

PARTE 1 – INTRODUÇÃO

QUESTÃO FUNDAMENTAL

Objectivos e Palavras-Chave

Capítulo 1 – Introdução à Qualidade - Problematização

1.1 Onde começa e termina a problemática da qualidade? Qual a sua complexidade?

Capítulo 2 – A Qualidade: Conceitos e Valores Necessários à sua Implementação

2.1 Os diferentes significados do conceito: qualidade tradicional *versus* qualidade total

2.2 O alargamento do conceito de qualidade e o desenvolvimento sustentável

2.3 Qualidade total *versus* certificação/acreditação

Capítulo 3 – A Evolução Histórica do Sistema Normativo Internacional e as Principais Normas de Qualidade/Certificação

3.1 O Sistema Normativo Europeu: funcionamento e evolução

3.2 Os principais organismos certificadores

3.3 A evolução histórica dos principais sistemas de certificação

Capítulo 4 – Uma Abordagem Histórica ao Conceito de Qualidade e a sua Evolução para uma Perspectiva Sustentável

4.1 A génese dos sistemas de qualidade – fases evolutivas e principais acontecimentos históricos

4.2 Os principais investigadores e as diferentes abordagens teóricas à gestão da qualidade total

4.2.1 Deming e o “controlo estatístico das variações do processo

4.2.2 Juran e o “sistema integrado de gestão orçamental da qualidade”

4.2.3 Ishikawa e a garantia do controlo de qualidade

4.2.4 Crosby e a “meta dos zero defeitos”

4.2.5 Bank e os custos da qualidade e da não qualidade

4.3 Uma abordagem histórica ao conceito de “sustentabilidade global”

Capítulo 5 – O Controlo de Qualidade, a Gestão da Qualidade Total e o Desenvolvimento dos Sistemas de Qualidade numa Perspectiva Sustentável

5.1 Os conceitos de “controlo integrado da qualidade”: “controlo estatístico da qualidade” e “controlo orçamental da qualidade”

5.1.1 O controlo integrado da qualidade em todas as áreas da empresa, desde o planeamento até ao “pós-venda”

5.2 O futuro da qualidade, a filosofia de gestão da qualidade total e as “organizações que aprendem”

5.3 O desenvolvimento sustentável, a responsabilidade social e a sua relação com a qualidade, o ambiente e a segurança e saúde.

5.4 Avaliação dos resultados: O crescimento da aplicação das normas internacionais e do modelo “excelência” e o desenvolvimento dos sistemas de qualidade e a sua sustentabilidade

5.5 A evolução da qualidade/certificação em Portugal – avaliação dos resultados

5.6 A avaliação dos resultados do desenvolvimento sustentável em Portugal e a responsabilidade social das empresas e do governo

5.6.1 A avaliação dos resultados da evolução da sustentabilidade ao nível macro e a responsabilidade social do governo

5.6.2 A avaliação dos resultados da evolução da sustentabilidade ao nível micro e a responsabilidade social das empresas

Resumo parte 1

Bibliografia

PARTE 2 - ENQUADRAMENTO NORMATIVO

QUESTÃO FUNDAMENTAL

Objectivos e Palavras-Chave

Capítulo 6 – Os Sistemas Europeu e Português da Qualidade (SPQ) e a Certificação das Organizações: Caracterização e Funcionamento

6.1 O sistema de certificação da qualidade europeu como indutor da mudança na qualidade em Portugal

6.2 O sistema de certificação europeu e a importância dos programas comunitários no desenvolvimento dos sistemas de qualidade/certificação em Portugal

6.3 O Sistema Português da Qualidade (SPQ): caracterização e funcionamento

6.3.1 Os subsistemas do Sistema Português da Qualidade: caracterização e funcionamento

6.3.1.1 O papel do Instituto Português da Qualidade (IPQ) e a validação de sistemas de certificação/acreditação

Capítulo 7 – Caracterização, Funcionamento e Integração dos Principais Sistemas de Certificação das Organizações: Qualidade, Segurança e Saúde no Trabalho, Ambiente e Responsabilidade Social

7.1 A revisão das normas de qualidade da série ISO 9000 e a necessidade de integração com outros sistemas de certificação

7.1.1 A norma ISO 9001:2000 e o novo modelo de gestão da qualidade nas organizações e a sua certificação

7.2 A normalização dos sistemas de gestão da segurança, saúde e higiene no trabalho (SSHT) e a certificação pela norma NP 4397

7.2.1 A importância da certificação das organizações pela norma NP 4397

7.3 O ambiente e o sistema de gestão ambiental das organizações e sua certificação

7.3.1 O sistema normativo de gestão ambiental e as normas da série ISO 14000

7.3.2 - Os requisitos da política ambiental e a certificação pela norma ISO 14001

7.3.3 - A evolução e revisão da norma ISO 14001 - análise crítica

7.4 A responsabilidade social das organizações (RSO) e a certificação pela norma SA 8000

7.5 Os obstáculos à mudança na implementação dos sistemas de certificação/acreditação

Resumo parte 2

Bibliografia

PARTE 3 - A GESTÃO INTEGRADA DA QUALIDADE TOTAL

QUESTÃO FUNDAMENTAL

Objectivos e Palavras-Chave

I) PLANEAR O SISTEMA (P)

Capítulo 8 – O Planeamento e Concepção do Sistema de Qualidade desde o Projecto de Produção do(s) Produto(s) e/ou Serviço(s) até à Garantia “Pós-Venda”

8.1 Os processos de criação do “pacote” de produto(s) e/ou serviço(s) e o ciclo de transformação

8.2 O planeamento dos produtos e dos serviços e a definição dos seus requisitos e características

8.3 A importância da escolha do processo de transformação/produção e da sua organização na qualidade final do produto e/ou serviço

8.4 A modernização tecnológica e o seu impacto na melhoria da produtividade e qualidade do produto e/ou serviço

II) IMPLEMENTAR O SISTEMA (D)

Capítulo 9 – A Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade Total e a Criação de uma Cultura de Qualidade que Aposte no Desenvolvimento Sustentável

9.1 O processo de mudança e a implementação de um sistema TQM – perspectiva japonesa

9.2 O processo de mudança e a implementação de um sistema TQM – perspectiva europeia

9.3 O processo de mudança e a implementação de um sistema de qualidade numa perspectiva sustentável

9.3.1 A implementação da responsabilidade social das organizações (RSO) e o seu contributo para o desenvolvimento sustentável

9.3.2 A implementação da responsabilidade social das empresas-vantagens e inconvenientes

9.4 A implementação, a gestão e avaliação do projecto “Gestão da Qualidade Total”

III) CONTROLAR O SISTEMA (C)

Capítulo 10 – A Gestão da Qualidade Total (TQM) e o Controlo pela Qualidade dos Produtos e/ou Serviços

10.1 O controlo de qualidade e o desenvolvimento de uma cultura de qualidade que integre os valores do ambiente e da responsabilidade social

10.2 O controlo de qualidade e a qualidade final dos produtos e/ou serviços

10.3 A importância do controlo estatístico da qualidade no controlo de resultados

Capítulo 11 – A Gestão da Qualidade Total (TQM) e o Controlo de Custos

11.1 Os custos totais da qualidade

11.2 O impacto dos custos totais da qualidade na conta de exploração previsional

11.3 A importância do sistema de informação de gestão no apuramento dos custos e na avaliação da qualidade

IIII) AGIR PARA MELHORAR A QUALIDADE (A)

Capítulo 12 – A Implementação do Processo de Melhoria Contínua (MC) e o Contributo dos “Círculos de Qualidade” ou “Grupos de Melhoria”

12.1 A implementação dos “círculos de qualidade” e a sua transformação em “círculos de aprendizagem”

12.2 A melhoria contínua dos sistemas de qualidade-conceito e implementação

12.2.1 O processo de implementação da melhoria contínua

12.2.2 A melhoria contínua, no processo de certificação e no modelo europeu da “excelência” da EFQM

Resumo parte 3

Bibliografia

PARTE 4 – O APERFEIÇOAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (TQM)

QUESTÃO FUNDAMENTAL

Objectivos e Palavras-Chave

Capítulo 13 – A Transformação Organizacional Profunda e o Aperfeiçoamento do Sistema da Qualidade

13.1 O novo contexto de mudança tecnológica, económica, sociocultural e política e a modernização das empresas

13.2 A mudança organizacional – conceito e alternativas de mudança

13.2.1 As alternativas de mudança

13.3 O novo contexto sociocultural e político e a criação de um novo modelo organizacional

Capítulo 14 – O Papel da Estrutura, Cultura, Liderança e Formação no Processo de Mudança e a Melhoria da *Performance* da Organização

14.1 A estrutura como factor facilitador da mudança organizacional

14.2 A cultura como factor facilitador da mudança organizacional

14.3 A mudança e o papel do líder na condução de “grupos de melhoria”

14.4 A mudança e o papel dos grupos na criação, promoção, divulgação de uma cultura de melhoria contínua da qualidade

14.4.1 O desenvolvimento dos grupos de melhoria e o seu contributo para melhorar continuamente a cultura de qualidade

14.5 O novo contexto de mudança e a construção de um novo paradigma

14.5.1 O novo paradigma e as estratégias de mudança profunda *versus* gradual

14.6 O desenvolvimento de uma cultura da qualidade total como o motor da mudança profunda para melhorar a competitividade

14.7 O papel da formação e ou aprendizagem no aperfeiçoamento dos sistemas de qualidade

Capítulo 15 – Os Obstáculos à Mudança na Implementação da TQM – Como Enfrentá-los

15.1 Como enfrentar os obstáculos à mudança profunda

15.2 Como enfrentar os obstáculos criados pela liderança e gestão tradicional

15.3 Os obstáculos ao planeamento na implementação da TQM

15.4 Os obstáculos criados pelas posturas incorrectas da organização

15.4.1 Os obstáculos à implementação dos “círculos de qualidade” e à gestão da qualidade total

Resumo parte 4

Bibliografia

PARTE 5 - RECONHECER A "EXCELÊNCIA"

QUESTÃO FUNDAMENTAL

Objectivos e Palavras-Chave

CARACTERIZAÇÃO DO MODELO

Capítulo 16 – O Modelo de “Excelência da EFQM

- 16.1 O modelo de “Excelência” da EFQM – conceitos e critérios
- 16.2 As características das organizações ditas “excelentes”
- 16.3 A Implementação dos nove critérios do modelo de excelência da EFQM

DESENVOLVIMENTO 1

1.º critério – LIDERANÇA

Capítulo 17 – A Problemática da Liderança e a sua Aplicabilidade nas Organizações que Apostam nos Valores da Qualidade e na Constância de Propósitos

- 17.1 A problemática da liderança e a sua aplicabilidade num contexto de mudança permanente
 - 17.1.1 A liderança e o contributo do modelo de “Pitcher”
 - 17.1.2 As comunidades de liderança de “Senge *et al.*”
 - 17.1.3 A construção de um modelo alternativo de liderança centrado nas competências
- 17.2 A problemática da liderança e a sua aplicabilidade nas organizações que apostam nos valores da qualidade e na constância de propósitos
 - 17.2.1 O modelo “síntese” da liderança para a qualidade

2.º critério – POLÍTICA E ESTRATÉGIA

Capítulo 18 – As Estratégias e Políticas de Mudança, os Novos Modelos de Produção e a Aposta num Sistema “TQM” para Melhorar o Desempenho

- 18.1 As estratégias e políticas de mudança e os novos modelos e processos de intervenção
- 18.2 As estratégias e as políticas para gerir a mudança, nos novos modelos de produção
 - 18.2.1 Estratégias e políticas de mudança centradas na flexibilidade tecnológica
 - 18.2.1.1 *Lean Production*
 - 18.2.1.2 A filosofia *Just-In-Time*
 - 18.2.1.3 Modelo integrado do tipo CHIM
 - 18.2.1.4 Modelo antropocêntrico “*reflexive production*” ou “neo-artesanato”
 - 18.2.2 Estratégias de mudança centradas na redução de custos e na rentabilidade
 - 18.2.2.1 A fábrica integrada e o CIM (modelo europeu da *Lean Production*)
 - 18.2.2.2 *Outsourcing*
 - 18.2.2.3 *Downsizing*
 - 18.2.2.4 Reengenharia
 - 18.2.3 Estratégias e políticas de mudança centradas nos Recursos Humanos
 - 18.2.3.1 *Benchmarking*
 - 18.2.3.2 *Empowerment*
 - 18.2.3.3 Excelência
 - 18.2.3.4 Gestão da Qualidade Total

3.º critério – PESSOAS

Capítulo 19 – A Gestão da Qualidade Através das Pessoas e o Papel da Formação e Aprendizagem como Variáveis Estratégicas

19.1 O papel dos recursos humanos e a mudança cultural nas organizações que adoptam a gestão da qualidade total

19.1.1 Os recursos humanos como a variável estratégica mais importante no desenvolvimento da qualidade total

19.1.2 As empresas modernas e as novas filosofias de gestão de R.H. (teoria x, y e z)

19.2 O papel da formação e da aprendizagem como variáveis estratégicas para melhorar as competências e capacidades dos Recursos Humanos nas organizações que adoptam o modelo TQM

19.2.1 A Importância dos novos modelos formativos no desenvolvimento dos recursos humanos e dos seus saberes

19.2.2 O papel dos responsáveis pela empresa na identificação das necessidades e no desenvolvimento da formação

19.2.3 O planeamento e a avaliação da formação num sistema do tipo TQM

DESENVOLVIMENTO 2

4.º critério – PARCERIAS E RECURSOS

Capítulo 20 – A Qualidade, o Marketing e os Recursos em Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC)

20.1 A função marketing na gestão da qualidade total

20.2 O papel do marketing na promoção da qualidade numa perspectiva sustentável

20.3 O impacto das estratégias e das políticas nas escolhas dos recursos tecnológicos e organizacionais

20.3.1 As novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC) e o seu impacto nas políticas de aprendizagem e nas práticas de trabalho dos novos modelos e filosofias de gestão.

Capítulo 21 – A Qualidade e os Recursos do Sistema de Segurança, Saúde e Higiene no Trabalho (SSHT)

21.1 A qualidade dos recursos e a sua relação com a segurança, saúde e higiene no trabalho

21.2 A importância da implementação de um sistema de SSHT para as organizações melhorarem a qualidade dos produtos, dos serviços e dos recursos

Capítulo 22 – A Relação Entre a Gestão da Qualidade e a Gestão dos Recursos e Parcerias do Sistema Ambiental

22.1 A problemática ambiental e a gestão dos recursos ambientais

22.2 As políticas governamentais e as parcerias com organizações para melhorar a qualidade do ambiente

22.3 As parcerias e a gestão dos recursos ambientais numa perspectiva sustentável

Capítulo 23 – A Qualidade, o Desenvolvimento Sustentável e a Gestão dos Recursos e Parcerias

23.1 A sustentabilidade macro e micro e o papel das empresas na gestão das parcerias e recursos ambientais

23.2 A relação entre qualidade, ambiente e sustentabilidade

23.3 A qualidade do desempenho das organizações e a gestão dos recursos numa perspectiva sustentável

23.4 O contributo das empresas que são socialmente responsáveis para o desenvolvimento sustentável

Capítulo 24 – A Qualidade, a Responsabilidade Social e as Parcerias com Outras Empresas e/ou Outras Organizações

24.1 A génese do conceito de responsabilidade social e as críticas da sociedade

24.1.1 As críticas da sociedade e o ciclo das responsabilidades sociais

24.1.2 As diferentes abordagens à responsabilidade social das organizações (RSO) e a partilha de responsabilidades

24.2 Os diferentes tipos de responsabilidade social e os interesses que lhe estão associados

24.3 A responsabilidade social corporativa (CSR) e a partilha de responsabilidades com empresas e outras organizações

DESENVOLVIMENTO 3

5.º critério – PROCESSOS

Capítulo 25 – A Gestão da Qualidade dos Processos e a Melhoria da Produtividade e da Competitividade

25.1 Processos – o conceito, formas de organização e classificação

25.2 O planeamento e a gestão dos processos e a melhoria da qualidade

25.3 A avaliação da qualidade dos processos e a sua importância na melhoria dos resultados

AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Critérios 6.º, 7.º, 8.º e 9.º do modelo EFQM

Capítulo 26 – A Avaliação dos Resultados da Qualidade: Pessoas (6.º), Clientes (7.º), Sociedade (8.º) e Resultados – Chave do Desempenho (9.º)

26.1 O controlo dos indicadores de qualidade e a avaliação dos resultados das pessoas (critério 6.º)

26.2 A qualidade/certificação dos produtos e ou serviços e os resultados da satisfação total do cliente (critério 7.º)

26.3 A avaliação dos resultados da *performance* das empresas e outras organizações que apostam na qualidade numa perspectiva sustentável e o seu contributo para melhorar a sociedade e a qualidade de vida (critério 8.º)

26.4 A avaliação do impacto da qualidade na modernização das empresas e nos seus resultados-chave de desempenho em termos de produtividade e competitividade (critério 9.º)

26.4.1 A qualidade garantida e certificada e a avaliação do seu impacto na modernização da *performance* da empresa e na sua produtividade e competitividade

26.4.2 A avaliação do impacto da qualidade nos resultados-chave do desempenho das organizações e na melhoria da sua *performance*

Resumo parte 5

Bibliografia

PARTE 6 – A RENOVAÇÃO DOS SABERES E A CRIAÇÃO DE VALOR NA “ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE”

QUESTÃO FUNDAMENTAL

Objectivos e Palavras-Chave

Capítulo 27 – A Inovação versus Qualidade e a Avaliação do seu Impacto na Renovação dos Saberes e na Criação de Valor

27.1 O papel da inovação e da aprendizagem nas organizações que adoptam filosofias TQM para melhorar a competitividade

27.2 As estratégias de gestão de Recursos Humanos, o desenvolvimento da inovação e da qualidade e a criação de vantagens competitivas

27.3 A qualidade e o ciclo de “aprendizagem e renovação” dos saberes da organização

27.4 A gestão de projectos de inovação e os modelos de avaliação da criação de valor nas organizações

27.4.1 O capital inovação e o investimento em tecnologia

27.5 A inovação, o investimento em capital intelectual e em capital humano e a sua avaliação

27.5.1 Outras formas complementares para avaliar a empresa e a sua estrutura de capitais

Capítulo 28 – O Contributo da Formação, da Aprendizagem e da Qualidade na Transformação das Organizações em “Organizações que Aprendem” (*Learning Organization*)

28.1 Caracterização do ensino, formação e aprendizagem num contexto de mudança

28.2 A aprendizagem organizacional na “organização que aprende” – conceitos

28.2.1 Caracterização do modelo “organização que aprende” e as diferentes abordagens evolutivas da aprendizagem organizacional (AO)

28.2.1.1 O processo de aprendizagem organizacional centrado na acumulação de conhecimentos adquiridos na acção

28.2.1.1.1 A abordagem da aprendizagem organizacional centrada na acção

28.2.1.2 O processo de aprendizagem organizacional centrado na transformação dos conhecimentos através da cultura

28.2.1.2.1 A abordagem à aprendizagem organizacional centrada na relação entre conhecimento individual e organizacional

28.2.1.3 A aprendizagem organizacional na perspectiva de Peter Senge e a “organização que aprende”

28.2.1.3.1 A abordagem da aprendizagem construtiva

28.2.1.4 A partilha dos conhecimentos centrada nas relações “intra” e “inter” organizacionais

28.2.1.4.1 A abordagem da aprendizagem organizacional centrada no cruzamento entre as diversas vertentes

28.3 A mudança e a construção de um modelo integrado de aprendizagem organizacional

28.4 Obstáculos à aprendizagem organizacional

Resumo parte 6

Bibliografia

PARTE 7 – AS NOVAS ORGANIZAÇÕES PÓS-TAYLORISTAS – TENDÊNCIAS

QUESTÃO FUNDAMENTAL

Objectivos e Palavras-Chave

Capítulo 29 – As Organizações Pós-Tayloristas e as Necessidades de Competências e de Qualificação dos RH

29.1 Os novos contextos formativos das organizações pós-tayloristas e a sua evolução

29.2 A nova cultura organizacional e o papel dos dirigentes e gestores

29.3 As novas formas de organização do trabalho nas organizações pós-tayloristas

29.3.1 As funções do departamento de Recursos Humanos nas organizações pós-tayloristas

29.3.2 O papel das variáveis formação e aprendizagem nas organizações pós-tayloristas e a criação de um novo modelo formativo com novos saberes e competências

29.4 As necessidades de formação e de qualificação e o desenvolvimento de novas competências nas organizações pós-tayloristas

29.4.1 Análise das necessidades de competências e de qualificações nas organizações pós-tayloristas

29.4.2 Necessidades de formação e de aprendizagem nas organizações pós-tayloristas

29.4.3 Os obstáculos ao desenvolvimento de capacidades e de competências

29.4.4 A rápida obsolescência de qualificações e de profissões

Capítulo 30 – Tendências Evolutivas das Organizações Pós-Tayloristas

30.1 As novas estratégias de gestão pós-tayloristas e o nascimento das novas organizações, “empresa excelente” e a “organização que aprende”

30.1.1 A empresa taylorista *versus* pós-taylorista e os novos princípios e valores

30.1.2 As empresas pós-tayloristas e as empresas flexíveis

30.2 As estratégias de mudança e a transformação das organizações tayloristas em organizações pós-tayloristas que apostam na qualidade total

30.3 O contributo da mudança, da qualidade, da formação e da aprendizagem na transformação das organizações em “organizações que aprendem” ou “organizações excelentes”

30.4 A empresa pós-taylorista e o seu contributo para a mudança de paradigma da nova “sociedade do conhecimento”

30.5 A nova sociedade e a nova economia-conclusão prospectiva

Resumo parte 7

Bibliografia

ANEXOS