carta de condução; Cartão de beneficiário da Segurança Social; Ficha de função; Mapa de equipamentos; Matriz de funções e responsabilidades; Organograma; Plano de férias; Plano de manutenção; Plano global de monitorização; Programa de manutenção; Registo e Relatório de Revisão.

Relativamente à lista de assuntos anteriormente criada, foi inserida integralmente no iPortalDoc da Sá Miranda & Associados.

4.10.7 Modelos de documentos

Com a configuração do modelo na Sá Miranda & Associados, revelou-se necessária a criação de mais três *templates*:

- * Mapa de equipamentos (onde serão indicados os equipamentos existentes na organização) - (**Anexo T**);
- * Matriz de funções e responsabilidades (indicação de todos os colaboradores, substituições e suas responsabilidades) - (**Anexo U**);
- * Programa de Manutenção Anual (Calendário da manutenção de equipamentos) - (**Anexo V**);

Tal como acontecera com os workflows, também os modelos de documentos criados foram inseridos no modelo.

4.10.8 Configurações

Com a criação dos modelos de documentos (última etapa da implementação do modelo) e com a configuração das pastas, workflows e permissões atribuídas aos utilizadores da Sá Miranda & Associados, o iPortalDoc estava pronto a ser utilizado e até já tinha alguns documentos do SGQ inseridos. No entanto, a Sociedade revelou a intenção de não avançar de imediato para a utilização do iPortalDoc como suporte ao SGQ por considerarem que esta não

seria uma prioridade imediata, optando por apostar na sua área de trabalho – consolidar a implementação da ferramenta de Gestão Documental na área da Advocacia – e, mais tarde, optar por passar também a componente do SGQ para o iPortalDoc.

Com esta situação, cabe-nos, no entanto, aconselhar que quanto mais cedo a Gestão do SGQ passar para o iPortalDoc menor será o tempo dispendido uma vez que muita da documentação teria de ser alterada e à medida que essa documentação for aumentado, maior será o tempo a despendido na adaptação à gestão documental.

4.10.9 Instituto Electrotécnico Português



O Instituto Electrotécnico Português é uma associação privada sem fins lucrativos fundada no ano de 1981. É uma associação que tem como “sócios efectivos a Associação Portuguesa das Empresas do Sector Eléctrico e Electrotécnico (ANIMEE), a Portugal Telecom, S.A. (PT Comunicações) e Energias de Portugal, S.A. (EDP)”⁹⁰.

Reconhecida como uma infra-estrutura tecnológica, tem como principais áreas de actividade a Energia, Indústria, Edifícios, Ambiente, I&D, Formação, Sistemas de Gestão, Segurança Laboral, Telecomunicações, Metrologia, Inspecção Regulamentar, Produtos e Equipamentos, prestando serviços em áreas como a Consultoria, Inspecção e Auditoria, Formação e Certificação, Ensaios e Calibrações.

O IEP é também um caso de aplicação, embora se encontre ainda na fase de levantamento inicial.

Por não ser prioridade máxima da organização colocar de imediato todo o seu SGQ no iPortalDoc, foi-nos dado um prazo mais alargado para o levantamento de requisitos.

Começámos, numa primeira fase, pela reunião inicial em que foi apresentado o modelo e em que nos foi sugerido apenas que fossem acrescentados mais dois modelos de documentos: os *Documentos analisados na auditoria* (onde serão indicados todos os documentos pedidos pelos Auditores durante a Auditoria) (**Anexo X**) e os *Interlocutores na auditoria* (onde será indicado quem foi auditado) (**Anexo Z**), ou seja, as pessoas que estiveram presentes na auditoria. Estes modelos de documentos foram também integrados no modelo inicial.

Como ainda não avançamos para a implementação, apresentamos o cronograma previsto para o projecto:

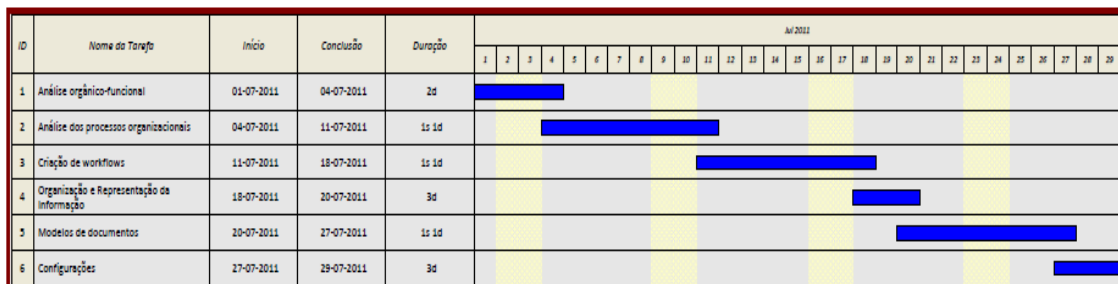


Figura 29 - Cronograma - IEP

⁹⁰ Ver <http://www.iep.pt/iep/index.asp>

5. Conclusões e Perspectivas Futuras

Concluído o trabalho realizado ao longo destes últimos meses e que nos foi apresentando sucessivos desafios, podemos, agora, retirar algumas considerações finais.

Ao longo da Revisão da Literatura pudemos constatar que não existe uma definição universal do conceito de *Qualidade*, evoluindo ao longo do tempo através da definição dos objectivos propostos para a GQ nas organizações, desde a excelência da realização de todas as actividades da organização, procura pela melhoria na produção e a redução de tempo e custos com determinados procedimentos.

A GQ surge muitas vezes associada ao aumento da burocracia e da documentação, enquanto o único benefício previsto seria o marketing. Actualmente um SGQ é já reconhecido pela maioria das organizações como uma mais-valia, trazendo benefícios como a melhoria da relação com os clientes ou a melhoria da imagem da organização e a definição e uniformização de todos os procedimentos de trabalho, contribuindo para uma visão sistémica e integrada da organização e da sua actividade.

Na implementação de um SGQ, é necessário que as organizações tenham a percepção de que a Qualidade não é apenas função do Gestor da Qualidade, mas sim de toda a organização. As organizações devem ser vistas como unidades sistémicas que contribuem para a obtenção de melhores resultados.

A importância que a informação tem para uma organização e nomeadamente para o seu SGQ, implica que toda a documentação seja correctamente produzida, gerida e armazenada. Estando um SGQ directamente relacionado com o aumento da produção informacional/documental é essencial a aposta em políticas efectivas de gestão de informação que estructurem um SGD que permita gerir todo o ciclo de vida da informação e que elimine as desvantagens de construir um SGQ maioritariamente documentado em suporte papel, com tudo o que implica o processo de recuperação e uso de informação e um contexto geral que tende crescentemente a fazer conviver o papel com o digital.

O iPortalDoc, desenvolvido pela iPortalMais, é um Sistema de Gestão Documental e Workflow que permite a produção, configuração do fluxo, gestão, armazenamento e recuperação dos documentos. Consideramos essencial a existência de uma relação entre um Sistema de Gestão Documental / Gestão Documental e a Gestão da Qualidade devido à vantagem existente na automatização dos inúmeros procedimentos inerentes a um SGQ.

O modelo apresentado nesta dissertação - o iPortalDoc_QModel - permite a implementação e posterior certificação de um SGQ ainda que necessite de ser adaptado à organização em que for implementado. É um modelo *base*, passível de ser adaptado a qualquer organização e que necessita de ajustes caso-a-caso, podendo ser interpretado de diversas maneiras por todas as organizações, tal como a própria norma que sustenta a criação do SGQ. Neste modelo foram apenas tratados processos estratégicos e processos de suporte que devem ser ajustados à realidade de cada organização e complementados com os processos operacionais, constituindo, assim, um grande passo inicial na implementação de um SGQ.

Independentemente do uso que venha a ser dado pela iPortalMais ao modelo desenvolvido, é necessário entender que nem todas as organizações trabalham da mesma forma e o modelo só terá vantagens se for completamente adaptado a uma organização, ou seja, tudo o que foi desenvolvido constitui apenas uma etapa inicial na implementação de um SGQ que deverá ser completada com as restantes etapas, como a análise dos processos organizacionais, o mapeamento e modelação de procedimentos, entre outras.

Ao longo da realização deste projecto não encontramos dificuldades que colocassem um efectivo entrave ao nosso caminho.

A nossa “maior” dificuldade apareceu já na fase de implementação do iPortalDoc. Desde o levantamento inicial, realizado numa das organizações que funcionou como caso de validação, que se havia tornado evidente a necessidade que o Gestor da Qualidade tinha em encontrar a informação pedida, nomeadamente as versões mais recentes dos documentos. Era necessário um Sistema de Gestão Documental que suportasse o SGQ e que permitisse, nomeadamente, a rápida recuperação de informação e a automatização de procedimentos e ainda que estivesse acessível a toda a organização. No entanto, o SGQ engloba toda a organização e não apenas o Gestor da Qualidade. Constatámos, assim, e por parte dos colaboradores, alguma dificuldade inicial na adaptação ao iPortalDoc, bem como na percepção das reais necessidades da organização. Foi então decidido por esta organização que o que havia sido desenvolvido não seria integralmente utilizado na certificação do SGQ, funcionando apenas como uma espécie de repositório de informação, prescindindo, para já, do recurso a fluxos de trabalho que representavam todos os procedimentos do SGQ da organização.

No entanto, acreditamos que numa fase inicial de um processo de profunda mudança (desmaterialização sistemática, redesenho de processos e fluxos, implementação de um SGD e de um SGQ), seja um pouco difícil para as organizações adaptarem-se a um sistema de gestão documental e ainda mais à ideia de que com o auxílio desse SGD podem avançar com mais solidez para a certificação do seu SGQ. Este será um processo de adesão gradual à medida que vai sendo percebido o tempo que a organização poderia ganhar com a automatização de processos e ainda à medida que crescerem as dificuldades em fazer chegar o SGQ a toda a organização e as necessidade de gestão de toda a informação produzida e acumulada. Registe-se, no entanto, que a Qualidade foi já assumida a par dos Sistemas de Informação, no sector transversal directamente dependente da Administração, a Gestão de Sistemas, evidenciando, a sua interdependência e a necessidade da sua gestão integrada, quer ao nível estratégico, quer operacional.

Acresce dizer que todo o modelo desenvolvido foi aprovado pela empresa consultora do SGQ da organização em questão. Empresa consultora que se mostrou bastante agradada com a eficiência do que estava construído, ainda que necessitasse de alguns ajustes a serem efectuados posteriormente.

Pelo facto de o iPortalDoc permitir a gestão integrada da informação, principalmente, sem que seja necessário “sair do lugar”, acreditamos que este será um software utilizado cada vez mais para gerir a Qualidade, ainda que seja necessária a modificação de uma cultura organizacional ainda muito direccionada para o suporte papel. No entanto, é necessário um esforço por parte da iPortalMais em apresentar este modelo como uma vantagem para a Gestão da Qualidade e para a Gestão da Informação, numa perspectiva integrada e holística. Neste sentido foi já desenvolvido um Caso de Estudo sobre o modelo aqui apresentado, a ser divulgado a parceiros e clientes finais da iPortalMais.

Como desenvolvimentos futuros não podemos deixar de apresentar algumas sugestões:

- que um documento introduzido no iPortalDoc e considerado como Registo da Qualidade (Tipo Registo) possa ser alterado uma vez que todas as edições do documento ficam sempre disponíveis nunca sendo eliminadas;
- que a um documento possa ser associado mais do que um assunto;
- que seja desenvolvida uma nova interface de construção de modelos de documentos que permitisse ao utilizador ser ele próprio a criar um modelo de documento sem que para isso seja necessário ter conhecimentos de XSL;

- que o iPortalDoc venha a ter uma interface mais apelativa e intuitiva para o utilizador.

Pelo trabalho desenvolvido e aqui sistematizado ficou demonstrado a possibilidade e relevância da utilização de ferramentas de Gestão Documental e Workflow como suporte à implementação e posterior manutenção de um SGQ, bem como as vantagens de partir de um modelo para a sua implementação – o iPortalDoc_QModel - .

Mais do que isso, demonstrámos a importância do enquadramento da Gestão Documental numa Gestão da Informação cientificamente alicerçada.

Terminado o projecto na iPortalMais, concluímos que, apesar da complexidade do tema e de alguns dos obstáculos encontrados, os objectivos propostos inicialmente foram atingidos. Obviamente que muito se deveu à rápida integração na iPortalMais, ao apoio e compreensão incondicional das orientadoras, à motivação com que assumimos este projecto e à grande vontade de o concretizar com o maior dos sucessos.

Referências Bibliográficas

- * ANTÓNIO, Rafael- *Desafios profissionais da gestão documental*. Lisboa: Edições Colibri, 2008. ISBN 978-972-772-941-8.
- * APCER- *Certificação de Sistemas de Gestão* [Em linha] [Consultado a 12 de Novembro] Disponível em [www: <http://www.apcer.pt/index.php?cat=17>](http://www.apcer.pt/index.php?cat=17).
- * BARREIROS, Natália Sofia Cristóvão- *Concepção e Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, segundo a NP ISO 9001:2000, nas unidades orgânicas da Biblioteca Municipal Doutor José Vieira de Carvalho e Divisão do Turismo da Câmara Municipal da Maia*. Porto: Faculdade de Letras e Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2006. Relatório de Estágio Curricular da LCI 2005/2006.
- * BASTOS, Mariana Viana de Azevedo- *Implementação do sistema de gestão da qualidade*. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2008. Tese de Mestrado Integrado. Engenharia Mecânica.
- * CHOO, Chun Wei- *Gestão de informação para a organização inteligente a arte de explorar o meio ambiente: Caminho das Bibliotecas & Informação*. Lisboa: Editorial Caminho, 2003. ISBN 972-21-1506-5.
- * CHOO, Chun Wei, [et al.]- *Working with information: information management and culture in a professional services organization*. Journal of Information Science. Vol. 32, n.º 6 (2006), p.491–510. [Em linha] [Consultado a 07 de Janeiro de 2011] Disponível em [www:<http://ejournals.ebsco.com/Article.asp?ContributionID=10634031>](http://ejournals.ebsco.com/Article.asp?ContributionID=10634031) .
- * COENTRO, João Pimentel Peixoto- *Model of quality service management for information systems*. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2007. Tese de Mestrado. Engenharia Electrotécnica e de Computadores.
- * COSTA, Baptista- *Sistemas Gestión de la Calidad en las Empresas Portuguesas: Implantación, Impacto y Rendimiento*. Sevilha: Universidade de Sevilha, 2007. Tesis Doctoral. Dirección de Empresas y Gestión de Marketing.
- * DAVENPORT, Thomas H- *Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Tradução por Waltensir Dutra. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. ISBN 85-7001-874-6.
- * FORZA, C.- *Quality information systems and quality management: a reference model and associated measures for empirical research*. Industrial Management & Data Systems. ISSN 0263-5577. Vol. 95, n.º 2 (1995), p.6-14. [Em linha] [Consultado a 7 de Janeiro de 2011] Disponível em [www:<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=849781&show=html>](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=849781&show=html)
- * GOMES, Joana Maria Pereira- *Gestão da qualidade no Serviço de Documentação e Informação da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto: Análise do Processo Gerir Documento*. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2007. Relatório do Estágio Curricular da Licenciatura em Ciência da Informação.

- * GOMES, Paulo J. P. - *A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação*: Cadernos BAD: Qualidade em serviços de documentação e informação. 2004, vol. Nº 2. [Em linha] [Consultado a 07 de Dezembro de 2010] Disponível em [www:<http://www.apbad.pt/CadernosBAD/Caderno22004/GomesBAD204.pdf>](http://www.apbad.pt/CadernosBAD/Caderno22004/GomesBAD204.pdf)
- * GONÇALVES, Jennifer Raquel da Silva- *Extracção e organização automática de informação: MailRoom Automation*. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2010. Tese de Mestrado. Ciência da Informação.
- * GONÇALVES, Joel Dias- *Implementação de um sistema de gestão da qualidade*. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2008. Tese de Mestrado Integrado. Engenharia Mecânica.
- * HARRINGTON, H James, [et al.]- *Business process improvement workbook documentation, analysis, design, and management of business process improvement*. New York [etc]: McGraw Hill, 1997. ISBN 0-07-026779-0.
- * INSTITUTO DOS ARQUIVOS NACIONAIS/TORRE DO TOMBO- *Orientações para a gestão de documentos de arquivo: no contexto de uma reestruturação da Administração Central do Estado*. (2006). [Em linha] [Consultado a 23 de Outubro de 2010] Disponível em [www:<http://www.dgarq.gov.pt/files/2008/10/orientacoes_ace.pdf>](http://www.dgarq.gov.pt/files/2008/10/orientacoes_ace.pdf).
- * INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION- *Introduction and support package: Guidance on the documentation requirements of ISO 9001:2008*. (2008). [Em linha] [Consultado a 22 de Março de 2011] Disponível em [www:<http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/quality_management/iso_9001_2008/guidance_on_the_documentation_requirements_of_iso_9001_2008.htm>](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/quality_management/iso_9001_2008/guidance_on_the_documentation_requirements_of_iso_9001_2008.htm).
- * INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION- *ISO 9000 essentials* [Em linha] [Consultado a 30 de Outubro] Disponível em [www:<http://www.iso.org/iso/iso_9000_essentials>](http://www.iso.org/iso/iso_9000_essentials).
- * IPAC- *A função acreditação* [Em linha] [Consultado a 28 de Novembro] Disponível em [www:<http://www.ipac.pt/ipac/funcao.asp>](http://www.ipac.pt/ipac/funcao.asp).
- * IPORTALMAIS- *Manual da Qualidade 2010a*. Acessível na iPortalMais Serviços de Internet e Redes, Lda. Porto. Portugal.
- * IPORTALMAIS- *Manual de Utilização do iPortalDoc 2010b*. Acessível na iPortalMais Serviços de Internet e Redes, Lda. Porto. Portugal.
- * JOAQUIM, Ana- *Gestão documental ganha maturidade*. Semana Informática. Vol. Semana nº730 (2005). [Em linha] [Consultado a 31 de Outubro] Disponível em [www:<http://www.semanainformatica.xl.pt/730/est/100.shtml>](http://www.semanainformatica.xl.pt/730/est/100.shtml).
- * JOHANNSEN, C. G.- *Total quality management in a knowledge management perspective*. Journal of Documentation. ISSN 0022-0418. Vol. 56, n.º 1 (2000), p.42-54. [Em linha] [Consultado a 12 de Janeiro de 2011] Disponível em [www:<http://apps.isiknowledge.com/InboundService.do?product=WOS&action=retrieve&SrcApp=EndNote&UT=000085048500005&SID=V27iFE%40Kfa8hKaDIHgI&Init=Yes&SrcAuth=ResearchSoft&mode=FullRecord&customersID=ResearchSoft&DestFail=http%3A%2F%2Faccess.isiproducts.com%2Fcustom_images%2Fwok_failed_auth.html>](http://apps.isiknowledge.com/InboundService.do?product=WOS&action=retrieve&SrcApp=EndNote&UT=000085048500005&SID=V27iFE%40Kfa8hKaDIHgI&Init=Yes&SrcAuth=ResearchSoft&mode=FullRecord&customersID=ResearchSoft&DestFail=http%3A%2F%2Faccess.isiproducts.com%2Fcustom_images%2Fwok_failed_auth.html)

- * JOHNSTON, Gary P., [et al.]- *The benefits of electronic records management systems: a general review of published and some unpublished cases*. Records Management Journal. Vol. 15, n.º 3 (2005), p.131-140. [Em linha] [Consultado a 04 de Novembro de 2010] Disponível na [www: < http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=09565698&volume=15&issue=3&articleid=1528988&show=html>](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=09565698&volume=15&issue=3&articleid=1528988&show=html)
- * LARI, Alireza- *An integrated information system for quality management*. Business Process Management Journal. Vol. 8, n.º 2 (2002), p.169-182. [Em linha] [Consultado a 04 de Novembro de 2010] Disponível em [www: < http://www.emeraldinsight.com/1463-7154.htm>](http://www.emeraldinsight.com/1463-7154.htm)
- * LIANG, Kairong- *Aspects of Quality Tools on Total Quality Management*. Modern Applied Science. Vol. 4, n.º 9 (2010), p.1-9. [Em linha] [Consultado a 28 de Outubro de 2010] Disponível em [www:< http://www.ccsenet.org/journal/index.php/mas/article/viewFile/7370/5744>](http://www.ccsenet.org/journal/index.php/mas/article/viewFile/7370/5744)
- * LONGO, Rose Mary Juliano- *Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação*. Brasília: Centro de Tecnologia de Gestão Educacional, 1996. [Em linha] [Consultado a 04 de Novembro de 2010] Disponível em [www:< http://www.dcce.ibilce.unesp.br/~adriana/ceq/Material%20complementar/historia.pdf>](http://www.dcce.ibilce.unesp.br/~adriana/ceq/Material%20complementar/historia.pdf)
- * MARQUES, Agnelo da Silva- *Integração normativa na gestão da qualidade : um estudo de caso*. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2005. Tese de Mestrado. Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação.
- * MENDONÇA, Manuel Maria Aranha Furtado de- *Gestão da qualidade e gestão da informação o caso do processo de concepção e desenvolvimento de uma PME de base tecnológica*. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2009. Tese de Mestrado. Engenharia Electrotécnica e de Computadores.
- * NEVES, Ricardo Jorge Machado- *Desenvolvimento de sistema de gestão da qualidade para empresa de base tecnológica*. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2008. Tese de Mestrado. Engenharia Electrotécnica e de Computadores.
- * OCHOÁ, Paula - *A redescoberta contínua da qualidade: uma reflexão sobre práticas e intervenção de uma equipa (1996-2004)*: Cadernos BAD: Qualidade em serviços de documentação e informação. 2004, vol. Nº 2. [Em linha] [Consultado a 10 de Dezembro de 2010] Disponível na [www:< http://www.apbad.pt/CadernosBAD/Caderno22004/OchoaBAD204.pdf>](http://www.apbad.pt/CadernosBAD/Caderno22004/OchoaBAD204.pdf)
- * OCHOÁ, Paula, [et al.]- *Percursos da Qualidade em serviços de informação (1996-2005)*: Seminário Qualidade e Excelência na Sociedade da Informação. Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2005.
- * PAIM, Rafael, [et al.]- *Gestão de processos pensar, agir e aprender*. Porto Alegre: Bookman, 2009. ISBN 978-85-7780-484-9.
- * PINTO, Abel, [et al.]- *Sistemas de gestão da qualidade guia para a sua implementação*. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2009. ISBN 978-972-618-532-1.

- * PINTO, Manuela Azevedo, [et al.]- *Um Modelo Sistémico e Integral de Gestão da Informação nas Organizações: 2º Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*. São Paulo, Brasil, 2005. [Em linha] [Consultado a 10 de Novembro de 2010] Disponível em WWW: <<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/3085.pdf>>.
- * PINTO, Maria Manuela Gomes de Azevedo- *Da acção à Informação: o desafio digital*. (2006). [Em linha] [Consultado a 10 de Novembro de 2010] Disponível em www: <<http://badinfo.apbad.pt/Congresso9/COM63.pdf>>.
- * PINTO, Maria Manuela Gomes de Azevedo- *Preservmap um roteiro da preservação na era digital: Comunicação, Arte, Informação* 8. Porto: Edições Afrontamento, 2009. ISBN 978-972-36-1070-3.
- * PINTO, Maria Manuela Gomes de Azevedo - *Uma era, uma visão, um paradigma: da teoria à prática*: Revista da Faculdade de Letras Ciências e Técnicas do Património. 2005, vol. IV I série. [Em linha] [Consultado a 23 de Setembro de 2010] Disponível em www:<<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/3091.pdf>>
- * PIRES, António Ramos- *Qualidade sistemas de gestão da qualidade*. Lisboa: Sílabo, 1993. ISBN 972-618-077-5.
- * Portugal. Instituto Português da Qualidade- *Certificação de Sistemas de Gestão*. [Em linha] [Consultado a 04 de Novembro] Disponível em www: <<http://www.ipq.pt/custompage.aspx?modid=1576>>.
- * Portugal. Instituto Português da Qualidade- *Ferramentas da qualidade*. 1ª ed. Lisboa: IPQ, 2001. ISBN 972-763-025-1.
- * Portugal. Instituto Português da Qualidade- *Sistemas de gestão da qualidade fundamentos e vocabulário (ISO 9000:2000) NP EN ISO 9000 2000*. Caparica: IPQ, 2000a.
- * Portugal. Instituto Português da Qualidade- *Sistemas de gestão da qualidade fundamentos e vocabulário (ISO 9000:2005) NP EN ISO 9000: 2005*. Caparica: IPQ, 2005.
- * Portugal. Instituto Português da Qualidade- *Sistemas de gestão da qualidade linhas de orientação para melhoria de desempenho (ISO 9004:2000) NP EN ISO 9004 2000*. Caparica: IPQ, 2000b.
- * Portugal. Instituto Português da Qualidade- *Sistemas de gestão da qualidade requisitos (ISO 9001:2000) NP EN ISO 9001 2000*. Caparica: IPQ, 2000c.
- * Portugal. Instituto Português da Qualidade- *Sistemas de gestão da qualidade requisitos (ISO 9001:2008) NP EN ISO 9001: 2008*. 3ª ed. 2008.
- * Portugal.Associação Portuguesa de Certificação- *Guia Interpretativo ISO 9001:2008*. (2010). [Em linha] [Consultado a 24 de Setembro de 2010] Disponível em www:<http://www.apcer.pt/arq/fich/Guia_9001.pdf>
- * Instituto Português da Qualidade- *Em que consiste a Qualidade?* [Em linha] [Consultado a 02 de Março] Disponível em www: <<http://www.ipq.pt/CUSTOMPAGE.aspx?modid=0&pagID=3&faqID=141>>.

- * Instituto Português da Qualidade- *Glossário da Qualidade* [Em linha] [Consultado a 04 de Novembro] Disponível em [www: <http://www.ipq.pt/customPage.aspx?modid=1076&pagID=1291>](http://www.ipq.pt/customPage.aspx?modid=1076&pagID=1291).
- * REAL, Manuel Luís - *A gestão do Arquivo Municipal do Porto: Experiência inovadora para o desenvolvimento de um Sistema de Gestão da Qualidade, em Arquivos, nos termos da Norma NP-EN ISO 9001:2000*: Páginas a&b. 2006, vol. 18.
- * SAMPAIO, Paulo Alexandre da Costa Araújo- *Estudo do fenómeno ISO9000 : origens, motivações, consequências e perspectivas*. Braga: Universidade do Minho, 2008. Tese de Doutoramento. Engenharia de Produção e Sistemas - Ramo do Conhecimento Investigação Operacional
- * SANTOS, Marco Alfredo Oliveira- *Contribuições para o desenvolvimento de um Sistema de Gestão da Qualidade numa PME*. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2009. Tese de Mestrado. Engenharia e Gestão Industrial.
- * SILVA, Armando Malheiro da - *Arquivologia e gestão da informação/conhecimento: Informação & Sociedade: Estudos*. 2009, vol. 19, n.º 2. [Em linha] [Consultado a 03 de Março de 2011] Disponível em [www: < http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/26548 >](http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/26548)
- * SILVA, Armando Malheiro da- *Arquivística: teoria e prática de uma Ciência da Informação*: Biblioteca das Ciências do Homem Série Plural 2. 2ª ed. Porto: Edições Afrontamento, 2002. ISBN 972-36-0483-3.
- * SILVA, Armando Malheiro da - *A gestão da informação abordada no campo da Ciência da Informação*: Páginas a&b. 2005, vol. 16.
- * SILVA, Armando Malheiro da- *A informação. Da compreensão do fenómeno e construção do objecto científico*. Porto: 2006. ISBN 972-36-0859-6.
- * SILVA, Armando Malheiro da - *Modelos e modelizações em Ciência da Informação: o modelo eLit.pt e a investigação em literacia informacional*: Revista Prisma.Com. 2010, n.º 13. [Em linha] [Consultado a 23 de Maio de 2011] Disponível em [www: < http://portal.doc.ua.pt/journals/index.php/prismacom/article/view/785 >](http://portal.doc.ua.pt/journals/index.php/prismacom/article/view/785)
- * SILVA, Armando Malheiro da, [et al.]- *Das ciências documentais à ciência da informação ensaio epistemológico para um novo modelo curricular*: Biblioteca das Ciências do Homem Série Plural 4. Porto: Edições Afrontamento, 2002. ISBN 972-36-0622-4.
- * SILVA, Jorge - *Gestão documental do processo de admissão de pessoal na administração pública*. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2000. Tese de Mestrado. Gestão da Informação.
- * SILVA, Miguel Ângelo Gomes e- *Desenvolvimento e Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade*. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2009. Tese de Mestrado. Engenharia e Gestão Industrial.
- * SOUSA, Andreia Alves, [et al.] - *A relevância da informação na gestão pela qualidade*: Contabilidade e Gestão. 2007, vol. Nº 6. [Em linha] [Consultado a 22 de Fevereiro de 2011] Disponível em [www: < http://www.ctoc.pt/downloads/files/1232466483_artigo-3.pdf >](http://www.ctoc.pt/downloads/files/1232466483_artigo-3.pdf)

- * SOUSA, Rita Daniela Oliveira de- *Qualidade na Administração Pública: O Impacto da Certificação ISO 9001:2000 na Satisfação dos Municípios*. Braga: Universidade do Minho, 2007. Tese de Mestrado. Administração Pública.
- * TAVARES, Diana Isabel da Silva- *Certificação dos Serviços autárquicos segundo a ISO 9001:2000 na Câmara Municipal da Maia*. Porto: Faculdade de Letras e Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2008. Relatório de Estágio Curricular da LCI 2007/2008.
- * WANT, Clare- *Bring Your Organisation up to Speed: The Benefits of Electronic Document Management*. Vol. Dec2009/Jan2010, n.º 59 (2009), p.14. [Em linha] [Consultado a 07 de Janeiro de 2011]. Disponível em [www:<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=122&sid=b2ad9a22-2253-43a0-af9c-d1524d31d09e%40sessionmgr110&vid=1&bdata=JnNpdGU9ZWlhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=47637229>](http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=122&sid=b2ad9a22-2253-43a0-af9c-d1524d31d09e%40sessionmgr110&vid=1&bdata=JnNpdGU9ZWlhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=47637229).
- * WEBSTER, Berenika M., [et al.]- *Records management practices in small and medium-sized enterprises: a study in North-East England*. Journal of Information Science. Vol. 25, n.º 4 (1999). [Em linha] [Consultado 04 de Novembro de 2010] Disponível em [www:<http://ejournals.ebsco.com/direct.asp?ArticleID=2C93T0731HFVLXPNE1B >](http://ejournals.ebsco.com/direct.asp?ArticleID=2C93T0731HFVLXPNE1B)

Anexos

Anexo A: Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc	127
Anexo B: Guião da entrevista	159
Anexo C: Contexto Organizacional da iPortalMais	163
Anexo D: Identificação de Processos: análise comparativa de casos de aplicação.....	184
Anexo E: Manual de Procedimentos da Qualidade	189
Anexo F: Manual de Ajuda para Workflows.....	235
Anexo G: Tipos de documentos	253
Anexo H: Matriz de documentos SGQ	257
Anexo I: Plano de Classificação	260
Anexo J: Tipos de documentos iPortalMais	265
Anexo K: Matriz relacional de pastas, tipos de documentos e workflows.....	274
Anexo L: Lista de Assuntos	282
Anexo M: Folha de presenças da formação	288
Anexo N: Programa Anual de Auditorias	290
Anexo O: Plano de Auditoria	292
Anexo P: Programa Anual de Formação.....	294
Anexo Q: Registo de Ocorrência	296
Anexo R: Relatório de Auditoria	299
Anexo S: Símbolos Utilizados	302
Anexo T: Mapa de equipamentos	304
Anexo U: Matriz de funções e responsabilidades	306
Anexo V: Programa de Manutenção Anual.....	308
Anexo X: Documentos Analisados na Auditoria	310
Anexo Z: Interlocutores na Auditoria	312

Anexo A: Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc


Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc



	<p>Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc</p>	<p>Código: M_1/2011 Revisão: 0.1 Data: 09/06/2011</p>
---	---	---

Sumário

I – Apresentação Comercial	131
1) Introdução à Gestão da Qualidade	131
2) Principais funcionalidades do modelo	131
3) Requisitos respondidos	133
II – Apresentação Técnica	135
1) Workflows.....	135
2) Templates.....	136
III – Manual de utilização para utilizadores finais.....	137
1) Pastas criadas.....	137
2) Menu Definições.....	138
a) Tipos de documentos	139
b) Templates	140
c) Macros	141
d) Campos Auxiliares.....	141
3) Associação de Tipos de documentos e Workflows	142
4) Acções sobre os documentos	145
5) E-mails associados.....	147
6) Workflows.....	147
a) PQ – Aprovação de Documentos.....	149

 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<p>Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc</p>	<p>Código: M_1/2011 Revisão: 0.1 Data: 09/06/2011</p>
---	---	---

b) PQ – Registo de Ocorrência.....	150
c) PQ – Programa Anual de Auditorias.....	151
d) PQ – Auditorias da Qualidade	152
e) PQ – Programa Anual de Formação.....	153
f) PQ - Formação.....	154
g) PQ - Compras.....	155
h) PQ - Encomendas.....	156
i) PQ – Revisão pela Gestão	157
j) PQ – Equipamentos e Infra-estruturas.....	158

	Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc	Código: M_1/2011 Revisão: 0.1 Data: 09/06/2011
---	--	--

I – Apresentação Comercial

1) Introdução à Gestão da Qualidade


A Qualidade significa a excelência de produtos ou serviços e representa uma relação entre a satisfação dos clientes e a criação de valor na organização. Para tal, é necessário que toda a organização tenha conhecimento dos procedimentos que implicam a criação de valor para a organização.

O iPortalDoc, estando acessível a toda a organização, permite a produção, o armazenamento e a comunicação de toda a informação relacionada com o SGQ (e não só), não havendo margem para abstracções na prossecução de procedimentos e geração de evidências que têm como objectivo assegurar que esses procedimentos estão a funcionar de forma correcta exercendo um controlo apropriado; deve ainda ser encarado como uma forma de controlo da organização no que toca à qualidade, assegurando que os produtos e serviços fornecidos vão ao encontro das expectativas e necessidades dos clientes, potenciando a visão integrada e holística da organização e do seu sistema de informação.

2) Principais funcionalidades do modelo

Este modelo tem como objectivo a preparação para a certificação de um SGQ através do iPortalDoc, implementando a norma NP EN ISO 9001:2008. A utilização do iPortalDoc como ferramenta de gestão da documental de suporte a todo o Sistema de Gestão da Qualidade elimina a documentação existente em formato físico, passando tudo a ser feito digitalmente, inclusive as actividades mais rotineiras de um SGQ como por exemplo a aprovação de documentos.

No entanto, as organizações que já possuem um Sistema de Gestão da Qualidade e que até já são certificadas podem usar o iPortalDoc para otimizar o funcionamento do SGQ, suportando a produção, armazenamento e uso de toda a informação relativa à qualidade. A implementação do

	Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc	Código: M_1/2011 Revisão: 0.1 Data: 09/06/2011
---	--	--

iPortalDoc, poderá propiciar a reavaliação e melhoria da estrutura documental do SGQ e a sua referência.

Resumidamente, apresentamos algumas das vantagens da utilização do iPortalDoc como suporte ao Sistema de Gestão da Qualidade:

- 1) Suporta a desmaterialização, via digitalização ou produção digital, da estrutura documental do SGQ;
- 2) Reflete a estrutura documental adoptada;
- 3) Suporta a produção de documentos directamente no sistema sem precisar de utilizar ferramentas adicionais, promovendo a gestão centralizada da informação e a sua tipificação no momento da produção;
- 4) Permite a identificação de um tipo de documento como sendo um registo da qualidade;
- 5) Os documentos podem ser facilmente actualizados, nunca se perdendo as edições anteriores;
- 6) Permite a associação de documentos que possam ser necessários e a associação de emails (funcionalidade importante nomeadamente nas reclamações/sugestões que chegam por fax ou e-mail);
- 7) Permite ver que documentos estão associados a um documento; por exemplo torna-se útil numa proposta em que podemos associar os emails trocados com os clientes, os orçamentos que foram dados, as facturas, os recibos etc;
- 8) O documento utilizado é sempre o mais actual, ficando, no entanto, as restantes edições do documento associados ao documento actual garantindo-se a gestão das versões;
- 9) É sempre identificado o número da revisão do documento (por exemplo: 0.1 / 0.1.1);
- 10) Automatiza tarefas através da utilização de workflows;
- 11) Obriga a que o fluxo do documento seja seguido tal como está definido no workflow (e no fluxograma do procedimento) não permitindo que o utilizador tenha dúvidas sobre a acção a executar (é disponibilizado um texto de ajuda em cada acção do workflow);
- 12) Os utilizadores sabem que acções devem realizar e em que períodos de tempo através de avisos do iPortalDoc;
- 13) Os workflows permitem o registo de quem realizou a acção e em que data (às vezes é importante, por exemplo, quando há um indicador da qualidade que diz que a


	Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc	Código: M_1/2011 Revisão: 0.1 Data: 09/06/2011
---	--	--

- implementação de um sistema deve ser feita após três semanas da adjudicação da proposta...no workflow é possível ver se essas datas foram mesmo cumpridas);
- 14) Está acessível a todos os utilizadores o que permite que tenham acesso a todo o SGQ sem que para isso seja necessário sair do seu posto de trabalho;
 - 15) Os utilizadores ganham tempo, por exemplo, a marcar uma auditoria no calendário do iPortalDoc e a seleccionar os utilizadores que devem estar nessa mesma auditoria;
 - 16) Permite o arquivo de documentos quando estes estão obsoletos num prazo definido pelo utilizador e na estrutura documental previamente definida;
 - 17) Permite uma pesquisa mais fácil e rápida, não sendo necessário andar à procura de informação numa capa de argolas ou noutro tipo de arquivo, seja ele físico ou digital;

3) Requisitos respondidos

Este modelo de implementação e posterior gestão de um Sistema de Gestão da Qualidade com base no iPortalDoc responde aos seguintes requisitos da norma em vigor (NP EN ISO 9001:2008):


Requisitos da NP EN ISO 9001:2008	Workflows	Templates
<i>4.1 Requisitos Gerais</i>		
<i>4.2 Requisitos da documentação</i>	PQ - Aprovação de documentos	
<i>5.1 Comprometimento da Gestão</i>		
<i>5.2 Focalização no cliente</i>		
<i>5.3 Política da Qualidade</i>		
<i>5.4 Planeamento</i>		
<i>5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação</i>		Matriz de funções e responsabilidades
<i>5.6 Revisão pela Gestão</i>	PQ - Revisão pela Gestão	
<i>6.1 Provisão de Recursos</i>		
<i>6.2 Recursos Humanos</i>	PQ - Formação Programa de	Folha de presenças da formação

	Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc	Código: M_1/2011 Revisão: 0.1 Data: 09/06/2011
---	--	--

	formação	Programa Anual de Formação
6.3 Infra-estruturas	PQ - Equipamentos e Infra-estruturas	
6.4 Ambiente de Trabalho		
7.1 Planeamento da realização do produto		
7.2 Processos relacionados com o cliente		
7.3 Concepção e Desenvolvimento		
7.4 Compras	PQ - Compras PQ - Encomendas	
7.5 Produção e fornecimento do serviço		
7.6 Controlo do equipamento de monitorização e de medição	PQ - Equipamentos e Infra-estruturas	Programa de Manutenção anual Mapa de equipamentos
8.2 Monitorização e medição	PQ - Auditorias da Qualidade	Plano de Auditoria Programa Anual de Auditorias Relatório de Auditoria Documentos analisados na Auditoria Interlocutores na Auditoria
8.3 Controlo do produto não conforme	PQ - Registo de Ocorrência	Registo de Ocorrência
8.4 Análise de dados		
8.5 Melhoria	PQ - Registo de Ocorrência	Registo de Ocorrência

Tabela 8 - Requisitos NP EN ISO 9001:2008

Os workflows correspondentes a cada requisito da Norma são passíveis da aplicação em qualquer tipo de organização. No entanto, é necessário ter em conta que nem todas as organizações trabalham da mesma forma e pode haver algumas alterações a fazer.

 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<p>Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc</p>	<p>Código: M_1/2011 Revisão: 0.1 Data: 09/06/2011</p>
---	---	---


II – Apresentação Técnica

1) Workflows

Respondendo aos requisitos da norma em vigor, foram construídos os seguintes workflows*:

- PQ – Aprovação de documentos
- PQ – Registo de Ocorrência
- PQ – Programa Anual de Auditorias
- PQ – Auditorias da Qualidade
- PQ – Programa Anual de Formação
- PQ – Formação
- PQ – Compras
- PQ – Encomendas
- PQ – Revisão pela Gestão
- PQ – Equipamentos e Infra-estruturas


* **VER PARTE III ALÍNEA 6)**

	<p>Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc</p>	<p>Código: M_1/2011 Revisão: 0.1 Data: 09/06/2011</p>
---	---	---

2) Templates PDF

Num Sistema de Gestão da Qualidade, há modelos de documentos que são utilizados frequentemente e sem os quais o SGQ não poderia existir; Assim estão criados os seguintes templates PDF:

- * **Documentos analisados na Auditoria** (Indicação dos documentos analisados pelos auditores);
- * **Folha de presenças da formação** (Registo de faltas das formações internas);
- * **Interlocutores na Auditoria** (Indicação dos colaboradores auditados e respectivas rubricas);
- * **Mapa de equipamentos** (Mapa dos equipamentos existentes na organização);
- * **Matriz de funções e responsabilidades** (Matriz com a atribuição de funções e responsabilidades aos colaboradores);
- * **Plano de Auditoria** (Plano com os dias, horas, requisitos, sectores etc. a serem auditados);
- * **Programa Anual de Auditorias** (Agenda anual de auditorias);
- * **Programa Anual de Formação** (Agenda anual da formação);
- * **Programa de Manutenção anual** (Agenda anual de manutenções);
- * **Registo de Ocorrência** (Tratamento de reclamações, sugestões, acções correctivas e preventivas);
- * **Relatório de Auditoria** (Relatório com os requisitos analisados a auditorias e constatações);

	<p>Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc</p>	<p>Código: M_1/2011 Revisão: 0.1 Data: 09/06/2011</p>
---	---	---

III – Manual de utilização para utilizadores finais

1) Pastas criadas

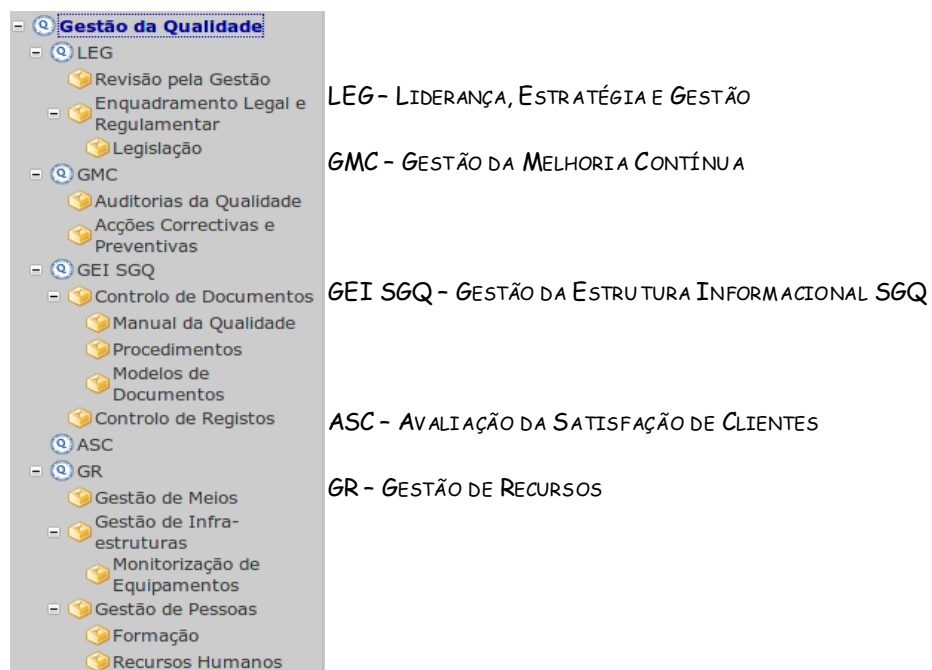



Figura 30 - Estrutura de pastas (Manual de Formação)

A estrutura de pastas apresentada corresponde a um modelo base podendo ser adaptada de acordo com as necessidades de cada organização.

O modelo de pastas apresentado corresponde aos requisitos da NP EN ISO 9001:2008 no que respeita aos processos a implementar e documentação produzida/acumulada no âmbito do SGQ. De notar que na estrutura de pastas estão apenas presentes os processos de Gestão Estratégica e os Processos de Suporte ao SGQ. Os processos operacionais das organizações serão especificados caso a

 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<p>Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc</p>	<p>Código: M_1/2011 Revisão: 0.1 Data: 09/06/2011</p>
---	---	---

caso, devendo a estrutura de pastas ser complementada com esses mesmos processos, garantindo-se, desta forma, a possibilidade de respeitar o carácter único de cada organização e do seu negócio, deixando em aberto a possibilidade da sua integração e da construção de uma visão integrada e unitária.

2) Menu Definições

Para criar um tipo de documento deverá ser seleccionado o **Menu Definições → Tipos de Doc.**

Será então visualizada a página de Gestão de Tipos de Documentos onde poderá inserir toda a informação que caracterizará o tipo de documento a criar e visualizar os tipos de documentos que funcionam com um template de geração automática.

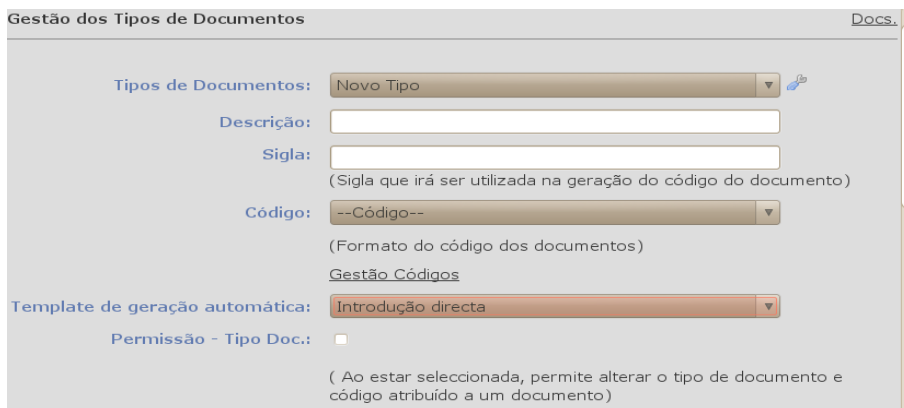


Figura 31 - Gestão de tipos de documentos

	Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc	Código: M_1/2011 Revisão: 0.1 Data: 09/06/2011
---	--	--

a) Tipos de documentos

Estão criados os seguintes tipos de documentos: **Acta** | **Avaliação da Formação** | Carta de condução | Cartão de beneficiário da Segurança Social | Cartão do Cidadão | **Certificado** | Contrato | Contrato de Estágio | Contrato de trabalho por tempo determinado | Contrato de trabalho por tempo indeterminado | **Curriculum Vitae** | Decreto-lei | Encomenda | Factura | Justificação de falta | **Ficha de observação** | Ficha do colaborador | Indicadores da Qualidade | Imagem | Indicadores da Qualidade | **Inquérito de avaliação da satisfação de clientes** | Manual | Mapa de equipamentos | Matriz de funções | Modelo da Qualidade | Orçamento | Organigrama | **Programa Anual de Auditorias** | **Plano de Auditoria** | Plano de formação | **Plano de manutenção** | Plano global de monitorização | **Programa de manutenção** | **Programa Anual de Formação** | **Procedimento da Qualidade** | **Procedimento Técnico** | Recibo | Registo | **Registo de faltas da formação** | **Registo de Não conformidade** | **Registo de Ocorrência** | **Relatório de Auditoria** | **Relatório de Avaliação da Satisfação de clientes** | **Relatório de Revisão**.


Aquando da introdução de um tipo de documento, o iPortalDoc permite que esse documento seja considerado um registo, não permitindo alterações ao documento assim considerado. Esta funcionalidade é muito importante na Gestão da Qualidade, uma vez que o referencial normativo impõe a existência de Registos da Qualidade.

Os tipos de documentos considerados como Registos da Qualidade (são apenas sugestões) aparecem a negrito;

Tipo Registo:

(Ao estar seleccionada, impede que o documento seja actualizado)

Figura 32 - Registo da Qualidade (Manual)

	<p>Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc</p>	<p>Código: M_1/2011 Revisão: 0.1 Data: 09/06/2011</p>
---	---	---

Para além desta funcionalidade, o iPortalDoc permite ainda que um determinado documento seja arquivado ou removido num período de tempo seleccionado pelo utilizador;

Arquivar:

(Ao estar seleccionada, permite a definição de um intervalo de tempo ao fim do qual os documentos serão arquivados.)

Remover:

(Ao estar seleccionada, permite a definição de um intervalo de tempo ao fim do qual os documentos serão removidos.)

Figura 33 – Opção de Arquivar / Remover (Manual)

b) Templates

Os templates de geração automática permitem que o utilizador não precise de utilizar um outro programa para preencher documentos relevantes para o SGQ como por exemplo o Programa Anual de Auditorias. Os templates criados são também modelos de documento *standard* passível da adaptação a qualquer tipo de organização.

Estão criados os seguintes templates:

- * **Documentos Analisados na Auditoria** (Indicação dos documentos analisados pelos auditores);
- * **Folha de presenças da formação** (Registo de faltas das formações internas);
- * **Interlocutores na Auditoria** (Indicação dos colaboradores auditados e respectivas rubricas);
- * **Mapa de equipamentos** (Mapa dos equipamentos existentes na organização);
- * **Matriz de funções e responsabilidades** (Matriz com a atribuição de funções e responsabilidades aos colaboradores);
- * **Plano de Auditoria** (Plano com os dias, horas, requisitos, sectores etc. a serem auditados);
- * **Programa Anual de Auditoria** (Agenda anual de auditorias);

 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<p>Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc</p>	<p>Código: M_1/2011 Revisão: 0.1 Data: 09/06/2011</p>
---	---	---

- * **Programa Anual de Formação** (Agenda anual da formação);
- * **Programa de Manutenção Anual** (Agenda anual de manutenções);
- * **Registo de Ocorrência** (Tratamento de reclamações, sugestões, acções correctivas e preventivas)
- * **Relatório de Auditoria** (Relatório com os requisitos analisados a auditorias e constatações);

c) Macros

As macros permitem que o utilizador, no momento em que introduz um documento, preencha menos campos do formulário.

Estão criadas macros para as seguintes directorias/pastas: Liderança, Estratégia e Gestão, Gestão da Melhoria Contínua, Gestão da Estrutura Informacional SGQ, Avaliação da Satisfação de Clientes e Gestão de Recursos.

Apesar de existirem macros, é necessário que o utilizador escolha o tipo de documento e o workflow correspondente devido ao facto de em cada pasta ser possível inserir mais do que um tipo de documento e utilizar mais do que um workflow.


d) Campos Auxiliares

Para além dos campos disponíveis por defeito para a classificação de documentos, é possível ainda utilizar mais alguns campos auxiliares para esse efeito e também, por conseguinte, para a pesquisa de documentos.

O campo auxiliar criado foi o campo **Assunto**.

Foram criados assuntos da área da Gestão da Qualidade com base na norma de referência em vigor e no Glossário da Qualidade do IPQ; Apresentamos aqui alguns:

- * Acção correctiva;
- * Acção preventiva;


	<p>Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc</p>	<p>Código: M_1/2011 Revisão: 0.1 Data: 09/06/2011</p>
---	---	---

- * Acreditação;
- * Auditor;
- * Auditoria;
- * Calibração;
- * Certificação;
- * Especificação;
- * Estrutura Organizacional;
- * Gama de medição;
- * Garantia da Qualidade;
- * Homologação;
- * Metrologia;
- * Sistema de validação da conformidade;

Nota: A cada documento introduzido pode ser apenas associado um assunto.

3) Associação de Tipos de documentos e Workflows

De modo a facilitar a associação dos tipos de documentos e dos workflows às pastas/directorias criadas, é apresentada uma matriz relacional de pastas, tipos de documentos e workflows:


	Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc	Código: M_1/2011 Revisão: 0.1 Data: 09/06/2011
---	--	--

Directorias	Tipos de documentos	Workflows
Gestão da Qualidade		Arquivo PQ - Aprovação de Documentos (<i>Associação Recursiva</i>)
Liderança, Estratégia e Gestão	Imagem Indicadores da Qualidade Manual Matriz de funções e responsabilidades	
Revisão pela Gestão	Acta Registo Relatório de revisão	PQ - Revisão pela Gestão
Enq. Legal e Regulamentar	Decreto-lei	
Legislação		
Gestão da Melhoria Contínua		
Auditorias da Qualidade	Ficha de observação Programa Anual de Auditorias Plano de auditoria Registo de não conformidade Relatório de auditoria	PQ - Auditorias da Qualidade Programa Anual de Auditorias
Acções Correctivas e Preventivas	Registo de Ocorrência	PQ - Registo de Ocorrência
Gestão da Estrutura Informacional SGQ	Manual Modelo qualidade Procedimento da Qualidade Procedimento Técnico	
Controlo de documentos		
Manual da Qualidade		
Procedimentos		
Modelos de documentos		
Controlo de registos	Registo	
Avaliação da Satisfação de Clientes	Inquérito de avaliação da satisfação de clientes Relatório de avaliação da satisfação de clientes	
Gestão de Recursos		
Gestão de meios	Encomenda Orçamento Factura Recibo	PQ - Compras PQ - Encomendas
Gestão de infra-estruturas		

	Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc	Código: M_1/2011 Revisão: 0.1 Data: 09/06/2011
---	--	--

Monitorização de equipamentos	Mapa de equipamentos Programa de manutenção Plano global de monitorização	PQ - Equipamentos e Infra-estruturas
Gestão de Pessoas		
Formação	Avaliação da formação Programa Anual de Formação Plano de formação Registo de acção de formação Relatório anual de formação	PQ - Formação Programa de Formação
Recursos Humanos	Bilhete de identidade Carta de condução Cartão de beneficiário da Segurança Social Cartão de contribuinte Cartão do cidadão Certificado Contrato Contrato de estágio Contrato de trabalho por tempo determinado Contrato de trabalho por tempo indeterminado Curriculum Vitae Ficha do colaborador	

Tabela 9 - Matriz relacional de pastas, tipos de documentos e workflows

 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<p>Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc</p>	<p>Código: M_1/2011 Revisão: 0.1 Data: 09/06/2011</p>
---	---	---

4) Acções sobre os documentos

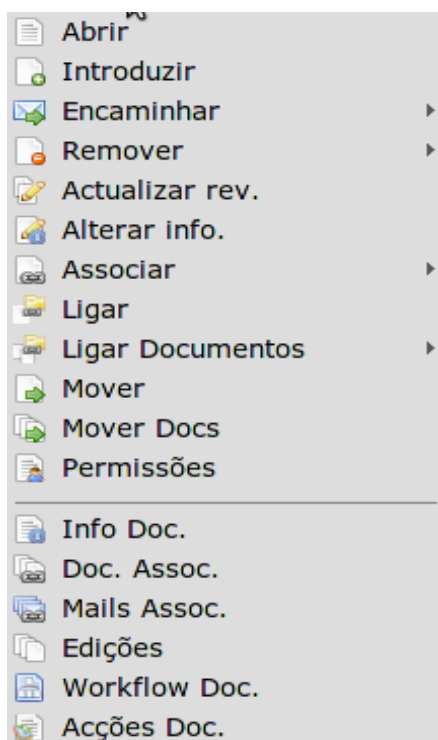



Figura 34 - Menu Documento

No menu documento estão algumas das funcionalidades mais importantes para a Gestão da Qualidade: o iPortalDoc disponibiliza a função Encaminhar em três opções:

1. Documento – Permite o envio de um e-mail com o documento em anexo para um utilizador iPortalDoc.
2. Exterior – A mesma acção que a anterior só que desta vez o e-mail com o documento em anexo será enviado para um destinatário que não é utilizador iPortalDoc.
3. Acção Pendente – Encaminha um documento a um utilizador iPortalDoc, contendo uma acção associada. Esta acção pode ter um tempo limite de execução, podendo ser enviado,

	<p>Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc</p>	<p>Código: M_1/2011 Revisão: 0.1 Data: 09/06/2011</p>
---	---	---

opcionalmente, um e-mail de notificação.

Para além da opção de encaminhar, são ainda apresentadas as opções de actualizar a revisão dos documentos mantendo sempre as versões anteriores associadas e aparecendo sempre ao utilizador a revisão do documento:

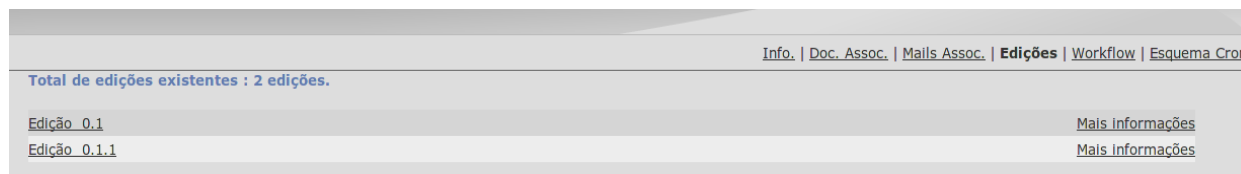



Figura 35 - Edições do documento (Manual)



Figura 36 - Revisão do documento (Manual)

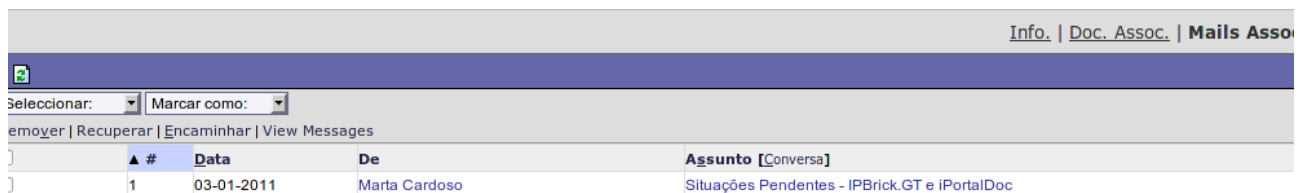
Neste menu é ainda possível alterar a informação do documento (alterar por exemplo o título ou as palavras-chave), associar outros documentos a um documento seleccionado (por exemplo, quando entra uma reclamação/sugestão por fax e é aberto um Registo de Ocorrência, é possível associar esse fax ao Registo de Ocorrência) e até mesmo mover documentos para outras pastas e atribuir as permissões de acesso ao documento seleccionado.

O menu documento permite ainda visualizar a informação do documento, os documentos e e-mails associados, as edições existentes do documento e o workflow do documento.

 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<p>Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc</p>	<p>Código: M_1/2011 Revisão: 0.1 Data: 09/06/2011</p>
---	---	---

5) E-mails associados

Ao aceder a esta funcionalidade, através da ligação *Mails Assoc.*, que poderá encontrar no Menu [Documento] ou através da janela de +info, o utilizador tem acesso aos emails que estão associados ao documento seleccionado.



#	Data	De	Assunto [Conversa]
1	03-01-2011	Marta Cardoso	Situações Pendentes - IPBrick.GT e iPortalDoc

Figura 37 - Associação de E-mails (Manual)


Para associar um e-mail a um documento é necessário que no assunto seja colocado o código do documento, por exemplo, o código do documento é o RO_1/2011; No assunto do e-mail deve ser escrito o seguinte: Ref<RO_1/2011>

6) Workflows

Qualquer documento que seja introduzido no iPortalDoc tem um workflow próprio. No mínimo possui uma etapa de armazenamento, ou poderá ter predefinido um circuito no qual vários utilizadores podem participar, realizando tarefas sobre o documento.

Os workflows são constituídos pelos seguintes elementos:

- Estados (representados por círculos) - passos ou etapas do fluxo documental;
- Acções (representados por quadrados) - em cada estado existe pelo menos uma acção ou tarefa a realizar sobre o documento;

 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<p>Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc</p>	<p>Código: M_1/2011 Revisão: 0.1 Data: 09/06/2011</p>
---	---	---

- Funções de Transição (linhas verticais com traço horizontal) - é o elemento de ligação entre estados.

Para o Sistema de Gestão da Qualidade foram criados os seguintes workflows:

- a) PQ - Aprovação de documentos
- b) PQ - Registo de Ocorrência
- c) PQ - Programa Anual de Auditorias
- d) PQ - Auditorias da Qualidade
- e) PQ - Programa Anual de Formação
- f) PQ - Formação
- g) PQ - Compras
- h) PQ - Encomendas
- i) PQ - Revisão pela Gestão
- j) PQ - Equipamentos e Infra-estruturas



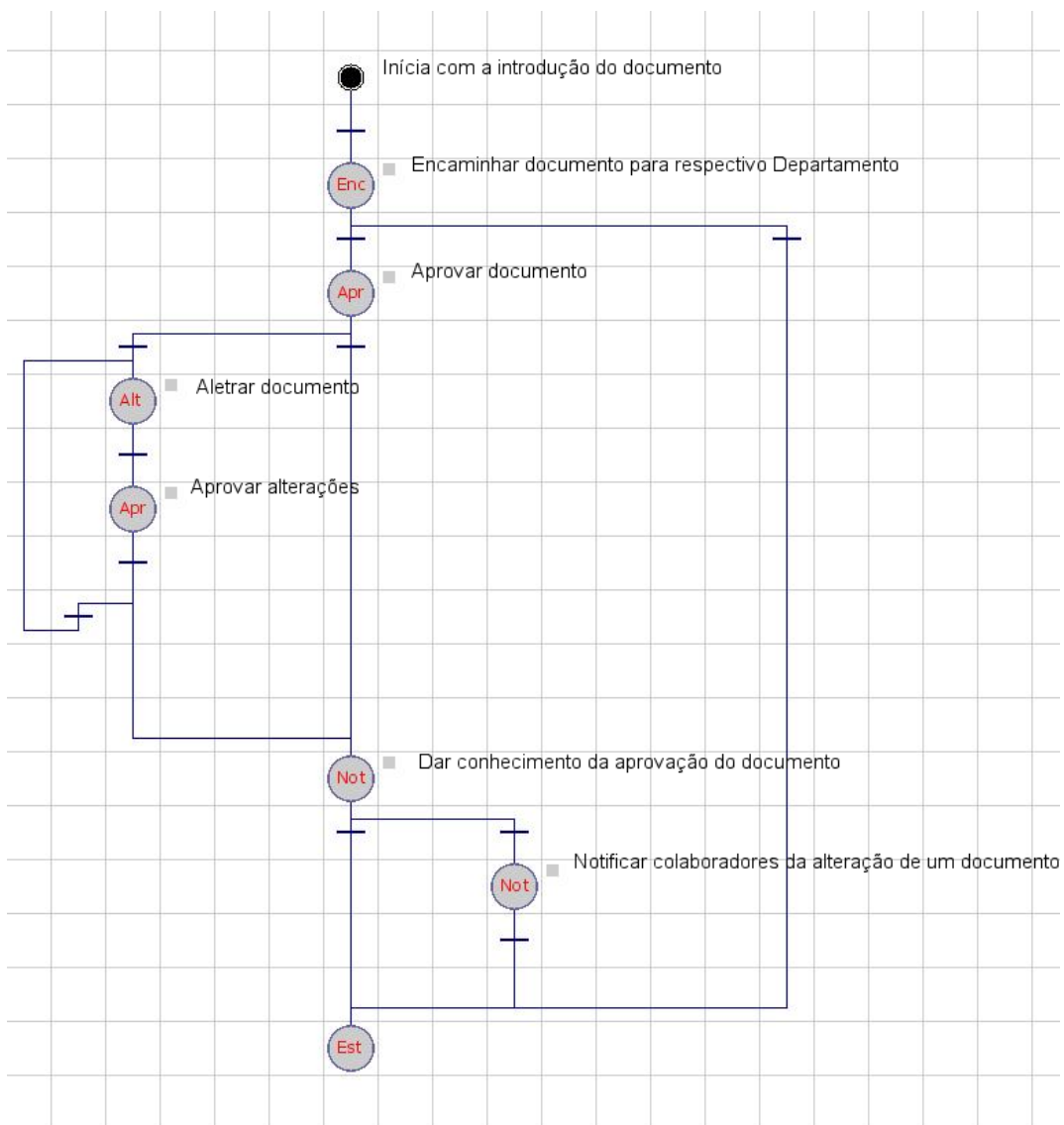
Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc

Código: M_1/2011

Revisão: 0.1

Data: 09/06/2011

a) PQ – Aprovação de Documentos





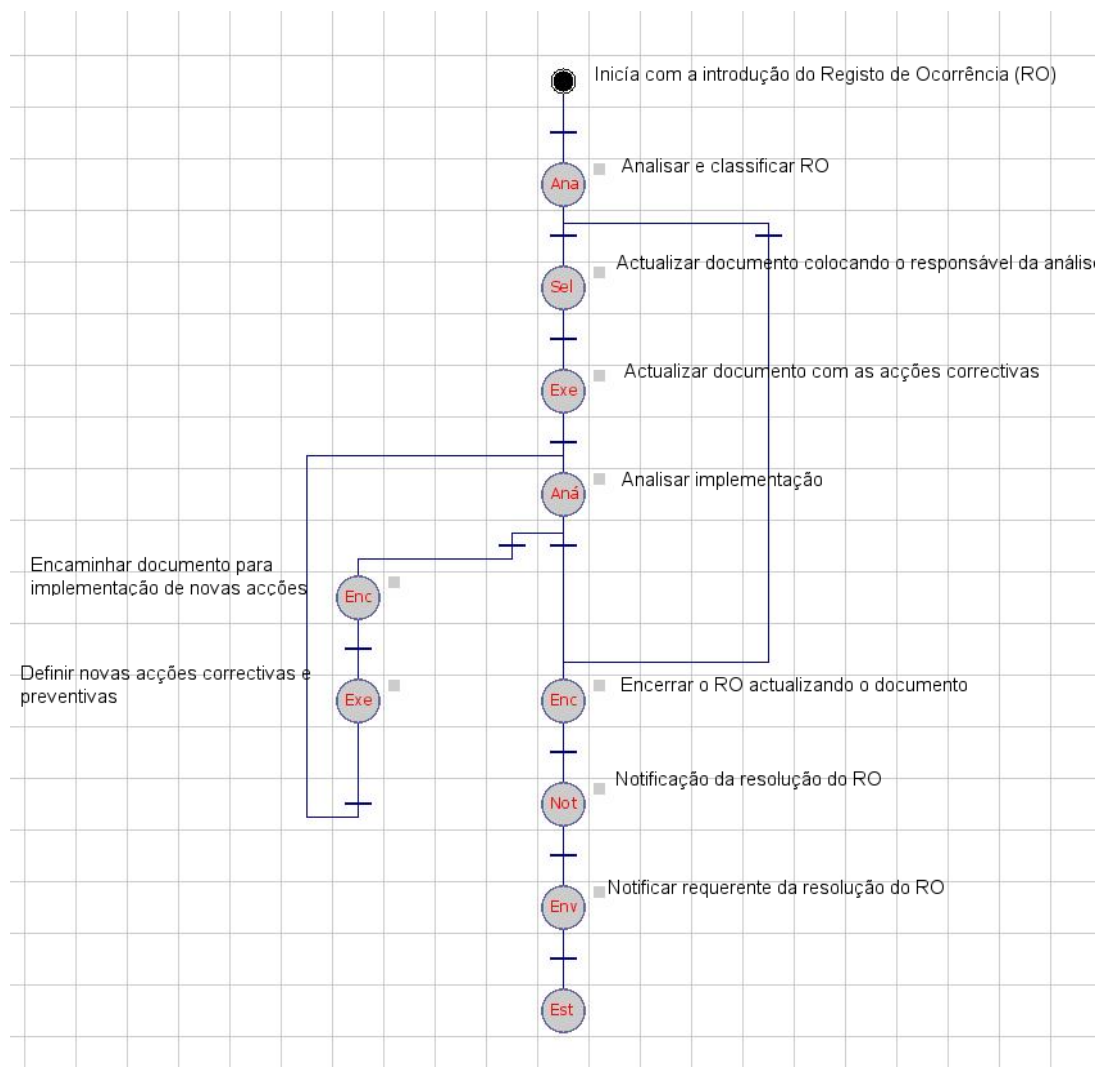
Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc


Código: M_1/2011

Revisão: 0.1

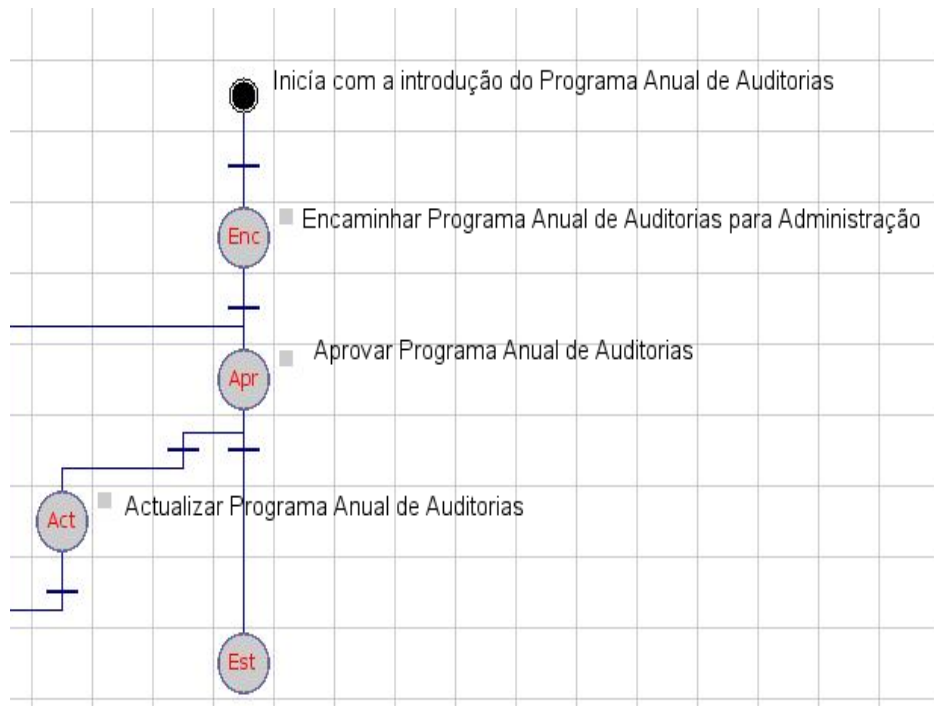
Data: 09/06/2011


b) PQ – Registo de Ocorrência



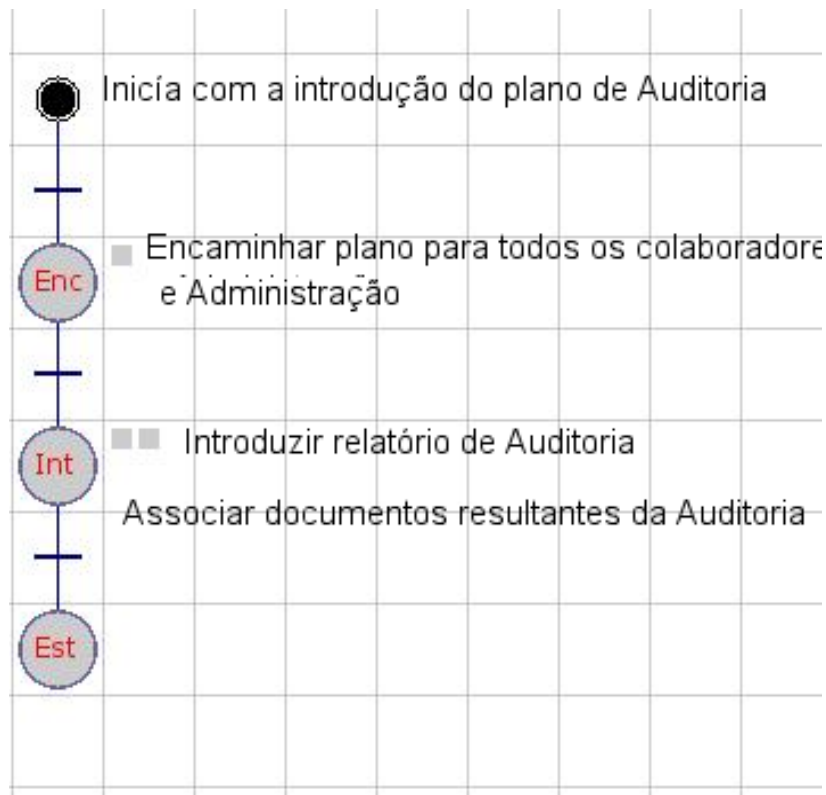
 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<p>Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc</p>	<p>Código: M_1/2011 Revisão: 0.1 Data: 09/06/2011</p>
---	---	---

c) PQ – Programa Anual de Auditorias



 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<p>Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc</p>	<p>Código: M_1/2011 Revisão: 0.1 Data: 09/06/2011</p>
---	---	---

d) PQ – Auditorias da Qualidade





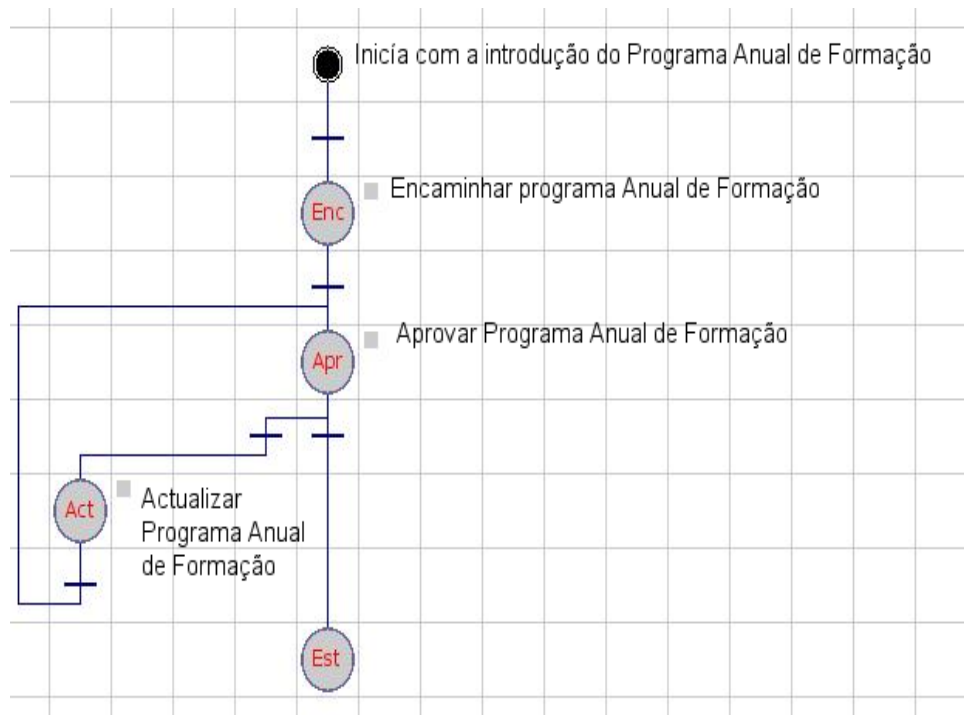
Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc


Código: M_1/2011

Revisão: 0.1

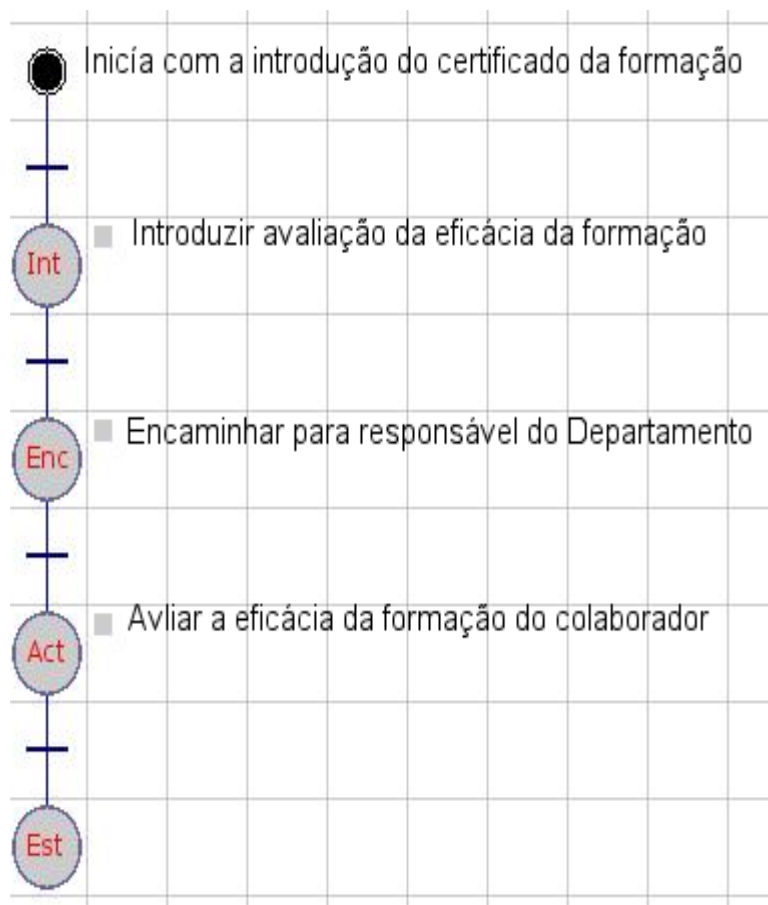
Data: 09/06/2011


e) PQ – Programa Anual de Formação



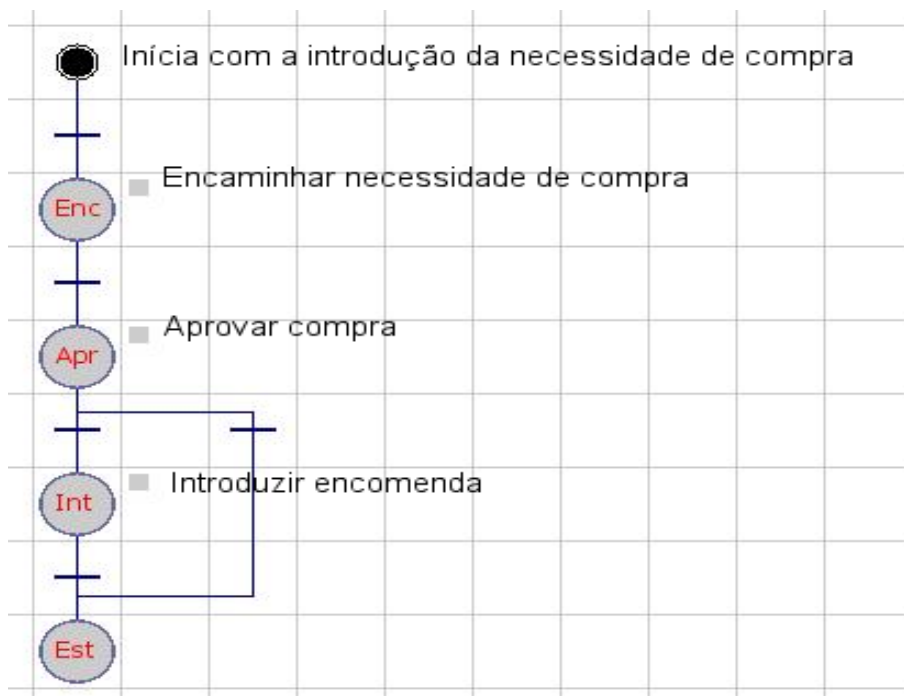
 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<p>Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc</p>	<p>Código: M_1/2011 Revisão: 0.1 Data: 09/06/2011</p>
---	---	---

f) PQ - Formação



 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<p>Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc</p>	<p>Código: M_1/2011 Revisão: 0.1 Data: 09/06/2011</p>
---	---	---

g) PQ - Compras





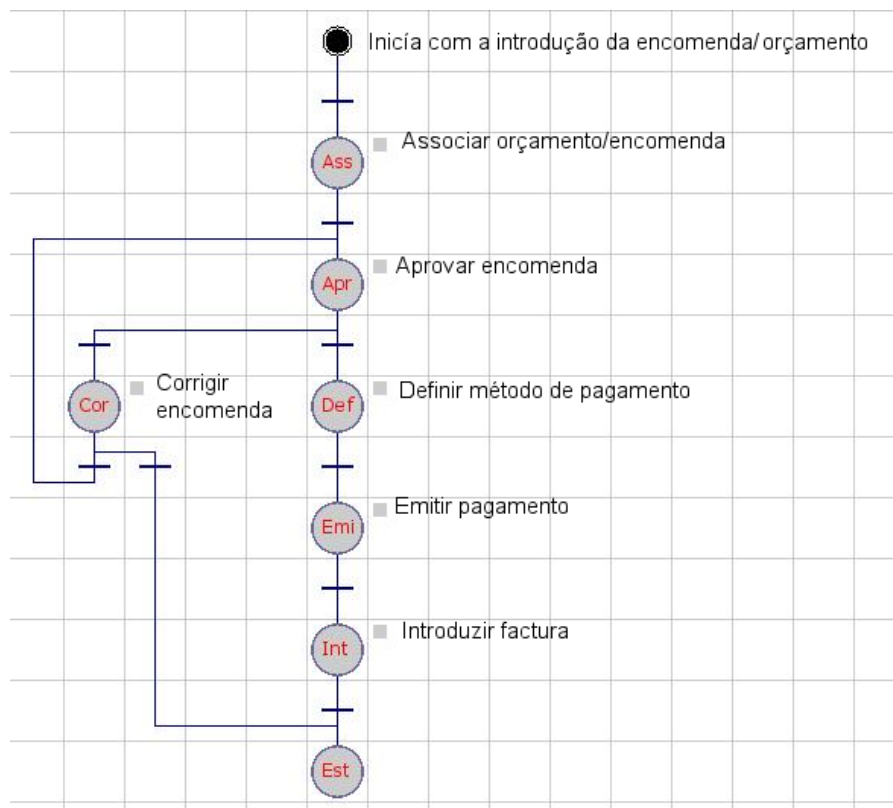
Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc

Código: M_1/2011

Revisão: 0.1

Data: 09/06/2011

h) PQ - Encomendas





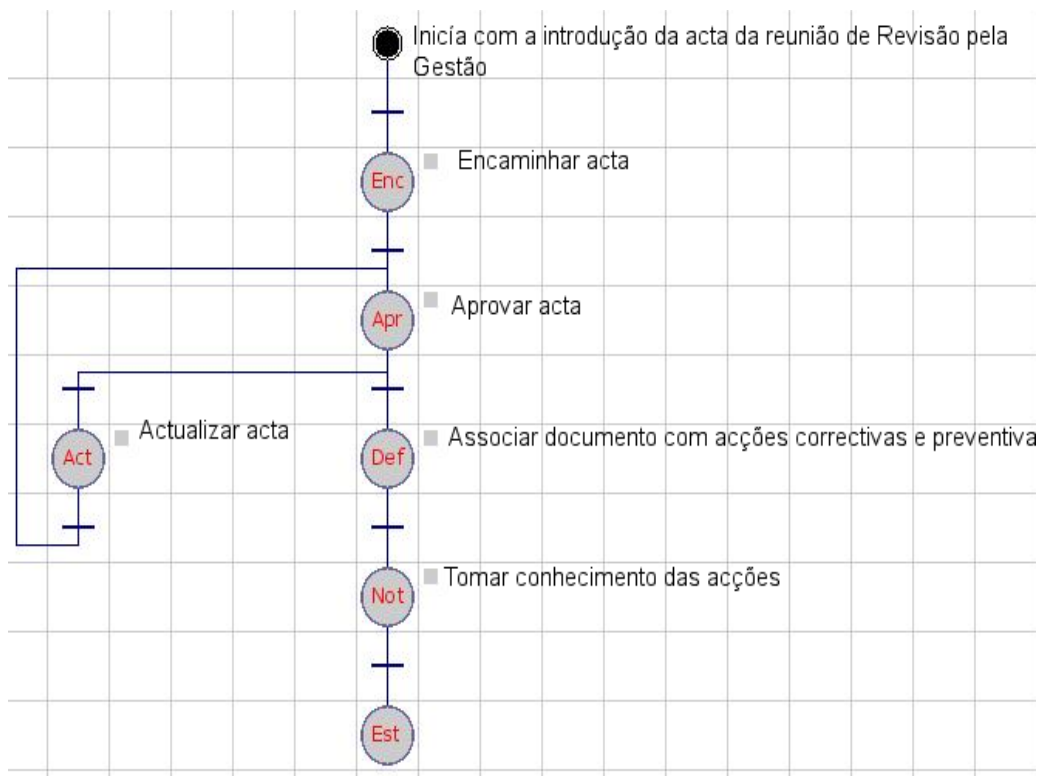
Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc


Código: M_1/2011

Revisão: 0.1

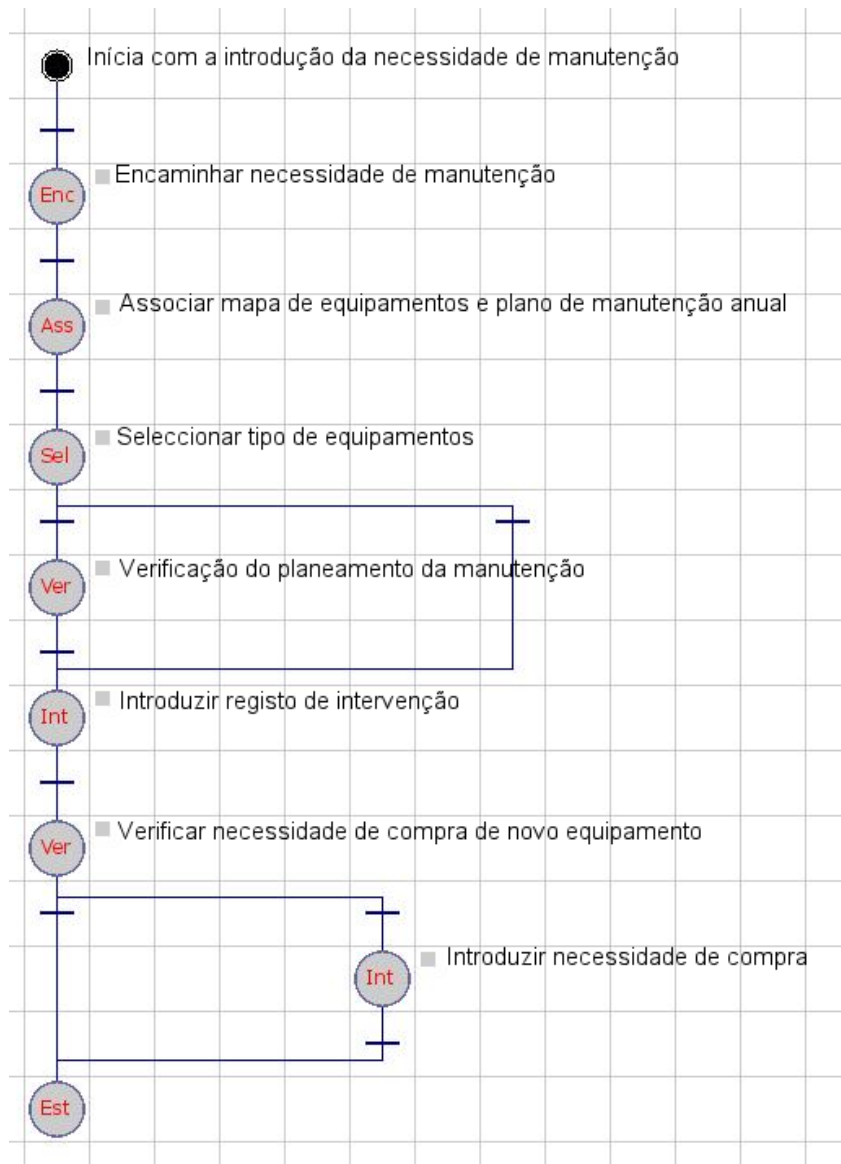
Data: 09/06/2011

i) PQ – Revisão pela Gestão



 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<p>Manual de apoio à formação de utilizadores do SGQ no iPortalDoc</p>	<p>Código: M_1/2011 Revisão: 0.1 Data: 09/06/2011</p>
---	---	---

j) PQ – Equipamentos e Infra-estruturas



Anexo B: Guião da Entrevista

	<h2>Guião da Entrevista</h2>	Código: Revisão: 0.1 Data: 10/01/2011
---	------------------------------	---

Esta entrevista a realizar aos responsáveis de cada departamento da iPortalMais tem como objectivo conhecer internamente a empresa, construindo assim quadros de contexto organizacional.

Direcção Geral

- * Qual a Missão e os objectivos da Direcção?
- * Quais são as principais competências?
- * Quais são as principais actividades e que actividades realiza ao nível do SGQ?
- * Que informação produz?
- * Que informação produz ao nível do SGQ?
- * Quais são os métodos e as técnicas utilizadas e que exigências tem esta função?

Gestão da Qualidade

- * Quais são as competências de um Departamento de Gestão da Qualidade?
- * Que informação produz?
- * Que informação produz ao nível do SGQ?
- * Quais são as principais actividades do SGQ?
- * Quais são os métodos e as técnicas utilizadas e que exigências tem este Departamento?

Departamento Administrativo

- * Qual a Missão e os objectivos do Departamento Administrativo e Financeiro?
- * Quais são as principais competências?
- * Quais são as principais actividades e que actividades realiza ao nível do SGQ?
- * Que informação produz?
- * Que informação produz ao nível do SGQ?
- * Quais são os métodos e as técnicas utilizadas e que exigências tem este Departamento?

Departamento Comercial

- * Que actividades realiza ao nível do SGQ?
- * Quais são os métodos e as técnicas utilizadas e que exigências tem este Departamento?

Marketing e Comunicação

- * Que objectivos tem o Marketing e a Comunicação na iPortalMais?
- * Quais são as principais actividades e que actividades realiza ao nível do SGQ?
- * Que informação produz?
- * Que informação produz ao nível do SGQ?

 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<h2>Guião da Entrevista</h2>	<p>Código: Revisão: 0.1 Data: 10/01/2011</p>
---	------------------------------	--

- * Quais são as principais competências?

Direcção Técnica

- * Quais são as principais competências?
- * Quais são as principais actividades e que actividades realiza ao nível do SGQ?
- * Quais são os métodos e as técnicas utilizadas e que exigências tem este Departamento?

Implementação e Suporte IPBrick

- * Que informação produz ao nível do SGQ?
- * Quais são os objectivos deste Departamento?
- * Quais são as principais competências?
- * Que informação produz?
- * Que informação produz ao nível do SGQ?
- * Quais são as principais actividades e que actividades realiza ao nível do SGQ?
- *

Implementação e Suporte iPortalDoc

- * Que informação produz ao nível do SGQ?
- * Quais são os objectivos deste Departamento?
- * Quais são as principais competências?
- * Que informação produz?
- * Que informação produz ao nível do SGQ?
- * Quais são as principais actividades e que actividades realiza ao nível do SGQ?

Departamento IDI

- * Que informação produz?
- * Quais são as principais actividades e que actividades realiza ao nível do SGQ?
- * Quais são os métodos e as técnicas utilizadas e que exigências tem este Departamento?

IPBrick

- * Que informação produz ao nível do SGQ?
- * Quais são os objectivos deste Departamento?
- * Quais são as principais competências?
- * Que informação produz?
- * Que informação produz ao nível do SGQ?
- * Quais são as principais actividades e que actividades realiza ao nível do SGQ?

 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<h2>Guião da Entrevista</h2>	<p>Código: Revisão: 0.1 Data: 10/01/2011</p>
---	------------------------------	--

iPortalDoc

- * Que informação produz ao nível do SGQ?
- * Quais são os objectivos deste Departamento?
- * Quais são as principais competências?
- * Que informação produz?
- * Que informação produz ao nível do SGQ?
- * Quais são as principais actividades e que actividades realiza ao nível do SGQ?

Anexo C: Contexto Organizacional da iPortalMais



Contexto Organizacional da iPortalMais

Código:


Revisão: 0.1

Data: 22/01/2011

Missão/Objectivos	Estrutura	Competências	Actividades	Actividades SGQ	Informação Produzida	Informação Produzida SGQ
Tornar a iPortalmais numa referência nacional e internacional no mercado da Gestão Documental, Intranet, Comunicações e Segurança.	1. Direcção Geral	<p>a) Assegurar que os processos necessários quer para o funcionamento da empresa, quer para o funcionamento do SGQ são estabelecidos, implementados e mantidos;</p> <p>b) Reportar a todas as direcções o desempenho do SGQ e qualquer necessidade de melhoria;</p> <p>c) Assegurar a promoção e consciencialização para com os requisitos do cliente em toda a organização;</p>	<p>* Sensibilização dos colaboradores relativamente à importância de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, assegurada pela realização de reuniões periódicas e pela divulgação de indicadores de desempenho;</p> <p>* Promoção do estabelecimento de objectivos anuais e sua aprovação;</p>	<p>* Definição da política de qualidade e a sua divulgação a todos os colaboradores e ainda aos parceiros, clientes e fornecedores relativamente aos quais entender necessário e adequado;</p> <p>* Revisão do SGQ, conforme o estabelecido no Manual de Processos de Gestão;</p>	* Não há referência à informação produzida;	


	<h2 style="color: #76923c;">Contexto Organizacional da iPortalMais</h2>	<p>Código:</p> <p>Revisão: 0.1</p> <p>Data: 22/01/2011</p>
---	---	--

Missão/Objectivos	Estrutura	Competências	Actividades	Actividades SGQ	Informação Produzida	Informação Produzida SGQ
			<p>* Disponibilização dos recursos materiais e humanos necessários à melhoria do funcionamento da iPortalMais. O recrutamento de novos colaboradores e a identificação dos requisitos mínimos do pessoal que exerce actividades na iPortalMais;</p>			

	<h2 style="color: #76923c;">Contexto Organizacional da iPortalMais</h2>	<p>Código:</p> <p>Revisão: 0.1</p> <p>Data: 22/01/2011</p>
---	---	--

Missão/Objectivos	Estrutura	Competências	Actividades	Actividades SGQ	Informação Produzida	Informação Produzida SGQ
<p>Melhorar continuamente os produtos/serviços da iPortalMais e a relação com os seus parceiros e clientes de forma a superar as suas expectativas e a ultrapassar com sucesso todos os desafios colocados á empresa;</p>	<p>2. <i>Gestão da Qualidade</i>⁹¹</p>	<p>a) Criar condições do ponto de vista organizativo desde a gestão de RH e materiais aos processos e métodos de trabalho, de modo a obter e manter a satisfação dos clientes da iPortalMais e manter a sua confiança, interpretando adequadamente as suas necessidades e expectativas;</p>		<ul style="list-style-type: none"> * Análise e tratamento dos dados relevantes associados ao SGQ no sentido de caracterizar a sua importância e identificar oportunidades e necessidades de melhoria; * Rever o plano de formação trimestralmente; 		<ul style="list-style-type: none"> * Procedimento da Qualidade – auditorias; * Mapa de processos; * Política de qualidade; * Indicadores da qualidade; * Manuais de processos; * Manual da Qualidade;

⁹¹ Dada a natureza deste serviço as actividades e informação produzida relativa ao SGQ foram referenciadas como actividades do serviço.

	<h2 style="color: #76923c;">Contexto Organizacional da iPortalMais</h2>	<p>Código:</p> <p>Revisão: 0.1</p> <p>Data: 22/01/2011</p>
---	---	--

Missão/Objectivos	Estrutura	Competências	Actividades	Actividades SGQ	Informação Produzida	Informação Produzida SGQ
<p>Acompanhamento e emissão da facturação, assim como o controlo da dívida e dos tempos médios de recebimento.</p>	<p>3. Departamento Administrativo-Financeiro</p>	<p>a) Gestão financeira da empresa;</p> <p>b) Gestão de clientes;</p> <p>c) Tesouraria;</p> <p>d) Gestão de Recursos Humanos;</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Digitalização de informação em papel; * Classificação de cartas, faxes, CV's; * Gestão de frota; * Gestão de contas correntes; * Envio de facturas a fornecedores; * Gestão de facturação de clientes; * Gestão de entidades; * Pagamentos; * Recepção de material; 	<ul style="list-style-type: none"> * Gestão Financeira; * Compras de material; * Recrutamento e selecção de Recursos Humanos; * Recepção de material; * Actualizar matriz de funções; * Confirmação da realização das formações; 	<ul style="list-style-type: none"> * Facturas; * Notas de débito; * Notas de crédito; * Fichas de colaboradores; * Fichas de clientes; * Perfis de candidatos; 	<ul style="list-style-type: none"> * Procedimento Técnico – gestão financeira; * Procedimento da Qualidade de Compras; * Procedimento da Qualidade – RH; * Procedimento de Documentação Financeira de Fornecedores; * Procedimento para a recepção de material; * Procedimento de envio de notas de crédito a clientes; * Procedimento para marcação de férias;

	<h2>Contexto Organizacional da iPortalMais</h2>	<p>Código: Revisão: 0.1 Data: 22/01/2011</p>
---	---	--

Missão/Objectivos	Estrutura	Competências	Actividades	Actividades SGQ	Informação Produzida	Informação Produzida SGQ
						<ul style="list-style-type: none"> * Procedimento de envio de notas de débito a clientes; * Procedimento para registo e marcação de faltas dos colaboradores; * Procedimento para facturas de fornecedores;



Contexto Organizacional da iPortalMais

Código:

Revisão: 0.1

Data: 22/01/2011

Missão/Objectivos	Estrutura	Competências	Actividades	Actividades SGQ	Informação Produzida	Informação Produzida SGQ
<p>Criar e manter um canal de distribuição que venha a vender os produtos da iPortalMais junto dos seus clientes, estabelecendo uma ligação mais forte entre os produtos e os seus clientes.</p>	<p>4. Departamento Comercial</p>	<p>a) Expansão da rede de parceiros nacionais e internacionais; b) Aumento do volume de vendas IPBrick e iPortalDoc; c) Aumento de vendas; d) IPBrick por parceiro; e) Aumentar a rede de parceiros certificados iPortalDoc e IPBrick; f) Aumentar a taxa de adjudicação; g) Aumentar valor médio de propostas;</p>	<p>* Pesquisa de potenciais parceiros – angariação; * Atendimento de potenciais parceiros; * Formalização de parcerias; * Apoio à venda; * Estabelecimento de parcerias e o atendimento de potenciais parceiros; * Apoio à venda dos parceiros; * Apoio a apresentações/reuniões;</p>	<p>* Renovações de software; * Formalização de parcerias; * Introdução de novos contactos no SugarCRM;</p>	<p>* Propostas de orçamentos; * E-mails; * Tabelas de preços; * Respostas a cadernos de encargos; * Pedidos de facturação; * Encomendas; * Apresentações Comerciais;</p>	<p>* Manual de Processos de Gestão Comercial; * Procedimento para renovação de software; * Procedimento SugarCRM; * Procedimento da Qualidade – Gestão Comercial;</p>

	<h2 style="color: #76923c;">Contexto Organizacional da iPortalMais</h2>	<p>Código:</p> <p>Revisão: 0.1</p> <p>Data: 22/01/2011</p>
---	---	--

Missão/Objectivos	Estrutura	Competências	Actividades	Actividades SGQ	Informação Produzida	Informação Produzida SGQ
			<ul style="list-style-type: none"> * Identificação dos aspectos técnicos e de fornecimento que considera essenciais para poder prestar de forma adequada o serviço que eventualmente não tenham sido definidos pelo cliente; * A identificação das necessidades do cliente; 			



Contexto Organizacional da iPortalMais

Código:

Revisão: 0.1

Data: 22/01/2011

Missão/Objectivos	Estrutura	Competências	Actividades	Actividades SGQ	Informação Produzida	Informação Produzida SGQ
Divulgação da marca / instituição IPBrick e de todos os produtos adjacentes.	4.1 Marketing e Comunicação	a) Planificação, implementação e avaliação de eventos; b) Dinamização e comunicação com os media para a promoção de um evento / um projecto / produto; c) Concepção e produção de publicações; d) Acções de comunicação interna; e) Gestão do site e redes sociais;	* Definir estratégias de marketing e conteúdos que a sirvam; * Elaborar todo o tipo de conteúdos informativos internos e externos à empresa: newsletters, textos de copywrite, brochuras, catálogos, etc; * Desenvolver o conteúdo noticioso e de multimédia nas diferentes línguas para os sites institucionais e de produtos da empresa; * Gestão de redes sociais;	Envio de certificados de formação pelo correio;	* Newsletters; * Press releases; * Conteúdos Website; * Brochuras; * Txts; * Copywriter; * Catálogos; * Certificados de formação; * Datasheets; * Publi – reportagens;	Sem informação



Contexto Organizacional da iPortalMais

Código:

Revisão: 0.1

Data: 22/01/2011


Missão/Objectivos	Estrutura	Competências	Actividades	Actividades SGQ	Informação Produzida	Informação Produzida SGQ
		f) Concepção, produção e organização de documentação institucional e audiovisual; g) Implementar as medidas necessárias para o plano de procura de equipamentos, bens e serviços da área do Marketing/Comunicação; h) Efectuar contactos com os fornecedores e empresas locais; i) Gerir e contabilizar todo o equipamento e material de marketing e comunicação;	* Interacção com órgãos de Comunicação Social, enviando Press Releases e outra informação necessária; * Logística e divulgação de eventos; * Elaboração de documentos informativos não técnicos para todos os funcionários da empresa; * Press Clipping e análise de conteúdo publicitado por terceiros sobre a empresa/produtos;			

	<h2>Contexto Organizacional da iPortalMais</h2>	<p>Código: Revisão: 0.1 Data: 22/01/2011</p>
---	---	--


Missão/Objectivos	Estrutura	Competências	Actividades	Actividades SGQ	Informação Produzida	Informação Produzida SGQ
<p>Participar e apoiar parceiros a efectuar com sucesso as suas implementações, dar suporte à resolução de problemas relacionados com a utilização das tecnologias distribuídas e contribuir para a identificação de melhorias a implementar nas soluções comercializadas</p>	<p>5. Departamento Técnico</p>	<p>a) Dar suporte no pós-venda, assim como a garantir a assistência técnica na implementação dos produtos;</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Suporte pós-venda; * Assistência Técnica; * Assistência Preventiva; * Contrato de Assistência Técnica; * Implementação; 	<ul style="list-style-type: none"> * Implementação de produtos; * Suporte técnico; 	<ul style="list-style-type: none"> * Registo de tarefas e de tempo dispendido para resolução de problemas reportados – IPTicket; * Criação de relatórios de assistência para envio ao parceiro/cliente; * Criação/alteração de manuais; * Dar informação sobre o processo de análise e resolução de problemas reportados; 	<ul style="list-style-type: none"> * Procedimento da Qualidade – Implementação; * Procedimento da Qualidade – Suporte;

	<h2 style="color: #76923c;">Contexto Organizacional da iPortalMais</h2>	<p>Código:</p> <p>Revisão: 0.1</p> <p>Data: 22/01/2011</p>
---	---	--

Missão/Objectivos	Estrutura	Competências	Actividades	Actividades SGQ	Informação Produzida	Informação Produzida SGQ
	<p>5.1 Suporte Kaspersky</p>	<p>a) Suporte pós-venda;</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Suporte técnico ao cliente final; * Gestão de loja online; * Reposição de Stock; 	<ul style="list-style-type: none"> * Suporte técnico; 	<ul style="list-style-type: none"> * Criação de relatórios de assistência; 	<ul style="list-style-type: none"> * Procedimento da Qualidade – Suporte;

	<h2 style="color: #76923c;">Contexto Organizacional da iPortalMais</h2>	<p>Código:</p> <p>Revisão: 0.1</p> <p>Data: 22/01/2011</p>
---	---	--

Missão/Objectivos	Estrutura	Competências	Actividades	Actividades SGQ	Informação Produzida	Informação Produzida SGQ
<p>Promover e facilitar as vendas dos produtos da iPortalMais através da envolvimento com parceiros e clientes, oferecendo um serviço de suporte de qualidade aos produtos e promovendo a formação;</p>	<p>5.2 Implementação e Suporte IPBrick</p>	<p>a) Assistência Técnica;</p> <p>b) Suporte pós-venda;</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Assistências preventivas; * Análise técnica do pedido; * Notificação de Clientes; * Gestão de Prioridades; * Resolução do Ticket * Disponibilização do pedido de assistência; * Planeamento / Distribuição de tarefas; * Realização do planeado / testes * Formação de Administradores; * Relatório de obras / pendentes; * Análise do Relatório Registo de anomalia; 	<ul style="list-style-type: none"> * Levantamento de requisitos; 	<ul style="list-style-type: none"> * Relatórios de obra; * Documentos de requisitos; * Manuais de configuração; 	<ul style="list-style-type: none"> * Procedimento da Qualidade – Suporte; * Procedimento para Alteração Manual IPBricks; * Procedimento da Qualidade – implementação;

	<h2 style="color: #76923c;">Contexto Organizacional da iPortalMais</h2>	<p>Código:</p> <p>Revisão: 0.1</p> <p>Data: 22/01/2011</p>
---	---	--

Missão/Objectivos	Estrutura	Competências	Actividades	Actividades SGQ	Informação Produzida	Informação Produzida SGQ
	5.2.1 <i>Implementação</i>	a) Assistência Técnica;	<ul style="list-style-type: none"> * Análise de requisitos; * Encomenda/Recepção de compras; * Estabelecimento de prioridades; * Confirmação de pré-requisitos externos e agendamento com o cliente; * Criação e fecho de folha de obra; 		<ul style="list-style-type: none"> * Documento de requisitos; * Manuais de configuração; * Relatórios de assistência; 	<ul style="list-style-type: none"> * Procedimento da Qualidade – implementação;
	5.2.2 <i>Suporte</i>	b) Suporte pós-venda;	<ul style="list-style-type: none"> * Assistências preventivas; * Análise técnica do pedido; * Notificação de Clientes; * Gestão de Prioridades; * Resolução do Ticket; * Disponibilização do pedido de assistência; 		<ul style="list-style-type: none"> * Relatórios de assistência; 	<ul style="list-style-type: none"> * Procedimento da Qualidade – Suporte;




Contexto Organizacional da iPortalMais

Código:

Revisão: 0.1

Data: 22/01/2011


Missão/Objectivos	Estrutura	Competências	Actividades	Actividades SGQ	Informação Produzida	Informação Produzida SGQ
Promover e facilitar as vendas dos produtos da iPortalMais através da envolvimento com parceiros e clientes, oferecendo um serviço de suporte de qualidade aos produtos e promovendo a formação.	5.3 Implementação e Suporte iPortalDoc	a) Assistência Técnica; b) Suporte pós-venda;	<ul style="list-style-type: none"> * Análise de requisitos; * Estabelecimento de prioridades; * Planeamento/Distribuição de tarefas; * Implementação de IPBrick e instalação iPortalDoc; * Formação de utilizadores; * Revisão de documentação de apoio; * Verificação de parametrização; * Disponibilização de parametrização e entrega da documentação; * Validação da parametrização / desenvolvimentos; * Registo e resolução imediata de bugs; * Formação de acompanhamento; * Assistências preventivas; * Análise técnica de pedidos; 	<ul style="list-style-type: none"> * Levantamento de requisitos; 	<ul style="list-style-type: none"> * Relatórios de obra; * Documentos de requisitos; * Manuais de configuração; 	<ul style="list-style-type: none"> * Procedimento da Qualidade – Suporte; * Procedimento da Qualidade – implementação;

	<h2>Contexto Organizacional da iPortalMais</h2>	<p>Código:</p> <p>Revisão: 0.1</p> <p>Data: 22/01/2011</p>
---	---	--

Missão/Objectivos	Estrutura	Competências	Actividades	Actividades SGQ	Informação Produzida	Informação Produzida SGQ
			<ul style="list-style-type: none"> * Notificação de clientes/parceiros; * Gestão de prioridades; * Resolução de Tickets; * Resolução remota; * Análise do pedido / gestão de prioridades; 			
	<p>5.3.1 Implementação</p>	<p>a) Assistência Técnica</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Análise de requisitos; * Estabelecimento de prioridades; * Implementação de IPBrick e instalação iPortalDoc; * Formação de utilizadores; * Revisão de documentação de apoio; * Verificação de parametrização; * Disponibilização de parametrização e entrega da documentação; * Validação da parametrização / desenvolvimentos; * Registo e resolução imediata de bugs; * Formação de acompanhamento; 		<ul style="list-style-type: none"> * Documento de requisitos; * Manuais de configuração; * Relatórios de assistência; 	<ul style="list-style-type: none"> * Procedimento da Qualidade – implementação;

	<h2>Contexto Organizacional da iPortalMais</h2>	<p>Código: Revisão: 0.1 Data: 22/01/2011</p>
---	---	--

Missão/Objectivos	Estrutura	Competências	Actividades	Actividades SGQ	Informação Produzida	Informação Produzida SGQ
<p>Diminuir o tempo médio de resolução de um problema em função do número de cliente assim como diminuir o tempo máximo de resolução de um problema que não necessita de desenvolvimentos</p>	<p>5.3.2 Suporte</p>	<p>a) Suporte pós-venda</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Assistências preventivas; * Análise técnica de pedidos: * Notificação de clientes/parceiros ; * Gestão de prioridades; * Resolução de Tickets; * Resolução remota; * Análise do pedido / gestão de prioridades; 		<ul style="list-style-type: none"> * Documento de requisitos; * Manuais de configuração; * Relatórios de assistência; 	<ul style="list-style-type: none"> * Procedimento da Qualidade – Suporte;

	<h2 style="color: #76923c;">Contexto Organizacional da iPortalMais</h2>	<p>Código:</p> <p>Revisão: 0.1</p> <p>Data: 22/01/2011</p>
---	---	--

Missão/Objectivos	Estrutura	Competências	Actividades	Actividades SGQ	Informação Produzida	Informação Produzida SGQ
<p>Procurar inovar permanentemente para manter os produtos desenvolvidos na vanguarda do seu segmento de mercado e evitar que possam copiar as suas soluções com facilidade, defendendo desta forma os parceiros e clientes que apostam diariamente nas tecnologias da iPortalMais.</p>	<p>6. Departamento IDI</p>	<p>a) Evoluir continuamente as versões das soluções comercializadas;</p> <p>b) Resolver problemas relacionados com a utilização das tecnologias que a empresa distribui;</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Análise de requisitos; * Elaboração de especificações; * Estabelecimento de prioridades; * Distribuição de tarefas; * Revisão de especificações; * Verificação – testes; * Registo de bugs; * Análise de revisão / elaboração da documentação técnica; * Validação do projecto; * Actualização do roadmap; 	<ul style="list-style-type: none"> * Realização de checklists; * Elaboração de relatórios de desenvolvimentos, especificações e updates; 	<ul style="list-style-type: none"> * Checklists de testes às aplicações desenvolvidas; * Relatórios de desenvolvimento ; * Especificações; 	<ul style="list-style-type: none"> * Procedimento da Qualidade – Investigação, Desenvolvimento , Inovação;

	<h2 style="color: #76923c;">Contexto Organizacional da iPortalMais</h2>	<p>Código:</p> <p>Revisão: 0.1</p> <p>Data: 22/01/2011</p>
---	---	--

Missão/Objectivos	Estrutura	Competências	Actividades	Actividades SGQ	Informação Produzida	Informação Produzida SGQ
			<ul style="list-style-type: none"> * Release note; * Planeamento de actividades incluídas na I&D de projectos internos e externos; * Controlo de inputs e outputs dos processos I&D; * Fase de revisão, verificação e validação do produto; * Controlo das alterações nas várias fases I&D; 			




Contexto Organizacional da iPortalMais

Código:

Revisão: 0.1

Data: 22/01/2011

Missão/Objectivos	Estrutura	Competências	Actividades	Actividades SGQ	Informação Produzida	Informação Produzida SGQ
Melhorar a capacidade de resolução de bugs, diminuir a intervenção no IDI no suporte técnico, diminuir o número de bugs por linha de código e aumentar a eficiência de programadores	6.1 IDI IPBrick	a) Evoluir continuamente as versões das soluções comercializadas; b) Resolver problemas relacionados com a utilização das tecnologias que a empresa distribui;	<ul style="list-style-type: none"> * IDI de IPBrick; * Resolução de bugs; * Elaboração de especificações Técnicas; * Validações de projectos; * Actualizações roadmap; * Especificações de software; * Updates; * Alteração de código de software; 		<ul style="list-style-type: none"> * Checklists de testes às aplicações desenvolvidas; * Relatórios de desenvolvimento; * Especificações; 	<ul style="list-style-type: none"> * Procedimento da Qualidade – IDI;

	<h2 style="color: #76923c;">Contexto Organizacional da iPortalMais</h2>	<p>Código:</p> <p>Revisão: 0.1</p> <p>Data: 22/01/2011</p>
---	---	--

Missão/Objectivos	Estrutura	Competências	Actividades	Actividades SGQ	Informação Produzida	Informação Produzida SGQ
<p>Diminuir o número de clientes com problemas, o número de pessoas afectadas pelos bugs e o tempo médio de resolução de bugs.</p>	<p>6.2 <i>IDI</i> iPortalDoc</p>	<p>a) Evoluir continuamente as versões das soluções comercializadas;</p> <p>b) Resolver problemas relacionados com a utilização das tecnologias que a empresa distribui;</p> <p>c) Gestão do Sistema de Informação;</p>	<ul style="list-style-type: none"> * IDI iPortalDoc; * IDI IPcontactos; * IDI IPTicket; * IDI Groupware; * IDI iPortalDoc Light etc; * Resolução de bugs; * Elaboração de especificações Técnicas; * Validações de projectos; * Actualizações roadmap; * Especificações de software; * Updates; * Alteração de código de software; 		<ul style="list-style-type: none"> * Checklists de testes às aplicações desenvolvidas; * Relatórios de desenvolvimento; * Especificações; 	<ul style="list-style-type: none"> * Procedimento da Qualidade – IDI;

Anexo D: Identificação de Processos: análise comparativa de casos de aplicação



Identificação de processos: análise comparativa de casos de aplicaçãoⁱ

Código:

Revisão: 0.1

Data: 22/01/2011

Entidade X ⁱⁱ			Entidade Y ⁱⁱⁱ			Entidade iPortalMais		
Tipo	Processo	Subprocesso	Tipo	Processo	Subprocesso	Tipo	Processo	Subprocesso
<i>Sem tipo de processo</i>	Processos Chave	Atendimento na Recepção	<i>Processo de Gestão Estratégica (1)</i>	Política, Estratégia e Melhoria	Revisão pela Gestão	<i>Processos de Gestão (4)</i>	Liderança, Estratégia e Gestão	
		Atendimento nas Secções Infanto-Juvenil e Adultos			Auditorias de Qualidade			Auditorias
		Atendimento do serviço da Biblioteca Itinerante			Acções Correctivas e Preventivas		Acções Correctivas e Preventivas	
		Formação ao Utilizador	Atendimento na recepção	Gestão de documentos	Controlo dos documentos			
		Processo SAC	Atendimento nas secções Infanto-Juvenil e Adultos		Controlo dos registos			
		Processo SEC	<i>Processos Operacionais (2)</i>	Macro-Processos Chave	Atendimento do Serviço da Biblioteca Itinerante		<i>Processos de Negócio (5)</i>	Gestão Comercial
		Serviço Técnico						



Identificação de processos: análise comparativa de casos de aplicaçãoⁱ

Código:

Revisão: 0.1

Data: 22/01/2011

Entidade X ⁱⁱ			Entidade Y ⁱⁱⁱ			Entidade iPortalMais		
Tipo	Processo	Subprocesso	Tipo	Processo	Subprocesso	Tipo	Processo	Subprocesso
<i>Sem tipo de processo</i>	Processos Chave	Serviços auxiliares	<i>Processo de Gestão Estratégica (1)</i>	Macro-processos chave	Processo SEC	<i>Processos de Negócio (5)</i>	Investigação, Desenvolvimento e Inovação	
		Controlo DMM			Processo SAC			Produto
		Controlo SABE			Serviço Técnico			
	Política, Estratégia e Melhoria	Revisão pela Gestão	<i>Processos Operacionais (2)</i>	Gestão de Recursos			Suporte e Implementação	
		Auditorias da Qualidade		Gestão de Pessoas	Integração			
		Acções Correctivas e Preventivas			Formação			
	Gestão de Pessoas	Integração		Gestão de Infra-estruturas		<i>Processos de Apoio (6)</i>	Gestão de Recursos	Gestão de Meios
		Formação		Aquisição de bens e serviços				Gestão de Armazéns
								Gestão de Recursos Humanos
					Gestão Financeira			

	<h2 style="color: green;">Identificação de Processos: análise comparativa de casos de aplicação</h2>	<p>Código:</p> <p>Revisão: 0.1</p> <p>Data: 22/01/2011</p>
---	--	--

Entidade X ⁱⁱ			Entidade Y ⁱⁱⁱ			Entidade iPortalMais				
Tipo	Processo	Subprocesso	Tipo	Processo	Subprocesso	Tipo	Processo	Subprocesso		
<i>Sem tipo de processo</i>	Gestão de Hardware/Software	Aquisição de Hardware	<i>Processos de Suporte (3)</i>	Gestão do Sistema Informático	Assistência Técnica ao Hardware	/				
		Aquisição de Software			Assistência Técnica ao Software					
		Assistência técnica ao Hardware			Manutenção de Software					
		Assistência técnica ao software			Aquisição de Software					
	Satisfação dos utilizadores	Avaliação da satisfação dos utilizadores		Feddback dos clientes	Avaliação da satisfação dos clientes					
		Tratamento de reclamações/sugestões			Tratamento de Reclamações/sugestões					
	Compras									
	Gestão de Infra-estruturas			Gestão de documentos e registos	Controlo dos documentos					
		Controlo de registos			Controlo dos registos					

	<h2 style="color: #76923c;">Identificação de Processos: análise comparativa de casos de aplicação</h2>	<p>Código:</p> <p>Revisão: 0.1</p> <p>Data: 22/01/2011</p>
---	--	--

Legenda:

- (1) Actividades relacionadas com a gestão global da unidade orgânica nomeadamente definição das orientações estratégicas (missão, política, objectivos), monitorização do desempenho como elemento de suporte à tomada de decisão e promoção de melhoria contínua);
- (2) Actividades directamente relacionadas com a prestação de serviços, acrescentando valor para os utilizadores e gerando resultados para a organização. Estes processos são monitorizados através de indicadores de desempenho dos seus sub-processos;
- (3) Integram as actividades subjacentes à gestão e aquisição de recursos, bem como a Gestão da Informação relevante para o SGQ;
- (4) Definem formas de gerir determinadas actividades da organização. Estabelecem essencialmente estratégias gerais da organização s suporte ao SGQ;
- (5) Representam a actividade principal da empresa. Processo nos quais estão envolvidos um conjunto de actividades onde se realizam tarefas directamente inerentes aos produtos e serviços prestados ao cliente, e que vão influenciar activamente a sua satisfação;
- (6) Servem de complemento e/ou suporte à execução do processo principal (negócio);

i A disposição dos tipos de processos, processos e sub-processos está de acordo com o apresentado pelos autores e pela iPortalMais


ii BARREIROS, Natália Sofia Cristóvão- *Concepção e Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, segundo a NP ISO 9001:2000, nas unidades orgânicas da Biblioteca Municipal Doutor José Vieira de Carvalho e Divisão do Turismo da Câmara Municipal da Maia*. Porto: Faculdade de Letras e Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2006. Relatório de Estágio Curricular da LCI 2005/2006.

iii TAVARES, Diana Isabel Da Silva- *Certificação dos Serviços autárquicos segundo a ISO 9001:2000 na Câmara Municipal da Maia*. Porto: Faculdade de Letras e Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2008. Relatório de Estágio Curricular da LCI 2007/2008.

Anexo E: Manual de Procedimentos da Qualidade


Manual de Procedimentos da Qualidade



 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	<p>Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011</p>
---	---	---

Sumário

Introdução.....	192
1) Acções Correctivas e Preventivas	193
2) Auditorias da Qualidade	197
3) Gestão da Informação SGQ – Controlo de documentos.....	201
4) Gestão da Informação SGQ – Controlo de registos.....	204
5) Gestão Financeira	207
6) Gestão de Infra-estruturas.....	210
7) Gestão de Meios.....	213
8) Gestão de Pessoas	216
a) Formação	217
b) Recursos Humanos	219
9) Gestão da Estrutura Informacional – Controlo de documentos.....	221
10) Gestão da Estrutura Informacional – Controlo de registos.....	225
11) Tratamento de reclamações / sugestões.....	229
12) Revisão pela Gestão	232

	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011
---	---	--


Introdução

O presente manual descreve todos os procedimentos criados no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade: Acções Correctivas e Preventivas, Auditorias da Qualidade, Controlo de Documentos, Controlo de Registos, Gestão Financeira, Gestão de infra-estruturas, Gestão de meios, Gestão de Pessoas, Tratamento de reclamações / sugestões e Revisão pela Gestão.

O Manual de Procedimentos da Qualidade cumpre o requisito 4.2 “Requisitos da Documentação” da norma NP EN ISO 9001:2008 que nos diz que “A documentação do sistema de gestão da qualidade deve incluir: (...) c)procedimentos documentados (...).

Cumpra também o requisito 4.2.3 “Controlo dos Documentos” da NP EN ISO 9001:2008 – “Os documentos requeridos pelo sistema de gestão da qualidade devem ser controlados” (NP EN ISO 9001:2008).

Tem como objectivo detalhar os procedimentos do SGQ de modo a clarificar a forma como estes deverão ser executados.

	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011
---	---	--


1) Acções Correctivas e Preventivas

1. Objectivos

Estabelece a metodologia a ser seguida quando são detectadas não conformidades e definidas acções correctivas e/ou preventivas de forma a eliminar ou/e a minimizar desvios aos requisitos e/ou às especificações do SGQ.

2. Âmbito

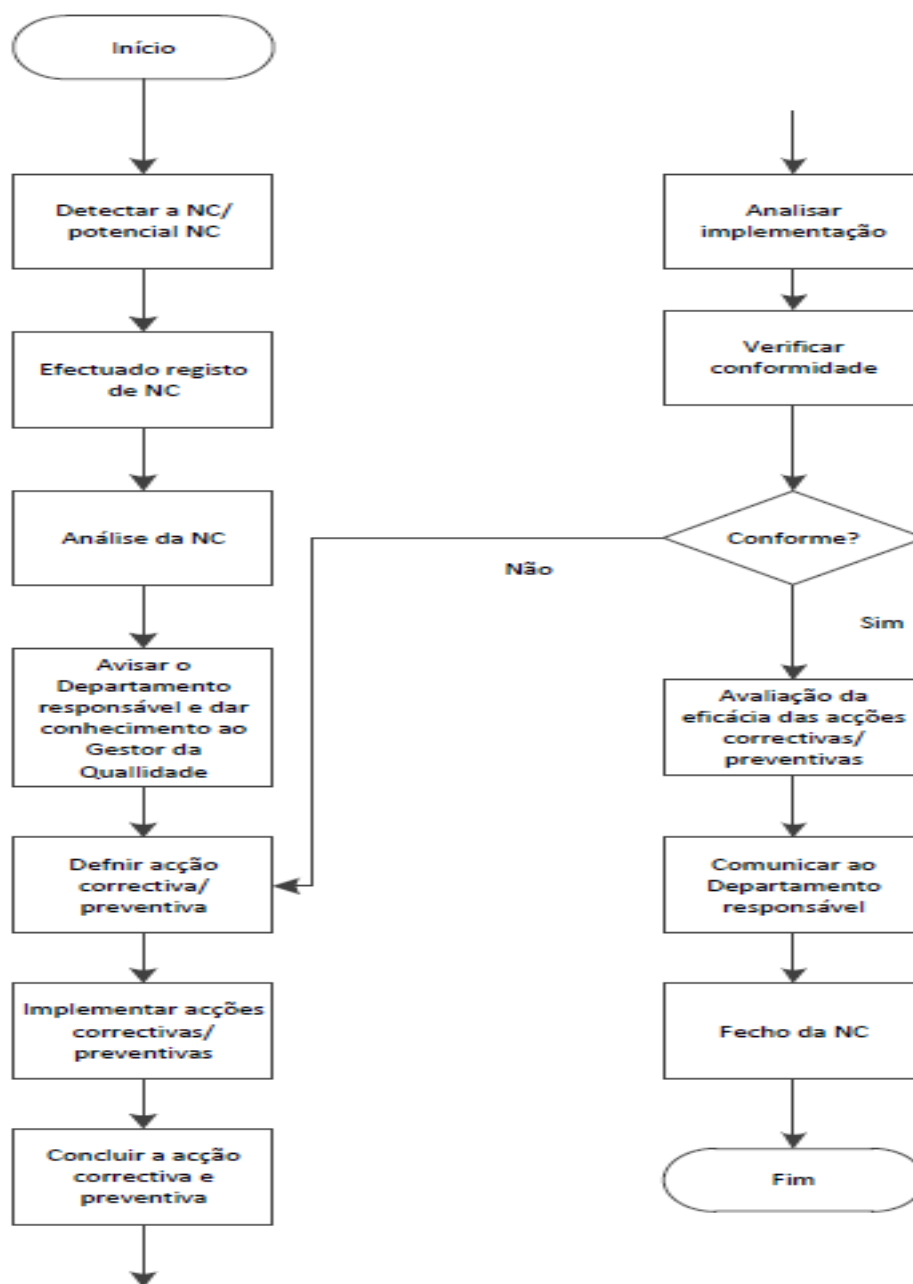
Procedimento aplicável a todos os colaboradores da organização.


 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	<p>Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011</p>
---	---	---

Acções Correctivas e Preventivas

3. Procedimento

3.1. Diagrama do Processo



	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011
---	---	--

Acções Correctivas e Preventivas

3.2. Descrição detalhada do Diagrama do Processo

O sub-processo Acções Correctivas e Preventivas é da responsabilidade do Gestor da Qualidade ou do responsável do departamento em que foi detectada a não conformidade/potencial não conformidade. As acções correctivas e preventivas iniciam-se sempre que é detectada a não conformidade/potencial não conformidade, dando início ao registo da não conformidade (pasta Acções Correctivas e Preventivas do iPortalDoc) e posterior análise das não conformidades que podem ter origem em Auditorias da Qualidade, reclamações, terem sido detectadas no decurso de alguma actividade interna ou externa da empresa e pode ainda ter origem nos fornecedores. Após a análise das não conformidades é alertado o responsável do departamento, são definidas acções correctivas e preventivas a implementar, dá-se início à implementação, é concluída a acção, o Gestor da Qualidade ou o Responsável do departamento analisam a/as acção/ões correctiva/s e preventiva/s implementada/s verificando se se encontra em conformidade com os requisitos da norma. Em caso negativo (não conformidade) é necessário voltar a determinar a acção. Em caso afirmativo é avaliada a eficácia das acções preventivas empreendidas, é comunicado o resultado ao departamento responsável e é fechada a NC, em caso negativo, é necessário que sejam definidas novas acções correctivas e/ou preventivas.


4. Documentos de Referência

NP EN ISO 9001:2008.

5. Abreviaturas

NC: Não conformidade

GQ: Gestão da Qualidade

 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011
---	---	--

Acções Correctivas e Preventivas

6. Definições


Não conformidade – Produto que não está de acordo com os requisitos.

Conformidade – Produto que está de acordo com os requisitos.

Acção correctiva e preventiva - Acção cujo objectivo é eliminar potenciais causas de não conformidade ou eliminar causas de não conformidades.

7. Documentos Associados

- * Matriz de documentos SGQ
- * Manual de Ajuda para workflows
- * Registo de Ocorrência

 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	<p>Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011</p>
---	---	---


2) Auditorias da Qualidade

1. Objectivos

Estabelecer a metodologia para a programação anual de auditorias ao SGQ e a realização destas auditorias.

2. Âmbito

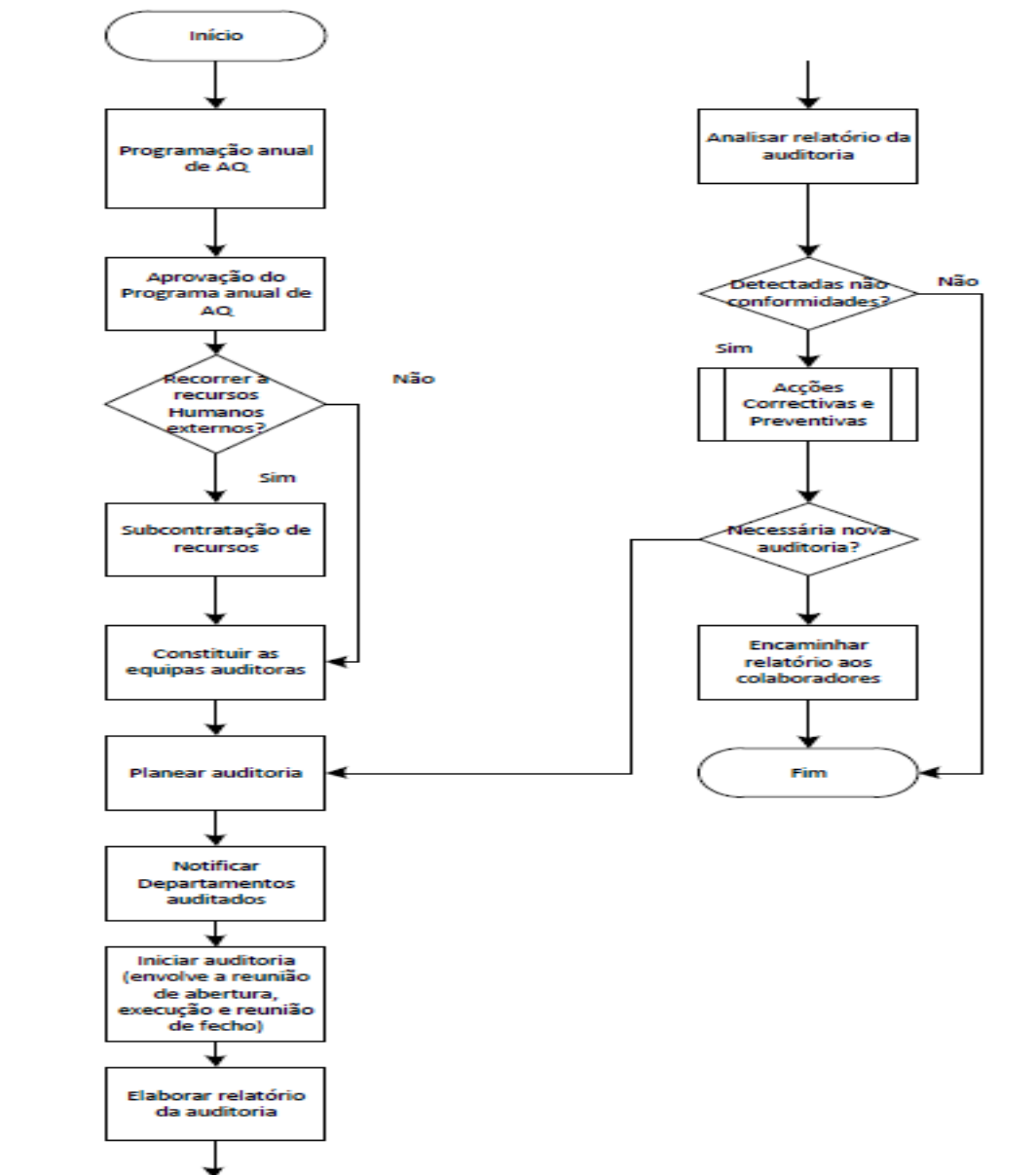
Aplicável a todos os colaboradores da organização e a todo o SGQ.


 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	<p>Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011</p>
---	---	---

Auditorias da Qualidade

3. Procedimento

3.1. Diagrama do Processo



	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011
---	---	--

Auditorias da Qualidade

3.2. Descrição detalhada do Diagrama do Processo

O sub-processo Auditorias de Qualidade é da responsabilidade do Gestor da Qualidade. Tem como objectivo a Auditoria ao SGQ, verificando se o sistema vai de encontro a todos os requisitos estabelecidos na norma adoptada.

Inicia-se com a programação anual de auditorias do SGQ, o programa segue para aprovação, é verificada a necessidade de recorrer a recursos externos; se for necessário, procede-se à subcontratação desses recursos; se não for necessário são constituídas as equipas auditoras (pode ser apenas uma auditoria). A auditoria é planeada e são notificados os departamentos auditados da realização da auditoria. É iniciada a auditoria (que envolve a reunião de abertura, a execução da auditoria e a reunião de fecho), é elaborado o relatório de auditoria que será posteriormente analisado. Se da análise decorrerem não conformidades, é dado início ao procedimento de acções correctivas e preventivas e verificada a necessidade da realização de uma nova auditoria; Se não forem detectadas NC na análise do relatório de auditoria e se da análise das acções correctivas e preventivas, decidir-se que não será necessária uma nova auditoria, o relatório é encaminhado aos colaboradores.

4. Documentos de Referência


NP EN ISO 9001:2008.

5. Abreviaturas

AQ: Auditorias da Qualidade

GQ: Gestão da Qualidade

NC: Não conformidade

	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011
---	---	--

Auditorias da Qualidade


6. Definições

Acções correctivas e preventivas – Acções cujo objectivo é eliminarem potenciais causas de não conformidade ou eliminar causas de não conformidades.

Não conformidade – Produto que não está de acordo com os requisitos.

7. Documentos Associados

- * Manual de Ajuda para Workflows
- * Programa Anual de Auditorias
- * Matriz de documentos SGQ
- * Plano de Auditoria
- * Relatório de Auditoria

	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011
---	---	--


3) Gestão da Informação SGQ – Controlo de Documentos

1. Objectivos

Estabelece metodologias para a verificação, criação, controlo etc dos documentos do sistema de gestão da qualidade.

2. Âmbito

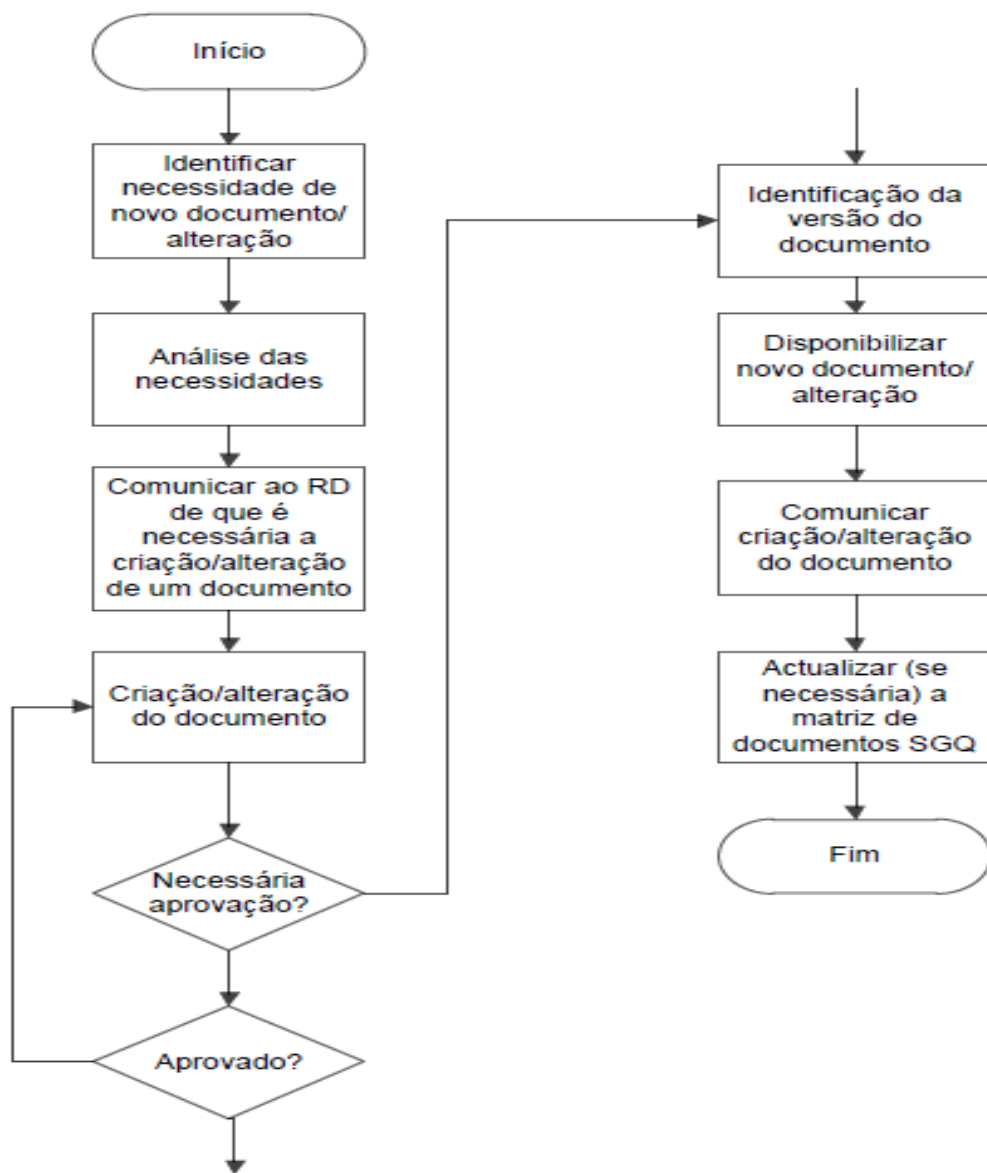
Aplicável a todos os documentos do SGQ e aos colaboradores que os utilizam.


	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	<p>Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011</p>
---	---	---

Gestão da Informação SGQ – Controlo de Documentos

3. Procedimento

3.1. Diagrama do Processo



	Manual de Procedimentos da Qualidade	Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011
---	---	--

Gestão da Informação SGQ – Controlo de Documentos

3.2. Descrição detalhada do Diagrama do Processo

O sub-processo controlo de documentos é iniciado, sempre que é identificada a necessidade de criar ou alterar um documento; é identificada essa análise e comunicada ao responsável do departamento a necessidade de criar/alterar o documento e é feita a criação/alteração ao documento; é verificado se o documento necessita de aprovação. Se for aprovado é identificada a versão do documento e disponibilizada essa nova versão. No caso de não ser necessária a aprovação do documento, é identificada a versão do documento (identificada automaticamente pelo iPortalDoc), é disponibilizada a nova versão do documento/alteração que fica acessível a colaboradores com permissões de acesso ao documento, é comunicado aos utilizadores do documento que existe uma nova versão e por último é actualizada (se necessário) a matriz de documentos do SGQ. Os documentos inseridos no iPortalDoc são reconhecidos por um código atribuído segundo a sigla atribuída ao tipo de documento inserido:

M_1/2011

Tipo de documento **Seqüência do documento** **Ano de inserção do documento**

4. Documentos de Referência

NP EN ISO 9001:2008.

5. Abreviaturas


RD: Responsável do Departamento

6. Definições

Não se verifica

7. Documentos Associados

Não se verifica.

 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<p>Manual de Procedimentos da Qualidade</p>	<p>Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011</p>
---	--	---


4) Gestão da Informação SGQ – Controlo de Registos

1. Objectivos

Estabelece metodologias para o controlo de registos.

2. Âmbito

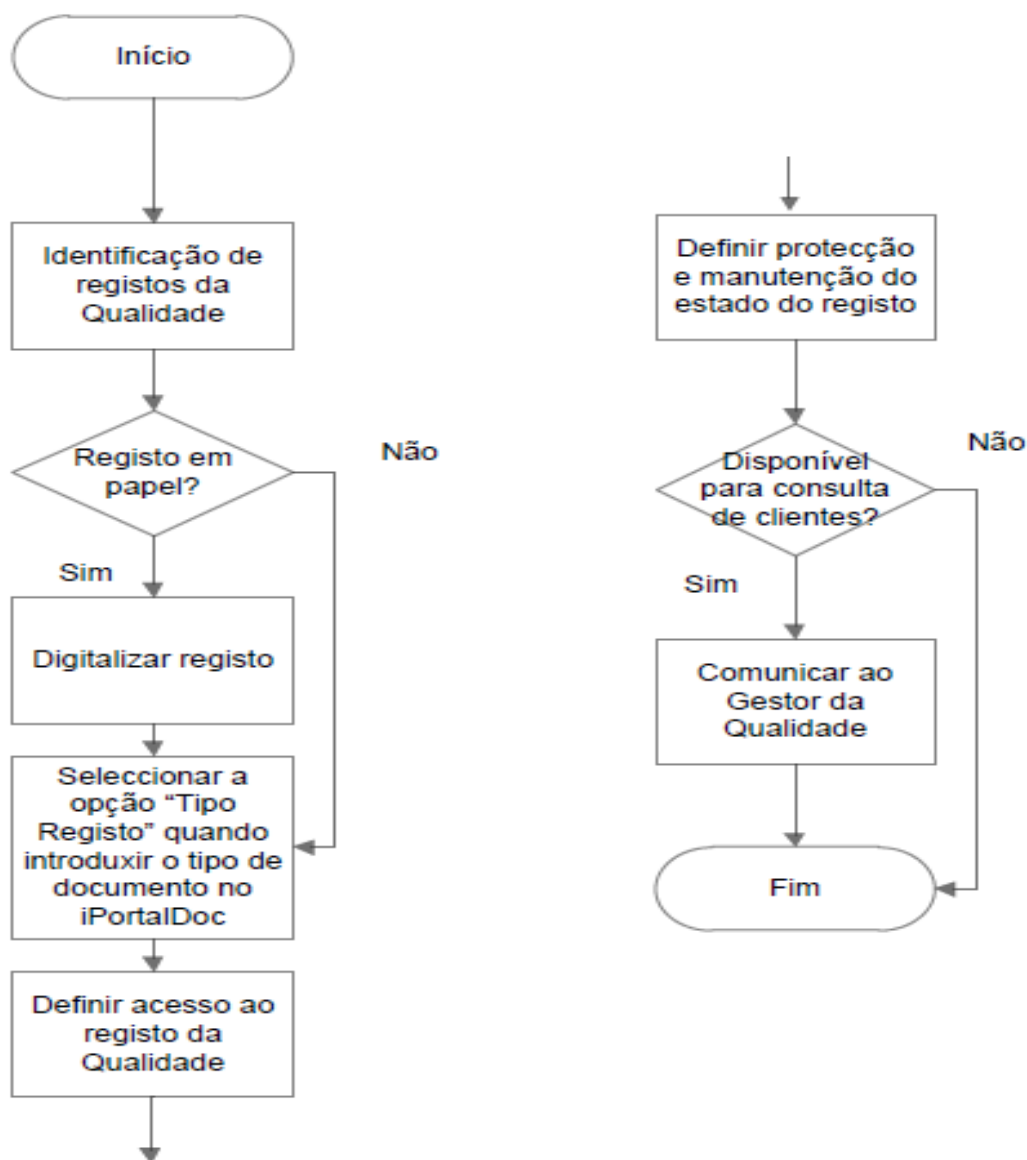
Aplicável aos registos do sistema de gestão da qualidade.


 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	<p>Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011</p>
---	---	---

Gestão da Informação SGQ – Controlo de Registos

3. Procedimento

3.1. Diagrama do Processo



	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011
---	---	--

Gestão da Informação SGQ – Controlo de Registos

3.2. Descrição detalhada do Diagrama do Processo

O sub-processo controlo de registos abrange vários tipos de documentos e é uma função específica do Software de Gestão Documental – iPortalDoc. O controlo de registos inicia-se com a identificação dos registos, no caso de ser um registo em papel terá de ser digitalizado, deverá ser seleccionada a opção “Tipo Registo” (ver Gestão da Estrutura Informacional SGQ – controlo de registos) aquando a introdução de um tipo de documento no iPortalDoc; é definido o acesso ao registo, e definida a protecção e manutenção do estado do registo, se for necessário disponibilizar os registos aos clientes é necessário comunicar ao Gestor da Qualidade que deverá seleccionar a informação que será disponibilizada sobre o registo; se não for necessário, o processo é concluído.

4. Documentos de Referência

NP EN ISO 9001:2008.

5. Abreviaturas


Não se verifica.

6. Definições

Registo da Qualidade – Proporcionam evidência da conformidade com os requisitos e da operação eficaz do SGQ.

7. Documentos Associados

Não se verifica.

 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<p>Manual de Procedimentos da Qualidade</p>	<p>Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011</p>
---	--	---


5) Gestão Financeira

1. Objectivos

Estabelecer a metodologia aplicada à Gestão Financeira da empresa

2. Âmbito

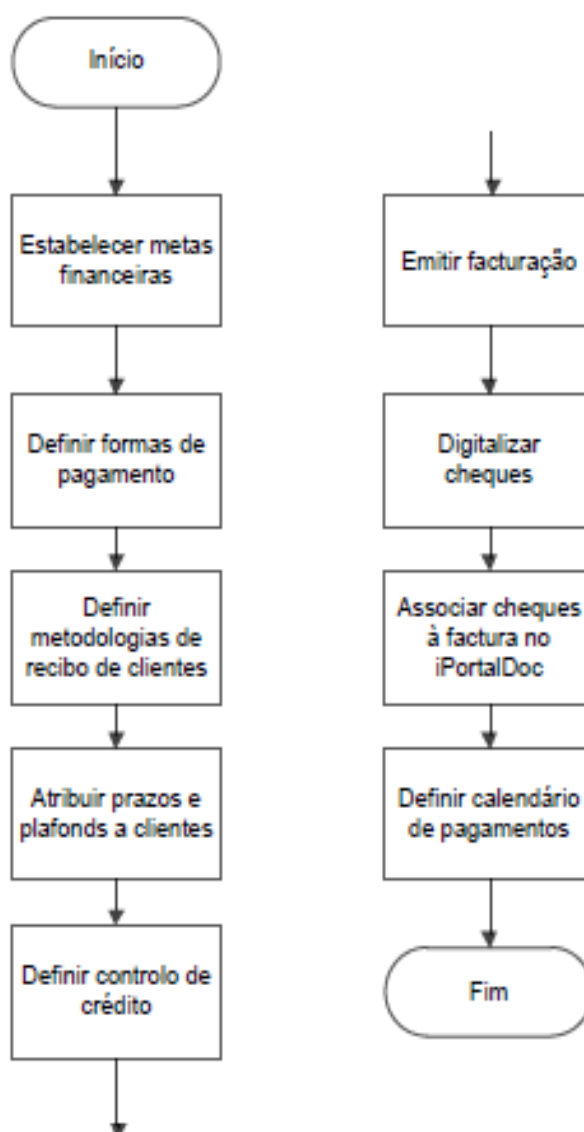
Aplica-se a todas as relações financeiras entre a empresa e os seus clientes


 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011
---	---	--

Gestão Financeira

3. Procedimento

3.1. Diagrama do Processo



	Manual de Procedimentos da Qualidade	Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011
---	---	--

Gestão Financeira

3.2. Descrição detalhada do Diagrama do Processo

Este sub-processo, tendo sido criado de um modo muito genérico, tem apenas os passos que devem ser dados para que a empresa consiga uma eficiente gestão financeira. Assim todos os passos apresentados são considerados opcionais, sendo necessário posteriormente seja criado um fluxograma do processo de acordo com as regras internas estabelecidas pela empresa. É necessário que sejam estabelecidas metas financeiras, orçamentar despesas, definir formas de pagamento, definir metodologias de recibo de clientes, atribuir prazos e plafonds a clientes, definir controlo de crédito, emitir facturação, digitalizar cheques, associar os cheques à factura (no iPortalDoc) e definir um calendário de pagamentos.

4. Documentos de Referência

NP EN ISO 9001:2008.

5. Abreviaturas


Não se verifica.

6. Definições

Acções Correctivas e preventivas - Acções cujo objectivo é eliminarem potenciais causas de não conformidade ou eliminar causas de não conformidades.

7. Documentos Associados

Não se verifica.

	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011
---	---	--


6) Gestão de Infra-Estruturas

1. Objectivos

Estabelecer a metodologia necessária à gestão de infra-estruturas da organização.

2. Âmbito

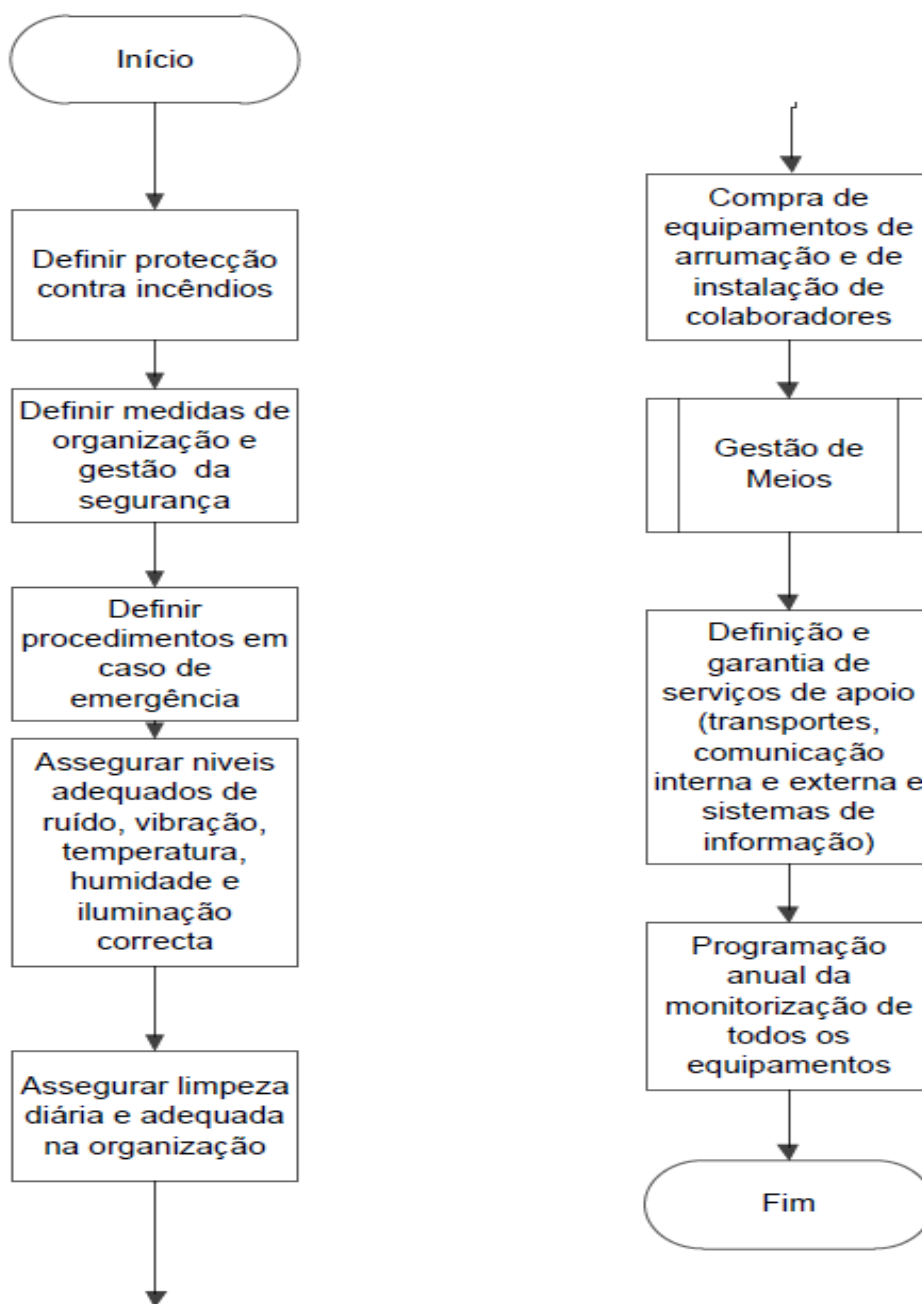
Aplicável aos espaços de trabalho, hardware, software, ambiente e ainda aos sistemas de informação.


 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011
---	---	--

Gestão de Infra-Estruturas

3. Procedimento

3.1. Diagrama do Processo



	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011
---	---	--

Gestão de Infra-Estruturas

3.2. Descrição detalhada do Diagrama do Processo

O procedimento de Gestão de Infra-estruturas é da responsabilidade do departamento Financeiro ou departamento de Compras, dependendo de organização para organização.

Em todas as organizações deve ser definida: a protecção contra incêndios, medidas de organização e gestão da segurança, procedimentos em caso de emergência; Devem ser assegurados níveis adequados de ruído, vibração, temperatura, humidade e iluminação correcta, a limpeza em toda a organização e ainda a compra de equipamentos de arrumação e de instalação de colaboradores, assim como a definição dos restantes serviços de apoio (transportes, comunicação interna e externa e sistemas de informação) e por fim, deve ser programada anualmente a monitorização de todos os equipamentos existentes na organização.

Deste procedimento é excluída a calibração de equipamentos por considerarmos que muitas organizações não têm necessidade de calibrar os seus equipamentos.

4. Documentos de Referência

NP EN ISO 9001:2008.

5. Abreviaturas


Não se verifica.

6. Definições

Não se verifica.

7. Documentos Associados

- * Matriz de documentos SGQ
- * Manual de Ajuda para workflows
- * Mapa de Equipamentos
- * Programa de Manutenção Anual

 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<p>Manual de Procedimentos da Qualidade</p>	<p>Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011</p>
---	--	---


7) Gestão de Meios

1. Objectivos

Estabelecer a metodologia para a aquisição de bens e serviços que sejam relevantes para a qualidade.

2. Âmbito

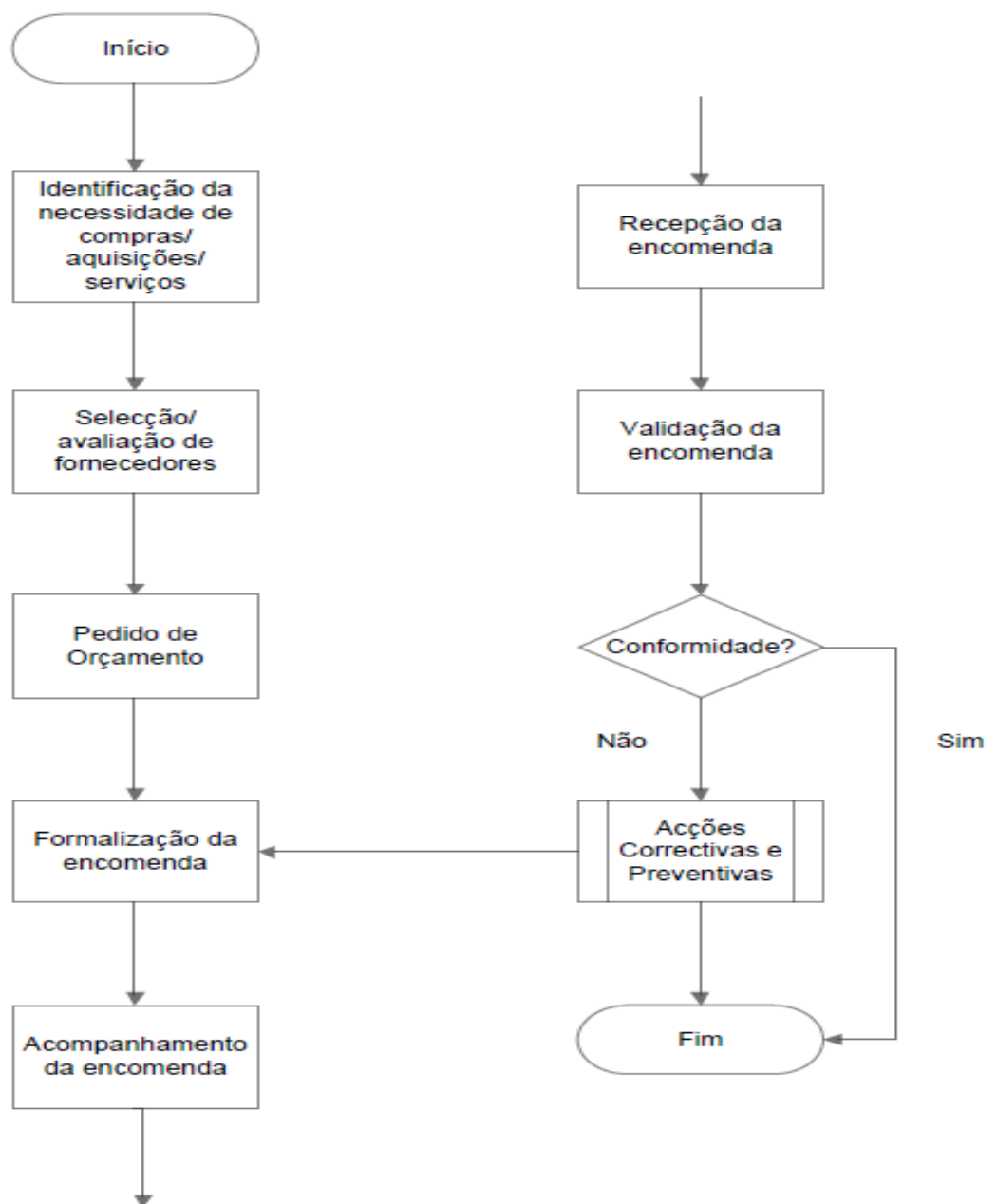
Aplicável ao departamento de compras/Financeiro e aos responsáveis de armazém que recepcionam os bens adquiridos.


 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011
---	---	--

Gestão de Meios

3. Procedimento

3.1. Diagrama do Processo



	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011
---	---	--

Gestão de Meios

3.2. Descrição detalhada do Diagrama do Processo

É identificada a necessidade de compras/aquisições/serviços por um qualquer colaborador. É feita uma selecção/avaliação de fornecedores, é pedido um orçamento, é formalizada a encomenda, é acompanhada a encomenda e posteriormente é validada e verificada a encomenda. Se chegar com uma não conformidade é iniciada uma acção correctiva e preventiva (sub-processo Acções Correctivas e Preventivas) e devolvido o material e é novamente formalizada a encomenda; se a encomenda for verificada e estiver em conformidade chega ao fim o procedimento.

4. Documentos de Referência

NP EN ISO 9001:2008.

5. Abreviaturas


Não se verifica.

6. Definições

Não se verifica.

7. Documentos Associados

- * Manual de Ajuda para Workflows
- * Matriz de documentos SGQ

	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011
---	---	--


8) Gestão de Pessoas

1. Objectivos

Estabelece a metodologia para a identificação das necessidades de formação dos colaboradores, realização das acções de formação e identificação das necessidades de recrutamento de recursos humanos e processo de recrutamento.

2. Âmbito

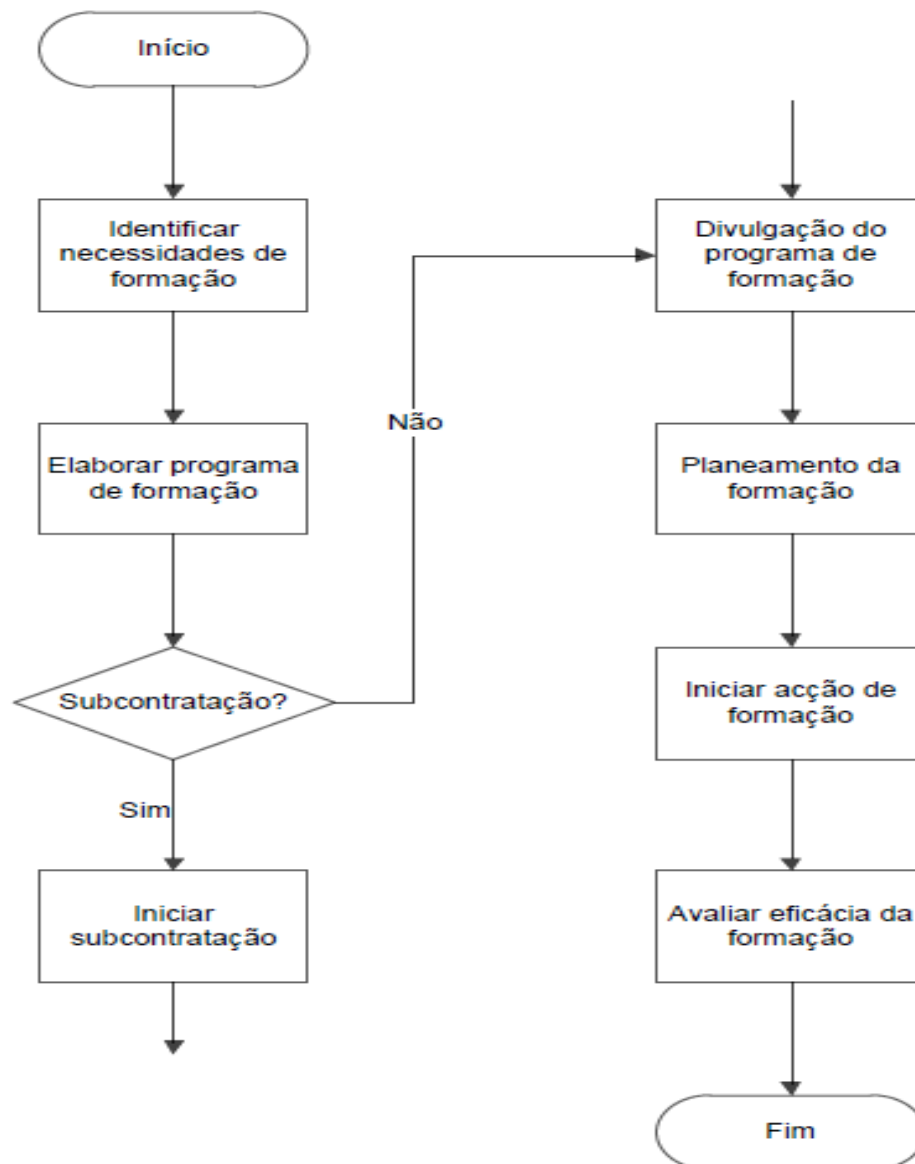
Aplicável a colaboradores e SGQ.


 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011
---	---	--

a) Formação

3. Procedimento

3.1. Diagrama do Processo de Formação




 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011
---	---	--

Formação

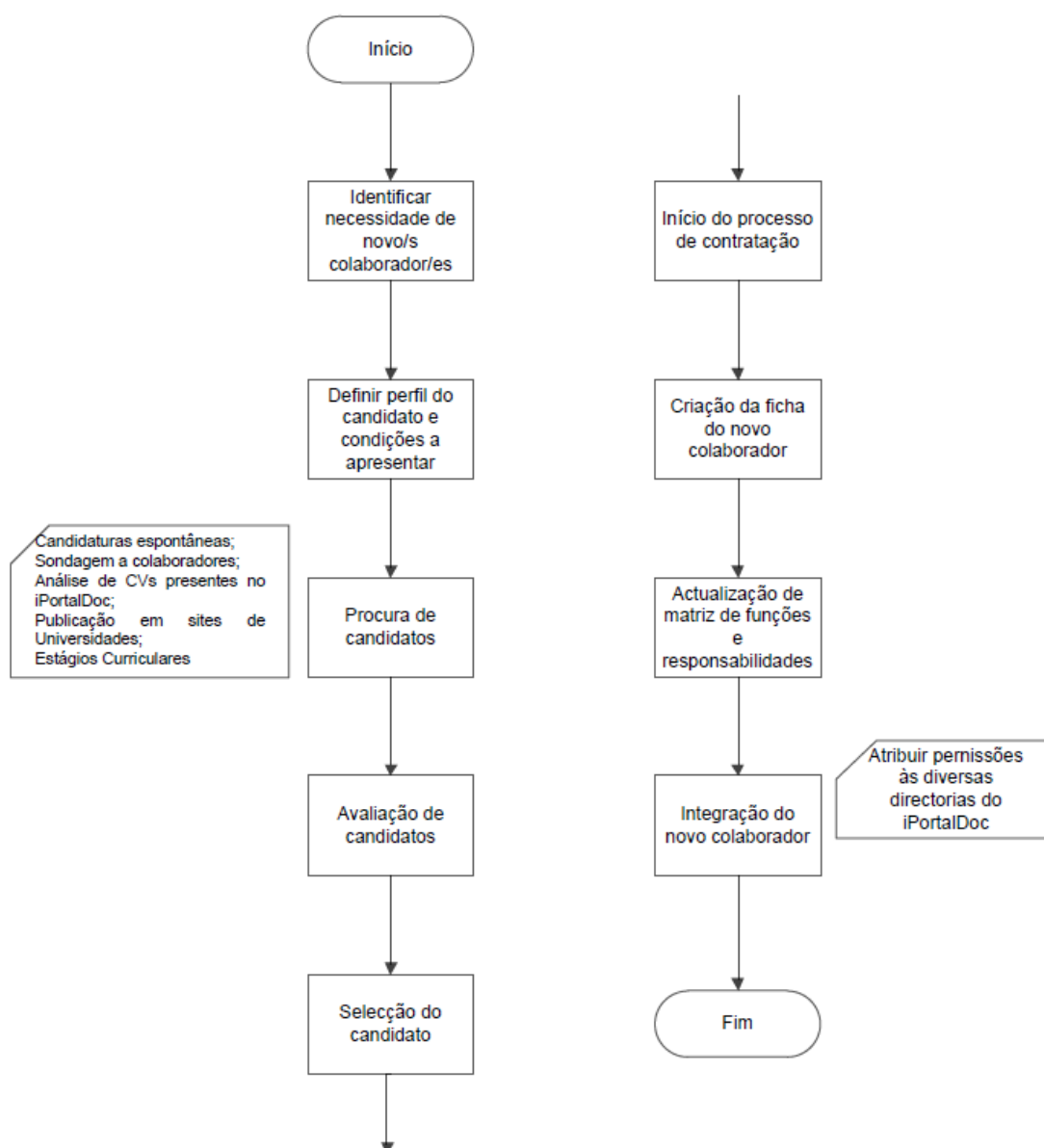
3.2. Descrição detalhada do Diagrama do Processo de Formação


São identificadas as necessidades de formação, é elaborado o programa anual de formação de acordo com as necessidades identificadas, o PAF segue para aprovação e é analisada a necessidade de recorrer a subcontratação de formadores ou formação externa; No caso de ser necessário proceder à subcontratação, é subcontratado um formador ou até mesmo a formação e o programa segue para posterior divulgação; Se não for necessário proceder à subcontratação é planeada a formação e dado início às acções de formação programadas. No final de cada acção de formação, procede-se à avaliação da eficácia da mesma.

 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	<p>Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011</p>
---	---	---

b) Recursos Humanos

3.3. Diagrama do Processo de Recursos Humanos



	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011
---	---	--

Recursos Humanos

3.4. Descrição detalhada do Diagrama de Recursos Humanos

É identificada a necessidade de novo colaborador pelo responsável da unidade orgânica da empresa, é definido o perfil do candidato e as condições a serem apresentadas; é iniciada a procura de candidatos, são avaliados os candidatos e é feita a selecção de um candidato; é dado início ao processo de contratação, é criada a ficha de novo colaborador, é actualizada a matriz de funções e responsabilidades e posteriormente é preparada a integração do novo colaborador na empresa (são estabelecidos os níveis de acesso à informação interna da empresa, assim como ao iPortalDoc).

4. Documentos de Referência

NP EN ISO 9001:2008.

5. Abreviaturas

PAF: Programa Anual de Formação


RD: Responsável do Departamento.

6. Definições

Não se verifica.

7. Documentos Associados

- * Manual de Ajuda para workflows
- * Matriz de documentos SGQ
- * Matriz de funções e responsabilidades
- * Folha de presenças da Formação
- * Programa Anual de Formação

	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011
---	---	--


9) Gestão da Estrutura Informacional – Controlo de Documentos

1. Objectivos

Estabelecer orientações para a criação e controlo da estrutura documental de suporte ao SGQ.

2. Âmbito

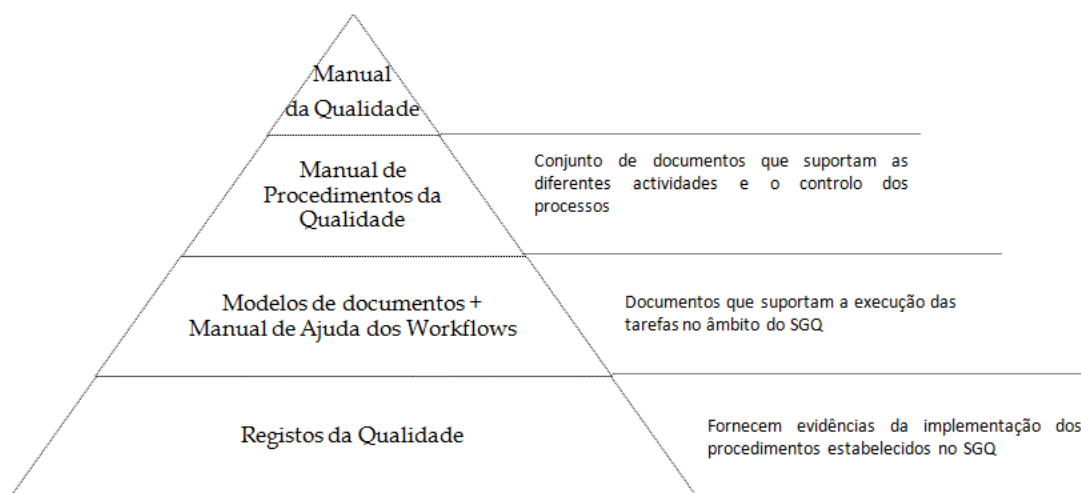
Aplicável a toda a estrutura informacional do SGQ, assim como a todos os colaboradores.

	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	<p>Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011</p>
---	---	---

Gestão da Estrutura Informacional – Controlo de Documentos


3. Procedimento

3.1. Pirâmide Documental



3.2. Descrição detalhada da Pirâmide Documental

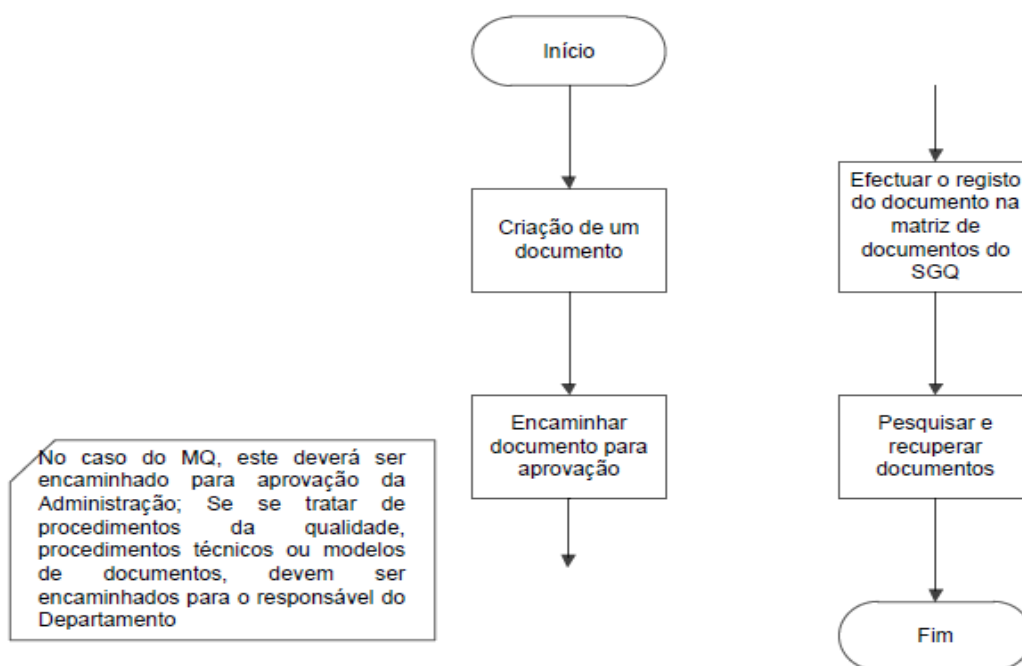
A NP EN ISO 9001:2008 estabelece a existência da seguinte documentação de suporte ao Sistema de Gestão da Qualidade: “declarações documentadas quanto à política da qualidade e aos objectivos da qualidade, um manual da qualidade, procedimentos documentados e registos requeridos por esta Norma e documentos, incluindo registos, determinados pela organização como necessários para assegurar o planeamento, a operação e o controlo eficazes dos seus processos” (NP EN ISO 9001:2008). A pirâmide documental criada evidencia toda a documentação que será criada, à excepção do Manual da Qualidade.

	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	<p>Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011</p>
---	---	---

Gestão da Estrutura Informacional – Controlo de Documentos


O Manual da Qualidade está presente na pirâmide documental por ser o documento de topo e descrever todo o SGQ mas que terá de ser criado por cada organização que adira à qualidade.

3.3 Diagrama do Processo



3.4. Descrição detalhada do Processo

Quando um documento é criado é necessário que este seja encaminhado para a aprovação (ver workflow PQ – Aprovação de Documentos). No caso de se tratar do Manual da Qualidade este deve ser aprovado pela Administração, Procedimentos da Qualidade, Procedimentos Técnicos ou modelos de documentos devem ser aprovados pelos responsáveis de Departamento.

 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	<p>Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011</p>
---	---	---

Gestão da Estrutura Informacional – Controlo de Documentos

Aquando da criação dos documentos é atribuído o número da edição que será modificado sempre que o documento é actualizado (controlo de documentos).

Todos os documentos inseridos no iPortalDoc podem ser pesquisados através do assunto, tipo de documento, Workflow, estado do Workflow, autor, código, entre outros (pesquisa avançada), ou por Palavras-chave, Títulos, Sumários, Descrições, Autores (pesquisa rápida).

Cada documento é facilmente identificado pelo código que lhe é atribuído na criação dos “Tipos de Documentos”. Normalmente o código de um documento é definido da seguinte forma: Sigla do Documento_Sequência/Ano. Este código pode assumir uma outra forma com os seguintes componentes ordenados como for pretendido: Sigla Documento, Sigla Utilizador, Ano, Mês, Dia, Sigla Assunto e Sequência.

Sempre que é criado um novo documento é actualizada a matriz de documentos do SGQ.

4. Documentos de Referência

NP EN ISO 9001:2008.

5. Abreviaturas


MQ – Manual da Qualidade

6. Definições

Não se verifica.

7. Documentos Associados

- * Matriz de documentos SGQ
- * Manual de Ajuda de Workflows

 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<p>Manual de Procedimentos da Qualidade</p>	<p>Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011</p>
---	--	---


10) Gestão da Estrutura Informacional – Controlo de Registos

1. Objectivos

Estabelece orientações para a identificação e controlo de registos do SGQ.

2. Âmbito

Aplicável a todos os registos da qualidade.


 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	<p>Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011</p>
---	---	---

Gestão da Estrutura Informacional – Controlo de Registos

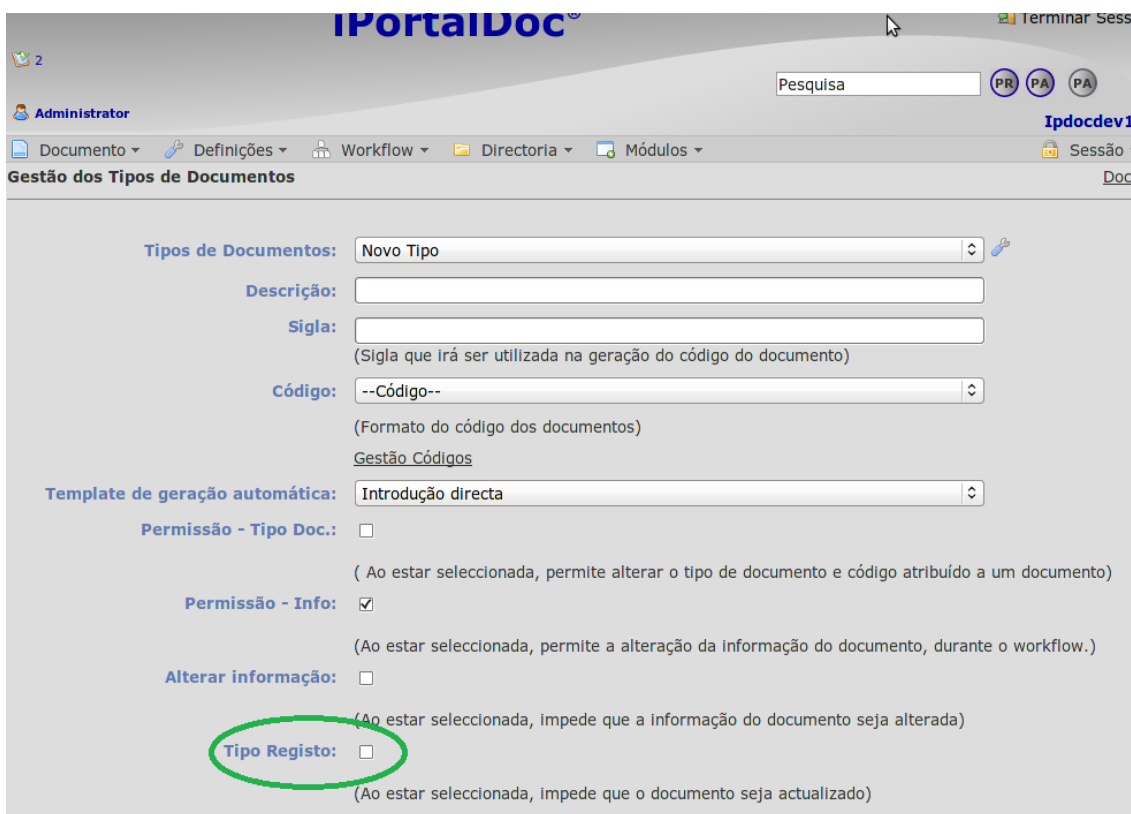
3. Procedimento

3.1 Diagrama do processo de Controlo de Registos



 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	<p>Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011</p>
---	---	---

Gestão da Estrutura Informacional – Controlo de Registos




3.2. Descrição detalhada do Procedimento

Ao introduzir um tipo de documento no iPortalDoc, é possível seleccionar a opção Tipo de Registo, ficando o documento como um registo da qualidade^{92,93}, impedindo esta selecção que o documento seja alterado.

⁹² Ver Anexo B de INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION - *Introduction and support package: Guidance on the documentation requirements of ISO 9001:2008.* (2008). Disponível em [www: <http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/quality_management/iso_9001_2008/guidance_on_the_documentation_requirements_of_iso_9001_2008.htm>](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/quality_management/iso_9001_2008/guidance_on_the_documentation_requirements_of_iso_9001_2008.htm)

⁹³ “Os registos da Qualidade devem ser estabelecidos para proporcionar evidência da conformidade com os requisitos e da operação eficaz do sistema de Gestão da Qualidade devem ser controlados” - Portugal. Instituto Português da Qualidade- *Sistemas de gestão da qualidade requisitos (ISO 9001:2008) NP EN ISO 9001: 2008.* 3ª ed. 2008.

	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011
---	---	--

Gestão da Estrutura Informacional – Controlo de Registos

Os modelos de documento que servem para suporte ao registo da qualidade do SGQ que estejam em papel devem ser inseridos no iPortalDoc e considerados como registos da qualidade. O documento em papel correspondente ao registo deve ser arquivado.

Os registos da qualidade podem ser identificados pelo nome (tipo de documento) e código atribuído (automaticamente pelo iPortalDoc).

4. Documentos de Referência

NP EN ISO 9001:2008.

5. Abreviaturas


Não se verifica.

6. Definições

Não se verifica.

7. Documentos Associados

Não se verifica.

 <p>iPortal Mais <small>SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</small></p>	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	<p>Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011</p>
--	---	---


11) Tratamento de Reclamações/Sugestões

1. Objectivos

Estabelece a metodologia a seguir no tratamento de reclamações/sugestões.

2. Âmbito

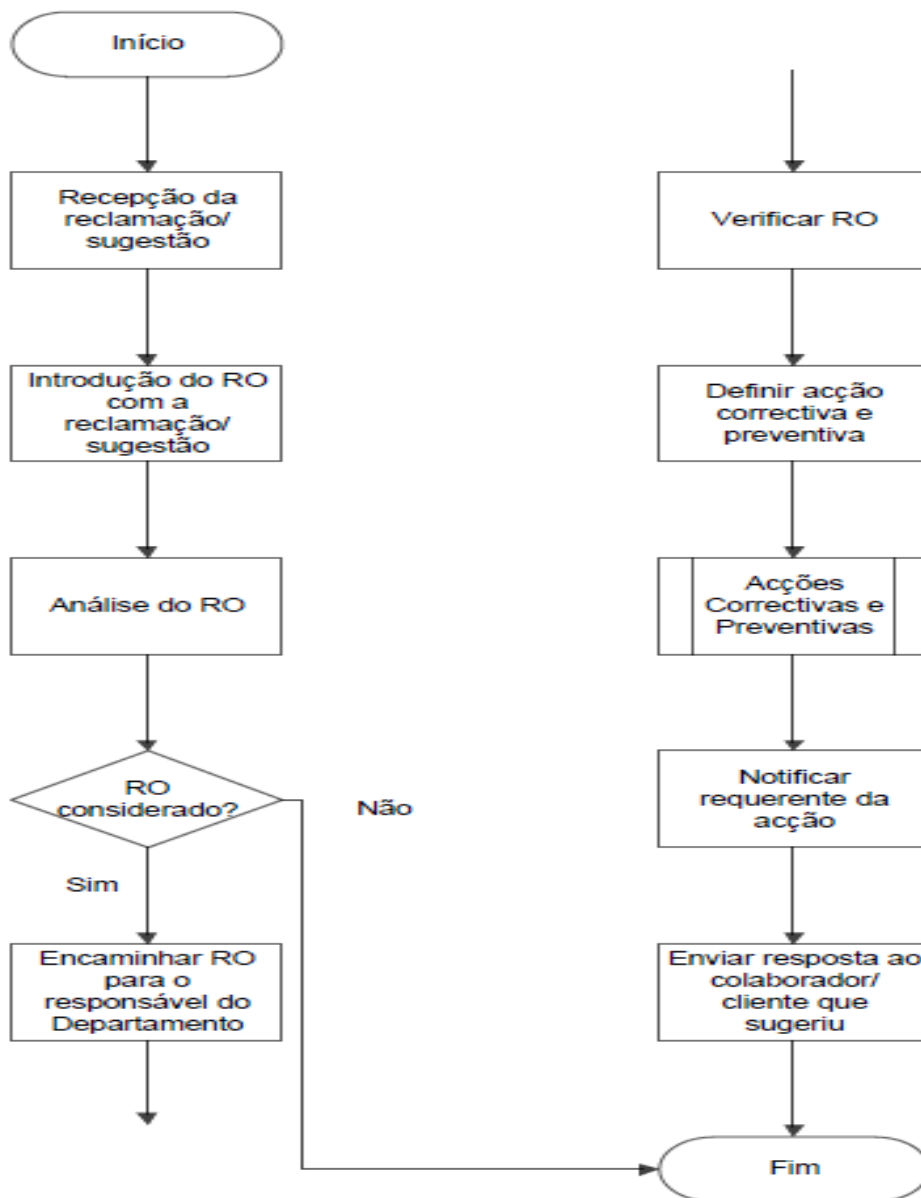
Aplicável a todos os colaboradores da organização.


	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	<p>Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011</p>
---	---	---

Tratamento de Reclamações/Sugestões

3. Procedimento

3.1. Diagrama do Processo



	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011
---	---	--

Tratamento de Reclamações/Sugestões

3.2. Descrição detalhada do Diagrama do Processo

É recebida uma reclamação/sugestão na empresa, é introduzido um Registo de Ocorrência para a reclamação/sugestão e o Gestor da Qualidade analisa esse RO e no caso de este não ser considerado, chega ao fim o procedimento; se o RO for considerado é enviado para o responsável do departamento. O responsável do departamento verifica o RO e define uma acção correctiva e preventiva (sub-processo acção correctiva e preventiva – engloba a implementação da acção e a análise da acção implementada), o requerente da acção é notificado e é enviado um e-mail para o exterior (resposta a quem reclamou/sugeriu).

4. Documentos de Referência

NP EN ISO 9001:2008.

5. Abreviaturas

RO: Registo de Ocorrência


GQ: Gestão da Qualidade

6. Definições

Acções Correctivas e Preventivas - Acções cujo objectivo é eliminarem potenciais causas de não conformidade ou eliminar causas de não conformidades.

7. Documentos Associados

- * Matriz de documentos SGQ
- * Manual de Ajuda de Workflows
- * Registo de Ocorrência

 <p>iPortal Mais <small>SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</small></p>	<p>Manual de Procedimentos da Qualidade</p>	<p>Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011</p>
--	--	---


12) Revisão pela Gestão

1. Objectivos

Estabelece a metodologia para o Planeamento, Revisão e Monitorização do SGQ.

2. Âmbito

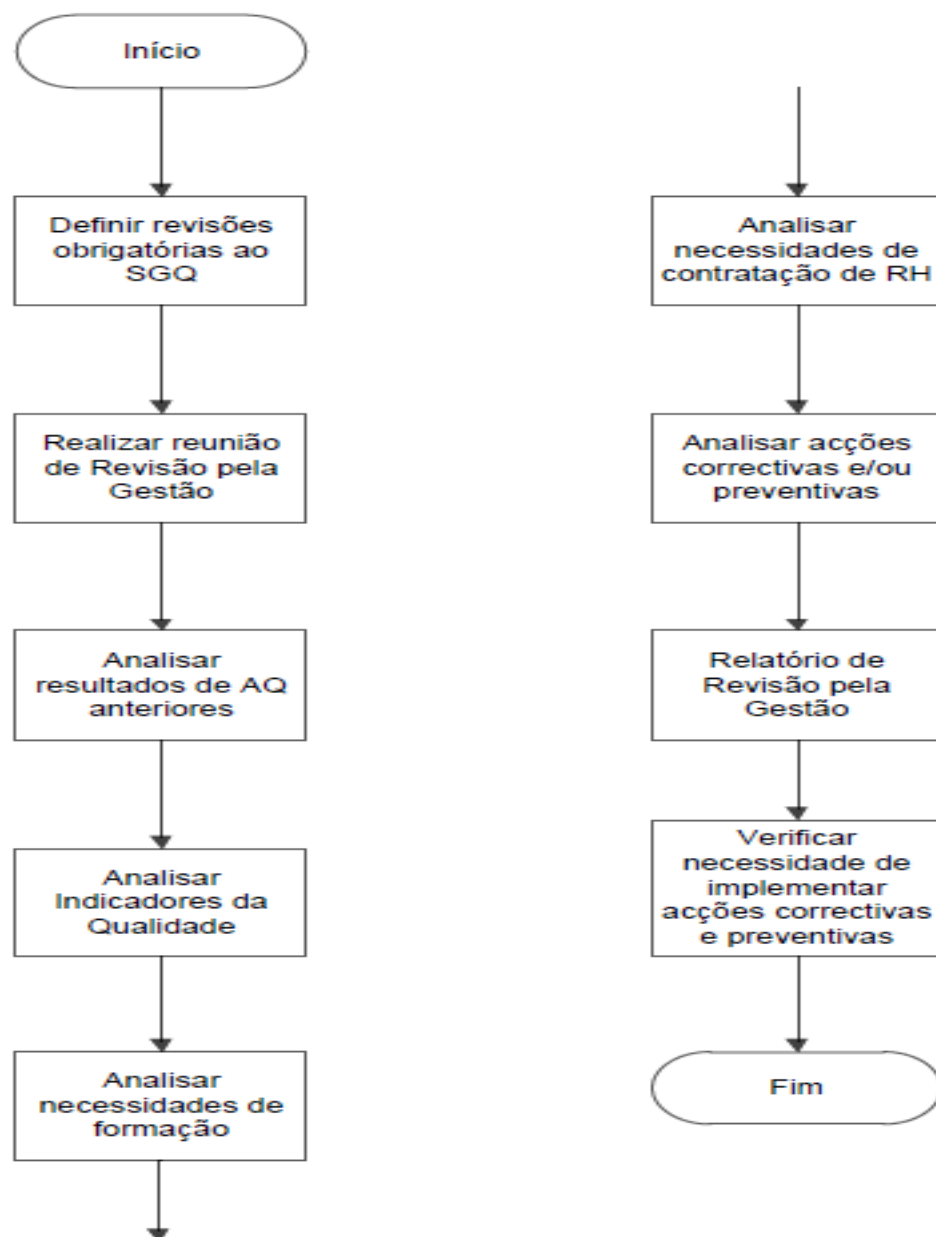
Aplicável à Gestão da organização.


 <p>iPortal Mais SOLUÇÕES DE ENGENHARIA PARA INTERNET E REDES</p>	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011
---	---	--

Revisão pela Gestão

3. Procedimento

3.1. Diagrama do Processo



	<h2>Manual de Procedimentos da Qualidade</h2>	Código: M_2/2011 Revisão: 0.1.1.1 Data: 31/03/2011
---	---	--

Revisão pela Gestão

3.2. Descrição detalhada do Diagrama do Processo

O sub-processo Revisão pela Gestão é da responsabilidade da Administração / Direcção da empresa. Tem como objectivo a revisão geral obrigatória ao Sistema de Gestão da Qualidade, abrangendo diversas análises que deverão ser feitas, analisar os resultados de Auditorias da Qualidade anteriores, analisar as reclamações/sugestões existentes, analisar indicadores da qualidade e os seus resultados, analisar necessidades de formação identificadas, analisar as necessidades de contratação de novos RH, analisar as acções correctivas e/ou preventivas implementadas, é introduzido no iPortalDoc o relatório de revisão pela gestão e por fim, verificada a necessidade de implementação de acções correctivas e preventivas.

4. Documentos de Referência

NP EN ISO 9001:2008.

5. Abreviaturas

AQ: Auditorias da Qualidade

RH: Recursos Humanos

SGQ: Sistema de Gestão da Qualidade

GQ: Gestão da Qualidade

6. Definições

Não se verifica.

7. Documentos Associados

* Manual de Ajuda para workflows

* Matriz de documentos SGQ

Anexo F: Manual de ajuda para Workflows

Manual de Ajuda para Workflows





Manual Ajuda para Workflows

Código: M_3/2011

Revisão: 0.1.1

Data: 27/05/2011

Sumário

Introdução	238
a) PQ – Aprovação de Documentos.....	239
b) PQ – Programa Anual de Auditorias	241
c) PQ – Auditorias da Qualidade	242
d) PQ – Encomendas.....	243
e) PQ – Compras.....	244
f) PQ – Programa Anual de Formação.....	245
g) PQ – Formação.....	246
h) PQ – Registo de Ocorrência.....	247
i) PQ – Revisão pela Gestão.....	250
j) PQ – Infra-estruturas.....	251



Manual Ajuda para Workflows

Código: M_3/2011

Revisão: 0.1.1

Data: 27/05/2011

Introdução

O presente manual tem como objectivo auxiliar os utilizadores sempre que existe a necessidade de realizar uma acção decorrente de um Workflow. Para além da descrição pormenorizada de cada workflow relativo ao Sistema de Gestão da Qualidade. São apresentados os seguintes workflows:

Workflows
PQ - Aprovação de Documentos
PQ - Programa Anual de Auditorias
PQ - Auditorias da Qualidade
PQ - Encomenda
PQ - Compras
PQ - Programa Anual de Formação
PQ - Formação
PQ - Registo de Ocorrência
PQ - Revisão pela Gestão
PQ - Infra-estruturas



Manual Ajuda para Workflows

Código: M_3/2011

Revisão: 0.1.1

Data: 27/05/2011

a) PQ – Aprovação de Documentos

Processo - Gestão da Informação SGQ Sub-processo - Controlo de Documentos	PQ - Aprovação de Documentos	
	Descrição	Textos de Ajuda
	<p>Inicia com a introdução de um documento</p> <p>1 - Encaminhar documento para respectivo Departamento</p>	<p>Tarefas (Gestor da Qualidade)</p> <ul style="list-style-type: none"> * O Gestor da Qualidade deverá seleccionar o Departamento que vai aprovar o documento; * No caso de se tratar da aprovação do Manual da Qualidade, este deverá ser encaminhado para a Direcção/Administração; os restantes documentos da Qualidade (procedimentos da Qualidade, procedimentos técnicos, modelos de documentos) são aprovados pelos responsáveis do Departamento; <p>Resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Encaminhado: Segue para aprovação (2); * Concluir acção: No caso de o documento já está a ser actualizado por pedido do Workflow Registo de Ocorrência, é concluída a acção para que o mesmo documento não seja aprovado duas vezes;
	<p>2 - Aprovar documento</p>	<p>Tarefas (Responsável do Departamento)</p> <ul style="list-style-type: none"> * O Responsável do Departamento deverá aprovar o documento; <p>Resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Aprovado: no caso de o documento ser aprovado deve ser dado conhecimento da aprovação (5); * Reprovado: no caso de o documento ser reprovado é necessário proceder a alterações (3);



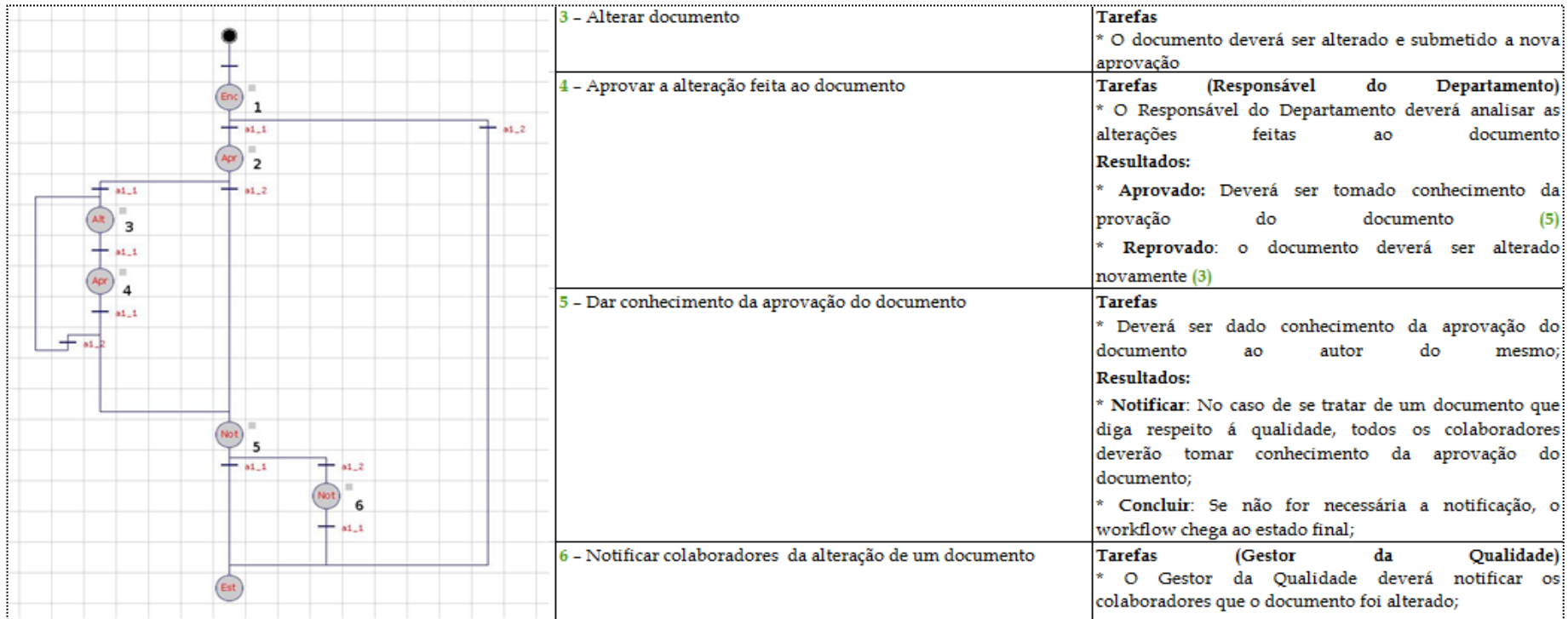
Manual Ajuda para Workflows

Código: M_3/2011

Revisão: 0.1.1

Data: 27/05/2011

PQ – Aprovação de Documentos





Manual Ajuda para Workflows

Código: M_3/2011

Revisão: 0.1.1

Data: 27/05/2011

b) PQ – Programa Anual de Auditorias

Processo - Gestão da Melhoria Contínua Subprocesso – Auditorias da Qualidade	Programa Anual de Auditorias	
	Descrição	Texto de Ajuda
	<p>Inicia com a introdução do Programa de Auditorias</p> <p>1 - Encaminhar programa de Auditoria para Administração</p>	<p>Tarefas (Gestor da Qualidade) * Encaminhar o programa de Auditoria para aprovação da Administração;</p>
	<p>2 - Aprovação do programa</p>	<p>Tarefas * Aprovar o programa da Auditoria</p> <p>Resultados * Aprovado - Chega ao Estado Final; * Actualizar - O programa não foi aprovado e é necessário que o Gestor da Qualidade o actualize (3);</p>
	<p>3 - Actualizar programa de Auditorias</p>	<p>Tarefas (Gestor da Qualidade) * Actualizar programa de Auditorias (de acordo as as sugestões apresentadas);</p>



Manual Ajuda para Workflows

Código: M_3/2011

Revisão: 0.1.1

Data: 27/05/2011

c) PQ – Auditorias da Qualidade

PQ – Auditorias da Qualidade		
Processo - Gestão da Melhoria Contínua Subprocesso – Auditorias da Qualidade	Descrição	Texto de Ajuda
	Inicia com a introdução do plano da Auditoria	
	1 - Encaminhar plano para todos os colaboradores	Tarefas (Gestor da Qualidade) * Depois do plano aprovado, o Gestor da Qualidade notifica todos os colaboradores da empresa da realização da Auditoria;
	2 - Introduzir documentos resultantes da Auditoria	Tarefas (Gestor da Qualidade) * Realização da Auditoria; * Registo das observações efectuadas, recolhidas através de entrevistas, verificação de documentos, etc;
	3 - Introduzir relatório de Auditoria	Tarefas (Gestor da Qualidade) * Reunião de Encerramento; * Introduzir relatório da Auditoria (não necessita de aprovação, uma vez que foi aprovado e assinado pela Administração/Direcção na reunião de encerramento da Auditoria);



Manual Ajuda para Workflows

Código: M_3/2011

Revisão: 0.1.1

Data: 27/05/2011

d) PQ – Encomenda

Processo - Gestão de Recursos Sub-processo - Gestão de Meios		PQ - Encomenda	
		Descrição	Textos de Ajuda
Inicia com a introdução da encomenda ou orçamento			
	1 - Associação da encomenda ou orçamento	Tarefas (Autor da encomenda - colaborador) * É iniciado um pedido de encomenda que inicialmente foi feito pelo cliente e transmitido a um colaborador;	
	2 - Aprovar encomenda	Tarefas (Direcção/Administração) * É feita uma análise da encomenda com o objectivo de aprovar ou não a encomenda ou o orçamento; Resultados: *Aprovada: Segue para o Estado "Definir método de pagamento"; (4) *Reprovada: Segue para o Estado "Correcção da encomenda"	
	3 - Correcção	Tarefas (Autor da encomenda - colaborador) * É actualizada a encomenda ou o orçamento Resultados: *Actualizada: Volta para aprovação (2); * Cancelada: Estado Final do workflow;	
	4 - Definir método de pagamento	Tarefas (Departamento Financeiro) * Definir o método de pagamento da encomenda (por exemplo: cheque, transferência bancária etc);	
	5 - Emitir pagamento	Tarefas (Departamento Financeiro) * Emitir o pagamento; * Associar comprovativo de pagamento à encomenda;	
	6 - Introduzir factura	Tarefas (Departamento Financeiro) * Introduzir factura;	



Manual Ajuda para Workflows

Código: M_3/2011

Revisão: 0.1.1

Data: 27/05/2011

e) PQ - Compras

Processo - Gestão de Recursos Subprocesso - Gestão de Meios	PQ - Compras	
	Descrição	Textos de Ajuda
	<p>Inicia com a introdução da necessidade de compra</p> <p>1 - Encaminhar necessidade de compra</p>	<p>Tarefas (Qualquer colaborador)</p> <p>* Depois de introduzir a necessidade de compra, o autor que deu início ao workflow deve encaminhar a necessidade de compra para o Departamento Financeiro;</p>
	<p>2 - Aprovar compra</p>	<p>Tarefas (Departamento Financeiro)</p> <p>* O Departamento Financeiro deve analisar e aprovar ou não a compra;</p> <p>Resultados:</p> <p>* Aprovado: (3) É introduzida a encomenda</p> <p>* Reprovado (Estado Final): O workflow chega ao Estado Final</p>
	<p>3 - Introduzir encomenda</p>	<p>Tarefas (Qualquer colaborador)</p> <p>* Se for aprovada a compra deve ser dado início ao workflow <i>Encomendas</i> introduzindo uma encomenda;</p>



Manual Ajuda para Workflows

Código: M_3/2011

Revisão: 0.1.1

Data: 27/05/2011

f) PQ – Plano Anual de Formação

Processo - Gestão de Recursos		Programa Anual de Formação	
Sub-processo - Gestão de Pessoas		Descrição	Texto de Ajuda
		Inicia com a introdução do Programa de Formação	
		1 - Encaminhar programa de Formação para Administração	Tarefas (Gestor da Qualidade) * Encaminhar o programa de Formação para aprovação da Administração;
		2 - Aprovação do Programa	Tarefas * Aprovar o programa da Formação; Resultados * Aprovado - Chega ao Estado Final; * Actualizar - O programa não foi aprovado e é necessário que o Gestor da Qualidade o actualize (3);
		3 - Actualizar programa de Formação	Tarefas (Gestor da Qualidade) * Actualizar programa de Auditorias (de acordo as as sugestões apresentadas);



Manual Ajuda para Workflows

Código: M_3/2011

Revisão: 0.1.1

Data: 27/05/2011

g) PQ – Formação

		PQ - Formação	
Processo - Gestão de Recursos		Descrição	Texto de Ajuda
Sub-processo - Gestão de Pessoas			
		Inicia com a introdução do certificado da formação	
		1 - Introduzir avaliação da eficácia da formação	Tarefas * Após a introdução do certificado da formação realizada, é necessário avaliar a eficácia dessa formação;
		2 - Encaminhar para responsável do Departamento	Tarefas * O colaborador deverá encaminhar a sua avaliação ao responsável do Departamento ao qual pertence;
		3 - Avaliar a eficácia da formação do colaborador	Tarefas (Responsável do Departamento) * O Responsável do Departamento deve atualizar o documento também ele avaliando a eficácia que a formação realizada pelo colaborador teve;



Manual Ajuda para Workflows

Código: M_3/2011

Revisão: 0.1.1

Data: 27/05/2011

h) PQ – Registo de Ocorrência

PQ - Registo de Ocorrência	
Descrição	Textos de Ajuda
<p>Processo - Gestão da Melhoria Contínua Sub-processo - Acções Correctivas e Preventivas Processo - Gestão da Informação SGQ Sub-processo - Controlo de Documentos Processo - Avaliação da Satisfação de Clientes Sub-processo - Tratamento de Reclamações/Sugestões</p>	<p>Inicia com a introdução do Registo de Ocorrência</p> <p>1 - Analisar e classificar RO</p> <p>Tarefas (Gestor da Qualidade)</p> <ul style="list-style-type: none"> * O Gestor da Qualidade deve analisar e classificar o RO; * Da análise efectuada, o Gestor da Qualidade deve verificar a que Departamento diz respeito a RO; * Depois de analisado e classificado o RO, o Gestor da Qualidade deve encaminhar o RO para o Responsável do Departamento identificado; * Se por acaso houver uma reclamação que deu entrada por carta ou fax, é necessário que seja anexado ao RO; <p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> * Considerado: No caso de o RO ser considerado, o RO é encaminhado para o Depaartamento a que diz respeito e é seleccionado o responsável pela resolução (2); * Não considerado: No caso de não se considerar que o RO não constitua uma não conformidade nem uma oportunidade de prevenção ou melhoria, é encerrado justificando-se o motivo da causa (7) <p>2 - Seleccionar responsável de resolução</p> <p>Tarefas (Responsável do Departamento)</p> <ul style="list-style-type: none"> * O Responsável do Departamento deve seleccionar um ou mais colaboradores para a resolução do RO; * Deve ser escrito na caixa de comentário o/os responsáveis de resolução; * O RO deverá ser encaminhado para o/os colaboradores;



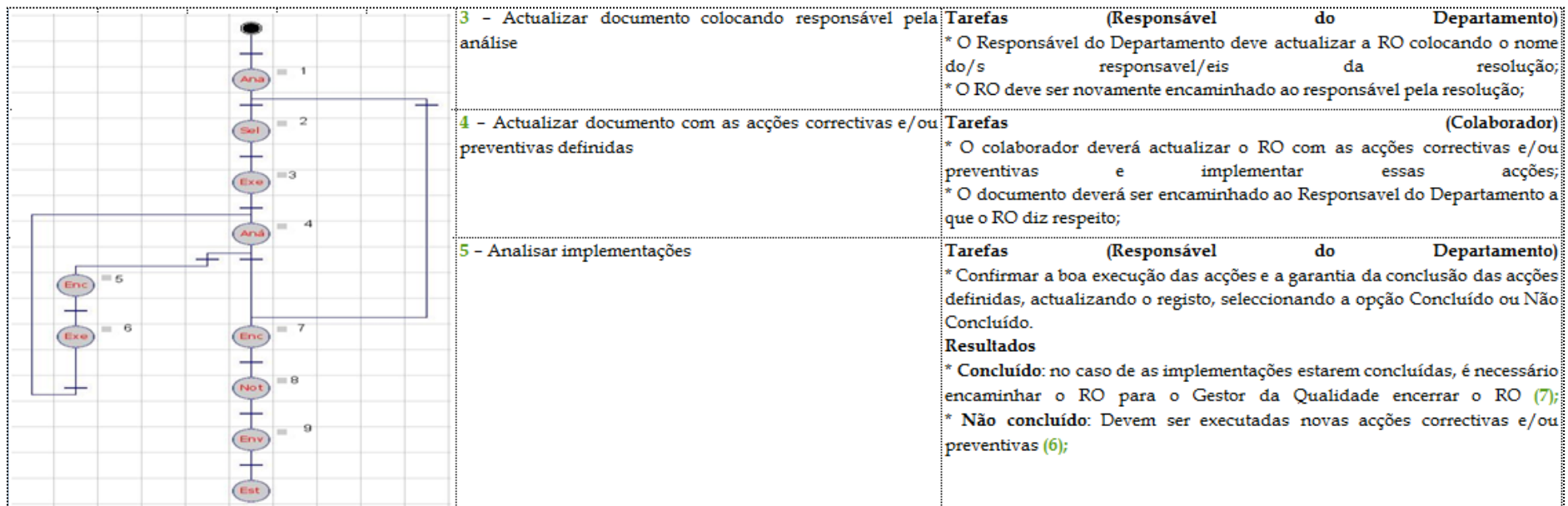
Manual Ajuda para Workflows

Código: M_3/2011

Revisão: 0.1.1

Data: 27/05/2011

PQ – Registo de Ocorrência





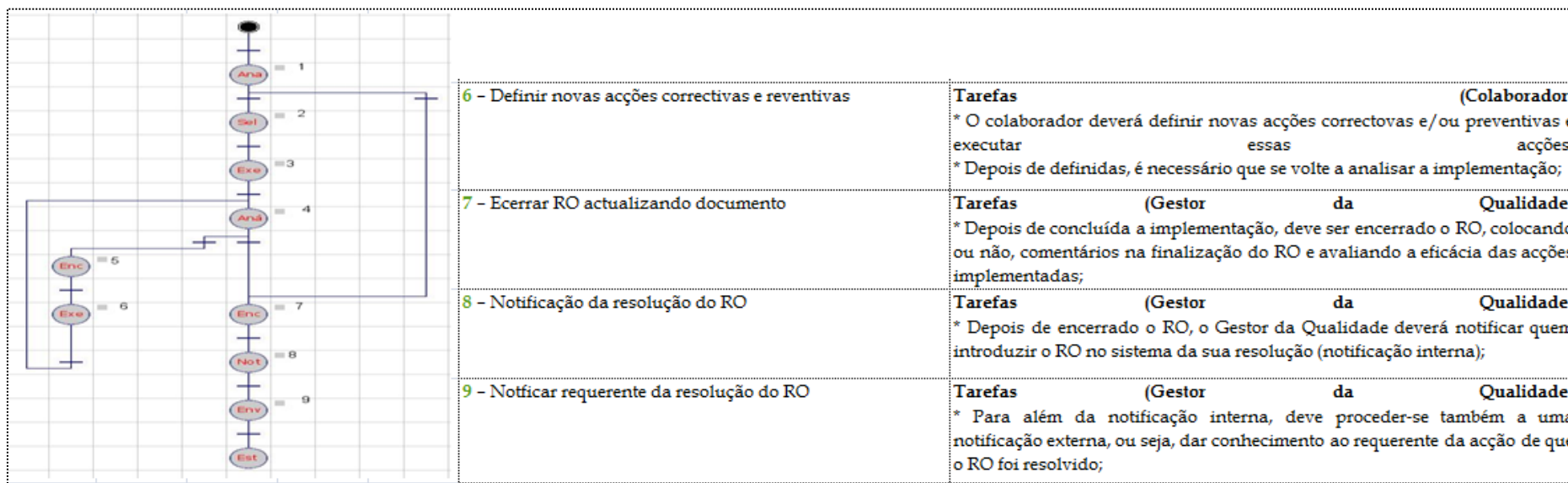
Manual Ajuda para Workflows

Código: M_3/2011

Revisão: 0.1.1

Data: 27/05/2011

PQ – Registo de Ocorrência





Manual Ajuda para Workflows

Código: M_3/2011

Revisão: 0.1.1

Data: 27/05/2011

I) PQ – Revisão pela Gestão

Processo - Liderança, Estratégia e Gestão Sub-processo – Revisão pela Gestao		PQ – Revisao pela Gestao	
		Descrição	Textos de Ajuda
Inicia com a introdução da acta de Revisão pela Gestão			
	1 - Encaminhar acta para aprovação dos intervenientes	Tarefas (Direcção/Administração) <ul style="list-style-type: none"> * Dar início à reunião de Revisão pela Gestão; * Devem ser definidas revisões obrigatórias ao SGQ; * Devem ser analisados os seguintes aspectos: Indicadores da Qualidade, resultados de auditorias anteriores, reclamações/sugestões, necessidades de formação e necessidade de contratação de novos RH; 	
	2 - Aprovar acta	Tarefas (Intervenientes) <ul style="list-style-type: none"> * Deverá proceder-se ao encerramento da reunião; * É redigida a acta da reunião; * Encaminhar acta para aprovação de todos os intervenientes; Resultados: <ul style="list-style-type: none"> * Aprovada - São definidas acções correctivas e preventivas (4); * Reprovada - A acta da reunião segue para actualização (3); 	
	3 - Actualizar acta	Tarefas (Direcção/Administração) <ul style="list-style-type: none"> * A acta da reunião deve ser actualizada; * Depois de actualizada deve novamente passar pro aprovação (2); 	
	4 - Associar documentos com acções correctivas e preventivas	Tarefas (Gestor da Qualidade) <ul style="list-style-type: none"> * Devem ser apresentadas acções de melhoria; * O Gestor da Qualidade introduz um documento com as acções definidas e encaminha para todos os intervenientes para tomarem conhecimento; 	
	5 - Tomar conhecimento das acções	Tarefas (Gestor da Qualidade) <ul style="list-style-type: none"> * As acções correctivas e preventivas devem ser enviadas a todos os intervenientes para que estes tenham conhecimento de que foram efectivamente definidas acções de melhoria que serão postas em prática; 	



Manual Ajuda para Workflows

Código: M_3/2011

Revisão: 0.1.1

Data: 27/05/2011

j) PQ - Infra-estruturas

Processo - Gestão de Recursos Subprocesso - Gestão de Infra-Estruturas	PQ - Infra-Estruturas	
	Descrição	Textos de Ajuda
	Inicia com a introdução da necessidade de manutenção	
	1 - Encaminhar necessidade de manutenção	Tarefas (Qualquer colaborador) * O colaborador que introduziu a necessidade de manutenção deve encaminhar o documento para o Gestor da Qualidade;
	2 - Associar mapa de equipamentos e plano de manutenção anu	Tarefas (Gestor da Qualidade) * O Gestor da Qualidade deve analisar o documento e verificar de que equipamento se trata; Resultados: * Equipamentos informáticos e viaturas (3); * Outros equipamentos genéricos (5);
	3 - Seleccionar tipo de equipamentos	Tarefas (Gestor da Qualidade) * O Gestor da Qualidade deve verificar se a manutenção está ou não planeada e associar o plano anual de manutenção; Resultados: * Planeado: É verificada a necessidade de compra de um novo equipamento (5); * Não planeado: É necessário actualizar o plano anual de manutenção (4)
	4 - Verificação do planeamento da manutenção	Tarefas * O responsável pela gestão dos equipamentos e das infra-estruturas deve verificar se a manutenção está ou não planeada; No caso de não estar, deve ser actualizado o programa de manutenção;



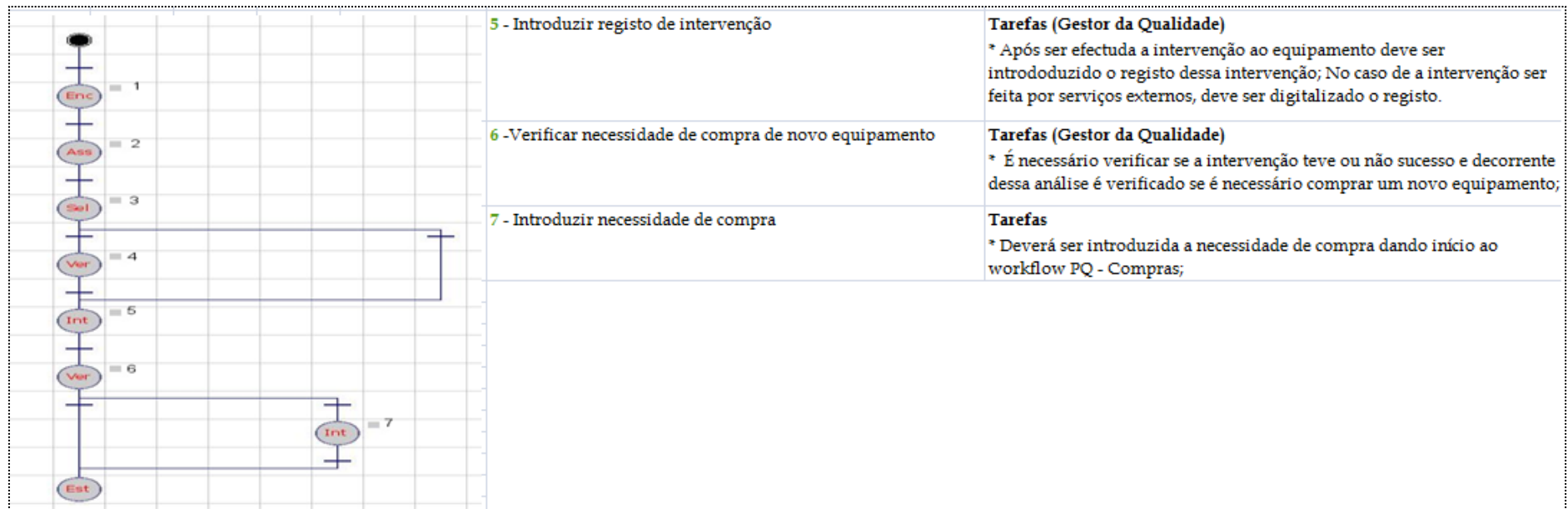
Manual Ajuda para Workflows

Código: M_3/2011

Revisão: 0.1.1

Data: 27/05/2011

PQ - Infra-estruturas



Anexo G: Tipos de documentos



Tipos de Documentos

- Registos da Qualidade
- Templates/Modelos de documentos

Acta	AC
Carta de condução	CC
Cartão de beneficiário da Segurança Social	CBSS
Cartão do Cidadão	CU
Certificado	CE
Contrato de Estágio	CES
Contrato de Trabalho por Tempo Determinado	CTTD
Contrato de Trabalho por Tempo Indeterminado	CTTI
Contrato	CO
Curriculum Vitae	CV
Decreto-Lei	DL
Documentos analisados na Auditoria	DAA
Encomenda	EN
Factura	FAC
Ficha de função	FF
Ficha de Observação	FO
Ficha de subcontratação	FSC
Ficha do Colaborador	FCO
Imagem (logótipo)	IM
Indicadores da Qualidade	IQ
Inquérito da Avaliação da Satisfação de Clientes	IASC



Tipos de Documentos

Inquérito	I
Inte rlocutores na Auditoria	IN
Justificação de Falta	JF
Manual	M
Mapa de equipamentos	ME
Matriz de documentos SGQ	MD
Matriz de funções e responsabilidades	MFR
Matriz de processos	MP
Matriz relacional de pastas, tipos de documentos e workflows	MPTW
Modelo da Qualidade	MQ
Orçamento	OR
Organigrama	O
Plano de Auditoria	PA
Plano de férias	PFE
Plano de formação	PF
Plano global de monitorização	PGM
Procedimento da Qualidade	PQ
Procedimento Técnico	PT
Programa Anual de Auditorias	PAA
Programa Anual de Formação	PFO
Programa de Manutenção	PMA
Questionário de Avaliação da Formação	QAF
Recibo	R



Tipos de Documentos

Registo	RE
Registo de Faltas da Formação	RFF
Registo de Não Conformidade	RNC
Registo de Ocorrência	RO
Relatório de Auditoria	RA
Relatório de Avaliação da Satisfação de Clientes	RASC
Relatório de Revisão	RR

Anexo H: Matriz de documentos SGQ



Matriz de documentos SGQ

Código: MD_1/2011

Revisão: 0.1

Data: Junho de 2011

Requisitos da Norma NP EN ISO 9001 : 2008	Matriz de documentos SGQ ⁹²			
	Procedimentos	Instruções/workflows	Modelos de documentos	Outros documentos
4.1 Requisitos Gerais				* Manual de Procedimentos da Qualidade
4.2 Requisitos da documentação	* Gestão da Estrutura Informacional SGQ * Gestão da Informação SGQ	* iPortalDoc * Aprovação de Documentos		
5.1 Comprometimento da Gestão				
5.2 Focalização no cliente	* Avaliação da Satisfação de Clientes			
5.3 Política da Qualidade				
5.4 Planeamento				
5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação			* Matriz de funções e responsabilidades	
5.6 Revisão pela Gestão	* Revisão pela Gestão	* Revisão pela Gestão		
6.1 Previsão de Recursos				
6.2 Recursos Humanos	* Gestão de Pessoas	* Formação * Programa de formação	* Folha de presenças da formação * Programa Anual de Formação	
6.3 Infra-estruturas	* Gestão de Infra-estruturas	* Equipamentos e infra-estruturas		



Matriz de documentos SGQ

Código: MD_1/2011

Revisão: 0.1

Data: Junho de 2011

Requisitos da Norma NP EN ISO 9001 : 2008	Matriz de documentos SGQ ⁹⁴			
	Procedimentos	Instruções/ workflows	Modelos de documentos	Outros documentos
6.4 Ambiente de Trabalho				
7.1 Planeamento da realização do produto				* Manual de Ajuda para Workflows
7.2 Processos relacionados com o cliente				
7.3 Concepção e Desenvolvimento				
7.4 Compras	* Gestão de Meios	* Compras * Encomendas		
7.5 Produção e fornecimento do serviço				
7.6 Controlo de equipamento de monitorização e de medição	* Gestão de infra-estruturas	* Equipamentos e Infra-estruturas	* Programa de manutenção anual * Mapa de equipamentos	
8.2 Monitorização e medição	* Auditorias da Qualidade	* Auditorias da Qualidade * Programa de Auditorias	* Plano de Auditoria * Programa Anual de Auditorias * Relatório de Auditoria * Documentos analisados na auditoria * Interlocutores na auditoria	
8.3 Controlo do produto não conforme	* Acções Correctivas e Preventivas	* Registo de Ocorrência	* Registo de Ocorrência	
8.4 Análise de dados				
8.5 Melhoria	* Tratamento de reclamações/sugestões	* Registo de Ocorrência	* Registo de Ocorrência	

⁹⁴ Matriz adaptada de: Pinto, Abel, [et al.]- *Sistemas de gestão da qualidade guia para a sua implementação*. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2009. ISBN 978-972-618-532-1.

Anexo I: Plano de Classificação

Sistema de Informação: Sá Miranda & Associados (...2011 -)

Administração	A
Contabilidade	A/C
Gestão de Sistemas	A/GS
Gestão do Sistema de Informação	A/GS/GSI
Gestão do Sistema da Qualidade	A/GS/GSQ
Organização funcional	A/GS/GSQ/OF
Fichas de função	01
Liderança, Estratégia e Gestão	A/GS/GSQ/LEG
Revisão pela Gestão	01
Enq. Legal e Regulamentar	02
Legislação	02.01
Gestão da Melhoria Contínua	A/GS/GSQ/GMC
Auditorias da Qualidade	01
Acções Correctivas e Preventivas	02
Gestão da Estrutura Informacional SGQ	A/GS/GSQ/GEI
Controlo de documentos	01
Manual da Qualidade	01.01
Procedimentos	01.02
Impressos	01.03
Administrativo	01.03.01
Comercial	01.03.02
Recursos Humanos	01.03.03

Plano de Classificação

Sistema da Qualidade	01.03.04
Instruções de Trabalho	01.04
Processos e Subprocessos	01.05
Controlo de registos	02
Avaliação da satisfação de clientes	A/GS/GSQ/ASC
Gestão de Recursos	A/GS/GSQ/GR
Gestão de infra-estruturas	01
Processos de monitorização de equipamentos	02
Gestão Administrativa	A/GA
Atendimento	A/GA/A
Gestão da correspondência	A/GA/GC
Recebida	01
Expedida	02
Avisos de recepção	03
Secretariado	A/GA/S
Compras	A/GA/C
Informática e Comunicações	A/GA/IC
Gestão Financeira	A/GF
Facturação	A/GF/F
Gestão de Terceiros	A/GF/GT
Cobranças	A/GF/C
Tesouraria	A/GF/T
Controlo de gestão	A/GF/CG

Plano de Classificação

Registo de despesas	A/GF/RD
Taxa de Justiça	A/GF/TJ
Gestão de Recursos Humanos	A/GRH
Recrutamento e Selecção	A/GRH/RS
Gestão do pessoal	A/GRH/RC
Registos de colaborador	01
Formação	A/GRH/F
Levantamento de necessidades	02
Gestão de carreira	A/GRH/GC
Subcontratação	A/GRH/S
Serviços Jurídicos	A/SJ
Contencioso	A/SJ/C
Consultoria	A/SJ/CO
Formação	A/SJ/F
Publicações	A/SJ/P
Secretariado Técnico	A/SJ/ST
Comercial	A/C
Prospecção	A/C/P
Orçamentação	A/C/O
Propostas	A/C/PR
Adjudicações	A/C/A
Negociação	A/C/N
Gestão de clientes	A/C/GC



Plano de Classificação

Marketing	A/M
Relações Públicas	A/M/RP
Comunicação e Imagem	A/M/CI
Promoção	A/M/P
Marketing Research	A/M/MR

Anexo J: Tipos de documentos iPortalMais



Tipos de documentos iPortalMais*

Tipos de documentos SGQ

Acta	Ac
Adjudicação	Adj
Alteração Manuais em IPBricks	AMI
Anexo ao Planeamento da Formação	APF
Apresentação	Apr
Artigo em Publicação	AP
Atestado geral	AG
Atestado médico	Am
Ausência Durante Período de Trabalho	ADPT
Avaliação da Satisfação	QASC
Avaliação Formação	AvF
Avaliação Satisfação Implementações	ASI
Baixa médica	Bm
Bilhete de Identidade	BI
Billing	BILL
Brochura	BR
Caderno de Encargos	CE
Calls	CALL
Carta Enviada	CtE
Carta Enviada – gerada	CtE
Carta Recebida	C
Cartão de Apresentação	CA
Catálogo	Cat
Certidão	Ctd
Certificado IPBrick EN	CIEN
Certificado IPBrick Empresa	CIE

*As tipologias documentais aqui identificadas são da inteira responsabilidade da iPortalMais não nos cabendo a correção ou eliminação de possíveis erros.



Tipos de documentos iPortalMais*

Certificado IPBrick PT	CIPT
Certificado de Habilitações	CrH
Certificado iPortalDoc EN	CiPEN
Certificado iPortalDoc Empresa	CiPE
Certificado iPortalDoc PT	CiPPT
Certificado	Cr
Chave Kaspersky	CK
Chave Software	CSw
Checklist testes	CHKT
Cheque	CHQ
Comprovativo de Despesas	CD
Configuração	Cf
Consulta	cs
Contrato	CR
Contrato de trabalho por tempo indeterminado	Ctti
Contrato estagiário	Ce
Contrato trabalho por tempo determinado	Ctttd
Convite	Co
Convite Empresa	CoE
Cotação	CT
Curriculo	Cur
Curriculum Vitae	CV
Datasheet	DS
Declaração	dc
Declaração Finanças	df
Declaração médica	Dm
Decreto-Lei	DL

*As tipologias documentais aqui identificadas são da inteira responsabilidade da iPortalMais não nos cabendo a correcção ou eliminação de possíveis erros.



Tipos de documentos iPortalMais*

Depósito	DEP
Desenho técnico	DT
Despesas de Colaborador	DP
Despesas do caixa	DC
Diagrama de Gant	DG
Documento	Doc
Documento Ordem dos Engenheiros	oe
Documento Segurança Social	ss
Encomenda Cliente	ENC
Encomenda Cliente Light	ENCC
Encomenda Fornecedor – Upload	ENC
Encomenda KAV	ENCCK
Encomenda KAV Online	ENCK
Encomenda - p/ upload de ficheiro	Enc
Encomenda Fornecedor Teste	ENCFT
Encomenda a Fornecedor	ENC
Especificação	ESP
Especificações Software	ESPSW
Extracto Bancário	EB
FAQ	FAQ
Factura de Cliente	FC
Factura de Fornecedor	FF
Falta	FLT
Fax Gerado	FE
Fax Recebido	Fx
Fax Enviado	FxE
Fax iPortalMais	Fxip

*As tipologias documentais aqui identificadas são da inteira responsabilidade da iPortalMais não nos cabendo a correcção ou eliminação de possíveis erros.



Tipos de documentos iPortalMais*

Ficha de pessoal	Fp
Ficha Contactos Feiras	FCF
Folha Obra iPortalDoc	FO
Folha de Salários	FS
Formulário	For
Guia Acompanhamento Material	GAM
Guia de Material	GM
Guia de Remessa Boxs Estore	GRBE
Guia de Remessa	GR
Guia de transporte	GT
Guião de Trabalho	GTrab
Identificação Pessoal	ip
Imposto de Selo	IS
Imposto de selo sobre o contracto de trabalho	Isct
Indicadores	Ind
Informação Interna	IntInf
Inquérito	Iq
Instrução de Trabalho	IN.TR.
Isenção segurança social	Iss
Juros Devedores	JD
Justificação de Falta ou de Ausência Durante Período de Trabalho	JF
Layout CDs e DVDs	Ly
Layout Kaspersky	Lkas
Layout Nod32	Nod
Lei	Lei
Licença IPBRICK	LIPB
Licença IPBRICK – Inglês	LIPB

*As tipologias documentais aqui identificadas são da inteira responsabilidade da iPortalMais não nos cabendo a correcção ou eliminação de possíveis erros.



Tipos de documentos iPortalMais*

Licença Kaspersky	LK
Licença Node32	LN32
Licença iPortalDoc	LIPDoc
Licença iPortalDoc - Inglês	LIPDoc
Licença Fax2send	LF2S
Listagem de Encomendas Kaspersky	LEK
Listagem de Entidades	LE
Listagem de Revendedores KAV activos	LRKA
Logotipo	L
Mail Enviado	MLE
Mail Recebido	MLR
Management of KAV Products	MKP
Manual	Man
Mapa	MP
Mapa Férias	MFER
Mapa de Vencimento	mv
Marcação de Férias	MF
Material de Apoio	MA
Matriz de Funções	MTF
Modelo	Mod
Modelo Qualidade	Mod.
Modo Pagamento	M-P
NewsLetter	NW
Non Disclosure Agreement	NDA
Nota de Encomenda	NE
Nota de Crédito	NC
Nota de Débito	NDeb

*As tipologias documentais aqui identificadas são da inteira responsabilidade da iPortalMais não nos cabendo a correcção ou eliminação de possíveis erros.



Tipos de documentos iPortalMais*

Número de Identificação Fiscal	NIF
Obra do Departamento Técnico	OT
Orçamento	O
Pagamento de Serviço	PS
Pedido RMA Cliente	RMAC
Pedido RMA Fornecedor	RMAF
Pedido de Compra Interno	PCI
Pedido de Facturação	PdF
Pedido de Formação	PFor
Pedido de Pagamento	PPGT
Plano Anual de Auditorias	PAAudi
Plano de Auditoria	PAudit
Plano de Formação	PIF
Planta	Pl
Poster	Pt
Presenças Formação	PForm
Procedimento	Proc
Procedimento de Apoio	PA
Processo	P
Projecto	Prj
Proposta	Pr
Proposta Fornecedor	PF
Proposta de Estágio Curricular	PEC
Proposta_Configuracao	PrConf
Publicidade	Pub
Recibo de Transporte	RT
Recibo de vencimento	Rv

*As tipologias documentais aqui identificadas são da inteira responsabilidade da iPortalMais não nos cabendo a correcção ou eliminação de possíveis erros.



Tipos de documentos iPortalMais*

Recibo de Cliente	RC
Recibo de Fornecedor	RF
Reclamações	RCL
Referendo	Ref
Registo de Ocorrência	RO
Regras	Rg
Rel. Assistência	ASS
Relatorio Propostas Adjudicadas	RPA
Relatorio Revendedores Kaspersky	RelRK
Relatorio vendas totais kaspersky – Gerado	RVTK
Relatorio vendas totais kaspersky - p/ upload de ficheiro	RVTK
Relatorio_Avaliacao_da_Satisfacao_de_Cliente	RASC
Relatorio_Propostas	RelPr
Relatório Desenvolvimento Software	DESW
Relatório Despesas	RD
Relatório Férias	RFE
Relatório RO	RRO
Relatório Renovações KAV	RKAV
Relatório Vendas Kaspersky – Gerado	RVK
Relatório de Auditoria	RAudit
Relatório de vendas kaspersky – Gerado	RVK
Relatório	Rel
Relatórios de Assistências	RA
Requisitos	R
Requisição de Material	RM
Revendedores Kaspersky	RK
Software	Sw

*As tipologias documentais aqui identificadas são da inteira responsabilidade da iPortalMais não nos cabendo a correção ou eliminação de possíveis erros.



Tipos de documentos iPortalMais*

Suprimentos e PPR

SPPR

Tabela de Preços

TP

Tabela de Preços – deslocamentos

PD

Template pdf - para a gestão da chegada de licenças KAV

T-KAV

Transferência Bancária

TRF

Video

VD

*As tipologias documentais aqui identificadas são da inteira responsabilidade da iPortalMais não nos cabendo a correção ou eliminação de possíveis erros.

Anexo K: Matriz relacional de pastas, tipos de documentos e Workflows



Matriz relacional de Pastas, Tipos de Documentos e Workflows

Código: MPTW_1/2011

Revisão: 0.1

Data: 24/05/2011

Directorias ⁱ	Tipos de Documentos	Workflows
Administração		Arquivo PQ - Aprovação de Documentos ⁱⁱ
Contabilidade		
Gestão de Sistemas		
Gestão do Sistema de Informação		
Gestão do Sistema da Qualidade		
Organização Funcional	Organigrama	
Fichas de Função	Ficha de função	
Liderança, Estratégia e Gestão	Imagem Indicadores da Qualidade Matriz de funções e responsabilidades	
Revisão pela Gestão	Acta Registo Relatório de revisão	PQ – Revisão pela Gestão
Enquadramento Legal e Regulamentar	Decreto-lei	
Legislação		



Matriz relacional de Pastas, Tipos de Documentos e Workflows

Código: MPTW_1/2011

Revisão: 0.1

Data: 24/05/2011

Directorias ⁱ	Tipos de Documentos	Workflows
Gestão da Melhoria Contínua		
Auditorias da Qualidade	Ficha de observação Programa Anual de Auditorias Plano de auditoria Registo de não conformidade Relatório de auditoria	PQ - Auditorias da Qualidade Programa de Auditorias
Acções Correctivas e Preventivas	Registo de Ocorrência Registo de Não Conformidade	PQ - Registo de Ocorrência
Gestão da Estrutura Informacional SGQ	Manual Modelo da qualidade Procedimento da Qualidade Procedimento Técnico Matriz de processos Matriz relacional de pastas, tipos de documentos e Workflows Matriz de documentos SGQ	
Controlo de Documentos		
Manual da Qualidade		
Procedimentos		
Impressos		
Administrativo		



Matriz relacional de Pastas, Tipos de Documentos e Workflows

Código: MPTW_1/2011

Revisão: 0.1

Data: 24/05/2011

Directorias ⁱ	Tipos de Documentos	Workflows
Comercial		
Recursos Humanos		
Sistema da Qualidade		
Instruções de Trabalho		
Processos e Subprocessos		
Controlo de Registos	Registo	
Avaliação da Satisfação de Clientes	Inquérito de avaliação de satisfação de clientes Relatório de avaliação da satisfação de clientes	
Gestão de Recursos		
Gestão de Infra-Estruturas	Mapa de equipamentos Programa de manutenção Plano global de monitorização	PQ - Equipamentos e infra-estruturas
Processos de Monitorização de Equipamentos		



Matriz relacional de Pastas, Tipos de Documentos e Workflows

Código: MPTW_1/2011

Revisão: 0.1

Data: 24/05/2011

Directorias ⁱ	Tipos de Documentos	Workflows
Gestão Administrativa		
Atendimento		
Gestão da Correspondência		
Recebida		
Expedida		
Avisos de Recepção		
Secretariado		
Compras	Encomenda Ficha de subcontratação Orçamento Factura Recibo	PQ - Compras PQ - Encomenda
Informática e Comunicações		
Gestão Financeira		
Facturação		
Gestão de Terceiros		
Cobranças		



Matriz relacional de Pastas, Tipos de Documentos e Workflows

Código: MPTW_1/2011

Revisão: 0.1

Data: 24/05/2011

Directorias ⁱ	Tipos de Documentos	Workflows
Tesouraria		
Controlo de Gestão		
Registo de Despesas		
Taxa de Justiça		
Gestão de Recursos Humanos	Bilhete de identidade Carta de condução Cartão de beneficiário da segurança social Cartão de contribuinte Cartão do cidadão Certificado Contrato Contrato de estágio Contrato de trabalho por tempo determinado Contrato de trabalho por tempo indeterminado Curriculum Vitae Ficha de colaborador Plano de férias Justificação de falta	
Recrutamento e Selecção		
Gestão do Pessoal		
Reg. Colaborador		



Matriz relacional de Pastas, Tipos de Documentos e Workflows

Código: MPTW_1/2011

Revisão: 0.1

Data: 24/05/2011

Directorias ⁱ	Tipos de Documentos	Workflows
Formação (Colaboradores)	Questionário de Avaliação da formação Programa Anual de formação Plano de formação Registo de acção de formação Relatório anual de formação Certificado Registo de faltas da formação	PQ – Formação Programa de Formação
Levantamento de necessidades		
Gestão de Carreira		
Subcontratação		
Serviços Jurídicos		
Contencioso		
Consultoria		
Formação		
Publicações		
Secretariado Técnico		
Comercial		



Matriz relacional de Pastas, Tipos de Documentos e Workflows

Código: MPTW_1/2011

Revisão: 0.1

Data: 24/05/2011

Directorias ⁱ	Tipos de Documentos	Workflows
Prospecção		
Orçamentação		
Propostas		
Adjudicações		
Negociação		
Gestão de Clientes		
Marketing		
Relações Públicas		
Comunicação e Imagem		
Promoção		
Marketing Research		

ⁱ Termo assumido pelo iPortalDoc como significando *Pasta*

ⁱⁱ À Directoria Administração foram associados os workflows PQ – Aprovação de Documentos e Arquivo devido ao facto de ser a “hierarquia mais alta” e todas as directorias “filhas” receberem todos os workflows que são associados a esta directoria;

■ Directorias com símbolo SGQ

Anexo L: Lista de Assuntos



Lista de Assuntos

Acção Correctiva	AC
Acção Preventiva	AP
Acreditação	ACR
Auditor	AUD
Auditoria	AUDI
Auditoria Externa	AUDIE
Auditoria Interna	AUDII
Calibração	CA
Certificação	CER
Certificação da Conformidade	CC
Cliente	CL
Comissão Técnica de Normalização	CTN
Concepção e Desenvolvimento	CD
Controlo da Qualidade	CQ
Controlo do Sistema de Medição	CSM
Correcção	COR



Lista de Assuntos

Empresa certificada	EC
Ensaio	EN
Equipa auditora	EA
Equipamento de medição	EM
Estrutura organizacional	EO
Evidência objectiva	EOB
Formação	FO
Fornecedor	FOR
Fornecimentos de Serviço	FS
Gama de medição	GM
Garantia da Qualidade	GQ
Garantia de conformidade	GC
Gestão	GES
Gestão de recursos	GR
Gestão de topo	GT
Homologação	H
Infra-Estrutura	IE



Lista de Assuntos

Inspeção	IN
Instrução	INS
Instrumento de medição	IM
Laboratório de Calibração	LC
Laboratório de Ensaio	LE
Marca de conformidade	MC
Medição	ME
Medição correctiva	MCO
Melhoria contínua	MCON
Melhoria da Qualidade	MQU
Método de ensaio	MEN
Metrologia	M
Monitorização	MON
Normalização	NOR
Notificação	NOT
Organismo acreditado	OA
Organismo de acreditação	OAC



Lista de Assuntos

Organismo de certificação	OC
Organismo de inspeção	OI
Organismo de normalização	ON
Padrão	P
Padrão de referência	PRE
Padrão de trabalho	PT
Padrão internacional	PI
Padrão nacional	PN
Planeamento	PL
Processo de certificação	PC
Processo de qualificação	PQUA
Programa de auditoria	PA
Programa de normalização	PNO
Qualidade	Q
Qualificação	QUA
Reclassificação	RECL
Recomendação	RECO



Lista de Assuntos

Rectificação	REC
Regulamento técnico	RT
Reparação	REPA
Reprocessamento	REP
Requalificação	REQ
Requisito	R
Responsabilidade de gestão	RG
Revisão	REV
Revisão do Sistema	RS
Satisfação do Cliente	SC
Segurança	S
Sistema de acreditação	SA
Sistema de certificação	SCE
Sistema de validação da conformidade	SVC
Validação	VA
Verificação	VE

Anexo M: Folha de presenças da Formação

Anexo N: Programa Anual de Auditorias

Anexo O: Plano de Auditoria

Plano de Auditoria



Auditoria nº _____ Data: _____ Duração: _____

Equipa Auditora:

Coordenador:

Auditor:

Âmbito da Auditoria:

Objectivo da Auditoria:

Documentos de Referência

Plano:

Hora	Auditor	Processo, Actividade ou Função	Interlocutor(es)

Observações:

Auditor Coordenador:

Data:

Anexo P: Programa Anual de Formação

Anexo Q: Registo de Ocorrência

Registo de Ocorrência

**A preencher por quem detectou o potencial problema****Descrição**

Não conformidade:	<input type="checkbox"/> Reclamação Ref:	<input type="checkbox"/> Relatório de Auditoria de:
	<input type="checkbox"/> Projecto:	<input type="checkbox"/> Fornecedor:
	<input type="checkbox"/> Outra:	<input type="checkbox"/> Na documentação?
<input type="checkbox"/> Acção de Melhoria	<input type="checkbox"/> Acção Preventiva	<input type="checkbox"/> Na Documentação?
Descrição da Ocorrência		
Detectado por:	Data:	

**(Acção de Melhoria e Preventiva) A preencher pelo
Gestor da Qualidade ou Responsável do Departamento
Classificação e Equipa de Análise**

Classificação:	
Equipa de Análise:	
Gestor da Qualidade:	Data:

**(Todos os casos) A preencher pelo responsável da resolução
Causas / Acções Correctivas**

Identificação / Análise das Causas			
Descrição das Acções Correctivas / Preventivas / de Melhoria	Prazo para Implementação	Responsável pela Implementação	Data de realização (Início/Fim)

Observações:

RNC n°. RO_1/2011

Página 1 de 2

Registo de Ocorrência



A preencher pelo Gestor da Qualidade Avaliação da Eficácia

Responsável pela Avaliação:

Data prevista da avaliação:

Data da avaliação:

Eficaz: Sim Não

Encerramento da(s) ação (oes)

Encerramento: _____ Data: _____

Observações:

RNC nº.
RO_1/2011

Página 2 de 2

Anexo R: Relatório de Auditoria

Relatório de Auditoria



Auditoria nº

Data: _/_/_

Duração:

Equipa Auditora:

Coordenador:

Auditor:

Responsáveis Contactados

Nome:

Função:

Sectores e Requisitos Auditados

Sectores:

Requisitos:

Equipa Auditora:

Documentos de Referência:

Âmbito da Auditoria:

Relatório

1. Introdução

2. Resumo da Auditoria

3. Pontos Positivos

Relatório de Auditoria



4. Não conformidades por Requisito Auditado

5. Anexos ao Relatório




Data Relatório

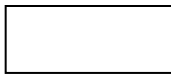

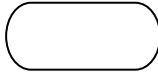

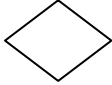
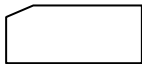
Rubrica dos Auditores

Anexo S: Simbolos Utilizados



Símbolos utilizados

Simbologia Workflows iPortalDoc	
Símbolos	Legenda
	Função de transição
	Estado
	Acção

Simbologia Fluxogramas Manual de Procedimentos da Qualidade	
Símbolos	Legenda
	Acção
	SubProcesso
	Início/Fim
	Função de transição
	Decisão
	Comentário

Anexo T: Mapa de Equipamentos

Mapa de Equipamentos



Código Equip.	Tipo Equipamento	Designação	Quantidade	Localização	Observações

Anexo U: Matriz de funções e responsabilidades

Matriz de Funções e Responsabilidades



Nº	Função	Responsável	Colaboradores	Tipo de Responsabilidade					
				Decide	Executa	Apoia	É informado	Substitui	Apoia

A - Apoia na execução das actividades da Função	E - Executa as Actividades da Função	S - Substitui na Ausência do(s) Executante(s)	D - Decide sobre as Actividades da Função
---	--------------------------------------	---	---

Siglas

Anexo V: Programa de manutenção anual

Programa de Manutenção Anual



Código Equip.	Designação	P/R	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Resp.	Obs.

Legenda: P – Previsto; R - Realizado

Anexo X: Documentos analisados na Auditoria

Documentos Analisados na Auditoria



Código	Título	Localização	Requisito normativo correspondente

Anexo Z: Interlocutores na Auditoria

