



Fórum Qualidade
**Agenda Estratégica para a
Qualidade 2030**

© INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE
Rua António Gião, 2
2829-513 Caparica - PORTUGAL
Tel.+351 212948100 | Fax. +351 212948101
www.ipq.pt

Índice

1 - INTRODUÇÃO	4
2 - SÍNTESE TRANSVERSAL	6
3 - VENCER E CONVENCER PELA QUALIDADE	17
4 - SISTEMA PORTUGUÊS DA QUALIDADE	22
5 - EDUCAÇÃO, SENSIBILIZAÇÃO E FORMAÇÃO	29
6 - MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (MPME)	32
7 - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	36
8 - SAÚDE	41
9 - CIDADANIA E QUALIDADE	43
10 - DIRIGENTES DE TOPO	46
11 - QUALIDADE 6.0	49
12 - DESAFIOS DA QUALIDADE PARA A SEGURANÇA E CONFIANÇA NA SOCIEDADE	53
13 - COERÊNCIA, ARTICULAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO	56
14 - SOCIEDADE CIRCULAR, RECURSOS E SUSTENTABILIDADE	60
Composição da Comissão Especializada	63
Abreviaturas e siglas	64
Índice de figuras	64

1 - INTRODUÇÃO

No contexto do Fórum da Qualidade e no seguimento da sua última reunião plenária, realizada a 8 de novembro de 2018, foi decidido dinamizar a constituição de uma Comissão Especializada com a missão de refletir pragmaticamente sobre os contornos, prioridades e caminhos de evolução da qualidade preconizados para Portugal, daí decorrendo a preparação de um documento de síntese, designado “Agenda Estratégica para a Qualidade 2030”, devendo os seus trabalhos decorrer por forma a que tal documento fosse terminado e alvo de apresentação na próxima reunião do Fórum da Qualidade, agendada para 12 de julho de 2019.

A composição desta mesma Comissão Especializada, acima indicada, correspondeu às manifestações de interesse de adesão por parte dos diferentes membros do Fórum da Qualidade e com a dedicação competente e entusiasmada de todos foi assim possível num primeiro momento identificar 12 tópicos merecedores de uma análise e subsequente integração no documento, através de uma abordagem necessariamente sintética, onde por via de cerca de 2 páginas dedicadas a cada tópico, fosse possível fazer o seu enquadramento, identificar aproximadamente 3 desafios relacionados e outras tantas iniciativas concretas para os vencer, enquanto ações a integrar na “Agenda Estratégica para a Qualidade 2030” conforme abaixo se resume, que lideraram a reflexão e redação de cada um dos temas escolhidos, bem como as subseqüentes evoluções, mormente como resultado da profícua discussão realizada em duas reuniões plenárias adicionais da Comissão Especializada.

Tema - Vencer e Convencer pela Qualidade 2030

(Pedro Saraiva; Paulo Nico)

Tema - Sistema Português da Qualidade

(Boléo Tomé; Lídia Jacob; José Luís Graça)

Tema - Educação, Sensibilização e Formação

(Maria João Graça; Frazão Guerreiro; Teresa Guimarães)

Tema - Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME)

(Sandra Pina)

Tema - Administração Pública

(Isabel Rodrigues)

Tema - Saúde

(Válter Fonseca; Henrique Lopes; José Flores)

Tema – Cidadania e Qualidade

(Henrique Lopes)

Tema - Dirigentes de Topo

(Frazão Guerreiro)

Tema - Qualidade 6.0

(João Mateus; Catarina Selada; Frederico Custódio)

Tema – Desafios da Qualidade para a Segurança e Confiança na Sociedade

(Álvaro Ribeiro; Ana Duarte; Júlia Vaz)

Tema - Coerência, Articulação e Consolidação

(Luís Fonseca; Lídia Jacob; José Luís Graça)

Tema - Sociedade Circular, Recursos e Sustentabilidade

(Paulo Nico; Luís Fonseca)

Só graças ao vasto conhecimento acumulado, generosidade, criatividade e dedicação entusiasmada de todos os membros da Comissão Especializada foi possível convergir de forma tão eficaz, construtiva e pragmática para o conjunto de orientações que este documento procura resumir, deixando pistas sobre aquilo que urge fazer e porque razões assim é em termos de evolução de Portugal no domínio da qualidade.

Procurou-se ainda na construção consolidada do presente documento preservar a autenticidade dos contributos temáticos, com elevada qualidade, que foram disponibilizados, mas sem prejuízo de uma leitura igualmente integrada e da procura de uma consistência global desta agenda, fruto essencialmente de um trabalho de revisão, articulação e edição final dos conteúdos por parte do Coordenador da Comissão Especializada.

Assim sendo, e após uma síntese de conjunto, resultante da leitura transversal feita dos diferentes tópicos abordados, o documento integra as conclusões e linhas de rumo traçadas individualmente para cada uma das doze linhas temáticas escolhidas e que foram alvo de reflexão e discussão no âmbito dos trabalhos da Comissão Especializada.

As realidades, desafios, prioridades e intervenções a fazer no sentido de definir e implementar uma clara agenda de afirmação da qualidade em Portugal e de Portugal através da qualidade ao longo da próxima década aqui ficam devidamente resumidos, retratados e disponíveis para suportar uma subsequente discussão pelo Fórum da Qualidade, mas acima de tudo que todos nós, a diferentes níveis, sejamos capazes de pugnar pela sua efetiva concretização, nomeadamente através da concretização das 56 medidas concretas de ação que foi possível delinear.

2 - SÍNTESE TRANSVERSAL

O modelo concetual da qualidade circular

Portugal encontra-se de alguma forma numa encruzilhada de evolução, acreditando-se que só por via de uma aposta forte e coletiva centrada na Qualidade, tal como esta se configura no século XXI, será possível dar o salto em frente que se ambiciona.

Em última análise, o que se pretende é que através de uma dinâmica de aposta na qualidade ao longo da próxima década (QUALIDADE2030@PT: VENCER E CONVENCER PELA QUALIDADE AO SERVIÇO DA PRODUTIVIDADE, DA EFICÁCIA E DA EFICIÊNCIA), centrada num mote mobilizador (QUALIDADE SOMOS NÓS!), seja possível plantar as sementes e fazê-las frutificar, passando das ideias às ações concretas de implementação da concretização da Qualidade em Portugal (DAS SEMENTES AOS FRUTOS...).

Assim sendo, sugere-se como assinatura e visão para esta agenda estratégica a ideia central de que “A QUALIDADE SOMOS NÓS”, enquanto frase congregadora de tudo aquilo que importa conscientemente fazer pela qualidade no nosso país ao longo da próxima década.

Deste modo, e só deste modo, se acredita que será possível alcançar o verdadeiro desígnio nacional de “VENCER E CONVENCER PELA QUALIDADE AO SERVIÇO DA PRODUTIVIDADE, DA EFICÁCIA E DA EFICIÊNCIA”.

De modo esquemático, a concretização desta ambição obriga a que se tenha um conjunto de dimensões de análise em consideração, aqui alinhadas de modo visual em torno de um modelo de “QUALIDADE CIRCULAR”, em torno do qual de enunciam os diferentes anéis concêntricos de organização da Qualidade, agregadores dos 12 tópicos que serão alvo de análise individual nas secções seguintes do presente documento.

QUALIDADE2030@PT: VENCER E CONVENCER PELA QUALIDADE AO SERVIÇO DA PRODUTIVIDADE, EFICÁCIA E EFICIÊNCIA
QUALIDADE SOMOS NÓS!



Figura 1 - Modelo de “QUALIDADE CIRCULAR”

De modo transversal, sugere-se ainda que a implementação da Agenda da Qualidade seja acompanhada de um conjunto de elementos a ter em particular consideração e atenção constante, em termos de cultura e atitude perante a QUALIDADE, a saber:

- FAZER E EXIGIR CONSTRUTIVAMENTE MAIS, MELHOR E DIFERENTE
- PARTILHAR, PREMIAR, LIDERAR COM CONSISTÊNCIA E COERÊNCIA
- COMPREENDER A NOVA QUALIDADE (AMPLIADA E RENOVADA, INTRÍNSECA E EXPLICITADA)
- APLICAR COM PRAGMATISMO E RESULTADOS

De forma esquemática, as 12 dimensões da qualidade aqui considerados, enquadram-se em três níveis concêntricos de construção da Qualidade em Portugal, conforme ilustrado, caminhando-se então da periferia para o centro do modelo, do modo que seguidamente se enuncia, de acordo com as seguintes camadas de análise:

- CONCEPTUAL E ORGANIZATIVA
- MOBILIZAÇÃO INFORMADA
- AGENTES E SECTORES

Iniciativas a considerar para implementação

Por forma a que possam ser dados passos decisivos na concretização desta Agenda Estratégica para a Qualidade 2030, em alinhamento com a análise e os desafios identificados para cada uma das 12 dimensões de análise aqui consideradas, foi definido um conjunto de correspondentes prioridades de intervenção e iniciativas a implementar ao longo da próxima década, em prol da efetiva consolidação da Qualidade em Portugal. Estas 56 formas pragmáticas de fazer crescer a qualidade no nosso país, alinhadas com a Agenda Estratégica para a Qualidade 2030, encontram-se enumeradas seguidamente, de acordo com os correspondentes domínios de intervenção em que se enquadram. Vale a pena sublinhar que 49 destas iniciativas decorreram essencialmente do trabalho feito ao nível de cada um dos 12 tópicos analisados, tendo-se somado a estas mais 7 iniciativas apontadas em reunião plenária da Comissão Especializada, que serviu ainda para estabelecer prioridades dentro deste mesmo conjunto de ações que se sugerem para implementação e consideração.

Vencer e Convencer pela Qualidade

Desenhar e implementar no terreno um movimento alargado de adesão às ferramentas e metodologias da qualidade, incluindo as mais recentes e contemporâneas, para fomento da produtividade;

Recolocar a qualidade no centro das prioridades nacionais, através da mobilização de lideranças esclarecidas, consistentes e mobilizadoras, bem assim como de comunicação segmentada e eficaz;

Construção e implementação de um Barómetro da Qualidade assente num conjunto de métricas e metas caracterizadoras da evolução da qualidade, bem assim como a correspondente monitorização e acompanhamento ao longo do tempo, com elaboração periódica de relatórios de progresso e a emissão anual de um documento sucinto de descrição do “Estado da Qualidade em Portugal”;

Desenvolvimento de forte campanha integrada de sensibilização e promoção da aplicação de sistemas de medição dos custos da qualidade e dos custos da não qualidade, enquanto forma de combater desperdícios, otimizar a afetação de meios e produzir resultados também do ponto de vista do valor económico gerado pela qualidade.

Sistema Português da Qualidade (SPQ)

Reconhecimento da transversalidade e da abrangência do Sistema Português da Qualidade, enquanto infraestrutura nacional para a Qualidade, e sua coordenação ao mais alto nível do Governo, com evolução da correspondente tutela do IPQ para a dependência direta do Primeiro-Ministro;

Redesenho do Sistema Português da Qualidade enquanto infraestrutura nacional para a Qualidade tornando-o mais forte, flexível, inclusivo e mobilizador;

Alargamento do âmbito e dos pilares de intervenção do Sistema Português da Qualidade, acrescentando aos seus três atuais pilares (Metrologia, Normalização, Qualificação), as dimensões da Comunicação e Promoção da Qualidade, bem assim como da Monitorização de Resultados e Metas da Qualidade em Portugal.

8

Educação, Sensibilização e Formação

Estabelecer um plano de divulgação das vantagens de uma abordagem integrada da Qualidade, seus conceitos, metodologias e da infraestrutura que a suporta, tendo em vista a sua inclusão nos planos e conteúdos curriculares, bem como nos objetivos de aprendizagem;

Conquistar o apoio das entidades Reguladoras e de Acreditação do Ensino e Formação para a importância das aprendizagens da Qualidade;

Desenvolver modelos, metas e conteúdos curriculares para ensino da qualidade em geral, no ensino básico, no ensino secundário, no ensino superior, no ensino profissional e na aprendizagem ao longo da vida;

Implementar programas e sessões de informação ou sensibilização para a qualidade, desenhadas, direcionadas e destinadas de forma diferenciada aos diferentes tipos de público-alvo a alcançar;

Encarar e gerir o setor da Educação e Formação Profissional como um todo, seguindo um fio condutor, facilitando a comunicação entre partes interessadas e garantindo eficazmente uma aquisição integrada de conhecimentos e competências para a Qualidade.

Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME)

Elevar a qualificação dos Recursos Humanos nos fatores imateriais da criação de valor, incluindo aqueles que decorrem dos desafios da transformação digital e correspondentes implicações na conceção e gestão da qualidade, com enfoque especial nas MPME;

À semelhança de outros países (e.g. movimento ZED em curso na Índia), aposta massificada no desenvolvimento, implementação e reconhecimento da implementação de modelos da qualidade especificamente direcionados para as MPME;

Sensibilizar as nossas MPME para os desafios da Sociedade e da Economia Digital, com particular incidência em termos do que tal representa em termos de oportunidades, novas definições e abordagens à qualidade;

Promover o acesso das nossas MPME às grandes plataformas internacionais de negócio, através de apostas na qualidade e nas correspondentes infraestruturas ou ferramentas de acesso e inclusão no mundo da transformação digital, bem assim como em soluções logísticas de elevada qualidade.

9

Administração Pública

Promover uma cultura de gestão da qualidade, da mudança e de risco associada à transformação dos Serviços Públicos, com redesenho dos processos, eliminação de ineficiências, redundâncias e duplicações sem valor, acrescentando e incorporando-lhes as novas tecnologias no suporte às atividades, bem como alinhando-os com a transformação digital inteligente e centrada no utente;

Implementar mecanismos de interação da Administração Pública com os utentes, que permitam mobilizar a sua participação na conceção e avaliação dos programas e qualidade dos serviços prestados, sendo preciso que todos interiorizem a ideia de que “Serviço Público” terá de ser sempre sinónimo de “Serviço ao Serviço do Público”;

Aderir a uma cultura de simplificação orientada aos utentes dos serviços públicos, por via de legislação, regulamentação, processos e procedimentos adequados, de modo a facilitar a vida aos cidadãos, reduzir os custos de contexto, tornar o país mais competitivo e racionalizar a utilização de recursos, centrada na essência da qualidade prestada;

Reforço das capacidades de comunicação, esclarecimento, informação, transparência e resposta a reclamações enquanto elementos essenciais da Qualidade da Administração Pública e no modo como esta se relaciona com os utentes e cidadãos;

Criação de um Gabinete da Qualidade em Serviços Públicos, enquadrado na Presidência do Conselho de Ministros, capacitado mormente para implementar Prémios da Qualidade em Serviços Públicos, dinamizar processos de aprovisionamento da Administração Pública indutores da qualidade dos fornecedores, qualificar os dirigentes em termos de conhecimentos e competências na área da qualidade, bem assim como de promover a partilha de boas práticas e a colaboração entre diferentes esferas do Sector Público na área da qualidade;

Definir e implementar ambicioso projeto integrado e alargado de reengenharia de processos na Administração Pública, por forma a melhorar a qualidade global dos serviços prestados, otimizar a afetação de recursos e meios, reduzir tempos de resposta, remover redundâncias, esbater eventuais silos organizacionais e promover uma gestão orientada a processos e valor acrescentado;

Garantir que as modalidades de contratação de pessoas na Administração Pública permitem reforçar apostas na qualidade e sua consolidação na prestação de Serviços Públicos.

Saúde

Uniformizar e integrar os conceitos de qualidade em saúde entre os vários profissionais da saúde e aproximar a definição da qualidade em saúde das definições gerais da qualidade, bem assim como a gestão da qualidade em saúde do Sistema Português da Qualidade;

Implementar uma cultura efetiva de qualidade, segurança e gestão do risco na atividade diária dos vários profissionais de saúde, promovendo o registo e notificação dos incidentes adversos verificados, bem como a sua partilha, enquanto forma de promover a melhoria e prevenir futuras repetições ou ocorrências de erros, com um enfoque igualmente na conceção e implementação de sistemas e soluções “à prova de erros” (“*Poka Yoke*”);

Implementar modelos de governação clínica assentes em princípios de gestão pela qualidade, orientados para ganhos (mensuráveis) em saúde, incluindo a melhoria contínua do acesso em tempo útil aos serviços de saúde, da eficiência e da integração da prestação de cuidados de saúde, sobretudo para as situações crónicas.

Consolidar a prática clínica baseada na evidência científica, garantido a uniformidade, adequabilidade e excelência da prestação de cuidados, adaptados aos diferentes níveis de prestação de cuidados de saúde;

Criar um sistema de monitorização efetiva e contínua de indicadores de qualidade em saúde e de satisfação dos utentes e profissionais de saúde que garanta a avaliação das medidas e modelos de governação e gestão implementados a múltiplos níveis e de forma integrada;

Implementar programas de formação profissional contínua e certificação de competências profissionais e medidas de prevenção da exaustão profissional junto dos agentes da saúde;

Capacitar o cidadão, na ótica da sua sensibilização para a qualidade em saúde, o que ela representa e o papel do próprio cidadão no contexto da mesma, tanto em termos de decisões adequadamente informadas como da adoção de hábitos de vida saudáveis e de apostas em medicina preventiva;

Promover a crescente humanização da prestação de cuidados de saúde, assente num respeito exemplar dos Direitos Humanos e a qualidade plena dos serviços prestados, aqui se incluindo também as infraestruturas, equipamentos e espaços físicos de prestação de cuidados de saúde;

Preparação das respostas sociais e de saúde para um contexto de qualidade e gestão da qualidade adequado às novas realidades demográficas e societárias, com destaque para o envelhecimento populacional e o que isso implica do ponto de vista da adesão a abordagens centradas no envelhecimento ativo, saudável e feliz;

Promover a aplicação de abordagens adequadas do ponto de vista da metrologia, qualidade e rastreabilidade das medições nos diferentes tipos de equipamentos, procedimentos e práticas vigentes na área da saúde, com envolvimento dos profissionais e entidades do setor.

Cidadania e Qualidade

Permanente formação dos cidadãos, por via formal, não formal e informal, ao longo de todo o seu ciclo de vida e na relação direta entre apropriação de conteúdos e pertinência desses mesmos conteúdos no momento de vida concreto, interiorizando e impondo a qualidade enquanto instrumento de uma cidadania atenta e exigente (ser cidadão na plenitude das suas dimensões enquanto utilizador, produtor, influenciador e determinante último das escolhas políticas) nas várias vertentes em que a Qualidade é condição *sine qua non* para o uso eficaz e eficiente dos recursos coletivos, espaço de Direitos mas também de Deveres de cada um para com o coletivo orgânico social;

Reforçar os graus de conhecimento coletivo e otimizar as interfaces de relação entre as partes, enquanto forma de gerar qualidade agregada e otimizada em cadeias de valor cada vez mais amplas, afirmando por essa via a qualidade enquanto instrumento de gestão e de potenciação da inteligência coletiva;

Fomento do entendimento da qualidade enquanto alavanca de suporte à melhoria da qualidade de vida e reforço da felicidade individual e societária, por via da adoção das melhores soluções, combate aos desperdícios, redução dos custos da não qualidade e otimização da afetação de meios, com libertação de recursos que podem e devem ser colocados ao serviço de uma qualidade reforçada;

Aposta na qualidade enquanto forma de reforçar a robustez e a resiliência das organizações, fazendo com que seja mais fácil lidar com momentos de crise ou particular dificuldade, ajudando ao crescimento económico e desenvolvimento sustentado da sociedade.

Garantir e dinamizar a transversalidade de género enquanto elemento relevante nas atividades de normalização, implementação e gestão da qualidade, tendo em consideração as significativas assimetrias atualmente existentes nesta matéria;

Estabelecer e adotar mecanismos que permitam conciliar as diferentes vertentes de vivência da qualidade, tanto a nível pessoal como a nível profissional e familiar, enquanto forma de garantir um progresso integrado da qualidade societária;

Implementar soluções que possibilitem afirmar em Portugal uma qualidade verdadeiramente inclusiva, para todos, capaz de assegurar que a totalidade das pessoas pode exercer os seus direitos de acesso à qualidade, e beneficia de patamares adequados de usufruto dessa mesma qualidade, sem franjas da população que sejam discriminadas ou mesmo excluídas da qualidade a que todos devem poder aceder.

Dirigentes de Topo

Lançamento de campanhas de demonstração por parte de organizações que por via da adoção de metodologias da qualidade conseguiram obter ganhos de produtividade e resultados concretos visíveis, por forma a difundir este tipo de práticas junto de Dirigentes de Topo;

Sistematizar, divulgar e promover a utilização de apoios públicos disponíveis para fomentar a implementação da qualidade nas organizações e em particular nas MPME, tanto de origem nacional como através de financiamento comunitário;

Desenvolver iniciativas de sensibilização e formação especificamente direcionadas para Dirigentes de Topo, versando a comunicação da qualidade, exemplos de aplicação com resultados e partilhas de experiências entre pares;

Desenvolver e divulgar metodologias de avaliação dos impactes dos investimentos em qualidade, por contraponto com os custos decorrentes da não qualidade de processos e da correspondente improdutividade intrínseca que tal acarreta.

Qualidade 6.0

Lançamento de um ambicioso programa de Qualidade 4.0 (que obriga a adotar novas culturas, colaborações, competências e lideranças em qualidade), capacitador das novas realidades que a transformação digital acarreta para a qualidade, como novas forma de interagir com os clientes e medir a sua satisfação, novos processos de desenvolvimento de produtos em cocriação e teste em mercado dos mesmos, gestão de processos e sistemas em ambientes de “big data”, com crescente automação, gestão preditiva e antecipativa da qualidade em tempo real e fortemente assentes em “Data Science” e “Data Analytics”;

Aposta em novos domínios de intervenção tecnológica da Qualidade 4.0, como a metrologia de perceções, a gestão da qualidade dos dados, técnicas de inteligência artificial e “Design Thinking”, cibersegurança, privacidade e segurança dos dados, questões éticas e deontológicas, garantia da cooperação entre agentes, confiança, transparência e interoperabilidade, conhecimentos e competências que devem fazer parte do arsenal de princípios e metodologias dominadas pelos profissionais da Qualidade 4.0;

Implementação de uma agenda de investigação centrada na Qualidade, incluindo mecanismos especificamente direcionados para apoiar projetos e bolsas de investigação situados nesta mesma área, reconhecida enquanto tal de forma autónoma.

13

Desafios da Qualidade para a Segurança e Confiança na Sociedade

Sensibilizar as pessoas e organizações para a necessidade de a interpretação da qualidade ter em consideração as novas dimensões da qualidade que se encontram associadas aos novos modelos e definições de produtos e/ou serviços, enquanto elemento agregador e gerador de confiança e de segurança;

Implementar programa ambicioso de reforço dos níveis de qualidade, geradores de segurança e confiança, no mais variado tipo de infraestruturas críticas, quer físicas (e.g. transportes, bens essenciais, energia), quer virtuais (e.g. “data centers”, cibersegurança, qualidade dos sistemas de informação, privacidade de dados).

Coerência, Articulação e Consolidação

Lançar programas, situados a múltiplos níveis, de identificação e sistematização dos diferentes tipos de agentes e partes interessadas para a interpretação e implementação da qualidade, no contexto mais amplo em que ela se desenha e vai desenhar ao longo da década, fomentando as correspondentes interações relevantes e contributos para a efetiva construção de ecossistemas da qualidade;

Estabelecer programa definidor no contexto nacional das implicações das megatendências globais para a qualidade e da qualidade para as megatendências globais;

Criar plataforma integradora dos conhecimentos e agentes da qualidade em Portugal, propiciadora da criação de diversas redes ou comunidades de partilha de boas práticas, de oportunidades, desafios e cooperação pela qualidade e para a qualidade, aproveitando as possibilidades abertas pelas ferramentas digitais para de forma segmentada estimular a adesão e aplicação da qualidade;

Desenvolver um sistema de avaliação do desempenho, suportado por indicadores, objetivos e metas a alcançar, que possa ser utilizado para monitorizar o progresso na Coerência, Articulação e Sustentabilidade da Qualidade em Portugal e tomar, em tempo oportuno, decisões fundamentadas sobre as estratégias a seguir.

Sociedade Circular, Recursos e Sustentabilidade

Fomentar ajuste dos sistemas da qualidade aos desafios societários relacionados com os princípios da sustentabilidade e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) assumidos pelas Nações Unidas, garantindo que processos de normalização, medição e certificação se alinham com a Agenda de Desenvolvimento Sustentável 2030;

Dinamizar a aplicação de abordagens, metodologias e ferramentas da qualidade a formulações e sistemas de economia e sociedade circular, com análise dos ciclos de vida e das cadeias de aprovisionamento ("*supply chain management*");

Promover a qualidade em contextos de crescente predominância dos serviços da desmaterialização de processos, com economia de recursos e redução das pegadas ecológicas.

14

Iniciativas prioritárias

As 56 iniciativas acima descritas de forma resumida valem pelo seu todo, sendo merecedoras de atenção e implementação de forma plena e integrada. Ainda assim, na terceira e última reunião plenária da Comissão Especializada foi solicitado a cada um dos participantes que associasse níveis de prioridade (reduzida, média ou elevada) a cada uma destas mesmas iniciativas. Seguidamente foram apurados os correspondentes valores médios, apresentando-se seguidamente as 10 iniciativas que alcançaram pontuações mais elevadas, por ordem decrescente de prioridade (do maior para o menor valor médio):

1. Recolocar a qualidade no centro das prioridades nacionais, através da mobilização de lideranças esclarecidas, consistentes e mobilizadoras, bem assim como de comunicação segmentada e eficaz;

2. Desenvolvimento de forte campanha integrada de sensibilização e promoção da aplicação de sistemas de medição dos custos da qualidade e dos custos da não qualidade, enquanto forma de combater desperdícios, otimizar a afetação de meios e produzir resultados também do ponto de vista do valor económico gerado pela qualidade;
3. Reconhecimento da transversalidade e da abrangência do Sistema Português da Qualidade, enquanto infraestrutura nacional para a Qualidade, e sua coordenação ao mais alto nível do Governo, com evolução da correspondente tutela do IPQ para a dependência direta do Primeiro-Ministro;
4. Promover a aplicação de abordagens adequadas do ponto de vista da metrologia, qualidade e rastreabilidade das medições nos diferentes tipos de equipamentos, procedimentos e práticas vigentes na área da saúde, com envolvimento dos profissionais e entidades do setor;
5. Fomentar ajuste dos sistemas da qualidade aos desafios societários relacionados com os princípios da sustentabilidade e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) assumidos pelas Nações Unidas, garantindo que processos de normalização, medição e certificação se alinhem com a corresponde Agenda de Desenvolvimento Sustentável 2030;
6. Promover uma cultura de gestão da qualidade, da mudança e de risco associada à transformação dos Serviços Públicos, com redesenho dos processos, eliminação de ineficiências, redundâncias e duplicações sem valor, acrescentando e incorporando-lhes as novas tecnologias no suporte às atividades, bem como alinhando-os com a transformação digital inteligente e centrada no utente;
7. Reforço das capacidades de comunicação, esclarecimento, informação, transparência e resposta a reclamações enquanto elementos essenciais da Qualidade da Administração Pública e no modo como esta se relaciona com os utentes e cidadãos;
8. Implementar uma cultura efetiva de qualidade, segurança e gestão do risco na atividade diária dos vários profissionais de saúde, promovendo o registo e notificação dos incidentes adversos verificados, bem como a sua partilha, enquanto forma de promover a melhoria e prevenir futuras repetições ou ocorrências de erros, com um enfoque igualmente na conceção e implementação de sistemas e soluções “à prova de erros” (“*Poka Yoke*”);
9. Aderir a uma cultura de simplificação orientada aos utentes dos serviços públicos, por via de legislação, regulamentação, processos e procedimentos adequados, de modo a facilitar a vida aos cidadãos, reduzir os custos de contexto, tornar o país mais competitivo e racionalizar a utilização de recursos, centrada na essência da qualidade prestada;
10. Lançamento de um ambicioso programa de Qualidade 4.0 (que obriga a adotar novas culturas, colaborações, competências e lideranças em qualidade), capacitador das

novas realidades que a transformação digital acarreta para a qualidade, como novas forma de interagir com os clientes e medir a sua satisfação, novos processos de desenvolvimento de produtos em cocriação e teste em mercado dos mesmos, gestão de processos e sistemas em ambientes de “*big data*”, com crescente automação, gestão preditiva e antecipativa da qualidade em tempo real e fortemente assentes em “*Data Science*” e “*Data Analytics*”.

Conclusão

Oxalá a sociedade e o nosso país saibam congregar as vontades, recursos e capacidades para fazer dos próximos 10 anos uma década de verdadeira implementação deste conjunto de ambições, prioridades e intervenções. Caso o presente documento, decorrente de uma enriquecedora dinâmica de reflexão e sistematização, possa contribuir, ainda que modestamente, para que pelo menos partes importantes desta mesma caminhada venham a ser percorridas, a Comissão Especializada verá nisso o melhor dos reconhecimentos para o trabalho desenvolvido e plenamente justificada a sua génese, de duração limitada no tempo mas não no entusiasmo, dedicação e ambição. Acreditamos muito genuinamente que se assim for todos estaremos a contribuir da melhor forma possível para a criação de mais e melhor Portugal!

3 - VENCER E CONVENCER PELA QUALIDADE

CONTEXTUALIZAÇÃO

Os lugares ocupados por Portugal nos diversos tipos de barómetros ou rankings internacionais evidenciam que existe ainda um caminho significativo de progresso coletivo a realizar, por forma a ser possível alcançar os níveis de qualidade de vida que todos ambicionamos legitimamente alcançar. A menos de algumas honrosas exceções, o nosso país situa-se tipicamente abaixo do trigésimo lugar a nível mundial, e frequentemente abaixo mesmo da quadragésima posição. Já no que se refere especificamente à qualidade, de acordo com os últimos dados disponíveis do *World State of Quality*, referentes a 2018, Portugal ocupa o vigésimo terceiro lugar, no conjunto das 118 nações analisadas, com situações para os 16 indicadores estudados que nos colocam entre o quinto lugar (membros da *International Academy for Quality*) e a octogésima posição (pegada ecológica).

Verifica-se, portanto que, apesar de a posição competitiva em matéria da qualidade ser em termos de comparação relativa mais favorável do que noutros domínios, urge continuar a apostar redobradamente na qualidade ao longo da próxima década, para que efetivamente seja cada vez mais uma realidade a capacidade de Portugal Vencer e Convencer pela Qualidade até 2030, por via de uma década de evolução centrada em prioridades bem definidas e melhor implementadas. Só deste modo vai ser possível desenhar e construir um cenário de progresso capaz de colocar Portugal no top 30 mundial, por via de esforço concertado, devidamente consensualizado, partilhado e convenientemente comunicado, mobilizando todos os agentes relevantes e cidadãos para a qualidade enquanto motor da evolução central que o país se propões atingir ao longo da próxima década. Na certeza também de que se não o fizermos, existe um risco real de gradual definhamento, sobretudo face a agendas muito claras, ambiciosas e agressivas de aposta na qualidade como alavanca do desenvolvimento e da competitividade, bem visíveis em diferentes geografias (e.g. China, Europa de Leste, Índia, Médio Oriente).

Vencer e Convencer pela Qualidade até 2030, com prioridades, ações concretas e metas claramente definidas, é o caminho preconizado para que Portugal possa vir a vencer os enormes desafios do presente e do futuro com que se vê confrontado, recolocando a temática da qualidade no centro das opções a fazer e dos caminhos a percorrer, tendo também para esse efeito em linha de conta os três desafios, a que correspondem outros tantos P (Produtividade, Prioridade, Progresso) e correspondentes oportunidades que seguidamente se enunciam.

Desafio & Oportunidade: Produtividade através da Qualidade

Desafio

Independentemente dos diferentes ciclos económicos ou sociais registados em Portugal ao longo das últimas décadas é de sublinhar a natureza crónica daquele que porventura é o maior problema estrutural que o país tem sido manifestamente incapaz de ultrapassar, e que corresponde a uma baixa produtividade, de natureza transversal e sem progressos assinaláveis. Mais do que falar estritamente em desenvolvimento ou crescimento de qualquer natureza, a próxima década tem de ser a da evolução assente em ganhos de produtividade, única forma viável de obter ganhos significativos de qualidade de vida, bem-estar e felicidade, tanto de natureza individual como coletiva.

Oportunidade

Para enfrentar o desafio da produtividade, importa desenhar e implementar no terreno uma agenda agressiva de adesão às ferramentas e metodologias da qualidade enquanto formas de ir muito para além da mera conformidade ou da gestão de registos ou outros suportes documentais. São inúmeras e comprovadamente eficazes as abordagens da qualidade que permitem alcançar ganhos muito significativos e sustentáveis de produtividade, através da redução de diferentes tipos de desperdícios ou gorduras, da melhoria registada em sistemas e processos, bem assim como na inovação e desenvolvimento de novos produtos, soluções, organizações, modelos de negócio ou mesmo territórios. Centrar uma boa parte do movimento da qualidade em torno da assimilação e implementação em larga escala das ferramentas práticas e metodologias da qualidade, com criação de uma biblioteca virtual de partilha de casos práticos e resultados alcançados, motivadora em efeito de bola de neve para novas adesões e implementações destas mesmas abordagens da qualidade. Importa que esta desejada nova onda de aplicação de poderosas metodologias da qualidade leve em consideração a necessidade de contemplar novas ferramentas, alinhadas com a chamada “Qualidade 4.0”, transformação digital das sociedades e organizações, omnipresença de “big data” e aposta em algoritmos vocacionados para lidar com a enorme quantidade e diversidade de dados que crescentemente temos à nossa disposição, contemplando naturalmente também as preocupações de qualidade, segurança e privacidade dos próprios dados.

Conclusão

Trata-se de um tremendo mas incontornável desafio, sem o qual correremos o risco de continuar sem alcançar os resultados tangíveis, pragmáticos e bem visíveis que só a adesão com massa crítica à adoção e implementação de verdadeiras ferramentas da qualidade permite alcançar, como o progresso pela qualidade em diversos outros países bem permite comprovar (vejam-se os ritmos de ganhos de qualidade associados ao Japão na segunda metade do século XX ou da China na primeira metade do século XXI, em boa medida assentes neste tipo de paradigma pragmático de interpretação e aplicação da qualidade).

Desafio & Oportunidade: Prioridade à Qualidade

Desafio

Apesar de como acima se referiu o desempenho de Portugal em qualidade ser em termos comparativos internacionais bastante melhor do que na generalidade do que é possível encontrar noutra tipo de rankings mundiais, importa ter em particular atenção que as dinâmicas de evolução (ou primeiras derivadas) são aqui tão ou mais importantes do que os correspondentes pontos de partida. Importa deste ponto de vista reconhecer que a importância dada à qualidade em Portugal ao longo do século XXI tem sido diminuta, sobretudo até por comparação com o panorama vivido nas últimas décadas do século XX. A qualidade não tem feito parte das agendas prioritárias de discussão ou implementação do país, onde por vezes se mistifica ou ignora o conceito, sua relevância e mesmo centralidade no que se refere a uma adequada interpretação ou implementação de outros conceitos igualmente importantes (e.g. pensar que a inovação ou a competitividade se podem fazer sem qualidade ou desligadas desta). Como acima se referiu, o sucesso de Portugal, assente numa sociedade feliz, só são alcançáveis através da qualidade e da reconsideração da mesma enquanto pilar fundamental de suporte ao presente e ao futuro do país.

Oportunidade

Para recolocar a qualidade no centro das prioridades nacionais, importa desde logo mobilizar as lideranças no sentido de entenderem, propagarem e mobilizarem as pessoas e as organizações para o primado da qualidade enquanto forma de ser, de estar, de intervir e de decidir, aos mais variados níveis (a história ensina-nos como as lideranças, nomeadamente ao nível político e das organizações, foram ou estão a ser essenciais na afirmação da qualidade, bastando por exemplo ver a este respeito o papel atualmente assumido e desempenhado pelos Primeiros-Ministros da China, Índia ou Emirados Árabes Unidos). Deste envolvimento das lideranças podem e devem decorrer ganhos significativos de visibilidade dada à qualidade em Portugal, o que pode também ser alavancado através da promoção de eventos de consagração da mesma com elevado impacto e notoriedade (e.g. participação das mais altas figuras da nação em eventos de reconhecimento da qualidade, como sucede noutras nações).

Em paralelo, urge encontrar formas de comunicação da qualidade que permitam de forma descomplicada, mas rigorosa transmitir adequadamente a sua essência, enquanto paradigma assente em “fazer bem e sempre melhor”, junto de diferentes tipos de público-alvo. A aposta em mensagens simples, mas adequadas para transmitir a qualidade já provou ser determinante na capacidade de mobilização individual e coletiva para as causas da qualidade.

Conclusão

No sector público, como na agricultura, nas empresas ou ainda no chamado terceiro sector, com forte envolvimento das lideranças e adequadas estratégias de comunicação será possível recolocar a qualidade no centro das prioridades nacionais para que ao longo da próxima década venha a ser possível que em Portugal se vença e convença através da qualidade.

Desafio & Oportunidade: Progresso da Qualidade

Desafio

Como a própria qualidade sugere e recomenda, dificilmente se pode fazer boa gestão ou tomar as melhores decisões sem se saber caracterizar a situação presente de um determinado sistema, adotar um conjunto adequado de indicadores e correspondentes metas a alcançar.

Deste ponto de vista, em Portugal existe uma forte lacuna decorrente da inexistência de sistemas que possam aferir das trajetórias efetuadas ou a efetuar enquanto país na esfera da qualidade, o que se agravou nomeadamente com a não continuidade de elaboração dos Relatórios da Qualidade, que eram anualmente analisados em sede do Conselho Nacional da Qualidade.

Inversamente são vários os exemplos internacionais disponíveis que apontam para a definição e consideração de uma bateria de indicadores e metas nacionais da qualidade a alcançar no curto, médio e longo prazo, alvo de monitorização e divulgação periódicas, por vezes com objetivos bastante ambiciosos, mas que o tempo tem mostrado serem possíveis de alcançar.

Oportunidade

Para se poder definir, gerir e monitorizar o progresso da qualidade em Portugal, sugere-se a construção e implementação de um Barómetro da Qualidade, capaz de contemplar a conceção consensualizada e mobilizadora de um conjunto de métricas e metas caracterizadoras da evolução da qualidade, bem assim como a correspondente monitorização e acompanhamento ao longo do tempo, com elaboração periódica de relatórios de progresso e o lançamento de um portal que permite fazer a promoção dos resultados obtidos, bem assim como a emissão anual de um documento sucinto de descrição do “Estado da Qualidade em Portugal”.

Conclusão

Difícilmente se consegue gerir bem aquilo que não se mede convenientemente, como a qualidade bem nos ensina. Só através da adoção de metodologias adequadas de estabelecimento de indicadores e correspondentes metas a alcançar, monitorização, acompanhamento do progresso alcançado e caracterização periodicamente atualizada do Estado da Qualidade em Portugal poderão permitir tomar as melhores opções em cada instante, no sentido de Vencer e Convencer pela Qualidade.

SÍNTESE

São vários os cenários em que se podem vir a desenhar os contornos de evolução da qualidade em Portugal. Sendo este um domínio onde o ponto de partida atual acaba por ser mais positivo do que o panorama equivalente registado em termos de confronto internacional para outras áreas, importa, porém, reconhecer que existe um risco real de concretização de um cenário de estagnação ou mesmo definhamento da relevância e aplicação da qualidade, sobretudo quando se olha para as dinâmicas de evolução registadas em diversos outros países e geografias.

Nas áreas menos favoráveis, existe a clara vantagem de partindo de uma posição recuada ter um potencial de crescimento elevado, tantas vezes motivador de melhorias.

Um outro cenário alternativo, bastante mais aliciante, consiste no reaparecimento de uma cultura vibrante de suporte e dinamização da qualidade, enquanto pilar fundamental de suporte ao desenvolvimento e consequentes ganhos de qualidade de vida, acreditando-se que para tal possa vir efetivamente a concretizar-se existem três desafios e correspondentes oportunidades essenciais para que ao longo da próxima década em Portugal se possa efetivamente Vencer e Convencer através da Qualidade: apostar na produtividade através da qualidade; dar verdadeira prioridade à qualidade; definir metas e monitorizar o progresso da qualidade.

4 - SISTEMA PORTUGUÊS DA QUALIDADE

Estávamos nos finais da década de 70 do século passado. A então recém-criada Direção Geral da Qualidade (DGQ) tinha em mãos conceber e pôr em prática algo que organizasse e promovesse a Qualidade em Portugal. Todos sentiam essa necessidade, não se sabia como. O que existia estava desenquadrado e, sobretudo, corria quase à margem dos agentes económicos e sociais a quem se destinava, ou seja, corria à margem do País!

O então Ministério da Indústria e Tecnologia beneficiava, à época, de alguns projetos de assistência técnica através do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), entre os quais um nos domínios do “controlo da qualidade, da normalização e da metrologia” com o apoio técnico da Agência das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO).

Este projeto foi complementado com visitas de estudo a alguns dos exemplos estrangeiros, tanto na Europa (França e Reino Unido), como na América do Sul (Argentina e Brasil).

Com efeito, não é forçoso que quem parte com atraso em relação a outros, eventualmente mais avançados, com mais caminho andado e com mais experiência, siga exatamente os mesmos percursos, percorra os mesmos trilhos e repita os mesmos erros. Estas experiências permitiram à equipa da DGQ não só conceber algo que nos aconselhavam como eficaz, mas evitar perder tempo em experimentações que outros já tinham abandonado.

22

Foi assim que surgiu, serenamente, mas com convicção, aquilo a que se começou a chamar “Sistema Nacional de Gestão da Qualidade” (SNGQ), com a tripla perspetiva:

- a) Integrar o que de positivo havia nas experiências recolhidas, evitando a repetição de erros cujo peso histórico seria, mais tarde, de difícil correção;
- b) Permitir que os agentes económicos que o quisessem, pudessem agir com rapidez e demonstrar, com provas concretas, que possuíam Qualidade;
- c) Encurtar caminho através de métodos de gestão adequados e comprovados.

Perspetivou-se assim um sistema aberto em que os agentes económicos e o próprio Estado se envolviam na prática da Qualidade, que se pretendia viesse a ser evidenciada através da certificação de produtos, processos, serviços e empresas.

Aconteciam estas iniciativas numa época em que todos os países desenvolvidos tinham iniciado um movimento de retração do Estado com vista à sua otimização. Quer isto dizer que já não seria possível institucionalizar um sistema com base no crescimento sensível de organismos da Administração Pública. Falava-se mesmo, sobretudo a nível europeu, em:

- a) Parar o crescimento das despesas públicas e, se possível, reduzir essas despesas;
- b) Melhorar o rendimento do sector público;

- c) “Desregulamentar” em áreas dantes intervencionadas pelo Estado;
- d) Descentralizar e desconcentrar as responsabilidades.

Ora a institucionalização de um sistema implicava, em si mesma, nova regulamentação. O então SNGQ, estabelecido pelo Decreto-Lei 165/83, de 27 de Abril, assim como a nova Lei de Bases Gerais da Metrologia – Decreto-Lei 202/83 de 19 de Maio (que deve ser considerada em conjunto com aquele, pois só por razões conjunturais - para não atrasar a sua aprovação e publicação - não ficou integrada no mesmo diploma), está na base da regulamentação relativa à Qualidade e seus instrumentos fundamentais: a normalização, a metrologia e a qualificação, com as vertentes da acreditação e da certificação.¹ Começavam também a emergir preocupações com a defesa do consumidor, do ambiente, das condições do trabalho... Este facto parece contraditório com a citada “Retirada do Estado”! Como compatibilizar estas duas tendências de sinais contrários?

INSTRUMENTOS FUNDAMENTAIS DA QUALIDADE

Se regressarmos à origem do conceito, vemos que Qualidade é, acima de tudo, relação. Pensemos num produto, pois é mais simples se concretizarmos. A sua qualidade só começa a interessar quando o seu destinatário se apercebe da mesma. Ou seja, quando quem produziu começa a estabelecer relação com o destinatário. Se este fica satisfeito, é natural que o “produtor” queira repetir o êxito (output). Para o fazer tem que descrever o produto, com todas as suas características – matéria-prima, dimensões, aspeto, métodos de fabrico, ... ou seja, tem que completar a especificação técnica do dito produto. Assim tem probabilidade elevada de voltar a estabelecer nova relação com êxito. Esta repetição transforma-se então em sucesso.

Toda esta atividade cai no âmbito do que se costuma chamar normalização².

Mas na execução das várias tarefas, como sabemos que estamos a realizar de acordo com o descrito? Comparando o que se descreveu com o que se realizou, ou seja, medindo. O conjunto da “medição” estuda-se no âmbito da metrologia³. E, claro está, se o produtor tem êxito, considera que o seu produto tem as características intrínsecas para ter sucesso (é qualificado), vai querer evidenciá-lo. Daí o recurso à certificação, devidamente acreditada.⁴

Desta forma integrada, usando coordenadamente estes “instrumentos fundamentais”, é possível “Gerir a Qualidade”.

¹ Para que a certificação seja credível, o organismo que desenvolve esta atividade tem que estar “acreditado”: Cf. *sites do International Accreditation Fórum (IAF) ou da European Cooperation for Accreditation (EA)*.

² Cf. *site da ISO*.

³ Cf. *sites do BIPM e OIML*.

⁴ Cf. *site da EA*.

Se o Sistema assim perspetivado tem âmbito Nacional, temos o... Sistema Nacional de Gestão da Qualidade (SNGQ).

A GARANTIA DA QUALIDADE COMO BASE FILOSÓFICA DO SNGQ

Até quase finais dos anos setenta do século XX, falar de garantia da qualidade assustava os empresários ou, no mínimo, fazia-os sorrir. De facto, este conceito estava em regra associado a empreendimentos complexos como centrais nucleares, indústria aeronáutica e atividades de idêntica complexidade. Foi por essa altura, porém, que a ISO criou a Comissão Técnica 176, justamente sobre este tema, secretariada pelo Canadá. Este país havia tentado desmistificar o conceito e produzira quatro normas sobre “Garantia da Qualidade”, cada uma definindo um nível dessa “garantia”. A sua base filosófica consiste em “passar para o produtor a responsabilidade por evidenciar que realiza ou produz de acordo com requisitos”. Compete ao cliente ou seu representante avaliar a adequabilidade e grau de implementação desses requisitos (auditoria dos respetivos sistemas da qualidade). É assim que fazem as empresas ao exigirem dos seus fornecedores essa evidência através, nomeadamente, da certificação do seu Sistema da Qualidade. Esta filosofia parecia dar resposta às preocupações contraditórias acima descritas.

Com efeito, ao Organismo Nacional de Normalização, de Metrologia e de Qualificação competiria gerir o Sistema – não forçosamente executar todas as atividades dele decorrentes.

24

Assim, no âmbito do Subsistema da Normalização concebeu-se uma forma desconcentrada de realizar esta atividade com recurso a Organismos de Normalização Sectorial (ONS); no âmbito da Metrologia, iniciou-se a constituição das cadeias hierarquizadas de padrões, com base na acreditação dos laboratórios metrológicos que quisessem aderir ao Sistema; no âmbito da Qualificação, lançaram-se as bases da certificação de empresas e de produtos.⁵

Deste Sistema passaram a fazer parte os verdadeiramente interessados. E como se tratava de um Sistema aberto, já não era um Organismo a funcionar e agir, mas o País que se movia.

Estes interessados estavam todos representados no centro do Sistema através do Conselho Nacional da Qualidade. Foi neste Conselho que se aprovaram as “Diretivas CNQ” que constituíram a espinha dorsal do Sistema e que traduziam os requisitos que os vários agentes participantes teriam de cumprir.

⁵ Convém referir que só na década de 90 ficou clara a relação entre certificação e acreditação. À medida que esta clarificação se foi fazendo, o Organismo Gestor do Sistema foi “passando” as atividades de certificação e, mais recentemente, de acreditação para organismos exteriores independentes.

Ao Organismo Gestor do Sistema cabe avaliar o grau de cumprimento destas diretivas, ou seja, usando as metodologias e filosofia da Garantia da Qualidade, avaliar se as organizações que dele fazem parte têm comportamentos que lhe conferem credibilidade.

EVOLUÇÃO PARA O SISTEMA PORTUGUÊS DA QUALIDADE

É inquestionável a importância que os fundos estruturais, disponibilizados pela União Europeia através do PEDIP - Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa, em 1988, tiveram no contexto da adesão de Portugal, em 1986, à então Comunidade Económica Europeia (CEE), enquanto instrumento de política industrial apoiando o investimento em infraestruturas tecnológicas e capacidades laboratoriais, pelo enorme contributo que constituiu para o fortalecimento da infraestrutura nacional para a Qualidade - o SPQ – tornando-a mais robusta e melhor preparada para responder de forma mais sustentada aos desafios de uma Europa desenvolvida e mais competitiva.

Neste contexto, a existência de uma infraestrutura nacional para a Qualidade adequadamente estruturada, afirmou-se como um suporte incontornável às políticas dos governos e ao desenvolvimento económico do país, enquanto base de apoio fundamental à participação no mercado único e à livre circulação de produtos e serviços no espaço da União Europeia, mas também como condição de acesso a mercados mais importantes e a cadeias de valor mais vantajosas, contribuindo para a credibilidade e para o reconhecimento da competência das instituições, dos agentes económicos e do Estado Português.

25

Apesar de ter conhecido alguma banalização, em virtude de uma visão algo redutora muito associada à utilização inadequada e excessiva do conceito certificação, a Qualidade retomou o seu papel central e incontornável, em resultado das exigências dos consumidores e enquanto aposta e alavanca para a melhoria do desempenho da gestão nas organizações e para a competitividade das empresas no mercado global, independentemente do setor em que operem.

Com efeito, nos últimos anos tem-se assistido a profundas evoluções políticas e económicas, tanto ao nível europeu como mundial, que conferem à Qualidade, no seu sentido mais amplo, um papel de maior relevo nas questões relacionadas com a economia no grande mercado europeu em que Portugal se encontra integrado, e em resultado da revolução verificada ao nível da procura, da oferta e distribuição de produtos e serviços, resultante da globalização dos mercados e da emergência das novas tecnologias.

Em muitos casos, e noutros países, a infraestrutura da qualidade desenvolveu-se de forma descoordenada, respondendo frequentemente a necessidades imprevistas, exibindo, por isso, fragmentações e disfuncionalidades. Contudo, apesar da diversidade das abordagens organizativas, todas tendem a suportar-se em idênticos princípios e regras de funcionamento, verificando-se, atualmente, que muitos governos procuram, de forma

articulada e com as organizações relevantes relacionadas, reorganizar a sua infraestrutura da qualidade, criando sistemas integrados, adequados aos seus objetivos, eficientes e fáceis de usar.

A Agenda Estratégica 2030, definida pelas Nações Unidas, valoriza de forma extraordinária a existência de infraestruturas da Qualidade como condição para o desenvolvimento sustentável dos países (ODS 9), reconhecendo que as sociedades avançadas contam com sistemas, mais ou menos descentralizados e com maior ou menor autonomia, para garantir o funcionamento adequado do mercado, proteger a saúde e a segurança das pessoas e preservar o ambiente, comumente definido como infraestrutura nacional para a Qualidade, que engloba os aspetos da metrologia, da normalização e da qualificação, que influenciam a avaliação da conformidade. Esses serviços são necessários para descrever produtos e serviços e demonstrar que cumprem os requisitos definidos, conforme exigido pelos governos (regulamentação técnica) ou pelo mercado (contratualmente ou inferido).

Reconhecem-se, assim, as vantagens de uma abordagem sistémica, inclusiva e coerente da infraestrutura nacional para a Qualidade, orientada por princípios universais fundamentais, como forma de potenciar a necessária confiança e proporcionar maior compatibilidade com as melhores práticas europeias e mundiais, facilitadoras da aceitação mútua de atividades e seus resultados, nos diferentes domínios, com reconhecidas vantagens para a livre circulação de produtos e serviços no espaço económico europeu e para o comércio mundial em geral.

Em Portugal, essa infraestrutura existe desde 1983, com a designação de Sistema Português da Qualidade (SPQ) desde 1986, e é atualmente gerida pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ, I.P.). Trata-se de um sistema abrangente e transversal a todos os setores de atividade da sociedade, que assenta a sua atuação nos princípios da Credibilidade e Transparência, da Horizontalidade, da Universalidade, da Coexistência, da Descentralização e da Adesão livre e voluntária.

A credibilidade e transparência do seu funcionamento fazem-se suportar em regras e métodos reconhecidos e aceites a nível nacional ou internacional, podendo abranger de forma universal todos os setores da sociedade e todos os tipos de atividades. Sendo de adesão voluntária, a sua descentralização assenta na autonomia de atuação das entidades que o integram e no respeito pela unidade de doutrina e ação do sistema no seu conjunto, podendo coexistir com outros sistemas setoriais ou entidades que demonstrem cumprir as exigências e regras estabelecidas. Estes princípios, orientam a atuação dos numerosos organismos que com ele colaboram, aplicando e promovendo o uso generalizado de procedimentos, de técnicas, metodologias e especificações reconhecidos a nível europeu ou internacional, com vista ao desenvolvimento sustentado do País e ao aumento da qualidade de vida da sociedade em geral.

Desafio & Oportunidade: reconhecimento da transversalidade e da abrangência do SPQ, enquanto infraestrutura nacional para a Qualidade e sua coordenação ao mais alto nível do Governo

As vantagens decorrentes da existência e da utilização da infraestrutura nacional para a Qualidade e das suas metodologias, enquanto fatores potenciadores da melhoria do desempenho global das organizações nacionais e da sua sustentabilidade, não são suficientemente reconhecidas e potenciadas, enquanto suporte indispensável às políticas públicas nacionais nos diferentes setores da sociedade.

A definição de uma política nacional para a qualidade, coordenada ao mais alto nível e envolvendo os diferentes sectores da sociedade, constitui-se como um importante instrumento de governo, na medida em que possa definir uma orientação estratégica clara para todas as áreas governativas sobre os objetivos a perseguir, os meios e as infraestruturas nacionais que podem contribuir e potenciar e monitorizar a respetiva prossecução e fomentar uma verdadeira cultura da Qualidade em Portugal.

Por outro lado, uma infraestrutura da qualidade robusta e bem organizada, como base para as políticas públicas, tem a vantagem e o potencial de promover a realização das metas políticas de uma forma mais eficiente, mais eficaz e mais transparente, simplificando a legislação, garantindo a sua aceitação pelas partes interessadas, promovendo abordagens inovadoras, tornando-as mais participadas, mais inclusivas, permitindo acomodar, adequadamente, as preocupações relacionadas com a proteção do ambiente e da saúde, bem como as dimensões da ética e da responsabilidade social, indispensáveis ao bem estar da sociedade e para melhor responder aos complexos desafios do mercado global.

27

Desafio & Oportunidade: redesenho do SPQ enquanto infraestrutura nacional para a Qualidade tornando-o mais flexível e inclusivo

A proliferação de infraestruturas, de regras e de metodologias a nível nacional, sem enquadramento adequado no SPQ, não alinhadas com as políticas europeias e as melhores práticas mundiais em matéria de normalização, metrologia e qualificação, multiplicam custos e esforços, fragilizam a confiança dos consumidores e criam sérios obstáculos ao funcionamento da economia e dos mercados, dificultando o acesso aos mecanismos de reconhecimento mútuo, constituindo-se, muitas vezes, como claras barreiras técnicas.

As políticas públicas dos Estados-Membros da União Europeia caminham no sentido de convergir numa verdadeira plataforma favorecedora da interoperabilidade entre sistemas e tecnologias. Independentemente da maior ou menor consciência dos seus impactos nos diferentes setores de atividade e nas organizações, é consensual a constatação de que vivenciamos uma irreversível revolução tecnológica que já está a alterar profundamente a maneira como vivemos, como trabalhamos e como nos relacionamos uns com os outros.

Torna-se por isso necessário retirar todas as vantagens da interoperabilidade, sendo necessário agilizar sistemas e eliminar as fortes lacunas na elaboração dos contratos públicos e na coordenação entre as autoridades públicas, comprometedoras das vantagens da opção por sistemas interoperáveis mais sofisticados e autónomos, baseados em normas técnicas e em plataformas abertas - autênticos motores de um progresso mais célere, mas eficiente e mais amigo do ambiente e mais sustentável.

A abordagem à Qualidade em Portugal deve, assim, contemplar novos paradigmas e novos instrumentos de apoio, numa visão europeia e de futuro, capaz de envolver todos os atores relevantes que se empenham na Qualidade, enquanto plataforma indispensável à competitividade das organizações públicas e privadas, à inovação e à sustentabilidade do desenvolvimento nacional e à consecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável propostos pela ONU.

Assim, importa prosseguir a promoção e a divulgação da Qualidade e suas metodologias nos diferentes setores, junto das empresas, dos agentes económicos nacionais, das instituições de ensino e formação, da administração pública e da Sociedade em geral, procurando promover a integração no SPQ de outras abordagens sectoriais à Qualidade e incrementar o número de entidades por ele abrangidas.

Importa ainda promover uma maior abertura e estimular uma maior participação e envolvimento das partes interessadas no desenvolvimento harmonioso do SPQ, visando o reforço do reconhecimento das entidades qualificadas e o aumento da confiança das empresas e das organizações e dos cidadãos/cidadãs, nos resultados das atividades de avaliação da conformidade e da sua relevância para a economia, para as empresas e para a sociedade em geral.

5 - EDUCAÇÃO, SENSIBILIZAÇÃO E FORMAÇÃO

ENQUADRAMENTO

Na sua origem, o processo da qualidade inicia-se numa articulação entre valores e educação. A escola e todo o processo de aculturação são decisivos no fortalecimento de valores educacionais base, que a um nível posterior constituirão as bases éticas da sociedade. Para os cidadãos, o conceito da Qualidade deverá ter sempre implícitas as questões da segurança, da proteção da saúde e do ambiente associados a fatores de bem-estar e confiança, enquanto para as empresas será um fator vital de sustentabilidade e competitividade. *Muito embora* a noção da Qualidade deva assentar nas suas 3 dimensões essenciais, a saber: a Normalização, a Metrologia e a Qualificação, (com particular destaque neste âmbito para a Acreditação) que, no seu conjunto, constituem a estrutura central e o suporte do Sistema Português da Qualidade - a infraestrutura nacional para a Qualidade – ela deverá também ser entendida numa ótica multidimensional e transversal utilizando abordagens estruturantes como sejam os referenciais de Excelência organizacional e associando variadíssimas ferramentas e técnicas qualitativas e quantitativas.

IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

1. Os benefícios da Qualidade, das suas metodologias, das suas ferramentas e os seus conceitos e a noção da existência de uma infraestrutura nacional que a suporta, não estão considerados e devidamente integrados, de uma forma abrangente, nos programas educacionais nos vários níveis de ensino (básico, secundário, profissional e universitário), apesar dos desenvolvimentos registados ao nível de algumas entidades do ensino profissional e, muito em especial, do ensino universitário;
2. Os benefícios e as vantagens da Qualidade e das infraestruturas indispensáveis à sua demonstração de forma credível e reconhecida, não são suficientemente conhecidos pelos organismos da administração pública;
3. Os benefícios da Qualidade e a existência das infraestruturas nacionais a que poderão recorrer no desenvolvimento das suas atividades, não são suficientemente conhecidos por grande parte dos empresários nacionais.

PROPOSTAS DE AÇÃO

1. Desenvolver um plano estratégico para divulgação das vantagens de uma abordagem integrada da Qualidade, seus conceitos metodologias e da infraestrutura que a suporta tendo em vista a sua inclusão nos planos de formação e nos currícula, associado a argumentos convincentes para o sistema de educação/formação, prevendo, contudo, a sua atualização de forma dinâmica;

2. Conquistar as respetivas entidades Reguladoras para a importância do ensino da Qualidade no seu todo;
3. Desenvolver um curriculum modelo sobre qualidade em geral para nível básico e outro para o nível secundário sobre Normalização, Metrologia e Qualificação para os níveis específicos de ensino tendo em consideração as especificidades das diferentes áreas curriculares (gestão, engenharia, tecnologias de informação...);
4. Estimular as entidades a operar nos níveis profissional e universitário para que os seus currículos considerem as temáticas da qualidade, nomeadamente as relacionadas com a Normalização, a Metrologia e a Qualificação e a importância destas últimas para a colocação de produtos nos diferentes mercados internacionais e para a competitividade necessária nesses.
5. Desenvolver programas e promover sessões de informação, destinadas aos diferentes públicos-alvo a considerar.
6. Desenvolver materiais pedagógicos e de divulgação de acordo com os públicos-alvo, com ênfase na componente digital (ex: *App*, *e-learning* jogos, concursos).
7. Encarar o setor da Educação e Formação Profissional como um todo, seguindo um fio condutor, facilitando a comunicação entre partes interessadas e garantindo eficazmente os conhecimentos e competências do aprendente quando chega ao Mercado.

Públicos-alvo e objetivos das ações

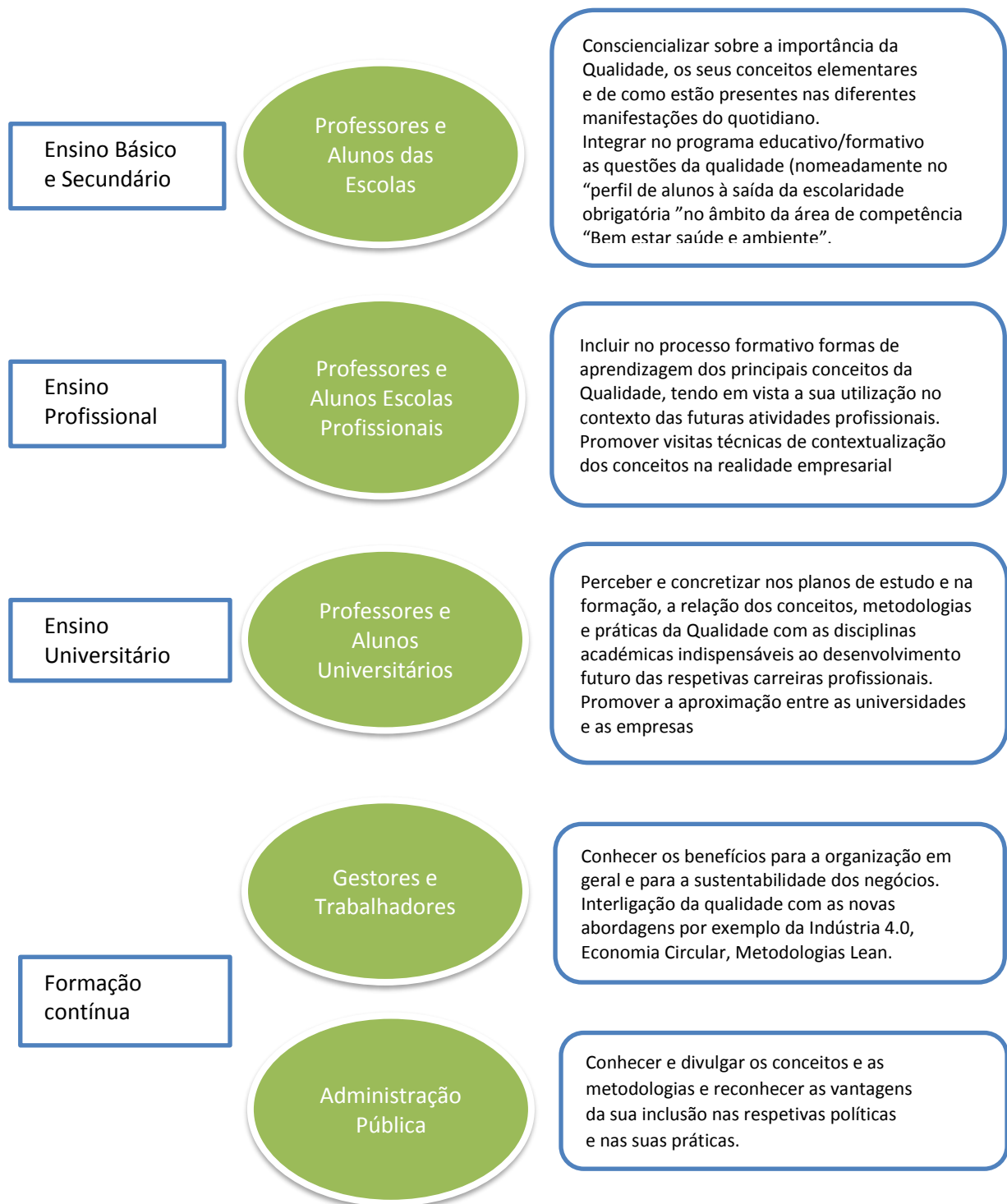


Figura 2 - Públicos-alvo e objetivos das ações

6 - MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (MPME)

CONTEXTUALIZAÇÃO: UMA ECONOMIA EM MUDANÇA ACELERADA⁶

As Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME) são a base da economia portuguesa. Não temos qualquer dúvida que o continuarão a ser, apesar da extrema necessidade de adaptação às grandes transformações e desafios que emergem numa economia global em crescente mutação.

Com a revolução digital dá-se o início de um novo ciclo que nos obriga a questionar a lógica de todo um modelo de funcionamento da economia, repensando estratégias e, conseqüentemente, alterando a forma de organizar, conceber e estruturar as cadeias produtivas, as relações intersectoriais e o relacionamento entre a oferta e a procura, onde o seu centro passa também parcialmente por uma transformação da indústria, com integração crescente de serviços.

A aceleração da digitalização é um dos grandes desafios que Portugal enfrenta. Desta forma, as novas tendências da globalização passarão pelo uso de plataformas digitais, assentes na conectividade de pessoas, bens e informação, essenciais para a globalização de um Mercado de Proximidade. No entanto, tornar-se-á ainda mais difícil assegurar a privacidade, a proteção dos dados, a cibersegurança, bem como prevenir os abusos de posição dominante.

Confrontamo-nos com uma economia crescentemente desmaterializada em que o conhecimento é o principal ativo das empresas, em que a personalização e a customização ocupam o lugar de uma produção massificada e de baixo valor.

O aparecimento das plataformas digitais põe em causa a própria forma como até hoje olhámos os mercados. O local de venda é agora transferido para estas plataformas, tornando-as acessíveis a utilizadores situados em qualquer parte do Mundo. É também através das Plataformas Digitais que a distribuição de valor ganha uma nova expressão, onde o controlo de mercado é feito essencialmente através da gestão de dados e de informação, onde a propriedade é maioritariamente substituída por contratos de acesso/utilização.

Deste modo, a maioria dos produtores de bens ou serviços têm como objetivo primordial, já não tanto o estabelecimento de uma relação direta com o consumidor/utilizador final, mas o de acesso a essas plataformas, permitindo abrir o mercado para empresas que,

⁶ Referências Bibliográficas

COM. (2014). Agenda Digital para a Europa. Compreender as Políticas da União Europeia, (pp.10 e 16).

COM. (2017). Documento de Reflexão. Controlar a Globalização, (pp.10-12).

Fonseca, A. (2011). AS PME em Portugal: Reflexões e Desafios. Dissertação: ISCTE.

CCP, Fórum dos Serviços (2018). Portugal 2030: Romper com os paradigmas do passado, ganhar o futuro.

Sites consultados

Neves, R. (2018). Jornal de Notícias - Estudo "surfa" mar de oportunidades e desafios para Portugal. Retrieved from

<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/estudo-surfa-mar-de-oportunidades-e-desafios-para-portugal>

individualmente, dificilmente teriam condições para se globalizarem (ex: Plataforma Alibaba é uma “montra” para PME).

A internacionalização constitui hoje, um desafio que tem como protagonista os serviços, a par dos produtos, das tecnologias ou dos modelos de negócio.

Desafios

Desafio 1 - Elevar a qualificação dos Recursos Humanos e apostar nos fatores imateriais de criação de valor (Diferenciação Competitiva)

Com a rápida evolução da digitalização e do e-commerce será exigido ao país um maior investimento em tecnologia e talento, de forma a capacitar os recursos humanos com as competências chave para potenciarem um melhor desempenho nos negócios.

Desafio 2 – Sensibilizar as nossas PME (independentemente do setor de atividade) para a Economia Digital

“As tecnologias digitais e o comércio eletrónico aumentarão ainda mais as oportunidades transnacionais, mesmo para as empresas de menor dimensão. Muitas das empresas que surgem atualmente já nascem globais conseguindo alcançar consumidores em todo o mundo graças à internet. Por outro lado, algumas grandes plataformas *online* estão a tornar-se cada vez mais dominantes no mercado, graças, em parte, à sua capacidade para monitorizar e armazenar dados pessoais” (COM, 2017, p.11).

As MPME portuguesas não estão devidamente sensibilizadas para o tema, os empresários terão que adaptar-se à realidade emergente, entrando neste mundo virtual por um lado, e capacitando os seus recursos humanos, por outro.

Desafio 3 – Promover o acesso das MPME às grandes redes e plataformas da economia global

Assiste-se ao surgimento de gigantes da economia digital que fazem a ligação no ciberespaço entre a oferta e a procura, substituindo-se ao papel de intermediação pelas grandes cadeias de distribuição de bens.

Tendo em conta que Portugal não tem capacidades para competir com plataformas que possuem grande reconhecimento e peso a nível mundial, terá que criar medidas para que as MPME tenham acesso a essas mesmas plataformas.

Soluções

Solução 1 – Dinamizar programas de qualificação de MPME, orientadas, em especial, para a formação dos seus ativos e para as áreas da organização, a gestão e internacionalização, tendo como referência o papel crescente do digital

Sendo o nosso principal fator competitivo, o conhecimento, incorporado nos recursos humanos, requer-se uma especialização do país orientada para atividades intensivas neste fator.

Esta valorização dos fatores imateriais pode rapidamente constituir-se numa vantagem competitiva para o nosso país desde que saibamos fazer dos nossos ativos a nossa principal mais valia estratégica. Desta forma, é necessário conjugar a competitividade – valor, cada vez mais assentes nas qualificações e em competências aplicadas (criatividade/adaptabilidade), com um novo perfil de competitividade – custo, que se desloca do trabalho intensivo e menos qualificado para se centrar no valor acrescentado do conhecimento. De modo a elevar-se as qualificações dos ativos, torna-se necessário proceder a uma reformulação do sistema de ensino, criar condições que assegurem a formação contínua de ativos, alterar conteúdos e métodos pedagógicos.

Solução 2 – Promover o acesso das nossas MPME às grandes plataformas internacionais

O sucesso da internacionalização depende, em grande medida, da nossa capacidade de atrair novo e bom investimento direto estrangeiro (IDE) e de encontrar parceiros que nos permitam aceder aos mercados globais.

É assim necessário, inserir as MPME nas cadeias globais de produção digital, onde, cada vez mais, é importante podermos ganhar quota de mercado nas exportações: para isso é fundamental apostarmos no reforço do tecido das nossas MPME. Fazendo-as crescer e ganhar dimensão competitiva, aumentando, por um lado, o núcleo das médias empresas, nomeadamente pela ascensão de pequenas organizações, e por outro lado, o das micro e pequenas empresas, por via da ascensão das micro organizações.

Solução 3 – Investir no desenvolvimento de infraestruturas de conexão digital (em ligação com o mundo) e promover as ofertas logísticas necessárias ao comércio digital.

As empresas terão forçosamente de dotar-se de ferramentas que possibilitem, por um lado a sua adesão às plataformas globais, e, por outro lado, a acessibilidade ao consumidor final.

A “Revolução Digital” não se resume à criação de mais uma fileira tecnológica, constituindo esta componente uma ferramenta a incorporar em mudanças que vão muito para além do manuseamento de produtos digitalizáveis e que assentam na nova relação das empresas com o mercado, com a globalização e com o ciberespaço.

Estas alterações no mundo material repercutem-se no sistema logístico, onde o papel das infraestruturas físicas terá que ser reavaliado, tal como o funcionamento dos operadores

logísticos e de transportes. Assistir-se-á a um reforço do transporte intrarregional, o que pode tornar caducos os mega entrepostos logísticos, conduzindo a uma tendência para uma localização destes mais próxima do destinatário final, visando uma maior celeridade (via e-commerce) das entregas ao domicílio.

7 - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O mundo está a mudar de uma forma acelerada. O que hoje é uma realidade amanhã deixa de o ser. Tudo isto implica que por parte da Administração Pública tenha de existir a capacidade de permanentemente se ajustar a toda esta mudança, que é cada vez mais constante.

Temos consciência que nos dias de hoje as pessoas (cidadãos) são cada vez mais exigentes. Tendo presente que quanto mais as organizações dão às pessoas mais elas vão exigir dessas mesmas organizações. Exigem celeridade na resolução dos seus problemas, na emissão dos seus documentos, de licenças ou alvarás.

Vivemos numa era da descomplicação, pelo que a palavra chave passa por simplificar, tornando os processos simples e facilmente acessíveis a todos, sendo transparentes em tudo aquilo que desenvolvemos no nosso dia a dia. Tendo sempre subjacente o princípio de que existimos para servir, dando sempre o nosso melhor por todos aqueles que se dirigem aos Serviços Públicos.

Face ao exposto, a Administração Pública atualmente depara-se com diversos problemas:

1. DIFICULDADE DE INTERLIGAÇÃO ENTRE OS SERVIÇOS

O excessivo “isolamento” que existe entre entidades da Administração Pública apresenta-se como uma barreira. A falta de comunicação e partilha de conhecimentos, de experiências e de boas práticas entre os diversos serviços, limita a capacidade de absorver novas soluções.

A solução neste caso pode passar por fomentar uma cultura de cooperação entre diferentes organismos da Administração Pública e apostar na uniformização de processos identificados como comuns aos vários organismos da Administração Pública. Sendo disso exemplo o facto de na Região Autónoma da Madeira ter sido criado um grupo de trabalho, constituído por gestores de qualidade de Serviços Públicos que se encontravam certificados de acordo com a norma ISO 9001, que definiram procedimentos chave, nomeadamente na área financeira e de recursos humanos, de modo a que pudessem ser replicados nos diversos serviços. Outro aspeto que veio a ser implementado prende-se com o facto dos gestores da qualidade, virem a efetuar auditorias aos diversos Serviços Públicos certificados, havendo assim uma partilha de conhecimento e de boas práticas entre os diversos serviços.

2. MULTIPLICIDADE E VARIEDADE DE REGULAMENTOS A QUE ESTÃO SUJEITOS OS SERVIÇOS (BUROCRACIA)

A legislação por vezes é complexa e não se ajusta rapidamente a toda a mudança e evolução que se verifica cada vez mais nas sociedades atuais. Existindo, deste modo, um

desfasamento entre a realidade e a própria legislação que se apresenta, por vezes, complexa e pouco perceptível por parte da generalidade dos cidadãos.

Deste modo, há a necessidade premente de revogar diplomas e atos normativos obsoletos ou não conformes com os princípios de simplificação.

3. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE INFORMAÇÃO E DADOS SOBRE OS CIDADÃOS E AS EMPRESAS

Verificamos que por vezes não existe uma estruturação da informação e dos dados na Administração Pública. Não existindo uma arquitetura de informação orientada à sua transformação digital, que contemple a segurança da informação analógica e digital, a sua preservação a longo prazo, o seu acesso de forma controlada e segura, bem como a consistência, qualidade e integração de repositórios de dados diversos. Sendo necessário disponibilizar informação digital fidedigna e segura, independentemente da sua fonte de dados e da aplicação que a gera.

Desafios

Face ao exposto, verifica-se que há que promover uma cultura de gestão da mudança e de risco associada à transformação de Serviços Públicos. Redesenhar os processos da Administração Pública, eliminando ineficiências, redundâncias e duplicações sem valor, acrescentando e incorporando-lhes as novas tecnologias no suporte às suas atividades, bem como alinhando-os com a transformação digital da administração.

É um facto que a Administração Pública tem vindo a definir, ao longo dos tempos, estratégias de modernização e simplificação administrativa, assim como de inovação em produtos e serviços prestados aos cidadãos e às empresas, sendo exemplo disso mesmo o projeto SIMPLEX, iniciado em 2006. De qualquer forma, colocam-se desafios de inovação, sustentabilidade, interoperabilidade, transparência e segurança. Pretendendo-se uma cidadania mais ativa, mais participativa, mais exigente e mais colaborativa.

Desafio 1 - Participação da Administração Pública na Sociedade

Modernizar e racionalizar as organizações públicas é uma prioridade.

A eficiência apela para um empenhamento dos dirigentes ao mais alto nível que envolva numa ação integrada todos os elementos da organização, entre os quais o fator humano é fundamental.

Por isso, modernizar e racionalizar as organizações passará sempre, obrigatoriamente, por qualificar as pessoas e incentivar novas atitudes, tanto no que respeita à relação meios/fins, na perspetiva de utilizar de forma economicamente racional os recursos disponíveis, como

à relação serviços-utentes, na perspetiva de valorizar o “espírito de serviço” considerando os utilizadores a razão de ser do seu trabalho.

Há que auscultar as partes interessadas, perceber aquilo que são os seus interesses, necessidades e expectativas de modo a satisfazê-los, encontrando, deste modo, mecanismos de interação com os utentes, que permitam mobilizar a sua participação na conceção e avaliação dos programas e qualidade dos serviços, do ponto de vista dos destinatários. Solicitar aos próprios utentes/clientes para darem sugestões de melhoria, seja por correio eletrónico, através das redes sociais ou presencialmente em cada serviço. Efetuar reflexões internas, bem como externas, que envolvam as partes interessadas, sempre com o intuito de se melhorar o serviço prestado ao cidadão/cliente/utente.

Não esquecendo que tanto interna como externamente à Administração, é preciso que todos interiorizem a ideia de que “Serviço Público” terá de ser sinónimo de “ao serviço do público”.

Desafio 2 - Inovação na gestão pública – Modernização administrativa

A inovação passa por permanentemente refletirmos sobre o trabalho que desenvolvemos, simplificando e ajustando às necessidades de todos aqueles que chegam até nós.

A modernização da Administração Pública passa por incutir uma cultura de simplificação. Deste modo, a simplificação administrativa e legislativa apresenta-se como uma tarefa prioritária com o intuito de facilitar a vida aos cidadãos, reduzir os custos de contexto, tornar o país mais competitivo e racionalizar a administração.

Simplificar procedimentos implica:

- Diminuição do tempo de resposta ao cidadão;
- Que em cada adaptação da legislação se avalie se é possível ou não a sua simplificação
- Olhar para os processos administrativos como um todo;
- Tornar claro e transparente o procedimento, permitindo a consulta *on-line* do estado do processo, suprimindo os passos que não servem para nada, solicitando apenas a informação indispensável;
- Diminuir a periodicidade das obrigações administrativas e agrupar aquelas em que a mesma informação é dada a diferentes serviços e limitar as obrigações de arquivo ao mínimo;
- Tornar mais clara a informação que se disponibiliza aos utentes e mais fácil o acesso a essa informação;
- Identificar as áreas de risco e concentrar nelas os controlos mais exigentes.

Para a concretização de tudo isto importa fazer a construção progressiva de uma administração em rede colaborativa, orientada para os seus utentes e não virada para si própria.

Simplificar é, além disso, uma tarefa quase diária que é preciso interiorizar nas rotinas dos serviços e no relacionamento com os utentes.

Desafio 3 - Transparência do funcionamento da Administração Pública

Cada vez mais as organizações têm de ser transparentes e prestar contas à sociedade do qual fazem parte. Estamos perante cidadãos mais exigentes, que contestam muitas das vezes os procedimentos adotados por diversos organismos. Deste modo, a transparência e a forma de comunicação, são essenciais para que as pessoas percebam os procedimentos adotados, bem como os resultados alcançados.

É essencial comunicar e informar de um modo simples e claro. Existem atualmente diversas formas de o fazer, via online – no site da organização, nas redes sociais, através de SMS para o telemóvel, da criação de pequenos desdobráveis, bem como através de divulgação de informação junto da própria comunicação social.

É essencial haver ainda, um maior controlo do desperdício, da rentabilização de meios, de modo a conseguirmos uma maior eficiência dos Serviços Públicos.

CONCLUSÃO

Sintetizando, a concretização de todos estes desafios, passa essencialmente pela implementação de abordagens da qualidade, inspiradas em normas ISO, modelos de excelência, autoavaliação CAF, ou outros referenciais. Apresentando-se como essenciais para sistematizar toda esta necessidade de auscultar as partes interessadas, de simplificar procedimentos, de reduzir o desperdício e aumentar a eficácia e eficiência da Administração Pública. A verdade é que muitas das vezes não temos tempo de parar e refletir sobre todas estas questões. Deste modo, a implementação de sistemas de gestão da qualidade, obrigam-nos de certa forma, a parar e refletir sobre o trabalho que desenvolvemos no dia a dia.

Para a implementação de ferramentas da qualidade nos diversos Serviços Públicos será de todo conveniente a criação de um Gabinete da Qualidade em Serviços Públicos, e sendo a Qualidade transversal a todos os departamentos, este deveria depender diretamente da Presidência do Conselho de Ministros, havendo assim, o empenhamento e envolvimento do próprio Primeiro Ministro. Pretendendo-se deste modo, que a Qualidade seja vista como um desígnio do país. Definindo-se a partir daí uma visão, uma política, objetivos e metas a alcançar. Havendo deste modo, uma mobilização ao mais alto nível, com o intuito de coordenar e impulsionar a implementação de ferramentas da qualidade na Administração Pública.

Devendo-se ainda, institucionalizar a criação de prémios da Qualidade em Serviços Públicos, bem como a realização de um ciclo de seminários para dirigentes, com vista ao aperfeiçoamento de competências de liderança e gestão.

A necessidade de se apostar na inovação, tendo em vista a concretização destes desafios, implica também que se procedam a alterações no processo de recrutamento de novos colaboradores fazendo com que este seja mais célere e simplificado, possibilitando a renovação do quadro de pessoal, que se encontra envelhecido. E deste modo, propiciar a mudança que é necessário empreender.

Em suma, se tivermos em conta todos estes desafios poderemos ser capazes de inverter uma atitude excessivamente passiva, uma cultura administrativa demasiado virada para dentro, uma forma de legislar pouco preocupada com os encargos administrativos criados e com os impactos produzidos. E deste modo, contribuiremos para reforçar a confiança mútua entre a Administração Pública e os cidadãos.

8 - SAÚDE

A QUALIDADE em saúde assume uma importância e preocupação crescentes para a sociedade e para os sistemas de saúde, sendo transversal e repetidamente integrada no planeamento estratégico das várias instituições e organizações internacionais.

A OMS identificou a eficácia, a segurança, os cuidados centrados na pessoa, a equidade, o acesso em tempo útil, a integração e a eficiência como algumas das dimensões da QUALIDADE em saúde. Da forma idêntica, a OCDE reconheceu que os sistemas de saúde com QUALIDADE caracterizam-se por um acesso primordial através dos cuidados de saúde, com modelos de prestação de cuidados de saúde integrados, seguros e centrados na pessoa, baseados na melhor evidência científica disponível e no desenvolvimento profissional contínuo, alicerçados em sistemas de monitorização e avaliação, e, ainda, por estratégias que promovam a literacia e participação ativa dos doentes e da sociedade civil.

Em Portugal, a QUALIDADE em saúde constitui um eixo estratégico do Plano Nacional de Saúde (Revisão e Extensão a 2020) assente num princípio de incentivo à melhoria contínua da prestação de cuidados de saúde, como estabelecido na Estratégia Nacional para a Qualidade na Saúde 2015-2020.

Perante o futuro incerto, face à rápida evolução da sociedade, em todas as suas dimensões, importa identificar os desafios da QUALIDADE em saúde em Portugal e propor estratégias de garantia e melhoria sustentável da QUALIDADE da prestação de cuidados de saúde.

Assim, em linha com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável ODS3 da ONU, com a definição de QUALIDADE em saúde da OMS, com o artigo 168.º do Tratado de Lisboa, e com o Plano Nacional de Saúde:

Desafio 1 - Definição e conceito de qualidade em saúde

Uniformizar e integrar os conceitos de qualidade em saúde entre os vários profissionais de saúde e aproximar a definição de qualidade em saúde à definição de qualidade e ao sistema português da qualidade.

Desafio 2 - Cultura de qualidade e segurança

Implementar uma cultura efetiva de qualidade, segurança e gestão do risco na atividade diária dos vários profissionais de saúde, promovendo o registo e notificação dos incidentes adversos.

Desafio 3 - Governação clínica e sistemas de gestão da qualidade

Implementar modelos de governação clínica assentes em princípios de gestão pela qualidade orientados para ganhos (mensuráveis) em saúde, incluindo a melhoria contínua do acesso em tempo útil aos serviços de saúde, da eficiência e da integração da prestação de cuidados de saúde, sobretudo para as situações crónicas.

Desafio 4 - Prática clínica baseada na evidência

Consolidar a prática clínica baseada na evidência científica, garantido a uniformidade, adequabilidade e excelência da prestação de cuidados, adaptados aos diferentes níveis de prestação de cuidados de saúde.

Desafio 5 - Monitorização e avaliação

Criar um sistema de monitorização efetiva e contínua de indicadores de qualidade em saúde e de satisfação dos utentes e profissionais de saúde que garanta a avaliação das medidas e modelos de governação e gestão implementados.

Desafio 6 - Formação contínua

Implementar programas de formação profissional contínua e certificação de competências profissionais e medidas de prevenção da exaustão profissional.

42

Desafio 7 - Literacia em saúde

Capacitar o cidadão, na ótica da centralização da prestação de cuidados de saúde no cidadão.

Desafio 8 - Humanização e habitabilidade

Promover a humanização progressiva da prestação de cuidados assente num respeito exemplar dos Direitos Humanos e a habitabilidade dos espaços de prestação de cuidados de saúde.

9 - CIDADANIA E QUALIDADE

A Qualidade tem o seu conceito identitário mais profundo quando entendida na dimensão cultural. Assim se exprime na criação do macro ecossistema sociológico, no qual os atores sociais e os Cidadãos estabelecem uma cultura de exigência tácita acerca dos padrões definidores e mediadores das relações económicas monetárias e não monetárias. Segundo este entendimento, a Qualidade é adquirida pela Sociedade como ferramenta de transformação Social e Económica, vivida no dia a dia dos seus cidadãos e exercida por critérios indiretos, mas derivados da aplicação dos fundamentos da melhoria contínua da Qualidade. O sentido histórico é definido pela pressuposição de que o Amanhã deve ser melhor do que o Hoje, operacionalizado pelo conjunto de relações de aquisição e uso de bens e serviços.

A Qualidade, mediante a sua aquisição social dos conceitos basilares enunciados, torna-se ferramenta de transformação e evolução social. Tal passagem do conceito ao ato concreto manifesta-se em várias dimensões e exprime-se pela cultura de exigência e responsabilização tanto do prestador do ato económico como do consumidor desse ato.

Destacam-se dentre as principais dimensões:

PARA UMA CULTURA DA QUALIDADE NA SOCIEDADE PORTUGUESA

43

Deve-se pugnar pela criação de uma cultura de Qualidade na Sociedade Portuguesa que se exprima económica e socialmente, e esteja presente nos vários níveis estruturais da Sociedade: nas microestruturas sociais onde cada trabalhador entenda que aquilo que produz tem por cliente o seu colega que lhe recebe o trabalho; nas meso estruturas, a noção do coletivo produtor de que tudo aquilo que produz se destina ao cliente final, pagador direto ou indireto e detentor do direito de ser bem servido; nas macroestruturas, a noção de que a riqueza de um país está na qualidade de vida dos seus cidadãos e na robustez económica das suas estruturas produtivas.

1. A Qualidade enquanto Instrumento de Cidadania

Através do conhecimento e exercício dos seus Direitos de Consumidor os Cidadãos exercem parte da cidadania: exigindo que os Produtos e Serviços apresentem um grau de qualidade compatível com o que é deles esperado; conhecendo e partindo de uma base realista o que é aceitável e o que deve ser rejeitado; aprendendo o que é a sua parte de intervenção nos processos de uso, consumo e reciclagem.

Esta pressão para a boa prestação de desempenhos obriga as empresas e serviços públicos a uma melhoria contínua do que produzem e disponibilizam, e por essa via a tornarem-se

entidades com melhores ofertas no mercado, melhor preparadas para a mudança, mais proativas e resilientes nos períodos difíceis.

Para que esta dimensão seja possível de alcançar é essencial que haja uma permanente formação dos Cidadãos por via formal, não formal e informal, ao longo de todo o seu ciclo de vida e na relação direta entre apropriação de conteúdos e pertinência desses mesmos conteúdos no momento de vida concreto.

Destaca-se entre muitas outras possibilidades de trabalho aquelas que se entendem por prioritárias:

- a) Em Portugal ainda há muito espaço de crescimento para a atitude Cidadã, entendendo-se esta, pelo exercício dos Direitos e da intervenção social de cada um. A taxa de reclamação é baixa quando comparada com os países do Norte da Europa e nem sempre feita da forma mais adequada. Propõem-se estimular a formação para a consciência do dever de reclamar perante prestações insuficientes e de o fazer de modo adequado.
- b) Formar para o uso consciente, parcimonioso dos recursos à disposição do Cidadão, das suas formas de utilização e eliminação, promovendo a reutilização e a reciclagem.
- c) Promover formas de intensificar o diálogo entre os produtores de Bens e Serviços com a Sociedade de modo a melhorar a justaposição da oferta à verdadeira procura, entendida esta não só enquanto mercado económico, mas também como expressão cultural de perceção do Bom e do Belo.
- d) Formar a Sociedade de que ao se melhorara qualidade de cada ato económico, o país progride no seu desenvolvimento e riqueza, e através desse mecanismo se melhora a Qualidade de Vida dos Cidadãos.

2. A Qualidade enquanto instrumento de gestão e potenciação da inteligência coletiva

O funcionamento em rede da Sociedade e a total interdependência dos atos económicos e prestadores sociais, resulta em que a expressão da produção de uma estrutura, (micro, meso ou macro) corresponda ao conjunto de conhecimento envolvido na produção global. Forçar a melhoria da Qualidade geral desses atos, implica ter de aumentar o grau de conhecimento coletivo e otimizar as interfaces de relação entre as partes. Estimulando a vivência orgânica do conhecimento melhora-se a capacidade de aprendizagens, o acervo de respostas a estímulos de mudança ao mesmo tempo que se reduz a inércia à transformação económica e social.

3. A Qualidade enquanto ferramenta de melhoria da Qualidade de vida

Em resultado da aplicação dos pontos anteriores melhora-se a qualidade de vida dos Cidadãos e o funcionamento da Sociedade. Os primeiros porque podem usufruir de melhores produtos e serviços a menor custo, ao dispor de soluções mais atualizadas e com melhor capacidade de respostas às reais necessidades. A Sociedade porque o uso

parcimonioso dos recursos liberta muitos dos empregues atualmente em duplicações e outros Custos de Não Qualidade.

A consciencialização dos Cidadãos e Empresas para esta realidade, a sua formação, o estabelecimento de objetivos nacionais para os pontos críticos do sistema terá um efeito de antecipação de resultados face ao panorama atual.

4. A Qualidade como defesa da Economia Nacional

Melhorar a capacidade das empresas quanto aos seus processos de produção e de relação com os mercados tem por resultado a redução de custos produtivos e melhoria das taxas de ocupação da capacidade produtiva instalada e de colocação da produção no mercado.

Empresas com altas taxas de ocupação da capacidade produtiva e facilidade de acesso ao mercado tornam-se robustas e resilientes.

Se o país dispuser de um tecido económico nas condições supra indicadas, torna-se ele próprio mais capaz de crescer economicamente e melhor capaz de resistir a tempos difíceis.

Deve-se procurar desenvolver:

- a) Uma consciência nacional de que parte do estado da economia do país decorre do grau de sofisticação das empresas que nele existam, e esta em larga medida depende da relação que cada empresa tenha com a Qualidade.
- b) Programas nacionais de estímulo para transformação das empresas de modo a incorporarem uma cultura de Qualidade, no sentido amplo da prestação de produção de Bens e Serviços à Comunidade.
- c) Programas de formação virados para o Cidadão, que sejam capazes de incutir neste a noção de que a eficiência de uso que fizer dos Serviços Públicos determina em larga medida a disponibilidade desses Serviços para com os seus concidadãos. Ser Cidadão implica habitar a Polis na plenitude das suas dimensões: utilizador, produtor, influenciador e determinante último das escolhas políticas. Em suma passar da condição de habitantes de um espaço para Cidadãos desse espaço.
- d) Nas várias vertentes a Qualidade é condição *sine qua non* para o uso eficaz e eficiente dos recursos coletivos, espaço de Direitos mas também de Deveres de cada um para com o coletivo orgânico social.

10 - DIRIGENTES DE TOPO

ENQUADRAMENTO – CONTEXTUALIZAÇÃO⁷

O comprometimento de uma gestão de topo é o ponto crítico para o êxito de um processo de transformação nas organizações e que se revela como o fator decisivo para que as mudanças se concretizem.

Os dirigentes estão de uma forma geral muito atentos para a qualidade de produto e normalmente também para as exigências dos mercados onde operam, mas já têm mais dificuldades na entrada em novos mercados, o que especialmente fora da realidade da União Europeia corresponde normalmente a requisitos legais e de produto diferentes.

Igualmente as entidades públicas (por exemplo AICEP) e privadas (por exemplo as confederações e associações empresariais) a operar em Portugal possuem mecanismos já estabelecidos para ajudar nessas identificações e informação de como proceder, mas tal não se pode dizer quanto à qualidade de processos e de sistemas.

Aqui é inegável a contribuição que tem tido a adoção pelas organizações dos modelos de sistemas de gestão alinhados com as normas ISO (9001; 14001; 45001; 50001, 55001), mas mesmo assim verifica-se que os processos ficam estabelecidos, mas muitas das vezes não são desenvolvidos com um objetivo de melhoria da produtividade, e não encerram em si metodologias que englobem a melhoria contínua.

Não existe mesmo nessas organizações uma prática usual de aplicação de técnicas e projetos que permitem alcançar uma efetiva melhoria contínua (por exemplo a aplicação de LEAN, SEIS SIGMA ou outras metodologias aplicáveis com grandes aumentos de produtividade).

Em Portugal não há um número significativo de organizações empresariais que adotem modelos de gestão pela qualidade total, que quase se podem contar pelos dedos.

Nos últimos anos podem-se encontrar organizações empresariais que começam a utilizar estas metodologias muito por impulso de cadeias de fornecimento, em que o setor automóvel é um exemplo a analisar.

Nos países mais desenvolvidos nas cadeias de fornecimento verifica-se que a utilização destas metodologias está mais disseminada.

⁷ Fontes:

“The ASQ Global State of the Quality Research 2 – Discoveries 2016” ASQ and APQC, 2016. (www.asq.org)

“O Futuro da Qualidade em Portugal”, Lisboa, APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade, Saraiva, P., J. Orey, P. Sampaio, M. Reis, C. Cardoso, J. Pinheiro, L. Tomé, 2010.

Dados de execução do Portugal 2020 a final de 2018.

Diálogo com dirigentes empresariais das empresas portuguesas envolvidas em modelos da EFQM desde 2015.

Sem nos alongarmos, verifica-se no país vizinho a aderência de um número significativo de organizações empresariais a modelos de qualidade total, não só baseados apenas no modelo da EFQM, mas também em modelos de gestão da qualidade total disponibilizados por iniciativa das associações empresariais apoiadas pelo Estado.

Também a introdução destas metodologias é vantajosa quando cada vez mais se deseja a aposta na introdução da digitalização e da indústria 4.0 nas nossas organizações empresariais.

Finalmente, verifica-se que a esmagadora maioria das organizações empresariais não tem implantados métodos que permitam contabilizar os ganhos obtidos com os investimentos em qualidade, talvez porque os não considerem investimentos, mas obrigações (muito associadas às obrigações de cumprimento de requisitos de produto).

IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS/DESAFIOS

1. Necessidade de melhorar o empenhamento das lideranças no desenvolvimento da qualidade ao nível da melhoria contínua dos processos das organizações.
2. Necessidade de demonstração das vantagens da adoção dessas técnicas na rentabilidade das organizações.
3. Necessidade de criação de uma Cultura para a qualidade fortemente interiorizada nas organizações empresariais.
4. Necessidade de aumentar os investimentos mais dirigidos para melhoria contínua dos processos das organizações empresariais, com a aplicação de técnicas avançadas de análise, desenvolvimento e avaliação.
5. Atualmente os investimentos são preferencialmente focados em meios de produção ou outros tangíveis e pouco ao nível dos intangíveis.
6. Necessidade de melhorar os processos de comunicação 360 % e de avaliação dos investimentos sob o ponto de vista da produtividade nas organizações empresariais.

PROPOSTAS DE AÇÃO

1. Lançamento de campanhas de demonstração de empresas que já utilizam estas metodologias e dos resultados obtidos.
2. Criação de exercícios de benchmarking e/ou de “*open days*” nas organizações que apliquem estas metodologias de modo a demonstrar as vantagens da sua utilização, se possível incluindo elementos estrangeiros.
3. Incluir nas formações para dirigentes quais as vantagens de se utilizarem estas práticas.
4. Possíveis utilização de canais de divulgação através das Interfaces e das Associações empresariais ou técnicas nestas áreas.

5. Divulgação dos meios financeiros e materiais colocados à disposição das organizações através de programas nacionais e europeus e das interfaces que os poderão auxiliar não só nas candidaturas como na disponibilização de conhecimento.
6. Possíveis canais de divulgação através das Interfaces e das associações empresariais ou técnicas nestas áreas. Sensibilizar as entidades públicas gestoras de fundos comunitários para que estes apoios financeiros se mantenham no próximo quadro comunitário.
7. Desenvolver formação específica sobre comunicação empresarial.
8. Desenvolver metodologias de avaliação dos impactes dos investimentos em qualidade versus os prejuízos decorrentes da não qualidade de processos que encerram na conceção improdutividade intrínseca.

11 - QUALIDADE 6.0

ENQUADRAMENTO - REVOLUÇÃO DIGITAL

A revolução digital está a transformar de forma profunda e acelerada a economia e a sociedade. O conceito de 'Indústria 4.0' vem materializar esta mudança de paradigma, com impactos decisivos nas organizações, atividades, processos, competências e modelos de negócio. Neste enquadramento, o Governo Português lançou a iniciativa Portugal 4.0, com vista a gerar as condições para acelerar a adoção dos conceitos e tecnologias da Indústria 4.0 no tecido empresarial.

O fenómeno deriva da combinação de tecnologias emergentes, como a Internet das Coisas (IoT), Inteligência Artificial, *Blockchain*, Realidade Aumentada ou Robótica, o que resulta numa crescente conectividade e na diluição de fronteiras entre os mundos físico e digital. Através de sistemas ciber-físicos inteligentes e conectados, pessoas, máquinas, equipamentos, sistemas logísticos e produtos comunicam e cooperam diretamente entre si. Neste contexto, alguns estudos preveem que, em 2020, 50 mil milhões de objetos estejam ligados através da IoT.

Em simultâneo, assistimos ao uso de tecnologias de fabricação digital e impressão 3D, manufatura aditiva, nanotecnologia e materiais inteligentes que permitem a produção de peças com geometrias muito complexas e a miniaturização dos produtos e sistemas.

O crescimento exponencial dos dados disponíveis (*big data*) e as técnicas de processamento inteligente (como a analítica de dados) vêm suportar este movimento, conduzindo à geração de informação e conhecimento, em tempo real, que pode e deve servir de suporte aos processos de tomada de decisão. Estima-se que, nos últimos dois anos, tenham sido gerados mais dados do que em toda a anterior história da humanidade.

Esta inovação disruptiva tem impacto ao longo de toda a cadeia de desenvolvimento do produto, desde a conceção da ideia até à experiência do consumidor final, conduzindo a modelos descentralizados de produção e consumo e a lógicas de fornecimento de produtos como serviços. O cliente passa a participar ativamente no processo de desenvolvimento, numa abordagem de cocriação, sendo cada vez mais o teste e experimentação efetuados em contexto real, num ambiente de *living lab*.

Mas a revolução digital não impacta apenas o sector privado, mas também a Administração Pública e os Municípios, com a integração de práticas de *e-Government* na sua vida interna e a utilização de dados e informação para suportar a definição de políticas e a tomada de decisão em áreas como a mobilidade, a energia ou o ambiente.

REVOLUÇÃO DA SUSTENTABILIDADE

A par da digitalização, a sustentabilidade tem vindo a ser assumida como um imperativo por parte dos governos, das empresas e da sociedade, numa era em que as alterações climáticas estão a colocar em causa o futuro do planeta e da humanidade.

A Agenda para o Desenvolvimento Sustentável 2030 das Nações Unidas, os correspondentes Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e o Acordo de Paris representam os principais compromissos assumidos por grande parte dos Estados para limitar o aquecimento global a 2 °C em relação ao período pré-industrial.

O recente Relatório Especial do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC), amplamente discutido na Cimeira das Nações Unidas sobre Alterações Climáticas (COP24) que ocorreu em Katowice (Polónia), vem destacar a urgência da ação, apelando a que o aumento de temperatura se mantenha abaixo de 1,5 °C.

Em consequência, a Europa lança, em novembro de 2018, a Estratégia de Longo Prazo da União Europeia para o Clima – Neutralidade Carbónica em 2050, ao mesmo tempo que Portugal materializa o compromisso assumido em Marraquexe de ser neutro em carbono até 2050 com a apresentação do Roteiro para a Neutralidade Carbónica, em dezembro de 2018. Já em 2019, entrega à Comissão Europeia o Plano Integrado de Energia e Clima com metas a atingir pelos vários sectores da economia – transportes e mobilidade, energia, indústria, agricultura e florestas, resíduos e economia circular até 2030.

Esta necessidade de reduzir as emissões de GEE tem um impacto transversal em toda a sociedade, implicando novas políticas públicas, inovação tecnológica, modelos de negócio inovadores e a alteração do comportamento dos consumidores. E, também, a intervenção de diversos atores, como organismos públicos, empresas, centros de conhecimento, associações e a sociedade civil.

50

Desafios & Oportunidades

Quais os desafios e oportunidades destes processos de transformação digital e do imperativo da sustentabilidade para a Qualidade no país e nas organizações? De que forma a qualidade, nas vertentes de normalização, medição e qualificação, pode constituir um indutor e não uma barreira à inovação tecnológica e organizacional?

A Qualidade na era da transformação digital

Qual o impacto do processo de transformação digital na Qualidade, ao nível quer da organização e dos processos quer da qualidade dos produtos e serviços e da experiência do cliente?

A digitalização da qualidade através da aplicação das tecnologias da Indústria 4.0 tem sido designada de Qualidade 4.0, que assenta na inteligência, na conectividade e na automação, potenciando a comunicação entre pessoas, sistemas e máquinas. Enquanto área transversal

às organizações, a Qualidade 4.0 representa um desafio e uma oportunidade para as empresas em termos de cultura, colaboração, competências e liderança.

Passamos de uma abordagem puramente corretiva da qualidade para um sistema de gestão da qualidade preditivo, centrado na antecipação das ocorrências e na correção de falhas praticamente sem intervenção humana. Num contexto de crescente automação, descentralização e flexibilidade, as máquinas e equipamentos serão geridos por sistemas ciberfísicos que monitorizam o processo de produção em tempo real, gerando dados e informação que aumentam a qualidade e velocidade do processo de tomada decisão.

Em simultâneo, com a crescente disponibilidade de informação e o maior envolvimento dos clientes (*prosumers*) nos processos de desenvolvimento, melhora-se a qualidade dos produtos e serviços e as experiências de utilização. Numa era de constante mudança nas preferências dos consumidores, o desempenho dos produtos e serviços pode ser monitorizado e modificado mesmo depois do ato de entrega, com a eliminação de defeitos e a adição de novas características de forma remota. Os mecanismos de obtenção (e previsão) do *feedback* dos utilizadores multiplicam-se, incluindo as próprias redes sociais.

Contudo, a 4.ª Revolução Industrial, e por consequência a Qualidade 4.0, coloca novos desafios às organizações em termos éticos, de segurança (e cibersegurança) e da privacidade dos dados, assim como questões associadas ao mercado de trabalho. São necessárias novas competências interdisciplinares que integrem áreas como a analítica de dados ou o *systems thinking*, o que vem revolucionar a abordagem tradicional aos processos de gestão da qualidade.

Os processos de normalização (e medição e qualificação) dos sistemas de qualidade têm que se adaptar a esta nova realidade, sendo as normas uma ferramenta importante para promover a cooperação, a compatibilidade, a confiança, a transparência e a interoperabilidade.

A Qualidade na era da sustentabilidade

Qual o impacto do imperativo da sustentabilidade e da descarbonização na qualidade do país e das organizações e nos próprios sistemas da qualidade?

A relação entre sustentabilidade e qualidade deve ser constante, ao nível quer dos sistemas de gestão e dos processos, quer dos produtos e serviços das organizações. Neste enquadramento, certificações de acordo com a norma ISO 14001, relativa aos sistemas de gestão ambiental, parecem-nos poder ser insuficientes para a dimensão deste desafio.

A incorporação da sustentabilidade na estratégia corporativa e em todas as fases da cadeia de valor, desde o design, passando pela adoção de tecnologias de baixo impacto ambiental, até à experiência de interação com o consumidor, são requisitos essenciais para as empresas sobreviverem e competirem no mercado. A quantificação da intensidade carbónica associada ao ciclo de vida dos produtos e serviços poderá ser uma componente importante dos processos de normalização, medição e certificação da qualidade.

A conformidade com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) assumidos pelas Nações Unidas deverá, também, ser levada em consideração por parte dos países, das cidades e das empresas. As Nações Unidas definiram 17 ODS, 169 metas e 234 indicadores para medir o grau de concretização destes objetivos até 2030. Os países signatários elaboram relatórios anuais voluntários com pontos de situação acerca da prossecução destas metas, sendo que as cidades começam a despertar para este movimento, fenómeno designado de ‘localização dos ODS’, incorporando estes princípios nas suas estratégias e projetos, nomeadamente no que se refere ao ODS 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis.

Também o sector privado deverá incorporar os ODS nas estratégias corporativas, nas operações, nas relações com fornecedores e clientes e nos produtos e serviços. O *UN Global Compact*, que integra empresas líder a nível mundial, aposta na inovação e na colaboração para o envolvimento das corporações na resolução dos desafios societários.

Os sistemas da qualidade têm que se ajustar a esta ambição, incorporando os princípios da sustentabilidade e os ODS nos processos de normalização, medição e certificação.

12 - DESAFIOS DA QUALIDADE PARA A SEGURANÇA E CONFIANÇA NA SOCIEDADE

O desenvolvimento vertiginoso do mundo atual permite antever que as mudanças no contexto político, económico e social terão um elevado impacto na Sociedade, como de resto vem já sucedendo de forma visível. Com efeito, as transformações de natureza disruptiva que caracterizam a realidade, traduzem-se numa crescente necessidade de dispor de mecanismos que permitam manter a confiança nos elementos que sustentam a qualidade de vida.

A segurança, representando o estado de proteção face a perigos e ameaças, tornou-se um elemento chave para a vida em Sociedade, onde a perceção atual é bem caracterizada pelo conceito VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) criado no ambiente militar e introduzido no léxico empresarial da década de 90 do Séc. XX. Com efeito, a perspetiva de evolução política, económica e social para a próxima década é indissociável desta realidade (que já se observa nos dias de hoje).

A Qualidade enquanto abordagem essencial para garantir a Segurança da Sociedade, surge por vezes excessivamente associada ao conceito de avaliação da conformidade (processo que visa garantir o cumprimento de requisitos associados à utilização pretendida). Com efeito, a perceção pelos cidadãos e pelos consumidores das condições que asseguram a Segurança depende da evidência do que são os elementos constituintes da Qualidade, designadamente, da existência de regras e procedimentos (Normalização), da medição de grandezas e parâmetros (Metrologia), bem assim como da competência e conhecimento (Qualificação), apoiados em valores com crescente importância, como sejam a independência e o reconhecimento, entre outros que se atribuem à acreditação e certificação.

Neste enquadramento, a relação entre a Qualidade e a Segurança pode descrever-se segundo três vetores de atuação:

- A Qualidade e a Segurança de produtos e serviços;
- A Qualidade e a Segurança de infraestruturas;
- A Qualidade e a Segurança de dados e da informação.

Em cada vertente, a Qualidade encontrará desafios que resultam da diversidade emergente e da evolução permanente de tecnologias decorrentes do desenvolvimento científico e tecnológico expectável.

A REALIDADE DOS PRODUTOS E SERVIÇOS DA PRÓXIMA DÉCADA

Diferentes expectativas dos consumidores e utilizadores, novas preocupações que vão para além da tradicional avaliação de custo-benefício, irão marcar a próxima década. Existe uma

crescente exigência que requer o cumprimento de requisitos suplementares que deverão ter resposta, nomeadamente, mediante a aplicação de sistemas de gestão, desde a conceção e desenvolvimento até à realização plena de produtos e/ou serviços.

A evolução científica antevê a criação de múltiplas fontes de desenvolvimento tecnológico (por exemplo, Internet das coisas, sensores preditivos e omnipresentes, nano e bio-materiais, biologia sintética e biotecnologia, inteligência artificial), que terão elevado impacto na Indústria e na Sociedade, gerando novos produtos e serviços de elevada complexidade, necessitado de uma adaptação permanente da Qualidade como elemento agregador e gerador de confiança.

A importância da Qualidade enquanto parte integrante da economia deverá ser mais relevante tendo em consideração as crescentes exigências de transparência e de informação no mercado, bem como, a preocupação dos consumidores e cidadãos relativamente a preocupações de natureza ambiental e climática, com a responsabilidade social e com a economia circular, entre outros, criando as condições para uma intervenção dos elementos que definem a qualidade num âmbito mais alargado.

INFRAESTRUTURAS

A segurança de infraestruturas é um domínio importante de intervenção associado à mitigação do risco associado a fontes internas ou externas, sendo fundamental para a gestão destes equipamentos e para a confiança dos utilizadores e cidadãos dos estados.

A realidade atual mostra que existe em qualquer País, um número significativo de infraestruturas e obras de arte (pontes, barragens, vias de comunicação rodoviárias, ferroviárias e aeroportuárias, portos marítimos, túneis, viadutos, edifícios) que são essenciais para a economia. Por outro lado, existirá uma forte pressão, atualmente reduzida, para a gestão de espaços e serviços novos (por exemplo, o tráfego aéreo de *drones* e de táxis) com impacto no desenvolvimento significativo de redes de sensores, capacidade elevada de análise de grandes quantidades de dados e integração de sistemas de medição, controlo e informação. A Qualidade terá, necessariamente, um papel relevante nas suas diferentes vertentes de normalização, de metrologia e de qualificação para a gestão confiável dos desafios que se perspetivam.

DADOS E INFORMAÇÃO

A segurança de dados e de informação é considerada como um dos principais desafios da próxima década. A modernização tecnológica tem como um dos seus pilares principais a transição digital, assumida no contexto da governação como um elemento chave para o futuro. No contexto europeu, o processo centra-se na consolidação do mercado comum digital (DSM - *digital single market*) com três níveis de atuação: acessibilidade; comunicação; e-economia e sociedade.



Figura 3 - Estrutura do DSM (créditos: European Commission)

Nos diferentes níveis encontram-se desafios associados à digitalização, traduzida na conversão de modelos de organização e empresariais para um contexto digital (disruptivo, suportado em inteligência artificial), à gestão da informação em larga escala (*big data*), onde é necessário garantir aos cidadãos o uso apropriado dos dados e processos associados (nomeadamente, aquisição, arquivo, acesso, privacidade, manutenção, análise e utilização), o desenvolvimento associado a redes de comunicação do futuro (5G), e o enquadramento da informação no contexto amplo da economia digital.

A Qualidade deverá ser interveniente em diferentes aspetos, desde a normalização e definição de sistemas de gestão, até aos contextos (possivelmente reformulados) de certificação, avaliação de conformidade e acreditação. O seu papel poderá ser preponderante se se considerar que o conceito de Segurança implica valores como a independência, a imparcialidade e a transparência, característicos da Qualidade e do que esta representa.

O papel da qualidade no mundo digital será, porventura, o seu maior desafio.

13 - COERÊNCIA, ARTICULAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO

1. Introdução

É amplamente reconhecido o contributo da Qualidade, nas suas várias dimensões (sistemas, normas, metodologias, técnicas e ferramentas), para a melhoria do desempenho das organizações e a criação de valor sustentável para as diversas partes interessadas e para a sociedade em geral.

No entanto, a multidimensionalidade da qualidade e a sua progressiva aplicação em organizações e contextos muito diversos, requer um esforço acrescido para assegurar a coerência, a articulação e a sustentabilidade da sua aplicação.

2. Contextualização

2.1. A notoriedade da qualidade

Uma análise da tendência das pesquisas sobre “qualidade” no Google, no período de 2005 até março de 2019, revela um decréscimo no número total de pesquisas efetuadas em Portugal e, em menor dimensão, a nível mundial.

Longe de podermos considerar a qualidade como adquirida, há que demonstrar que, também na era digital e do combate às alterações climáticas, à escassez de recursos e à eliminação da pobreza, as abordagens à qualidade são fundamentais para reduzir o desperdício e atividades que não geram valor, mas sobretudo para fomentar a inovação e contribuir para a melhoria de sistemas, produtos e processos das organizações, contribuindo para o progresso e para o bem-estar da sociedade.

56

2.2. Sucesso sustentado

As organizações operam hoje num contexto complexo, exigente e em constante mutação, que requer uma monitorização permanente do ambiente externo em que operam, e a definição de estratégias que assegurem a capacidade da organização para satisfazer as necessidades e as expectativas e clientes e outras partes interessadas relevantes. Para manter resultados sustentáveis e duradouros, a organização deverá ir para além da qualidade dos seus produtos e serviços e ser capaz de antecipar a satisfação das necessidades e expectativas dos seus clientes. Esta orientação é compatível com os princípios de gestão da qualidade e é suportada pela contribuição da gestão estratégica.

Para assegurar a coerência, a articulação e a sustentabilidade das abordagens à qualidade, importa, pois, identificar as megatendências do contexto e as partes interessadas relevantes do ecossistema da qualidade.

2.3. As megatendências globais – evoluções do contexto

Assistimos hoje a tendências políticas, económicas, sociais, tecnológicas e ambientais legais muito dinâmicas e interligadas, de que a globalização, a sustentabilidade e a sociedade digital são exemplos.

De acordo com estudos recentes sobre esta matéria, é possível identificar um conjunto de megatendências globais que vão impactar significativamente o cenário das atividades públicas e privadas até 2030, nomeadamente, em três dimensões:

- Na dimensão da pessoa: alterações demográficas, poder acrescido do indivíduo, tecnologia facilitadora;
- Na dimensão do meio ambiente: alterações climáticas, escassez de recursos: urbanização crescente;
- Na dimensão da economia global: interconetividade da economia, dívida pública, deslocações de poder económico entre nações.

Numa perspetiva de futuro, interessa, pois, saber qual a influência destas megatendências na qualidade e como conciliar a flexibilidade necessária, mantendo a confiança nas abordagens e nos resultados. Analogamente, devemos também demonstrar a influência (virtuosa) que a qualidade pode ter nessas megatendências, identificando medidas concretas para que tal se concretize.

57

2.4. Partes interessadas relevantes do ecossistema da qualidade

Segundo *Freeman*, as organizações têm uma multiplicidade de partes interessadas – que importa desde logo caracterizar - que são afetadas e afetam a organização, e cujos interesses têm que ser atendidos e balanceados, sob risco de não ser possível às organizações continuarem a desenvolver-se e sobreviver sem o seu apoio.

O mapeamento deste ecossistema de partes interessadas da qualidade é relevante para identificar as suas atividades, motivações, poder, urgência e a sua legitimidade, sendo desejável a criação de uma agenda ambiciosa de cooperação, de partilha de conhecimento e de criação de valor partilhado entre as partes interessadas relevantes, i.e., as que mais influência têm ou podem ter, relativamente à qualidade. Os programas nacionais relativos à Economia Circular e aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, os conteúdos programáticos na área do ensino, e os programas de incentivos disponíveis, são exemplos de áreas onde se verifica um grande potencial de sinergia com a qualidade.

2.5. Os objetivos do Desenvolvimento Sustentável, um roteiro coerente para o futuro da humanidade

“Todos os países e regiões do mundo enfrentam desafios relacionados com a pobreza, assimetrias, emprego, habitação, energia, água, escassez de recursos e sustentabilidade dos ecossistemas. Há países desenvolvidos em que os níveis de crescimento económico

permitem dar resposta às necessidades de emprego, mas os níveis de produção e recursos exigidos e o estilo de vida associados, causam uma enorme sobrecarga sobre o ambiente. Noutros países e regiões, existem mais recursos disponíveis e menores níveis de poluição, mas o modelo económico não dá resposta às necessidades da população em termos de emprego, educação, saúde e, sobretudo, qualidade de vida e de facto, desacelerar o crescimento económico não contribui para a solução, mas sim para o problema” (Ribeiro et al., 2018).

Nas últimas décadas têm sido efetuados inúmeros esforços no sentido de acordar um caminho que permita alcançar o desenvolvimento sustentável e múltiplos passos foram dados: protocolos climáticos, convenções e acordos internacionais diversos para abordar as questões climáticas percecionadas como as mais prementes para o equilíbrio do planeta. Mais tarde, concluiu-se que não era possível dissociar a economia dos temas ambientais e da coesão social, pelo que nasceram outras iniciativas que procuram alinhar as três dimensões do desenvolvimento sustentável: economia, ambiente e social.

Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável desdobram-se em 169 metas, que permitem antever a escala e a ambição desta nova agenda universal. Estes objetivos são integrados e indivisíveis, aplicáveis universalmente, levando em conta os diferentes níveis de desenvolvimento e os contextos nacionais. Cada país poderá, assim, definir as suas próprias metas, partindo das metas globais e desenhar políticas, estratégias e planos de ação para o que for mais relevante no seu contexto.

Portugal garantiu o seu envolvimento em particular “defendendo os objetivos relacionados com a promoção de sociedades pacíficas e inclusivas, de erradicar todas as formas de discriminação e de violência com base no género e de conservar os mares e oceanos, gerindo os seus recursos de forma sustentável”. Tal como deverá ser feito em cada país, Portugal deverá avaliar periodicamente os progressos conseguidos na implementação da Agenda, envolvendo o governo, a sociedade civil, as empresas e outras partes interessadas.

Atualmente, a posição dominante na literatura académica e empresarial sublinha que os melhores princípios e práticas de gestão baseadas em normas e modelos, tais como a norma ISO 9001, o Modelo de Excelência da EFQM, ou o Prémio *Deming* (Japonês), contribuem de uma forma muito positiva para alcançar o desenvolvimento sustentável.

No entanto, a relação mutuamente positiva entre a Gestão da Qualidade (abordagens e práticas) e a Sustentabilidade, está longe de ser automática e previsível, pelo que será necessária mais investigação e melhor comunicação para esclarecer e demonstrar as reais vantagens deste relacionamento virtuoso para as diversas partes interessadas.

3. Recomendações para assegurar a Coerência, Articulação e Consolidação

R1. Identificar o ecossistema das partes interessadas (que são influenciadas ou podem influenciar a qualidade)

- Quais são as partes interessadas que são influenciadas ou podem influenciar a qualidade? Qual o seu poder, influência e legitimidade? Que intervenção têm na qualidade? Qual o seu posicionamento relativamente à qualidade? Que perspetivas de sinergias acrescidas podemos identificar com a qualidade? Quais as entidades (ministérios, institutos, agências, associações, instituições de ensino, etc.) e as personalidades relevantes? Como e por quem podem ser contactadas e envolvidas?

R2. Qualidade e megatendências globais

Identificar quais os impactos das megatendências globais na qualidade? Que oportunidades e ameaças se perspetivam e quais as políticas públicas e setoriais que devem ser tomadas para aproveitar as oportunidades?

R3. Qualidade e ODS

Qual o impacto da qualidade nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), em particular nos considerados prioritários para Portugal? Que medidas devem ser tomadas para reforçar a influência virtuosa e biunívoca entre Qualidade e ODS?

59

R4. Plataforma de conhecimento sobre a Qualidade

Criar uma plataforma de conhecimento que possa complementar e ligar as plataformas de conhecimento sobre a qualidade existentes e promover a aplicação das metodologias e técnicas da qualidade, a nível transversal, por entidades públicas, privadas, do terceiro setor e também por profissionais da qualidade e por quem possa ter interesse na temática da qualidade (exemplo: professores, estudantes, cidadão em geral). Aproveitar as oportunidades da economia digital, recorrendo a suportes atrativos e focalizados para os diversos públicos alvo (administração pública, empresas, ensino, etc.). Disponibilizar ferramentas *on-line* de autodiagnóstico e recomendações de melhoria, práticas de benchmarking e conteúdos formativos e suportes de comunicação.

R5. Sistema de avaliação do desempenho

Desenvolver um sistema de avaliação do desempenho, suportado por indicadores, objetivos e metas a alcançar, que possa ser utilizado para monitorizar o progresso na Coerência, Articulação e Sustentabilidade da Qualidade e tomar, em tempo oportuno, decisões fundamentadas sobre as estratégias a seguir.

14 - SOCIEDADE CIRCULAR, RECURSOS E SUSTENTABILIDADE

De acordo com projeções recentes, a população mundial continua a crescer, devendo atingir 8,5 mil milhões de pessoas em 2030⁸, 9,7 mil milhões em 2050 e 11,2 mil milhões em 2100. Este enorme aumento da população é acompanhado de hábitos alimentares e da utilização de serviços e bens, estes últimos a consumir muito mais recursos do que sucedia há algumas décadas atrás.

Em simultâneo, têm existido vários modelos económicos baseados no crescimento, e só recentemente se começou a equacionar a possibilidade de ter objetivos diferentes do crescimento do PIB, como é defendido por Tim Jackson em “Prosperidade sem Crescimento, economia para um planeta finito”.

Não tenhamos dúvidas de que os recursos naturais são finitos, e que para a grande maioria dos casos será necessário estabelecer metas de consumo muito mais restritas do que tem acontecido até ao presente, garantindo níveis de conforto. Não devemos, contudo, deixar de ter presente, para dar um exemplo, que no domínio da água, de consumo e residual, os avanços técnico-sanitários foram responsáveis por um dos melhores desempenhos no aumento da esperança média e qualidade da vida humana.

SOCIEDADE CIRCULAR

Para muitas realidades, a natureza sempre desempenhou em circularidade a reintrodução de alguns recursos no ciclo de uso pelos humanos, como sucede no ciclo natural da água. Mas há uma componente muito considerável, associada aos combustíveis fósseis, minérios, recursos hidrogeológicos e solos cujo uso altera significativamente os produtos, não permitindo a sua recuperação por meios naturais.

Para estes casos, o Homem tem procurado desenvolver formas de tratamento dos resíduos, tornando-os passíveis de recuperação pela natureza ou de serem reintegrados no ciclo de utilização com características de desempenho satisfatórias.

A forma mais evidente de tornar este desígnio uma realidade, será por ter realidades circulares restritas, em que cada setor da sociedade se preocupa em tratar os resíduos que produz. Mas cada vez mais se encontram organizações mais complexas, havendo interação entre diferentes domínios para tornar a circularidade eficaz entre todos, havendo outputs de uns como inputs de outros.

Na próxima década existirá espaço para o aumento da eficiência na recuperação e reciclagem de materiais e produtos, mas será porventura pela reutilização que se poderá obter maior racionalidade.

⁸ Segundo dados da ONU, <https://www.unric.org/pt/actualidade/31919-onu-projeta-que-populacao-mundial-chegue-aos-85-mil-milhoes-em-2030>

OPORTUNIDADES DA QUALIDADE NA SOCIEDADE CIRCULAR

Para dar forma aos desígnios descritos, a gestão da qualidade tem de estar preparada para inovação e adaptação constantes, devendo os processos ser equacionados como unidades dinâmicas.

A reutilização carece de novos padrões de uso, nalguns casos com menos exigência quando comparado com a primeira utilização dos produtos, mas que deve ter o foco centrado naquilo que são as características fundamentais e nos objetivos que se pretendem alcançar.

A reciclagem enfrentará desafios crescentes, que a ciência e tecnologia irão dominar, mas importa que sejam criadas condições de base que não inviabilizem estas transformações, e para isso a qualidade deve considerar à partida todos os requisitos do ciclo de vida dos produtos e a sua posterior “vida”.

O aumento das megacidades fará crescer a capacidade de mobilização de meios nesses espaços confinados, que facilitam a adoção da circularidade nessas que podem vir a ser verdadeiras Cidades Estado.

RECURSOS

Durante o último século foi criada uma dependência exponencial dos combustíveis fósseis, com um horizonte de escassez de poucas décadas para o petróleo, cujas reservas significativas são bem conhecidas, e um pouco mais para o gás natural, do qual ainda se tem um conhecimento parcial. Não se pode, contudo, fazer depender o futuro de um bem que tenderá a ficar mais escasso e economicamente mais valioso.

Pensando em minérios, a emergência dos dispositivos eletrónicos levou e irá certamente aumentar a dependência de terras raras, cujas maiores reservas mundiais se situam na Ásia, América do Sul e Centro Africano, relegando a América do Norte, Europa e Sul de África para territórios dependentes.

A grande maioria dos recursos minerais utilizados enquanto metais e cerâmicos terão facilidade de voltar a ser usados no processamento de novos materiais, sem perda de propriedades. O mesmo não acontece com os materiais poliméricos, que irão recorrer a grandes dispêndios de energia para que voltem a ser aproveitados sem perda significativa de performance.

Os solos e os recursos aquáticos sofrerão um uso crescente, desde logo para alimentar toda a população, o que forçará a adaptações constantes no uso e devolução ao ambiente dos nutrientes fundamentais, ao mesmo tempo que se restringe a contaminação por compostos emergentes, sendo por isso fundamental que se considere o princípio da precaução na introdução de novos produtos.

Os recursos cuja distribuição depende das condições climáticas poderão sofrer mudanças significativas, para as quais a capacidade de adaptação às alterações deverá ser preparada

com a devida antecedência. É o caso evidente da localização de megacidades em zonas costeiras, que podem vir a ficar parcialmente submersas com a subida do nível médio da água do mar.

SUSTENTABILIDADE

O comércio mundial tem sentido um crescimento muito superior de serviços, quando comparado com a venda de bens. A Inteligência Artificial associada à aprendizagem automática deverá acentuar este comportamento.

Por várias razões, a consciência ambiental aumentou bastante e a mudança do uso de recursos para formas mais sustentáveis é sempre parte da equação de custos, que para muitos casos terão facilidade política de considerar princípios como poluidor-pagador, prevenção, precaução e recuperação do estado original, o que levará os promotores a procurarem formas mais sustentáveis de exercer as suas atividades.

As formas que historicamente e da pior forma acabaram por evitar explosões demográficas, por via de guerras ou epidemias letais, são atualmente e felizmente de probabilidade reduzida nos vários cenários estudados, pelo que é necessário estabelecer novas formas de conciliar os esforços globais no sentido de tornar o uso dos recursos disponíveis sustentáveis.

OPORTUNIDADES DA QUALIDADE NA SUSTENTABILIDADE

Considerando que as transações globais serão cada vez mais de serviços prestados por via *web*, o recurso a bens que incorporem matérias primas escassas será muito menor, e assim obter-se-á uma enorme poupança e conseqüente aumento de sustentabilidade. Para isso é fundamental que se prossiga na desmaterialização, seja em processos industriais e administrativos, mas mesmo quando pensamos em produtos tão simples como livros, CD e DVD. No futuro próximo as plataformas de disponibilização de músicas serão preferidas à acumulação de discos compactos (mais ainda de vinil) que ocupam espaço, são feitos com matérias plásticas e limitam as opções de escolha aos exemplares que se conseguem adquirir.

Os cenários plausíveis para a próxima década consideram como adquirido que o setor primário terá cada vez menos incorporação de mão de obra, o mesmo tenderá a suceder com o secundário com a robotização de muitas tarefas, ficando o terciário com um peso crescente. Por esta razão a qualidade deve passar a olhar com muita atenção para os vários serviços, trazendo-lhes uma lógica que muito sucesso teve nos produtos desde a revolução industrial.

Composição da Comissão Especializada

(Despacho n.º 01-A/2019 – Instituto Português da Qualidade)

- Pedro Saraiva (Coordenador)
- Álvaro Ribeiro
- Ana Maria Duarte
- Catarina Selada
- Francisco Frazão Guerreiro
- Frederico Custódio
- Henrique Lopes
- Inês Judas
- Isabel Catarina Rodrigues
- Isabel Godinho
- João Boléo Tomé
- João Carlos Mateus
- José Flores
- José Luís Graça
- José Manuel Rebordão
- Lídia Jacob
- Luís Fonseca
- Maria João Graça
- Maria Júlia Vaz
- Nuno Araújo
- Paulo Nico
- Pollyana Soares
- Sandra Pina
- Válter Fonseca

Abreviaturas e siglas

AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
CEE	Comunidade Económica Europeia
CNQ	Conselho Nacional da Qualidade
DGQ	Direção Geral da Qualidade
DSM	Digital single market
EFQM	European Foundation for Quality Management
GEE	Emissões de Gases com Efeito de Estufa
IoT	Internet das Coisas
IPCC	Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas
IPQ	Instituto Português da Qualidade
MPME	Micro, Pequenas e Médias Empresas
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONS	Organismos de Normalização Sectorial
ONU	Organização das Nações Unidas
PEDIP	Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SNGQ	Sistema Nacional de Gestão da Qualidade
SPQ	Sistema Português da Qualidade
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

Índice de figuras

Figura 1 - Modelo de “QUALIDADE CIRCULAR”	6
Figura 2 - Públicos-alvo e objetivos das ações	31
Figura 3 - Estrutura do DSM (créditos: European Commission)	55