

# **Preparação do Processo de Certificação da Qualidade na área dos Serviços Informáticos: A EXPERIÊNCIA DA DIGITAL**

---

## **Norma de referência**

A primeira decisão a tomar quando uma empresa como a Digital inicia o seu processo de Certificação da Qualidade é a selecção da Norma de Referência.

Esta decisão, para nós, foi óbvia.

Desenvolvendo actividade negocial na área de Serviços de Projectos, Consultoria, Formação e Assistência, tradicional e de valor acrescentado, bem como subordinando toda a actividade comercial a uma estratégia estruturada de endereçamento do mercado implicando a procura de soluções de acordo com os requisitos do Cliente, a Digital compreende na sua Cadeia de Valor as Funções "Controlo da Concepção" e "Após Venda".

A Norma NP EN 29001 (ISO9001) teria de ser a Norma de Referência do nosso Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), já que é a única das normas da série ISO9000 cujo âmbito se alarga desde a fase inicial da concepção do produto/serviço até à fase final do serviço pós-venda.

## **O que é o SGQ?**

Dispondo da Norma de Referência avançamos para a concepção, desenho e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, que definimos como:

Um conjunto de compromissos, metodologias e regras que, aplicados à organização e funcionamento da empresa, lhe garante a conformidade, função a função, com os requisitos da Norma.

## **Pré-requisitos**

A Norma é, desde o primeiro momento, o guião para a criação do SGQ.

É ela que orienta as grandes acções a ter em conta.

Define as responsabilidades (compromissos) da Direcção da Companhia nesta matéria;

Obriga à existência de uma Política da Qualidade, de um representante da Direcção que detenha o "ownership" destes processos, de um Sistema da Qualidade documentado e evidenciável, e que esteja descrito num Manual da Qualidade.

## Preparação do Processo de Certificação da Qualidade na área dos Serviços Informáticos: A EXPERIÊNCIA DA DIGITAL

---

### Pré-requisitos (Continuação)

A liderança efectiva da Alta Direcção da Companhia e a disponibilização de recursos humanos (e, conseqüentemente, financeiros) são, assim, autênticos pré-requisitos ou mesmo condições sine qua non, para o sucesso deste projecto.

### Matriz de Impacto

Tendo asseguradas estas duas condições, iniciamos o processo de análise, "conformização" e descrição dos processos operativos da Companhia.

Para o efeito os responsáveis pelo projecto (Gabinete da Qualidade) procedem a uma primeira identificação de quais os grupos organizativos da empresa que são detentores de processos que se sujeitam aos requisitos da Norma.

Chamamos-lhe, na Digital, a "Matriz de Impacto":

Função da Norma	Deptº A	Deptº B	Deptº C	Deptº D	Deptº E	Deptº F	Deptº Etc.
4.3 Análise Contrato	R		R	C	R	C	C
4.4 Controlo Concepção	C		R	R		C	C
4.5 Controlo Documentos	C	C	C	C	C	C	C
Etc.	R		R	C		C	C

R - Responsável  
C - Conhecimento

### Trabalho de Campo

A análise dos processos operativos identificados e sua verificação à luz dos requisitos da Norma é um processo moroso e sistemático. A sua dimensão depende da complexidade da empresa.

## **Trabalho de Campo (Continuação)**

A esta fase do projecto chamamos "Trabalho de Campo" e envolve a participação dos elementos-chave nos processos operativos (chefia ou não).

Significa múltiplas reuniões de trabalho em que os responsáveis pelo projecto exercem a função de facilitadores, usando metodologias e técnicas de "wall charting" ou outras tendentes a facilitar a "leitura" e interpretação das tarefas executadas e o seu enquadramento no relacionamento interno "Fornecedor-Cliente".

Esta fase, que tem como resultado a descrição dos processos operativos em procedimentos, tem entretanto o alcance de atribuir aos detentores dos processos a responsabilidade pelos "seus" procedimentos, o que é um elevado factor de motivação.

## **Regras normalizadoras**

Aos responsáveis pelo projecto cabe, durante o "Trabalho de Campo" outra missão:

Assegurar que os processos, revistos e documentados, respondem aos requisitos da Norma.

Para isso é indispensável estabelecer regras de normalização a que todos os "novos" procedimentos descritivos dos processos operativos (os "Procedimentos Específicos") se terão de subordinar.

Na Digital definimos regras normalizadoras (consagradas em "Procedimentos Gerais") quanto à forma, quanto ao conteúdo e quanto ao processo de criação dos procedimentos.

### Quanto à forma:

- Lay-out
- Sequência obrigatória de capítulos
- Cabeçalho e roda-pés, paginação, etc.

### Quanto ao conteúdo:

- Descrição das actividades componentes do processo operativo em sequência cronológica, na óptica do executor e responsabilizadas;
- Regulamentando de forma normalizada:
- Os Documentos Controlados inerentes ao processo,
- Os Registos da Qualidade resultantes do processo,
- As Técnicas Estatísticas adoptadas para a aferição da aceitabilidade do processo.

## **Regras normalizadoras (Continuação)**

Quanto ao processo de criação:

- Disponibilização de um "template" pelo Gabinete da Qualidade;
- Sistematização do processo: fases de Criação (por qualquer empregado que dele sinta necessidade), de Validação (pelo Gabinete da Qualidade), de Aprovação (pelo Director), de Publicação e Arquivo (pelo Gabinete da Qualidade).

## **Integração**

Os processos operativos estão, agora, descritos de forma normalizada, assegurando individualmente o respeito pelos requisitos da Norma que a eles digam respeito.

O estágio a que chegámos pode-se, assim, representar, pela frase:

**"SAY WHAT YOU DO AND DO WHAT YOU SAY"**

Impõe-se, seguidamente, reanalisar todo o trabalho produzido e detectar lacunas, falhas ou incongruências.

Recorremos à Norma, usamo-la como uma checklist, e corrigimos os erros ajustando Procedimentos, criando outros.

Na nossa experiência ficou para esta fase a criação e implementação dos mecanismos de auto-defesa e melhoria do SGQ, basicamente:

- Acções Correctivas,
- Auditorias da Qualidade Internas,
- Revisão do SGQ pela Direcção.

Duas tarefas sobram, agora ao Gabinete da Qualidade:

a) Redacção e aprovação do Manual da Qualidade,

b) Formação de todos os empregados: Genérica (conceitos, princípios, características e utilização do SGQ) e Específica (Procedimentos Específicos da Função).

## **Visão Externa**

Alguns nesta última fase do projecto (Integração), o olhar do exterior é indispensável, como forma de evidenciar erros devidos a vícios de perspectiva.

No nosso caso este papel foi cumprido pela Auditoria de Concessão efectuada pela Equipa Auditora do IPQ.

As deficiências então reportadas transformaram-se imediatamente em oportunidades de melhoria na consistência, rigor e utilidade do Sistema.

## **Resultados**

Para a Digital o SGQ representa:

- a) Uma "Casa Arrumada", com os seus processos responsabilizados, fluentes e lógicos, documentados e evidenciáveis, facilitando a anulação de redundâncias e desperdícios;
- b) O envolvimento dos colaboradores na definição dos seus processos de trabalho, na maior clarificação de responsabilidades, na interpretação do seu papel de "fornecedor" ou de "cliente" ao longo da Cadeia de Valor.
- c) Um factor de motivação dos colaboradores, não só em resultado do acima referido, mas também pelo orgulho de trabalhar numa organização de qualidade.

Para a Digital, a Certificação, agora concedida pelo IPQ, é um Valor estratégico.