

# Strategic Approach to the Implementation of a Quality Management System by NP EN ISO 9001: 2015, a case study

Eva, Santiago evara-  
fael@gmail.com

Coimbra Business School ISCAC  
Portugal

Luis Azevedo lui-  
sazevedo82@gmail.com  
Coimbra Business School ISCAC  
Portugal

## Resumo:

Apesar dos grandes avanços no desenvolvimento de métodos técnicos, tecnológicos e de gestão, que têm sido observados quer em estudos científicos, quer em práticas de mercado, temos assistido nos últimos tempos, à crise económica e a um constante desaparecimento de empresas. Em muitos casos, são consequência da ausência ou ineficiência dos sistemas de gestão adequados, para fins/sucessos operacionais incluindo os comerciais.

Em resposta às recentes mudanças na ISO 9001:2015 e na maior integração do Sistema de Gestão da Qualidade com os Modelos de Gestão de Negócio, estas ferramentas são apresentadas como mecanismos de sucesso.

Pretendemos apresentar uma abordagem ao contexto de negócios da organização na implementação de um SGQ e demonstrar a sua importância na gestão dos negócios e numa implementação do SGQ bem-sucedida. Apresentam-se mecanismos desenvolvidos para analisar as interferências positivas e negativas, as ameaças e/ou oportunidades que o meio envolvente cria às organizações e o modo como afeta o alinhamento estratégico de negócio.

**Palavras-Chave:** Contexto da organização, Negócio, Partes Interessadas, Sistema de Gestão.

## Abstract:

Although major advances in the development of technical and management methods, which mostly have been observed both in scientific studies both in market practices, we have witnessed in recent times of economic crisis at a steady disappearance of companies. In most cases, this disappearance is due to the absence or inefficiency of the management systems, suitable for business purposes. Based on recent changes in ISO 9001 and the further integration of the Quality Management System with Management Systems, these are presented as business success engines. With this document we intend to present an approach to the organization's context in implementing a quality management system in an organization and demonstrate the importance of the company's business

environment in successful implementation. Mode mechanisms have been developed to analyze the positive and negative interference within the organization, the threats and opportunities of the environment, which affect the strategic business alignment, between which resulted in a correlation matrix between what is intended and what is of the various elements desired. 2015, and its documental structure: a description of the network processes considered in the implementation of the quality system necessary to fulfill the general requirements of ISO 9001 was performed.

**Keywords:** Business Strategy, Organization Context; Quality Management; Stakeholders.

---

## 1. Introdução

Com o trabalho desenvolvido pretendeu-se definir a abordagem a ter na implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) que cumpra com os requisitos da norma NP EN ISO:2015, de modo a permitir a certificação da empresa ESGALHADELAS – Arquitetura Lda. A importância desta abordagem prende-se com a necessidade de implementar um SGQ integrado com a gestão do negócio de um gabinete de arquitetura, de modo a aumentar índices de eficácia e eficiência, reduzindo desperdícios, acrescentando valor, assegurando a sustentabilidade do negócio

## 2. Metodologia de abordagem na implementação do SGQ

A metodologia desenvolvida consistiu numa análise da Cultura Organizacional, do Contexto da Organização, dos interesses das diversas Partes Interessadas, do Conhecimento da Organização e da Gestão de Topo. Foram efetuadas reuniões bilaterais com os diversos elementos responsáveis da equipa de trabalho como forma de obter informação relativamente, como está organizada a gestão operacional de trabalho, como é feita a gestão de processos (planeamento, organização, realização e controlo), como são geridas as pessoas (competências, motivações, equipas, ambiente de trabalho), que resultados práticos, quais as prioridades da organização nos próximos anos, quais as interferências, qual o caminho a seguir, quais as nossas metas, quais os recursos e atividades necessárias, entre outras reflexões.

Este foi um processo participativo onde todas as partes interessadas na organização ajudaram a construir o futuro.

## 2.1. Norma NP EN ISO 9001:2015

A norma NP EN ISO 9001:2015 – “Sistema de Gestão da Qualidade - Requisitos”, é a norma através da qual é possível iniciar o processo de certificação no âmbito da Qualidade. O objetivo desta norma passa por especificar um conjunto de requisitos que permitam às organizações trabalhar em conformidade. É o referencial normativo mais utilizado em todo o mundo.

## 2.2. Princípios da Qualidade

A gestão da qualidade baseia-se em sete princípios:

- Foco no Cliente;
- Liderança;
- Comprometimento das Pessoas;
- Abordagem por Processos;
- Melhoria;
- Tomada de Decisão Baseada em Evidências;
- Gestão das Relações.

## 2.3. Desenvolvimento do SGQ

O valor acrescentado ao produto / serviço da organização com a implementação do SGQ será apenas percebido após ele estar efetivamente adotado e adaptado ao ambiente único da organização.

A essência do SGQ é desenvolver um Ciclo de Melhoria Organizacional num alto nível destacando os tópicos importantes da organização.

No decorrer do trabalho foram apresentados e introduzidos conceitos, princípios da qualidade, reflexões do ponto de situação. O comprometimento de todos os colaboradores nas diversas etapas de implementação do SGQ, foi determinante no sucesso alcançado, funcionou como um facilitador e catalisador de cada uma das atividades desenvolvidas.

---

## 3. Resultados

### 3.1. Apresentação da Empresa

A “Esgalhadelas” foi criada em 2015, centra a sua atividade mercado de Arquitetura e Administração de Obras. Realiza Projetos de Arquitetura Residencial, Projetos Institucionais e Comerciais, Projetos de Reformas em Geral. A empresa atua em todo o país, estando a projectar

a sua expansão para mercados externos, nomeadamente mercados emergentes. A filosofia de trabalho assenta num estudo preliminar da área, articulado com as competências e criatividade, inicia o desenvolvimento do projeto arquitetónico, onde, para a organização, cada cliente e cada projeto são únicos. Projeta Sonhos, tornando-os realidade. Marca presença ativa no acompanhamento e desenvolvimento sistemático da obra, assim como no uso dos edifícios até ao final do ciclo de vida. Executa os mais diversos projectos de arquitetura, criando, transformando e renovando ambientes residenciais e industriais, através de projetos com sustentável, eficaz e eficiente funcionalidade de espaço, proporcionando ao cliente expectativas reais e personalizadas, assegurando satisfação, tranquilidade e segurança aos seus clientes e colaboradores.

### **3.2. Contexto da Organização**

A análise das partes interessadas foi aspeto fulcral em termos do planeamento estratégico da organização. Pressupõe o alcance da eventual conflitualidade entre os seus objetivos com os da organização ou/e da sua convergência, o resultado desta análise é evidenciado na Tabela 1.

Assim, a ESGALHADELAS encontrou a posição de equilíbrio no actual contexto, de forma a maximizar a sua performance estratégica de negócio.

Foi de crucial importância para o sucesso da implementação da estratégia da ESGALHADELAS, proceder à análise das partes interessadas, pois só assim:

- se identificam os pontos de desacordo e se previnem problemas durante a implementação da estratégia;
- se detetam informações valiosas em relação às necessidades, recursos, e objetivos das partes interessadas.

A consideração de todas as partes interessadas na conceção e implementação da estratégia incrementa a sua probabilidade de sucesso.

**Tabela 1 – Matriz Querer das partes interessadas versus, com o que a ESGALHADELAS quer**

Parte Interessada	O que as partes interessadas querem da ESGALHADELAS	O que a ESGALHADELAS quer das partes interessadas		
Ambiente Interno	Gerência	Maior competitividade e excelência Utilização racional dos recursos Boas condições de processos internos	Definição da estratégia e objetivos Capacidade de Liderança Quali- Boas Práticas de Gestão Reco-	
	Colaboradores	Reconhecimento	Progressão profissional	Competência técnica e pedagógica
		Remuneração justa		Empenho
		Boas condições de trabalho		Eficiência e eficácia
		Motivação no trabalho		Cumprimento exemplar das funções
	Clientes Particulares	Apresentação de propostas adequadas		Cumprimento das condições contratadas
		Reconhecimento pelo mercado Tratamento das suas necessidades		Fidelização
	Ambiente Externo		Transparência na aquisição de produtos	Capacidade técnica e resposta atempada
			Cumprimento dos prazos de pagamento	Cumprimento das condições acordadas
		Parceiro –	Objetividade nos pedidos de compra	Informação de novos métodos e processos
Engenharia especialidades		Capacidade técnica novas parcerias		Reconhecimento da competência técnica
		Rigor no cumprimento de compromissos		Maior apoio na divulgação / promoção Contributo para a melhoria Partilha de conhecimentos Sinergias
		Conformidade legal e regulamentar		Transparência
		Procedimentos eficazes e rastreáveis		Atitude pedagógica

Parte Interessada	O que as partes interessadas querem da ESGALHADELAS	O que a ESGALHADELAS quer das partes interessadas
Entidades Fiscalização Auditoria	Facilidade de acesso à informação	Sugestões Oportunidades de melhoria
Sociedade civil	Rigor e credibilidade Serviços de arquitetura de qualidade Responsabilidade social	Reconhecimento Desenvolvimento Sustentável
Fornecedores	Transparência na aquisição de produtos Cumprimento dos prazos de pagamento Reconhecimento da competência técnica	Capacidade técnica e de resposta Cumprimento das condições acordadas Competência técnica e profissional

Complementarmente ao conhecimento das partes interessadas, a realização de uma análise SWOT, permitiu, de uma forma simples, verificar a posição estratégica atual da ESGALHADELAS e analisar os riscos sobre diversas perspectivas.

Os objetivos estratégicos definidos são os resultados, que a ESGALHADELAS pretende alcançar até ao final do ano 2016. Desdobrados a partir da Visão, Missão e Valores. Perspetiva CLIENTES - ocupa um lugar de destaque no mapa estratégico da ESGALHADELAS. Em termos metodológicos esta perspetiva gira em torno da questão: Que objetivos devem ser prosseguidos para atrair os clientes e por essa via atingir a Visão a que nos propomos. Perspetiva PROCESSOS que se encontram descritos na Figura 1. Espelham os objetivos que a ESGALHADELAS internamente deve prosseguir para alcançar e superar as expectativas e necessidades dos clientes, os objetivos definidos no patamar superior. Em termos metodológicos, esta perspetiva gira em torno da questão: Que objetivos vão ser atingidos para que se obtenham ganhos de eficiência, garantindo simultaneamente a qualidade dos nossos serviços para atingir os fins a que nos propomos. Perspetiva APRENDIZAGEM / CRESCIMENTO - em termos metodológicos esta perspetiva gira em torno da questão: Que objetivos deverão ser prosseguidos de forma a entregar competências e a obter o empenho dos nossos colaboradores, para alcançar os patamares anteriores que a ESGALHADELAS

pretende? Perspetiva FINANCEIRA - pretende-se obter resposta para a questão: Que objetivos devem ser atingidos para otimizar os nossos recursos e acrescentar valor?

**Figura 1 - Rede de Processos da Esgalhadas**



## 4. Conclusões

Após a implementação do SGQ da ESGALHADELAS em conformidade com a norma internacional NP EN ISO 9001:2015, concluiu-se que o trabalho desenvolvido está longe de se dar por terminado, mas sim um início de uma nova forma de gerir e controlar a melhoria do negócio. Esta nova abordagem à implementação do SGQ, permitiu-nos potenciar a cultura organizacional da ESGALHADELAS, num enraizamento da mesma nos vários elementos constituintes da organização, traduzido num maior comprometimento e alinhamento com a estratégia empresarial dos vários elementos da organização. Possibilitou um alinhamento mais certo do contexto da empresa com o seu posicionamento no mercado, tornando mais eficiente o processo de fidelização e satisfação dos clientes. Permitiu acompanhar mais de perto o grau de desempenho dos processos, atividades e tarefas desenvolvidos pela organização, possibilitando uma resposta mais atempada sempre que se esteja numa situação de desvio ao pretendido. Permitiu utilizar o SGQ como um instrumento de sucesso ao negócio, através da sua integração e alinhamento com o sistema de gestão de negócio.

## References

NP EN ISO 9001:2015 – *Sistema de Gestão da Qualidade - Requisitos*

Caldeira j., (2015) - *guidelines para a elaboração do plano estratégico*

Soares, I., Pinho C., Couto j. E Moreira, j., (2008) - *Decisões de investimento - análise financeira de projectos.*

Nunes J. E Caviquel, (2014) - *Plano de marketing, estratégia em Acção*

## Curriculum Vitae:

Eva Santiago has a degree in Engenharia Química pela FCTUC, Universidade de Coimbra, Pós Graduada em TSSTH e Conselheira da Segurança, Pós Graduada em Engenharia da Qualidade e Gestão Tecnológica e Organizacional, Diplomada de Estudos Avançados (DEA) SHST pela Universidad de Leon, Espanha.

Doutoranda de Desenvolvimento Sustentável Local pela Universidad Leon Espanha.

LEAD AUDITOR reconhecido pela IRCA, SGS Academy Portugal. Experiência profissional na indústria durante 23 anos, onde exerceu funções de Direção da Qualidade, Direção Técnica e Direção Industria. Experiência prática em implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.

Auditora Sistemas de Gestão de Produtos Químicos, regulamentos REACH, CLP e Biocidas Experiência prática em implementação de Sistema de Gestão de Produtos Químicos, regulamentos REACH, CLP e ADR. Docente do ensino superior.

Presidente da GATES Global Association for Technology, Education and Science, Diretora Executiva da Escola do Mar CBS IPC Figueira da Foz

Summary of the Curriculum Vitae of the author 1, Summary of the Curriculum Vitae of the author 2, Summary of the Curriculum Vitae of the author 3, Summary of the Curriculum Vitae of the author 4.....

## Authors Profiles:

Eva Santiago has a degree in Engenharia Química pela FCTUC, Universidade de Coimbra, Pós Graduada em TSSTH e Conselheira da Segurança, Pós Graduada em Engenharia da Qualidade e Gestão Tecnológica e Organizacional, Diplomada de Estudos Avançados (DEA) SHST pela Universidad de Leon, Espanha.

Doutoranda de Desenvolvimento Sustentável Local pela Universidad Leon Espanha.

LEAD AUDITOR reconhecido pela IRCA, SGS Academy Portugal. Experiência profissional na indústria durante 23 anos, onde exerceu funções de Direção da Qualidade, Direção Técnica e Direção Industria. Experiência prática em implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.

Auditora Sistemas de Gestão de Produtos Químicos, regulamentos REACH, CLP e Biocidas Experiência prática em implementação de Sistema de Gestão de Produtos Químicos, regulamentos REACH, CLP e ADR. Docente do ensino superior.

Presidente da GATES Global Association for Technology, Education and Science, Diretora Executiva da Escola do Mar CBS IPC Figueira da Foz