



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Rafael Fiúza Nunes

**SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E A ADOÇÃO
DA NORMA ISO 9001:2015
O CASO DA EMPRESA AQUINOS**

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado de Gestão orientada pelo/a
Professor/a Doutor/a Patrícia Helena Ferreira Lopes Moura e Sá e apresentada
à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra**

Janeiro de 2020

AGRADECIMENTOS

À minha família por tudo que me possibilitou,

A todos que me apoiaram até aqui,

Obrigado.

RESUMO

O Sistema de Gestão em Qualidade (SGQ) é um conjunto de ferramentas, guias, documentação e procedimentos, aplicados transversalmente a uma organização, que procura atingir, no mínimo, o nível de qualidade desejado pelas partes interessadas a todos os processos que envolvam, direta ou indiretamente, a criação de um produto/serviço e ao próprio produto/serviço final. O conceito de qualidade é subjetivo porque numa organização este varia consoante as partes interessadas. Se por um lado, para o cliente a qualidade se prende com as características de um produto ou serviço que contenha a capacidade de satisfazer as suas necessidades declaradas ou implícitas a um preço razoável, por outro, para o gestor da qualidade ou CEO, qualidade representa um produto ou serviço sem defeitos e com baixo custo de produção.

A implementação de um SGQ obriga à abordagem sistémica da gestão e ao planeamento, controlo e melhoria. Esta pode ser motivada por razões internas e/ou externas que geram, respetivamente, vantagens internas e/ou externas à organização. Relativamente às vantagens, identificam-se, como internas, o aumento de produtividade, diminuição de custos, aumento de qualidade e, como externas, a melhoria de imagem da empresa, aumento de confiança na organização.

No mercado global onde empresas têm que competir por diversos mercados, nasce a necessidade de standardização e da certificação dos SGQ's, com é o caso da norma ISO 9001, permitindo, assim, o fácil reconhecimento de qualidade às organizações.

O presente relatório tem como objetivo resumir a minha experiência do estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra na Aquinos S.A., empresa produtora de sofás em Sinde, distrito de Coimbra, que integra o Grupo Aquinos, tendo sido inserido no Departamento de Qualidade.

A empresa Aquinos, certificada pela norma ISO 9001:2015, iniciou um processo de consolidação do seu SGQ. A empresa demonstra uma clara intenção na melhoria do sistema por motivações internas, em busca de ganhos de eficiência, melhorias de qualidade e redução de custos. Para mais, o Grupo procura também uniformizar os seus SGQ's, processo ainda por terminar aquando da minha saída.

Palavras-chave: Sistemas de Gestão da Qualidade; Qualidade; Gestão; Aquinos; Uniformização

ABSTRACT

The Quality Management System (QMS) is a set of tools, guides, documentation and procedures, applied across an organization, which seeks to achieve, at least, the level of quality desired by interested parties in all processes involving, directly or indirectly, the creation of a product/service and the final product/service itself. The concept of quality is subjective because in an organization it varies depending on the stakeholders. If, on the one hand, for the customer, quality is related to the characteristics of a product or service that contains the ability to satisfy his stated or implicit needs at a reasonable price, on the other, for the quality manager or CEO, quality represents a product or service without defects and with low production cost.

The implementation of a QMS requires a systemic approach to management and planning, control and improvement. This can be motivated by internal and/or external reasons that generate, respectively, internal and/or external advantages to the organization. Regarding the advantages, the increase in productivity, the reduction in costs, the increase in quality and, as internal, the improvement of the company's image, increased confidence in the organization are identified as external.

In the global market where companies have to compete for different markets, the need for standardization and certification of the QMS is born, as is the case with the ISO 9001 standard, thus consenting easy recognition of quality for organizations.

This report aims to summarize my experience of the curricular internship carried out within the scope of the Master in Management at the Faculty of Economics of the University of Coimbra at Aquinos SA, a sofa producing company in Sinde, district of Coimbra, which is part of the Aquinos Group, having been included in the Quality Department.

The company Aquinos, certified by the ISO 9001: 2015 standard, started a process of consolidating its QMS. The company demonstrates a clear intention to improve the system for internal reasons, in search of efficiency gains, quality improvements and cost reduction. In addition, the Group also seeks to standardize its QMS, a process that has yet to be completed when I leave.

Keywords: Quality Management Systems; Quality; Management; Aquinos; Uniformization

SUMÁRIO

Resumo	i
Abstract	ii
Introdução	1
Parte I: Enquadramento teórico	2
1. Garantia da Qualidade	3
2. Sistema de Gestão da Qualidade	6
3. O Fenómeno da Certificação	8
4. Norma ISO 9001:2015	10
4.1. Os 7 Princípios da qualidade segundo a norma ISO 9001:2015	10
4.2. Principais Características da Norma	13
Parte II: Estágio	15
5. A Empresa	16
5.1. Enquadramento Histórico do Grupo Aquinos	16
5.2. Aquinos S.A.	17
5.2.1. Departamento de Qualidade e Ambiente	18
6. Tarefas Executadas	20
6.1. Conta Créditos FSC e Registos de Cola	20
6.2. Relatório de Satisfação de Clientes	21
6.3. Uniformização do Sistema	21
6.3.1. SGQ Aquinos	22
6.3.2. SGQ do Grupo	24
Conclusões	25
Referências Bibliográficas	27

INTRODUÇÃO

O presente relatório tem como objetivo resumir a minha experiência do estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, permitindo aprofundar o meu conhecimento sobre o funcionamento de um Sistema de Gestão da Qualidade.

A empresa que me facultou o estágio foi a Aquinos S.A., empresa produtora de sofás em Sinde, distrito de Coimbra, que integra o Grupo Aquinos, tendo sido inserido no Departamento de Qualidade.

Qualidade numa organização, permite que o produto/serviço satisfaça as necessidades das partes interessadas, adicionando valor, através das reduções de produtos defeituosos, mas também de uma maior valorização do produto para o cliente. Um Sistema de Qualidade da Gestão procura garantir que toda a organização atinga os seus objetivos, que, em última análise, no que ao produto final diz respeito, deverá coincidir com as necessidades do seu cliente, de uma forma sistémica e sistemática.

O relatório está dividido em duas partes, a primeira destinada a uma revisão da literatura sobre a importância dos Sistemas de Gestão da Qualidade e a segunda mais centrada na descrição das tarefas executadas durante o estágio. Assim, na primeira parte, irão ser abordados conceitos introdutórios à Gestão da Qualidade e ao Sistema de Gestão da Qualidade, passando para uma análise sobre o fenómeno da certificação, onde se abordam as vantagens e motivações que levam uma organização a implementar e certificar um Sistema de Gestão da Qualidade. Por último, uma exposição da mais importante norma neste âmbito, a ISO 9001, versão 2015, onde se referem os sete princípios aplicados à gestão da qualidade.

Na segunda parte do relatório será apresentada a empresa, com uma curta revisão histórica e ponto de situação atual, bem como a descrição do departamento onde fui integrado. De seguida irão ser expostas as tarefas por mim executadas, com um maior ênfase na uniformização do Sistema de Gestão da Qualidade de duas empresas do Grupo, entre elas a Aquinos S.A..

PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Garantia da Qualidade

Segundo a American Society of Quality, qualidade é “um termo subjetivo para o qual cada indivíduo tem a sua própria definição” (Russell & Taylor, 2011, p.55) e que, relativamente a termos técnicos, pode ter dois significados: “(1) As características de um produto ou serviço que contem a capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas e (2) Um produto ou serviço sem defeitos.” (Russell & Taylor, 2011, p.55). É importante compreender que a subjetividade deste termo se prende na percepção que todas as partes interessadas que a organização prevê satisfazer, bem como a própria organização, têm dele. (Russell & Taylor, 2011)

A qualidade percebida pelo cliente traduz-se numa valorização do produto/serviço para a organização. Isto é, o valor que o cliente está disposto a pagar por um produto/serviço será tanto mais elevado quanto maior for a qualidade por si atribuída a esse produto/serviço. Como foi referido anteriormente, a percepção de qualidade, e, conseqüentemente, o valor de um produto/serviço, variam de cliente para cliente. Desta forma, alcançar as especificações de um determinado grupo de clientes, ou de um cliente em específico, conforme o objetivo da organização, é essencial para a performance de uma empresa. Importa, então, que a organização invista no planeamento da qualidade, o qual passa por definir os parâmetros e as especificações dos produtos e serviços, as quais serão, posteriormente, objeto de controlo. (Russell & Taylor, 2011)

Os autores Juran e Godfrey (1999, p. 3.2) definem, o planeamento da qualidade enquanto “a estrutura de processos para desenvolver um produto (...) que garante que as necessidades do consumidor são alcançadas no resultado final”. Apresentam o problema do planeamento segundo a ideia do hiato da qualidade, ou seja, a diferença entre a expectativa do cliente e a percepção que o cliente tem do produto/serviço. O hiato da qualidade é constituído por outros 4, de acordo com Juran e Godfrey (1999) estes são : o hiato da compreensão, baseado na incapacidade da empresa compreender o que o cliente efetivamente necessita; o hiato do design, não basta compreender o cliente e as suas necessidades, se o produto/serviço não for desenhado de acordo com esse entendimento, existirão falhas de qualidade; o hiato do processo, mesmo com um design perfeito, se a organização não o conseguir reproduzir de forma constante e sistemática não haverá qualidade; o hiato das operações, a maneira como o processo é controlado e operado pode levar a falhas de qualidade. O problema do planeamento é solucionado através dos seguintes pontos: (1) definição do projeto/problema;

(2) identificar os clientes; (3) Descobrir e perceber as necessidades do cliente; (4) Desenvolver o produto; (5) Desenvolver o processo; (6) Desenvolver processos de controlo. (Juran & Godfrey, 1999)

Contudo, olhar apenas para a perspetiva do cliente não é suficiente. Na verdade, de acordo com Russell e Taylor (2011), por forma a compreendermos o conceito de qualidade na sua totalidade, temos que compreender as duas principais partes: a perspetiva do cliente e a perspetiva da organização, tal como demonstra a figura 1. (Russell & Taylor, 2011)

De facto, se analisarmos o conceito de “qualidade” do ponto de vista da organização, verificamos que este significa conformidade, ou qualidade da conformidade, isto é, “assegurar que o produto ou serviço é produzido de acordo com o design” (Russell & Taylor, 2011, p.58). Para o cliente o que é importante é que o produto/serviço responda às suas necessidades e expectativas e, por conseguinte, que tenha valor. Já para a organização é fundamental atender aos custos, preocupação essa que deve estar presente em todos os pontos do processo. (Russell & Taylor, 2011)

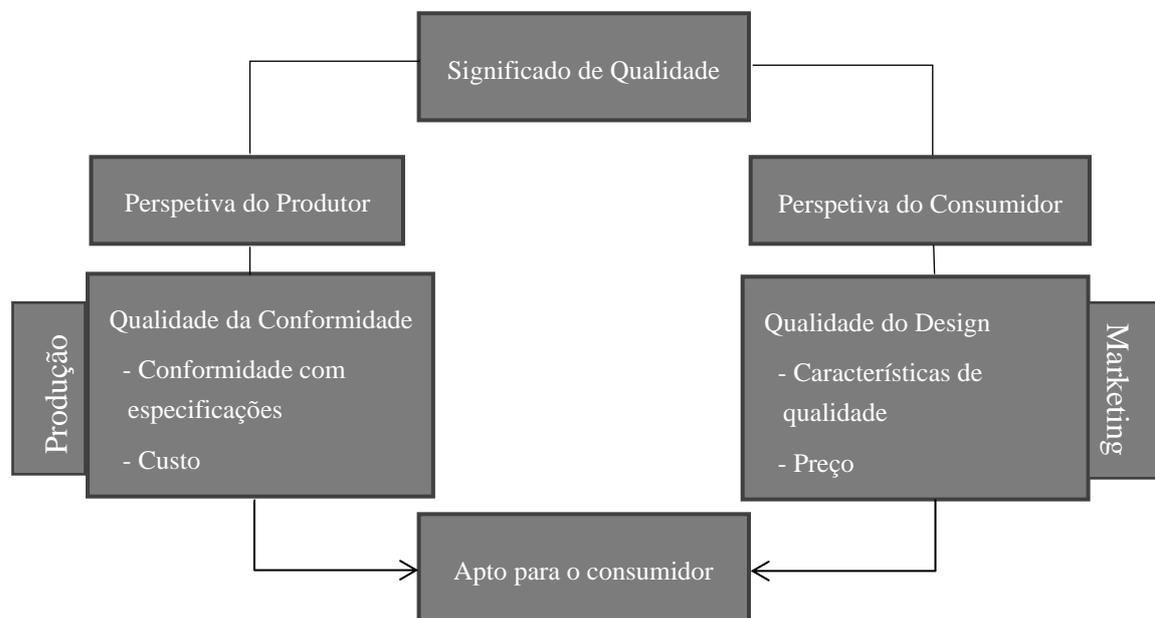


Figura 1. O Significado de Qualidade Fonte: Russell & Taylor, 2011

A qualidade parece ser atingida de forma sistemática tem de ser gerida, isto é, têm de existir processos e procedimentos desenhados e monitorados com esse intuito.

A gestão da qualidade assenta, essencialmente, em três pilares desenvolvidos durante as décadas de 1980 e 1990 e por diferentes autores. O primeiro baseia-se no trabalho realizado pelos denominados “gurus da qualidade”, como é o caso de Crosby, Deming e Juran, que estabeleceram um conjunto de princípios, passos e recomendações que os gestores deveriam seguir para garantir o sucesso das suas organizações (Fonseca, 2012). Um dos exemplos mais conhecidos é a roda de Deming ou ciclo de PDCA (Plan, Do, Check e Act) (figura 2), que é hoje uma das ferramentas fundamentais para um SGQ. (Russell & Taylor, 2011)

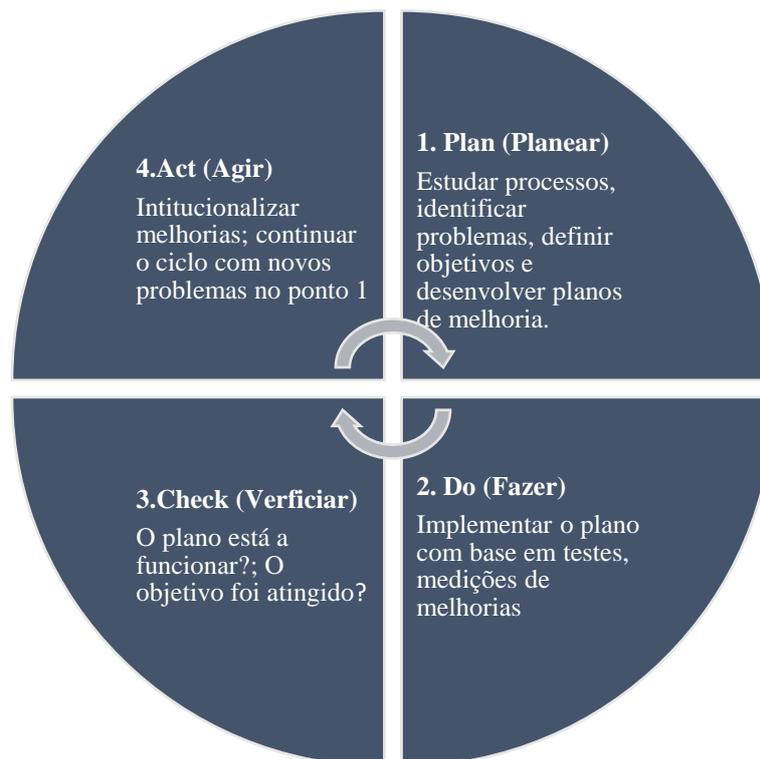


Figura 2. Ciclo PDCA Fonte: Russell & Taylor, 2011

Estas guias e recomendações levaram à evolução do controlo da qualidade para a gestão da qualidade e, mais tarde, para a gestão da qualidade total. O segundo pilar assenta na série de normas da ISO 9000, mais especificamente a ISO 9001, que iremos mais à frente aprofundar. Por fim, o terceiro pilar são os modelos de excelência, como é o modelo europeu da EFQM, que visam a gestão de topo com a excelência empresarial e de uma visão holística de forma a garantir o sucesso sustentável da organização. (Fonseca, 2012)

No contexto atual, em que as empresas trocam bens e serviços à escala global, é fundamental que tenham confiança na qualidade do que estão a adquirir. Nesse sentido, a garantia da qualidade tem um papel importante.

Segundo Juran e Godfrey (1999), o objetivo da garantia de qualidade é avaliar a qualidade do produto ou serviço, compará-la com a qualidade que se pretende atingir e estimular medidas corretivas, quando necessário. O propósito desta avaliação é servir as partes que não estão diretamente relacionadas com os processos, mas que ainda assim precisam de estar informadas sobre a qualidade do processo produtivo. Com o surgimento de grandes indústrias, no breve pós-Revolução Industrial, foi crescente a necessidade de garantir qualidade, que, inicialmente, se baseava apenas em inspeções e testes. Mais tarde, durante o século XX, surgiram os primeiros Sistemas de Gestão da Qualidade, que eram exigidos e desenhados pelos clientes. Estes sistemas criaram problemas para os grandes fornecedores, pois eram alvo de várias auditorias feitas por cada cliente e pela falta de uniformização global que os obrigava a criarem os seus sistemas numa tentativa de satisfazer todos os seus clientes. Nas últimas décadas do Século XX o esforço pela standardização de sistemas foi feito através de sociedades profissionais da área, como é o caso da International Standards Organization (ISO). (Juran & Godfrey, 1999)

2. Sistema de Gestão da Qualidade

Para que se compreender o conceito de Sistema de Gestão da Qualidade devemos começar por olhar para a organização enquanto um sistema.

“Sistema traduz a ideia de que vários componentes elementares, independentes, interatuam e formam um todo coerente com um objetivo comum” (Pires 2016, p.48). Na ótica da abordagem sistémica de uma organização, esta é composta por vários sistemas que interagem entre si, como é o caso do sistema da gestão que, por sua vez, reúne em si outros subsistemas como o sistema de qualidade (Pires 2016). Para Pires (2016), o Sistema da Qualidade é um conjunto de medidas organizacionais capazes de transmitir a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está a ser alcançado ao mínimo custo.

Segundo Russell e Taylor (2011, p. 59) SGQ é:

“Por forma a garantir que produtos e serviços obtenham a qualidade do seu design, é necessário que seja implementada uma estratégia transversal a toda a organização. Esta abordagem de gestão da qualidade para toda a organização evoluiu para o que comumente se refere de Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ).”

Assim, o Sistema de Gestão em Qualidade (SGQ) é um conjunto de ferramentas, guias, documentação e procedimentos, aplicados transversalmente a uma organização, que procura atingir, no mínimo, o nível de qualidade desejado pelas partes interessadas a todos os processos que envolvam, direta ou indiretamente, a criação de um produto/serviço e ao próprio produto/serviço final, com o menor custo possível e a um preço que o cliente considere razoável.

Os principais objetivos do SGQ, de acordo com Pires (2016, p.49) são:

- “Fornecer uma abordagem sistemática de todas as atividades que possam afetar a qualidade desde a concepção ao fabrico, desde o estudo de mercado até à assistência pós-venda.”;
- “Privilegiar as atividades de prevenção em vez de confiar apenas na inspeção.”;
- “Fornecer uma evidência objetiva de que a qualidade foi alcançada.”

Contudo existem ainda vantagens adicionais da implementação de um SGQ. Se pensarmos na lógica da certificação, de facto, quando um sistema é implementado formalmente e reconhecido por entidades externas, o nível de confiança, quer externo (cliente), quer interno (gestão), aumenta. (Pires, 2016)

É neste misto de necessidade de estandardização, mas também de reconhecer e garantir confiança de forma rápida na qualidade de uma dada organização, que entra a ISO e o processo de certificação.

A ISO foi fundada em 1947 como uma federação independente sem fins lucrativos dos organismos nacionais de normalização. Com sede em Genebra, Suíça, a organização conquista atualmente uma representatividade de mais de 97% do rendimento nacional bruto mundial. (Guia do Utilizador ISO 9001:2015, 2015)

A missão da ISO é “facilitar o comércio mundial promovendo a harmonização global” (Guia do Utilizador ISO 9001:2015, 2015, p.24). A origem do nome abreviado da organização provém da palavra grega *isos* que significa igualdade, uniformidade ou homogeneidade, sinónimos do objetivo da organização. (Guia do Utilizador ISO 9001:2015, 2015)

Com a implementação global deste sistema, a subjetividade do termo “qualidade” diminui porque potenciais clientes podem esperar o mesmo nível mínimo de qualidade de duas organizações geograficamente afastadas. Isto resulta na facilidade de compra e de

estabelecimento de novas relações comerciais bem como numa fácil adaptação das entidades fornecedoras a novos mercados e/ou clientes.

O trabalho da organização centra-se na criação de normas, entre as mais conhecidas, a série de normas ISO 9000, cujo foco é a criação de normas que auxiliem o desenvolvimento de SGQ. Porém o foco da organização vai muito para além do sistema de gestão em qualidade. Além da qualidade a ISO abrange as mais variadas áreas, como por exemplo, ambiente, segurança de informação, dispositivos médicos, entre outros. (Guia do Utilizador ISO 9001:2015, 2015)

3. O Fenómeno da Certificação

Uma vez implementado um SGQ, a organização pode optar pela sua certificação, ou seja, reconhecimento por entidades externas de que a organização cumpre com determinados requisitos de um sistema de gestão.

Para que a certificação seja obtida o SGQ terá que ser auditado e certificado por uma entidade externa, denominada entidade certificadora. Essa entidade certificadora tem como objetivo perceber se a empresa implementa as normas, previamente definidas por uma entidade internacionalmente reconhecida para o efeito, e se os resultados obtidos são os pretendidos. Por sua vez a entidade certificadora terá que prestar provas de que é competente na auditoria e certificação e de que é imparcial. Estas provas deverão ser demonstradas a entidades acreditadoras. (Fonseca, Domingues, Machado & Calderón, 2017)

Apesar da ISO não estar diretamente envolvida no processo de certificação por terceiros, a ISO fornece auxílio a entidades certificadoras e acreditadoras. Estabelece os princípios pelos quais os organismos que procedem à auditoria e certificação deverão ser avaliadas por entidades acreditadoras. (Guia do Utilizador ISO 9001:2015, 2015)

Mas o que leva as organizações a serem escrutinadas por entidades externas a fim de certificar o seu SGQ? De acordo com a opinião consensual de vários autores, as motivações externas estão relacionadas com questões de marketing e de imagem, pressão de clientes ou aumento de cota de mercado, e as motivações internas prendem-se com a vontade de atingir objetivos de forma clara e de melhoria contínua da organização. (citado em Sampaio, Saraiva & Rodrigues, 2008)

A implementação e certificação de um SGQ tem o potencial de trazer uma série de vantagens a uma organização, seja aumento de produtividade, diminuição de custos, aumento de qualidade ou melhoria de imagem da empresa, aumento de confiança na organização, o que se deverá traduzir numa melhor performance da organização.

Os estudos que visam compreender a correlação entre a implementação de SGQ, mais especificamente da ISO 9001, e ganhos de performance na organização não são unânimes. Ainda assim, a maioria dos estudos, agregados por Sampaio, Saraiva e Rodrigues (2011), concluíram que a correlação era positiva. Verificou-se na maioria dos casos um aumento de performance resultado da implementação do SGQ, seja pela diminuição de custos, custos (Romano, 2000 *apud* Sampaio, Saraiva & Rodrigues, 2011), seja pelas técnicas usadas para o controlo de qualidade (Gupta, 2000 *apud* Sampaio, Saraiva & Rodrigues, 2011).

Apesar da falta de unanimidade na existência de uma correlação positiva entre a implementação do SGQ e ganho de performance, existe uma forte relação entre as motivações que levam as organizações a obterem a certificação e os resultados obtidos. Empresas que obtenham a certificação por motivações internas obtêm benefícios de uma forma mais global. De acordo com Llopis e Tarí (2003) (*apud* Sampaio, Saraiva & Rodrigues, 2011), estas empresas: “(1) Obtêm lucros superiores derivado da implementação de um SGQ; (2) Alcançam uma maior implementação dos princípios da gestão da qualidade na prática; (3) Têm uma maior probabilidade de progredir para a Gestão da Qualidade Total.”, ideia reforçada por Gotzamani e Tsiotras (2002) (*apud* Sampaio, Saraiva & Rodrigues, 2011) que dizem que empresas motivadas por causas internas irão ter benefícios operacionais internos. (*apud* Sampaio, Saraiva & Rodrigues, 2011, p. 931). No caso das empresas cujas motivações são externas, segundo Gotzamani e Tsiotras (2002) (*apud* Sampaio, Saraiva & Rodrigues, 2011), os seus benefícios serão também de natureza externa.

As vantagens financeiras das empresas certificadas são igualmente contraditórias, de acordo com a literatura. Contudo é possível perceber que as vantagens financeiras podem ter duas origens, a primeira da melhoria de processos, aumento de qualidade e conseqüente redução de custos, a segunda proveniente do mercado, uma vez que um produto com mais qualidade leva, como vimos anteriormente, a uma maior valorização do produto/serviço. (citado em Sampaio, Saraiva & Rodrigues, 2011)

Por forma a melhor compreendermos a expressão da certificação no mundo a ISO lança anualmente os resultados dum inquérito realizado com esse mesmo propósito. No ano de

2018 as normas da ISO correspondiam a mais de um milhão e trezentos mil certificados, dos quais mais de oitocentos e setenta e oito mil correspondem à ISO 9001. Portugal conta com seis mil seiscentos e vinte e três certificados aplicados a oito mil oitocentos e quatro instalações. (The ISO Survey of Management System Standard Certifications, 2018)

4. Norma ISO 9001:2015

A norma ISO 9001 foi criada em 1987 e seguindo já na quinta edição, publicada em 2015, a norma mantém-se relativamente perto da base com que foi originalmente criada, “...os oito princípios originais têm resistido à prova do tempo, e que apenas foram necessários pequenos ajustes para os atualizar para a próxima geração de normas de gestão da qualidade” (Guia do Utilizador ISO 9001:2015, 2015, p.28). Esta base tinha originalmente em conta oito princípios de gestão da qualidade: Foco no cliente, liderança, comprometimento das pessoas, abordagem por processos, melhoria, tomada de decisões baseada em evidências, gestão de relacionamentos e abordagem sistémica de gestão. (Guia do Utilizador ISO 9001:2015, 2015)

Na atualização de 2015, a norma passou a considerar apenas sete dos oito princípios originais através da fusão da “abordagem sistémica de gestão” e da “abordagem por processos”. No entanto, é importante denotar que “os sete princípios da gestão da qualidade não se constituem como requisitos para o SGQ” (Guia do Utilizador ISO 9001:2015, 2015, p.39), mas sim como auxiliares da interpretação dos requisitos da norma e como uma forma de capacitar as organizações a “gerir os desafios resultantes do ambiente em que estão inseridas”. (Guia do Utilizador ISO 9001:2015, 2015, p.39).

De seguida, aprofundar-se-ão os sete Princípios da gestão em qualidade que regem a ISO 9001:2015 e, posteriormente, serão detalhadas duas das principais características desta atualização mais recente.

4.1. Os 7 Princípios da qualidade segundo a norma ISO 9001:2015

Os sete princípios serão agora escrutinados detalhadamente. Será possível perceber que os princípios estão intrinsecamente interligados e que estes fazem sentido quando considerados como um todo e ao atribuir o mesmo valor a cada um. (Guia do Utilizador ISO 9001:2015, 2015)

Foco no Cliente

Para qualquer organização que fornece um serviço ou produto a um cliente, o cliente é o seu principal foco. A aquisição e manutenção do cliente numa tentativa de satisfação das suas expectativas e necessidades passam a ser fulcrais para empresa pois sem clientes nenhuma empresa consegue sobreviver. Mas suprimir as necessidades e expectativas atuais do cliente não garante o futuro da organização. As organizações têm que antecipar as mudanças e alterações dos seus clientes, mas também do ambiente competitivo, legal e social em que laboram. (Guia do Utilizador ISO 9001:2015, 2015)

Desta forma, perceber quem é o cliente, analisá-lo e acompanhar o desempenho da organização aos olhos do cliente são tarefas fundamentais para a sustentabilidade da empresa. (Guia do Utilizador ISO 9001:2015, 2015)

Liderança

Através deste princípio, a ISO procura garantir que cada organização, através dos seus líderes, defina um objetivo comum, uma missão, uma visão, valores, etc., e que seja capaz de o comunicar e transmitir de forma clara. Acima de tudo, interessa galvanizar os esforços dos colaboradores na mesma direção, com clareza e unidade, para que os objetivos da empresa sejam atingidos e que isso aconteça da forma mais eficiente possível. (Guia do Utilizador ISO 9001:2015, 2015)

Comprometimento das Pessoas

Tal como referido anteriormente, os princípios estão interligados e são interdependentes. E de facto, uma forte liderança e o alinhamento de colaboradores dentro de uma organização são extremamente importantes, mas isso não bastará se os colaboradores não forem capacitados para desempenhar o máximo e garantir os resultados da empresa. Cada organização deverá determinar as competências e conhecimentos necessários para cada função e assegurar que as pessoas aí alocadas as obtenham. Por forma a garantir que os esforços dos colaboradores sejam eficazes e eficientes. (Guia do Utilizador ISO 9001:2015, 2015)

Abordagem por Processos

Este princípio foca a atenção no processo e nas suas relações. Para tal, é necessário compreender o processo, as entradas, saídas e procedimentos auxiliares. O seu objetivo é otimizar cada processo como um todo, para que através da melhoria dos processos intermédios e da análise de saídas, entradas, e processos chave, seja garantida a coerência, funcionalidade, eficácia, eficiência e uniformidade de toda a organização. (Guia do Utilizador ISO 9001:2015, 2015)

Melhoria

A necessidade de melhoria dentro de uma organização é uma constante, dado o ambiente competitivo em que operam. Mas a melhoria não passa apenas pelo produto final fornecido pela organização, mas também por todos os processos que englobam a atividade da organização. (Guia do Utilizador ISO 9001:2015, 2015)

Para que a melhoria seja alcançada, é necessário identificar a necessidade ou oportunidade. Estas podem ter causas internas, detetadas através da prática do princípio anterior, ou causas externas, no caso de alterações de padrões do cliente, detetáveis através do princípio “Foco no Cliente”. Independentemente da causa, o objetivo será sempre o de fazer melhor ou com melhores resultados, otimizando um processo ou corrigindo uma não conformidade. (Guia do Utilizador ISO 9001:2015, 2015)

Tomada de Decisão Baseada em Evidência

Este princípio procura garantir que as decisões tomadas numa organização são baseadas em análises de dados e avaliações. Isto garantirá que a resolução de um qualquer problema trará uma melhoria à organização ao reduzir o risco de tomadas de decisão erradas por culpa de má evidência ou ausência de factos. (Guia do Utilizador ISO 9001:2015, 2015)

Gestão das Relações

É de conhecimento geral que uma organização tem de lidar, comunicar e interagir com várias partes interessadas externas incluindo fornecedores, clientes, sócios, entidades financeiras, entidades certificadoras, etc.

Através deste princípio, a organização deverá ter a capacidade de perceber quais as partes interessadas mais importantes para o sucesso e bom desempenho da organização: como potenciar essas relações e como diminuir os riscos que possam existir. (Guia do Utilizador ISO 9001:2015, 2015)

4.2. Principais Características da Norma

De forma a compreendermos melhor a norma, o Guia do Utilizador ISO 9001:2015 (2015) estabelece as principais características que definem a norma, são elas: Estrutura harmonizada; Contexto da organização; Partes interessadas; Serviços; Abordagem por processos; Pensamento baseado em risco; Foco no resultado. Uma vez que algumas das características se sobrepõem aos princípios previamente apresentados, iremos abordar apenas duas destas características que demonstram algumas das principais atualizações e os seus efeitos nas organizações, com o intuito de aprofundar o entendimento da norma ISO 9001:2015.

Contexto da Organização

A norma estabelece que cada organização deve estruturar o seu SGQ de forma individual, considerando o seu específico ambiente externo e interno, por forma a garantir que cada empresa formula o seu SGQ à sua medida, dentro dos parâmetros que a norma define. Através da construção de uma análise, semelhante à SWOT, a organização terá que se estudar a si própria, e de monitorizar constantemente esta análise. Inevitavelmente, este exercício força a empresa e os seus líderes a terem um pensamento mais estratégico, focando a organização na sua missão, algo que poderia não existir previamente. (Guia do Utilizador ISO 9001:2015, 2015)

Um estudo em vários países, realizado por Fonseca, Domingues, Machado e Harder em 2019, permite-nos observar a opinião de CEO's, gestores de organizações e gestores de qualidade, no que à implementação da ISO 9001:2015 diz respeito. O "contexto da organização" foi considerado o segundo ponto mais difícil na transição da ISO 9001:2008 para a versão de 2015. Este ponto foi também considerado o terceiro ponto com maior nível de benefício reportado. (Fonseca, Domingues, Machado & Harder, 2019)

Pensamento baseado em risco

Todos os processos do SGQ deverão ser geridos, no mínimo, com o auxílio do ciclo PDCA. Este pensamento está integrado em toda a nova norma e isso deverá ser refletido em toda a empresa também. O objetivo é que se identifiquem riscos, mas também oportunidades, capacitando assim a organização de uma resposta capaz e atempada. Apesar desta preocupação a norma não obriga a que todas as organizações utilizem metodologias formais de gestão de risco, mas sim que integrem este pensamento baseado em risco nas suas decisões do dia a dia, garantindo que todas as ações são planeadas, executadas e controladas

com a ideia da redução do risco. (Guia do Utilizador ISO 9001:2015, 2015) Tal como diz Fonseca (2015, p.174) este ponto “substitui ações preventivas e procura acrescentar uma avaliação sistemática de problemas e potenciais problemas com o objetivo de tornar o processo mais robusto”.

Este ponto da nova norma registou o maior benefício reportado com a implementação da ISO 9001:2015, na opinião de CEO's, gestores de organizações e gestores de qualidade, no estudo realizado por Fonseca, Domingues, Machado e Harder (2019). O “pensamento baseado em risco” foi também considerado o ponto mais difícil na implementação da ISO 9001:2015, “evidenciando que o maior obstáculo gera também o maior benefício significativo” (Fonseca, Domingues, Machado & Harder, 2019, p.36).

PARTE II: ESTÁGIO

5. A Empresa

Neste capítulo irá ser apresentado o Grupo Aquinos com um claro enfoque na empresa onde decorreu o estágio, a Aquinos S.A.. A empresa situa-se na freguesia de Sinde, no conselho de Tábua, distrito de Coimbra, e emprega, atualmente, 1617 colaboradores, o que a torna a maior das sete empresas do Grupo Aquinos. Todas as empresas deste grupo pertencem ao setor de equipamentos e mobiliário de conforto e estão estrategicamente ligadas entre si, quer por uma integração a montante, quer pela diversificação de produto, dentro do próprio setor.

Por forma a apresentar corretamente o Grupo Aquinos e a empresa Aquinos S.A. é necessária uma contextualização histórica.

5.1. Enquadramento Histórico do Grupo Aquinos

A empresa, originalmente denominada Estofos Aquinos, surgiu em 1985, criada por 3 irmãos, Jorge, António e Carlos Aquino. Era uma empresa pequena e familiar que contava com apenas 6 colaboradores, os três irmãos e suas respectivas esposas. (Site Grupo Aquinos: www.aquinosgroup.com)

Em 1994 foi inaugurado o polo de corte e transformação de madeira, em Sinde, que constituiu a empresa Eurotabua S.A.. Este foi o primeiro passo de uma clara vontade, mas também de uma necessidade estratégica de integração a montante. (Site Grupo Aquinos: www.aquinosgroup.com)

Em 2002 foi adquirida a empresa de fabrico de colchões Climax, abrindo, assim, portas à diversificação de produto. (Site Grupo Aquinos: www.aquinosgroup.com)

Em 2007 foi construído um novo polo fabril em Sinde, onde é, atualmente, a produção da Eurotabua S.A., bem como parte do corte e costura de tecidos da empresa Aquinos S.A.. Um ano depois, em 2008, a empresa passou a sociedade anónima o que lhe deu a sua atual denominação: Aquinos S.A.. Neste mesmo ano iniciou-se a construção de um terceiro edifício. (Site Grupo Aquinos: www.aquinosgroup.com)

Em 2010 foi criado um novo polo fabril para o fabrico de colchões e a empresa Climax passou a chamar-se Novaqui. Dois anos depois nasceu a Clibed, empresa que permitiu que o grupo passasse a produzir molas e fibras. Esta foi uma decisão que também integrou parte do processo a montante. (Site Grupo Aquinos: www.aquinosgroup.com)

Em 2014 a Aquinos S.A. iniciou o processo de expansão da capacidade de produção com a aquisição de uma nova fábrica em Nelas para o corte e costura de tecidos. Um ano mais tarde nasceu, ainda, outra empresa no núcleo de Sinde, a GOFOAM. Desta forma, o Grupo assumiu outra parte do processo a montante com a produção de espumas. (Site Grupo Aquinos: www.aquinosgroup.com)

Em 2016 deu-se a primeira aquisição de uma empresa francesa: a Gruhier, produtora de Clic-Clac, BZ e colchões. (Site Grupo Aquinos: www.aquinosgroup.com)

No ano de 2017, o processo de expansão da capacidade de produção da Aquinos S.A. foi concluído com a aquisição de uma nova fábrica em Carregal do Sal para a produção de sofás e transformação de madeira. (Site Grupo Aquinos: www.aquinosgroup.com)

Em 2019 o Grupo adquiriu uma segunda empresa francesa que controla empresas de produção de sofás, colchões e mobiliário, a H&F – Home & Furniture. Desta forma o Grupo Aquinos passou a ser líder do setor na Europa.

Resumindo, atualmente o Grupo Aquinos é constituído pelas seguintes empresas: Aquinos S.A., Eurotabua S.A., Novaqui S.A., Clibed Lda., Gof foam Lda., Gruhier S.A.(francesa), Aquisave Lda. (empresa que presta serviços de logística, gestão, marketing, vendas, compras e planeamento ao Grupo Aquinos) e o grupo H&F, a sua mais recente aquisição.

5.2. Aquinos S.A.

A empresa Aquinos S.A. teve um volume de negócios (VN) em 2018 de 85 628 087€ em que as exportações representaram 84% desse valor. As exportações da empresa representam, desde 2012, 80% a 85% do VN, o que nos permite afirmar que a Aquinos S.A. é uma empresa maioritariamente exportadora. Através dos seus clientes, entre eles a IKEA e a Conforama, a empresa exporta para França, Suíça, Alemanha, Espanha, Chile, México e Brasil.

Os resultados da Aquinos S.A. demonstram como em menos de uma década, de 2010 a 2018, a empresa cresceu: o VN mais que triplicou (figura 3), adquiriu mais dois polos industriais e contratou mais mil pessoas.

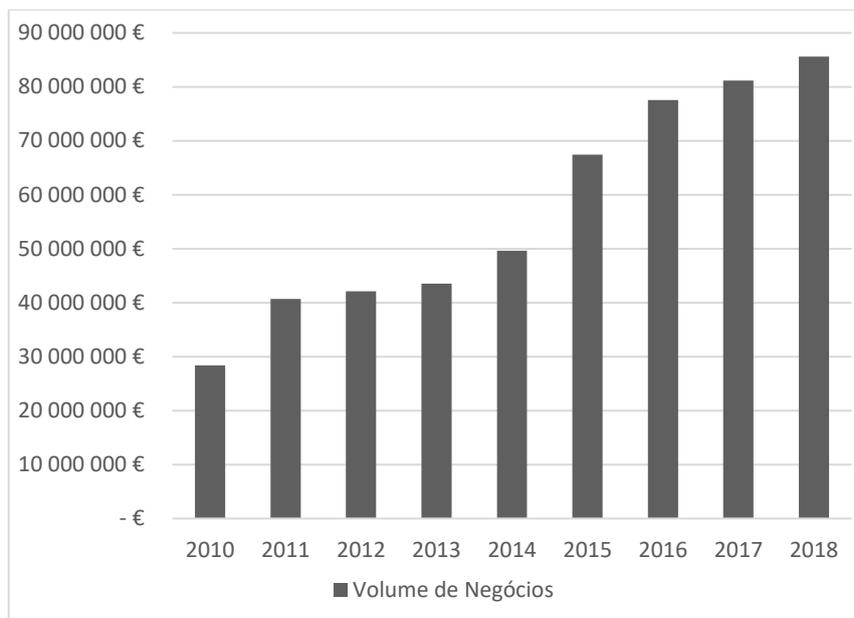


Figura 3. Volume de Negócios Aquinos S.A. Fonte: Revistas "1000 Maiores Empresas do Centro"

5.2.1. Departamento de Qualidade e Ambiente

O departamento que integrei durante o período de estágio, Qualidade e Ambiente, está afeto à empresa Aquinos S.A., contudo, eram prestados também os mesmos serviços à Eurotabua S.A..

O esquema (figura 4) que se segue mostra o organigrama do departamento. Como podemos verificar todo o departamento responde diretamente ao seu órgão máximo, "Direção". Os restantes órgãos são : Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) que garante a implementação e monitorização do SGQ da empresa; Polo Carregal do Sal e Nelas cujas funções se repartem pela Receção de Matérias-Primas (MP) e equipa de Auditoria do Produto, final e em linha de produção; Serviço Pós Venda (SAV); Analise de Não conformidades (NC); Ambiente que gere os resíduos e certificação FSC, Controlo de Receção de Matérias-Primas e Auditoria do Produto, final e em linha de produção.

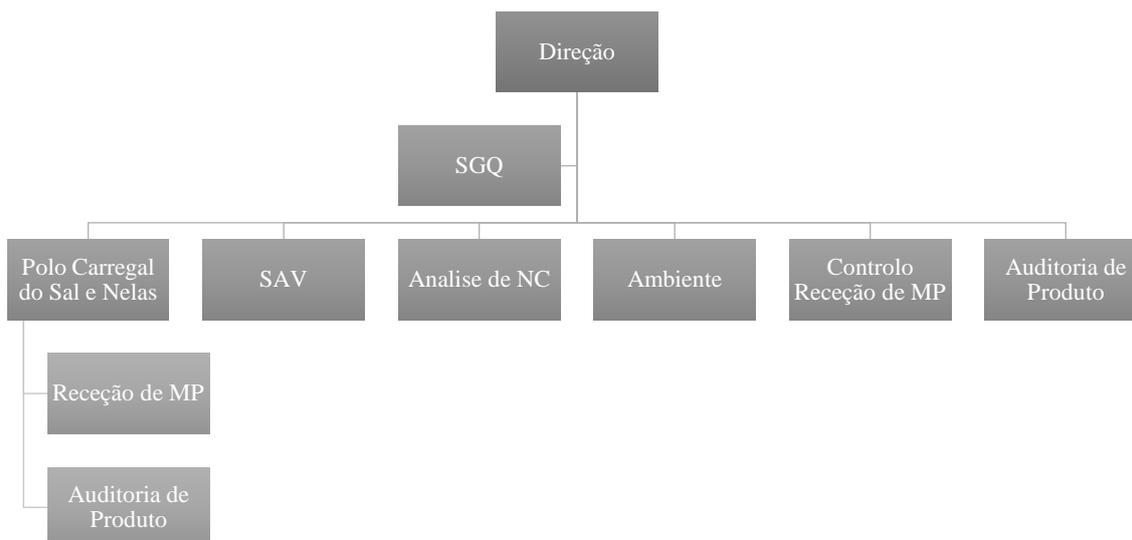


Figura 4. Organograma Departamento de Qualidade e Ambiente, Aquinos S.A.

Para além da certificação ISO 9001:2015 a empresa é certificada pelo sistema *Forest Stewardship Council* (FSC). A certificação FSC procura garantir o desenvolvimento sustentável dos espaços florestais, através de um conjunto de princípios e critérios de gestão florestal. (Norma FSC de Gestão Florestal para Portugal, 2018)

Cabe ao departamento de QeA garantir que as normas são seguidas por forma a que a empresa mantenha estas certificações. A empresa é alvo de constantes auditorias promovidas internamente ou por entidades externas, podendo as últimas serem entidades certificadoras ou clientes.

O Grupo e em particular a Aquinos S.A. estão sujeitos, em especial, ao escrutínio do cliente IKEA. Esse escrutínio é feito especialmente através de dois grandes âmbitos, a IWAY e as auditorias bienais. A primeira é, em suma, um código de conduta que delinea requisitos mínimos para o ambiente e para as condições de trabalho que os fornecedores da IKEA são obrigados a manter. As segundas visam garantir a qualidade do processo produtivo e do produto final. Para isto, o departamento de QeA destaca colaboradores cujas tarefas se prendem no garante do cumprimento de todos os requisitos de cliente. A base das normas e procedimentos de qualidade instaurados em fábrica provêm, em parte, dos requisitos de cliente, em particular do cliente IKEA, que, juntamente com as restantes necessidades de certificação, em particular a ISO 9001:2015, estruturam o SGQ da Aquinos S.A..

6. Tarefas Executadas

O estágio iniciou a 04 de Fevereiro de 2019 e terminou a 5 de Junho de 2019. Princesei um curto período de integração, no qual tive a oportunidade de conhecer o processo produtivo e o funcionamento geral das duas empresas, Eurotabua S.A. e Aquinos S.A., que incluiu visitas ao polo de Carregal do Sal e ao de Nelas. No tempo que se seguiu a esse período de integração, tive oportunidade de executar as mais variadas tarefas dentro do departamento de Qualidade e Ambiente. A cronologia que se segue mostra as tarefas de maior peso executadas durante o período de estágio, aprofundadas mais à frente, bem como os seus tempos de elaboração.

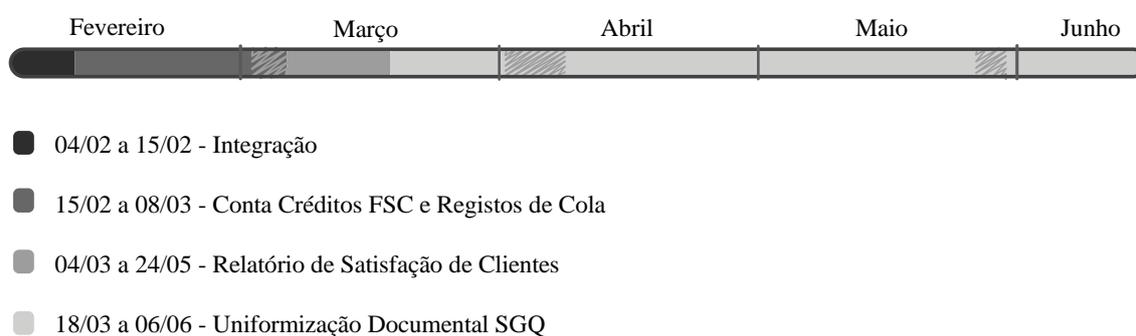


Figura 5. Cronologia de Estágio por Tarefas

6.1. Conta Créditos FSC e Registos de Cola

Como referido anteriormente, a Aquinos S.A. é uma empresa com certificação FSC, ou seja, garante ao consumidor que as matérias primas (MP) utilizadas que provenham de qualquer tipo de exploração de florestas, são alvo de boas práticas de gestão florestal. No decorrer do estágio, o polo de Sinde, conseguiu garantir que todos os produtos que saiam para venda eram reconhecidos como FSC Mix Credit.

No seguimento desta certificação, a Aquinos S.A., e, por consequência, a Eurotabua S.A., são obrigadas a garantir que a MP derivada de madeira proveniente de um fornecedor, também ele certificado, é suficiente para atingir as quotas definidas pelas entidades certificadoras. Assim, torna-se imperativo que seja realizado um controlo de entradas e saídas de produto certificado, por forma a garantir que o produto final pode ser apresentado ao consumidor final como FSC. Este controlo de entradas e saídas é ainda manual e registado em Excel, pelo que um colaborador terá que, diariamente, inserir as quantidades de MP

rececionada e de produto final consagrado com a certificação. Uma das minhas primeiras tarefas foi auxiliar a pessoa responsável por esta gestão e inserir dados na folha Excel.

Simultaneamente, prestei auxílio no registo de folhas de produção, em Excel, que visam controlar as quantidades de cola aplicadas num sofá, bem como as condições atmosféricas e mecânicas nas quais a cola foi aplicada. Estes registos são preenchidos, manualmente, pelos operadores das máquinas de cola quente, que colam espuma e fibra a peças de madeira e derivados, para posterior estufagem. Estes registos fazem parte do conjunto de condições obrigatórias impostas pelo cliente IKEA à Aquinos S.A..

6.2. Relatório de Satisfação de Clientes

Por forma a cumprir uma das obrigatoriedades da ISO 9001, o departamento de QeA é responsável por, anualmente, avaliar e monitorizar, com o auxílio do Departamento Comercial, o nível de satisfação dos clientes da Aquinos S.A. e da Novaqui S.A..

Esta tarefa é normalmente executada pela pessoa responsável pelo SGQ que me delegou a execução do relatório de satisfação de clientes da Aquinos S.A..

Os inquéritos foram enviados pelos comerciais aos seus respetivos grupos de clientes, e depois de respondidos, foram encaminhados para o departamento de QeA onde os transpus para Excel para posterior tratamento. O inquérito era composto por treze questões que abrangiam as mais diversas áreas: logística, comercial e produção. Nele os clientes tinham de avaliar cada questão numa escala de 1 a 5, em que 5 representa “muito satisfeito” e 1 “muito insatisfeito”. Tinham ainda, numa escala de 1 a 3, que classificar a importância que atribuíam a cada item, onde 1 era “pouco importante” e 3 “muito importante”.

Apesar do inquérito ser igual ao do ano anterior e de o formato do relatório não poder ser alterado, foi-me permitido melhorar o processo de tratamento dos resultados, pois, nos relatórios anteriores não eram contemplados os pesos de cada item. Isto é, um item classificado pelo cliente com um 4 no nível de satisfação teria o mesmo peso para a satisfação global fosse a sua importância avaliada em 1 ou 3.

6.3. Uniformização do Sistema

As fábricas pertencentes ao Grupo Aquinos localizadas em Portugal estão divididas em dois Sistemas de Gestão de Qualidade que, para facilitar a compreensão do texto, denominaremos SGQ Aquinos, que abrange as empresas Aquinos S.A. e Eurotabua S.A., e SGQ Novaqui,

que inclui as empresas Novaqui S.A., Clibed Lda. e Gofoam Lda.. A uniformização destes dois Sistemas de Gestão da Qualidade era um dos objetivos do Grupo Aquinos para 2019 e o processo para o atingir foi faseado.

É importante compreender que o SGQ Aquinos foi criado recentemente. Este SGQ é resultado de uma fusão do SGQ que operava nas fábricas da Aquinos S.A em Sinde com o SGQ dos polos de Nelas e Carregal. Infelizmente, isto significava que aquando da minha chegada, dentro da Aquinos S.A. cada polo industrial podia ter, por exemplo, Instruções de Trabalho (IT) diferentes para descrever a mesma função/tarefa/modo de funcionamento de uma máquina. Desta forma, a primeira fase de trabalhos do Grupo prendeu-se na uniformização do próprio SGQ Aquinos.

Numa segunda fase, o trabalho desenvolvido visava a uniformização entre os dois SGQ Aquinos e Novaqui. Aqui, o resultado final seria conseguir com que toda a informação documentada fizesse parte do mesmo SGQ (sem estar repetida) e que fosse numerada de forma lógica e intuitiva para que fosse possível aproveitar sinergias entre os colaboradores afetos ao SGQ no Grupo.

Do trabalho de homogeneização a decorrer no SGQ Aquinos, tive a oportunidade de inspecionar várias IT's em todos os polos fabris da Aquinos S.A., compará-las e compilá-las pela organização pretendida dando sugestões de junção de diferentes IT's que, apesar de já estarem no mesmo sistema, eram indistinguíveis entre si e duplicavam informação. Este trabalho consistiu na observação de tarefas produtivas. Mais tarde auxiliei na organização da nova numeração de informação documentada, Modelos e IT's, aquando da uniformização dos SGQ's do Grupo.

6.3.1. SGQ Aquinos

Informação documentada, na norma ISO 9001:2015, é tudo o que a organização utilize, seja em papel ou informatizado, para registar conformidade de requisitos ou documentos de auxílio à produção, desde instruções de trabalho, fluxogramas, planos de qualidade, etc. (Guia do Utilizador ISO 9001:2015, 2015)

É importante compreender que, dada a dimensão da empresa e o seu número de colaboradores, a quantidade de informação documentada é colossal, o que torna o seu controlo e tratamento um trabalho árduo, em parte, pela falta de informatização e automatização de registos de produção. O controlo do processo é o que mais sofre com esta falta de modernização. A empresa depende ainda, quase na totalidade, e no que toca ao

trabalhado da qualidade na sua totalidade, de registos em papel, sejam eles registos de “Não conformidade”, registo de auditorias, ou de produção. Esta dependência tem um número de efeitos óbvios: o elevado risco de erros de preenchimento dos registos; o tempo de agregação de todos os registos e posterior seriação (entre registos correta e incorretamente preenchidos); e o tempo de inserção dos dados, de forma manual, em *Excel*, já para não mencionar, o risco de perda de registos, o risco de erro de inserção dos dados em Excel, os registos com letra ilegível, etc. Todos estes tempos somados levam a que as análises tenham um desfasamento com o período em que os dados foram recolhidos demasiado longínquos para garantir, a meu ver, que o tempo de resposta a um determinado problema seja efetuado com a totalidade da informação.

Ainda assim, no que toca à documentação que visa informar o colaborador de especificações de produto e outras descrições de processo, a empresa começa já a disponibilizá-la em LCD's, com por exemplo, vídeos exemplificativos da embalagem de um sofá, na zona de embalagem de sofás. Isto torna a atualização e controlo documental muito mais fácil e rápido.

A informação documentada obedece a um conjunto de regras definidas no ponto 7.5 da ISO 9001:2015 e pela própria empresa: com nome, data autor e versão; um formato adequado, definido pela empresa, em papel; e aprovação pelo diretor da unidade orgânica que o documento visa auxiliar.

Sobre mim recaíram as Instruções de Trabalho, a fim de solidificar o SGQ Aquinos, essencialmente rever e, se necessário, criar ou fundir IT's, mas também compreender o seu uso e utilidade possibilitando assim a supressão de informação documentada irrelevante, tal como mencionado anteriormente. A maioria das IT's destinam-se à descrição do modo de operação de uma máquina ou posto de trabalho. O trabalho obrigou a um estudo e compreensão das IT's e das tarefas e/ou modos de operar as máquinas e a várias deslocações aos polos de Nelas e Carregal. Durante todo o processo fui auxiliado pela pessoa responsável pelo gestor do SGQ da Aquinos S.A. e todas as propostas de alteração ou supressão de IT's passaram por ele.

Exemplo desta tarefa foi o trabalho desempenhado nas IT's relacionadas com máquinas de corte radial. Estas máquinas foram trocadas de setor repetidas vezes e inclusivamente levadas para polos diferentes onde sofreram reparações, trocadas peças essenciais e adicionados sistemas de segurança que não existiam originalmente. Isto levou a um

afastamento entre o modo de operar a máquina e as IT's correspondentes e também a uma discrepância entre as máquinas no polo de Sinde e no polo do Carregal do Sal. Para corrigir este problema e reduzir a documentação foi criada uma IT geral que conseguisse abranger todas as máquinas com alertas de segurança consoante o modelo/versão de máquina. Assim, todas as máquinas tinham informação documentada ajustada à máquina uma vez que a IT passou a contemplar vários modelos de máquina.

6.3.2. SGQ do Grupo

O processo da fusão dos dois sistemas foi iniciado em 2019, contudo a data de termino deste processo era, até à minha saída da empresa, indefinido. O processo envolvia os dois departamentos de qualidade do grupo, contudo o trabalho recaia, em grande parte, no gestor do SGQ Aquinos, que no final do processo será responsável pelo SGQ do grupo. O meu contributo foi simples, mas permitiu reduzir o risco nas alterações implementadas. Elaborei uma série de matrizes que relacionavam informação documentada do SGQ Aquinos com o SGQ Novaqui e qual a nova designação e numeração daquela informação no SGQ do Grupo. O sistema de numeração desenvolvido pelo gestor do SGQ permitia que a informação documentada fosse imediatamente separada por informação destinada à produção e restantes, posteriormente, com uma letra, a que empresa ou unidade orgânica se destinavam. Este esforço de uniformização resulta numa clara vontade de melhorar processos internos da empresa, o que até aqui era um SGQ virado para a certificação com objetivo de facilitar a captação de clientes e da necessidade de corresponder às exigências dos mesmos, parece estar a passar por um processo de transição em que o SGQ procura verdadeiramente melhorar a empresa e o grupo internamente.

Deste trabalho resultou, por exemplo, a supressão da IT que descrevia a emissão de guias ambientais. Uma vez identificada uma IT que descreviam a mesma função em ambos os SGQ's, iniciou-se o processo de avaliação e decidiu-se fundir as duas IT's. Estas foram complementadas pelo que, a IT final acabou por conter mais informação, complementando assim a descrição da tarefa, e foi evitada a redundância na informação documentada do SGQ do Grupo.

CONCLUSÕES

O presente relatório de estágio aborda, não só a qualidade numa organização: o conjunto de características de um produto/serviço que consegue satisfazer as necessidades das partes interessadas e um produto sem defeitos, com o custo e preços reduzidos, na perspetiva da empresa e do cliente, respetivamente, mas também a forma como uma empresa pode garantir e sistematizar a obtenção dessa qualidade de forma consistente, o Sistema de Qualidade da Gestão. Em particular o SGQ do Grupo Aquinos e como essa organização procura otimizar os seus sistemas através, nomeadamente, da uniformização dos SGQ pré-existentes. Um dos principais desafios à uniformização prende-se na pesada estrutura da organização, pois, só a Aquinos S.A. conta com mais de mil e seiscentos colaboradores, e na falta de progresso nos sistemas de informação.

O estágio realizado permitiu-me adquirir novas competências e capacidades, maior sentido de responsabilidade e uma compreensão do funcionamento interno de uma empresa, garantindo, assim, uma mais fácil entrada no mercado de trabalho, tendo até sido contratado pela empresa no final do estágio. Os conhecimentos adquiridos no Mestrado e Licenciatura em Gestão, nomeadamente nas áreas de informática de gestão e gestão da qualidade, em muito contribuíram para o bom desempenho nas tarefas que me competiram durante o decorrer do estágio.

Apesar de não obter esta informação diretamente pelos decisores da empresa, a realidade com que me deparei aponta para que a Aquinos S.A. se insira no grupo de empresas cuja motivação para a obtenção de certificação advém de causas externas, nomeadamente, pressão por parte do(s) cliente. Isto porque a Aquinos S.A. é empresa fortemente exportadora e dependente de clientes exigentes ao nível da qualidade, como é o caso da IKEA. Em resultado disso, a empresa cresceu, mas como é dito por Gotzamani e Tsiotras (2002) empresas motivadas por causas internas terão benefícios operacionais internos. No caso das empresas cujas motivações são externas os seus benefícios serão também de natureza externa (citado em Sampaio, Saraiva & Rodrigues 2011), pelo que é expectável que a Aquinos S.A. não goze ainda do máximo potencial de melhoria interna decorrente da implementação do seu SGQ.

O processo de Uniformização será lento e ficou longe de findar aquando do término do meu estágio, contudo, é evidente que a empresa entra agora numa fase de maior preocupação pela

qualidade por motivações internas e que esse esforço pode resultar numa melhoria interna mais assinalável.

A empresa, a meu ver, necessita de uma clara modernização, sobretudo a nível dos sistemas de informação. A maioria dos processos depende ainda de registos em papel que tornam o processo de análise e conseqüente tomada de decisão lentos. Hoje é possível adquirir tablets a um custo reduzido que facilmente substituem o papel na tarefa das folhas de registo, com a vantagem de encurtar o tempo de processamento dos dados, reduzindo os riscos de uma demora na tomada de decisão e os custos inerentes ao consumo de papel e ao desperdício de recursos humanos em tarefas facilmente automatizadas. Com este sistema implementado seria fácil ligar o registo diretamente à base de dados, sem todo o processo de registo posterior em *Excel* e potenciais erros, falhas humanas e perdas de registos.

A Aquinos S.A. e o Grupo Aquinos deveriam utilizar o processo de uniformização para mais do que uma mera reorganização de informação documentada e aproveitar este esforço e sinergias criadas para que se extraísse o máximo das potenciais vantagens provenientes do SGQ.

Referências Bibliográficas

- Pires, A. R. (2016). *Sistemas de Gestão da Qualidade : Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria e Serviços* (2th ed.). Lisboa: Edições Sílabo, LDA
- Russell, R. S., Taylor B. W. (2011). *Operations Management : Creating Value Along the Supply Chain*. John Wiley and Sons, Inc
- Fonseca, L., Domingues, J., Machado, P., Harder, D. (2018) *ISO 9001:2015 Adoption: A Multi-Country Empirical Research*. Journal of Industrial Engineering and Management
- Fonseca, L. (2015) *From quality gurus and TQM to ISO 9001:2015: A review of several quality paths*. International Journal for Quality Research
- Juran, J., Godfrey, A. (1998) *Juran's quality handbook* (5th ed.). McGraw-Hill Companies Inc.
- Sampaio, P., Saraiva, P., Rodrigues A. G. (2011). *The economic impact of quality management systems in Portuguese certified companies Empirical evidence*. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm>
- Sampaio, P., Saraiva, P., Rodrigues A. G. (2008). *ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches*. Disponível em: www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm
- Fonseca, L. Domingues, P., Machado, P., Calderón, M.(2017). *Management System Certification Benefits: Where Do We Stand?*. Journal of Industrial Engineering and Management
- Fonseca, L. (2012). *Gestão da Qualidade: uma reflexão crítica*. Qualidade, Revista da Associação Portuguesa para a Qualidade
- APCER (2015). *Guia do Utilizador ISO 9001:2015*. Disponível em <https://www.apcergroup.com/pt/guias-e-publicacoes>
- Aquinos, *História do Grupo*, (Consultado a 16/01/2020). Disponível em: <https://www.aquinosgroup.com/timeline>
- FSC (2018). *Norma FSC de Gestão Florestal para Portugal*. Disponível em: <https://pt.fsc.org/preview.norma-de-gesto-florestal-para-portugal.a-391>