

Ana Sofia de Albuquerque Ferreira

Qualidade Empresarial: Estratégias e indicadores

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2015

Ana Sofia de Albuquerque Ferreira

Qualidade Empresarial: Estratégias e indicadores

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2015

Ana Sofia de Albuquerque Ferreira

Qualidade Empresarial: Estratégias e indicadores

Assinatura da Aluna: _____

Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa
como parte dos requisitos para obtenção do grau de
Mestre em Gestão da Qualidade

Resumo

Esta dissertação está dividida em duas partes. Começa por apresentar os princípios básicos da Qualidade e as normas base para a gestão da Qualidade, nas diferentes empresas.

Passa depois para o exemplo de uma empresa do ramo automóvel, que iniciou a sua actividade em Portugal no ano 2000 e que está já incluída nas 100 melhores empresas para trabalhar, tendo resultados muito bons a todos os níveis de Qualidade

A análise das estratégias para a qualidade implementadas nessa empresa é complementada pela recolha e estudo em paralelo da evolução de um conjunto de três indicadores: facturação, satisfação dos clientes e satisfação dos colaboradores. A evolução desses indicadores permitiu concluir que qualquer empresa que tenha como referência a excelência organizacional poderá atingir os seus objectivos, bastando para isso não desistir, formar os seus colaboradores e não perder a cultura empresarial com objectivo da melhoria contínua.

Abstract

This master's thesis is divided in two parts. It starts by exposing the basic principles in quality management and the basic standards and legal issues for quality management in different kinds of organization. In a second step it refers to a case study in an automotive industry that began its activity in Portugal in 2000 and which is already include in the 100 best companies to work in Portugal.

The strategies for quality applied in that automotive industry is completed by the simultaneous collection and analysis of the evolution of a set of three indices: billing, clients and workers satisfaction. The evolution of those indices permitted to conclude that any organisation which want to accomplish excellence will may realise that achievement since it never gives up, trains their employees and never lose business culture with the aim of continuous improvement.

Through this analysis it is exposed how any company can be a good quality example, simply by not giving up, by training their employees and by not losing business culture

Dedicatórias

Dedico esta dissertação ao meu pai, que embora não estivesse, desde cedo, presente no meu dia-a-dia, devido ao acidente que o levou da nossa vida, para mim sempre está presente, por tudo o que me transmitiu em vida e pelo amor e tempo que me dedicou.

À minha mãe por me ter ensinado a fazer sempre as minhas próprias escolhas e a viver com os resultados dessas mesmas decisões, tornando-me responsável, dedicada e levando-me sempre a mostrar do que sou capaz.

À minha irmã, por nunca me ter deixado desistir, por me ensinar as mais importantes lições da minha vida e que ainda hoje as passo para os meus filhos e por estar sempre presente nos momentos mais difíceis e na minha educação.

Aos meus queridos filhos, Daniel e Afonso, pelo sorriso com que sempre me recebem quando tenho que me ausentar. À força que os seus sorrisos e gargalhadas me dão e ao amor e dedicação com que também me ajudam a crescer.

Ao meu companheiro, Ilídio Gaspar, por me ter apoiado na decisão de continuar a apostar na minha formação, mesmo sabendo que isso iria fazer com que eu tivesse menos disponibilidade e tempo e que iria necessitar da sua ajuda neste percurso.

Agradecimentos

Agradeço à empresa OKE, nomeadamente à sua Direção na OKE Tillner Perfis, Lda, por ter apostado na minha formação profissional e pessoal, e por acreditar constantemente nos resultados que daí virão.

Agradeço em especial à equipa da Qualidade, que também dia após dia, se esforça por melhorar continuamente a organização não só do nosso departamento como de toda a empresa e sem os quais eu não conseguiria ajudar a implementar a cultura de Qualidade na empresa. São todos, uma equipa excepcional e é um orgulho ver a evolução global e dedicação pessoal de cada um.

Agradeço a toda a equipa OKE em Portugal, pela sua participação na Qualidade e pelo seu esforço, empenho e dedicação servirem como base para esta dissertação.

Agradeço à minha orientadora, Dra. Teresa Lajinha, por me ter dado o empurrão inicial no momento em que me sentia mais perdida e sem saber qual o caminho a seguir.

Agradeço também pelos seus ensinamentos, disponibilidade contínua e pelo tempo que dedicou a ajudar-me em mais esta fase da minha vida, bem como, agradeço toda a sua paciência para comigo.

Abreviaturas

APQ – Associação Portuguesa da Qualidade

CAP – Certificado de aptidão profissional

IPQ – Instituto Português da Qualidade

ISO – *Internacional standards organization*

KISS - Keep It Short and Simple

MOQ – Quantidade mínima de encomenda

NC – Não-conformidade

PDCA – *Plan, do, check, act*

QC - Quality Control

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

TQC - *Total Quality Control*

TS – *Technical specification*

Índice Geral

Resumo.....	I
Abstract	I
Dedicatórias.....	II
Agradecimentos.....	III
Abreviaturas	IV
APQ – Associação Portuguesa da Qualidade.....	IV
Índice Geral.....	V
Índice de figuras	VII
Índice de tabelas	VIII
Índice de gráficos	IX
Introdução	1
I. Conceitos Fundamentais	2
I.1. O que é a Qualidade?.....	2
I.1.i. Conceitos Básicos	2
I.1.ii. Passos iniciais para ser uma empresa de Qualidade	5
I.2. Certificação da Qualidade	7
I.3. Normas da Qualidade.....	12
I.3.i. ISO 9001	12
I.3.ii. ISO TS 16949	15
I.4. Indicadores da Qualidade.....	17
I.4.i. Faturação.....	18
I.4.ii. Satisfação dos clientes	18
I.4.iii. Satisfação dos Colaboradores	20
II. Revisão da Literatura.....	22
III. Estudo de Caso.....	27

III.1. Apresentação da Empresa.....	28
III.2. Alguns meios utilizados para implementar a Qualidade.....	35
III.3. Percurso da empresa na área da Qualidade	41
III.4. Alguns Indicadores e sua Evolução	45
III.4.i. Faturação.....	46
III.4.ii. Satisfação dos Clientes.....	47
III.4.iii. Satisfação dos Colaboradores	55
IV. Discussão de resultados	59
V. Conclusões	60
Bibliografia:	61
Anexos.....	64
Anexo 1. O Manual de Bolso da OKE Tillner Perfis, Lda.....	65
Anexo 2 - Avaliação da Satisfação dos Clientes. Questionário	81
Anexo 3 - Avaliação da Satisfação dos Clientes. Resultados.....	82

Índice de figuras

Figura 1 – O Ciclo PDCA	14
Figura 2 – Esquema dos Requisitos ISO 9001:2008	15
Figura 3 – Pirâmide das Necessidades segundo Maslow	20
Figura 4 - Resumo de apresentação de indicadores	22
Figura 5 - A síntese de “as sete ferramentas da qualidade”	25
Figura 6 – Localização da OKE Tillner Perfis, Lda	28
Figura 7 – Foto exterior OKE Tillner Perfis, Lda	28
Figura 8 – Foto interior OKE Tillner Perfis, Lda	31
Figura 9 – Empresas do Grupo OKE	32
Figura 10 – Mapa de objetivos	38
Figura 11 – Foto quadro com informações rejeições	40
Figura 12 – Foto quadro com informações alteração da Documentação	41

Índice de tabelas

Tabela 1 – Número de empresas Certificadas por Normas ISO	8
Tabela 2 – Plano de Auditorias da OKE Tillner Perfis, Lda – 2014.....	39
Tabela 3 – Resumo Auditorias Certificação OKE Tillner Perfis, Lda ..	44
Tabela 4 – Resultado da Avaliação da Satisfação dos Clientes – 2010 a 2014	51
Tabela 5 – Resultado da Avaliação da Satisfação dos Colaboradores – 2014	57
Tabela 6 – Evolução dos Resultados da OKE Tillner Perfis, Lda, no estudo da revista	
Exame	58

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Certificações ISO 9001	9
Gráfico 2 – Certificações ISO TS 16949	9
Gráfico 3 – Análise de Vendas OKE Tillner Perfis, Lda	46
Gráfico 4 – Custos com electricidade	47
Gráfico 5 – Custos com água	47
Gráfico 6 – Rejeições Externas	48
Gráfico 7 – Rejeições Internas	48
Gráfico 8 – Evolução da Satisfação dos Clientes	49
Gráfico 9 – Evolução 2010-2014 – Satisfação dos Clientes com Gestão dos Clientes e logística	52
Gráfico 10 – Evolução 2010-2014 – Satisfação dos Clientes com Rejeições de Produtos e incidentes logísticos	53
Gráfico 11 – Evolução 2010-2014 – Satisfação Global dos Clientes	53
Gráfico 12 – Evolução 2007-2014 – Satisfação dos Colaboradores	56

Introdução

Esta dissertação tem como tema a gestão e melhoria da qualidade, com base num estudo de caso e com o objectivo de poder transpor esse estudo particular para outras realidades empresariais.

Ao escolher este tema pretende-se que qualquer pessoa que se queira iniciar como trabalhador do departamento de Qualidade, consiga obter alguns exemplos de como a Qualidade pode ser simples de introduzir numa empresa e de como os benefícios são realmente compensatórios a nível da empresa e dos seus colaboradores.

Assim, na primeira parte desta dissertação expõem-se os fundamentos teóricos, relacionados com a Qualidade em termos gerais e, na segunda parte, aborda-se como estudo de caso o exemplo da OKE, que possui a classificação de empresa de Qualidade, e sobre a forma em como esta empresa atingiu essa classificação.

O presente trabalho apresenta, porém, apenas uma parte do percurso da empresa, uma vez que a Qualidade é um trabalho diário e de toda a equipa e, assim sendo, não é possível detalhar todos os passos e meios utilizados para a empresa chegar onde chegou, pelo que esta dissertação apresenta, assim, os tópicos base e orientativos, que podem servir de ajuda a outras organizações a atingirem as suas metas no âmbito da Qualidade, podendo mesmo este trabalho constituir-se como um guia orientativo.

I. Conceitos Fundamentais

I.1. O que é a Qualidade?

I.1.i. Conceitos Básicos

O que será a Qualidade? Esta questão é muitas vezes colocada em formações. Fala-se de Qualidade, dão-se conceitos, mas, na prática, o conceito acaba por não ser apreendido, porque não se vai ao fundo da questão.

Qualidade acaba por ser um conceito teórico que, quando é pedido no final aos formandos, ou aos colaboradores das mais variadas fábricas ou escritórios para explicarem o conceito de Qualidade, estes não conseguem facilmente fazê-lo.

Assim, numa empresa deve-se primeiro ter a noção do que é Qualidade para cada um dos colaboradores. Explicar com exemplos do dia-a-dia, para depois, quando se fala de técnicas, ferramentas e outros conceitos associados, então aí todos terem uma interiorização dos mesmos que permita apreender os restantes conceitos e práticas.

Existem pois vários conceitos teóricos de Qualidade, tais como:

- Qualidade é a aptidão para o uso, considerando as características do produto que satisfazem as necessidades dos clientes e a ausência de deficiências (Juran, 1997).
- Qualidade é deleitar o cliente, determinando as suas necessidades e, posteriormente, trabalhar para criar os requisitos necessários para ir ao encontro das suas necessidades (Crosby, 1996).
- Qualidade é a conformidade com os requisitos devidamente esclarecidos e continuamente medidos (Crosby, 1996).
- Qualidade é considerar o cliente a parte mais importante da linha de produção (Deming, 1990).

- Qualidade é explicitar, até onde for possível, a identificação de todos os requisitos dos consumidores, como ponto de partida fundamental para o efectivo controlo da Qualidade (Feigenbaum, 1991).

Ora, fazendo a transposição para os dias de hoje, pode-se dizer que as características dos produtos, dos serviços, e os requisitos dos clientes são os pontos mais importantes para a definição de Qualidade.

Mas, pode uma qualquer empresa basear-se apenas nestes pilares? Não, pois, os clientes procuram muitas vezes não só coisas diferentes nos mesmos produtos (pessoas diferentes, características diferentes) como, na procura da total Satisfação dos requisitos, muitas empresas iriam à falência rapidamente.

A afirmação acima parece contraditória mas, de facto, não o é. Basta pensar nos seguintes preceitos básicos:

“ 0 (zero) defeitos”, “garantia da Qualidade”, “todos os requisitos cumpridos”...

De facto, para atingir os “zero defeitos” e garantir a Qualidade a 100%, todos os produtos deveriam ser verificados na produção e depois seriam reverificados por alguém do departamento de Qualidade e muitas vezes voltariam ainda a ser revistos pela expedição.

Deste modo, não só as empresas têm que ter diversos colaboradores a fazer a mesma tarefa, como por vezes esta situação iria “destruir” os produtos com tantos testes e verificações.

Será que é necessário testarem-se todos os fósforos antes de saírem da fábrica? Claro que não! Tem-se pois de Gerir a Qualidade definindo limites de controlo e não esquecendo que o bom é inimigo do ótimo.

Então e quanto ao cumprimento de todos os requisitos dos clientes?

É óbvio que as empresas devem procurar satisfazer os seus clientes e transmitir-lhes que estão disponíveis para ajudar, que se interessam pelas suas necessidades, que são a empresa que procuram, não só pelos seus produtos, como também pelos seus serviços. Mas, hoje em dia, cada vez os clientes são mais exigentes e as empresas não podem

ceder a tudo o que lhes é pedido, pelos mais variados motivos (como se pode ver abaixo o exemplo do ramo Automóvel), e, se não houver uma boa relação de parceria entre clientes e fornecedores, rapidamente a empresa acaba por desaparecer do mercado.

Veja-se o exemplo do ramo automóvel: Cada vez são pedidos mais e mais relatórios pelos clientes, sejam relatórios de testes efectuados aos produtos, sejam relatórios de submissão de peças iniciais, alterações de peças ao longo dos projectos, mudanças de caixas, mudança de medidas, etc... Ora, se a empresa fornecedora, a todo o momento e para todos os clientes, fizer todos os novos relatórios, testes e submissões solicitadas por estes, então terá não só que perder tempo nestas negociações, como, provavelmente, terá que colocar novos colaboradores para fazer face ao aumento de tarefas e ao tempo que se demora com cada uma.

Como fazer então? Duas regras práticas que se podem aplicar são:

- Não dizer que “sim” a algo que não se tem a certeza que se consegue cumprir;
- Ter uma política de transparência contratual com os clientes.

Considerando os vários conceitos, pode-se considerar que o melhor conceito para Qualidade será:

- Qualidade é a continuidade de resultados positivos através de clientes que querem repetir a experiência com a empresa, sempre que pensam em adquirir produtos ou serviços por ela fornecidos e esses produtos/serviços serem produzidos por colaboradores motivados e com a formação adequada.

Assim, concluindo, e conforme Domingues (2006, pp.7 e 9) argumenta:

“A Qualidade resulta de um sem número de coisas diariamente realizadas, de forma meticulosa e persistente.”

“A criação de práticas de Qualidade mais adequadas obriga a colocar de parte certezas inabaláveis, obriga a sistematizar o conhecimento, a substituir modos de agir antigos e teimosos, ou seja, obriga muitas vezes a esquecer o que se sabe e a exercer

uma reflexão contínua e crítica sobre as condições e o resultado de cada operação do trabalho organizado.”

“A Qualidade exige disciplina contínua, perfeição consciente, regularidade e teimosia criativa.”

“A Qualidade contribui para uma melhoria contínua, permite pois o progresso e uma constante procura por mais e melhor.”

I.1.ii. Passos iniciais para ser uma empresa de Qualidade

Com base nos conceitos e descrições expostos nas páginas anteriores, pode-se então começar a pensar como atingir a Qualidade, ou seja, como tornar uma empresa numa empresa de Qualidade.

Para se chegar a esse patamar, será necessário passar por várias fases e desenvolver várias estratégias dentro da empresa.

Assim, como aconselha o Juran's Quality Handbook (2010), apesar das diferenças entre todas as empresas, existem estratégias comuns que as empresas devem adotar, sendo elas:

1. Assumir clientes e Qualidade como prioridade máxima.

A satisfação do cliente é o objectivo chave e este deve ser concretizado tanto através da Visão, como mesmo nos planos estratégicos da empresa, estando visível nas suas políticas.

2. Criar um sistema de excelência de desempenho.

Todas as empresas que atingiram resultados superiores fizeram-no com um plano de mudança ou com um modelo sistemático para a mudança. Este modelo permite que ocorram avanços organizacionais.

3. Fazer um plano estratégico para a Qualidade.

O plano de negócios passou a incluir objectivos de Qualidade, ano após ano.

4. Fazer benchmarking das melhores práticas.

Desta forma os objectivos foram baseados nos melhores resultados já atingidos por outros.

5. Envolver-se na inovação contínua e na melhoria dos processos.

O plano de negócios passou a incluir objectivos de melhoria. Foi reconhecido que a Qualidade é um alvo em movimento, logo, não há um fim nos processos de melhoria contínua.

6. Treinar todos os colaboradores para a Qualidade, os seus métodos e as suas ferramentas.

Ou seja, estender a formação em Qualidade a outros departamentos e aos vários níveis de hierarquia da organização.

7. Focar a organização na gestão da Qualidade.

Focando todos na melhoria e garantia de que todos os produtos, serviços, processos e funções na organização são de elevada Qualidade.

8. Criar equipas multifuncionais (projeto a projeto).

Equipas multifuncionais, adaptadas para terem como prioridade a organização e não objectivos exclusivamente de função e, numa fase posterior, estender este conceito de modo a incluir fornecedores e clientes.

9. Dar poder aos colaboradores.

Isto inclui dar formação e promover a sua participação no planeamento e desenvolvimento das acções de melhoria. A motivação inclui reconhecimento e prémios por terem correspondido aos pedidos da Qualidade. Desenvolver medidas para permitir que os gestores sigam o progresso da satisfação dos clientes, o acompanhamento da concorrência, a melhoria da Qualidade, etc.

Muito importante é também os gestores de topo perceberem que as responsabilidades não se delegam. Estas são para serem tomadas pelos próprios, pessoalmente.

10. Construir uma empresa adaptável e sustentável.

A Qualidade é definida pelos clientes. Os clientes são guiados por problemas sociais. A Qualidade, actualmente, inclui segurança, preocupação com o Ambiente, custo baixo, facilidade de uso, etc.

Para alcançarem o sucesso as empresas têm de se focar em serem sustentáveis.

I.2. Certificação da Qualidade

A Gestão da Qualidade não implica, necessariamente, a Certificação, pelo que esta, de per si, não será garante de vantagem competitiva. No entanto, não deixa de ser uma forma de comunicar ao cliente que os requisitos da Qualidade de acordo com a norma específica estão a ser cumpridos.

A Certificação, pelo seu lado, também não é o garante da melhoria contínua na empresa, pelo simples facto de se constatar que os SGQ (Sistemas de Gestão da Qualidade) evoluem de modo diferenciado.

Infelizmente, existem ainda empresas com abordagens redutoras que perpetuam os SGQ num verdadeiro rol burocrático de documentos, criando um sistema meramente administrativo e bloqueando a verdadeira mudança organizacional.

Depois existem as empresas que constroem um SGQ com base apenas na visão dos colaboradores dos departamentos da Qualidade e em que os restantes colaboradores apenas têm que os seguir, recaíndo assim todo o peso da responsabilidade no departamento da Qualidade.

Felizmente, existem também as empresas que criam um SGQ, com base na realidade e necessidades da própria empresa, sendo que o vão adaptando sempre que necessário e que o tornam um sistema “vivo”, criado para beneficiar a empresa, sendo este visto como uma ajuda a todos os colaboradores da mesma.

Assim, há que ter em conta que, para que as mudanças ocorram e a maioria das empresas tenham um SGQ de acordo com o último exemplo, é preciso tempo.

Pode-se definir Certificação como sendo a ação de garantir, por meio de um certificado de conformidade, que determinado produto ou sistema está conforme com os requisitos estabelecidos num sistema normativo ou num padrão.

Este reconhecimento é temporário (Sousa, 2006), uma vez que o certificado tem prazo de validade e que qualquer empresa pode deixar de ter direito ao certificado, mesmo durante o prazo de validade do mesmo.

No entanto, cada vez mais empresas acreditam na certificação e não é usual as empresas perderem os seus certificados.

Na Tabela 1, abaixo, pode ver-se a evolução do número de empresas Certificadas por normas ISO.

Tabela 1: Número de empresas no mundo certificadas por Normas ISO. (Fonte: ISO Survey 2013)

Standard	number of certificates in 2013	number of certificates in 2012	evolution	evolution in %
ISO 9001	1 129 446	1 096 987	32 459	3 %
ISO 14001	301 647	284 654	16 993	6 %
ISO 50001	4 826	2 236	2 590	116 %
ISO 27001	22 293	19 620	2 673	14 %
ISO 22000	26 847	23 278	3 569	15 %
ISO/TS 16949	53 723	50 071	3 652	7 %
ISO 13485	25 666	22 317	3 349	15 %
TOTAL	1 564 448	1 499 163	65 285	4 %

De acordo com os dados da ISO Survey 2013 (http://www.iso.org/iso/iso_survey_executive-summary.pdf?v2013), o número absoluto de certificados ISO 9001 emitidos aumentou 3% em 2013, comparativamente aos dados de 2012. Até Dezembro de 2013 foram emitidos 1.129.446 certificados ISO 9001 em 180 países e 53723 certificados ISO TS 16949.

No Gráfico 1, pode ver-se a evolução da Certificação ISO 9001 e ISO TS 16949 ao longo dos anos. (www.iso.org)

ISO 9001 - Worldwide total

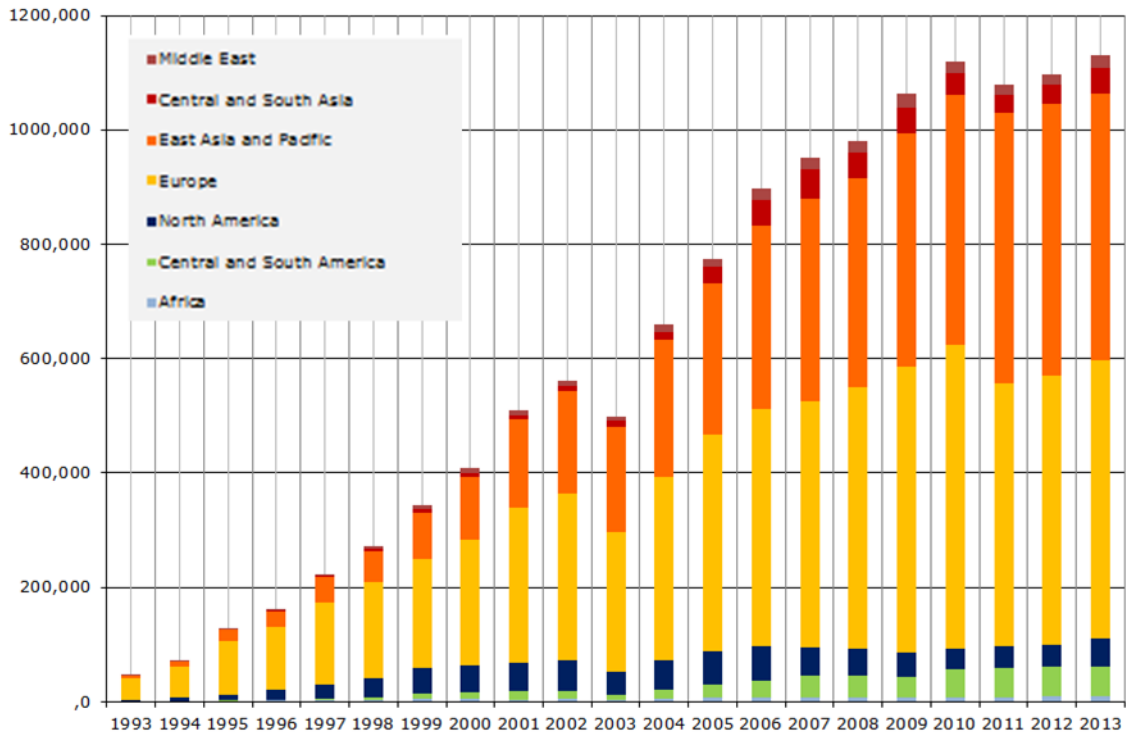


Gráfico 1 – Certificações ISO 9001- Divisão mundial (Fonte: ISO Survey 2013)

ISO/TS 16949 - Worldwide total

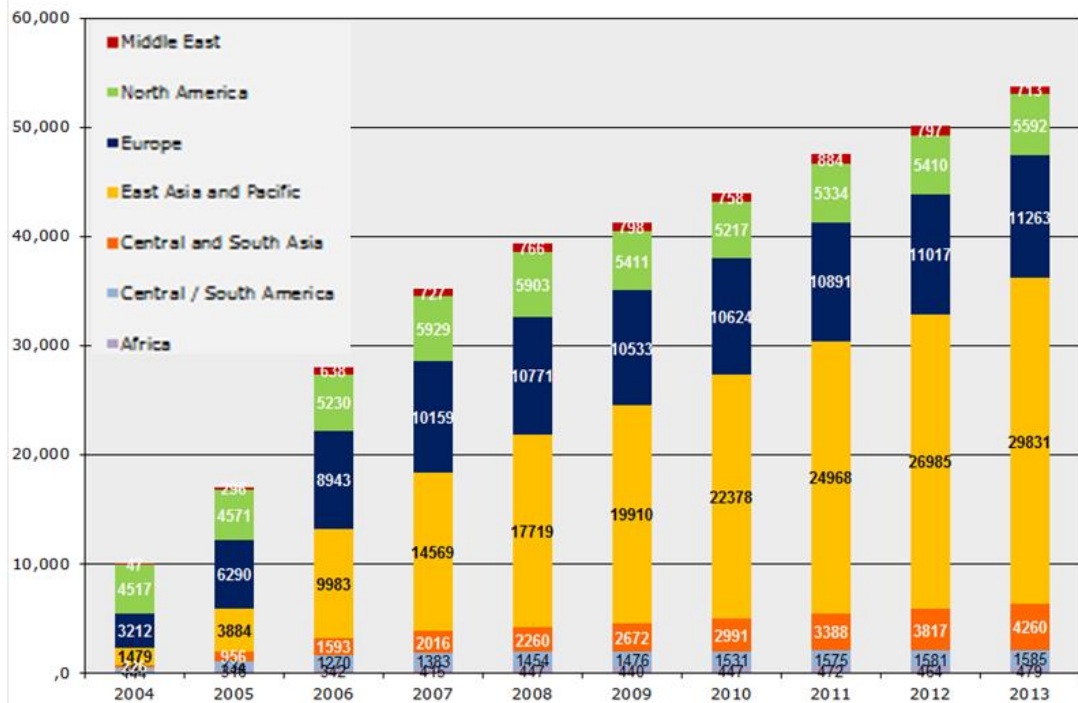


Gráfico 2 – Certificações ISO TS 16949- Divisão mundial. (Fonte: ISO Survey 2013)

As motivações que levam à Certificação são também relevantes no momento de tomar este tipo de decisão. De um modo geral será consensual assumir que as empresas que requerem a Certificação por motivos internos fazem-no com base em razões de melhoria organizacional, por oposição aos motivos externos relacionados essencialmente com motivações promocionais ou de pressão das partes interessadas (Sampaio et al., 2009).

A Qualidade pensada como padrão a atingir na empresa só se alcançará se existir na organização uma cultura favorável, promotora da mesma. Para se manter uma Certificação é crucial que cada elemento da organização perceba e assuma o seu papel, contribuindo para o alcance desse objectivo sem o qual a organização não terá sucesso (Sousa, 2006) e, adicionalmente, os custos com a certificação serão em vão.

De facto, a Certificação tem custos monetários, nomeadamente, com:

- Formação dos colaboradores, nas normas a serem usadas na empresa
- Utilização de consultores externos à empresa (para quem os quer contratar)
- Laboratórios externos (no caso das empresas com equipamentos de medição que tenham que ser calibrados externamente)
- Custos diversos com a entidade certificadora, que variam de entidade para entidade mas que incluem:
 - Custos das auditorias iniciais;
 - Custos de deslocação dos auditores;
 - Custos com as auditorias de Certificação (de 3 em 3 anos)
 - Custos com as auditorias de Acompanhamento (anuais, excepto nos anos das de Certificação)
 - Custos de emissão do Certificado

No entanto, a Certificação tem vantagens que acabam, a longo prazo, por diluir estes custos.

As empresas, ao preparem o seu SGQ de acordo com as normas, e ao utilizarem os requisitos destas normas como algo útil, acabam por implementar diversas melhorias, que se revelam em meios de redução de custos.

Ao melhorar os processos internos e ao aplicar acções de melhoria, podem ver os seus custos com reclamações e rejeições internas reduzidos e, também, reduzir o tempo de finalização de processos, o que lhes permite, assim, produzir mais em menos tempo e com maior qualidade.

Ao usar os símbolos de empresa certificada nas suas comunicações internas e externas, as empresas aumentam também o grau de confiança dos clientes, podendo assim usar a certificação como meio de comunicação com os clientes, pois estes sabem que uma entidade externa garante que a empresa em questão cumpre com os requisitos de qualidade de determinada norma.

Para iniciar o processo de certificação, as empresas devem conhecer a norma a aplicar e fazer um levantamento dos processos que actualmente existem na organização, de maneira que esse levantamento espelhe da melhor maneira a situação em que a organização se encontra no momento. O passo seguinte será o de contactar uma Entidade Certificadora (nacional ou internacional), escolhendo a que mais se adequa ao seu mercado e a que é melhor reconhecida pelos seus clientes (caso tenha conhecimento destas características).

As Entidades de Certificação em Portugal, podem ser consultadas no sítio da internet <http://www.ipac.pt/pesquisa/acredita.asp>

Atualmente as Entidades que Certificam Sistemas de Gestão em Portugal são:

- APCER
- SGS
- LR EMEA PT
- BVC
- EIC

- TUV
- AENOR
- CERTIF

A certificação das empresas não é obrigatória. As empresas são livres de se basearem nas normas de gestão de Qualidade e de as aplicarem mesmo sem ser para fins de certificação. Ou seja, as organizações podem optar por implementar um sistema de gestão da qualidade e não o certificar. A certificação é uma garantia de que a norma foi correctamente implementada.

I.3. Normas da Qualidade

I.3.i. ISO 9001

A ISO 9001 é a Norma de Gestão da Qualidade que ajuda qualquer empresa, em qualquer sector da actividade, a gerir a mesma com foco na Qualidade. Esta é uma norma pela qual as empresas se podem certificar.

Atualmente a norma para Certificação é a ISO 9001:2008, sendo que existem os referenciais ISO e os referenciais NP. Nos casos dos Sistemas de Gestão da Qualidade, as normas ISO (International Standart Organization) têm replicação Nacional e Europeia.

Em Portugal aplica-se a norma NP EN ISO 9001: 2008 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos.

Agregada à NP EN ISO 9001:2008 existem outras normas pelas quais as empresas não se podem certificar mas que podem usar como base orientadora para o seu sistema de gestão da Qualidade.

São elas:

- ISO 9000 - Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos e Vocabulário (actualmente usa-se a ISO 9000:2005)

- ISO 9004 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Linhas de orientação para a melhoria do desempenho (actualmente usa-se a ISO 9004:2000)
- ISO 19011:2003 - Linhas de orientação para auditorias de sistemas de gestão da Qualidade e/ou de gestão ambiental (actualmente usa-se a ISO 19011:2003)

Os referenciais ISO 9000, surgiram pela primeira vez em 1987.

Desde a primeira edição das normas, já surgiram diversas revisões, pois a realidade empresarial vai-se alterando e as normas são revistas de 4 em 4 anos, de modo a manterem-se atuais e chamarem cada vez mais empresas para a sua implementação.

A primeira ISO 9001 era conhecida como a norma de Inspeção de Qualidade. Depois teve a primeira revisão em 1994, sendo conhecida como norma de Controlo da Qualidade e a revisão seguinte, em 2000, ficou conhecida como a norma de Gestão da Qualidade, sendo que a revisão atual, de 2008, também se manteve como Norma de Gestão da Qualidade.

A norma ISO 9001:2008 assenta nos 8 princípios da gestão da Qualidade, nomeadamente:

1. Focalização no cliente,
2. Liderança,
3. Envolvimento das pessoas,
4. Abordagem por processos,
5. Abordagem da Gestão como um sistema,
6. Melhoria continua,
7. Abordagem à tomada de decisões baseada em factos,
8. Relações mutuamente benéficas com fornecedores.

O uso da norma ISO 9001 não impossibilita a implementação de outras normas, pelo contrário, a norma ISO 9001 pode ser usada como base e como meio impulsionador para a empresa aplicar simultaneamente outras normas mais específicas no seu SGQ como, por exemplo, normas ambientais, normas do ramo automóvel ou outras.

A norma ISO 9001 pretende que a abordagem das empresas seja feita por processos, com o objectivo da melhoria contínua, e tem por base o ciclo PDCA (Figura 1).



Figura 1 – Ciclo PDCA

Assim, tal como descrito na norma, o Ciclo PDCA pode ser aplicado a todos os processos e pode ser descrito da seguinte forma:

P = Plan = Planear - Estabelecer os objectivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cliente e com as políticas da organização.

D = Do = Fazer - Implementar os processos.

C = Check = Verificar - Monitorizar e medir os processos e os produtos, comparando os resultados com as políticas, com os objectivos e com os requisitos do produto, analisando e reportando os resultados.

A = Act = Agir - Tomar acções para melhorar continuamente o desempenho dos processos, ou seja, agir corrigindo a situação desconforme detetada, evitando que esta torne a acontecer e evitando que outras situações possam também vir a acontecer.

Na imagem seguinte (Figura 2) pode ver-se a integração do ciclo PDCA com a norma.

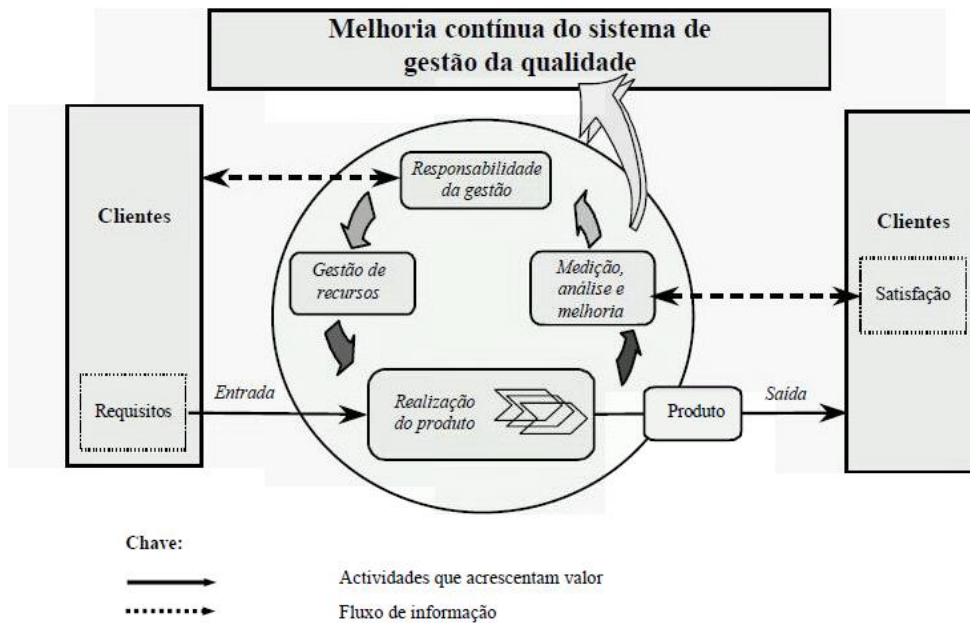


Figura 2. Esquema dos requisitos ISO 9001 (Fonte: ISO 9001:2008)

É de referir que, desde maio de 2014, existe já a versão DIS ISO 9001:2015, ou seja, a versão *draft* das alterações que vão surgir na norma ISO 9001.

As empresas, depois de publicada oficialmente a versão final da ISO 9001:2015, têm 3 anos para a implementar no seu sistema, caso queiram ser certificadas pela ISO 9001.

I.3.ii. ISO TS 16949

A ISO TS 16949 é uma especificação técnica (TS é um acrónimo de Technical Specification) da ISO 9001.

Esta norma é aplicada apenas ao ramo Automóvel e apareceu da união de normas QS-9000, VDA6.1, EAQF e a ASQ.

Estas últimas são normas com os requisitos dos construtores Alemães, Franceses, Norte Americanos e Italianos, e que foram reunidos na ISO TS 16949, de modo a juntar numa só norma todos os requisitos necessários para as empresas fornecedoras de construtores automóveis dos mercados destes países.

Esta norma tem os mesmos requisitos da ISO 9001, sendo que depois, dentro de cada um destes, a exigência aumenta com algumas anotações da própria norma. Ou seja, assenta nos mesmos 8 princípios da gestão da qualidade.

Sendo eles:

1. Focalização no cliente,
2. Liderança,
3. Envolvimento das pessoas,
4. Abordagem por processos,
5. Abordagem da Gestão como um sistema,
6. Melhoria continua,
7. Abordagem à tomada de decisões baseada em factos,
8. Relações mutuamente benéficas com fornecedores.

Mas onde a ISO 9001 apenas aconselha a fazer, a ISO TS torna uma obrigação que se não for cumprida se reflecte numa NC (não conformidade).

A ISO/TS 16949 foi desenvolvida pelo IATF, ou seja, Internacional Automotive Task Force, para estimular a melhoria na cadeia de fornecimentos do setor Automóvel.

Para a maioria dos construtores líderes do ramo Automóvel, a certificação por esta norma é requisito obrigatório para os seus fornecedores, sendo que, para empresas de componentes muitas vezes é aceite apenas a certificação ISO 9001 como requisito base e a Certificação ISO TS 16949 como requisito preferencial.

Como se vê na Tabela 1, também o número de empresas certificadas por esta norma, na Europa, tem vindo a aumentar.

I.4. Indicadores da Qualidade

Ao implementar um sistema de gestão da qualidade, pretende-se que os indicadores de qualidade da empresa reflectam cada vez melhores resultados e vão apresentando uma evolução positiva, em função do grau de maturidade do SGQ da empresa.

Pode-se definir indicador da Qualidade como informação bem estruturada que avalia componentes importantes de produtos, serviços ou processos de produção (Carvalho, 2006).

Todos os indicadores têm que ser quantitativos, de modo a que se possam medir e, desse modo, analisar a sua evolução.

Segundo Ivo Domingues (Domingues, 2006), a certificação tem os efeitos positivos descritos abaixo.

- Maior produtividade;
- Menos custos da não qualidade;
- Maior satisfação dos colaboradores;
- Maior satisfação dos Clientes;
- Maior satisfação de fornecedores;
- Melhor organização;
- Maior competitividade;
- Maior faturação;
- Melhores clientes.

Tendo como base esses efeitos positivos, e considerando aqueles que são mesuráveis quantitativamente, podem-se analisar diversos indicadores, tendo sido escolhidos os três seguintes, tanto devido à sua acessibilidade, como à sua facilidade de análise em termos quantitativos.

Assim, os indicadores escolhidos foram os seguintes:

- Faturação
- Satisfação dos Clientes
- Satisfação dos Colaboradores

I.4.i. Faturação

A faturação aumenta como resultado não só do aumento das encomendas dos clientes já existentes como também devido ao fato de novos clientes passarem a ter confiança na empresa. Ambas as situações podem evidenciar o ganho de notoriedade que a organização obtém com a Certificação.

Por outro lado, também os resultados globais da empresa melhoram a longo prazo, amortizando o elevado investimento inicial na preparação do SGQ (vide pag.10).

Com a redução de rejeições, tanto internas como externas, e com a diminuição em paralelo dos tempos de processamento do produto (por via da melhoria dos processos), os custos tornam-se cada vez menores e a organização vê assim melhorados os seus resultados tanto de qualidade como em termos financeiros.

I.4.ii. Satisfação dos clientes

Qualidade e satisfação de clientes tendem a estar associadas, sendo a qualidade um meio para alcançar o fim que a empresa pretende atingir, que é justamente a satisfação do cliente (Gerson, 2006).

Gerson (2006 pp. 7) afirma que a satisfação do cliente é muito fácil de definir:

“Um cliente fica satisfeito sempre que as suas necessidades reais ou fictícias são satisfeitas ou excedidas”

Martin (2008) garante que é fulcral uma empresa criar uma primeira impressão positiva, pois, por vezes, não haverá oportunidade para a segunda impressão. Com isto quer-se dizer que é importantíssimo que as empresas dêem tudo de si, para os clientes ficarem desde o início com uma boa impressão da mesma, o que irá gerar um “passa-palavra” positivo (Martin, 2008:20).

Contudo, a medição da avaliação dos clientes deverá ser um processo contínuo. A fidelidade dos clientes é importante para a empresa, pois a maioria dos estudos indica que manter clientes fidelizados é mais rentável (a curto prazo) do que atrair novos clientes (Neto, 2009).

Para as empresas avaliarem se foram ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes, existem métodos que podem ser utilizados para obter essa informação (Pinto e Soares, 2010 pp. 146):

- Reclamações;
- Devoluções de produto;
- Contacto pessoal com o cliente;
- Questionários/inquéritos;
- Relatórios da organização do cliente;
- Relatório de estudos sobre o setor de atividade;
- Análise de propostas perdidas;
- Pedidos de garantia.

Estes métodos podem usar-se individualmente ou em conjunto, cabendo às empresas decidir qual o que se aplica melhor ao seu caso particular.

Com a implementação de um sistema de gestão da Qualidade, a Satisfação dos Clientes tem tendência a aumentar, tendo como importante apoio o ponto 7.2 da ISO 9001 e TS 16949, pois a empresa organiza-se de forma mais estruturada e aplica acções (p. ex. na gestão de reclamações) mais eficazmente.

I.4.iii. Satisfação dos Colaboradores

Como esquematizado na pirâmide de Maslow (Figura 3), os indivíduos têm as suas necessidades estruturadas pela seguinte ordem:

1. Necessidades Fisiológicas
2. Necessidade de Segurança
3. Necessidades Afetivo-Sociais
4. Necessidade de Auto-Estima
5. Necessidade de Auto-Realização



Figura 3. Pirâmide das Necessidade Pessoais, segundo Maslow

Com base nessa pirâmide e estabelecendo um paralelismo com a satisfação dos colaboradores pode-se dizer que a satisfação destes tenderá a aumentar com a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade.

Inicialmente os colaboradores podem considerar negativo a questão da documentação, do levantamento de processos e das auditorias internas e externas (por sentirem que outros se estão a intrometer no seu trabalho), mas com a maturidade do sistema e com o envolvimento de todos, mesmo os colaboradores mais renitentes acabarão por considerar que a existência de um SGQ é vantajosa.

Algumas destas vantagens são: sentirem que fazem parte de uma empresa organizada, verem a empresa como uma empresa sólida (por meio dos melhores resultados financeiros) e sentirem que a organização aposta neles, por via da formação que lhes é dada.

II. Revisão da Literatura

Para medir a qualidade de uma empresa devemos ter em atenção os indicadores da Qualidade.

Estes devem ser adaptados à realidade de cada empresa e serem analisados constantemente, de modo a introduzir correcções e melhorias aos processos da empresa em si e servir como ferramenta para a implementação da qualidade em toda a empresa.

Assim, pode definir-se indicador da qualidade como informação bem estruturada que avalia componentes importantes de produtos, serviços ou processos de produção (Carvalho, 2006).

Na figura 4 abaixo, podemos ver um resumo de indicadores habitualmente usados.

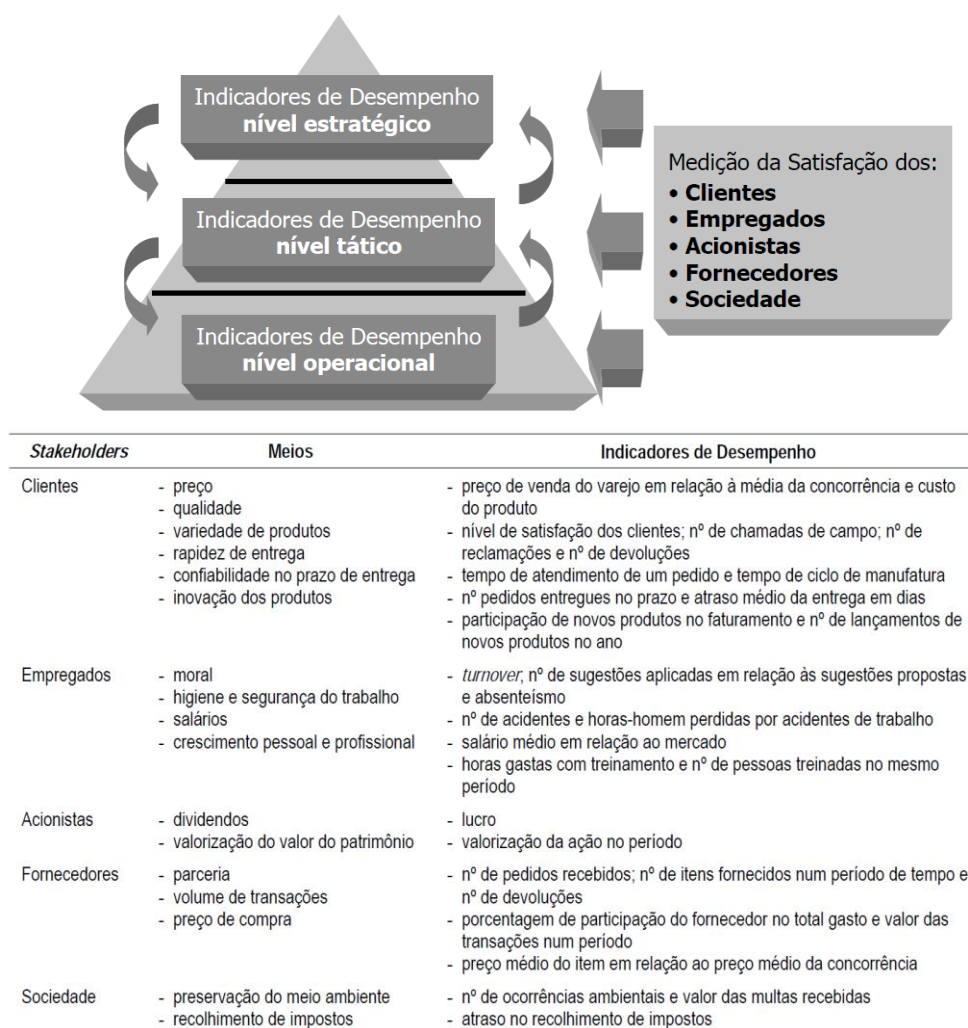


Figura 4 – Resumo de apresentação de indicadores. Fonte: www.scielo.br/pdf/gp/v5n3/a10v5n3.pdf

Na história da Industrialização, foi o Taylorismo que permitiu desenvolver a noção de conformidade (Duret e Pillet, 2008).

No entanto as necessidades de mercado evoluem muito rapidamente e portanto esta visão passou a ser criticada, visto que não interessa à qualidade apenas a conformidade, mas sim a gestão de todo o sistema de gestão da qualidade e a melhoria continua.

É sem dúvida preferível implementar processos bem dominados, do que proceder ao controlo de lotes já terminados.

Assim, por exemplo um controlo por amostragem sobre os lotes já terminados surge como uma das soluções satisfatórias e económicas para este fim.

É preciso ter em atenção que a influência de um defeito não tem uma atuação linear na satisfação do cliente. Pois, enquanto um pequeno defeito pode fazer com que o cliente simplesmente fique de mau humor, um defeito importante pode ser considerado como inadmissível e levá-lo a iniciar um processo de reclamação.

Segundo o modelo da Kano (Duret e Pillet, 2008), existem três tipos de qualidade do produto. Sendo eles:

1. A qualidade implícita, que é aquela que já se encontra em todos os produtos disponíveis no mercado. É um mínimo, já que a sua ausência pode provocar uma rejeição por parte do cliente (são as expectativas base).
2. A qualidade proposta, que é aquela baseada no que “está na moda”. A sua escolha é ditada por critérios económicos (ofertas promocionais). Uma tecnologia mais ou menos sofisticada pode ajudar à escolha (expectativas de performance).
3. O máximo, a qualidade inovadora, a que pode decidir o comprador (não ter o mesmo produto que toda a gente) (expectativas de sedução).

Na listagem acima, o sistema de travagem está na categoria 1, o teto de abrir está na categoria 2 e por exemplo o estacionamento automático em que o carro encontra o lugar para estacionar e estaciona sem o condutor mexer no volante, poderá ser integrado na categoria 3, visto que é um avanço sobre a concorrência, sendo no

entanto a sua duração, nesta categoria, limitada, visto que rapidamente os outros fabricantes vão integrar esta inovação nas suas marcas.

Relembrando alguns exemplos de personagens-chave do mundo da qualidade (Duret e Pillet, 2008) pode-se referir:

- Walter A. Shewart que nos anos 20, estabeleceu um método baptizado de QC (Quality Control). É o inventor das cartas de controlo em que analisa os dados obtidos no passado, para saber o modo como se espera que o processo vá variar no futuro.
- W. Edwards Demming, que é o grande promotor da utilização massiva das técnicas estatísticas no mundo industrial e que em 1942 tentou aplicar os métodos de Shewart, sendo que uma associação japonesa de engenheiros encarregou-se depois de transmitir as suas técnicas a um grande número de outras associações e instituiu o “Prémio de Deming”.

Deming foi o instigador do método de gestão da qualidade (Plan, Do, Check, Act), apresentado na página 14.

- Joseph M. Juran, aplicou as teorias de Shewart ao longo de vários anos, e deu a conhecer esta sua experiência publicando o *Quality Control Handbook*. Neste, Juran propunha três objetivos para a gestão:
 1. Primeiro que tudo, planear o processo;
 2. Em segundo lugar, assegurar a estabilidade (noção de robustez);
 3. Por último, tentar melhorar o nível de performance.
- Armand V. Feigenbaum, propôs aplicar a todos os serviços, em particular à gestão, os conceitos desenvolvidos em produção (TQC: *Total Quality Control*), avaliando todos os processos de qualidade, incluindo os administrativos.

Feigenbaum foi quem introduziu a documentação do sistema da qualidade (manual da qualidade).

- Kaoro Ishikawa, era conhecido no Ocidente como o inventor dos círculos de qualidade, foi ele quem concebeu um método de gestão baseado na qualidade total, adaptada à cultura japonesa. Esse método procura em particular identificar as exigências do cliente, antecipar defeitos e otimizar o binómio “custo-qualidade”.

Estes métodos passam por introduzir na produção, sob a forma de gráficos simples, técnicas estatísticas de base e os diagramas “espinha de peixe” (diagrama causa-efeito).

Na figura 5 abaixo, resume-se as “sete ferramentas da qualidade”



Figura 5 - A síntese do seu método de Kaoro Ishikawa, conhecida pela designação de “as sete ferramentas da qualidade”. Fonte www.citisystems.com

- Philip B. Crosby, foi quem assumiu a guerra contra a noção de “Nível de qualidade aceitável” e propôs o método dos “Zero defeitos”.

Defendeu em particular os seguintes conceitos essenciais:

1. Qualquer ação profissional é um processo (com entradas e saídas).
 2. A qualidade deve ser definida como uma conformidade.
 3. É necessário promover a prevenção e não a detecção.
 4. A medição da qualidade traduz-se pelo preço da não-conformidade.
- Genichi Taguchi analisou a não qualidade como uma perda, que é função dos desvios da produção constatados sobre o produto. O processo de produção deve ser fidelizado de modo a tornar-se insensível às perturbações exteriores (processos robustos). Tagushi soube reutilizar e simplificar a técnica dos planos de experiencia de modo a facilitar a sua difusão no mundo industrial.
 - Dorian Shainin, propôs diversas ferramentas para resolver problemas industriais que tinham sido reportados como insolúveis. As ferramentas utilizadas, embora tenham como base uma abordagem estatística muito rigorosa, são apresentadas para que a sua utilização não seja muito complexa.

Ele propôs uma metodologia de resolução de problemas que se apoia sobre a identificação dos parâmetros mais ativos (designados como “X vermelhos”).

III. Estudo de Caso

Para realizar os objectivos deste trabalho usou-se como *case study* a empresa OKE Tillner Perfis, Lda, que se prontificou a fornecer os dados necessários à construção dos indicadores da qualidade anteriormente referidos. Estes indicadores permitiram descrever a evolução e maturação do sistema de gestão da qualidade ao longo do tempo.

Para se fazer um melhor enquadramento, primeiro pode-se consultar a apresentação da empresa.

Depois, podem-se ver alguns exemplos de meios que a OKE Tillner Perfis, Lda. usou para a implementação da qualidade em todos os níveis da organização, sendo que importa referir que não são exatamente os mesmos, ou usados da mesma forma em todas as empresas do grupo OKE, visto que as restantes empresas estão implementadas em outros países, têm diferente número de colaboradores e, portanto, diferentes culturas e hábitos.

Apresenta-se ainda o percurso desta empresa, OKE Tillner Perfis, Lda., na área da qualidade, bem como a evolução dos resultados da empresa em termos dos três indicadores escolhidos.

Sendo eles:

- Faturação
- Satisfação dos Clientes
- Satisfação dos Colaboradores

Por fim, faz-se uma análise entre os resultados dos indicadores e a evolução da qualidade na OKE Tillner Perfis, Lda.

III.1. Apresentação da Empresa

A empresa OKE Tillner Perfis, Lda., fica localizada no centro do país, junto à A23 (Figura 6 e Figura 7).

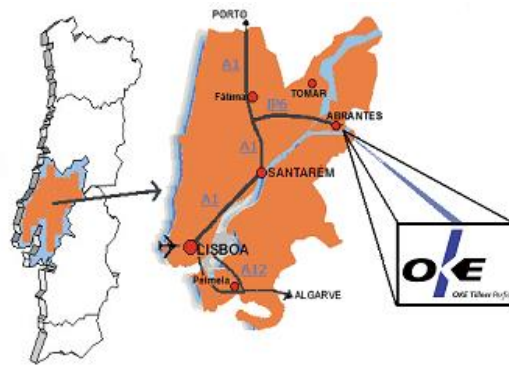


Figura 6. Localização OKE Tillner Perfis, Lda.



Figura 7 – Foto do Exterior da empresa OKE Tillner Perfis, Lda. Foto cedida pela empresa

A empresa dedica-se à produção de peças para o setor Automóvel pelos processos de Extrusão e Injeção.

A OKE Tillner Perfis, Lda. foi oficialmente inaugurada a 20 de outubro de 2000. Desde então, a preocupação em conciliar a satisfação dos clientes com a satisfação de todos os colaboradores tem sido constante.

Em conjunto, trabalham para o sucesso profissional da Empresa e para o seu sucesso pessoal.

Conta atualmente com 64 colaboradores, tendo já em 2015 contratado 5 novos colaboradores.

Esta empresa sabe que apenas com trabalhadores motivados se conseguem obter resultados de excelência. Assim, a empresa dispõe de vários meios que contribuem para o bem-estar dos seus colaboradores, alguns dos quais se passam a descrever:

- De modo a manter um estilo de vida saudável, os colaboradores da OKE Tillner Perfis, Lda. têm ao seu dispor um pequeno ginásio com as máquinas necessárias à prática de exercício físico, do qual os colaboradores podem usufruir fora do seu horário de trabalho. Fora da Empresa, e através de um protocolo criado com um *Health Club* da zona, os colaboradores podem também frequentar gratuitamente aulas de grupo ou utilizar equipamento de ginásio, com o constante acompanhamento de profissionais.
- Semanalmente foi institucionalizado o Dia da Sopa, o Dia do Croissant, o Dia da Fruta, o Dia da Gelatina e o Dia da Vitamina, respetivamente. Todos os dias da semana são preenchidos com ofertas aos colaboradores, que podem assim saborear uma sopa caseira, um croissant quentinho, a mais variada fruta da época, gelatina de diversos sabores e sumos naturais.
- Diariamente é colocado à disposição de todos, pão do dia, manteiga, doce, chá e café, sendo assim possível tomar o pequeno-almoço ou fazer um lanche oferecido pela Empresa.

Ainda no sentido de valorizar os seus colaboradores, envolvê-los e enriquecer os seus conhecimentos, a OKE Tillner Perfis criou dois grupos internos: Grupo de Melhoria e Grupo EKO.

Enquanto o primeiro tem como objetivo identificar problemas e melhorias a implementar na área de trabalho, proceder à sua análise e respetiva resolução, o segundo propõe-se sensibilizar os colaboradores para a adoção de boas práticas ambientais e racionalização do consumo, identificando situações de desperdício e agindo no sentido da sua correcção.

Ambos os grupos contribuem para melhorar a Qualidade do produto, serviço e ambiente de trabalho, o que se traduz no aumento da produtividade.

A OKE Tillner Perfis, Lda. orgulha-se também de participar em várias ações de solidariedade social e voluntariado a nível local, tais como patrocínios ou recolha de material para posterior entrega aos mais necessitados. Nestes momentos, o espírito de entajuda alarga-se e vai para além dos limites físicos da Empresa.

A empresa é certificada pela Norma ISO TS 16949, não usando quaisquer consultores externos para a gestão da qualidade, mas tendo contratado uma empresa para auxiliar na implementação dos pontos referentes à Higiene e Segurança.

De seguida passam-se a detalhar alguns dos aspectos mais relevantes para a qualidade na empresa.

Produção

As mais avançadas linhas de produção, extrusoras, máquinas de molde por extrusão e injeção, apoiam a elevada Qualidade dos perfis produzidos pela empresa. Ao usar matéria-prima certificada, adapta, de um modo otimizado, as propriedades dos produtos acabados aos requisitos individuais dos Clientes (Figura 8).

De modo a atingir padrões de qualidade elevados, é a própria empresa que dá formação aos colaboradores, controla os produtos e os processos continuamente, sempre com

vista a melhorar, desde a produção, até à saída do produto acabado e dando apoio aos clientes, sempre no sentido de gerir eficazmente a melhoria do Sistema de Qualidade.



Figura 8. Foto interior OKE Tillner Perfis, Lda – Área produção 1 (Extrusão). Foto cedida pela empresa

Reciclagem

Os perfis são compostos por materiais reutilizáveis. Isso significa que os desperdícios gerados durante o processo produtivo podem regressar à produção.

Avaliação de Riscos

Atentos à possibilidade de poderem ocorrer problemas durante a produção dos perfis, os riscos para a qualidade da organização e para os Clientes são tidos em conta nas atividades de gestão da Qualidade recorrendo ao planeamento e contínua revisão.

Em particular, consideram-se os seguintes aspetos:

- ✓ Aprovação e processamento de ordens de produção
- ✓ Conceção e Qualidade do produto
- ✓ Embalamento e entregas
- ✓ Serviço ao Cliente / Satisfação do Cliente
- ✓ Tratamento de reclamações

Estes aspetos são avaliados pela Direção e pelo respetivo Departamento.

A Empresa OKE Tillner Perfis, Lda, faz parte do Grupo OKE (Figura 9).

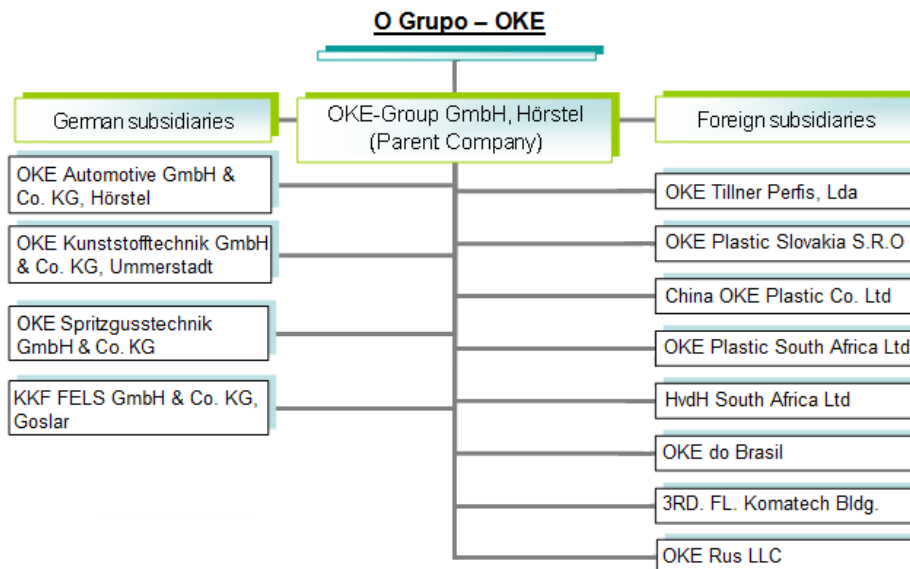


Figura 9. Empresas do Grupo OKE.

Cada empresa tem um Diretor geral, no país em que se situa e que gere toda a empresa como sendo uma empresa individual, seguindo apenas algumas directivas gerais enviadas pelos *Headquarters*.

Estas empresas são entre si:

- Parceiras
- Clientes
- Fornecedoras

Há mais de 50 anos que o Grupo OKE tem crescido como reconhecido especialista na área da produção e comercialização de produtos em plástico para o ramo automóvel. O elevado conhecimento (*Know-How*) no campo da produção de estofos foi e tem sido a condição básica para melhor conhecer os particulares requisitos do mercado.

No Grupo OKE os processos de desenvolvimento, teste e otimização dos produtos são processos relativamente pouco morosos, o que permite reagir mais rapidamente às novas tendências e evoluções de um modo flexível, tendo em consideração os requisitos dos clientes e oferecendo soluções individuais para cada tipo de problema.

Na Indústria Automóvel, onde quer que a produção seja eficiente e siga altos padrões de Qualidade, encontram-se produtos OKE. A melhoria contínua e a oferta de um vasto leque de possibilidades têm afirmado os perfis OKE nos Mercados Doméstico e Internacional.

Para melhor se conhecer o Grupo OKE, existe o sítio na internet www.oke.de, onde se podem consultar dados da sua história e política, da sua preocupação com o bem-estar dos colaboradores, com a sua saúde e família e dados do seu interesse por causas sociais, principalmente em países em desenvolvimento.

No Grupo OKE, trabalho, vida e diversão são conciliados de diversas formas, tendo os *Headquarters* um ginásio com o mais recente equipamento, um restaurante com propostas saudáveis e versáteis, um infantário com as melhores condições, e organizando-se frequentemente atividades de *indoor* e *outdoor*.

Os colaboradores são motivados a, diariamente, superarem novos desafios e atingirem todas as metas que lhes são propostas pelos clientes, cada vez mais exigentes.

Volume de produção e soluções particulares para os problemas

Quer seja para introduzir um novo produto no mercado, quer seja para assistir um Cliente na produção de um produto com particulares aplicações, a OKE tem sempre em consideração o mais ínfimo detalhe.

Conceitos criativos

A evolução da OKE é orientada para a transformação de novas ideias em processos produtivos. Existem inúmeros casos de estilos inovadores e *designs* extraordinários que são possíveis de concretizar através das ideias da OKE.

Rapidez de processamento

A gestão de inventário e a alta capacidade produtiva garantem que determinados produtos possam ser fornecidos de imediato e que produtos feitos a partir de novas especificações de Clientes possam ser fornecidos num curto prazo, ultrapassando, por vezes, as próprias expectativas dos Clientes.

Contactos com Clientes e aconselhamento

Quando realizam pedidos especiais e no que respeita a novos desenvolvimentos, os peritos OKE estão sempre à disposição dos Clientes. Eles aconselham, dão ideias e prestam assistência direta aos Clientes.

A Direcção da OKE em Portugal, optou também por estabelecer uma Política da Qualidade, simples e entendível por todos, sendo esta:

“Qualidade somos todos nós” é a Cultura da nossa organização. É o ponto forte da OKE Tillner Perfis, Lda. É o nosso factor de diferenciação.

Qualidade é ultrapassar as expectativas dos nossos Clientes, garantindo a Qualidade da nossa empresa através da melhoria contínua dos nossos produtos e processos do SGQ, de modo a construir e solidificar a sua total confiança.

A aposta nos nossos recursos humanos, na sua formação, bem-estar e sensibilização para a adopção de boas práticas ambientais, traduz-se na optimização da Qualidade a todos os níveis da organização.“

Esta Política da Qualidade é revista pela gestão anualmente, na reunião de revisão, e alterada sempre que necessário, sendo que, no entanto, as alterações têm sido ínfimas, pois o que se pretende é que a Política da Qualidade espelhe a orientação da empresa.

III.2. Alguns meios utilizados para implementar a Qualidade

Na OKE Tillner Perfis, Lda., sempre se considerou que a Qualidade deveria seguir o princípio KISS (“Keep It Short and Simple”), ou seja, seguir o princípio da navalha de Okham (William of Ockham, 1285-1349 – filósofo e monge franciscano inglês) ou princípio da parcimónia, segundo o qual a explicação mais simples é sempre a melhor.

Um exemplo que ilustra este princípio de simplicidade baseia-se em colocar a seguinte questão: do que vale utilizar palavras difíceis, comunicação muito formal, se depois a mensagem não chega a todos os colaboradores? Sendo a óbvia resposta, não vale de nada.

Tentou-se então, desde o início da implementação da empresa em Portugal, manter um SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) leve e acessível a todos.

Claro que, fazendo parte do ramo automóvel, alguns termos e documentação acabam por se tornar cada vez complicados, e esta complexidade aumenta com a maturidade da empresa.

Assim, para apoiar diariamente todos os colaboradores na percepção e implementação da Qualidade, foram implementadas algumas acções e tomadas em conta as seguintes linhas orientadoras:

- Criar um Manual de Bolso (anexo 1).
- Elaborar um Manual da Qualidade, pequeno e com linguagem simples.

- Não manter por escrito Processos, Procedimentos ou Instruções de Trabalho desnecessárias (ou seja, que já estão entendidas e implementadas por todos e que não são obrigatórios).
- Formar colaboradores das diversas áreas para Formadores internos, dando-lhes a hipótese de obterem o CAP (Certificado de Aptidão Profissional) de Formador, de modo a poderem dar formação interna aos restantes colaboradores, adaptando a formação à realidade da empresa.
- Dar formação anual em Qualidade a todos os colaboradores, sendo que esta formação mantém sempre uma parte prática e aplicável à OKE e às suas equipas.
- Para cada novo documento, tarefa, máquina, processo produtivo, explicar aos colaboradores envolvidos, diretamente ou indiretamente, no processo, o que têm de fazer, porquê fazer e como fazer, explicando ainda de onde vem a tarefa ou documento e para onde vai.
- Envolver sempre os colaboradores na resolução de NC's (Não Conformidades) e Reclamações.
- Dar espaço e motivar os colaboradores para darem sugestões de alterações de documentação do SGQ, e mesmo sugestões de melhoria em qualquer área da empresa.
- Sempre que possível, em caso de criação de novo posto de trabalho, dar primeiro possibilidade de candidatura a colaboradores internos, e só depois, caso não seja possível adaptar estes à nova função, só em último lugar procurar RH (Recursos Humanos) externos.

- Permitir aos colaboradores um maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar, incentivando inclusive, quando possível, a apresentação da empresa aos familiares diretos.

Algumas das acções/orientações implementadas/seguidas que se apodem apresentar brevemente no contexto deste trabalho são:

- **Manual de Bolso da OKE Tillner Perfis, Lda**

O Manual de Bolso, foi criado para explicar a todos os colaboradores alguns conceitos e os pontos da norma ISO 9001 e TS 16949, de forma simples e com exemplos da própria empresa.

Este manual é actualmente entregue a todos os novos colaboradores e serve como apoio na formação inicial dos mesmos.

No Anexo 1, pode-se consultar o conteúdo integral deste manual, que se tem revelado uma boa base para todos os colaboradores

- **Mapa de objectivos:**

Os objetivos são definidos anualmente na reunião de revisão pela Gestão e são afixados sob a forma de alvo (Figura 10).

Acompanhamento Trimestral dos Objectivos: 2014



- Guidelines/Orientações / Objectivos do Grupo OKE
- Objectivos da OKE Portugal para 2014
- NOSSO OBJECTIVO PERMANENTE

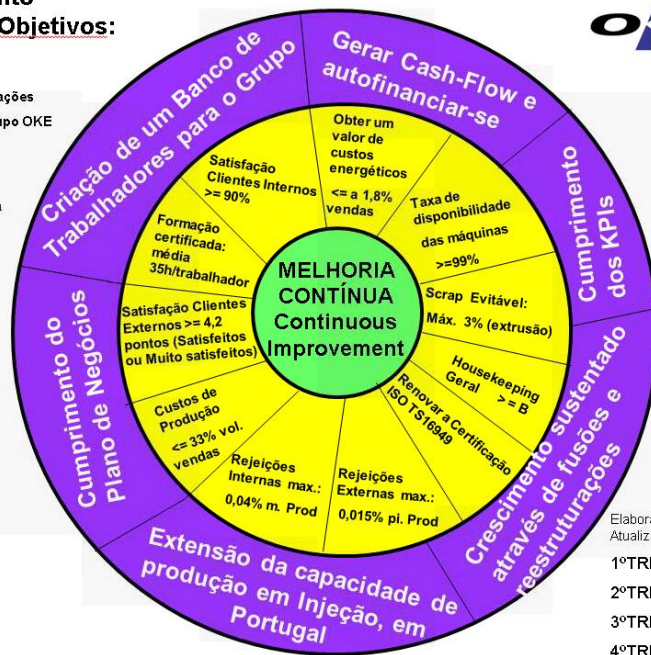


Figura 10. Mapa de objetivos 2014.

Este alvo é depois atualizado trimestralmente pela Diretora da empresa.

- **Plano de Auditorias:**

Para que todos os colaboradores se sintam envolvidos e responsáveis, é afixado um plano geral de auditorias (Tabela 2)

Este plano contém as datas em que se vão realizar auditorias, o que vai ser auditado, quem vai auditar, sendo que, depois, vai sendo atualizado com o estado da auditoria e o resultado final em termos de NC's, observações e sugestões de melhoria.

São também dados a conhecer aos colaboradores os estados das NC detetadas durante as auditorias e os colaboradores são chamados a participar na resolução e análise dessas não conformidades.

Tabela 2. Plano de Auditorias

PLANO DE AUDITORIAS INTERNAS															
Elaborado Por: Sónia Ferreira												ANO 2014			
Aprovado Por: Sónia Ferreira															
Próximas Auditorias	Auditoria											Status			
	Descrição Processo / Procedimento	Sistema	Processo	Produto	Área	Auditor	Mês	Semana	Planeada	Executada	Data		Relatório de Auditoria (CM/TID)	Plano de Acções Definido Não-Conformidades (NC's)	Acções Implementadas e Eficazes Não-Conformidades (NC's)
Analise Potencial Autoeuropea	Todos	✓	✓	✓	Todos	VV	Abril	16	✓	✓	15, 16 e 17-Abr	n.a	0 / 0 Obs	18	n.a
Incluídos na VDA 6.3	Todos	✓	✓	✓	Todos	Sónia / Marta / Elisa / Filipe / Ricardo	Dezembro	49	✓	✓					
MP 14	Revisão pela Criação	✓	✓	✓	Todos	Ricardo	Março	13	✓	✓	27-Mar	✓	0 / 1 Obs	0	✓
Produto	Perfil: 2018-105	✓	✓	✓	Todos	Marta	Março	13	✓	✓	28-Mar	✓	0 / 1 Obs	3	✓
Processo Produtivo	Extusão + Injeção + Rework	✓	✓	✓	Todos	Ricardo	Abril	17	✓	✓	29-04-2014, 05-05-2014 e 07-05-2014	✓	2 / 0 Obs	2	✓
MP 05	Validação da Concepção	✓	✓	✓	Todos	Ricardo	Maió	21	✓	✓	30-May	✓	0 / 0 Obs	1	n.a
MP 06	Compras	✓	✓	✓	Todos	Filipe	Maió	21	✓	✓	22/Mai	✓	0 / 0 Obs	3	n.a
MP 15	Manutenção	✓	✓	✓	Todos	Marta	Maió	20	✓	✓	15-May	✓	0 / 0 Obs	2	n.a
MP 07	Produção	✓	✓	✓	Todos	Marta	Junho	24	✓	✓	10 e 11-Jun	✓	2 / 3 obs	4	✓
MP 08	Controlo do Produto Não-Conforme	✓	✓	✓	Todos	Elisa/Marta	Julho	27	✓	✓		✓			
MP 12	Gestão de Reclamações	✓	✓	✓	Todos	Elisa/Marta	Julho	27	✓	✓	7 e 8-Jul	✓	0 / 1 obs	1	✓
MP 13	Ações Correctivas e Preventivas	✓	✓	✓	Todos	Elisa/Marta	Julho	27	✓	✓		✓			
Produto	Perfil: 2470.411	✓	✓	✓	Todos	Elsa	Julho	28	✓	✓	10-Julho	✓	0	0	n.a
MP 10	Controlo Equipamentos de medição e M	✓	✓	✓	Todos	Filipe	Agosto	35	✓	✓	28-Aug	✓	0	0	n.a
MP 01	Controlo dos Documentos e Registos	✓	✓	✓	Todos	Susana/ Paulo	Setembro	36	✓	✓	2-Sep	✓	0	1	n.a
MP 03	Seleção e Avaliação de Fornecedores	✓	✓	✓	Todos	Marta	Outubro	41	✓	✓	02 e 05-Out	✓	0	0	n.a
MP 05	Validação da Concepção	✓	✓	✓	Todos	Susana/Paulo	Setembro	40	✓	✓	02-Out	✓	0	0	n.a
MP 07	Produção	✓	✓	✓	Todos	Sónia	Outubro	43	✓	✓	21 e 22-Out	✓	0 / 1 Obs	3	n.a
MP 02	Formação	✓	✓	✓	Todos	Sónia	Outubro	44	✓	✓	28-Oct	✓	0	0	n.a
MP 04	Comercial e vendas	✓	✓	✓	Todos	Elsa	Outubro	44	✓	✓	29 e 30-Out	✓	0	0	n.a
MP 11	Avaliação da Satisfação de Clientes	✓	✓	✓	Todos	Elsa	Outubro	44	✓	✓	29 e 30-Out	✓	0	0	n.a
MP 09	Auditorias Internas	✓	✓	✓	Todos	Ricardo	Novembro	45	✓	✓	4-Nov	✓	0	1	n.a
Auditorias em Curso	Todos	✓	✓	✓	Todos	TIV	Novembro	12 e 13	✓	✓					
Rev. No. 004/023	Verão 2014				Elaborado em: 18.11.2013 / Marta, Susana										
					Revisado em: 18.11.2013 / Marta, Susana										
					Revisado em: 16.11.2013 / Marta, Susana										
					Actualizado em: 11.11.14										

- **Informações sobre Reclamações e NC's Internas:**

Além de serem enviados *mails* internos com as informações e dados recolhidos, quer pelos clientes, quer internamente, são afixados nos quadros da área da produção as informações de imediato, para que, se algum dos perfis reclamados ou com problemas detetados internamente estiverem em produção, seja possível os colaboradores visualizarem a informação no imediato (Figura 11).



Figura 11. Foto do quadro com informação reclamações e NC's. Foto cedida pela empresa

São depois escolhidos colaboradores de cada área para reunião em que se analisam as causas dos problemas e quais as acções que podem ser tomadas para corrigir o problema actual, para evitar a sua re-ocorrência e para evitar que outros problemas possam ocorrer no mesmo produto, em produtos similares, ou em outros produtos.

- **Informações sobre alterações da documentação:**

Para que todos os colaboradores, como responsáveis pela documentação que usam, estejam sempre informados das alterações na documentação e qual a versão actual dos

documentos, é afixada no quadro da fábrica, junto ao relógio de ponto, a informação de alteração de documentos (Figura 12).



Figura 12. Foto quadro com informação de Alteração da Documentação do SGQ.
Foto cedida pela empresa.

Com esta informação, os colaboradores são responsáveis por destruir as versões obsoletas dos formulários, de modo a garantirem que efectuem registos nos formulários que se encontrem na nova versão.

III.3. Percurso da empresa na área da Qualidade

A OKE Portugal, desde o início da sua actividade no país (Julho de 2000), considerou importante a organização da empresa, pelo que mesmo antes de ter como objectivo a Certificação da Qualidade da empresa, iniciou a standartização de tarefas e documentos e implementou os 5S's na fábrica e escritório.

Alguns dos marcos cronológicos importantes da empresa rumo à qualidade foram:

- Em Março de 2005 a empresa foi Certificada pela Norma ISO 9001.

Nesta auditoria a empresa teve uma única não conformidade (NC), estando esta relacionada com calibrações de equipamento.

- Em 2006, realizou-se a 1ª auditoria de Renovação pela Norma ISO 9001.

Nesta auditoria a empresa teve zero NC's. Em Novembro de 2006 a empresa foi informada pelos *Headquarters* do Grupo que iriam ser suspensas as Certificações de cada fábrica e que se iria avançar para uma Certificação de Grupo, pela Norma ISO TS 16949.

Todos os auditores internos da OKE Portugal tiveram formação na Norma ISO TS 16949 de modo a poderem realizar auditorias internas pela referida norma e prepararem o sistema para a nova certificação.

- Em Fevereiro de 2007 a empresa foi sujeita à 1ª auditoria de Certificação pela Norma ISO TS 16949;

Nesta auditoria não foi detetada nenhuma NC.

- Em Janeiro de 2008, a empresa teve a 1ª auditoria de acompanhamento pela norma ISO TS 16949.

Nesta auditoria não foi detetada nenhuma NC.

- Em 2009, o Grupo OKE decidiu suspender todas as certificações. Previa-se uma crise mundial e o Grupo não queria estar a despende tanto dinheiro com Certificações, pois acreditava que, embora fosse uma imposição do ramo Automóvel as empresas fornecedoras serem certificadas, o seu posicionamento no mercado e o estado de implementação dos utensílios para a Qualidade nas suas empresas iriam permitir que os clientes continuassem fieis aos seus produtos.

- Em 2010, a empresa continuou a implementar as mesmas políticas que tinha implementado em 2009 em relação à Qualidade, tendo como resultado a penalização dos clientes por falta de certificados, embora estes tenham mantido a OKE como fornecedor.
- Em Dezembro de 2011 a empresa foi de novo auditada pela Norma ISO TS 16949, tendo iniciado um novo ciclo de Certificação, invertendo as políticas da Qualidade assumidas em 2009 e 2010.

Nesta auditoria a empresa teve 2 NC's, sendo estas:

- Foram detetados relatórios 8D (relatórios usados no ramo Automóvel para resposta a reclamações) mal preenchidos. Esta NC foi considerada uma NC menor, visto que os produtos correspondentes não tinham sido produzidos na OKE em Portugal, sendo que esta é apenas intermediária para a venda e visto que o Cliente não pediu qualquer correcção aos 8D.
- Foi detetado um produto em linha fora de especificação. Esta NC também foi considerada uma NC menor, visto que os métodos de deteção implementados poderiam detetar o problema no perfil, antes da saída para os clientes.
- Em Novembro de 2012, a empresa teve a 1ª auditoria de Acompanhamento pela ISO TS 16949.

Nesta auditoria foi detetada 1 NC, correspondente a um registo do número de uma impressora do processo em falta. No entanto, esta foi considerada uma NC menor, visto que a rastreabilidade permitia saber qual a impressora em uso.

- Em Dezembro de 2013 a empresa teve a 2ª auditoria de Acompanhamento pela ISO TS 16949

Nesta auditoria voltou a ser detetada uma NC, correspondente ao facto das informações de retrabalho não terem sido transmitidas por escrito, tendo esta NC também sido considerada NC menor, visto que o trabalho tinha sido para ajudar um cliente e que o mesmo cliente tinha ficado satisfeito com as peças finais.

- Em Novembro de 2014 iniciou-se um novo círculo de Recertificação pela norma ISO TS 16949.

Nesta auditoria não foi detetada nenhuma não conformidade.

Ao longo destes anos, tanto as empresas de Certificação, como os clientes, como os colegas do Grupo OKE, em todas as suas auditorias, teceram diversos elogios à empresa em Portugal, não só pelos bons resultados atingidos, como também pela apresentação da empresa e desempenho de todos os colaboradores.

Esta dedicação, tem melhorado continuamente os Resultados da OKE Tillner Perfis, Lda., o que tem permitido uma evolução tanto da própria empresa como dos seus colaboradores dentro da mesma.

Na tabela 3 podemos ver o resumo das Normas usadas para a Certificação ao longo dos anos, bem como a entidade Certificadora e as NCs (Não-Conformidades) detetadas.

Tabela 3. Resumo Auditorias Certificação OKE Tillner Perfis, Lda

Ano	Norma	Entidade Certificadora	NC's
2005	ISO 9001	APCER	1
2006	ISO 9001	APCER	0
2007	ISO TS 16949	TUV	0
2008	ISO TS 16949	TUV	0
2009	n.a.	n.a	n.a.
2010	n.a.	n.a.	n.a.
2011	ISO TS 16949	TUV	2
2012	ISO TS 16949	TUV	1
2013	ISO TS 16949	TUV	1
2014	ISO TS 16949	TUV	0

III.4. Alguns Indicadores e sua Evolução

De modo a monitorizar o desempenho da empresa, a OKE manteve o registo de diversos dados que permitiram centrar os seus esforços na diminuição de custos e na melhoria de resultados.

A recolha destes dados de forma comparável só é possível a partir de 2007 visto que, desde 2000 até 2007 tanto a forma de análise de dados e o que se analisava em cada tópico foi sendo alterado.

Assim, para este estudo de caso, devido à disponibilidade de dados, foi analisado, para o período 2007 - 2014:

- Faturação (evolução de vendas e custos)
- Satisfação dos Clientes (incluindo survey e reclamações)
- Satisfação dos Colaboradores (incluindo questionário e dados da revista Exame – 100 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal)

III.4.i. Faturação

Em termos de facturação e de mercados, a empresa teve a evolução que é apresentada nos Gráficos 3 e 4, seguintes

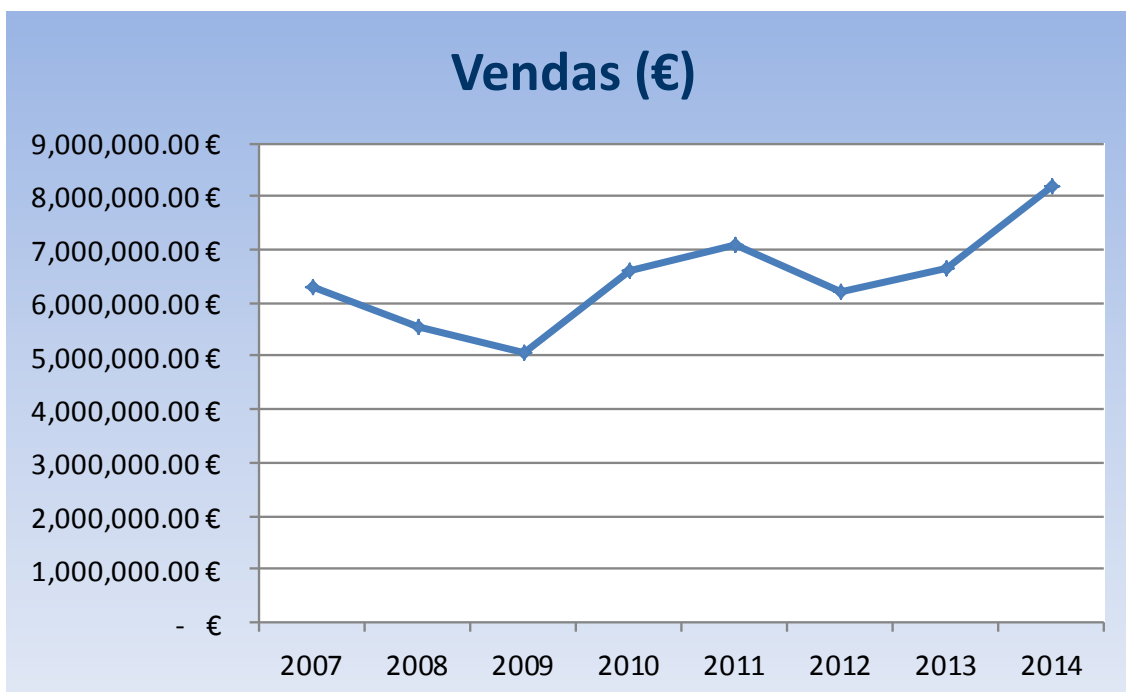


Gráfico 3. Evolução de faturação OKE Tillner Perfis, Lda

No Gráfico 3 ilustra-se a faturação global entre 2007 e 2014. Nesse gráfico pode-se verificar que em 2009, ano em que o grupo OKE decidiu interromper os ciclos de Certificação, o volume de vendas desceu de imediato e que o ano de 2014 foi, até à data, o melhor ano em termos de volume de vendas.

No entanto, é de referir que alguns dos dados não dependem directamente das acções tomadas internamente na OKE Tillner Perfis, visto que, sendo uma empresa do ramo automóvel, a variação de vendas, por exemplo, está muito dependente da economia dos próprios países e, ainda, de acordos entre os grandes construtores, ficando os fabricantes de componentes muito no fim da cadeia de distribuição e, por isso, sem grande influência direta no mercado.

Outro dos factores que dificulta a visibilidade da existência de um vínculo causa/efeito que faz depender os bons resultados da empresa da evolução das vendas, é que a empresa OKE Tillner Perfis, Lda., faz parte de um grande grupo Alemão e não tem

qualquer equipa direta de vendas ou contacto com os clientes no que se refere a vendas ou angariação de clientes ou produtos. A decisão de quais os produtos a serem produzidos na fábrica portuguesa e até mesmo os preços de venda são decididos na casa mãe e, embora tendo vindo a diminuir, existem produtos produzidos na fábrica de Portugal que são vendidos para a fábrica da Alemanha (HQ) e depois vendidos a clientes de Portugal.

Apenas como observação, porque na produção de perfis pelo método de extrusão e injeção, os custos de electricidade e água são elevados, será interessante analisar os gráficos seguintes.

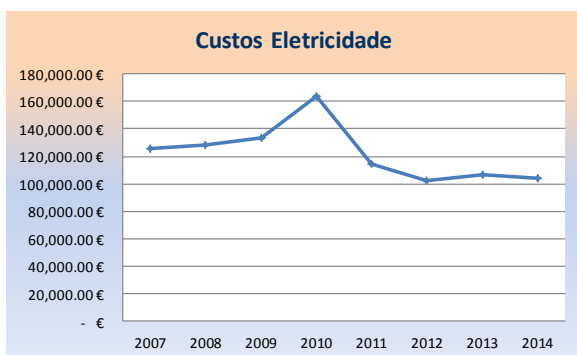


Gráfico 4. Evolução dos custos com electricidade

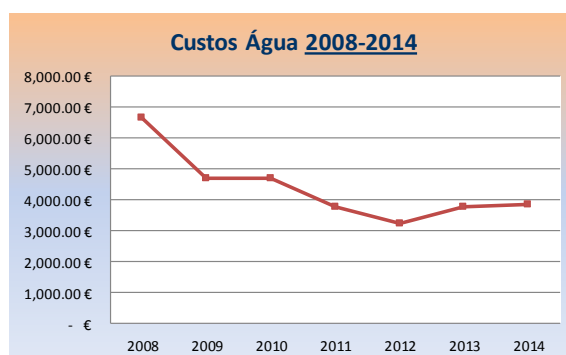


Gráfico 5. Evolução dos custos com água

Verifica-se que, embora os preços da electricidade e da água tenham vindo a aumentar desde 2007, devido a melhorias efectuadas em termos de redução de consumos, a empresa conseguiu diminuir estes custos, estando o aumento de 2013 relacionado com a introdução do método de produção por Injeção.

III.4.ii. Satisfação dos Clientes

Em termos de satisfação dos Clientes, a OKE Tillner Perfis, Lda, analisa diversos factores. Um destes factores são as reclamações, tanto em número como em percentagem de peças produzidas.

No Gráfico 6, abaixo, apresenta-se a evolução dos rejeitados externos em percentagem de vendas.

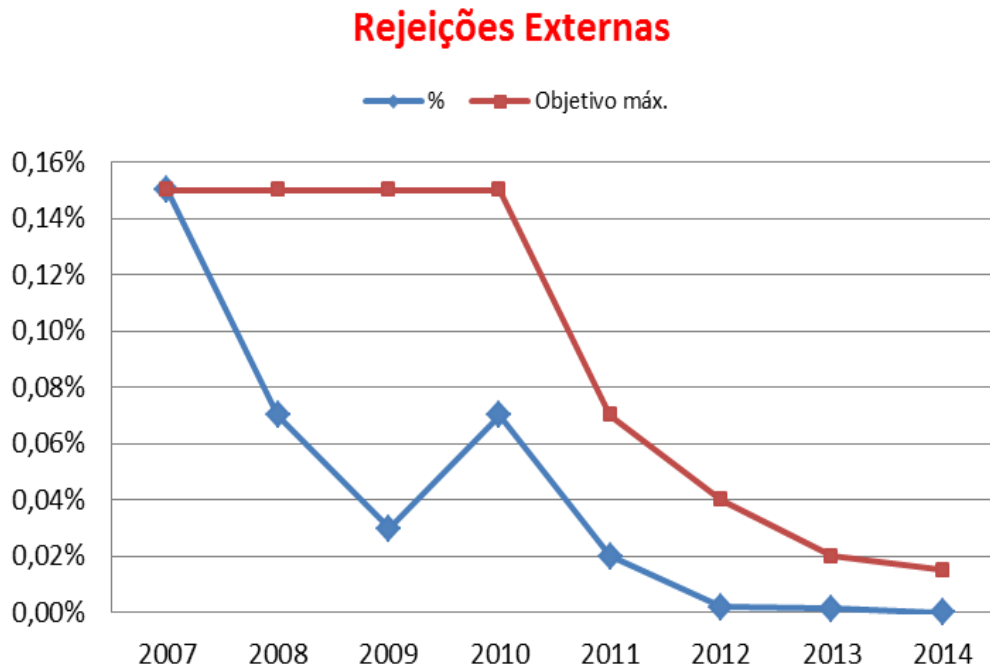


Gráfico 6. Rejeições externas. Objetivo e percentagem obtida

Poder-se-ia pensar que esta melhoria de resultados teve o seu contrapeso nas rejeições internas (Gráfico 7), mas, de facto, até 2013 não teve, pois pode ver-se no Gráfico 7 que também as rejeições internas tiveram uma enorme melhoria até 2013, embora tivessem aumentado ligeiramente em 2014.

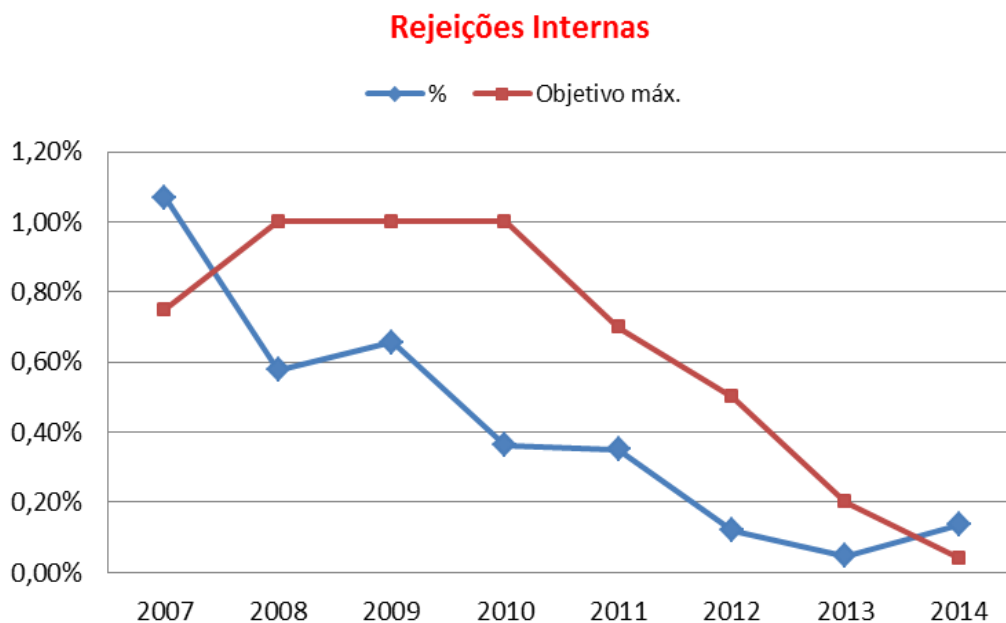


Gráfico 7. Rejeições internas. Objetivo e percentagem obtida

Para esta melhoria nos resultados contribuíram as acções mencionadas no ponto II.2 (meios utilizados para implementação da Qualidade), e que foram sendo reforçadas ao longo dos anos e cujos resultados foram mais visíveis devido à baixa saída de recursos humanos.

Em 2014 o objetivo estabelecido em termos de rejeições internas foi muito baixo, sendo que, tal como em 2007, o mesmo não foi atingido, mas enquanto que em 2007 o objetivo estabelecido era ficar abaixo de 0,75% de peças rejeitadas, em 2014 o objetivo foi ficar abaixo dos 0,5%, o que não foi possível devido a terem havido muitas caixas rejeitadas de um operador logo no início do ano e, também, devido às variações de temperaturas deste ano, que ditaram muitas alterações nas peças após a sua produção.

Em termos globais, e considerando os vários pontos avaliados, a satisfação global dos Clientes teve a evolução que se apresenta no Gráfico 8, seguinte.

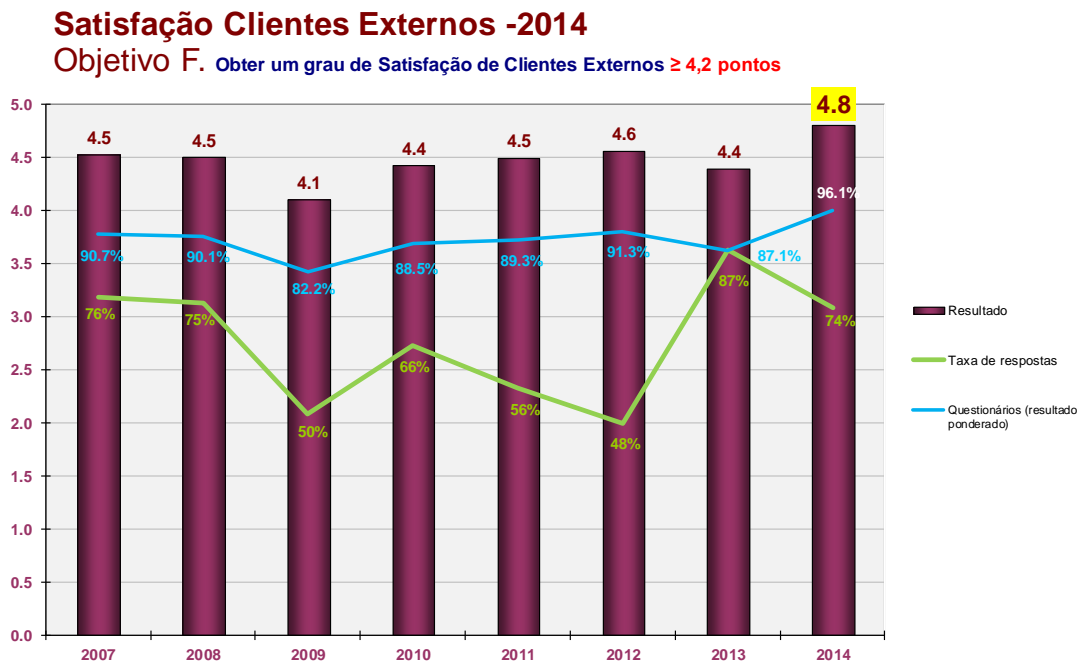


Gráfico 8. Evolução da Satisfação dos Clientes 2007-2014

Para aferir a satisfação dos clientes, anualmente são analisadas uma a uma todas as respostas dos clientes e são respondidas todas as sugestões.

Em 2014 a empresa optou ainda por incluir no Questionário um campo para os clientes indicarem um ponto forte e um ponto fraco da empresa.

No Anexo 2 e no Anexo 3, podem-se consultar as questões incluídas no Questionário e as classificações obtidas em cada uma.

Em 2014, relativamente à análise da Satisfação dos clientes da OKE Tillner Perfis, Lda., os resultados globais incluindo os resultados do Questionário, foram os seguintes:

Avaliação obtida: 96,6%

Resultado ponderado em termos de percentagem de venda dos clientes: 96,1% = 4,8 (na escala de 1 a 5)

Taxa de respostas= 74% (responderam 17 clientes em 23).

Na Tabela 4, está disponível a avaliação obtida para cada ano entre 2010 e 2014

Analisando a evolução por cada grupo de questões (Tabela 4), pode-se ver que em 2014 a empresa obteve o melhor resultado de sempre, conseguindo aumentar, em relação ao ano passado, o grau de satisfação dos Clientes com maior peso de no volume de vendas da empresa.

Ou seja, como se pode ver nos gráficos abaixo (Gráficos 9, 10, e 11), houve, de 2010 para 2014, uma evolução positiva em todos os grupos do questionário, nomeadamente: Contacto, Logística, Qualidade e Avaliação Global

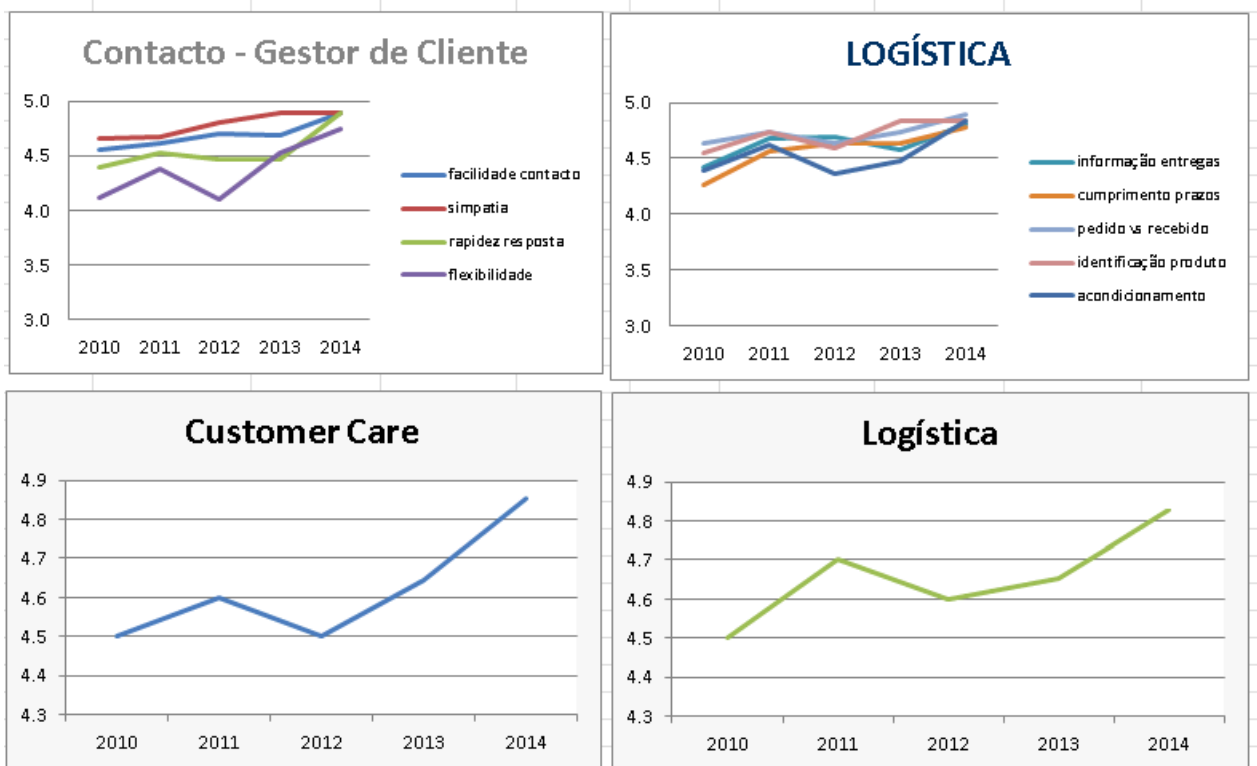


Gráfico 9. Evolução 2010-2014 para Gestão de Clientes e Logística

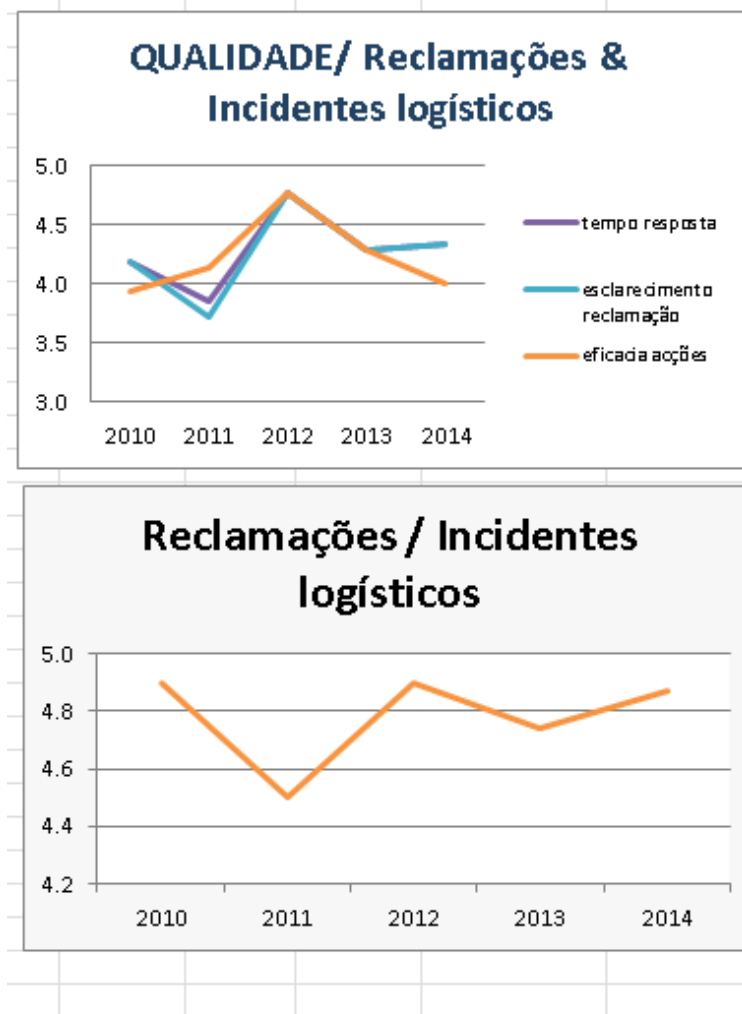


Gráfico 10. Evolução 2010-2014 Satisfação Reclamações de Produto e Incidentes Logísticos

Em termos globais, de 2010 a 2014, a avaliação está representada no Gráfico 11, seguinte.

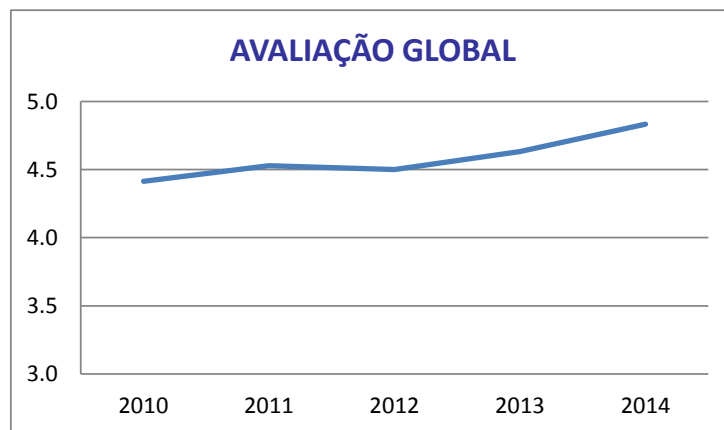


Gráfico 11. Evolução 2010-2014 Satisfação Global de Clientes

Em termos dos campos acrescentados no ano de 2014 no Questionário, a empresa obteve os seguintes resultados:

Pontos fortes assinalados pelos Clientes:

- Confiança
- Cumprimento dos prazos de entrega
- Acessibilidade, rapidez de resposta, flexibilidade, pro-atividade
- Disponibilidade
- Capacidade de reação
- Qualidade dos produtos
- Simpatia
- Comunicação
- Facilidade, disponibilidade
- Ação Social, Flexibilidade e ligação entre a Alemanha e Portugal
- Facilidade de contato, simpatia no serviço, informação e cumprimento dos prazos de entrega
- *"The complete team is always willing to support us in every possible way..."* ("Toda a equipa está sempre disposta a apoiar-nos em todas as formas possíveis" Departamento de Qualidade da OKE Automotive)

Pontos a melhorar indicados pelos Clientes:

- Utilizar a identificação da KKF em cada caixa...
- Utilização de ripas de madeira para sobreposição de paletes, de modo a poderem rentabilizar o transporte - Não aplicável para novos clientes

- Ter sempre stock das referências com MOQ's mais baixas e dos perfis produzidos fora de Portugal.
- MOQ ;
- Certificados de Produto terem mais informação
- Ver situação de produção em Portugal vs. fornecimentos da OKE Alemanha
- Preço (produzir mais peças em Portugal)
- Dar informação das dimensões da palete
- *"Nothing, we are fully satisfied"* (*"Nada, estamos plenamente satisfeitos"* OKE SK)

Numa fase posterior à aplicação dos inquéritos, todos os clientes receberam comunicação individualizada da empresa, agradecendo a participação no Questionário, comunicando os pontos fortes e respondendo aos pontos a melhorar que foram indicados.

III.4.iii. Satisfação dos Colaboradores

A satisfação e motivação dos Recursos Humanos é uma aposta constante da empresa e, embora a atenção diária para com os trabalhadores seja uma prática enraizada na organização, a empresa, de modo a monitorizar quantitativamente os resultados em termos de satisfação dos seus colaboradores, optou por realizar anualmente um Questionário interno com a participação de todos os colaboradores.

Com a evolução da Qualidade na empresa, também a satisfação dos trabalhadores tem vindo a evoluir cada vez mais positivamente, como se pode verificar no Gráfico 12 abaixo.

Satisfação Clientes Internos - 2014

Objetivo G. Obter uma taxa de Satisfação de Clientes Internos $\geq 90\%$

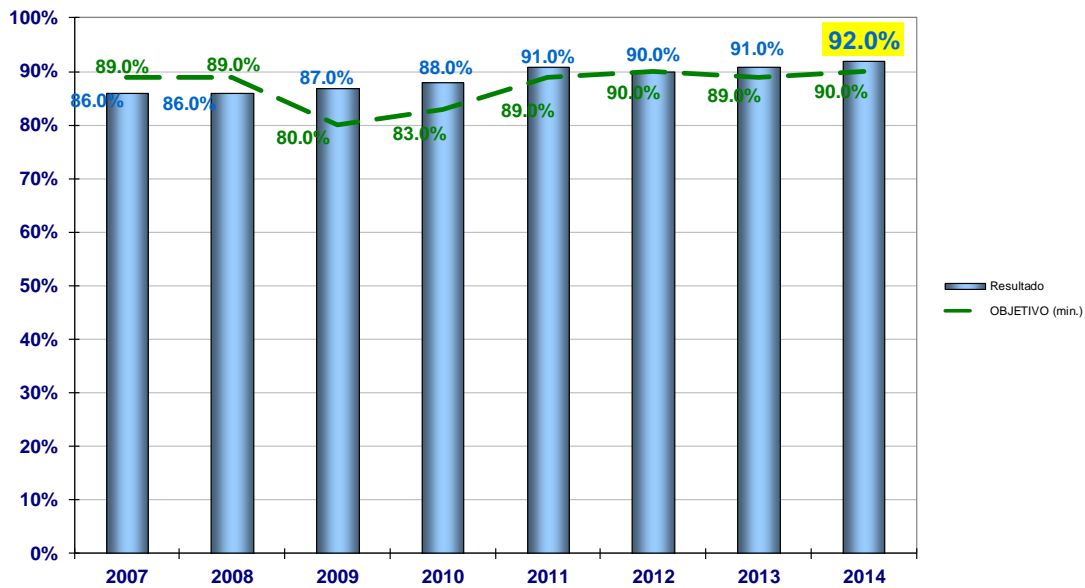


Gráfico 12. Evolução 2007-2014 Satisfação Colaboradores

Todos os anos são distribuídos questionários a todos os colaboradores de todos os níveis da organização, sendo estes anónimos em termos de quem responde, mas estando identificados por área/departamento, para que se consiga aplicar mais directamente as acções de melhoria possíveis.

Todas as sugestões dadas pelos colaboradores são analisadas e respondidas, na mesma Nota Interna onde é dado a conhecer a todos os colaboradores o resultado do Questionário.

Analisando as questões de 2014 por departamento, a empresa obteve uma Satisfação global de 90%.

O grau de satisfação por área de trabalho foi a seguinte:

Escritório = 99%

Qualidade = 98%

Produção 2 (Injeção) = 94%

Manutenção = 91%

Produção (Extrusão) = 87%

Armazém = 86%

Podemos ver na Tabela 5 os resultados por área e por questão.

Tabela 5. Resultados Avaliação Satisfação dos Colaboradores - 2014

Questionário de Satisfação Interna **OBJECTIVO 2014= SATISFAÇÃO INTERNA >= 90%**

1 Muito Insatisfeito/Discordo Totalmente **TAXA de RESPOSTA = 98%**

2 Insatisfeito/Discordo

3 Não estou nem muito, nem pouco satisfeito **ÁREA: Geral**

4 Satisfeito/Concordo

5 Muito Satisfeito/Concordo Totalmente

		99%	98%	94%	87%	91%	86%	92%	Satisfação Global
P.nº:	Questões de primeiro grau: Satisfeito/Insatisfeito com...	Escritório	Qualidade	Produção II	Produção	Manutenção	Armazém	Média	Média em %
P.1	A Função. Gosto pelo que faz	5	5	4	4	5	5	5	92
P.2	Por contribuir p/los objectivos da empresa	5	5	5	4	5	5	5	95
P.4	A Formação. É adequada à função	5	5	4	4	4	5	5	90
P.5	A Possibilidade de participar nos processos	5	5	5	4	5	4	5	93
P.6	O Reconhecimento do desempenho pelas Chefias	5	5	5	4	5	4	5	91
P.7	O Conforto e segurança	5	5	5	5	5	4	5	93
P.8	A Limpeza e asseio das instalações	5	5	5	5	5	5	5	96
P.9	Trabalhar nesta empresa é motivo de orgulho	5	5	5	4	5	4	5	92
P.10	O facto de não haver discriminação raça/sexo/credo	5	5	5	4	5	4	5	94
P.12	O facto de a empresa respeitar os meus direitos	5	5	5	4	4	4	5	91
P.13	O ambiente de trabalho na minha área/turno/equipa	5	5	4	4	5	4	4	87
P.14	O trabalho em equipa na minha área/turno/equipa	5	5	4	4	5	5	5	90
P.15	O Respeito com que os meus chefes me tratam	5	5	5	4	5	4	5	94
P.16	A empresa ser financeiramente sólida e com futuro	5	5	5	4	5	5	5	95
Total		4.93	4.90	4.69	4.35	4.55	4.32	4.62	92%
Satisfação Global									
P.nº:	Questões de segundo grau	Escritório	Qualidade	Produção II	Produção	Manutenção	Armazém	Média	Média em %
P.3	Objectivos realistas e atingíveis	5	5	5	4	5	4	5	91
P.11	Remuneração auferida	4	3	4	3	4	2	3	68
P.20	Sistema Adoptado para Feriados e Encerramentos	5	5	5	4	4	5	5	90
Total		4	4	5	4	4	4	4.16	83
Total II		5	5	5	4	4	4	4.39	88
P.nº:	Questões de terceiro grau	Escritório	Qualidade	Produção II	Produção	Manutenção	Armazém	Média	%
P.17	Ferramentas e utensílios necessários	5	5	5	4	5	4	5	91
P.18	Ferramentas e utensílios adequados	5	5	5	4	5	4	5	92
P.19	Prazo de entrega de material aceitável	5	5	4	4	4	4	4	85
Total		5	5	4	4	4	4	4.46	89
Total III		5	5	5	4	4	4	4.41	88

Tanto a taxa de resposta, como a avaliação global, demonstram um elevado grau de satisfação dos colaboradores.

A Empresa OKE Tillner Perfis, Lda. participa também, desde 2010, no estudo da Revista Exame, intitulado “As 100 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal”.

Neste estudo, a Accenture, que é uma empresa de consultadoria de gestão mundialmente reconhecida e que realiza diversos estudos em outsourcing, em serviço para a revista, envia para diversas empresas questionários, incluindo individualmente para cada colaborador.

As empresas que passam para a segunda fase são visitadas por colaboradores da revista, que voltam a entrevistar: a Direção, os Recursos Humanos e outros colaboradores aleatoriamente.

Com esta visita, as empresas concorrentes sabem que estão entre as 100 melhores, mas não sabem o resultado exato.

Posteriormente, recebem um exemplo de parte do texto que sairá na revista, para que o possam aprovar.

Segue-se a 3ª fase, que consiste na entrega do prémio, onde há uma cerimónia em que as empresas passam a saber o lugar exato em que ficaram, recebendo um certificado e uma pasta com o estudo feito pela Accenture para a EXAME, com os dados das respostas e análise da empresa, bem como um CD com todos os dados compilados.

Desde 2010 que a OKE concorre e desde 2010 que fica nas 100 melhores!

Ao longo dos anos foram obtidos os resultados que são apresentados na tabela 6:

Tabela 6. Evolução Resultados OKE no estudo da Revista Exame

Estudo	Revista Ano	Resultado Global	Resultado Indústrias
2010	2011	31	2
2011	2012	18	2
2012	2013	32	2
2013	2014	12	1
2014	2015	22	1

Grau compromisso	Melhor Grau de compromisso
75,49%	87,60%
76,74%	85,49%
72,67%	85,68%
78,76%	86,87%
74,67%	87,16%

IV. Discussão de resultados

Pela análise efectuada e valores e opiniões recolhidas, tanto junto dos colaboradores, como junto dos clientes, pode-se verificar que os resultados obtidos nos gráficos, são coerentes com os métodos e ferramentas adotadas pela OKE Tillner Perfis, Lda.

O ano de 2009 foi um ano de antecipação da crise global e a própria decisão do grupo OKE, de que a empresa Portuguesa faz parte, em impedir os gastos com as certificações anuais, acabaram por afetar tanto os resultados internos como externos da empresa.

No gráfico 3, pode ver-se que as vendas diminuíram, bem como também no gráfico 7, onde se pode ver que a percentagem de rejeições internas aumentou em 2009, ao mesmo tempo que, conforme se pode ver no gráfico 8, no mesmo ano a satisfação dos clientes diminuiu, bem como no gráfico 12, exactamente em 2009, também a satisfação dos colaboradores (clientes internos) diminuiu. De fato a certificação das empresas, embora no geral não seja obrigatória, é de fato um investimento na melhoria dos resultados, pois não só em 2009 todos os resultados pioraram como depois também com o novo objetivo de certificação, se pode verificar que os resultados dos indicadores da OKE em Portugal têm vindo a melhorar em todas as vertentes.

A constante formação e aposta na análise de indicadores e sua adaptação à realidade da empresa, bem como a dedicação, o empenho e a atenção com os todos pormenores, incentivada e incutida a todos os colaboradores, iniciando na Direção e espalhando-se aos mais diversos níveis organizacionais, provou ser vantajosa.

Relativamente à evolução dos resultados no estudo da revista Exame, é importante referir que todos os questionários não completos, são anulados, contando a sua avaliação como zero na classificação em cada ponto e, sendo que, no estudo do ano 2012, Revista de 2013, houve 3 questionários anulados pela empresa Accenture e daí a acentuada descida reflectida nos resultados desta avaliação.

Interessa pois a cada empresa escolher diversos indicadores, pois ao centrar-se apenas num dos valores, pode deixar de analisar outros valores que são influenciados ou influenciam o indicador escolhido. Sendo que, uma correta análise permite a melhoria contínua da empresa.

V. Conclusões

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade não deve ser encarada logo à partida como algo muito complicado e de difícil aplicação.

As empresas devem avaliar se devem ou não avançar com a Certificação, no entanto mesmo se não avançarem a implementação da norma de gestão da qualidade na empresa tem sempre um retorno positivo.

A preocupação com o seguimento da norma escolhida não deve ser a primeira prioridade, visto que interessa saber inicialmente em que estado está a empresa (descrever a situação actual) e em que estado quer estar (desenho de processos).

Interessa definir regras simples e de fácil interpretação em todos os níveis hierárquicos de modo a manter a utilização e seguimento das mesmas.

É importante também nunca esquecer que trabalhadores motivados tanto a nível pessoal com profissional, se traduzem em melhores resultados para a empresa, conforme apresentado ao longo desta dissertação.

A evolução dos indicadores relativos à facturação e à satisfação, tanto dos clientes como dos colaboradores, permitiu concluir que qualquer empresa que tenha como referência a excelência organizacional poderá atingir os seus objectivos, bastando para isso não desistir, formar os seus colaboradores e não perder a cultura empresarial.

Assim, ao nível da cultura organizacional indispensável para a melhoria contínua destaca-se a circunstância de todos os colaboradores terem não só que saber o que fazer e como fazer mas também porque fazer, tendo em atenção aos pormenores e como objetivo a excelência.

Bibliografia:

- Alves, Maria de Piedade, 2009, Avaliação e Qualidade das Organizações, Escolar Editora
- Branco, R. F., 2008. *O movimento da Qualidade em Portugal*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- Carvalho, Marly Monteiro e Paladini, Edson Pacheco, 2006, Gestão da Qualidade, Editora Campus
- Crosby, Philip B. (1996) *Quality is still free*, McGraw Hill;
- Deming, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Editora Marques Saraiva S.A., 1990
- Domingos, Ivo, 2006, *Organizações, Cidadãos e Qualidade*, Editora Formalpress – Publicações e Marketing, Lda.
- Duret, Daniel e Pillet, Maurice, 2008, *Qualidade na Produção, da ISO 9000 aos Seis Sigma*, 3ª edição Lidel
- Feigenbaum, Armand V. (1991) *Total Quality Control*, Singapore: McGraw Hill, third edition
- Gerson, Richard F. 2006, *Medir a qualidade e a satisfação do cliente*. Lisboa: Edição Monitor
- ISO TS 16949: 2009 - Quality management systems - Particular requirements for the application of ISO 9001:2008 for automotive production and relevant service part organizations
- Juran, J.M., 1997, *A Qualidade desde o Projeto: Os Novos Passos para o Planejamento da Qualidade em Produtos e Serviços*, 3ª ed., São Paulo, Pioneira.

- Juran, Joseph M e Feo, Joseph A, 2010, Juran's Quality Handbook, 6ª edição, Mc Graw Hill
- Martin, William B, 2008, Qualidade no serviço ao cliente – Um guia positivo para um serviço superior. Lisboa: Edição Monitor.
- NP EN ISO 9000:2005 - Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos e Vocabulário
- NP EN ISO 9001: 2008 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos
- NP EN ISO 9004: 2000 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Linhas de orientação para a melhoria do desempenho
- NP EN ISO 19011:2003 - Linhas de orientação para auditorias de sistemas de gestão da Qualidade e/ou de gestão ambiental
- Paladini, Edson Pacheco, 2002, *Avaliação estratégica da Qualidade*, São Paulo, Editora Atlas.
- Pinto, Abel; Soares, Iolanda (2010) *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Revista Exame, Fevereiro 2011 páginas 32 a 36 e página 77
- Revista Exame, Fevereiro 2012 páginas 26 a 29 e página 67
- Revista Exame, Fevereiro 2013 páginas 32 a 36 e página 80
- Revista Exame, Fevereiro 2014 páginas 24 e 28 e página 48
- Revista Exame, Fevereiro 2015 páginas 34 a 38 e página 71
- Robles Jr, Antonio, 2003, *Custos da Qualidade*, Editora Atlas, S.A.
- Tese de Mestrado em Gestão da Qualidade, de Sónia Costa, 2013
- Tese de Mestrado em Gestão da Qualidade, de Maria Carvalhal, 2013
- Tese de Mestrado em Gestão da Qualidade, de Daniela Alves, 2013

- www.apq.pt
- www.ipac.pt
- www.ipq.pt
- www.iso.org
- www.citisystems.com
- www.scielo.br

Anexos

Anexo 1. O Manual de Bolso da OKE Tillner Perfis, Lda.

Este manual é entregue a todos os colaboradores na entrada para a empresa e acompanha os mesmos no dia-a-dia e tem a seguinte informação:

“A Todos os Colaboradores da OKE Tillner Perfis, Lda.:

O método utilizado pelas grandes Empresas na standartização, na descrição, na realização e na compreensão de todos os processos, vê-se numa garantia de Sucesso na Implementação e Gestão de um Sistema de Qualidade, qualquer que seja a norma utilizada.

A OKE Tillner Perfis, Lda. implementou o seu Sistema de Gestão da Qualidade pela norma ISO/TS 16949 que tem como base a ISO 9001.

A norma não impõe **o quê, ou como** devemos exercer as nossas actividades, mas, no entanto, invoca ou pretende garantir que **o quê e como fazemos** está bem conhecido, documentado e explícito, e que todos os colaboradores na organização seguem e respeitam essas mesmas regras.

A certificação e acompanhamento da nossa empresa foi e continua a ser conseguida com o **empenho, dedicação e cumprimento de todos nós, com o correto conhecimento** que cada um tem **das suas funções**, de todos os procedimentos e processos relacionados de como os executam, sendo **avaliada através de auditorias internas e externas.**

Este pequeno “Guia de Bolso” apenas pretende, de uma forma direta e sucinta, resumir os pontos essenciais que todos nós devemos conhecer e que devem estar presentes na nossa atividade diária.

É fundamental a sua leitura e compreensão para que todos possamos atingir os objectivos propostos.

O Sistema de Gestão da Qualidade da OKE Tillner Perfis, Lda. está documentado de forma apropriada, mas só com o envolvimento de todos, pode permitir que seja válido para as nossas necessidades e que seja reconhecido pelos nossos Clientes.

A empresa tem como Missão o estabelecimento de um crescimento no processo de Melhoria Contínua apoiada pela Satisfação total dos nossos Clientes.

A realização deste objectivo deve ser um conjunto de princípios que constituem a **Política da Qualidade**.

“Qualidade somos Todos nós” é a Cultura da nossa organização. É o ponto forte da OKE Tillner Perfis, Lda.

É o nosso factor de diferenciação.

A nossa maior responsabilidade é para com os nossos Clientes, acompanhando e avaliando constantemente as suas necessidades e expetativas, satisfazendo-as de uma forma rápida e flexível, através da nossa capacidade de:

- Fornecer produtos em conformidade com os seus requisitos.

- Promover a comunicação aberta entre todos os níveis da empresa, por forma a identificar as necessidades de Todos e prevenir possíveis Não-Conformidades.
- Aumentar os níveis de Melhoria Contínua rumo ao aumento das expectativas dos nossos Clientes.

A implementação e funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade dependem do Envolvimento de Todos Nós.

1. O que é a Qualidade?

Existem muitas definições de Qualidade, no entanto devemos definir Qualidade no foco principal - **Cliente**.

Só é possível implementar a Qualidade se todos a compreendermos da mesma forma, para que sejam ultrapassadas as expectativas dos nossos Clientes, garantindo a Qualidade da nossa empresa através da Melhoria Contínua dos nossos produtos e processos do Sistema de Gestão da Qualidade, de modo a construir e solidificar a sua total confiança.

Sem Clientes totalmente satisfeitos não temos futuro → A Satisfação dos nossos Clientes depende do envolvimento de Todos Nós no Sistema de Gestão de Qualidade

É importante que a empresa conheça qual o conceito de Qualidade para os seus Clientes, e para isso deverá:

- Conhecer as necessidades dos Clientes
- Fornecer perfis que vão ao encontro das necessidades do Cliente
- Ter colaboradores devidamente formados
- Ter instruções e processos precisos
- Cumprir com os prazos de entrega

- Prevenir o erro em vez de detetar o erro
- Aplicar → Todos nós somos responsáveis
- Melhorar Continuamente

Qualidade somos Todos Nós, é um trabalho em Equipa que só é conseguida com o empenho e dedicação de Todos.

2. As normas utilizadas para a Certificação da Qualidade aplicam-se a qualquer empresa?

Existem várias normas aplicadas à Qualidade.

Estas normas podem Certificar Produtos ou Sistemas da Qualidade.

Por exemplo:

A ISO 9001 → Aplica-se a qualquer empresa fornecedora de um produto ou serviço.

A ISO TS 16949 → Aplica-se a empresas do ramo automóvel

As siglas nas normas significam,

(Por exemplo)

NP EN ISO 9001:2009

NP → Norma Portuguesa (tradução para português)

EN → Norma Europeia (da norma Europeia)

ISO → Organização Internacional de Normas

9001 → é o número da norma

:2009 → é o ano em que a norma foi revista (normalmente é de 4 em 4 anos)

3. Qual é a norma que se aplica à OKE Tillner Perfis?

A norma aplicável à empresa e ao Grupo é a:

ISO TS 16949.

O ponto 7.3 corresponde ao Desenvolvimento, pelo que não nos é aplicável. Este ponto da norma é da responsabilidade do Grupo.

A Norma ISO TS 16949 é mais exigente que a ISO 9001 pois contém as Especificações Técnicas (Technical Specification) aplicadas ao ramo Automóvel, que é um dos ramos mais exigentes dos Mercados.

A Nossa Certificação é uma Certificação de Grupo, o que significa que se uma das empresas do Grupo “chumbar” na Certificação ou acompanhamento de Certificação, todas as empresas do Grupo deixam de ser Certificadas.

4. Porque é que necessitamos de um Sistema de Gestão da Qualidade?

Porque sabemos que para garantir o nosso posto de trabalho temos que:

- Melhorar a competitividade e diminuir o desperdício;
- Melhorar rentabilidades e aumentar os Lucros
- Garantir o cumprimento dos Requisitos dos Clientes e satisfazer as suas necessidades;
- Definir caminhos para a Melhoria Contínua dos Processos de Suporte à Gestão.

5. Como é que a OKE cumpre com todos os pontos da norma?

Cumprindo, desenvolvendo e melhorando todos os processos e procedimentos definidos pela empresa.

Desenvolvendo a interatividade com todos os colaboradores da OKE Tillner Perfis no cumprimento e melhoramento do Sistema de Gestão da Qualidade.

Reverendo os processos, procedimentos e todas as regras existentes na empresa sempre que necessário.

Portanto isto só é possível se todos os trabalhadores colaborarem de facto com a empresa. Todos temos que saber o que fazemos, como fazemos e porque fazemos.

6. O que é a Certificação?

É um reconhecimento formalizado por uma Entidade Externa e Independente que vem à empresa com a nossa autorização, verificar se a OKE Tillner Perfis cumpre com todos os requisitos de uma forma organizada e fiável.

Esta verificação efectuada por empresas especializadas em Certificação assegura aos nossos Clientes a entrega contínua de perfis conformes.

A entidade externa e autorizada que reconhece a Certificação de uma empresa **não actua** com base no “*que vai acontecer*”, mas **sim no** que aconteceu ou no que acontece

→ **Portanto, é preciso comprovar o nosso esforço em caminhar para a Melhoria Contínua do nosso trabalho e registar aquilo que fazemos.**



Abordagem aos Requisitos da Norma:

a) Responsabilidades da Direção

O sucesso do Sistema de Gestão da Qualidade é o resultado do trabalho de todos os colaboradores da OKE Tillner Perfis.

No entanto, a Direção deve:

- Definir a Política de Qualidade da empresa;
- Motivar e orientar;
- Definir objetivos e assegurar o seu cumprimento;
- Conduzir as revisões pela gestão;
- Assegurar a disponibilidade dos recursos necessários.
- Garantir a formação apropriada para que todos os colaboradores tenham os conhecimentos necessários para o desempenho das suas funções;
- Definir responsabilidades e autoridade;
- Rever, com intervalos apropriados, a organização e o Sistema de Gestão da Qualidade, para garantir que estes se mantêm adequados à realidade da OKE Tillner Perfis.

b) Sistema de Gestão da Qualidade

Todo o Sistema tem que estar documentado, normalmente constituindo um manual ou livro.

Este Manual do Sistema de Gestão da Qualidade é o “regulamento” que garante que todos nós fazemos as nossas tarefas corretamente e do mesmo modo.

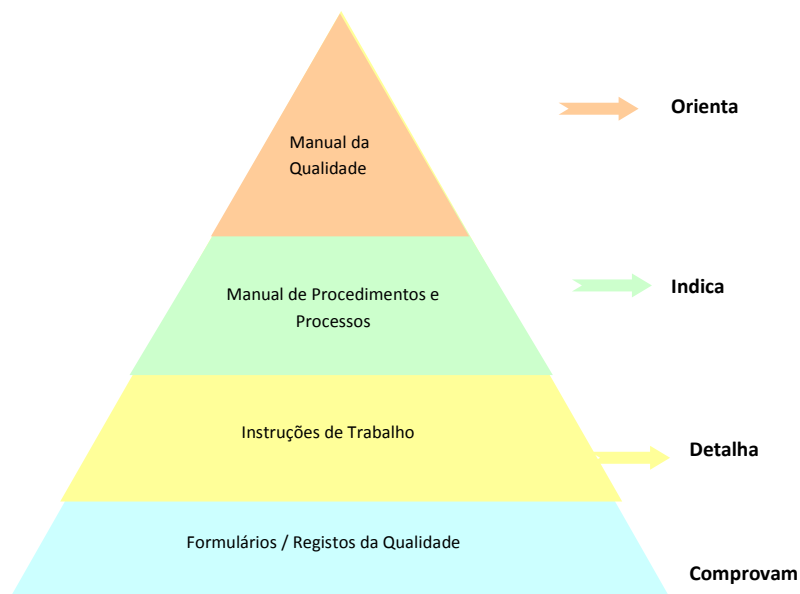
É necessário preparar procedimentos descritos e reais com os requisitos da Norma e com as políticas definidas pela Empresa.

A OKE Tillner Perfis tem um Manual do Sistema de Gestão da Qualidade disponível para consulta, colocado em vários locais da empresa, que contém:

- A apresentação da Empresa e do que fazemos
- A indicação dos processos existentes e sua sequência de tarefas/funções
- O detalhe de como efectuar cada tarefa

- Formulários onde se têm de efectuar todos os registos.

Manual do Sistema de Gestão da Qualidade da OKE Tillner Perfis, Lda.



c) Controlo de Documentos e Registos

A norma define que, para a empresa ter futuro, todos devemos saber e conhecer o que fazemos dia-a-dia.

Necessitamos para isso de Processos e Instruções escritas, que obrigatoriamente têm que estar atualizadas e facilmente acessíveis/visíveis.

Todos os documentos, têm:

- que ser adequados às necessidades e realidades da empresa;
- que ser registados e atualizados
- que estar disponíveis em todos os locais onde são necessários
- que ter a sua distribuição controlada de tal forma a que todos os obsoletos sejam rapidamente removidos e destruídos, impedindo o seu uso

- ser mantido um arquivo com documentos obsoletos, devidamente identificados para efeitos de histórico e normativos

Todas as alterações aos documentos têm que estar controladas e aprovadas antes de implementadas, envolvendo os departamentos a que pertence a documentação.

Questões-chave:

- **Este documento está actualizado?**

- **Esta versão é a correcta?**

Obs.: os documentos podem estar em papel ou em ficheiro informático.

d) Aprovisionamento/Compras

Se não utilizarmos as matérias-primas correspondentes à produção de um perfil, haverá certamente reclamações dos nossos Clientes, metros internamente bloqueados, não-conformidades e desperdício de recurso,s incluindo esforço, tempo e dinheiro.

Há que comprar apenas a fornecedores que possam fornecer:

- o material correcto;
- atempadamente;
- com Qualidade;

e) Identificação e Rastreabilidade do Produto

Os nossos produtos têm que ser identificados por:

- número do perfil (part number);
- referência (batch);
- número de MO (MO number);

- número QI (WI number)
- data de produção (production date);

de tal modo que seja sempre possível saber com exatidão de que produto se trata.

A Norma exige que se consiga *rastrear* os produtos e matérias-primas (*ou seja a partir do produto final, conseguir saber tudo o que se passou para trás*), para que se possam retirar todos os produtos que estejam eventualmente afetados por uma falha em alguma das suas fases de produção.

As ordens de produção, os relatórios de chefes de turno e todos os registos relacionados com o produto, têm que permitir identificar o controlo do processo e do produto, ou seja, por exemplo:

- que matérias foram utilizadas na produção
- se houve problemas na linha de produção
- onde estão os perfis.

E tudo o que tenha acontecido e tenha sido utilizado para a sua produção

f) Inspeção

Todos os materiais, quer matérias-primas quer os produtos finais, têm que ser inspecionados para garantirmos que estão de acordo com os pedidos dos nossos Clientes.

Para tal, têm que existir instruções de como se faz, com que frequência, quais os equipamentos a utilizar e as normas que temos que cumprir.

Além destes passos, é necessário:

Recepção da matéria-prima → assegurar que só são utilizadas as matérias-primas aprovadas

Durante o processo → assegurar que só passam peças boas/conformes

Produto acabado → verificar que:

- cumpre com o que o Cliente pediu (está conforme)
- foram realizadas e registadas todas as inspeções anteriores (gestão do processo)

g) Dispositivos de Medição e Monitorização DMMs

Diálogo entre dois colaboradores da OKE:

- Bom dia!

- Bom dia!

- O que é um equipamento de Decisão?

- É um equipamento **calibrado, registado, identificado** (*selo com data da próxima calibração*), **controlado** e com um programa definido para a sua calibração/verificação regular...

- Para que é que serve?

- Serve para verificarmos se o que estamos a produzir está de acordo com os requisitos dos Clientes.

- E como é que sabemos se o equipamento está em condições?

- A empresa tem colaboradores com formação específica para calibrar e verificar se o equipamento está em bom estado e se as medidas que nos apresenta estão correctas.

- E se verificar que o meu paquímetro não está a funcionar correctamente, continuo a aprovar o que estou a produzir?

- Não!

- O que deves fazer é:

- entregar o equipamento ao Dept. Qualidade;
- caso não haja equipamento para substituição imediata, debes informar o teu Chefe de Turno, para que se possa encontrar uma solução. Se for necessário podes medir com o meu que está em bom estado, mas cuidado ao colocá-lo em repouso! Tem atenção e garante que o colocas em **segurança, longe de possíveis derrames de água ou óleo.** Deves colocá-lo sempre **dentro da caixa** de forma a não bater com os bicos.

Quando é que devo medir?

Tens 4 situações que debes sempre respeitar:

1º - ao iniciar a produção para teres a certeza que o que estás a produzir está de acordo com o que o Cliente pediu (PDS-Folha de Especificação) e tens que guardar e registar as amostras iniciais;

2º - durante a produção é obrigatório medir, fazer testes de resistência às peças, verificar no projector, ver medidas de chave, etc..., para continuarmos a garantir que as peças continuam conformes;

3º - No final da ordem de produção tens que registar e guardar a última peça.

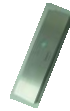
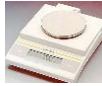
4º - **Muita atenção**,..., sempre que houver alguma alteração nas linhas, perfil instável ou outra situação anormal, é sempre obrigatório verificar o que já produzimos desde o início, e voltar a registar as medidas, para termos a certeza que o que já está produzido não ficou afetado com a falha detectada. Algumas reclamações que já recebemos, provam isso mesmo, por isso, toma atenção!

- Ok obrigado pela tua ajuda e esclarecimento.

- Ora essa, todos juntos, formamos uma única equipa.

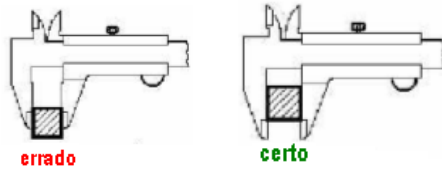
Exemplos de DMMs:

paquímetro digital | balança | calibres | réguas



+ medidas externas

a peça a ser medida tem que ser colocada paralela ao paquímetro, direita, e no meio dos bicos .



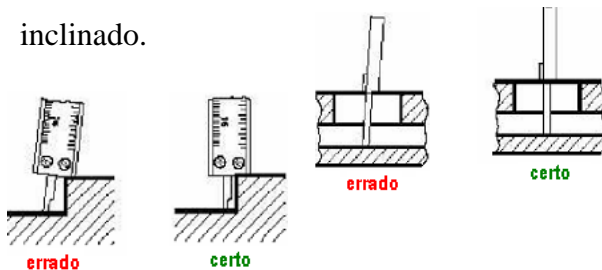
+ medidas internas

as orelhas precisam ser colocadas o mais profundamente possível e paralelas à peça.



+ medida de profundidades

apoia-se o paquímetro direito sobre a peça, tendo que garantir que ele não fica nada inclinado.



h) Controlo de Produtos Não-Conformes

Para além de todo este ênfase na prevenção de possíveis erros, mesmo nos melhores sistemas de Qualidade estes podem sempre ocorrer e assim não se cumprir com os requisitos dos Clientes.

Porquê? Existem sempre alterações aos processos, processos novos, novos métodos, novas pessoas, etc.....e por estas razões nós, Todos **os Colaboradores da OKE**, temos que cada vez mais seguir o caminho que nos conduz à **Melhoria Continua**.

E quando existe produto não-conforme, o que é que deve acontecer?

- Devem ser identificados os produtos defeituosos e separá-los dos conformes;
- Os produtos não-conformes devem ser revistos e tomadas decisões, tais como: retrabalhar, reciclar ou para decisão superior.
- Os produtos devem ter identificação bem visível, para que não sejam usados indevidamente.
- Devem estar na área de **Quarentena** (QS e QC), criada para esse mesmo efeito.

i) Acções Corretivas e Preventivas

Acções Corretivas = corrigir o que já aconteceu

Quando existem produtos não-conformes, quer através de reclamações de Clientes quer em metros bloqueados internamente, temos que:

- encontrar as razões que poderão ter originado aquele problema → definir a causa
- tomar ações para que o produto não-conforme não chegue ao nosso Cliente, não saia da nossa empresa e não esteja a ser produzido no momento → definir ações imediatas
- tomar ações sobre cada uma das causas de modo a que os produtos não sejam produzidos com o mesmo problema → definir ações a longo prazo.

Tudo isto deve ser feito em equipa pois a melhor forma de resolver um problema é **evitar** que volte a acontecer. E para que isso aconteça têm que se tomar ações com as equipas envolvidas, informações dos Operadores, auditorias, analisar os registos das produções, registos das inspeções... etc.

Exemplo: Atualizações constantes nos Históricos dos Perfis por todos os colaboradores conhecedores dos problemas de um determinado perfil.

Ações Preventivas = prevenir e prever, **evitando** que o problema aconteça.

j) Embalamento e Despacho

Os produtos devem estar:

- devidamente armazenados e embalados;
- adequadamente identificados, etiquetados e preservados;
- condições ambientais correctas para evitar a sua deterioração e minimizar as oscilações;
- transportados adequadamente para assegurar que os produtos chegam aos Clientes em perfeitas condições.
- Regularmente devem ser comprovadas as condições dos produtos.

Exemplo: peças com mais de 6 meses em stock = nova verificação por parte da QI de serviço.

k) Auditorias Internas

Não fazia sentido termos um Sistema de Qualidade implementado para depois o esquecermos. Assim, regularmente os processos têm que ser revistos para comprovar

que estão operacionais e adequados e, caso não estejam, devem ser alterados e adequados à realidade da empresa.

Nós temos um plano anual de auditorias que abrange todas as áreas da empresa para comprovar que todos realizamos as nossas tarefas conforme está definido nos processos e que melhoramos continuamente.

A verificação da conformidade desses processos é feita através dos auditores internos, que são colaboradores da empresa com formação adequada para a sua realização.

Os responsáveis das áreas auditadas devem tomar conhecimento do relatório, de modo a que desenvolvam acções que corrijam os problemas encontrados e melhorem as sugestões.

L) Formação

É indispensável para a empresa que todos os colaboradores tenham conhecimentos e experiência adequados à realização de determinada tarefa/função, por forma a garantir o nível de Qualidade desejado.

Se algum(a) colaborador(a) não se sentir à vontade em tarefas que lhe são exigidas, deve sempre abordar a sua chefia por escrito, propondo formação.

Os registos de formação têm que ser guardados e as necessidades devem ser regularmente revistas, de modo a garantirem o bom desempenho e a definir um plano de Formação adequado.”

Anexo 2 - Avaliação da Satisfação dos Clientes. Questionário

Avaliação da satisfação dos Clientes - Questões incluídas nos Questionário

OKE Portugal - Satisfação de Clientes		Referente ao ano Comercial: 2014	
<p>Cliente: <input type="text"/> Nome: <input type="text"/> Função: <input type="text"/> Data: <input type="text"/></p>			
<p>Considerando a seguinte escala, classifique por favor o/vi Grau de Satisfação, relativamente a OKE Portugal, durante o período indicado:</p>			
		<p>1 Muito Insatisfeito</p> <p>2 Satisfeito</p> <p>3 Nem satisfeito nem insatisfeito</p> <p>4 Satisfeito</p> <p>5 Muito satisfeito</p>	
<p>1. De um modo <u>geral</u>, como avalia a OKE Portugal, em termos de:</p>			
A. Facilidade em estabelecer contato	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	Observações / Sugestões de melhoria se classificação "1", "2" ou "3":	<p>5. Outros Comentários / Sugestões de Melhoria:</p>
B. Simpatia no atendimento	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>	
C. Rapidez de resposta	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>	
D. Flexibilidade	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>	
<p>2. Relativamente à <u>Logística</u>, como classifica:</p>			
A. Informação sobre as entregas	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	Observações / Sugestões de melhoria se classificação "1", "2" ou "3":	<p>6. Para terminar, refira aqueles que identifica como o ponto forte e o ponto a melhorar da OKE Portugal:</p> <p>Ponto Forte: <input type="text"/></p> <p>Ponto a Melhorar: <input type="text"/></p> <p>Muito obrigado pelo seu tempo e colaboração!</p> <p><small>Doc-It-041.088.V7.0 - 11/08/2014, pag. 11</small> Elaborado por Maria Luísa eça / Aprovado por Sílvia Ferreira</p>
B. Cumprimento dos prazos de entrega	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>	
C. Conformidade entre o pedido e o recebido	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>	
D. Identificação do produto	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>	
E. Acondicionamento do produto	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>	
<p>3. Se enviou alguma <u>reclamação</u> à OKE Portugal neste período, por favor classifique:</p>			
A. Tempo de resposta à reclamação	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	Observações / Sugestões de melhoria se classificação "1", "2" ou "3":	<p>Ponto Forte: <input type="text"/></p> <p>Ponto a Melhorar: <input type="text"/></p> <p>Muito obrigado pelo seu tempo e colaboração!</p> <p><small>Doc-It-041.088.V7.0 - 11/08/2014, pag. 11</small> Elaborado por Maria Luísa eça / Aprovado por Sílvia Ferreira</p>
B. Esclarecimento sobre a reclamação	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>	
C. Eficácia das ações	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>	
<p>4. Globalmente, como avalia a <u>OKE Portugal</u>:</p>			
A. Avaliação Global	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	Observações / Sugestões de melhoria se classificação "1", "2" ou "3":	

Anexo 3 - Avaliação da Satisfação dos Clientes. Resultados

Avaliação da Satisfação dos Clientes - Resultados Avaliação da Satisfação dos Clientes, 2014.

Os nomes dos clientes fora do grupo de empresas OKE foram ocultados por forma a cumprir com a protecção de dados das empresas clientes.

OKE Portugal - Avaliação da Satisfação de Clientes		OKE OKE Inner Parts																	
ANO: 2014 OBJECTIVO: OBJECTIVO F: Obter um grau de Satisfação de Clientes Externos ≥ 4,2 pontos		Atualizado por: Maria Lourenço Data: 05-02-15																	
Resultado: 4,8 % Taxa de Respostas: 74% %																			
Escala:																			
CLIENTE	QUESTIONÁRIOS			QUESTIONÁRIOS			TAXA DE RECLAMAÇÕES (em termos de nº de posições vendidas) (de 01/02/2014-31/10/2014)			Objectivo Cliente									
	Resultado Inquérito (%) Anó anterior	Resultado Inquérito (%)	Classificação Questionários (escala 1-5)	Vendas (Eur)	Ponderação em termos de vendas (SEM OKE Aut.)	Resultado Inquérito - ponderado (%) em termos de vendas (SEM OKE Aut.)	nº de posições vendidas	Nº Reclamações	Taxa de recl.am. (nº recl.am. / 100 posições entregues)	Objectiva Cliente	PPM por Cliente	Objectivo Cliente	Nº envios expresso						
Cliente A	88,9	92,6	4,6	354.535,32	10,49%	9,7%	761	1 Incidlog	0,00%	---	0	100%	1						
Cliente B	---	100,0	5,0	31066,00	0,92%	0,9%	78	1 F6	1,28%	1000	39452	---	0						
Cliente C	94,2	100,0	5,0	23.610,35	0,70%	0,7%	153	---	0,00%	---	---	---	0						
Cliente D	82,7	---	---	817,25	0,02%	0,0%	9	---	0,00%	---	---	---	1						
Cliente E	84,4	99,0	5,0	1.576.392,61	46,65%	46,2%	2.315	5 F6 + 1 Incidlog	0,20%	25	288	---	0						
Cliente F	---	92,8	4,6	163.152,78	4,83%	4,5%	557	2 Incidlog	0,00%	---	---	---	0						
Cliente G	85,8	100,0	5,0	567.865,62	16,81%	16,8%	915	1 F6	0,11%	1000	149	---	1						
Cliente H	99,3	100,0	5,0	150,00	0,00%	0,0%	6	---	0,00%	---	---	---	0						
Cliente I	100,0	100,0	5,0	47.592,50	1,41%	1,4%	309	---	0,00%	30	0	---	0						
Cliente J	93,5	---	---	22.382,94	0,66%	0,0%	290	---	0,00%	15	0	---	0						
Cliente K	---	---	---	108.059,34	3,20%	0,0%	864	1H + 1 F6	0,23%	15	5	100%	0						
Cliente L	99,3	100,0	5,0	745,65	0,02%	0,0%	5	---	0,00%	---	---	---	0						
Cliente M	100,0	100,0	5,0	3.733,80	0,11%	0,1%	18	---	0,00%	---	---	---	0						
Cliente N	98,8	98,05	4,9	4.904,70	0,15%	0,1%	28	---	0,00%	---	---	---	0						
Cliente O	98,8	100,0	5,0	136.889,50	4,05%	4,1%	857	---	0,00%	---	---	---	0						
OKE Eslováquia	100,0	86,2	4,3	77.909,52	2,31%	2,0%	242	---	0,00%	---	---	---	0						
OKE Ummerstätt	---	---	---	290.461,40	8,60%	6,6%	314	---	0,00%	---	---	---	0						
Cliente P	90,9	77,1	3,9	3.375,00	0,10%	0,0%	10	---	0,00%	---	---	---	0						
Cliente Q	100,0	100,0	5,0	7.062,17	0,21%	0,2%	31	---	0,00%	---	---	---	0						
Cliente R	100,0	100,0	5,0	92.944,00	2,75%	2,8%	60	1 F6	1,67%	---	---	---	0						
Cliente S	96,6	---	---	23.153,86	0,69%	0,0%	161	---	0,00%	---	---	---	0						
Cliente T	78,8	---	---	274.599,55	8,15%	0,0%	436	1 F6 + 1 Incidlog	0,23%	---	---	---	0						
OKE Automotive	87,3	96,9	4,8	1.898.122,14	55,15%	55,1%	12.490	2	0,02%	---	0,4	---	0						
TOTAL	94,0%	96,6%	4,8	3.811.423,86 €	3.379.035,92 €	96,1%	21.109	13	0,06%	---	197,6	---	3						
				PARABÉNS a TODOS!! (4,7 = 93,8% com OKE Automotive)															
Doc. Nr:	CM/047	Versão	1.0	Elaborado em / por:				(12/12/2012) / Maria Lourenço				Aprovado em / por:		(17/12/2012) / Sónia Ferreira		página		1 / 1	