

**AS NORMAS ISO 9000/EN29000 APLICADAS ÀS
TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO**

A CERTIFICAÇÃO DE SISTEMAS DA QUALIDADE DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS

INTRODUÇÃO

Numa época em que cada vez mais é necessário fazer face à mudança num curto espaço de tempo, o que implica um conhecimento profundo das organizações e ainda uma grande flexibilidade empresarial, a Qualidade e a Certificação de Sistemas da Qualidade de Empresas entraram no vocabulário do empresariado Português. O sistema de certificação de empresas, cujas metodologias existem já implementadas desde 1986, só ganhou projecção em 1990. Contudo, quando se fala de certificação de empresas, usualmente fala-se de empresas industriais, não por remeter para segundo plano as empresas de serviços, mas dado que as normas da série NP EN 29 000 estão elaboradas na óptica das empresas industriais e também porque tradicionalmente foi a área pioneira na implementação de sistemas da qualidade.

Se atendermos que as empresas de serviços constituem a maioria da rede empresarial portuguesa e ainda que qualquer empresa do sector secundário incorpora uma parte significativa de serviços, desde gestão do pessoal à comercialização, torna-se de grande importância falar sobre as empresas de serviços e a sua certificação.

COMPETÊNCIAS

Em Portugal a missão de certificação de sistemas da qualidade de empresas foi atribuída ao Instituto Português da Qualidade (IPQ), através do despacho governamental que cria o Sistema Português da Qualidade (SPQ). O IPQ é um organismo estatal que depende do Ministério da Indústria e Energia e o qual, através do seu Serviço de Certificação (CERE) efectua a certificação de acordo com os requisitos estabelecidos nas normas da série NP EN 29 000.

AS NORMAS DA SÉRIE NP EN 29 000

As normas da série NP EN 29 000 (a), mais precisamente a NP EN 29 001, a NP EN 29 002 e a NP EN 29 003, definem, a três níveis diferentes de exigências, os requisitos mínimos a que deve obedecer o sistema da qualidade de uma empresa de modo a garantir o fornecimento de um produto ou serviço que possua as características previamente definidas num documento de referência. Pode-se então dizer que a certificação impõe o envolvimento de todos os departamentos da empresa, e a participação activa de todos os colaboradores, no sentido da obtenção de um serviço global em conformidade com o que inicialmente foi estabelecido pela empresa.

Os três níveis de exigências referidos destinam-se a permitir a adequação do sistema da qualidade ao tipo de produto/ serviço que a empresa fornece, tendo em conta variadíssimos factores, mas em particular a complexidade associada ao produto e à fabricação, segurança de pessoas e bens e repercussões económicas em caso de falha. Estes aspectos vêm de algum modo referidos a nível da NP EN 29 000, que fornece alguns elementos para a escolha do nível adequado, bem como apresenta as linhas de orientação para a utilização da série de normas.

Tal como se referiu anteriormente a escolha do nível adequado poderá ser conseguido através do estudo e interpretação pluridisciplinar, dentro da organização, da norma NP EN 29 000, ou ainda ser um requisito estabelecido contratualmente, ou ainda através de legislação aplicada ao sector.

Até ao momento não existe regulamentação relativamente à necessidade de certificação para determinado sector de actividade em conformidade com um dos níveis de requisitos.

A NP EN 29 004 estabelece linhas de orientação e descreve um conjunto de elementos fundamentais para a implementação de um sistema de gestão da qualidade.

As normas que lhe estão associadas, publicadas pela Organização Internacional de Normalização (ISO), (b) ISO 9 004-2, ISO 9 004-3 e ISO 9 004-4 significam a aplicação de um sistema da qualidade a um domínio específico de actividade, pelo que, no caso da ISO 9 004-2, esta apenas contém orientações de carácter geral, não constituindo o documento base de referência com base no qual se efectua a certificação.

PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DE EMPRESAS

A metodologia de certificação aplicada pelo IPQ vem descrita na Directiva CNQ 22, do Conselho Nacional da Qualidade (CNQ). O CNQ é um dos órgãos de apoio do SPQ ao qual compete a definição da política da qualidade a nível nacional. Através das suas comissões permanentes, o CNQ acompanha o desenvolvimento das políticas sectoriais no que diz respeito a metrologia, normalização, certificação e serviços, elaborando, caso se justifique, directivas que posteriormente são apresentadas ao CNQ para aprovação e as quais o IPQ na sua actividade diária aplica ou verifica a sua aplicabilidade.

Voltando aos aspectos da certificação de empresas e dado que estamos a falar de um processo voluntário, a iniciativa tem de partir da empresa, que deve contactar o IPQ e manifestar interesse na certificação. O IPQ dá resposta a esta manifestação de interesse enviando um conjunto de documentação do qual consta nomeadamente:

- * Questionário:
- * Minuta do pedido:
- * Tabela de Custos:

Quando a empresa considere que reúne as condições necessárias para apresentar o seu pedido de certificação ao IPQ, deve fazê-lo, enviando para isso toda a documentação, devidamente preenchida e ainda alguma outra solicitada pelo IPQ, tal como o Manual da Qualidade da empresa.

Após o processo ter dado entrada no IPQ e depois de nomeado um técnico responsável pelo processo, o qual virá a ser o futuro interlocutor entre o IPQ e a empresa, relativamente ao estado do processo, este é analisado de uma forma sumária de forma a poder haver elementos para a nomeação de uma equipa auditora.

A realização da auditoria de concessão vai ser da competência da equipa auditora, mandatada pelo IPQ, a qual procederá à marcação da data da respectiva auditoria, que deverá ser de comum acordo entre a empresa e os elementos da equipa auditora.

Após a realização da auditoria a equipa auditora terá que redigir um relatório, o qual é entregue primeiramente ao IPQ e posteriormente enviado à empresa. Desse relatório constam, caso existam, todos os aspectos que foram constatados no decorrer da auditoria e que não dão resposta aos requisitos da norma de referência e ao Manual da Qualidade da organização. Os aspectos que não estão conformes são denominados de não conformidades.

Face ao relatório, o IPQ aguarda uma resposta escrita por parte da empresa, da qual deverá constar as medidas correctivas que vai desencadear para correcção das não conformidades detectadas bem como o respectivo prazo de implementação. Esta resposta deverá ser enviada ao IPQ no prazo máximo de três meses, ainda que não estejam corrigidos todos os aspectos referidos no relatório da auditoria.

O IPQ, em face do relatório da auditoria e da resposta ao mesmo, vai tomar uma decisão relativamente à concessão da certificação.

Caso a resposta seja considerada satisfatória, o IPQ procede à emissão do respectivo Certificado de Qualificação, o qual contém a descrição do domínio de actividade objecto do pedido de certificação.

Se existirem dúvidas, da análise efectuada do relatório e da resposta, relativamente à adequabilidade, eficiência e/ou implementação das acções correctivas propostas pela empresa, o IPQ propõe a realização de uma auditoria denominada de seguimento.

Se esta situação se verificar retoma-se o ciclo, marcação da data da auditoria de seguimento, dado que a equipa auditora se mantém, salvo raras excepções em que tal não se verifica, elaboração do relatório, resposta ao relatório e análise de todo o processo pelo IPQ, até apreciação favorável.

Com periodicidade anual realizam-se auditorias de acompanhamento para verificação da adequabilidade do sistema implementado. Estas auditorias habitualmente são mais

pequenas que uma auditoria de concessão, verificando por amostragem algumas das funções da norma de referência.

De três em três anos realizam-se auditorias de renovação as quais são em tudo iguais à auditoria de concessão inicialmente efectuada. Estas auditorias dão lugar à emissão de um novo certificado de Qualificação.

AUDITORIAS DE QUALIDADE

As auditorias ao sistema da qualidade têm por objectivo verificar o cumprimento dos requisitos estabelecidos nos documentos normativos aplicáveis e ainda nos documentos internos e na prática da entidade auditada, nomeadamente manual da qualidade, plano de inspecção e ensaio, equipamentos, calibração qualificação do pessoal, procedimentos da qualidade e operativos.

AS EQUIPAS AUDITORAS

Para a realização das auditorias, o IPQ procede à constituição das equipas auditoras.

A sua constituição depende de um certo número de factores, nomeadamente do processo de certificação, dos produtos ou serviços em causa, da dimensão e tecnologia da entidade a auditar. Por outro lado, há que ter em conta que estas equipas auditoras actuam por delegação do IPQ, devendo conhecer profundamente as metodologias do SPQ, a especificidade dos sistemas de certificação, os procedimentos adoptados no IPQ e ainda a sua harmonização e relações com sistemas idênticos de outros países, nomeadamente da CE.

É assim que surge a necessidade de definir claramente o que é o auditor IPQ, qual o seu perfil e as exigências a que deve obedecer.

O AUDITOR IPQ

As equipas auditoras são constituídas, em geral, por dois técnicos; um auditor da qualidade, que será o coordenador da auditoria e um auditor técnico especialista do sector em apreciação, preferencialmente com conhecimento das normas de garantia da qualidade. Ao coordenador da auditoria exigem-se conhecimentos teóricos e práticos no domínio da garantia da qualidade, das auditorias e formação de nível superior.

A BOLSA DE AUDITORES IPQ

Neste momento o IPQ dispõe de uma Bolsa de Auditores IPQ, estando formalizadas as metodologias de selecção dos auditores IPQ, assim como de todas as acções relacionadas com a sua actividade.

Este trabalho tem por base a experiência que o IPQ tem vindo a desenvolver e aplicada desde 1985 e ainda um conjunto de regras que tem vindo a ser debatidas a nível de diferentes grupos de trabalho europeus. No âmbito da ISO foram aprovadas as normas da série ISO 10011 que estabelecem um conjunto de regras aleatórias a auditorias e auditores e que o IPQ já contemplou nos seus procedimentos.

HARMONIZAÇÃO DE METODOLOGIAS RELATIVAMENTE À INDÚSTRIA DE SOFTWARE

Depois de desenvolvido um estudo cuidado das normas NP EN 29 000 em particular da norma NPEN29000-3 "Orientações para aplicação da norma ISO 9 000 ao desenvolvimento, fornecimento e manutenção de software (suporte lógico dos sistemas informáticos)" concluiu-se da necessidade de debater mais profundamente todos os aspectos que se prendem com a certificação deste tipo de empregos, com técnicos do sector.

O IPQ constituiu um Grupo de Trabalho (GT) que tem por objectivo, com base no processo de certificação de empresas já implementado no IPQ, desenvolver uma metodologia de abordagem e uniformização dos critérios de avaliação dos auditores, relativamente ao sistema da qualidade das empresas que desenvolvem software e cujo interesse pela certificação viesse a ser demonstrado

O GT iniciou os seus trabalhos de uma forma bastante informal, mas com o objectivo concreto de desenvolver um documento que cumprisse com os objectivos inicialmente propostos. Pensa-se poder vir a apresentar o referido documento até finais do mês de Maio p.f., equacionando-se neste momento a possibilidade de o vir a apresentar ao Conselho Nacional da Qualidade através das Comissões com competência para o efeito.

CONCLUSÃO

Este sector apresenta uma dinâmica notável, não só a nível nacional como também a nível Comunitário, ficando bem patente pela actividade de normalização que se regista e pelo interesse que os responsáveis pelo sector têm vindo a demonstrar junto das entidades competentes.

É ainda de assinalar que no mundo actual, marcado por uma forte concorrência e dinâmica empresarial, onde cada vez mais os produtos apresentam características e preços equivalentes, a distinção tem de ser feita pela qualidade do serviço prestado. A certificação do Sistema da Qualidade de Empresas será sem dúvida um cartão de visita que cada vez mais pesará na decisão do consumidor.

(a) Normas da Série NP EN 29 000:

NP EN 29 000 Normas para a gestão da qualidade e a garantia da qualidade. Linhas de orientação para a selecção e utilização.

NP EN 29 001 Sistemas da qualidade. Modelo de garantia da qualidade no projecto/desenvolvimento, produção, instalação e após venda.

NP EN 29 002 Sistemas da qualidade. Modelo de garantia da qualidade na produção e instalação.

NP EN 29 003 Sistemas da qualidade. Modelo de garantia da qualidade na inspecção e ensaios finais.

NP EN 29 004 Gestão da qualidade elementos do sistema da qualidade. Linhas de orientação.

NP EN 29 003 Normas de Gestão da Qualidade e garantia de Qualidade. Parte 3: Orientações para a aplicação da Norma ISO 9001 ao desenvolvimento, fornecimento e manutenção de software.

(b) Normas ISO, de 1993:

ISO 9 000-2 Quality management and quality assurance standards- Part 2: Generic guidelines for the application of ISO 9 001, ISO 9 002 and ISO 9 003

ISO 9 000-4 Quality management and quality assurance standards- Part 4: Guide to dependability programme management.

ISO 9 004-2 Quality management and quality system elements - Part 2: Guidelines for services.

ISO 9 004-3 Quality management and quality system elements - Part 3: Guidelines for processed materials.

ISO 9 004-4 Quality management and quality system elements - Part 4: Guidelines for quality improvement.

A APLICAÇÃO DA NP/EN 29001 NA ICL PORTUGAL

INTRODUÇÃO

" A ICL é uma Companhia dedicada a satisfazer plenamente os seus clientes fornecendo produtos e serviços de superior qualidade de uma forma profissional".

Esta é a missão da ICL Portugal e a forma como queremos que o mercado entenda a nossa actuação.

As três componentes da nossa missão requerem uma permanente atenção à nossa actuação como Companhia e como profissionais e implica um esforço continuado na procura de nos suplantarmos no dia-a-dia da nossa actividade.

Para isso, o mais importante são as pessoas e a sua permanente motivação para os objectivos de toda a empresa. O conhecimento da sua prestação para o colectivo e da sua identidade profissional garante a cada um, que funcione de acordo com as normas acordadas e dentro dos princípios estabelecidos nos Manuais da Qualidade departamentais, um desempenho que irá certamente beneficiar o cliente, produzindo para a empresa uma mais valia significativa.

Na ICL empenhamo-nos dia após dia em tentar surpreender aqueles que conosco trabalham excedendo aquilo que esperam de nós, pois esta é a nossa forma de estar no mercado.

Só dessa forma poderemos ouvir repetidamente dos nossos clientes, que somos uma Companhia com QUALIDADE na acção e não só nas palavras e nas intenções.

Nuno Caldeira da Silva, Presidente da ICL Portugal

O PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA NA ICL PORTUGAL

Tudo começou na casa mãe (ICL UK) em 1986 e na ICL Portugal em 1989/90, numa época em que a diferenciação de produtos desaparecia rapidamente e em que era imprescindível descobrir o caminho mais seguro para nos mantermos competitivos. Assim, a Companhia decidiu apostar ainda mais na Qualidade dos seus recursos - humanos, técnicos e financeiros - para, nas áreas das tecnologias da Informação, cooperar com os nossos clientes na satisfação das suas necessidades e requisitos.

Nesse sentido e por acreditar que apenas com uma atitude permanente de melhoria é possível satisfazer inteiramente as necessidades dos Clientes, a ICL implementou um Processo de melhoria da Qualidade que tem as seguintes fases principais:

- 1ª Fase - Conformance Quality - Cujo enfoque é primordialmente nos Clientes Internos e na redução de custos Internos;
- 2ª Fase - Customer Driven Quality - Em que a preocupação é o Cliente Externo e o Serviço que lhe é prestado;
- 3ª Fase - Market Driven Quality - Orientação para os potenciais Clientes e Benchmark com os "melhores" da concorrência;
- Fase - Strategic Quality - Cujo objectivo é obter uma boa "visibilidade" em termos de mercado.

Em 1989, a ICL Portugal lançou o seu Processo de Melhoria Contínua tendo por base os seguintes princípios básicos:

- A Qualidade tem que ser definida em conformidade com os requisitos, não como o óptimo;
- O sistema que origina a Qualidade é a prevenção, não a avaliação;
- O Padrão de Desempenho deveser o "zero erros", não o "já está mais ou menos";
- A medida da Qualidade é o preço da não conformidade, não índices.

Em 1992, ao dar início à 2ª Fase deste Processo de Melhoria, a ICL definiu os 4 princípios básicos de Customer Care, tornando assim mais visível a sua preocupação para com os clientes externos:

- Excedendo as suas expectativas, não satisfazendo apenas os seus requisitos;
- Não seguindo apenas o Processo mas, proporcionando-lhes um Serviço Personalizado;

- Trabalhando sempre para ser o primeiro Fornecedor no mercado das tecnologias de Informação;
- Medindo e tendo sempre como ponto de referência a opinião do Cliente acerca do Serviço prestado.

A gestão efectiva da Qualidade, focalizada na satisfação dos Clientes Internos e Externos, é por isso uma das principais prioridades da Direcção, concretizada na preocupação constante de ouvir e compreender não só as necessidades e desejos dos Clientes Externos, mas também de incentivar a participação de todos os colaboradores na discussão, análise e sugestão de propostas que visem a Melhoria da Qualidade da Companhia.

Iniciado o Processo de Melhoria da Qualidade havia que garantir que o empenho de todos estava direccionado para esse compromisso. Nesse sentido, a primeira acção desenvolvida foi a formação, de cima para baixo, de todos os colaboradores da Companhia.

A EXPERIÊNCIA DA ICL PORTUGAL EM FORMAÇÃO DE QUADROS

1988/89 - Managing Quality Improvement Process (MQIP - CROSBY) - Directores;

1990/91 - Quality Improvment for the Individual (QIFTI - ICL)

- Todas as chefias,
- Todos os Colaboradores (75% - 1990; 25% - 1991);

1992/93 - Customer Care Event (ICL) - Directores

- Qifti - Novos colaboradores
- Customer Care Event + Comm./Sales/Neg. Skills
- Todas as chefias
- Todos os colaboradores

Mas a formação foi apenas o primeiro passo para um processo continuo de melhoria. Para desenvolver acções era preciso perceber os pontos fortes e fracos da Companhia, não só na perspectiva da gestão mas tendo por base a opinião de todos os colaboradores, para nós considerados como clientes internos. Um instrumento de gestão que já vinha sendo utilizado desde 1987 - o inquérito de opinião - foi, e continua a ser, o principal instrumento formal de diagnóstico da satisfação dos clientes internos. E o plano da Qualidade Anual passou, a partir de 1991, a contemplar as acções conducentes à melhoria dos resultados globais desse inquérito. Tudo isto com base numa comunicação aberta e sem barreiras, em que os colaboradores são incitados a sugerir, criticar, lutar, exigir e em que as chefias são medidas também através do inquérito de opinião.

No entanto, havia também que implementar sistemas e processos de Informação / Comunicação / Melhoria Continua / Reconhecimento.

Alguns exemplos do que hoje em dia temos:

- Reuniões mensais com as chefias;
- Team Briefing;
- Reunião global a meio do ano;
- Almoço / Pequeno Almoço com o Director Geral;
- Escritório Electrónico;
- Informações sobre factos e acontecimentos da Companhia;
- Processo de gestão pelo desempenho ao longo do ano:
 - 100% de colaboradores com objectivos definidos,
 - Revisão no máximo após 6 meses,
 - Acompanhamento e diálogo permanentes (Melhoria Continua);
- Sistema e Processo de acções correctivas:
- Esquema de sugestões;
- Excellence awards.

O RECONHECIMENTO EXTERNO DOS NOSSOS RESULTADOS

E nossa convicção que a capacidade da ICL para fornecer produtos e serviços de qualidade, satisfazendo cabalmente as necessidades e expectativas dos nossos clientes, depende dos sistemas e processos de gestão da qualidade que utilizamos. Ter a Companhia certificada em qualquer uma das Normas da série 29 000 é não só um reconhecimento da qualidade da nossa organização, como também e principalmente uma garantia para os nossos clientes e/ou potenciais clientes da qualidade inerente aos produtos e serviços que fornecemos. Porque para nós não é só ser... é também sermos reconhecidos como Empresa de Qualidade!

Assim, empenhámo-nos em 1991 no Processo de Certificação da ICL Portugal na Norma NP/EN 29001, pelo Instituto Português de Qualidade, e fomos certificados em Outubro de 1992.

Inicialmente o processo de certificação foi visto pela Companhia como uma "obrigação" imposta pela casa mãe, pleno de burocracia e com pouco valor acrescentado. No entanto, 3 anos após o início do processo, penso poder dizer que todos os colaboradores da Companhia se aperceberam da sua importância e validade como mais um dos instrumentos fundamentais para a melhoria continua.

Desde logo a orientação seguida apontou claramente para a descrição de todos os Processos da Companhia, independentemente dos requisitos específicos da Norma em causa, atendendo a que o objectivo que se pretendia alcançar não era apenas a certificação em si, mas sim a optimização do modo de funcionar da Companhia. Assim, uma das primeiras acções que desenvolvemos neste processo foi a formação dos Managers, com vista a informá-los sobre os requisitos da Norma e a interpretação da ICL sobre a sua implementação. Quase paralelamente foram também seleccionados e formados os auditores internos.

De seguida o Sistema da Qualidade da ICL Portugal foi desse modo e durante cerca de um ano (de Outubro de 1991 a Julho de 1992) exaustivamente documentado, Departamento a Departamento e Processo a Processo, com a participação activa da maioria dos Colaboradores da Companhia. Todo esse trabalho teve como consequência imediata um muito melhor conhecimento, por parte de todos os colaboradores, do modo de funcionar da sua área de trabalho, em particular, e da Companhia, em geral.

Em 1993 e com vista à melhoria do funcionamento dos Processos Críticos ao funcionamento da Companhia, foram identificados, pela Equipa de Melhoria da Qualidade (Quality Improvement Team - QIT), os Processos que pela sua importância e impacto no negócio, teriam de ser objecto de uma melhor articulação interdepartamental.

No entanto, existem na Companhia outros Processos críticos para o negócio que são revistos e melhorados anualmente. A saber:

- Questionário de Opinião Interna (Opinion Survey);
- Questionário de Satisfação de Clientes (Customer Satisfaction Survey);
- Plano de Qualidade Anual;
- Auto-Avaliação de acordo com o modelo do Prémio Europeu de Qualidade;
- Processo de gestão pelo desempenho (Investing In People).

O impacto destes Processos críticos é avaliado fundamentalmente de 2 formas:

- Mensalmente, através do Sistema Global de Medida; este Sistema foi iniciado em 1993 e em 1994 será melhorado em dois aspectos:

- + Introdução de novas medidas orientadas para o Cliente Externo;
- + Definição de objectivos, para cada uma das medidas, que tenham em conta os resultados de acções de Benchmarking.

- Anualmente, através dos Resultados do Questionário de Opinião Interna, do Questionário de Satisfação de Clientes Externos e dos resultados do Negócio.

Adicionalmente, são realizadas Visitas de acompanhamento (Follow Up) a Clientes Externos, coordenadas pelo departamento de Qualidade em conjunto com os responsáveis pelas diversas "contas" de Clientes. Estas visitas têm por objectivo avaliar e acompanhar mais de perto o grau de satisfação dos Clientes em relação ao modo de actuar da ICL. Em 1993 foram realizadas 13 visitas de acompanhamento que em si mesmas originaram acções de melhoria junto aos Clientes.

Para actualizar e melhorar a documentação e aplicação do Sistema da Qualidade, o Departamento da Qualidade conta com a colaboração dos Auditores Internos e Coordenadores Departamentais da Qualidade.

Anualmente são identificadas os Colaboradores que desempenham as funções acima referidas.

De modo a garantir a conformidade do Sistema da Qualidade da ICL Portugal com os requisitos da NP EN 29001, são realizadas Auditorias Internas a todos os processos da Companhia, no mínimo 1 vez por ano. Do mesmo modo são realizadas pelo IPQ Auditorias de Acompanhamento anuais.

As acções correctivas e as sugestões de melhoria decorrentes destas auditorias, são registadas e implementadas pelos respectivos responsáveis. A confirmação da implementação é feita através de Auditorias posteriores.

EM RESUMO:

Houve vários aspectos que melhoraram e continuam a melhorar durante e após certificação.

A gestão de processos melhorou significativamente, porque a documentação do sistema da qualidade, levando as pessoas em geral e o "management" em particular a conhecerem melhor o que fazem, originou espaços para melhoria que antes não haviam sido percebidos.

Por outro lado, todos na empresa ficaram mais sensibilizados para a necessidade de efectuar registos.

As auditorias internas da qualidade têm sido também um grande instrumento de melhoria porque, sendo uma forma de consultoria, permitem melhorar quer aspectos específicos de cada uma das áreas quer aspectos mais gerais dos processos interdepartamentais da empresa.

O sistema de medida global que utilizamos, e que foi centralizado após a auditoria externa feita pelo IPQ, contribui também para a melhoria contínua da qualidade porque permite desenvolver acções específicas quando alguns indicadores se começam a afastar dos objectivos definidos.

TODOS OS NOSSOS ESFORÇOS NOS NOSSOS CLIENTES

A satisfação dos clientes é o objectivo principal da actividade que desenvolvemos. Não é fornecer, não é vender, não é servir, mas sim satisfazer as necessidades dos clientes de modo a que eles próprios possam desenvolver o seu negócio perseguindo objectivos de rentabilidade e crescimento.

E porque a única medida válida dessa satisfação é "aquilo que os clientes pensam", temos vindo a desenvolver desde 1989 um inquérito anual junto dos nossos clientes, cujos resultados são para nós um meio de diagnóstico fundamental sobre os pontos fortes a manter e a melhorar se possível e os pontos fracos que, após cuidadosa análise, dão origem a planos de acções concretos conducentes a melhorias desejadas. Mas os nossos clientes, embora representem organizações, são homens e mulheres com conhecimentos, raciocínio, emoções e sentimentos.

É com base nesta convicção que para nós satisfação do cliente passa pela conformidade com os requisitos e pelo exceder as expectativas.

Por isso, na ICL não só nos preocupamos em fornecer os produtos e serviços que o cliente necessita, mas também queremos e tudo fazemos para que seja fácil negociar e lidar connosco, estar próximo do cliente e cumprir as promessas.

Só satisfazer o cliente não chega, é preciso exceder as suas expectativas, surpreendê-lo!

Margarida Barreto

Directora de Comunicação e Organização da ICL Portugal

ENG^a ANA MARGARIDA FREIRE - TÉCNICA SUPERIOR IPQ

DRA.MARGARIDA BARRETO - DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DA ICL PORTUGAL