

---

# O BSC no contexto da certificação SGQ

**Jorge Marques Santos**

**Presidente IPQ**

**29 de março 2012**

# IPQ- Instituto Português da Qualidade

Criado em 12 de Julho 1986



Instituto de direito público,  
sob tutela do Ministério da  
Economia e do Emprego

- Dec. Lei nº **71/2012**, de 21 de março



## Certificado de Conformidade *Certificate of Registration*

NÚMERO 2011/CEP.3889  
*Number*

APCER – Associação Portuguesa de Certificação certifica que o Sistema de Gestão da Qualidade do  
*APCER – Associação Portuguesa de Certificação certifies that the Quality Management System of*

### INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE

Rua António Gião, 2  
2829-513 CAPARICA  
PORTUGAL

implementado na coordenação e dinamização do Sistema Português da Qualidade (SPQ); Actividade de Normalização, enquanto Organismo Nacional de Normalização; Actividade de Metrologia (Legal, Científica e Aplicada), enquanto Instituição Nacional de Metrologia; Cumprimento dos procedimentos das Directivas Comunitárias e processo de Notificação prévia de normas e regras técnicas, no âmbito da União Europeia e da Organização Mundial de Comércio, cumpre os requisitos da norma

*implemented in the management and co-ordination of the Portuguese Quality System; Standardization activities, as National Standardization Body; Metrology activities, as National Metrology Institution; Monitoring of Community Directives and Notified Bodies; Management of Community prior notification system of technical regulations and standards (EU/EFTA and WTO), meets the requirements of the standard*

### NP EN ISO 9001:2008

Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos  
*Quality Management Systems – Requirements*

Data de emissão 2011-03-25  
*Date of issue*

Válido até 2014-03-24  
*Valid until*

  
José Leitão  
CEO

Qualquer esclarecimento adicional sobre este certificado pode obter-se consultando a APCER  
*Any additional clarification concerning this certificate may be obtained by consulting APCER*



APCER – Associação Portuguesa de Certificação  
Edifício de Serviços da Exponor, 2º Andar, Av. Dr. António Macedo  
4450-617 Leça da Palmeira  
www.apcer.pt





# IPQ- Instituto Português da Qualidade

## Competências e responsabilidades

- + Responsável pela gestão e coordenação do SPQ
- + Organismo Nacional de Normalização
- + Instituição Nacional de Metrologia
- + Ponto Nacional de Notificação Directivas 98/34 e 98/48
- + Acompanhamento de Directivas Comunitárias
- + Qualificação de Organismos Notificados





# Principais objectivos BSC

- **Operacionalizar a estratégia do IPQ, permitindo o acompanhamento e avaliação permanente da atividade departamental e institucional;**
- **Facilitar a gestão e o controlo da atuação de cada unidade orgânica, possibilitando, a qualquer momento, identificar o efetivo grau de execução dos seus objetivos;**
- **Facultar a tomada de decisões e a implementação de medidas corretivas atempadas, tendo em vista a satisfação integral das metas estabelecidas em sede de planeamento;**
- **Definir rotinas de prestação de informação por parte dos departamentos do IPQ.**



# Impulso organizativo

De: Jorge Marques dos Santos

Enviado: quarta-feira, 13 de Outubro de 2010 8:58

Assunto: Gestão do BSC com maior envolvimento de cada Departamento

Caros colegas

Como é do vosso conhecimento, tem sido efectuado um esforço no sentido de se implementar a metodologia Balanced Scorecard (BSC) no IPQ, uma vez que esta permite a monitorização rigorosa e contínua da actividade desenvolvida pelos Departamentos e, conseqüentemente, pelo Instituto.

Embora esteja a ser efectuada a recolha de dados com periodicidade mensal, com muita dificuldade, só tem sido possível produzir relatórios trimestrais, pois esta tarefa está centralizada numa única pessoa.

Como já em tempo falámos, não faz sentido que isso aconteça, já que a responsabilidade deve ser de cada Departamento para que, em devido tempo, faça a coordenação do seu próprio BSC, promovendo as iniciativas e acções correctivas necessárias para o seu bom desempenho.

Assim, e numa perspectiva de continuidade e de melhoria de utilização e exploração desta ferramenta, seria importante nomear, de imediato, um responsável por cada Departamento para proceder à gestão desta aplicação, articulando internamente com as pessoas certas nos processos certos, recolhendo informação e assegurando a permanente actualização dos respectivos Mapas Estratégicos, emitindo os alertas e acompanhando o desenvolvimento das iniciativas que o Departamento decida implementar para se manter no registo "verde".

.....



# Impulso organizativo

.....

Por fim, no âmbito do processo da certificação da Qualidade, sendo o BSC uma componente essencial do SGQ, será também importante que todos os Departamentos tenham, pelo menos, um responsável que domine a ferramenta em questão, dada a sua potencial importância na gestão e na melhoria do sistema. O BSC tem de ser visto como um meio fundamental de apoio à gestão e não como um fardo burocrático e só faz sentido medir e controlar aquilo que de facto influencia o desempenho da gestão. Face ao exposto, agradeço que, até ao final do próximo dia 18, me seja proposto o/a representante a designar por cada Departamento, de forma a agendar desde já uma acção de formação para o início de Novembro. Recordo que esta pessoa pode desempenhar qualquer função no Departamento, não sendo uma tarefa a tempo inteiro, sendo necessário que tenha facilidade de trabalhar com SI e sensibilidade ao tratamento de informação numérica. No futuro, a sua grande tarefa é conseguir descentralizar totalmente dentro do seu Departamento de forma a que cada um seja o produtor da sua informação, porque a recolheu, ou, preferencialmente, porque ajudou a criar os mecanismos de recolha automática.

Jorge Marques dos Santos

Presidente



# Relatório 2011

Instituto Português da ualidade

## Relatório “Balanced Scorecard”

Ano 2011

### 1. Introdução

O presente documento pretende evidenciar de forma sintética o desempenho de cada Departamento do IPQ durante o ano 2011, tomando em consideração as metas estabelecidas em sede de planeamento.

A informação departamental foi prestada atempadamente ao longo de todo o ano, pelos co-responsáveis de BSC, em conformidade com o previsto no calendário do “Ciclo de Gestão Anual”.

### 2. Desempenho Institucional

O relatório em apreço incorpora mais de 100 indicadores, sendo alguns comuns a todo o Instituto.

A nível transversal refere-se:

- a) o “Projecto PROQUAL”, agora Sistema, que sofreu um grande deslize temporal no decurso do ano 2011, pelo que apenas foi possível entrar em produção no último trimestre do ano (com Termo de Aceitação assinado em 30 de Dezembro), embora ainda se encontre, actualmente, em fase final de validação da operacionalização de alguns processos;
- b) a monitorização do SIADAP, que ficou concluída em Novembro;
- c) o objectivo 6 do QUAR (Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade implementado em 2010 segundo a NP EN ISO 9001 até ao final do segundo trimestre), que foi superado em termos temporais, não obstante os velocímetros demonstrarem apenas uma situação de cumprimento (100 pontos);
- d) o objectivo 7 do QUAR (Formação dos trabalhadores), que também foi largamente excedido quer em termos de “N.º de horas de Formação” (Meta: 1320), quer em termos de “% de trabalhadores formados” (80%), conforme ilustram os *dashboards* do mapa corporativo.  
Esta circunstância resulta, em boa parte, do elevado n.º de acções de formação que foram ministradas no âmbito do PROQUAL.

Uma vez que a generalidade dos indicadores se encontra na faixa de cumprimento ou superação, apenas se identificam os que não foram passíveis de realização integral por cada um dos Departamentos (zona vermelha ou amarela), embora por vezes por motivos alheios ao IPQ e seus técnicos.



# Bons resultados em geral

## 3. Conclusão

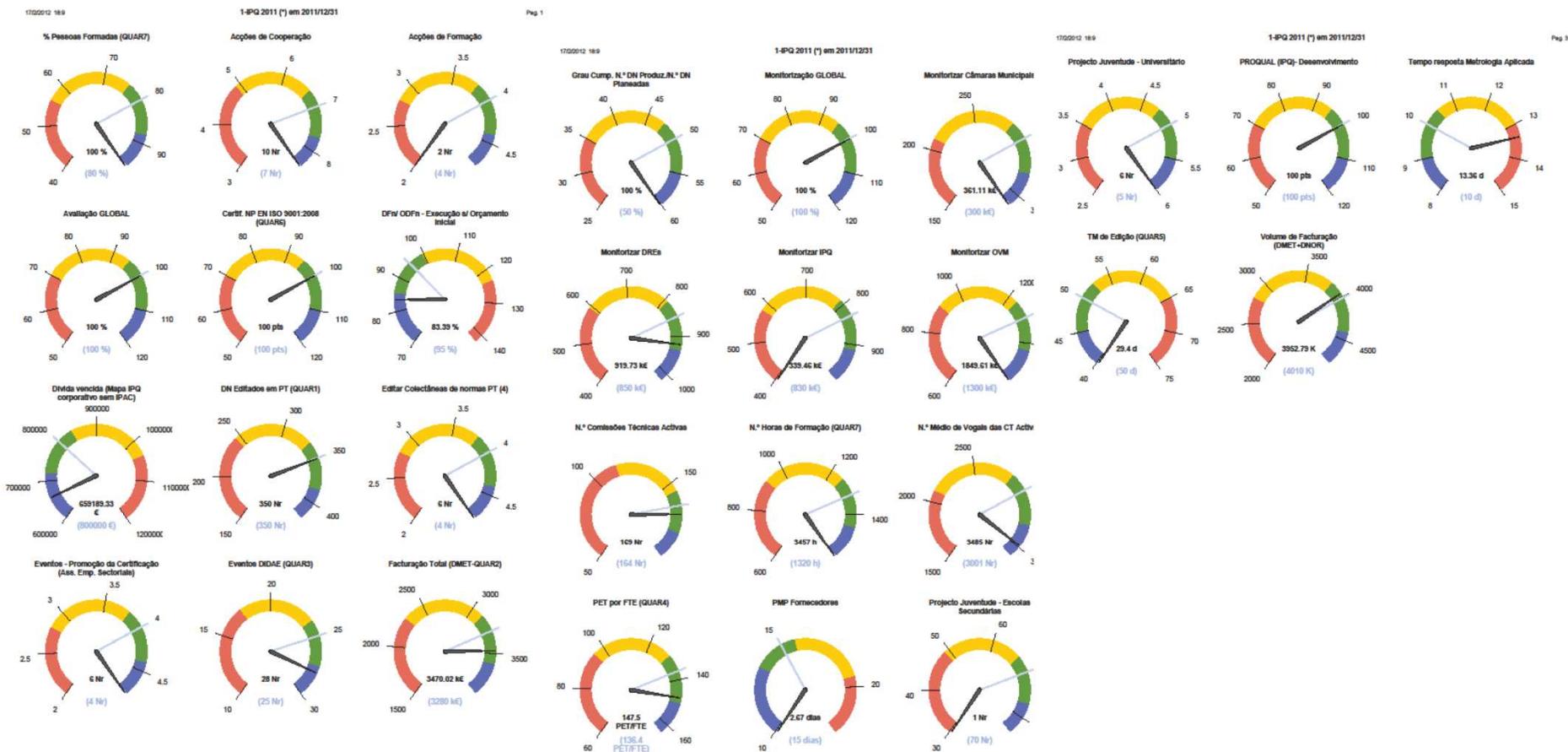
**Atendendo ao anteriormente exposto e considerando os *scorecards* referentes ao mapa estratégico corporativo, podemos inferir que o desempenho organizacional no exercício de 2011 foi globalmente positivo, na medida em que a maioria dos objectivos estabelecidos foram alcançados ou superados.**

**Assinala-se especialmente o grau de realização de 129,15 %, do mapa QUAR, em anexo, uma vez que os seus objectivos e respectivas metas foram praticamente todos suplantados.**

(in Relatório "Balanced Scorecard 2011)

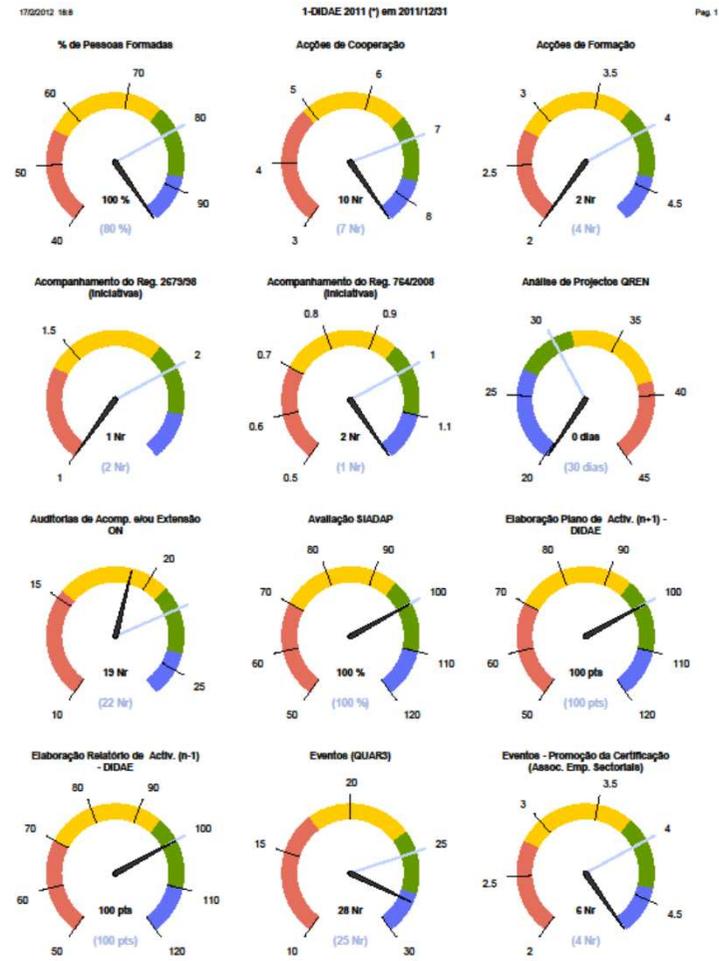
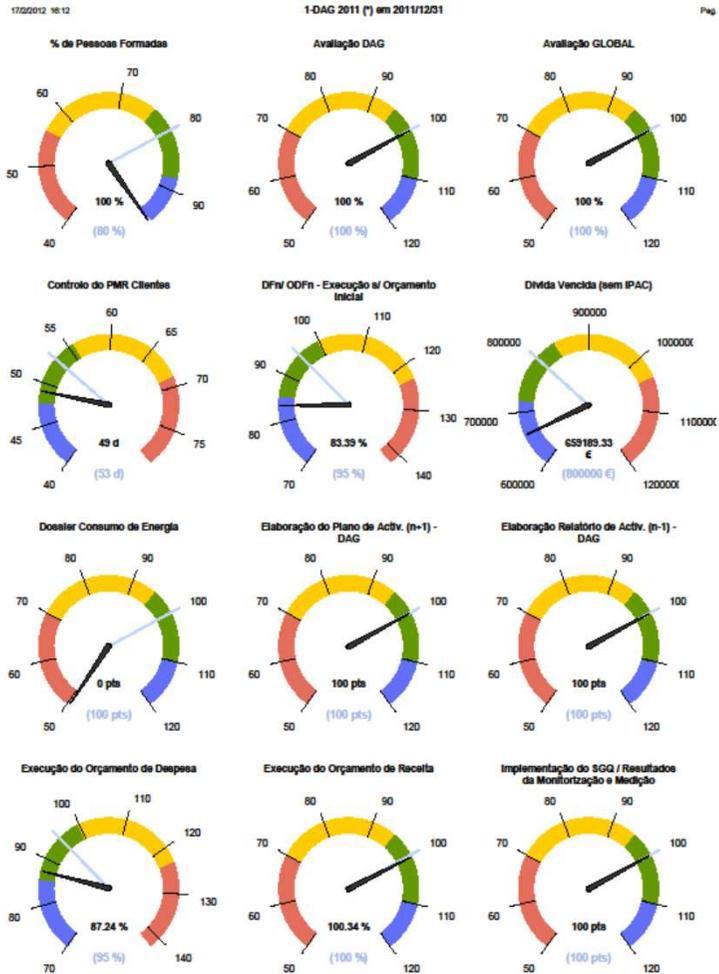


# Dashboards IPQ global



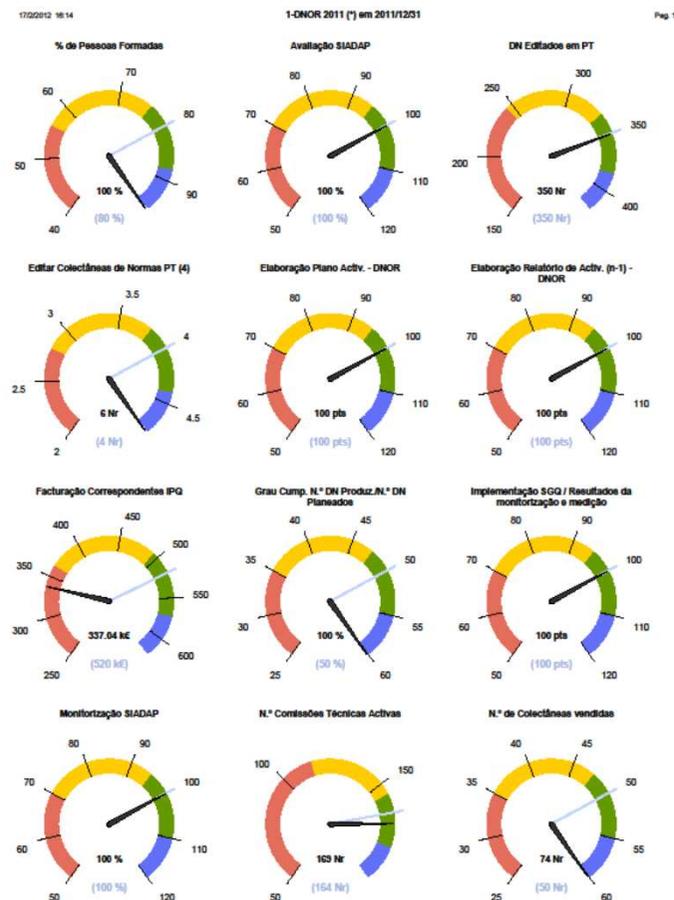
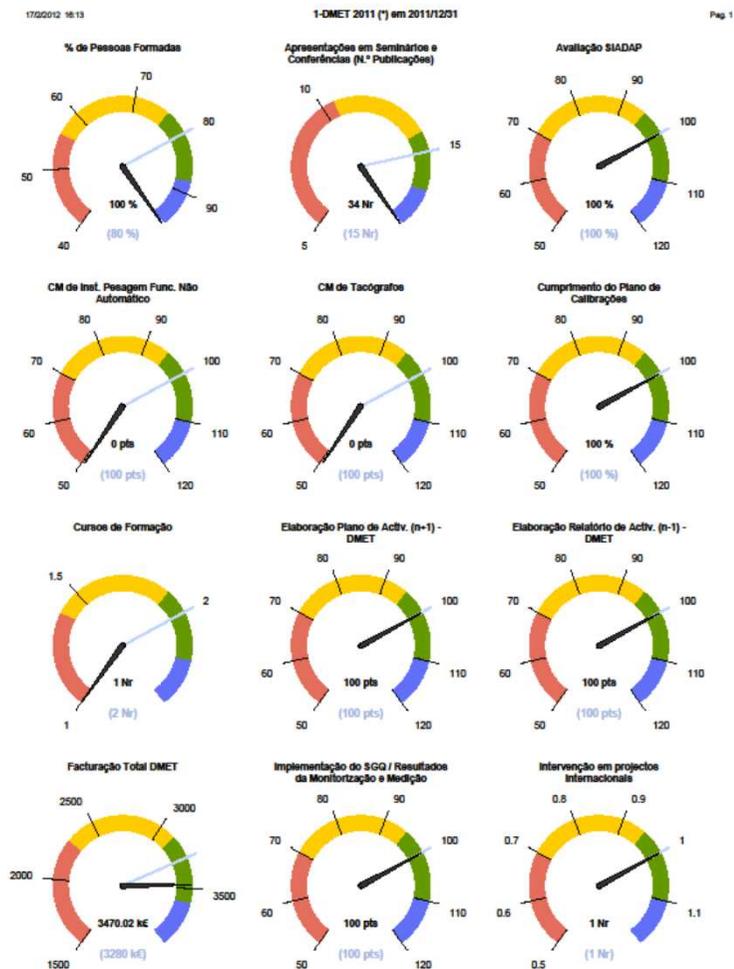


# Dashboards por Departamento





# Dashboards por Departamento





# Resultados alcançados

- **Estratégia organizacional, assente na visão e missão, considerando as perspetivas dos stakeholders, financeira, de inovação e aprendizagem, de processos e de recursos;**
- **Monitorização contínua da performance das atividades;**
- **Disciplinadas as unidades orgânicas na prestação da informação, assegurando a obtenção dos elementos relativos ao comportamento de cada objetivo/indicador de forma correta e atempada;**
- **Análise crítica dos desempenhos;**
- **Registo das ações corretivas a implementar em caso de tendência desfavorável dos respetivos indicadores de medida. Da realização das atividades correntes do IPQ, derivam ocorrências e resultados que são tratados numa perspetiva de melhoria contínua (ciclo PDCA – Plan, Do, Check , Act), no âmbito da Gestão do SGQ.**



# Resultados alcançados

- **Melhor partilha de informação, com toda a cadeia hierárquica com acesso à globalidade dos dados e comportamento dos indicadores.**
- **Melhor monitorização da informação inserida por parte de vários utilizadores, existindo atualmente alguns colaboradores com sólidos conhecimentos do mesmo.**
- **Concentração numa única base informativa de todos os elementos relevantes referentes aos indicadores de desempenho.**
- **Aumento da performance e produtividade dos colaboradores, prestando mais e melhores serviços, sem aumento de estruturas, pelo contrário, permitindo até reduzi-las ligeiramente.**
- **Cumprimento das metas e objectivos com o auxílio do BSC, mesmo com a escassez de recursos humanos e a extensão de atividades que o IPQ desenvolve**



# Resultados alcançados

- **Contributo importante para o processo de certificação segundo a NP EN ISO 9001:2008 obtido em Março de 2011, bem como para obter a distinção de mérito atribuída pelo ministério da tutela no âmbito do SIADAP 1, para além do elevado nível de satisfação dos seus clientes estudado por uma entidade independente.**



# Relatório de Auditoria

Extratos do relatório de auditoria de 1º Acompanhamento da certificação segundo a NP EN ISO 9001:2008, realizada em 22 e 23 fevereiro 2012:

“Como pontos fortes do sistema a EA destaca:

-A utilização da Metodologia Balanced Scorecard (BSC)”

“Oportunidade de melhoria

Considerando que o Sistema de Gestão da Qualidade e o BSC estão estabilizados e com resultados globalmente positivos a EA recomenda passar para objetivos mais exigentes no futuro”



# Conclusão

---

## Motivação

Os resultados estão à vista

## Desafio

O sucesso não permite regresso!