



Developing Innovative and Attractive CVET programmes in industrial shoe production

Manual de formação de tutores Gestão da Qualidade

IO 3

Projeto financiado com o apoio da Comissão Europeia.

O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui um aval do seu conteúdo, que reflete unicamente o ponto de vista dos autores, e a Comissão não pode ser considerada responsável por eventuais utilizações que possam ser feitas com as informações nela contidas.

Co-financiado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia





Este trabalho encontra-se licenciado ao abrigo da Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. Para visualizar uma cópia desta licença, visite: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> ou envie uma carta para Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

Dados do Projeto:

Programa: Erasmus+

Título do Projeto: Developing Innovative and Attractive CVET programmes in industrial shoe production

Acronym: DIA-CVET

Project 2020-1-DE02-KA202-007600

Duração: 01.09.2020- 31.08.2023

Website: www.dia-cvet.eu

Editores: Andreas Saniter

Autores: DE: Sabina Krebs, Tatjana Hubel (PFI Pirmasens);
Klaus Ruth, Andreas Saniter, Vivian Harberts (ITB);
PT: Rita Souto, Cristina Marques (CTCP), Fátima Martins,
Ricardo Sousa (CFPIC), Carla Matos (CARITÉ);
RO: Aura Mihai, Bogdan Sarghie, Arina Seul (TU Iasi).

Conteúdo

1	Introdução	2
1.1	Objetivos do Projeto DIA-CVET	2
1.2	Manuais para orientar Tutores e Formadores.....	2
1.3	Relacione a formação com o processo de negócio associado à produção industrial de calçado ..	2
2	Gestão da Qualidade.....	4
2.1	Introdução.....	4
2.2	Conceitos fundamentais sobre Qualidade	4
2.3	Qualidade / Produção - nível de “independência”	7
2.4	Normas e sua evolução.....	7
2.5	Abordagem à Gestão por Processos	9
2.6	Aplicação no Calçado.....	15
2.7	Dicas para a Melhoria Contínua.....	16
3	Conclusão	17
4	Lista de Figuras e Tabelas.....	18

1 Introdução

1.1 Objetivos do Projeto DIA-CVET

Os objetivos do projeto Erasmus+ «Desenvolvimento de programas inovadores e atrativos de formação profissional contínua CVET para a produção industrial de calçado» são:

- desenvolver, pilotar e implementar cursos abrangentes para as Esferas de Atividade (SoA) de encarregados na produção industrial de calçado a nível europeu; disponível em inglês (EN), bem como em DE, RO e PT,
- e desenvolver um quadro de qualificação sectorial de nível 5 e 6 e fazer referência a qualificações nacionais existentes ou recentemente elaboradas da Alemanha, Portugal e Roménia.

1.2 Manuais para orientar Tutores e Formadores

A finalidade dos manuais é preparar os formadores designados para o seu papel e fornecer conteúdo e apoio. Devido à natureza das SoA dos encarregados, elas não incluem formas específicas de formação; mas sugerimos uma abordagem combinada. Os programas bem-sucedidos de Educação e Formação Profissional Contínua (CVET) combinam aulas teóricas com a aplicação dos conhecimentos, habilidades e competências (KSC) adquiridos em ambientes de trabalho reais. As tarefas de um formador são:

- transmitir conhecimentos, habilidades e competências específicos para as SoA,
- demonstrar operações que se espera que os alunos aprendam a realizar,
- introduzir os alunos em cada nova tarefa e supervisioná-los durante as suas primeiras abordagens,
- organizar e supervisionar atividades mistas (ou seja, projetos),
- orientá-los para um desempenho independente das tarefas da respectiva SoA .

Os manuais não pretendem substituir um livro didático. Destinam-se a fornecer apoio aos formadores para planear e executar o seu ensino. Os formadores são convidados a recolher mais informações de outras fontes.

1.3 Relacione a formação com o processo de negócio associado à produção industrial de calçado

A produção industrial é um processo complexo, onde a Esfera de Atividade, descrita neste manual, está inserida no processo de negócio. Antes de iniciar a formação numa SoA específica, certifique-se de que os alunos estejam familiarizados com as outras SoA para encarregados industriais na produção de calçado.

Por exemplo, os alunos devem ser apresentados aos tipos de produtos que a empresa fabrica e seu uso pretendido, os diferentes segmentos de clientes, os canais de distribuição, etc. departamento de compras, planeamento da produção e todos os departamentos de produção desde o armazém à logística.

O processo de produção (não faz parte do DIA-CVET, para informações consulte: <http://icsas-project.eu/>) está no centro do processo de negócio; as SoA do DIA-CVET desempenham um papel preparatório, de apoio ou de acompanhamento (ver Fig. 1).

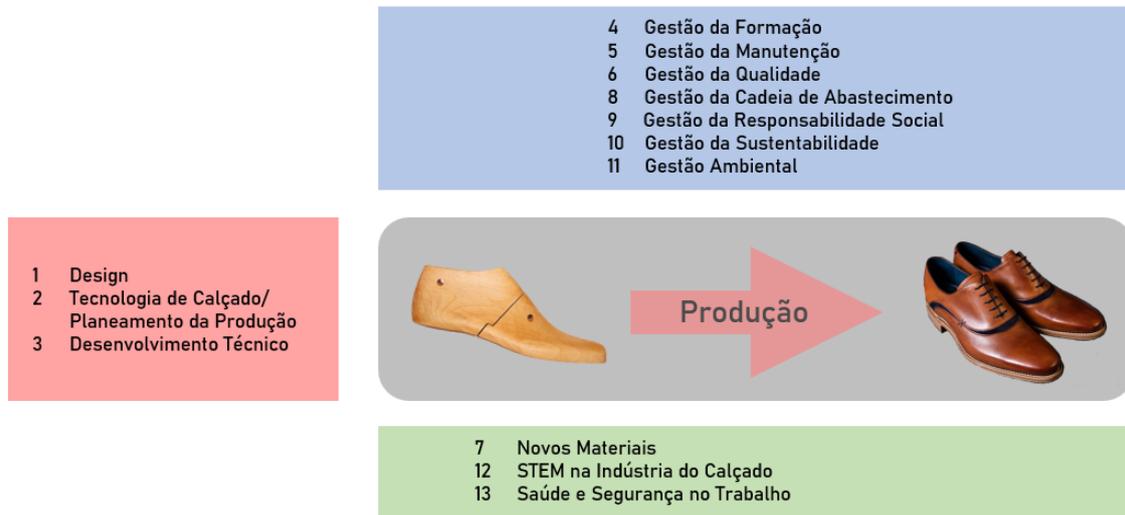


Fig. 1: Esferas de Atividade do DIA-CVET e sua relação com o processo produtivo.

2 Gestão da Qualidade

2.1 Introdução

Num mercado cada vez mais exigente, as organizações sentem a necessidade de aumentar a sua competitividade através de uma gestão eficaz e da satisfação dos stakeholders (clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores e envolvente). A implementação e certificação de sistemas de gestão da qualidade são fortes aliados no aumento da competitividade das organizações.

Devido aos múltiplos fatores que afetam a qualidade, ela não deve ser vista apenas do ponto de vista técnico, mas também como parte integrante da gestão. A obtenção de resultados satisfatórios só é possível por meio de uma cultura baseada na prevenção, que promova esses valores.

São definidos modelos (normas), reconhecidos internacionalmente e devidamente testados, para a definição e implementação de sistemas de gestão. A norma ISO 9001 tem sido adotada pelas mais variadas entidades, com o objetivo de promover uma melhor organização e gestão nessa área.

Ao utilizar este modelo de gestão, a empresa pode solicitar a uma entidade independente a certificação do seu sistema de gestão individual ou integrado.

A certificação de um ou mais sistemas de gestão significa o reconhecimento de boas práticas de gestão na respetiva área de certificação, funcionando como um “cartão de visita” junto dos potenciais clientes e do mercado em geral.

O sistema de gestão da qualidade está orientado para a satisfação do cliente do produto/serviço, pelo que a norma de certificação do sistema de gestão da qualidade é omissa relativamente a outras áreas, como ambiente ou segurança, exceto quando estritamente necessário. para garantir a qualidade dos produtos.

No entanto, uma organização que possui um sistema de gestão da qualidade certificado verá a credibilidade dessa certificação menor se for constatado um mau desempenho em termos de segurança ou meio ambiente.

Neste Manual, vamos concentrar-nos na Gestão da Qualidade.

2.2 Conceitos fundamentais sobre Qualidade

Todas as organizações (empresas, escolas, hospitais, etc.) estão empenhadas em fornecer produtos ou serviços para sociedade. Este objetivo só é alcançado com sucesso se os produtos ou serviços forem capazes de satisfazer os utilizadores ou consumidores com respeito ao preço, entrega e adequação.

Se for assim, o produto ou serviço tem uma forte chance de ser bem sucedido no mercado. A qualidade de produtos e/ou serviços é uma chave determinante para a competitividade, situação que tende a piorar num cenário de aumento da competitividade.

A consequência para as empresas, resulta na necessidade de melhorias contínuas nos produtos e/ou serviços, na redução do ciclo de desenvolvimento e o lançamento de novos produtos, respondendo não só à crescente concorrência mas também à inovação tecnológica e à mudanças nas necessidades e expectativas dos utilizadores/consumidores.

Como pode uma companhia responder a estes desafios? O que deve possuir a organização para ter sucesso neste campo? É inevitável que uma empresa tenha de aumentar os seus custos para melhorar a qualidade? Qualidade significa custos ou benefícios?

Como definir Qualidade?

A Qualidade tem sido geralmente definida como adequação ao uso. Segundo a EOQC ("Organização Europeia para o Controlo da Qualidade"), a Qualidade é o conjunto de características de um produto (ou serviço) que determinam a sua capacidade de satisfazer uma determinada necessidade.

Isso significa que o produto atende às necessidades do cliente, ou seja, o produto é adequado para ser utilizado pelo cliente: A adequação ao uso está relacionada com o valor que o cliente confere ao produto e a sua satisfação: A Qualidade é, portanto, determinada pelo cliente e não pelo produtor.

A adequação ao uso de um produto pode ser caracterizada pelas oito dimensões da qualidade:

1. Desempenho

Refere-se às características operacionais primárias de um produto

2. Características adicionais

São as características secundárias, adicionadas aos produtos básicos para atrair clientes

3. Confiabilidade

Diz respeito ao período de tempo que um produto pode ser usado antes de ser inutilizado

4. Conformidade

Conformidade significa produzir produtos de acordo com as características definidas por quem os concebeu. Portanto, depende de tecnologia, recursos humanos e sistemas de gestão. É como dizer "quão bem o produto/serviço atende às expectativas do cliente"

5. Durabilidade

Capaz de manter as características por um longo período, evitando ou superando danificações

6. Assistência

Respeitar as garantias e reparar ou substituir o produto após a sua venda. Este serviço está relacionado com variáveis como rapidez, competência, cortesia e integridade. O cliente espera que qualquer problemas sejam resolvidos rapidamente, de forma satisfatória, com honestidade e gentileza.

7. Estética

Aparência, sensação, cheiro, gosto

8. Reputação

Reconhecimento por outras pessoas de alguma característica ou habilidade.

Dependendo do tipo de produto em causa, cada uma destas dimensões é muito importante, tendo ainda em atenção a finalidade a que se destina.

Do ponto de vista global, e como estratégia, a qualidade deve ter um duplo sentido, ou seja, deve ser focada no cliente e também deve ser vista em função da concorrência.

O consumidor

"A qualidade é definida do ponto de vista do cliente".

De acordo com este princípio, o cliente tornou-se o principal alvo da empresa.

Mas quem é o nosso cliente?

Em última análise, é a empresa ou pessoa que compra os nossos produtos. No entanto, na cadeia de aquisição, produção e distribuição está sempre presente o conceito de cliente.

Na empresa, internamente, o cliente pode ser o funcionário de um determinado posto que recebe o trabalho do colega que o precede na linha de produção, ou do departamento seguinte.

Externamente, como muitas vezes acontece na indústria do calçado, pode ser um retalhista, distribuidor ou importador. No entanto, a empresa deve cumprir as exigências contratuais, diretamente com o cliente, seja ele qual for, e não pode esquecer que é o consumidor quem vai decidir se quer ou não voltar a comprar determinado produto.

A estratégia de negócios adotada pela empresa deve ter em conta a harmonização dos diversos interesses envolvidos.

Para manter os clientes satisfeitos, sejam eles internos ou externos, é necessário para a empresa:

- Identificá-los corretamente
- Conhecer e satisfazer as suas necessidades
- Cumprir os prazos
- Disponibilizar suporte contínuo
- Ouvir as suas críticas e implementar as ações corretivas correspondentes.

Para atender às necessidades dos clientes, é necessário obter informações confiáveis sobre:

- Tipo de produto ou serviço a ser fornecido
- O nível de qualidade
- A quantidade
- O preço de venda
- O mercado em causa
- Qual é a posição da concorrência para o mesmo tipo de produto.

É a qualidade do produto que cria e mantém os clientes e um cliente satisfeito é o melhor agente de promoção que a empresa pode ter. Mas a situação inversa pode levar a elevados custos diretos e indiretos e muitas vezes leva a situações irreversíveis de descrença.

2.3 Qualidade / Produção - nível de “independência”

A qualidade é uma obrigação de todos, significa que todos devem contribuir para minimizar os problemas da má qualidade, tanto ao nível da prevenção como ao nível da detecção.

No entanto, alguém tem que ter a responsabilidade de decidir se o produto com defeito de fabrico está ou não pronto para ser enviado ao cliente.

É neste nível que a questão levantada é relevante. Essa pessoa deve ser independente da produção ou pode ser alguém da produção, por exemplo, o diretor responsável pela produção?

Normalmente, o responsável pela produção visa cumprir os pedidos dentro do prazo previsto, sob pena da empresa ser penalizada por não cumprir os prazos de entrega ou incorrer acima do previsto devido a quedas de produtividade. Claro, ele não vai ficar à parte da qualidade configurada para o produto.

Mas o bom senso será a produção ser responsável por decidir se o produto está ou não conforme para seguir para o cliente? É assim, em todas as situações? Será que ele/ela será isento o suficiente para tomar essa decisão? Ou pode acontecer que, quando um determinado pedido está atrasado, tenha dificuldade em garantir, com a clareza habitual, a manutenção dos processos de fabricação e controle da qualidade no mesmo nível de eficácia?

A experiência diz-nos que a decisão sobre a Qualidade do produto e a sua entrega ao cliente deve ser responsabilidade de alguém que não esteja diretamente exposto a tais pressões.

Essa pessoa que será então independente da produção, assumirá as funções de diretor da Qualidade da empresa.

Esta independência da Qualidade em relação a outros setores, portanto diretamente dependente da Gerência/Administração, é salvaguardada pela existência de uma Política da Qualidade, estabelecida pela Gerência/Administração.

A Política da Qualidade deve conter:

- Objetivos de qualidade da empresa
- Compromisso com a qualidade
- Comprometimento com as necessidades e expectativas dos clientes

A política da Qualidade deve ser clara e simples e distribuída a todos os membros da organização. Dessa forma, garante que todos os níveis da empresa conheçam e entendam a Política da Qualidade. É da responsabilidade da sociedade gestora assegurar a implementação da Política da Qualidade e a consecução dos seus objetivos.

2.4 Normas e sua evolução

A série de Normas Internacionais relacionada com Sistemas da Qualidade é a ISO 9000. Primeiro, deve notar que estas normas estão relacionadas com atividades de gestão e não com atividades técnicas específicas.

Estes documentos são uma guia valioso para definir requisitos a cumprir no Sistema da Qualidade, para estabelecer a organização e as responsabilidades e para documentar o sistema.

Esta série é dividida nas seguintes normas :

- ISO 9000 : Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário.
- ISO 9001: Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos.
- ISO 9004: Gestão do sucesso sustentado de uma organização. Uma abordagem da gestão pela qualidade.

A norma ISO 9001, baseada no ciclo de melhoria contínua PDCA, indica quais os requisitos que as organizações devem assegurar no que diz respeito à gestão da qualidade, cabendo, no entanto, a cada empresa, determinar as metodologias a utilizar para garantir o cumprimento.

A implementação de um sistema de gestão da qualidade, de acordo com a ISO 9001, é uma decisão dos responsáveis pela Gestão da empresa. Muitas empresas em todo o mundo têm um sistema de gestão da qualidade para promover a melhoria contínua. Um sistema de gestão da qualidade é um conjunto de diferentes atividades e processos executados por pessoal competente, utilizando os equipamentos e a infraestrutura disponíveis, para atingir a satisfação do cliente, bem como o desempenho, metas, eficácia e eficiência dessas atividades.

Os requisitos de gestão da qualidade, de acordo com a ISO 9001:2015, são representados pelas seguintes cláusulas:

- Contexto da organização: determina questões externas e internas que são relevantes para o propósito e estratégia da empresa no sentido de alcançar os resultados pretendidos. Por exemplo, na categoria do contexto externo, consideramos o ambiente jurídico, tecnológico, competitivo, comercial, cultural, social e económico, enquanto no contexto interno, temos temas relacionados com valores, cultura, conhecimento e desempenho da organização.
- Liderança: a gerência/administração deve demonstrar liderança e comprometimento, conformidade com as políticas e garantir responsabilidades, bem como autoridades.
- Planeamento: determina as ações para abordar riscos e oportunidades, objetivos de qualidade e planejar as mudanças levando em consideração novos contextos.
- Suporte: determina e fornece os recursos (como pessoas, infraestrutura, ambiente para operação dos processos, competência, comunicação e informação).
- Operação: planeia, implementa e controla os processos necessários para atingir os requisitos para o fornecimento de produtos e serviços. Inclui a entrega de valor por meio de atividades conectadas dentro de uma rede de processos, operações relacionadas com produtos e serviços, atendendo às necessidades e expectativas das partes interessadas.
- Avaliação de desempenho: os resultados do monitorização e medição devem ser analisados e avaliados. Os indicadores de desempenho devem reter informações documentadas como evidência dos resultados.
- Melhoria: determina e selecciona oportunidades de melhoria e implementação de quaisquer ações necessárias para atender aos requisitos, metas, desempenho e eficácia do sistema de gestão da qualidade.

2.5 Abordagem à Gestão por Processos

Os princípios de controle de processos na indústria manufatureira consistem na medição de processos e produtos.

De acordo com a ISO 9001, a abordagem do processo:

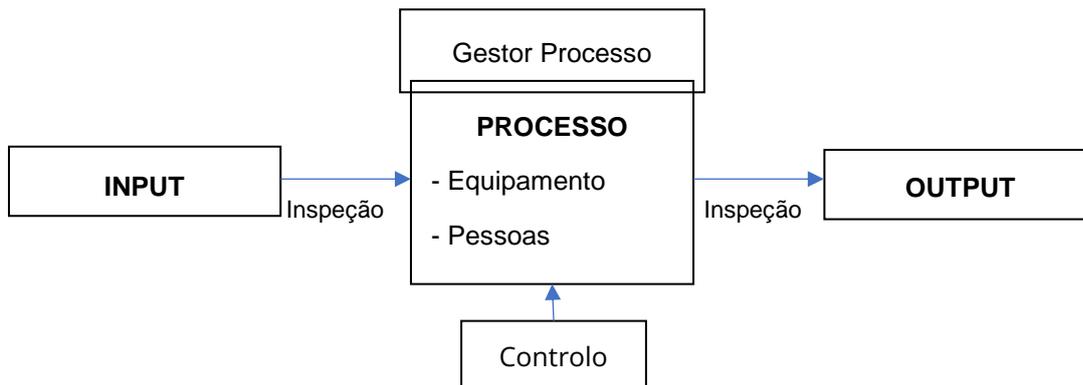
- define a rede de processos e sua interação;
- considera as entradas e saídas de cada processo (no nível interno ou externo) e a interação interna, bem como as interfaces nas quais os processos precisam controlar a eficácia e eficiência da sequência.

Cada organização determina os processos e ações necessárias para satisfazer o cumprimento dos indicadores.

Os processos definem atividades e verificações inter-relacionadas através do cumprimento dos requisitos.

O que é um PROCESSO? - Um Processo é um conjunto de atividades que usa recursos para transformar entradas em saídas. O valor adicionado durante o processo resulta em atividades organizadas numa sequência específica, de acordo com uma lógica de fluxo estabelecida e regras e procedimentos específicos.

As imagens a seguir e a legenda correspondente esclarecem o conceito descrito acima:



Legenda – Caracterização de um Processo:

- Gestor do processo – quem é responsável pela gestão do processo
- Entradas – o que desencadeia o processo, elementos necessários para o processo
- Saídas - resultados do processo
- Indicadores de desempenho – permitem o acompanhamento do processo
- Atividades, responsáveis relacionados e documentos associados
- Alcance e requisitos da norma aplicada
- Inter-relação entre processos – origem de cada entrada/destino de cada saída

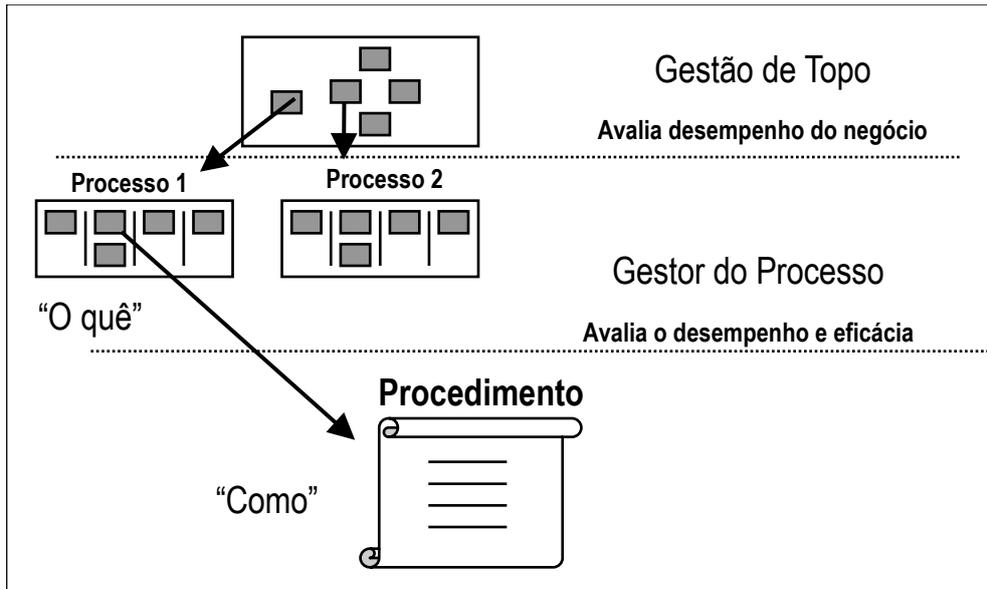


Fig. 2: 2 Caracterização de um Processo © CTCP

Quais são as principais diferenças entre a abordagem de gestão tradicional e a abordagem por processos?



Fig. 3 Principais diferenças entre a abordagem de gestão tradicional e a abordagem por processos © CTCP

Organização de Processos

O esquema a seguir ilustrará a organização de uma cadeia de processos numa empresa e esclarecerá cada conceito utilizado:

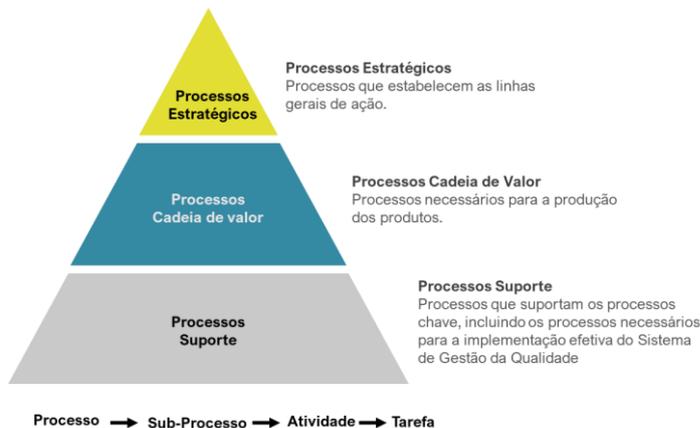


Fig. 3: Exemplo da cadeia de processos numa empresa © CTCP

Como implementar e controlar o Processo?

A Abordagem por Processos utiliza o ciclo de melhoria contínua – PDCA – como suporte para sua implementação nas empresas, conforme ilustrado nas linhas a seguir:

P - Planejar	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar as tarefas executadas e a sua agregação em atividades • Identificar os processos necessários para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) • Determinar a interação dos processos e a sua sequência • Determinar os métodos que garantem a operação eficaz e o controlo dos processos • Definir os indicadores a serem monitorizados: <ul style="list-style-type: none"> ○ Para identificar e caracterizar cada processo ○ Para analisar a influência da saída de cada processo no seu destino (processos ou exterior) ○ Para determinar indicadores que reflitam o processo como um todo ○ Para alinhar o indicador com o processo num nível superior • Estabelecer objetivos alcançáveis • Garantir a disponibilidade das informações de suporte às operações e sua monitorização
D - Fazer	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar os processos como previsto
C - Verificar	<ul style="list-style-type: none"> • Medir, monitorar e analisar os processos, comparando com as políticas, objetivos e requisitos associados ao produto e registando os resultados
A - Atuar	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar ações que visem corrigir desvios, comparando com os objetivos definidos e melhorando os processos

Tab. 1: Ciclo de melhoria contínua – PDCA

O esquema a seguir traduz de maneira mais fácil o conteúdo da tabela:

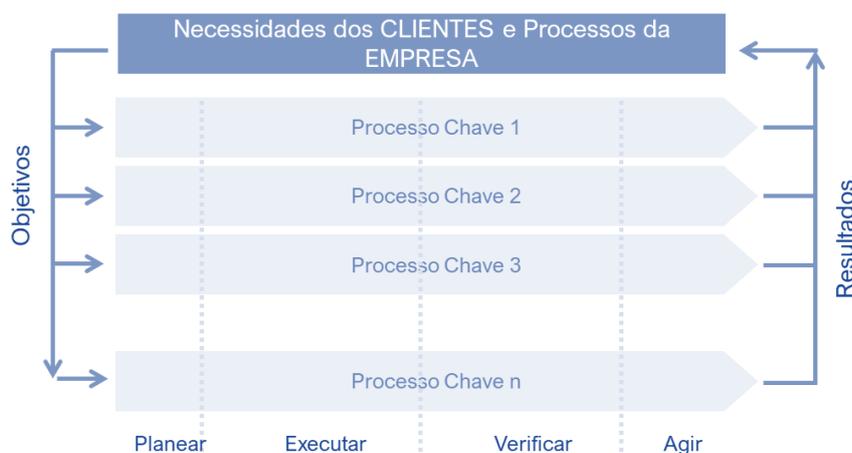


Fig. 6 Caracterização do ciclo PDCA © CTCP

Principais responsabilidades do Gestor de Processo

- Definição / Elaboração / Atualização de seu processo
- Implementação do Processo (para cumprir e obrigar outros a cumprir)
- Uso da documentação existente/prevista
- Identificação, análise e acompanhamento dos indicadores de desempenho
- Planeamento de como atingir as metas definidas para o seu processo
- Implementação de ações de melhoria

O que são Objetivos dentro da terminologia da Abordagem de Processo?

Objetivos são o que a empresa/organização pretende alcançar, num determinado período. Eles podem ser:

- **Objetivos Gerais** – Os que são acompanhados diretamente pela gestão de topo, abrangendo todos os setores/departamentos da empresa;
- **Objetivos por processo** – Os que são definidos para cada um dos indicadores de desempenho endereçados a cada processo da empresa. Permitem acompanhar o desempenho de cada processo, sendo uma das ferramentas utilizadas para a melhoria contínua. São acompanhados pelo Gestor do Processo e supervisionados pela Gestão de topo.

Para cada objetivo (geral ou por processo) serão estabelecidos planos de ação, que apontarão todas as ações necessárias para seu cumprimento, prazos relacionados e responsáveis.

Os objetivos devem ser SMART:

- **S (Específico)** – Claro, conciso, tangível - Faça da meta uma declaração específica orientada para um aspecto definido do desempenho da empresa . Quanto menos específico você for, mais difícil será entender e atender aos padrões desejados
- **M (Mensurável)** – Quantificável - Determina como a meta é calculada, qual proporção é utilizada . Se você não pode explicar como são medidas, então você não pode avaliar o desempenho .
- **A (Atingível)** – É preciso saber “como” alcançar - Identificar o resultado esperado. Quais variáveis devem ser trabalhadas/alteradas?
- **R (Relevante)** – Importante para o desempenho da empresa ou do Processo. Pergunte a si mesmo: isso pode ser feito? É alcançável? É relevante? Vale a pena o esforço e o custo?
- **T (Calendarizado)** – Com cronograma estabelecido - Quando deve ser feito? Estabeleça um prazo, caso ainda não exista.

Para o planeamento dos objetivos, o gestor de processo deve responder às seguintes perguntas:

- Quem faz o quê – para definir responsabilidades e ações/tarefas
- Com que recursos – para direcionar recursos para cada ação/tarefa
- Quando – para definir calendário/prazos.

Quando uma empresa implementa um sistema de gestão da qualidade, fornece uma abordagem global e sistemática para todas as atividades, de modo a:

- analisar como afetam a qualidade - desde o design do produto até o serviço pós-venda;
- priorizar à gestão de topo e clientes evidências objetivas de que a qualidade desejada foi alcançada;
- melhorar a execução, coordenação e produtividade;
- proporcionar maior foco nos objetivos da empresa e nas expectativas dos clientes;
- abrir novas oportunidades de mercado.

Como mapear processos?

O esquema a seguir ilustra um processo completo (neste caso de compra):

GESTOR DO PROCESSO		Entradas		Origem	
		Necessidades de compra Informação do mercado Materiais não conformes		Todos os processos Externo Processo Produção	
<p>Gestão do Processo Processo de Compras</p>				GP/CMP.01 Versão Nº1 Data:	
DESCRICÃO DO PROCESSO		INTERVENIENTES			
Atividades/ Tarefas		Documentos	Registos	Responsável	Colaboram
1	Aquisição de Matérias Primas e Serviços				
1.1	Prospecção de novos fornecedores / matérias primas	IT/CMP.01		Resp. Compras	Resp. Comercial/Resp. Produção
1.2	Necessidade de compra	IT/CMP.01	Requisição SI	De acordo com a IT/CMP.01	Resp. Compras
1.3	Seleção do fornecedor materiais para produção	IT/CMP.01	Requisição SI	De acordo com a IT/CMP.01	Resp. Compras
1.5	Emissão da Ordem de Compra (Sistema Informático)	IT/CMP.01	Requisição SI	Colaborador Compras	
2	Recepção e Monitorização				
2.1	Recepção de matéria-prima / Confirmação das Condições de Compra		Guia entrega	AMP	Resp. Compras
2.2	Inspeção de recepção matéria-prima/componentes	PMM/CMP.01	Guia entrega	De acordo com os PMM/CMP	
2.3	Identificar as matérias-primas	IT/CMP.01		Quem recebe - de acordo com os PMM/CMP	
2.4	Identificar o estado de monitorização e de conformidade das matérias-primas	IT/CMP.01		Quem recebe - de acordo com os PMM/CMP	Resp. Compras
3	Controlo Matéria Prima Não Conforme				
3.1	Identificar e registar as matérias primas não conformes	IT/CMP.01		De acordo com IT/CMP.01	
3.2	Efectuar as reclamações/devoluções aos fornecedores	IT/CMP.01		Administrativo AMP	Resp. Compras
3.3	Tomada de decisão quanto ao destino do produto considerado não conforme	PG/PRO.01		Resp. Compras	
4	Classificação e avaliação de fornecedores				
4.1	Classificar os fornecedores de matérias-primas	IT/CMP.02	Mod.CMP.01	Resp. Compras	Resp. SIG
4.2	Classificar os fornecedores subcontratados	IT/CMP.02	Mod.CMP.02	Gerência/ Resp. Compras/Resp. Produção	Resp. SIG
4.3	Emitir a lista de classificação de fornecedores	IT/CMP.02	Mod.CMP.01/ CMP.02	Resp. SIG	
5	Melhoria Contínua				
5.1	Definição e atualização da documentação do processo	PG/SIG.01		Resp. Compras	Gestor Processo SIG
5.2	Ações corretivas e preventivas	PG/SIG.02	Mod.SIG.01	Resp. Compras	Gestor Processo SIG
Saídas		Destino			
Matérias-primas e componentes Ferramentas / Consumíveis Materiais e componentes diversos Consumíveis de escritório e outros serviços Requisições/ Devoluções / Reclamações Faturas		Processo PRO Processo MAN Processo CED Todos os processos Fornecedores RHA			
Indicadores de desempenho		Caracterização			
% de entregas não conformes (Quant./prazo/ defeitos)		(Nº de fornecimentos não conformes / Nº de fornecimentos totais) x 100			
Elaborado		Aprovado			

Tab. 2: Exemplo do mapeamento de um processo (Compras) © CTCF

2.6 Aplicação no Calçado

A tabela a seguir ilustra a organização dos Processos numa empresa de Calçado para exemplificar a aplicação da Abordagem por Processos na implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade:

Nº	Nome do Processo	Âmbito	Indicadores	Gestor do Processo
01	Gestão	Estabelecimento de diretrizes para a gestão da empresa	Nível de cumprimento dos objetivos estabelecidos Redução de custos fixos	Administração / Gerência
02	Cliente	Receção da encomenda até à entrega, faturação e serviço pós-venda	Vendas Satisfação do cliente	Dep. Comercial
03	Design / Desenvolvimento do produto	Desenvolvimento do produto até à sua definição total e fluxo de operações	% de protótipos aprovados	Equipa técnica
04	Compras	Solicitação da necessidade de fornecimento até ao armazenamento dos materiais e pagamento	% de devoluções a fornecedores	Dep. Compras
04.1	Armazém	Receção e controlo dos materiais até ao seu armazenamento	% de entregas aceites fora da especificação	Resp. Armazém
04.2	Subcontratação de produto acabado	Solicitação de fornecimento até controlo na receção	% de produto subcontratado recuperado	Dep. Comercial
05	Fabricação	Definição das regras/especificações de gestão e controlo da produção, desde o planeamento e preparação de materiais, até à expedição	Produção média por dia	Departamento de Produção
05.1	Secção de corte	Receção de materiais até à entrega do produto cortado, preparado e controlado à costura	% de produto não conforme	Resp. de corte
05.2	Secção de costura	Receção de peças cortadas até à entrega das peças costuradas à montagem	% de produto não conforme	Resp. de costura
05.3	Secção de montagem e acabamento	Receção de peças costuradas e materiais do rasto até à entrega do produto acabado para expedição	% de produto não conforme	Resp. de montagem / acabamento
06	Recursos Humanos	Estabelecimento de regras para gestão dos recursos humanos	N.º acidentes de trabalho Grau de cumprimento do Plano de Formação	Departamento de Recursos Humanos
07	Manutenção	Estabelecimento de regras para manutenção (desde o planeamento até à implementação)	Custo total de manutenção	Departamento de Manutenção
08	Qualidade	Estabelecimento de regras para a estrutura do Sistema de Gestão da Qualidade	% de não conformidades no relatório de auditoria	Resp. Qualidade

Tab. 3: Exemplo da organização por Processos numa empresa de Calçado

2.7 Dicas para a Melhoria Contínua

10 Dicas para melhorar a Gestão da Qualidade:

1. Poupar na qualidade é aumentar o custo da não Qualidade. Investir na Qualidade significa custos mais baixos.
2. Qualidade nunca é um acidente! Resulta sempre de um esforço inteligente.
3. A qualidade deve ser programada de acordo com as necessidades do cliente.
4. É melhor rejeitar um produto mau que é produzido para um bom cliente do que deitar fora um bom cliente por causa de um produto mau.
5. Existe apenas uma maneira de fazer. Fazer bem!
6. Criar métodos, implementá-los e controlar a sua implementação até ser rotina... Só então é possível reduzir o controlo.
7. Uma devolução incomoda mais do que mil palavras para quem causou o defeito.
8. A qualidade do nosso produto começa na empresa dos nossos fornecedores.
9. É fácil atribuir a falha ao material, porque ele não reclama.
10. Podemos sempre melhorar o que fazemos.

3 Conclusão

O desenvolvimento e implementação de um SGQ deve ser focado na cultura da organização e nas suas necessidades. Para isso, devem ser considerados os seguintes passos:

- Determinação das necessidades dos clientes e outras partes interessadas;
- Estabelecimento da política e objetivos da organização;
- Definição dos processos necessários ao cumprimento da política e objetivos da organização;
- Estabelecimento de métodos de controlo operacional dos processos, incluindo meios de prevenção de não conformidades. Quanto maior o grau de risco associado às não conformidades, maiores são os meios de prevenção associados;
- Estabelecimento de métodos de medição da eficiência e eficácia de cada processo.
- Melhoria contínua do SGQ.

Para evitar não conformidades nas auditorias, é importante referir que a implementação de um Sistema de Gestão deve obedecer a 3 regras fundamentais: “diga o que faz” e na prática “faça o que diz”, devendo sempre “evidenciar que fez”.

4 Lista de Figuras e Tabelas

Fig. 1: Esferas de Atividade do DIA-CVET e sua relação com o processo produtivo.....	3
Fig. 2: 2 Caracterização de um Processo © CTCP	10
Fig. 3: Exemplo da cadeia de processos numa empresa © CTCP	10
Tab. 1: Ciclo de melhoria contínua – PDCA	11
Tab. 2: Exemplo do mapeamento de um processo (Compras) © CTCP	14
Tab. 3: Exemplo da organização por Processos numa empresa de Calçado	15