



Elaboração e implementação de procedimentos com vista à certificação pela norma NP EN ISO 9001:2015

ANA ISABEL BORGES PEIXOTO

Novembro de 2017

Elaboração e implementação de procedimentos com vista à certificação pela norma NP EN ISO 9001:2015

Ana Isabel Borges Peixoto

Novembro 2017

Orientação: António Ribeiro Crispim

Co-Orientação: Alexandra Vieira

AGRADECIMENTOS

Ao Engenheiro António Crispim, um grande obrigado por toda a paciência e tempo disponibilizado para me ouvir, esclarecer e tranquilizar durante todo o Mestrado.

À minha orientadora Alexandra Vieira, um obrigado muito especial, pela atenção disponibilizada e por todo o conhecimento que partilhou comigo. Foi uma ajuda vital neste processo de introdução, tanto no mercado de trabalho como na área da Qualidade. Sem o seu contributo estaria completamente desamparada.

À empresa que me acolheu de braços abertos, Consorima – Comércio de produtos químicos, S.A., quero agradecer pela oportunidade e por me fazerem sentir parte da família.

Um obrigado gigante a todos os membros integrantes da AIQuímiCA por, também todos eles, me fazerem sentir parte da família e por toda a paciência que têm comigo! É um prazer poder aprender diariamente com todos vocês, sempre com a boa disposição característica de todos.

RESUMO

Os Sistemas de Gestão da Qualidade fornecem uma ferramenta útil às organizações para identificar, organizar e controlar os seus processos.

As organizações, ao implementarem um Sistema de Gestão de Qualidade, pretendem atingir objetivos relacionados com a qualidade dos seus serviços e produtos e, conseqüentemente, manter um nível elevado de satisfação dos clientes.

A Norma NP EN ISO 9001:2015 é uma referência quando se pretende implementar um Sistema de Gestão da Qualidade e evidencia a capacidade de uma organização fornecer produtos e serviços de acordo com os requisitos dos clientes e das partes interessadas relevantes e demonstrar o seu objetivo em melhorar o nível de satisfação dos clientes.

Pelo exposto, esta dissertação pretende apresentar o trabalho desenvolvido na implementação de um SGQ orientado pela norma NP EN ISO 9001:2015 na empresa CONSORIMA – COMÉRCIO DE PRODUTOS QUÍMICOS, S.A. Mesmo não pretendendo ser uma organização certificada, o trabalho assentou na verificação de todos os requisitos da norma de forma a garantir a concordância do Sistema de Gestão da Qualidade criado com as exigências da mesma.

No decurso da execução do trabalho foram implementadas medidas no sentido de ajustar o SGQ aos requisitos da NP EN ISO 9001:2015, e também efetuada auditoria interna para avaliação dos processos da empresa e a sua conformidade com os requisitos da norma.

Ao longo do processo de verificação da documentação já existente e de criação de novos processos e procedimentos necessários à implementação do SGQ, a opinião dos clientes da empresa foi estudada com o objetivo de analisar o impacto de uma possível certificação da CONSORIMA. Ficou claro que a certificação não constitui um requisito necessário para os clientes da organização visto que a mesma é capaz de apresentar todos os requisitos necessários para comprovar a eficácia do seu SGQ.

Palavras-chave: ISO 9001:2015, Sistema de Gestão da Qualidade

ABSTRACT

Quality Management Systems provide a useful tool for organizations to identify, organize and control their processes.

Organizations, when implementing a Quality Management System, aim to achieve objectives related to the quality of their services and products and, consequently, maintain a high level of customer satisfaction.

NP EN ISO 9001:2015 is a reference when implementing a Quality Management System and demonstrates the ability of an organization to deliver products and services in accordance with the requirements of customers and relevant stakeholders and demonstrate its objective in improving the level of customer satisfaction.

For these reasons, this dissertation intends to present the work developed in the implementation of a QMS oriented by the norm NP EN ISO 9001:2015 in CONSORIMA – COMÉRCIO DE PRODUTOS QUÍMICOS, S.A. Even though it was not intended to be a certified organization, the work was based on the verification of all the requirements of the standard in order to guarantee the agreement of the Quality Management System.

During the execution of this work, measures were implemented to adjust the QMS to the requirements of NP EN ISO 9001:2015, as well as an internal audit to evaluate the company's processes and its compliance with the requirements of the standard.

Throughout the process of verifying the existing documentation and creating new processes and procedures necessary for the implementation of the QMS, the company's customers' opinion was studied in order to analyze the impact about a possible CONSORIMA'S certification. It was clear that certification is not a mandatory requirement for the organization's customers since it is able to meet all the requirements necessary to prove the effectiveness of its QMS.

Keywords: ISO 9001:2015, Quality Management Systems

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	V
ABSTRACT	VII
ÍNDICE	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE TABELAS	XIII
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	XV
INTRODUÇÃO	1
1.1 – ENQUADRAMENTO	1
1.2 – OBJETIVO	1
1.3 – A CONSORIMA	2
1.4 – ORGANIZAÇÃO	3
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	5
2.1 – CONCEITOS E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE	5
2.1.1 – QUALIDADE	5
2.2.2 – GESTÃO DA QUALIDADE	7
2.2 – SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE, SGQ	8
2.2.1 – PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE	8
2.2.2 – ABORDAGEM POR PROCESSOS	11
2.2.2.1 – <i>CICLO PDCA</i>	12
2.2.2.2 – <i>PENSAMENTO BASEADO EM RISCO</i>	13
2.2.2.3 – <i>FERRAMENTAS DA GESTÃO DA QUALIDADE</i>	14
2.3 – ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DA NORMALIZAÇÃO	17
2.3.1 – SOBRE A ISO (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION)	17
2.3.2 – NORMAS	18
2.3.2.1 – <i>O QUE É UMA NORMA?</i>	18
2.3.2.2 – <i>BENEFÍCIOS</i>	18
2.3.2.4 – <i>CERTIFICAÇÃO E ACREDITAÇÃO</i>	19
2.3.2.5 – <i>NORMAS DA SÉRIE ISO 9000</i>	20
2.4 – A ISO 9001:2015	21
IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA NP EN ISO 9001:2015 NO FUNCIONAMENTO DA CONSORIMA	29
3.1 – LEVANTAMENTO DA SITUAÇÃO	29

3.1.1 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	34
3.1.2 – ANÁLISE SWOT	35
3.2 – IMPLEMENTAÇÃO DO SGQ	35
3.2.1 – ESTRUTURA DOCUMENTAL	37
3.2.1.1 – <i>MANUAIS</i>	38
3.2.1.2 – <i>PROCESSOS</i>	38
3.2.1.3 – <i>PROCEDIMENTOS</i>	39
3.2.1.4 – <i>INSTRUÇÕES DE TRABALHO</i>	40
3.2.1.5 – <i>IMPRESSOS</i>	40
3.2.2 – RESPONSABILIDADE DA GESTÃO	40
3.2.2.1 – <i>COMPROMETIMENTO</i>	40
3.2.2.2 – <i>POLÍTICA DA QUALIDADE</i>	41
3.2.2.3 – <i>FOCO NO CLIENTE</i>	41
3.2.3 – AUDITORIA INTERNA	41
CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
ANEXOS	49

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1 - ETAPAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ABORDAGEM POR PROCESSOS.	12
FIGURA 2.2 - CICLO PDCA.	13
FIGURA 2.3 - PAÍSES MEMBROS DA ISO.	17
FIGURA 2.5 - DISTRIBUIÇÃO MUNDIAL DE NOVAS ORGANIZAÇÕES CERTIFICADAS PELA ISO 9001 COMPARATIVAMENTE COM O ANO DE 1993 ATÉ 2016.	22
FIGURA 2.4 - CRESCIMENTO MUNDIAL ANUAL DE ORGANIZAÇÕES CERTIFICADAS PELA ISO 9001.	22
FIGURA 2.6 - DISTRIBUIÇÃO MUNDIAL PERCENTUAL DE ORGANIZAÇÕES CERTIFICADAS PELA ISO 9001.	23
FIGURA 3.1 - CERTIFICAÇÃO DOS CLIENTES DA CONSORIMA, POR SETOR DE ATIVIDADE.	30
FIGURA 3.2 - GRAU DE INFLUÊNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DO SGQ PARA A MELHORIA DE DESEMPENHO DOS INDICADORES.	30
FIGURA 3.3 - OBJETIVOS DE CERTIFICAÇÃO PELA ISO 9001 DAS EMPRESAS NÃO CERTIFICADAS.	31
FIGURA 3.4 - RAZÕES DA NÃO CERTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS INQUIRIDAS.	32
FIGURA 3.5 - ORGANOGRAMA DA CONSORIMA.	34
FIGURA B.1 - PROCESSO DE COMPRAS E QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES DA CONSORIMA.	71
FIGURA B.2 - PROCEDIMENTO DE COMPRAS/SUBCONTRATAÇÃO/SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES DA CONSORIMA.	73
FIGURA B.3 - IMPRESSO DE SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES DA CONSORIMA.	75

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 2.1 - CONCEITOS DA QUALIDADE.	6
TABELA 2.2 - QUADRO RESUMO DOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE.	9
TABELA 2.3 - TIPOLOGIA DOS EFEITOS POSITIVOS DA ADOÇÃO DA NORMA ISO 9001:2015.	19
TABELA 2.4 - TOP 10 DOS PAÍSES CERTIFICADOS PELA ISO 9001 EM 2016.	23
TABELA 2.5 - TOP 25 DOS PAÍSES COM MAIS CERTIFICADOS POR 1000 HABITANTES.	24
TABELA 3.1 - EMPRESAS CLIENTES DA CONSORIMA, CERTIFICADAS OU EM PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO E NÃO CERTIFICADAS,-DISTRIBUÍDAS POR SETOR DE ATIVIDADE.	29
TABELA 3.2 - ANÁLISE SWOT DA CONSORIMA.	35
TABELA 3.3 - NÃO CONFORMIDADES DO SGQ DA CONSORIMA.	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5S's - *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*
5W1H - *What, Why, When, Where, Who, How*
5W2H - *What, Why, When, Where, Who, How, How much*
APCER - Associação Portuguesa de Certificação
CEP - Controlo estatístico de processos
CLP - *Classification, Labelling and Packaging*
DPA - *Department purpose analysis*
DOE - *Design of experiments*
ECHA - *European Chemical Agency*
EN - Norma europeia
ID - Informação documentada
IPAC - Instituto Português de Acreditação
ISO - *International Organization for Standardization*
IT - Instrução de trabalho
MQ - Manual da Qualidade
NC - Não conformidade
NP - Norma portuguesa
PIR - Partes interessadas relevantes
PDCA - *Plan, Do, Check, Act*
PQ - Política da Qualidade
QT - Qualidade Total
REACH - *Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals*
SGQ - Sistema de gestão da qualidade
SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*
TQM - *Total Quality Management*

1

INTRODUÇÃO

1.1 – ENQUADRAMENTO

O sucesso de uma organização reside na capacidade de satisfação dos requisitos dos clientes ao disponibilizar produtos e serviços em consonância com as suas expectativas.

Face às exigências do mercado, a busca pela inovação e pela melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços prestados são fatores de diferenciação que criam valor acrescentado a cada organização.

Dentro de cada organização existem processos distintos que visam transformar recursos em produtos ou serviços e, a gestão adequada dos mesmos, vai estabelecer o nível de qualidade da empresa. Neste sentido, os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) fornecem uma ferramenta útil às organizações para identificar, organizar e controlar os seus processos.

A Norma NP EN ISO 9001:2015 é uma referência quando se pretende implementar um SGQ, fornecendo orientação a todos os tipos de organizações, independentemente do tipo, tamanho ou produtos e serviços fornecidos.

1.2 – OBJETIVO

A presente dissertação enquadra-se no âmbito na disciplina Dissertação/Estágio do Mestrado em Engenharia Química – Energia e Biorrefinaria do Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP) e pretende apresentar o trabalho desenvolvido na implementação de um SGQ orientado pela Norma NP EN ISO 9001:2015, desenvolvido na empresa CONSORIMA – COMÉRCIO DE PRODUTOS QUÍMICOS, S.A., bem como expor as dificuldades e mais-valias reconhecidas na sua aplicabilidade aos setores de atividade que abrange.

À data do início do presente trabalho, parte significativa do esforço de implementação do SGQ já se encontrava desenvolvido, embora tivesse havido necessidade de verificar o estado da implementação, de forma a ser possível compreender se os requisitos normativos estavam a ser cumpridos.

O desenvolvimento deste projeto assenta, então, na verificação do trabalho já desenvolvido e, sobretudo, na identificação de eventuais desvios e implementação de ações que visam a sua correção e adaptação, no enquadramento do sector de atividade no qual a CONSORIMA se insere.

1.3 – A CONSORIMA

A CONSORIMA é uma empresa sediada em Vilar do Paraíso, Vila Nova de Gaia, fundada em 1978 e, desde então, atua na área de distribuição de produtos químicos.

É a representante nacional das marcas internacionais Sasol e Evonik, empresa líder na Europa da produção de álcoois gordos e derivados e uma das empresas líder a nível mundial na área dos químicos de especialidade, respetivamente.

Desde a sua criação sempre apresentou um amplo leque de produtos destinados à indústria da detergência e foi, ao longo dos anos, alargando o leque de fornecedores, o que possibilitou a abrangência a novos campos de atividade e, conseqüentemente, um aumento no tipo de produtos e clientes. A alteração mais notória, em 1990, foi a introdução de resinas e aditivos para a indústria de tintas e outros produtos de suscetível aplicação em cimentos, gessos e outros materiais relacionados com a indústria de construção civil. A estes produtos, adicionaram-se, posteriormente, colas de amidos modificados para cartão microcanelado e para sacos de papel. Seguiram-se os produtos para tratamento de águas, com particular relevância para os flocculantes para águas residuais e, especialmente, os chamados produtos polifuncionais para tratamento de águas residuais industriais.

Está atualmente presente em diversas áreas da indústria, como, têxtil, borracha, colas e adesivos, construção civil, cortiça, cosmética e farmácia, detergência, óleos, papel, plásticos, polimerização, tintas e tratamento de águas.

A CONSORIMA disponibiliza uma vasta gama de produtos, garantindo uma maior abrangência e capacidade de resposta aos requisitos específicos do cliente/mercado e aposta na diversificação de produtos de forma a garantir resposta adequada às solicitações dos seus clientes.

Tem como missão assegurar a qualidade dos produtos e serviços através de atividades profissionais de aconselhamento técnico personalizado e do cumprimento rigoroso dos compromissos estabelecidos para com os clientes, fidelizando-os e melhorando continuamente a organização interna da empresa.

1.4 – ORGANIZAÇÃO

No *Capítulo 1 – Introdução*, são explicitados o enquadramento e o objetivo do relatório e é efetuada uma apresentação da empresa onde foi desenvolvido o presente trabalho.

O *Capítulo 2 – Revisão bibliográfica*, apresenta a revisão teórica que sustenta o trabalho desenvolvido, e que conta com três subtópicos principais, os Sistemas de Gestão da Qualidade, a Organização Internacional da Normalização (ISO) e a ISO 9001:2015.

No *Capítulo 3 – Implementação da Norma NP EN ISO 9001:2015 no funcionamento da CONSORIMA*, é descrita a metodologia adotada na criação do SGQ e todo o trabalho envolvente.

Por fim, no *Capítulo 4 – Considerações finais*, é apresentado um resumo sumário de todo o projeto e as conclusões obtidas.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 – CONCEITOS E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

2.1.1 – QUALIDADE

Devido ao constante processo de globalização económica, o termo qualidade tem vindo a ganhar destaque no sentido de elevar as organizações e diferenciar as mesmas dentro de um mercado competitivo e cada vez mais exigente.

Uma organização focada na qualidade promove uma cultura que se traduz em comportamentos, atitudes, atividades e processos que proporcionam valor ao satisfazer as necessidades e as expectativas dos clientes e de outras partes interessadas relevantes.

A qualidade dos produtos e serviços de uma organização é determinada pela aptidão para satisfazer os clientes e pelo impacto, pretendido ou não, sobre outras partes interessadas relevantes.¹

Qualidade, enquanto conceito, é um valor conhecido por todos e, portanto, a perceção dos indivíduos é diferente em relação aos mesmos produtos ou serviços, em função das suas necessidades, experiências e expectativas.²

A primeira ideia organizacional de qualidade teve origem durante a Segunda Guerra Mundial, quando o Ministério da Defesa do Reino Unido se deparou com um problema ao nível da produção das bombas. Nesse sentido, o Ministério designou um grupo de inspetores para as fábricas, de forma a inspecionarem a qualidade do armamento produzido. As diretrizes que foram publicadas na altura e que tinham de ser cumpridas pelas empresas fornecedoras de armamento definiam que as empresas necessitavam apresentar procedimentos escritos relativos ao processo de fabrico dos produtos e ainda garantir o cumprimento dos mesmos pelos seus colaboradores através de inspeções regulares dos produtos produzidos. Mais tarde esta conceção foi exportada para o Japão, levada pelos gestores e engenheiros que planearam a reestruturação do pós-guerra.

Ao longo dos anos, foram vários os autores que se debruçaram sobre este conceito e definiram, consoante o seu ponto de vista, diferentes conceitos de qualidade. Na Tabela 2.1³ encontra-se um resumo dos mesmos.

Tabela 2.1 - Conceitos da qualidade.

Autores	Conceitos
W. Edwards Deming (1900-1993)	Qualidade: satisfazer o cliente Melhoria contínua: ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) Ênfase no Controlo Estatístico do processo
Joseph M. Juran (1904-2008)	Qualidade: aptidão para a utilização Trilogia: planeamento, melhoria, controlo Planeamento estratégico da Qualidade
Philip B. Crosby (1926-2001)	Qualidade: conformidade com requisitos Zero defeitos como meta Ênfase na prevenção
Kaoru Ishikawa (1915-1989)	Qualidade global Círculos da Qualidade Utilização das ferramentas da Qualidade
Armand Feigenbaum (1922-2014)	Qualidade: processo global que abrange toda a organização Controlo Total da Qualidade Custos da Qualidade
Genichi Taguchi (1924-2012)	Falta de Qualidade: perda para a sociedade Ênfase na diminuição da variação

Edwards Deming é considerado o pai da revolução da qualidade moderna. O autor propôs que um processo de negócios deve ser analisado e medido para identificar as fontes de variação que levam a que os produtos se desviem dos requisitos do cliente. Para tal, criou um ciclo contínuo de avaliação, o Ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA), onde é possível identificar e alterar as etapas de processos que necessitam ser melhoradas.⁴

Para Juran, o objetivo era a satisfação dos clientes, fazendo cumprir as expectativas e necessidades dos mesmos, de modo a prevenir as falhas de produtos e de tratamento de reclamações, promovendo a melhoria contínua. Este autor propôs a trilogia da qualidade da qualidade, que interrelaciona três conceitos, o planeamento, o controlo e a melhoria. O planeamento da qualidade define os objetivos de desempenho e o plano de ações para os atingir. O controlo da qualidade consiste na avaliação do desempenho operacional, na comparação com os objetivos estabelecidos e, quando os resultados se desviam do pretendido, na atuação direta nos processos. A melhoria da qualidade procura o aperfeiçoamento do limiar de desempenho atual para os novos níveis, de modo a que a empresa se torne mais competitiva.³

Crosby criou o conceito dos zero-defeitos, conceito este que define o compromisso de esforço e fornecimento de todas as condições, por parte da direção, para que todos na organização busquem a conformidade com os requisitos desde o primeiro momento.⁵

Kaoru Ishikawa criou os “círculos da qualidade” onde pequenas equipas de trabalho se reuniam voluntariamente para estudar, analisar e resolver problemas que surgiam no ambiente de trabalho, e também do diagrama de causa e efeito. Para Ishikawa, qualidade significava desenvolver um produto mais económico, mais útil e mais satisfatório para o cliente.⁵

Armand Feigenbaum definiu o conceito de controlo da Qualidade Total (QT), nos anos 50, como “um sistema eficiente para a integração do desenvolvimento da qualidade, de manutenção da qualidade e dos esforços de melhoria da qualidade dos diversos grupos numa organização, para permitir produtos e serviços mais económicos que tenham em conta a satisfação total do consumidor”.⁴

Para Taguchi, a chave para reduzir as perdas não se encontrava na conformidade com as especificações, mas na redução da variância estatística em relação aos objetivos fixados. Foi este autor o responsável pelo conceito de determinação dos custos da não qualidade.⁵

2.2.2 – GESTÃO DA QUALIDADE

A evolução dos conceitos da gestão da qualidade pode ser caracterizada através de quatro níveis principais, sendo eles, inspeção, controlo de qualidade, garantia da qualidade e gestão da qualidade total, em inglês, *Total Quality Management* (TQM).

- inspeção: período em que a verificação dos produtos era feita com recursos a instrumentos de medição, comparação, verificação;
- controlo da qualidade: atividades que se centram na monitorização, nomeadamente na análise dos desvios e reposição dos parâmetros dos processos nas condições desejadas;
- garantia da qualidade: atividades planeadas e sistemáticas que de uma forma integrada podem garantir que a qualidade desejada está a ser alcançada;
- gestão da qualidade total: capacidade de assegurar a satisfação dos clientes.

A Gestão da Qualidade Total assume-se como uma abordagem aplicada a toda empresa para a gestão da qualidade no seu sentido lato, com melhorias aplicadas numa base contínua e por todos os indivíduos de uma organização. Este sistema premeia todas as pessoas, atividades e funções da organização, estendendo-se para além da organização, incluindo parcerias com fornecedores e clientes. As atividades são orientadas para o consumidor, interno e externo, com o objetivo de ir para além da mera satisfação do cliente.

A adoção da cultura de gestão da qualidade total está, atualmente, relacionada com a implementação dos sistemas de gestão da qualidade, tendo em conta que é a perspetiva mais atual e que agrupa as evoluções que o conceito sofreu ao longo do tempo.⁵

2.2 – SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE, SGQ

Um SGQ consiste num conjunto de elementos organizacionais que visam transmitir a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável é conseguido ao mínimo custo para alcançar os objetivos pretendidos pela organização. Permite que a gerência otimize o uso de recursos considerando as consequências a longo e curto prazo das decisões tomadas e fornece os meios necessários para a identificação de ações para contrariar as mesmas.⁶

O nível de complexidade do SGQ depende do contexto específico de cada organização. Para determinadas organizações, especialmente as mais pequenas, a adoção de um sistema de gestão da qualidade pode, simplesmente, significar a existência de uma forte liderança por parte da administração onde a mesma define claramente o que é esperado de cada empregado e como os mesmos contribuem para os objetivos gerais da organização, não existindo necessidade de extensa documentação. Empresas mais complexas que operam, por exemplo, em setores altamente regulamentados, podem carecer de extensa documentação para o cumprimento de obrigações legais e dos objetivos organizacionais.⁷

2.2.1 – PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE

A definição de “princípio” relaciona-se com uma norma, teoria ou regra básica que apresenta elevada influência no modo em como algo é feito. Os “princípios de gestão da qualidade” baseiam-se num conjunto de conceitos fundamentais, normas, regras e

valores que são aceites como verdadeiros e podem ser utilizados como guia para a gestão da qualidade.¹

Existem sete princípios fundamentais de gestão da qualidade, que se encontram resumidos na Tabela 2.2⁸ e, posteriormente, detalhados.^{6,9}

Tabela 2.2 - Quadro resumo dos princípios de gestão da qualidade.

Foco no cliente	As organizações dependem dos seus clientes e, portanto, devem entender as necessidades atuais e futuras dos mesmos, atender aos seus requisitos e nivelar, ou superar, as expectativas dos mesmos.
Liderança	Os líderes criam condições nas quais todos os elementos envolvidos se comprometem em atingir os objetivos da qualidade da organização.
Comprometimento das pessoas	Pessoas competentes, comprometidas e envolvidas, em todos os níveis de uma organização, são essenciais para a melhoria da capacidade de criar valor acrescentado.
Abordagem por processos	Quando as atividades são compreendidas e geridas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente, a obtenção de resultados consistentes e previsíveis é conseguida mais eficaz e eficientemente.
Melhoria	A melhoria contínua do desempenho global da organização deve ser um objetivo permanente da organização.
Tomada de decisão baseada em evidências	Decisões baseadas na análise e avaliação de dados e informações são mais propensas a produzir resultados desejados.
Gestão das relações	Para alcançar e manter o sucesso requerido, é importante uma organização gerir de forma adequada as relações com as partes interessadas, pois estas influenciam claramente o desempenho de uma organização.

1. *Foco no cliente*

O principal foco da gestão da qualidade é atender aos requisitos dos clientes e nivelar, ou superar, as expectativas dos mesmos.

O sucesso contínuo é alcançado quando uma organização atrai e mantém a confiança dos clientes e das partes interessadas relevantes. Compreender as necessidades atuais e futuras de ambos contribui para o sucesso da organização.

A aplicação deste princípio apresenta como benefícios o incremento do valor e satisfação dos clientes, aumento de processos de fidelização por parte dos mesmos, melhoria da reputação da organização, conseqüente expansão da carteira de clientes e um aumento das receitas.

2. Liderança

A criação de unidades de propósito e direção, por parte dos líderes de uma organização, desenvolvem condições nas quais todos os elementos envolvidos se comprometem em atingir os objetivos da qualidade e facilitam a criação de estratégias, políticas, processos e recursos de forma a atingir os objetivos requeridos.

Os benefícios que provêm da adoção destas medidas englobam o aumento da eficácia e eficiência no cumprimento dos objetivos da qualidade da organização, maior facilidade na coordenação dos processos da organização, melhoria da comunicação entre todos os níveis e funções dentro da mesma e a possibilidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento da capacidade de a organização atingir os resultados pretendidos.

3. Comprometimento das pessoas

Para gerir uma organização de forma eficaz e eficiente, é importante envolver todas as pessoas, de todos os níveis, e respeitá-las como indivíduos.

O reconhecimento, o comprometimento e a melhoria de competências facilitam o envolvimento das pessoas na conquista dos objetivos da qualidade da organização.

Como benefícios-chave da implementação deste princípio, apresentam-se o aumento do envolvimento por parte das pessoas nas atividades com foco à melhoria, o incremento de iniciativas e criatividade, assim como o desenvolvimento a nível individual e em grupo.

4. Abordagem por processos

O sistema de gestão da qualidade consiste num conjunto de processos inter-relacionados. Compreender como os resultados são produzidos através deste sistema permite que uma organização optimize o seu desempenho.

O aumento da capacidade de concentrar esforços em processos-chave e detetar oportunidades de melhoria, a obtenção de resultados previsíveis e consistentes provenientes de um sistema de processos organizado, assim como o uso eficiente de recursos, são os privilégios decorrentes da adoção de uma abordagem por processos.

5. Melhoria

Todas as organizações de sucesso apresentam como foco a melhoria contínua, sendo que se revela essencial para que estas mantenham atuais os níveis de desempenho, que sejam capazes de reagir quando confrontadas com mudanças internas e/ou externas e ainda proporcionem a criação de novas oportunidades.

O foco na melhoria contínua dentro de uma organização permite atingir diversos benefícios de entre os quais se destacam, maior empenho na área da investigação, facilidade de deteção de possíveis problemas de base e consequente implementação

de medidas de prevenção e ações corretivas, assim como, capacidade de antecipação e reação aos riscos e oportunidades internos e externos.

6. Tomada de decisões baseada em evidências

Esta tomada de decisões pode ser um processo complexo e que envolve sempre alguma incerteza. É importante compreender as relações de causa e efeito e as possíveis consequências não desejadas.

Os factos, as evidências e a análise de dados levam a uma maior objetividade e confiança quando se trata de tomar decisões.

A adoção deste princípio vai resultar em escolhas mais ponderadas e cuidadas e assim conduzir a um aumento eficácia, não só operacional, mas também ao nível da gestão da organização, favorecendo a capacidade de revisão, de encarar desafios e de demonstrar a eficácia das decisões passadas.

7. Gestão de relacionamentos

Para alcançar e manter o sucesso requerido, é importante uma organização gerir de forma adequada as relações com as partes interessadas, como, por exemplo, os fornecedores, pois estas influenciam claramente o desempenho de uma organização.

Esta gestão cuidada permite favorecer o desempenho da organização, através de maior fluidez na comunicação com as partes interessadas e da partilha de objetivos e metas em comum.

2.2.2 – ABORDAGEM POR PROCESSOS

A obtenção de resultados consistentes e previsíveis provém da compreensão e gestão das atividades como sendo processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente.

A abordagem por processos envolve a definição e a gestão sistemáticas dos processos e das suas interações, de forma a obter os resultados pretendidos de acordo com a política da qualidade e a orientação estratégica da organização.

Todos os processos podem ser geridos como um todo utilizando o ciclo PDCA com um foco global no pensamento baseado em risco que vise tirar vantagem das oportunidades e prevenir resultados indesejados.¹⁰ Esta metodologia é composta pelas etapas apresentadas na Figura 2.1.¹¹

Após a verificação dos processos, caso exista a necessidade de implementar medidas corretivas e melhorias, o ciclo PDCA pode ser uma ferramenta útil a aplicar a fim de eliminar as causas-raiz dos problemas encontrados.¹¹

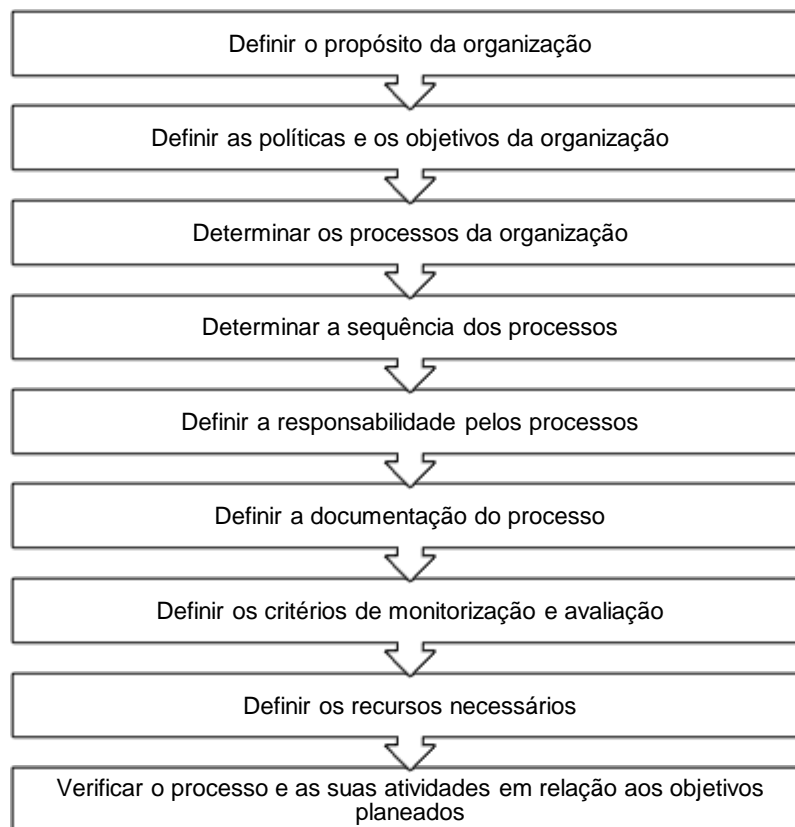


Figura 2.1 - Etapas para a implementação da abordagem por processos.

2.2.2.1 – CICLO PDCA

A metodologia do ciclo PDCA foi proposta por William Edwards Deming, estatístico e consultor de negócios americano. Este ciclo guia os processos no sentido da melhoria dos mesmos e foca-se na aprendizagem contínua e no desenvolvimento de conhecimentos, e pretende ainda redefinir os erros como oportunidades de melhoria, como se pode observar na Figura 2.2.¹²

Compreende 4 etapas: planear (Plan), executar (Do), verificar (Check) e atuar (Act).

- Planear: estabelecer os objetivos e os processos do sistema, bem como os recursos necessários para a obtenção de resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização e identificar e tratar riscos e oportunidades;
- Executar: implementar os processos;
- Verificar: monitorizar os processos e os produtos e serviços resultantes por comparação com políticas, objetivos, requisitos e atividades planeadas e reportar os resultados;
- Atuar: executar ações para melhorar o desempenho.⁹

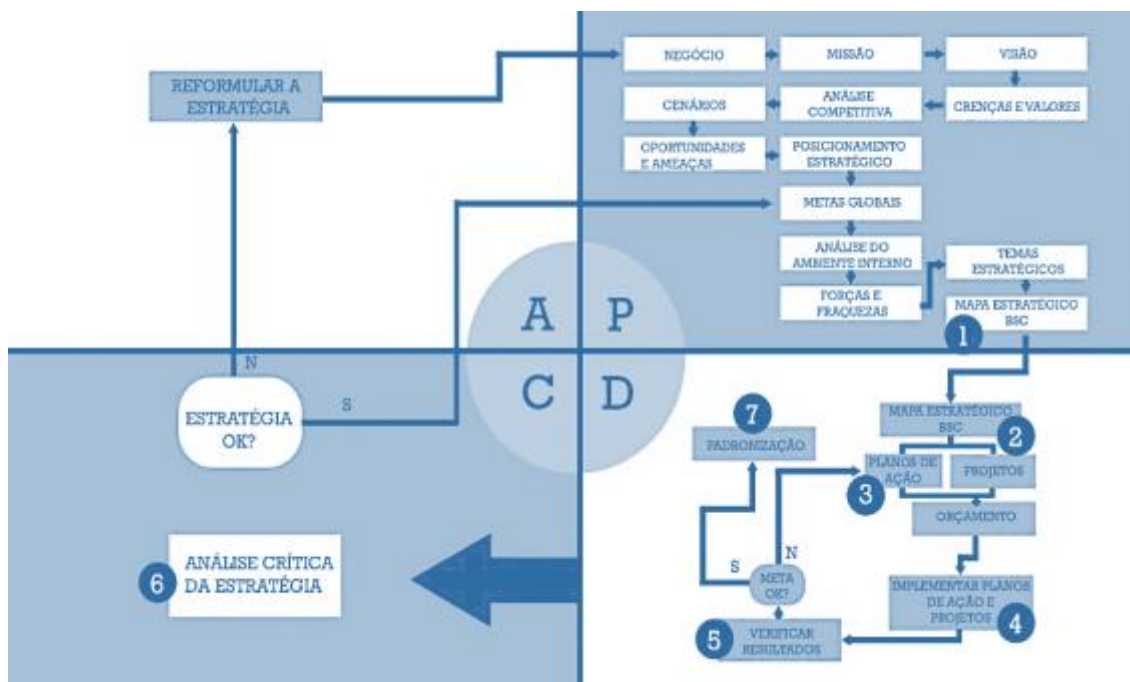


Figura 2.2 - Ciclo PDCA.

2.2.2.2 – PENSAMENTO BASEADO EM RISCO

“Risco é o efeito da incerteza e qualquer incerteza pode ter efeitos positivos ou negativos. Um desvio positivo que resulte de um risco pode proporcionar uma oportunidade, mas nem todos os efeitos positivos do risco resultam em oportunidades.”⁹

O pensamento baseado em risco permite a uma organização determinar os fatores suscetíveis de provocar desvios nos seus processos e no seu sistema de gestão da qualidade em relação aos resultados planeados, implementar controlos preventivos para minimizar efeitos negativos e aproveitar ao máximo as oportunidades que vão surgindo, ou seja, ao usar o pensamento baseado no risco a consideração dos riscos torna-se pró-ativa ao invés de reativa na prevenção ou redução dos efeitos indesejáveis, pelo que, quando um sistema de gestão se baseia no risco, as ações preventivas já estão integradas no mesmo.

Geralmente, um processo de gestão de riscos envolve quatro etapas:

- Identificação dos riscos;
- Avaliação dos riscos;
- Escolha e implementação de ações para reduzir a probabilidade de riscos e minimizar os efeitos, caso ocorram;
- Monitorização de riscos.

O primeiro passo é identificar riscos, ajudar a desenvolver uma compreensão comum das incertezas futuras, reconhecidas como riscos futuros, para se preparar para enfrentá-las efetivamente. O segundo passo é a avaliação de risco, o que significa atribuir probabilidades a eventos envolvendo risco e identificar suas consequências. O terceiro passo é definir as ações de gestão de risco a serem implementadas. Essas ações podem ser, por exemplo, reativas (quando ocorre um risco pré-identificado) ou pró-ativas (ações para mitigar riscos, reduzindo a probabilidade de ocorrência ou o grau das consequências). O quarto passo é monitorizar o risco, detetar os impactos dos riscos que ocorrem e a eficácia das contramedidas adotadas.¹³

Ao considerar o risco ao longo de todo o sistema e todos os processos, a probabilidade atingir os objetivos definidos é aumentada, o output é mais consistente e os clientes podem confiar que recebem o produto ou serviço esperado.

2.2.2.3 – FERRAMENTAS DA GESTÃO DA QUALIDADE

As ferramentas da qualidade são essenciais e indispensáveis para a melhoria dos processos de uma organização e obtenção da eficiência e eficácia máximas. Estas tornam-se essenciais na identificação das causas de determinado problema, assim como auxiliam na adoção de medidas corretivas.¹⁴

Uma ferramenta é um dispositivo com uma função clara enquanto uma técnica possui uma aplicação mais ampla e é entendida como um conjunto de ferramentas.¹⁵

Existem diversas ferramentas e técnicas que podem ser adotadas na gestão da qualidade. Em seguida encontram-se enumeradas aquelas que são consideradas as 7 ferramentas básicas da qualidade e as técnicas mais aplicadas na gestão da qualidade.

^{16,17,18}

Ferramentas básicas da qualidade

1. Diagrama de causa e efeito

O diagrama de causa e efeito é uma ferramenta que ajuda a identificar, classificar e exibir possíveis causas de um problema específico ou característica de qualidade. Ilustra graficamente a relação entre um dado resultado e todos os fatores que influenciam o mesmo.

2. *Lista de verificação*

Uma lista de verificação é um documento simples que é usado para recolher dados em tempo real e *in loco*. O documento é, normalmente, um formulário em branco projetado para o registo rápido, fácil e eficiente da informação desejada.

3. *Carta de controlo*

Uma carta de controlo consiste num gráfico, com limites superior e inferior, na qual é marcada a evolução dos valores estatísticos de medidas para séries de amostras ou subgrupos. Mostra frequentemente uma linha central para ajudar a deteção da tendência dos valores marcados em relação a qualquer dos limites de controlo.

4. *Gráfico de dispersão*

Um gráfico de dispersão é utilizado para determinar se existe uma relação ou correlação entre duas variáveis, este mostra o que acontece com uma das variáveis quando outra é alterada. Os dados exibidos no diagrama de dispersão mostram claramente se existe uma relação positiva, negativa ou se não existe de toda relação entre as duas variáveis.

5. *Histograma*

Um histograma é uma ferramenta de análise e representação de dados quantitativos, agrupados em classes de frequência que permite distinguir a forma, o ponto central e a variação da distribuição, além de outros dados como amplitude e simetria na distribuição dos dados.

6. *Diagrama de Pareto*

Um gráfico de Pareto é um tipo de gráfico que contém barras e linhas, onde os valores individuais são representados em ordem decrescente por barras e o total acumulado é representado pela linha.

7. *Fluxograma*

Um fluxograma fornece uma representação visual das etapas de um processo ou um diagrama que usa símbolos gráficos para descrever a natureza e o fluxo das etapas de um processo.

Técnicas e outras ferramentas

1. Benchmarking

Benchmarking é um processo de autoaperfeiçoamento para as organizações. Permite que estas se possam comparar com outras, de maneira a identificar os seus pontos fortes e fracos e possam melhorar. É uma ferramenta para encontrar e adotar as melhores práticas.

2. 5W1H ou 5W2H

Trata-se de um instrumento que auxilia na estruturação de planos de ação a partir da resposta às questões “O quê?”, “Quem?”, “Quando?”, “Onde?”, “Porquê?” e “Como?”, podendo existir a adição da questão “Quanto?”.

3. 5S's

Os 5S são derivados de palavras japonesas, iniciadas pela letra “S”, Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke, de origem japonesa ou em português Desperdício, Arrumação, Limpeza, Saúde e Disciplina, e que exprimem princípios fundamentais da organização e medem o empenho das pessoas em organizar o local de trabalho por meio de manutenção apenas do necessário, da limpeza, da padronização e da disciplina na realização do trabalho, com o mínimo de supervisão possível.

4. Análise de Modos de Falha e Efeitos (FMEA)

A FMEA, *Failure Modes and Effects Analysis*, consiste numa avaliação de risco, identificando as possíveis falhas dos componentes do sistema (FMEA de projeto e FMEA de processo), ao avaliar as suas causas e os seus efeitos subsequentes no comportamento do sistema e, como resultado, determinação do defeito ou redução de ocorrências.

5. Poka Yoke

Na técnica Poka Yoke o foco é direcionado para o processo que origina o defeito e é nesta fase que são implementadas melhorias que visam a eliminação do erro. Uma linha de produção pode conter mais de 100 Poka Yokes, e a grande vantagem da utilização destes sistemas é que impede a produção e transmissão de defeitos ao longo da cadeia de valor.

6. 6 Sigma

O 6 Sigma pode ser entendido como uma metodologia utilizada para reduzir drasticamente os defeitos e produzir resultados financeiros comensuráveis, considerando a situação atual e a meta especificada. Um processo 6 Sigma é aquele

no qual é rara a presença de uma variação fora das especificações.

7. *Controlo estatístico do processo (CEP)*

Ferramenta que controla a variação da média e desvio padrão de uma determinada grandeza utilizando as cartas de controlo. Pretende manter os processos dentro dos limites estabelecidos.

2.3 – ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DA NORMALIZAÇÃO

2.3.1 – SOBRE A ISO (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION)

A ISO é a Organização Internacional da Normalização. É uma organização internacional não-governamental constituída por 164 órgãos de diferentes países, industrializados, em desenvolvimento e em transição, de todas as regiões do mundo, como se pode observar na Figura 2.2. O portfólio da ISO conta já com 21 835 normas que fornecem à sociedade, governo e empresas as ferramentas práticas para as três dimensões do desenvolvimento sustentável: económica, ambiental e social.

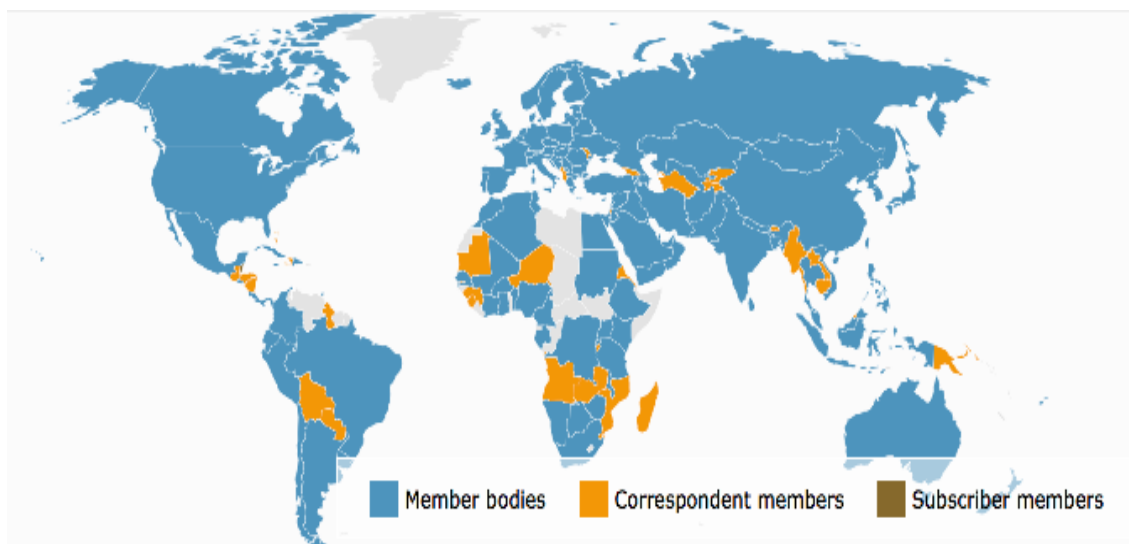


Figura 2.3 - Países membros da ISO.

O trabalho de elaboração das normas internacionais é confiado aos comités técnicos da ISO e seus subcomités. Cada organismo membro, interessado num assunto para o qual foi constituído um comité, tem o direito de se fazer representar nesse comité.

Organizações internacionais, governamentais e não-governamentais, em cooperação com a ISO, participam também nesse trabalho.

O processo de elaboração de normas ISO engloba seis estádios:

- 1 - Estádio de proposição: apresentação de propostas de novos assuntos de trabalho;
- 2 - Estádio preparatório: preparação de projetos (drafts) de trabalho;
- 3 - Estádio de comité: exame e aprovação de projetos de comité com vista à sua submissão como projetos de norma internacional;
- 4 - Estádio de inquérito: distribuição dos projetos de norma internacional, pelos organismos membros da ISO, para análise e votação;
- 5 - Estádio de aprovação: distribuição dos projetos finais de norma internacional, pelos organismos membros da ISO, para votação final;
- 6 - Estádio de publicação: publicação de documentos normativos.

Os projetos de normas internacionais adotados são submetidos aos organismos membros para votação. A publicação como Norma internacional requer a aprovação de, pelo menos, 75 % dos organismos membros votantes.

Da primeira proposta à publicação final, o desenvolvimento de uma norma demora, geralmente, cerca de 3 anos.¹⁹

2.3.2 – NORMAS

2.3.2.1 – O QUE É UMA NORMA?

Uma norma define-se como documento que fornece requisitos, especificações, diretrizes ou características que pode ser usada consistentemente para garantir que materiais, produtos, processos e serviços são adequados à sua finalidade. Englobam quase todos os setores de atividade incluindo agricultura, construção, engenharia mecânica, indústria, distribuição, transporte, saúde, tecnologias de informação e comunicação, meio ambiente, energia, gestão da qualidade e serviços.

Este documento pode assumir diversas formas, como normas de produtos, métodos de teste, códigos de prática, diretrizes normativas e normas de sistemas de gestão.²⁰

2.3.2.2 – BENEFÍCIOS

Os benefícios que uma organização visa alcançar ao ser certificada são diversos e passam pelo aumento de oportunidades de acesso a novos mercados, assim como da eficiência dentro da própria organização, pelo compromisso com a eficácia e transparência dos processos e pela preocupação ambiental.

Uma organização certificada pode garantir que os seus produtos, processos, sistemas ou serviços estão em conformidade com as regulamentações e normas nacionais e internacionais.²¹ Na Tabela 2.3²² encontram-se listados alguns dos benefícios relacionados com os aspetos internos e externos de uma organização.

Tabela 2.3 - Tipologia dos efeitos positivos da adoção da norma ISO 9001:2015.

Aspetos internos	
Organização	Controlo da gestão de produção, distribuição de responsabilidades e definição de regras, melhoria na coordenação com fornecedores, melhoria dos sistemas de informação de gestão dos processos e de controlo interno de deteção de não conformidades (NC).
Implementação das atividades	Melhor utilização os recursos, redução dos custos de inspeção, melhoria da eficiência global, redução dos custos logísticos e de produção, diminuição de NC, melhoria no cumprimento dos tempos de implementação das atividades.
Gestão dos Recursos Humanos	Melhoria do sistema de sugestões dos funcionários, fomentação do trabalho em equipa, aumento da satisfação e motivação no trabalho.
Aspetos externos	
Comercial	Requisito para competir no setor de atividade, assim como para acesso a novos clientes e mercados.
Financeiro	Aumento do volume de negócios e da participação no mercado.
Gestão de clientes	Aumento da satisfação dos clientes e diminuição de reclamações.

2.3.2.3 – PROBLEMAS E OBSTÁCULOS

Os problemas mais críticos aquando da implementação de um SGQ referem-se ao custo elevado para a implementação da norma, ao envolvimento dos colaboradores e da gestão de topo, à alteração da cultura da organização, à falta de tempo ou funcionários para lidar com a gestão da qualidade e à dificuldade para lidar com a documentação das operações da organização, especialmente com os registos.²¹

2.3.2.4 – CERTIFICAÇÃO E ACREDITAÇÃO

A acreditação e a certificação são atividades que se diferenciam tanto nos seus objetivos como nas normas que utilizam.

A certificação é uma atividade de avaliação da conformidade que visa demonstrar que uma organização tem um sistema de gestão credível.

A acreditação reconhece a competência técnica das entidades para executar determinadas atividades cumprindo requisitos estruturais, técnicos e ainda de sistema de gestão, de modo a garantir a fiabilidade dos resultados dessas atividades.²³

Uma organização que pretenda obter a certificação deve possuir um conjunto de processos baseados nas normas ISO que estejam de acordo com a atividade da mesma. Esses processos e a sua monitorização necessitam estar devidamente documentados. Posteriormente, realiza-se uma auditoria externa a esses processos para que se confirme a concordância em relação às normas ISO e se possa certificar a organização, havendo a emissão de um certificado de conformidade, em caso de sucesso.²⁴

A ISO desenvolve as normas, mas não está envolvida no processo de certificação nem emite certificados, esse processo é realizado por entidades externas.

2.3.2.5 – *NORMAS DA SÉRIE ISO 9000*

Nos últimos anos, a qualidade dos produtos tornou-se um dos fatores mais importantes que influenciam os padrões comerciais e económicos nacionais e internacionais.

Foram desenvolvidas e adotadas diversas normas de qualidade ao longo dos anos, sendo um exemplo a família de normas ISO 9000 que representam um consenso internacional sobre boas práticas de gestão com o objetivo de garantir que uma organização possa entregar produtos ou serviços que atendam aos requisitos de qualidade do cliente. Esta família tem como objetivo fornecer um conjunto de diretrizes internacionais que forneçam informações às organizações sobre como construir um SGQ com base nas necessidades individuais do mercado de cada uma.

As normas da série ISO 9000 pretendem ser normas genéricas para a gestão da qualidade e garantia da qualidade. Estas normas podem ser aplicadas a qualquer tipo de organização; independente do tamanho ou do tipo de produtos fabricados ou serviços prestados, em organizações privadas e públicas, incluindo serviços governamentais.

O conjunto de normas da série ISO 9000 foi o grupo de normas o crescimento mais rápido na história e, desde o início, que é bastante popular.

Desde 1987, ano em que a família destas normas foi emitida, que são as normas que detêm mais impacto no comércio internacional, na relação entre as organizações e os fornecedores e na gestão da qualidade.

Todas as normas ISO são avaliadas e revistas em períodos de 5 anos de forma a determinar se as mesmas permanecem adequadas aos requisitos exigidos pelo mercado.

Esta série constituída por quatro normas, sendo elas, ISO 9000 Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e vocabulário, ISO 9001 Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos, ISO 9004 Gestão do sucesso sustentado de uma organização - Uma abordagem da gestão pela qualidade e ISO 19001 Diretrizes para auditoria em sistemas de gestão.

A ISO 9000 fornece os conceitos, princípios e vocabulário fundamentais utilizados em toda a família ISO 9000 e estabelece o cenário para a compreensão dos elementos básicos da gestão da qualidade.

A ISO 9001 é utilizada quando se pretende estabelecer um sistema de gestão de qualidade que confira a capacidade de uma organização fornecer produtos que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes.

A ISO 9004 fornece orientação sobre uma gama de objetivos de um sistema de gestão de qualidade mais ampla do que a ISO 9001, em particular na gestão para o sucesso a longo prazo e na busca da melhoria contínua.

A ISO 19011 fornece orientações sobre programas de auditoria, a realização de auditorias internas ou externas e informações sobre a competência do auditor.

Aprovisiona uma visão geral de como um programa de auditoria deve funcionar e como as auditorias do sistema de gestão da qualidade devem ocorrer.²¹

2.4 – A ISO 9001:2015

A ISO emitiu pela primeira vez a norma internacional ISO 9001 em 1987 e, desde então, esta tem apresentado uma importante dimensão na área da gestão da qualidade.

Só no ano de 2016 foram emitidos 1 644 357 certificados distribuídos por nove normas que, em comparação com o ano anterior, onde foram emitidos 1 520 368, representa um aumento de 8%.

Desde o ano de 1993, a ISO cria, anualmente, uma análise estatística mundial relativa à presente norma. De maneira a mostrar a evolução da sua implementação são, seguidamente, apresentados alguns dos dados retirados dessa análise.

Pela análise das Figuras 2.4 e 2.5²⁵ constata-se que existiu um período de claro crescimento entre os anos de 1993 e 2001, seguido de um período de queda em 2003.

A partir do ano de 2004, e até ao ano de 2010, verificou-se novamente um crescimento acentuado do número total de certificados mundialmente emitidos.

Entre 2011 e 2015 ocorreu um período de estagnação seguido de um ano com crescimento de certificados emitidos, em 2016. As diminuições ocorridas em 2003 e 2011 podem estar relacionadas com o facto de serem os anos em que termina o período de transição para as versões seguintes da norma e, por consequência, existirem empresas que não tenham renovado a certificação.

Na Figura 2.6²⁵ são apresentados os mesmos dados em valor percentual de forma a facilitar a comparação entre os vários anos para as diferentes zonas definidas.

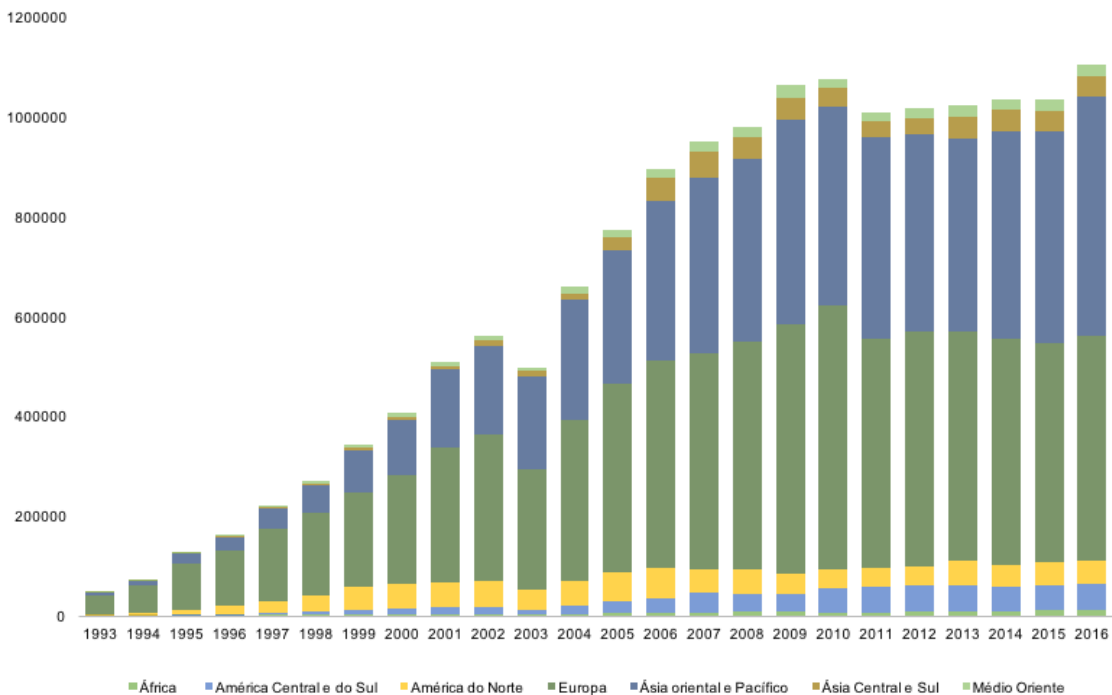


Figura 2.5 - Crescimento mundial anual de organizações certificadas pela ISO 9001.

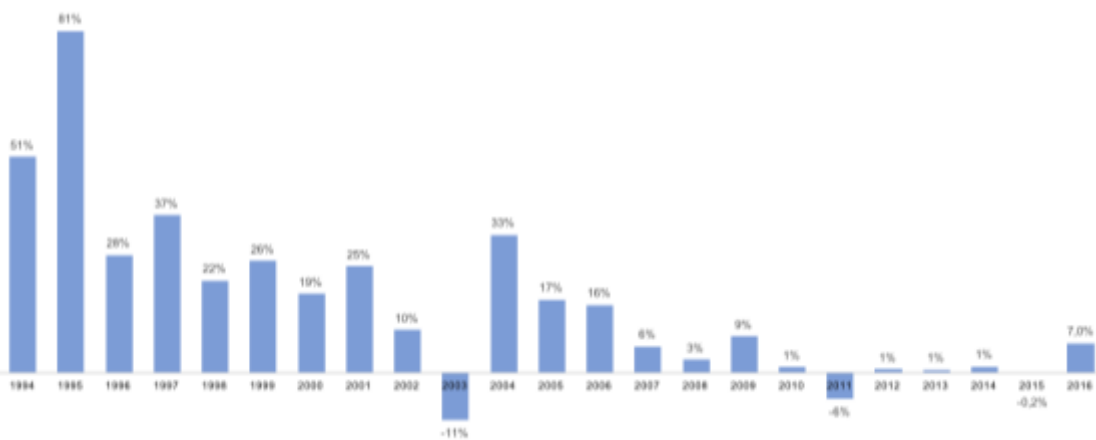


Figura 2.4 - Distribuição mundial de novas organizações certificadas pela ISO 9001 comparativamente com o ano de 1993 até 2016.

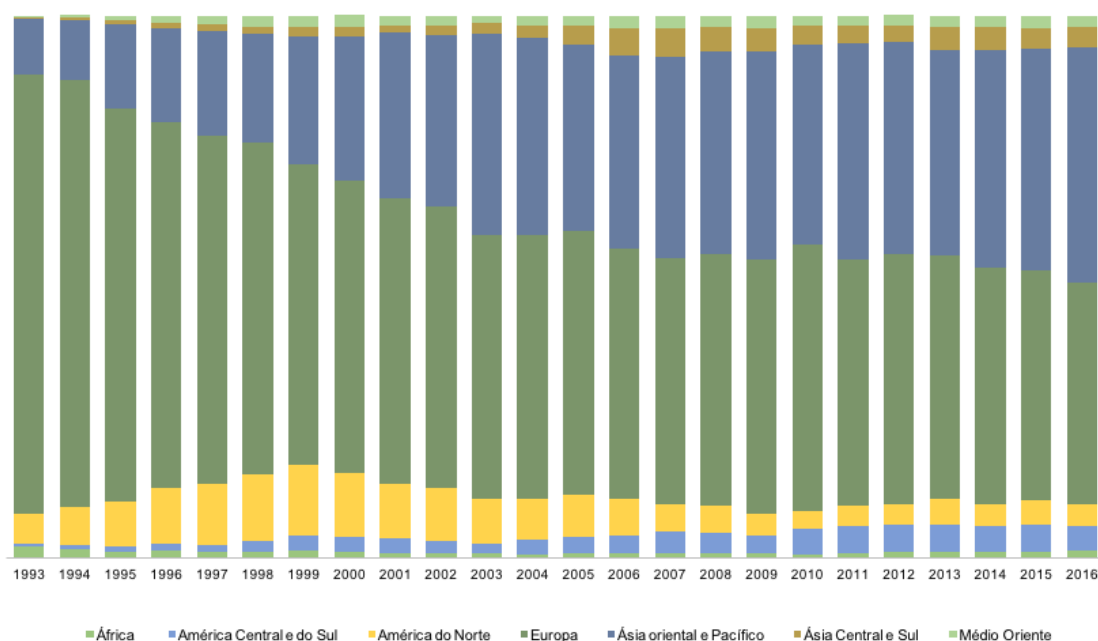


Figura 2.6 - Distribuição mundial percentual de organizações certificadas pela ISO 9001.

Tabela 2.4 - Top 10 dos países certificados pela ISO 9001 em 2016.

País	Certificados ISO 9001	Número de habitantes ²⁶	Certificados/1000 habitantes
China	350 631	1 379 302 771	0,25
Itália	150 143	62 137 802	2,42
Alemanha	66 233	80 594 017	0,82
Japão	49 429	126 451 398	0,39
Reino Unido	37 901	64 769 452	0,59
Índia	37 052	1 281 935 911	0,03
Espanha	34 438	48 958 159	0,70
Estados Unidos da América	30 474	326 625 791	0,09
França	23 403	67 106 161	3,49
Brasil	20 908	207 353 391	0,10
Portugal (25°)	7160	10 839 514	0,66

Ao analisar o Top 10 de países com mais certificados emitidos, apresentados na Tabela 2.3, verifica-se que constam do mesmo cinco países europeus (Itália, Reino Unido, Espanha, França, Alemanha), três asiáticos (China, Japão, Índia), EUA e Brasil.

Estes resultados reiteram a importância que os países do continente europeu assumiram e assumem ainda na difusão da certificação ISO 9001 no mundo.

Tendo em conta os dados publicados no ISO Survey 2016²⁵, em termos absolutos, a China destaca-se na liderança, com 350631 certificados emitidos. No entanto, em termos de certificados por 1000 habitantes, a China apresenta um valor relativamente baixo de 0,25, enquanto Itália, segundo país com maior número de certificados ISO 9001, apresenta 2,4 certificados por 1000 habitantes.

Tabela 2.5 - Top 25 dos países com mais certificados por 1000 habitantes.

1º - França	2º - Itália	3º - Suíça	4º - Israel	5º - República Checa	6º - Alemanha	7º - Espanha	8º - Grécia	9º - Portugal	10º - Holanda	11º - Reino Unido	12º - Roménia	13º - Austrália
3,49	2,42	1,36	1,22	0,99	0,82	0,70	0,68	0,66	0,60	0,59	0,57	0,55
14º - Japão	15º - República da China	16º - Malásia	17º - Polónia	18º - China	19º - Colómbia	20º - República da Coreia	21º - Tailândia	22º - Brasil	23º - EUA	24º - Índia	25º - Indonésia	
0,39	0,38	0,33	0,32	0,25	0,25	0,22	0,14	0,10	0,09	0,03	0,03	

Portugal aparece, em 2016, na vigésima quinta posição do ranking, com 7160 certificados ISO 9001 emitidos, no entanto, ao analisar os valores da coluna de certificados/1000 habitantes do Top 25, Portugal sobe para o 9º lugar da tabela com 0,66 certificados por cada 1000 habitantes.

A norma NP EN ISO 9001:2015 especifica os requisitos para um sistema de gestão da qualidade quando uma organização pretende demonstrar a sua aptidão para, de forma consistente, fornecer produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos do cliente como as exigências legais aplicáveis e visa aumentar a satisfação do cliente através da aplicação eficaz do sistema.

Todos os requisitos da norma são genéricos e pretende-se que sejam aplicáveis a qualquer organização, independentemente do seu tipo ou dimensão, ou dos produtos e serviços que fornece.

Para uma organização obter a certificação do seu sistema de gestão da qualidade de acordo com a norma ISO 9001, deverá implementar a norma e cumprir os seus requisitos.

Os requisitos da norma prendem-se com a documentação, os processos e sua interação, planeamento, recursos humanos, infraestrutura e satisfação do cliente, entre outros. Para implementar esta norma serão necessários diversos passos dentro da organização como formação, quer das pessoas que vão implementar o sistema, quer dos colaboradores para os sensibilizar e familiarizar com os requisitos da norma, identificação dos processos da organização, elaboração do sistema de gestão documental da organização (Manual da Qualidade, procedimentos, instruções de trabalho, impressos), realização de auditorias internas, entre outros.

A NP EN ISO 9001:2015 é composta por dez secções estruturadas coerentemente todos os requisitos necessários à implementação do SGQ. De seguida são especificadas as mesmas.^{10,27}

1. Objetivo e campo de aplicação

O objetivo e campo de aplicação é uma secção chave que explicita o porquê da norma e a quem se destina.

Uma organização, ao aplicar esta norma, comprova que fornece produtos e serviços conformes com os requisitos do cliente e legais aplicáveis, garantindo que as necessidades e expectativas dos clientes são satisfeitas e que procura aumentar a satisfação dos mesmos através de processos de melhoria.

2. Referências normativas

A *NP EN ISO 9000:2015 Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e vocabulário* é a única referência normativa citada nesta secção e é aí que se encontram definidos os conceitos essenciais para a correta compreensão da ISO 9001:2015.

3. Termos e definições

Os termos e definições presentes na NP EN ISO 9000:2015 são aplicáveis à NP EN ISO 9001:2015. Ao longo do documento existem várias notas com explicações detalhadas de termos ou outro tipo de esclarecimentos, para auxiliar a sua interpretação.

4. *Contexto da organização*

Esta secção é composta por quatro subsecções:

- 4.1. Compreender a organização e o seu contexto
- 4.2. Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas
- 4.3. Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade
- 4.4. Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos

Nesta secção são evidenciadas a importância da compreensão do contexto em que a organização se insere e as partes interessadas, assim como a compreensão das suas necessidades e expectativas. Deve ser feita uma clara divisão dos limites físicos, geográficos, organizacionais e dos produtos, serviços e processos abrangidos pelo SGQ. A Organização determina e gere os processos necessários para alcançar os resultados pretendidos, usando uma abordagem sistémica de gestão.

Como a base de um sistema de gestão, a secção 4, determina o ambiente em que a organização se insere.

5. *Liderança*

Secção formada por três subsecções:

- 5.1 Liderança e compromisso
- 5.2 Política
- 5.3 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais

Nesta secção o foco está na gestão de topo da organização. Esta tem uma maior participação na gestão do sistema devendo alinhar a política da qualidade e as metas estabelecidas com as orientações estratégicas da organização integrando os requisitos do sistema de gestão no processo do negócio.

A política é determinada pela gestão de topo com a finalidade de estabelecer e comunicar o seu compromisso e as suas orientações para o êxito do SGQ, a serem seguidos e aplicados na organização

A gestão de topo deve comprometer, dirigir e apoiar as pessoas para que estas possam contribuir para um SGQ eficaz.

6. *Planeamento*

- 6.1 Ações para tratar riscos e oportunidades
- 6.2 Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir
- 6.3 Planeamento das alterações

Após a organização identificar riscos e oportunidades é necessário definir como estes serão geridos através do planeamento.

A fase do planeamento define o quê, quem, como e quando estes riscos devem ser geridos, monitorizados e atualizados às questões de contexto e necessidades e expectativas relevantes das partes interessadas.

Esta abordagem substitui a ação preventiva e reduz a necessidade de ações corretivas posteriormente, sendo que a ação corretiva corresponde a um risco não identificado, erroneamente qualificado ou mal gerido e a ação preventiva visa a antecipação ao risco.

7. Suporte

7.1 Recursos

7.2 Competências

7.3 Consciencialização

7.4 Comunicação

7.5 Informação documentada

Depois de abordar o contexto, o compromisso e o planeamento, as organizações devem ter em conta o suporte que necessitam para atingir as suas metas e objetivos. Estas devem disponibilizar recursos internos e externos necessários para a operação e controlo dos processos, a garantia da conformidade dos produtos e serviços, o cumprimento dos objetivos e a eficácia do SGQ. É essencial que as pessoas possuam competências consistentes com as funções, responsabilidades e autoridades que lhes são atribuídas para serem bem-sucedidas e contribuírem para um sistema de gestão eficaz e para a melhoria.

A política da qualidade da organização, os objetivos da qualidade, os benefícios da melhoria do desempenho e as implicações das não conformidades com os requisitos do SGQ devem ser disponibilizados a todos os colaboradores da organização.

8. Operacionalização

A secção 8 é organizada em sete subsecções:

8.1 Planeamento e controlo operacional

8.2 Requisitos para produtos e serviços

8.3 Design e desenvolvimento de produtos e serviços

8.4 Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos

8.5 Produção e prestação do serviço

8.6 Libertação de produtos e serviços

8.7 Controlo de saídas não conformes

Na operacionalização é abordada a gestão dos processos internos e externos inerentes à cadeia de fornecimento de produtos e serviços.

9. *Avaliação do desempenho*

9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação

9.2 Auditoria interna

9.3 Revisão pela gestão

A organização determina os métodos de monitorização, medição, análise e avaliação adequados para obter informação válida sobre o desempenho do SGQ e a satisfação do cliente. A perceção do cliente sobre o grau em que os produtos e serviços fornecidos satisfazem as suas necessidades e expectativas deve ser conhecida.

A realização de auditoria interna, tem como principal função avaliar a conformidade com as disposições planeadas e os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015, determinando se o SGQ, está implementado e é mantido com eficácia.

Na revisão de gestão, a gestão de topo analisa criticamente os resultados da avaliação do desempenho do sistema, a sua eficácia, adequabilidade e o alinhamento com a estratégia organizacional para decidir sobre a necessidade de mudanças, ações de melhoria e respetivos recursos.

10. *Melhoria*

10.1 Generalidades

10.2 Não conformidade e ação corretiva.

10.3 Melhoria contínua.

A organização identifica as falhas e os incumprimentos, corrige-os, investiga as causas e toma ações para prevenir a recorrência, assegurando a melhoria contínua.

Depois de implementada a norma e de realizada a auditoria interna no sentido de aferir se os requisitos implementados estão conformes, o sistema será submetido a uma auditoria de certificação para que a entidade certificadora possa verificar se efetivamente os requisitos da norma são cumpridos.

A obtenção da certificação é conseguida após auditoria realizada pela entidade certificadora e é válida por 3 anos, ao fim dos quais o certificado é renovado. Anualmente a organização deve ser sujeita a auditorias de acompanhamento para garantir que as condições que levaram à concessão do certificado, se mantêm válidas.²⁷

IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA NP EN ISO 9001:2015 NO FUNCIONAMENTO DA CONSORIMA

3.1 – LEVANTAMENTO DA SITUAÇÃO

De maneira a estudar a necessidade de uma possível certificação da empresa pela NP EN ISO 9001:2015 requerida por parte dos clientes da CONSORIMA, foi enviado um questionário a todos os clientes que pode ser consultado no Anexo A.

Das 327 empresas inquiridas apenas 46 responderam às questões propostas. Os resultados obtidos revelaram que a certificação não é um requisito obrigatório para os clientes da CONSORIMA. Dos 46 clientes, 33 não são certificados pela norma, 10 são e 3 estão no processo de certificação. Estes resultados encontram-se apresentados sendo distribuídos por área de atividade conforme espelhado na Tabela 3.1. As Figuras seguintes ilustram as respostas a cada pergunta do questionário.

Tabela 3.1 - Empresas clientes da CONSORIMA, certificadas ou em processo de certificação e não certificadas, - distribuídas por setor de atividade.

Área de atividade das empresas clientes da CONSORIMA	Certificadas ou em processo de transição	Não certificadas
Venda a grosso e retalho	6	14
Tintas e vernizes	2	1
Detergência	2	7
Plásticos e borracha	1	1
Cosmética	0	2
Derivados de colofónia	1	0
Equipamentos elétricos e óticos	0	1
Equipamentos e maquinaria	0	3
Fabrico e preparação de massas de polir	0	1
Indústria de papel	1	1

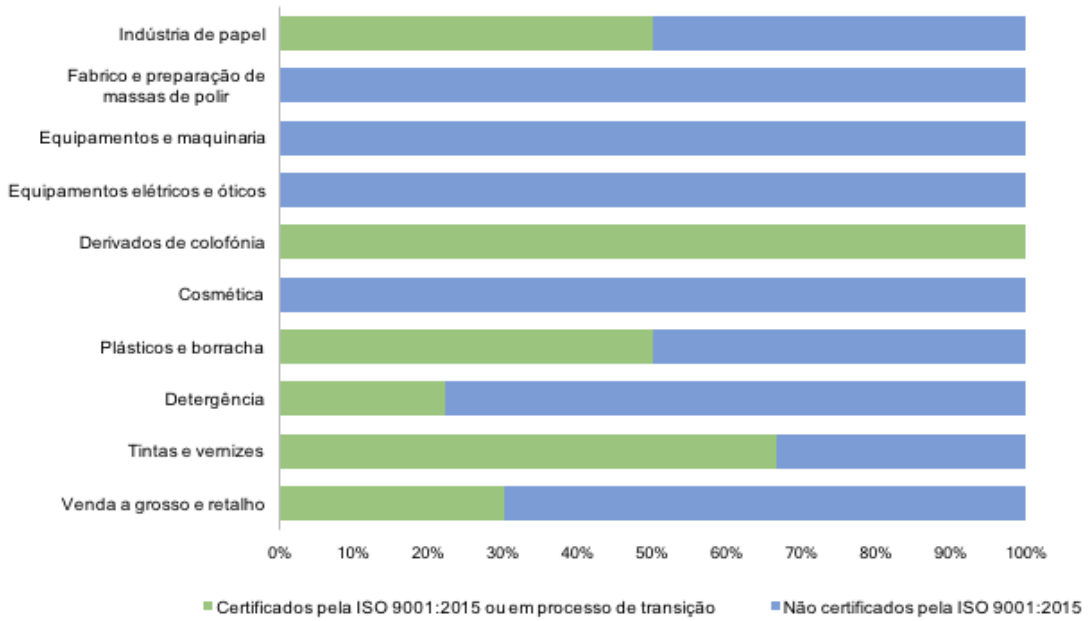


Figura 3.1 - Certificação dos clientes da CONSORIMA, por setor de atividade.

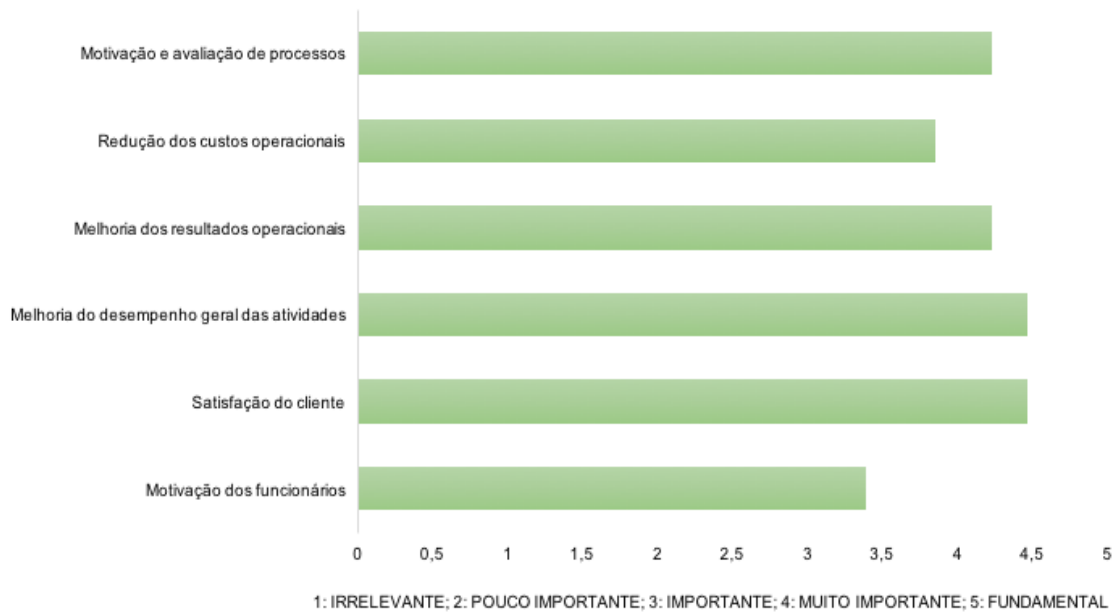


Figura 3.2 - Grau de influência da implementação do SGQ para a melhoria de desempenho dos indicadores.

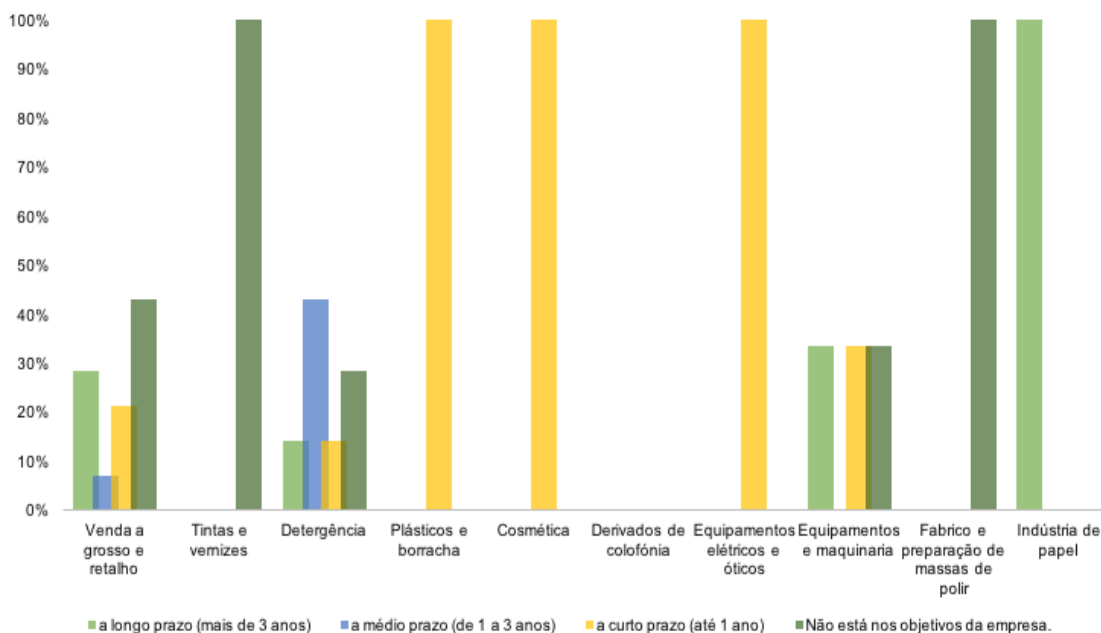


Figura 3.3 - Objetivos de certificação pela ISO 9001 das empresas não certificadas.

Como se pode observar na Tabela 3.1 e na Figura 3.1, e como já foi referido anteriormente, a grande parte dos clientes da CONSORIMA não são certificados pela ISO 9001. Ao analisar as respostas acerca da importância de cada indicador representado na Figura 3.2, verifica-se que, para os clientes da CONSORIMA, a implementação de um SGQ assenta, preferencialmente, nos propósitos da satisfação do cliente e da melhoria do desempenho geral das atividades.

Na Figura 3.3 estão apresentadas as repostas das empresas não certificadas para a questão acerca de uma possível certificação contemplar os objetivos da empresa em questão. Conclui-se que são 9 as empresas que pretendem obter uma certificação a curto prazo, 4 a médio prazo e 7 a longo prazo e as 11 restantes não pretendem ser certificadas. Ao agrupar as empresas que não pretendem obter certificação com aquelas que pretendem num espaço temporal superior a 3 anos, verifica-se que, mais de metade dos inquiridos não considera a certificação um tema de extrema importância.

A figura seguinte, Figura 3.4, mostra as principais razões da não certificação das empresas inquiridas.

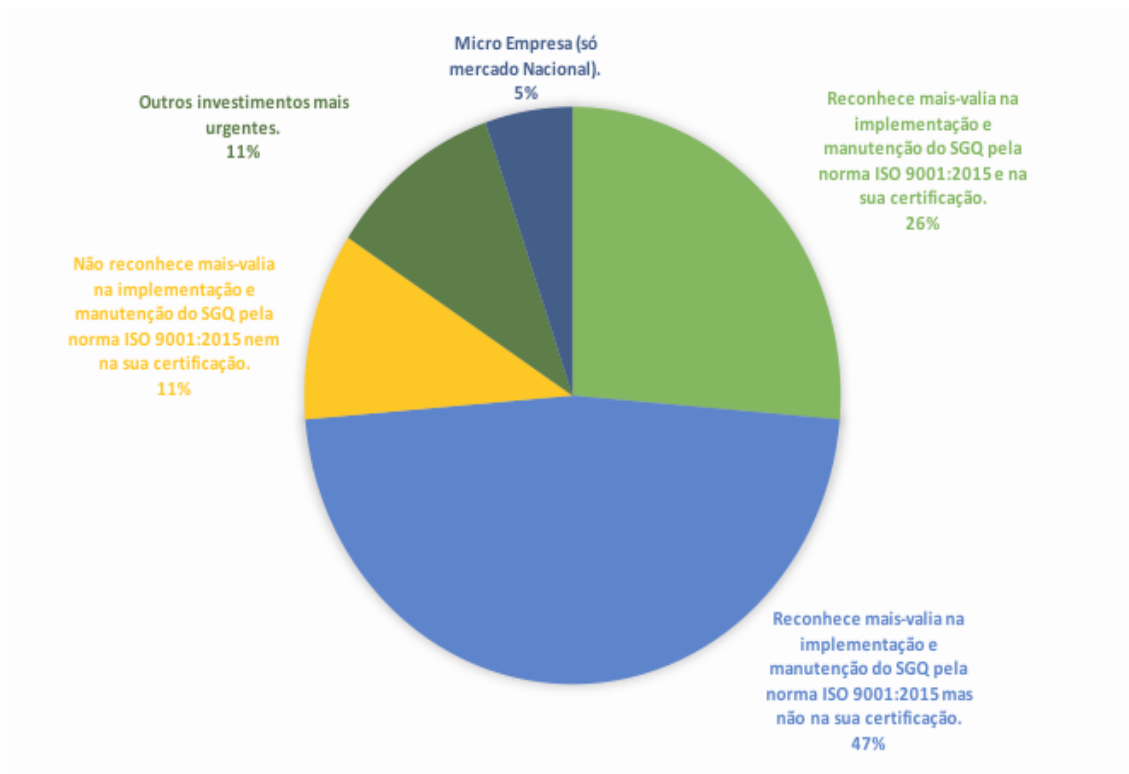


Figura 3.4 - Razões da não certificação das empresas inquiridas.

Uma das empresas não considera a certificação relevante pois é uma microempresa, 2 consideram ter outros investimentos mais urgentes, outras duas não reconhecem qualquer mais-valia na implementação e manutenção de um SGQ, 5 reconhecem como mais-valia a implementação e manutenção do SGQ pela norma e a sua certificação e 9 reconhecem como mais-valia a implementação e manutenção do SGQ pela norma, mas não na sua certificação.

Ao analisar globalmente os resultados do questionário verifica-se que a certificação da CONSORIMA, à vista dos clientes, não é um fator que comprometa a continuidade dos seus negócios nos vários setores de atividade que envolve. No entanto, há requisitos nítidos de garantia da qualidade no que diz respeito à manutenção de métodos orientados pela referida norma. No Anexo B encontra-se um inquérito, a título de exemplo, de um cliente da CONSORIMA, que demonstra os requisitos que se traduzem de maior importância aplicados à distribuição de produtos químicos.

Enquadrando nos requisitos aplicáveis ao sistema de gestão da qualidade, e analisando o inquérito direcionado à CONSORIMA acerca dos requisitos considerados fundamentais no setor de atuação da mesma, verifica-se que os pontos que os clientes consideram fulcrais são os seguintes:

- política de qualidade;
- manual/procedimentos da qualidade;
- planos de formação e reciclagem dos funcionários;
- monitorização e análise das matérias-primas e produto acabado;
- seleção e avaliação de fornecedores;
- equipamentos de inspeção e ensaio calibrados/verificados;
- implementação de ações corretivas ou preventivas no caso de surgirem não conformidades ou reclamações do cliente;
- Sistemas de avaliação da satisfação de clientes;
- Processos de fabrico descritos em fluxogramas.

No âmbito de atividade da CONSORIMA existem requisitos legais de elevada importância, sendo estes imperativos no que respeita à continuidade do negócio, uma vez que são transversais a todos os setores de atividade que utilizem produtos químicos nos seus processos. Estes Requisitos Europeus são o REACH (Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals), Regulamento CE 1907/2006 relativo ao registo, avaliação, autorização e restrição de substâncias químicas e o CLP (Classification, Labeling and Packaging), Regulamento CE 1272/2008 relativo à classificação, rotulagem e embalagem de substâncias e misturas químicas, cuja garantia de cumprimento é requisito obrigatório.

A CONSORIMA, envolvida nas suas obrigações legais relativas ao seu âmbito de atividade, procura garantir o cumprimento destes Regulamentos Europeus que hoje se encontram mais presentes nas atividades do dia-a-dia. Neste sentido, é estabelecida uma estreita relação com os fornecedores e é verificado o comprometimento destes para com os requisitos do Regulamento REACH e CLP, nomeadamente na obtenção de informação relativa aos registos de substâncias efetuados, os seus cenários de exposição, bem como a confirmação de substâncias isentas de registo ao abrigo deste regulamento ou datas de registo posterior. A CONSORIMA garante a fluência desta informação ao cliente através da ficha de dados de dados de segurança, tal e conforme previsto pelo Regulamento REACH e estabelecido pela ECHA (European Chemical Agency). A ficha de dados de segurança, por sua vez, cumpre com os requisitos estabelecidos no Regulamento CLP relativo à classificação, rotulagem e embalagem de substâncias e misturas químicas.

Apesar de não pretender tornar-se uma empresa certificada pela NP EN ISO 9001:2015, a CONSORIMA optou, através da sua estratégia e planeamento das suas atividades, por harmonizar o seu sistema de gestão com os requisitos da norma mencionada anteriormente, como forma de evidenciar a sua capacidade em fornecer produtos e serviços de acordo com os requisitos dos clientes e das partes interessadas relevantes (PIR) e demonstrar o seu objetivo em melhorar o nível de satisfação dos clientes.

3.1.1 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A CONSORIMA – COMÉRCIO DE PRODUTOS QUÍMICOS, S.A. está estruturada de acordo com o seguinte organograma da Figura 3.5.

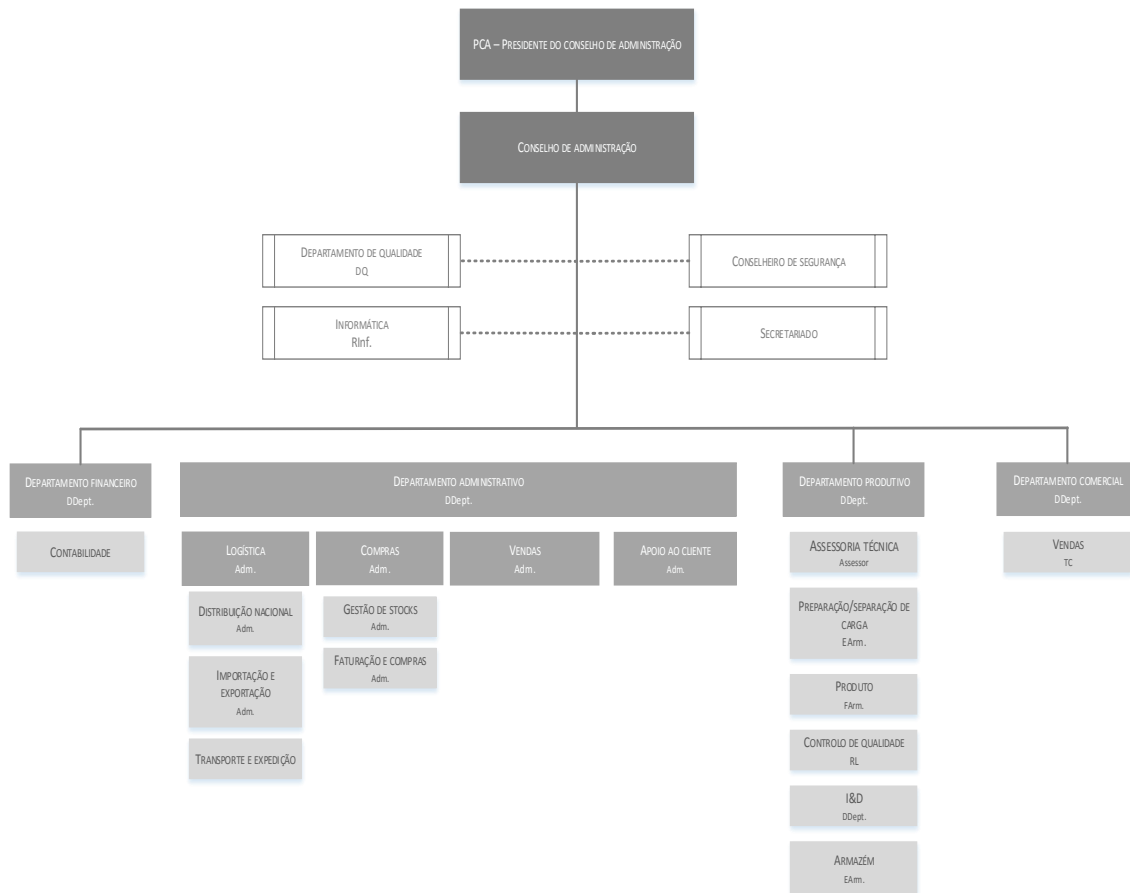


Figura 3.5 - Organograma da Consorima.

Todas as funções e responsabilidades estão descritas no Manual de Funções da empresa.

3.1.2 – ANÁLISE SWOT

Compreender o ambiente de negócios é fundamental para o processo de planeamento estratégico. Entre as ferramentas mais importantes para facilitar essa compreensão encontra-se a análise SWOT. Esta ajuda as organizações a obter uma melhor visão do seu ambiente de negócios interno e externo ao fazer planos estratégicos e decisões analisando e posicionando os recursos e o ambiente de uma organização em quatro regiões: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

As forças e as fraquezas são fatores internos (controláveis) que apoiam e dificultam as organizações a alcançar os seus objetivos, respetivamente. As oportunidades e ameaças são os fatores externos (incontroláveis) que permitem e incapacitam as organizações de cumprir a sua missão. A identificação dos fatores nestes quatro campos, permite à organização reconhecer as suas principais competências para a tomada de decisões, planeamento e criação de estratégias.²⁸

Na Tabela 3.1 encontra-se a análise SWOT da CONSORIMA.

Tabela 3.2 - Análise SWOT da CONSORIMA.

Forças	Elevado nível de competência Conhecimentos competitivos Forte administração Vantagem de custo/preço Competências tecnológicas/técnicas superiores Recursos financeiros adequados Boa reputação com compradores Reconhecido líder de mercado Áreas funcionais bem concebidas
Fraquezas	Problemas operacionais internos Vulnerabilidade nas mudanças no ciclo de negócios ou em recessão
Oportunidades	Existência de novos mercados para entrar Expansão dos produtos/serviços para ir de encontro às necessidades dos clientes Complacência das empresas rivais
Ameaças	Concorrência estrangeira de baixo-custo a entrar no mercado Mudanças adversas no estrangeiro relativas a políticas de exportação e importação Requerimentos legais a tornar-se onerosos Aumento da venda de produtos alternativos

3.2 – IMPLEMENTAÇÃO DO SGQ

A implementação de um SGQ segue uma série de etapas que devem ser ordenadas temporalmente relativamente ao desenvolvimento das mesmas. No entanto, a ordem pela qual as etapas se encontram listadas em seguida, pode ser, por questões de eficiência na implementação, alterada.

- 1º - levantamento da situação atual;
- 2º - sensibilização da gestão de topo;
- 3º - definição da política da qualidade;
- 4º - definição da equipa de projeto;
- 5º - definição do plano de implementação;
- 6º - planeamento;
- 7º - implementação e funcionamento;
- 8º - verificação e ações corretivas;
- 9º - auditoria interna;
- 10º - auditoria de certificação.

Na implementação do sistema de gestão da qualidade na CONSORIMA, a lista acima representada foi tida em conta, sendo que alguns dos passos foram executados na íntegra.

No primeiro passo pretendeu-se conhecer o estado atual da organização no que diz respeito à gestão da qualidade. Foi analisado o que já existia na organização, os manuais, processos, procedimentos, instruções de trabalho e impressos. Após essa recolha de informação, por forma a visualizar mais facilmente os documentos a manter e quais deveriam sofrer alteração, foi feita uma reunião com a diretora da qualidade da empresa onde foram discutidos e explicitados os processos da empresa. Ainda na fase do levantamento da situação foi realizada uma auditoria de diagnóstico por forma a identificar os requisitos normativos relacionados com os processos, fornecedores e produtos/serviços e verificar o grau de cumprimento.

Como já existiam algumas medidas adotadas no sentido de implementar o SGQ, o segundo passo, da sensibilização da gestão, foi bastante simplificado. Se a implementação partisse do ponto zero, neste ponto da mesma, deveriam ser apresentados os resultados do diagnóstico inicial de maneira a sensibilizar a direção para as vantagens da adoção do SGQ.

A Política da Qualidade (PQ) é definida pela própria organização nada tendo a ver com a pessoa/equipa responsável pela implementação do SGQ. A mesma já se encontrava determinada aquando da execução deste trabalho. No tópico 3.1.2.1 podem encontrar-se mais informações acerca da PQ da CONSORIMA.

Relativamente à equipa de projeto para a implementação do SGQ, esta foi constituída por duas pessoas. Como forma de ajuda na obtenção de conhecimentos práticos nesta área, a equipa referida procurou respostas assistindo a um seminário relacionado com o tema da presente dissertação, da responsabilidade de uma entidade

acreditada e bem reconhecida na certificação de sistemas de gestão da qualidade - SGS.

Na fase do plano de implementação foram estabelecidos os objetivos do projeto, assim como as datas a cumprir para os atingir. Foi feita uma calendarização de atividades por forma a auxiliar o trabalho e facilitar a distribuição do mesmo.

Na etapa do planeamento foi feita a compilação da documentação interna já existente e em concordância com os requisitos da norma. Foram ainda melhorados os documentos, que necessitavam de alterações de maneira a evidenciar que as práticas existentes se encontravam em conformidade com os requisitos normativos.

Posteriormente, foi feita uma análise crítica do sistema e foram delineados os mecanismos de controlo sistemático de modo a agir proactivamente sobre o sistema. Foram também elaborados e implementados os procedimentos de controlo dos documentos, não-conformidades e das ações corretivas e preventivas.

Por fim, foi feita uma auditoria interna com o objetivo de procurar evidências que confirmem a eficácia e conformidade do SGQ implementado ou, pelo contrário, os desvios para que possam ser corrigidos. Este processo culmina na revisão do SGQ pela gestão de topo e consequente análise dos resultados de monitorização dos indicadores de desempenho.

Como já foi referido anteriormente, a CONSORIMA não pretende obter a certificação e, portanto, a última etapa não será efetuada. No entanto, para a maioria das organizações, esta etapa representa o fim de todo o processo de implementação de um SGQ. A entidade certificadora avalia e assegura que o sistema cumpre todos os requisitos da norma.

3.2.1 – ESTRUTURA DOCUMENTAL

A documentação do SGQ identifica a metodologia básica pela qual uma organização opera. Esta inclui declarações documentadas da política da qualidade da organização e os objetivos da qualidade, o manual da qualidade, os procedimentos, as instruções de trabalho, os documentos necessários para assegurar o planeamento, a operação e o controlo efetivos dos processos e registos da organização requeridos pela ISO 9001:2015.

A extensão da documentação do SGQ é definida de acordo com o tamanho e o tipo de atividades da organização, a complexidade e interação dos processos e as necessidades do plano da qualidade.

A revisão de 2015 da norma ISO 9001 teve, entre outros, dois objetivos bastante importantes, sendo estes, criar uma norma simples e de fácil entendimento por parte de todos os utilizadores e reduzir a quantidade e o grau de detalhe de toda a documentação requerida. A EN NP ISO 9001:2015 permite uma flexibilidade organizacional na forma como uma organização escolhe documentar o seu SGQ. Ou seja, cada organização é livre de definir a quantidade de informação documentada necessária para demonstrar o planeamento, operação e controlo efetivos dos seus processos e da implementação e melhoria contínua da eficácia do próprio SGQ.

3.2.1.1 – MANUAIS

A CONSORIMA tem disponíveis três manuais, sendo eles, o Manual da Qualidade (MQ), o Manual de Funções e o Manual de Boas Práticas.

O MQ é o documento que descreve o sistema de gestão da qualidade e a estrutura da documentação utilizada no mesmo. Inclui o objetivo do próprio documento, o âmbito do SGQ e o compromisso para com o mesmo por parte da gestão de topo. Contém ainda a apresentação histórica da empresa, assim como a sua missão, valores e cultura. A Política da Qualidade, a estrutura da organização e documental estão também presentes no MQ. O mesmo pode ser consultado no Anexo C.

O Manual de Boas Práticas é um documento reúne as Instruções de Trabalho (IT), procedimentos e outras informações relevantes para consulta dos colaboradores da CONSORIMA.

O Manual de Funções reúne as descrições de todos os cargos existentes na empresa.

3.2.1.2 – PROCESSOS

Um processo pode ser definido como um conjunto de atividades interrelacionadas ou interativas que transformam entradas em saídas de forma a atingir o resultado pretendido.

Para a implementação do SGQ na CONSORIMA foram definidos quinze processos, que se encontram listados em seguida.

CONPROC001 – Direção estratégica

CONPROC002 – Gestão comercial

CONPROC003 – Controlo do sistema de gestão da qualidade

CONPROC004 – Gestão financeira

CONPROC005 – Investigação e desenvolvimento

- CONPROC006 – Gestão de clientes e pedidos
- CONPROC007 – Preparação do produto
- CONPROC008 – Gestão de entrega
- CONPROC009 – Pós-venda
- CONPROC010 – Gestão de equipamentos e infraestruturas
- CONPROC011 – Compras e qualificação de fornecedores
- CONPROC012 – Gestão de documentos internos
- CONPROC013 – Gestão de stocks e inventários
- CONPROC014 – Gestão de regulamentação
- CONPROC015 – Gestão de recursos humanos

Cada processo da CONSORIMA explicita o responsável, as entradas e saídas, os indicadores e os documentos referentes ao mesmo.

No Anexo C.1 encontra-se representado o processo relativo às compras e qualificação de fornecedores. Este foi o exemplo escolhido para ser apresentado pois foi o processo que mais alterações sofreu devido à estruturação inicial ineficaz do mesmo.

3.2.1.3 – PROCEDIMENTOS

Os procedimentos descrevem a forma de realizar as atividades e os processos. Enquanto um processo clarifica “o que fazer”, um procedimento instrui “como fazer”.

Foram definidos nove procedimentos na CONSORIMA.

- CONPR001 – Gestão de documentos internos e externos
- CONPR002 – Compras, subcontratação, seleção e avaliação de fornecedores
- CONPR004 – Investigação e desenvolvimento
- CONPR005 – Apresentação de cotação
- CONPR006 – Atividade comercial
- CONPR007 – Preparação do produto
- CONPR008 – Tratamento de ocorrências
- CONPR009 – Gestão de encomenda de clientes
- CONPR010 – Faturação e cobrança

Cada procedimento apresenta o departamento responsável, um fluxograma com descrição de cada atividade, o responsável por cada atividade e os documentos necessários para o cumprimento de cada etapa.

No Anexo C.2 encontra-se representado o procedimento de compras, subcontratação, seleção e avaliação de fornecedores.

3.2.1.4 – INSTRUÇÕES DE TRABALHO

Uma instrução de trabalho é um documento que se destina a descrever, de forma simples e direta, a maneira correta de executar uma operação e/ou tarefa. Com esse sentido, foram definidas sete IT que se encontram reunidas no Manual de Boas Práticas da CONSORIMA.

- CONIT001 – Receção de produto a granel
- CONIT002 – Gestão de embalagens
- CONIT003 – Inventários
- CONIT004 – Equipamentos de proteção individual
- CONIT005 – Expedição
- CONIT006 – Receção do produto embalado
- CONIT007 – Armazenagem

3.2.1.5 – IMPRESSOS

Todos os documentos utilizados na empresa como complemento aos seus processos e procedimentos são denominados como impressos. Até à data, a CONSORIMA possui 67 impressos que utiliza do dia-a-dia por forma a facilitar o funcionamento organizado da empresa.

No ANEXO C.3 encontra-se representado o impresso de seleção e avaliação de fornecedores a título de exemplo.

3.2.2 – RESPONSABILIDADE DA GESTÃO

3.2.2.1 – COMPROMETIMENTO

O Conselho de Administração da CONSORIMA expressa o seu total comprometimento para com o Sistema de Gestão da Qualidade implementado visando assegurar a adequação da qualidade dos serviços/produtos prestados/transacionados à completa satisfação dos seus clientes, fornecedores e colaboradores.

É da responsabilidade de Diretor da Qualidade zelar pela manutenção e melhoria contínua do SGQ implementado em proximidade constante com o Conselho de Administração. O envolvimento do Conselho de Administração da CONSORIMA torna-se assim imprescindível, para a garantia deste compromisso a todos os níveis da organização, devendo estar envolvido em todas medidas necessárias para o cumprimento da política e dos objetivos traçados a este nível.

3.2.2.2 – *POLÍTICA DA QUALIDADE*

Trata-se de um documento formal no qual a organização define as diretrizes e estratégias globais correspondentes à área da qualidade. Esta deve encontrar-se nivelada com o comprometimento da empresa em satisfazer os clientes e melhorar continuamente os seus processos.

A PQ foi definida e aprovada pela direção, é disponibilizada a todas as partes interessadas relevantes através do Manual da Qualidade onde é mantida como informação documentada (ID). A mesma encontra-se afixada na empresa para consulta de todos os colaboradores.

A Política da Qualidade da CONSORIMA está centrada fundamentalmente em três coordenadas cruciais - Qualidade, Preço e Prazos de entrega - para que os produtos obtenham uma quota de mercado e a sua otimização da responsabilidade de todos os serviços da empresa.

3.2.2.3 – *FOCO NO CLIENTE*

A CONSORIMA mantém continuamente o foco nos seus clientes, de maneira a garantir a identificação das necessidades e requisitos dos mesmos aquando da comercialização e distribuição dos seus produtos. Para tal, é efetuada uma avaliação do grau de satisfação dos clientes, por intermédio de um questionário anual, com vista a identificar e tomar ações que contribuam para a melhoria contínua.

3.2.2.4 – *REVISÃO PELA GESTÃO*

Todos os anos é feita uma revisão do SGQ onde é efetuada uma avaliação global do ano decorrente e onde são consideradas as oportunidades de melhoria, assim como todas as alterações ou atualizações que a gestão de topo considere necessárias para a manutenção e evolução do SGQ.

3.2.3 – AUDITORIA INTERNA

Uma auditoria interna define-se como um processo sistemático, independente e documentado para a obtenção de evidências, que auxilia as organizações na avaliação da eficácia e da conformidade das operações e destina-se a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização.

As auditorias devem ser realizadas em intervalos de tempo planeados de maneira a ser possível verificar se os processos se mantêm em conformidade com o estabelecido

inicialmente, se se mantêm devidamente implementados e para fornecer informações do desempenho dos mesmos à gestão de topo.

É fundamental definir os objetivos e o âmbito de cada auditoria realizada. Os objetivos da auditoria assentam em declarações genéricas desenvolvidas pelos auditores, que definem o que se pretende alcançar na execução da mesma. O âmbito de uma auditoria interna tem como objetivo facultar à gestão de topo uma garantia legítima que a gestão de risco na organização é eficaz, assim como o SGQ na sua globalidade.

Na fase de execução, devem ser identificadas informações suficientes, fidedignas, relevantes e úteis para cumprir os objetivos do trabalho de auditoria e fornecer uma base sólida para os resultados da mesma.

Após a execução da auditoria interna segue-se a documentação das não conformidades, oportunidades de melhoria e conclusões.

No seguimento da implementação do sistema de gestão da qualidade na CONSORIMA, foi efetuada uma auditoria interna que teve como objetivo avaliar todos os processos da empresa e a sua conformidade com os requisitos da norma de referência, EN NP ISO 9001:2015, e os requisitos legais e regulamentares aplicáveis. Para tal foi elaborada uma lista de verificação, que pode ser encontrada no Anexo D.

Com base nos resultados obtidos na auditoria, verifica-se que CONSORIMA apresenta, no geral, um SGQ em conformidade com os requisitos da norma, sendo que é passível de melhorias visto que acusou três não conformidades menores e duas graves.

Quanto aos aspetos positivos observados, destacam-se:

- a constante focalização no cliente;
- a preocupação pelas boas práticas interrelacionais e operacionais;
- a competência técnica, envolvimento e disponibilidade de toda a organização.

Na Tabela 3.3 encontram-se definidas as não conformidades observadas ao longo da auditoria realizada.

Tabela 3.3 - Não conformidades do SGQ da Consorima.

Não conformidade	Requisito	Constatação
NC1	7.1.4	Não existe uma política ambiental escrita
NC2	7.2	Não há evidências de avaliação dos colaboradores após uma formação – falta avaliar a eficácia da formação
NC3	8.3	O processo de design e desenvolvimento não existia, pelo que, foi agora definido e, portanto, não existem ainda evidências
NC4	9.2	Não existem evidências de auditorias internas
NC5	9.3	Não há evidências que demonstrem a avaliação de todos os parâmetros incluídos na revisão pela gestão (p.ex. avaliação dos indicadores de gestão de cada processo)

Durante o processo de implementação do SGQ foram detetadas e aplicadas Oportunidades de Melhoria (OM). Exemplo disso foi o processo de compras e qualificação de fornecedores que foi, anteriormente, desenhado de forma demasiado complexa para ser viável e para poder ser cumprido diariamente devido ao elevado número de fornecimentos diários recebidos pela CONSORIMA.

A implementação do SGQ e a auditoria interna foram realizadas pela mesma pessoa e, por este motivo, é natural não existir um elevado número de NC e de OM pois, como já foi referido, durante todo o processo foram tidas em conta todas as possibilidades de alteração dos documentos para culminar num SGQ o mais eficiente possível.

4

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fundamental que as organizações possuam procedimentos e metodologias que permitam a gestão da qualidade dos seus serviços e produtos para garantirem a satisfação dos clientes. Nesse sentido, os sistemas de gestão da qualidade constituem um pilar essencial de desenvolvimento e melhoria dos processos e serviços de uma organização quando se pretende manter o foco no cliente.

Pela análise das estatísticas disponibilizadas anualmente pela Organização Internacional de Normalização foi possível situar Portugal no Top 25 dos países com mais certificados da norma em análise. Ao avaliar o número de certificados independentemente da dimensão do país, Portugal surge no 25º lugar do ranking. Quando a população de cada país é tida em conta para a determinação do número de certificados, Portugal sobe para a nona posição com 0,66 certificados por cada 1000 habitantes.

O objetivo deste trabalho consistiu na implementação de um SGQ orientado pela norma NP EN ISO 9001:2015 numa empresa de comércio de produtos químicos. No início deste projeto parte significativa do esforço de implementação do SGQ já se encontrava desenvolvido, embora tivesse havido necessidade de verificar o estado da implementação, de forma a ser possível compreender se os requisitos normativos estavam a ser cumpridos.

Durante a execução do trabalho, foram implementadas diversas medidas no sentido de ajustar a adaptar o SGQ existente aos requisitos da referida norma.

Por fim, foi efetuada uma auditoria interna com o objetivo de avaliar todos os processos da empresa e a sua conformidade com os requisitos da norma de referência e os requisitos legais e regulamentares aplicáveis.

Paralelamente à implementação do SGQ foi efetuado um inquérito aos clientes da CONSORIMA com o intuito de perceber o impacto de uma possível certificação da empresa. Ficou claro que a certificação não constitui um requisito obrigatório para os clientes da CONSORIMA visto que a mesma apresenta todos os requisitos necessários para comprovar a eficácia do mesmo, no enquadramento das necessidades dos seus clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ISO - International Organization For Standardization. Quality management principles. 3 (2015).
2. Silva, J. S. R. *Desenvolvimento de uma metodologia para implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma NP EN ISO 9001:2008*. (2011).
3. Duarte, C. I. P. Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade NP EN ISO 9001:2008 numa Indústria de Produção de Presunto. (Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, 2012).
4. Costa, S. P. A. Da. Passos para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade numa Instituição de Ensino Superior. (UFP – Universidade Fernando Pessoa Faculdade de Ciência e Tecnologia, 2013).
5. Matos, J. D. C. R. de. Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade numa gestora de frota automóvel. (Instituto Técnico de Lisboa, 2016).
6. ISO - International Organization For Standardization. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. 2 (2015).
7. International Organization for Standardization. *Management system standards* Disponível em: <https://www.iso.org/management-system-standards.html>. (Acedido: 13 Junho 2017)
8. Manders, B. et al. ISO 9001 and product innovation: A literature review and research framework. *Technovation* (2015).
9. ISO - International Organization For Standardization. Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos. 8 (2015).
10. Standardization, I.-I. O. F. ISO 9001:2015 Sistemas de Gestão da Qualidade.
11. Costa, S. & Cicco, F. De. Abordagem de Processo: conceitos e diretrizes para sua implementação. *QSP - Cent. da Qualidade, Segurança e Prod. para o Bras. e América Lat.* **70**, 1–12 (2007).
12. Caracas, C. Caroline Caracas CoachingConsultoria. *O ciclo do PDCA – Planejamento e execução andam juntos* (2015). Disponível em: <http://carolinecaracas.com.br/pdca-planejamento-e-execucao-andam-juntos/>. (Acedido: 28 Setembro 2017)
13. Oliveira, U. R. de, Silva Marins, F. A., Rocha, H. M. & Salomon, V. A. P. The ISO 31000 standard in supply chain risk management. *J. Clean. Prod.* **151**, 616–633 (2017).
14. Silva, A. S., Medeiros, C. F. & Vieira, R. K. Cleaner Production and PDCA cycle: Practical application for reducing the Cans Loss Index in a beverage company. *J. Clean. Prod.* (2017).
15. Tarí, J. J. & Sabater, V. Quality tools and techniques: Are they necessary for quality

- management? *Int. J. Prod. Econ.* **92**, 267–280 (2004).
16. Singh, M., Khan, I. A. & Grover, S. Tools and techniques for quality management in manufacturing industries. *Proc. Natl. Conf. Trends Adv. Mech. Eng.* 853–859 (2012).
 17. Fonseca, L., Lima, V. & Silva, M. utilization of quality tools: does sector and size matter? *Internatioal J. Qual. Res.* **9**, 605–620 (2015).
 18. Kanji, G. & Asher, M. 100 Methods for Total Quality Management. *Interfaces (Providence)*. **28**, 140–141 (1996).
 19. Almacinha, J. A. *Introdução ao Conceito de Normalização em Geral e sua Importância na Engenharia*.
 20. What is a standard? & What does it do? Disponível em: <https://www.bsigroup.com/en-GB/standards/Information-about-standards/what-is-a-standard/>. (Acedido: 15 Setembro 2017)
 21. Aggelogiannopoulos, D., Drosinos, E. H. & Athanasopoulos, P. Implementation of a quality management system (QMS) according to the ISO 9000 family in a Greek small-sized winery: A case study. *Food Control* **18**, 1077–1085 (2007).
 22. Castillo-Peces, C. del, Mercado-Idoeta, C., Prado-Roman, M. & Castillo-Feito, C. del. The influence of motivations and other factors on the results of implementing ISO 9001 standards. *Eur. Res. Manag. Bus. Econ.* (2017).
 23. IPAC - Instituto Português da Acreditação.
 24. Ribeiro, S. I. M. C. P. Os benefícios e as dificuldades na certificação da qualidade Norma NP EN ISO 9001:2008. (Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, 2012).
 25. ISO - International Organization For Standardization. The ISO Survey of Management System Standard Certifications (1993-2016). (2017).
 26. CIA. The World FactBook. *Country Comparison:Population* (2017). Disponível em: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2119rank.html>.
 27. Gonçalves, A., Ribeiro, A., Cunha, A. C. e & Al, E. GUIA DO UTILIZADOR ISO 9001:2015. *APCER* 44 (2015).
 28. Phadermrod, B., M.Crowder, R. & B.Wills, G. Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *Int. J. Inf. Manage.* (2016).

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS CLIENTES DA CONSORIMA

1 - Área de atividade da empresa

- a) Construção
- b) Indústria de plásticos e borracha
- c) Indústria metalúrgica
- d) Equipamentos e maquinaria
- e) Equipamentos elétricos e óticos
- f) Venda a grosso e retalho
- g) Outra

2 - A empresa é certificada pela norma ISO 9001:2015?

- a) Sim
- b) Não

3 - Se sim, em que ano obteve a certificação?

4 - Já efetuou a transição para a norma ISO 9001:2015?

- c) Sim
- d) Não

5 - Indique o grau de influência da implementação do SGQ para a melhoria de desempenho dos seguintes indicadores (sendo que: 1: irrelevante; 2: pouco importante; 3: importante; 4: muito importante; 5: fundamental)

	Satisfação do cliente	Motivação dos funcionários	Melhoria do desempenho geral das atividades	Melhoria dos resultados operacionais	Redução dos custos operacionais	Motivação e avaliação de processos
1						
2						
3						
4						
5						

6 - Se não, a implementação e certificação está nos objetivos da empresa:

- a) A curto prazo (até 1 ano)
- b) A médio prazo (de 1 a 3 anos)
- c) A longo prazo (mais de 3 anos)
- d) Não está nos objetivos da empresa

7- Quais as principais razões para não certificação da empresa?

- a) Reconhece mais-valia na implementação e manutenção do SGQ pela norma ISO 9001:2015 e na sua certificação.
- b) Reconhece mais-valia na implementação e manutenção do SGQ pela norma ISO 9001:2015 mas não na sua certificação.
- c) Não reconhece mais-valia na implementação e manutenção do SGQ pela norma ISO 9001:2015 nem na sua certificação.

ANEXO B – EXEMPLO DE UM INQUÉRITO DE UM CLIENTE DA CONSORIMA

1. Identificação da Empresa

Nome da empresa:

Morada:

Telefone:

Fax:

E-mail:

Responsável

Função na Empresa

Assuntos relacionados com a
qualidade

Assuntos relacionados com
Segurança e Saúde

Assuntos relacionados com
Ambiente

Encomendas

Informação Técnica

Logística / Entregas

2. Certificados e creditações

A empresa está certificada / acreditada? Se sim identifique,

Entidade certificadora

Validade

a) ISO 9001

b) ISO 14001

c) OSHAS 18001

Outros:

Nota: Caso seja certificado pela ISO 9001 anexar certificado.

Desde que previamente acordado, a "empresa" poderá visitar as V/ instalações para avaliação do Sistema de Gestão de Qualidade?

Sim

Não

N/A

Se respondeu **não**, a uma das alíneas a), b) e/ou c) pedimos o favor de preencher a alínea (s) do ponto 3 associada à certificação que não possui. Se respondeu **sim** a todas alíneas o questionário termina aqui.

3. Questionário

a. Qualidade – ISO 9001

	Sim	Não	N/A	Observações
A empresa tem definida a política de qualidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Existe manual/procedimentos da qualidade na empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Existem planos de formação e reciclagem dos funcionários da empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
A empresa efetua a monitorização e análise das matérias-primas e produto acabado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Existe um sistema de seleção e avaliação de fornecedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Os equipamentos de inspeção e ensaio são calibrados/ verificados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
São implementadas ações corretivas ou preventivas no caso de surgirem não conformidades ou reclamações do cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Possuem sistemas de avaliação da satisfação de clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Os processos de fabrico encontram-se descritos em fluxogramas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

b. Ambiente – ISO 14001

	Sim	Não	N/A	Observações
A empresa tem um responsável ambiental?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
A empresa tem política / manual de gestão ambiental?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
A política ambiental é comunicada aos trabalhadores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Existem programas de formação e sensibilização para a proteção do ambiente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
A empresa possui procedimentos e/ou instruções de controlo escritas em matérias de relevância ambiental?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
A empresa monitoriza as suas emissões para o ambiente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
A empresa garante o destino adequado para os resíduos que produz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
A empresa possui licenças ambientais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

c. Segurança e Saúde – OSHAS 18001

	Sim	Não	N/A	Observações
A empresa tem política / manual de higiene e segurança?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
A Política de higiene e segurança é comunicada aos colaboradores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- Existe procedimentos de rastreio regular, nomeadamente check up médico, aos colaboradores?
- Existem programas de formação e sensibilização para a higiene e segurança?
- Existem procedimentos de resposta a emergências?

Sugestões:

Respondido por:

Função:

Data:

ANEXO C – MANUAL DA QUALIDADE



MANUAL DA QUALIDADE

Rua do Cadavão, 911
Vilar do Paraíso
Vila Nova de Gaia
Tel: 227129037
Fax: 227115570
www.consorima.com
e-mail: consorima@consorima.co.pt

Endereço postal:
Apartado 135
4406-901
V. N. Gaia
Portugal

Objetivo do Manual da Qualidade

O objetivo do presente manual é a apresentação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) vigente na CONSORIMA, apresentando a estrutura organizacional enquanto empresa de comércio de produtos químicos, a sua Cultura, Missão, Visão e Política da Qualidade e os processos de funcionamento interno de forma a assegurar o envolvimento contínuo de todos os colaboradores (com o estreito envolvimento do conselho de Administração), no sentido da Melhoria Contínua (medida através da Satisfação dos clientes e da eficácia e eficiência dos seus processos).

Âmbito do SGQ

O Sistema de Gestão da Qualidade da Conсорима, abrange todos processos da empresa, que se encontram apresentados no capítulo “SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade” do presente manual.

A organização do SGQ baseia-se na norma NP EN ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos, sendo aplicável a totalidade dos requisitos.

Compromisso com o SGQ

O Conselho de Administração da CONSORIMA expressa o seu total comprometimento para com o Sistema de Gestão da Qualidade implementado visando assegurar a adequação da qualidade dos serviços/produtos prestados/transacionados à completa satisfação dos seus clientes, fornecedores e colaboradores.

É da responsabilidade de todos os colaboradores o cumprimento das regras estabelecidas neste Manual da Qualidade, bem como dos requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015, cumprindo ao Diretor da Qualidade, zelar pela manutenção e melhoria contínua do SGQ implementado em proximidade constante com o Conselho de Administração. O envolvimento do Conselho de Administração da CONSORIMA torna-se assim imprescindível, para a garantia deste compromisso a todos os níveis da organização, devendo estar envolvido em todas medidas necessárias para o cumprimento da política e dos objetivos traçados a este nível.

Pelo Presidente do Conselho de Administração, em 23.08.2017:

José Armando Lopes Garcia

Apresentação da empresa

História

A CONSORIMA iniciou a sua atividade na área dos produtos químicos no próprio ano da sua fundação, em 1978. Assumiu desde logo contracto de representação e distribuição exclusiva de duas empresas internacionais cujos nomes eram na altura Rewo e DAC.

Ainda hoje estas duas empresas estão entre o grupo dos seus principais fornecedores, se bem que com os seus nomes atuais de Degussa / Goldschmidt e Sasol, respetivamente.

Estas duas empresas são hoje empresas de grande projeção e prestígio internacionais (sendo a Sasol empresa líder na Europa na produção de álcoois gordos e derivados) que naturalmente prestigiam o seu representante em Portugal, particularmente por terem, ao longo de mais de 26 anos, pertencido a várias entidades e terem passado por diversos processos de fusões com outras empresas. Apesar das enormes mudanças pelas quais passaram, com aumentos de dimensão e das gamas oferecidas, sempre mantiveram o seu representante em Portugal, naturalmente com mútuo proveito.

A natureza destas duas representações condicionou, durante algum tempo, o âmbito da atividade da CONSORIMA, tendo o esforço comercial sido exercido sobretudo na área das empresas consumidoras de tensoativos, quer estes fossem especialidades (EVONIK), quer fossem produtos de grande consumo (Sasol). Assim a CONSORIMA movimentou-se a nível nacional junto das empresas relacionadas com Auxiliares Têxteis, Detergentes domésticos e Industriais, Cosmética e Farmácia e Industrias de Polimerização. Foi a oportunidade que a Consorima não enjeitou de se tornar especialista nesta área da química.

Com o decorrer dos anos, foi-se alargando o leque de fornecedores, e, em consequência disso, o tipo de produtos e de clientes foi-se amplificando, extravasando dos campos de atividade antes mencionados. A alteração mais notória, em 1990, foi a introdução de resinas e aditivos para a Indústria de Tintas e outros produtos de suscetível aplicação em cimentos, gessos e outros materiais relacionados com a Indústria de Construção. A estes produtos, adicionaram-se depois colas de amidos modificados para cartão microcanelado e para sacos de papel. Às colas seguiram-se os produtos para tratamento de águas, com particular relevância para os floculantes para águas residuais e especialmente os chamados produtos polifuncionais para tratamento de águas residuais industriais, em estreita colaboração com a sua associada Alquímica, empresa de Engenharia, vocacionada para o projeto de Etaris e o respetivo controlo de funcionamento, através de acompanhamento e controlo laboratorial.

Sempre fiel às suas origens e à sua vocação técnica, a partir de 1987 a CONSORIMA adicionou conhecimento e um amplo leque de produtos destinados à Indústria de Detergentes, adicionando produtos concentrados pré-formulados para aplicações variadas e específicas, pautando-se pela elevada qualidade dos seus produtos. Da mesma forma, adicionaram-se emulsões, com especial

relevância para antiespumantes silicónicos e não-silicónicos para diversas indústrias, desde a têxtil aos derivados de madeira, das tintas ao papel, etc. Foram, entretanto, aumentadas à gama disponível microemulsões concentradas de silicões aminofuncionais para aplicação na Indústria de Auxiliares Têxteis. Este desenvolvimento só foi possível mediante a mudança de instalações para Vilar do Paraíso em 1992, instalações estas que ocupamos atualmente e que foram já objeto de ampliação em 2013, por forma a dar resposta à falta de capacidade de armazenagem que vínhamos a sentir. Aumentamos assim, a zona de armazenagem para cerca do dobro da capacidade até então existente. A CONSORIMA é uma empresa dinâmica, sempre dedicada em responder com prontidão às necessidades do cliente e exigências do mercado, e tem sido esta atitude proactiva que nos tem permitido crescer de ano para ano.

Áreas de negócio

A CONSORIMA apresenta uma vasta gama de produtos que se aplicam às seguintes áreas de negócio:

- Auxiliares têxteis;
- Borracha;
- Colas e adesivos;
- Construção civil;
- Cosmética e farmácia;
- Detergência;
- Óleos;
- Papel;
- Plásticos;
- Polimerização;
- Tintas;
- Tratamento de águas;
- Outros.

Cultura da empresa

Uma empresa é, evidentemente, um agregado humano que busca, como objetivo primeiro, a realização de mais-valias (ou lucros) no conjunto das atividades comerciais, industriais ou de serviços que pratica na sua área de mercado específica.

Sem mais-valias não há crescimento (e há sempre retrocesso), nem estabilidade económico-financeira, nem ressarcimento do mérito prático de cada um dos agentes que a incorporam, de corpo inteiro.

Mas uma empresa não fica com o carácter bem definido, se não for enformada por um conjunto de princípios a que podemos chamar cultura da empresa.

A cultura da empresa, careceria de conteúdo se não fosse baseada em princípios éticos, no que respeita à sua atividade em sentido amplo:

Para com os seus clientes, no comércio dos produtos e serviços que são o objeto da sua atividade social e para com todos os fornecedores de produtos e serviços e seus colaboradores.

Satisfaz-nos poder dizer que a CONSORIMA cumpre uma parte substancial dos objetivos económico-financeiros, fiscais, sociais e legais, que enquadram a sua atividade.

Como entidade dinâmica que é e com os meios que vão sendo consignados a todos e cada um dos objetivos, a implementação progressiva de cada um deles, no sentido de uma evolução positiva, é feito um grande esforço numa adequação permanente, em resposta às imposições regulamentares e legais, sobretudo tendo em conta uma regulamentação comunitária cada vez mais restritiva.

No elenco de prioridades a CONSORIMA tem como princípios de conduta profissional:

- Respeitar-se a si própria, respeitando as suas próprias normas de conduta;
- Considerar os seus colaboradores como parceiros, para uma relação longa, mutuamente vantajosa. Eles são parte inalienável do tecido de que é feita a empresa e sua história;

- Respeitar os fornecedores de produtos e serviços, levando até às últimas consequências o cumprimento de prazos contratados, nomeadamente prazos de pagamento. Exigir dos mesmos fornecedores comportamento reciprocamente idêntico no que diz respeito a preços de produto, prazos de pagamento e fornecimento, compatíveis com o nível de mercado e os contratos estabelecidos;

- Estimar e respeitar os seus clientes como elementos motores do crescimento económico indispensável, fornecendo-lhe a qualidade e a quantidade que se presume resultar do contrato de fornecimento nos prazos corretos e nos justos preços praticados.

- Ter uma política de preços de venda transparente, considerando a especulação um elemento a rejeitar e uma justa margem beneficiária, uma correta forma de se fazer pagar pelo serviço de um fornecimento atempado e adequado, cumprindo as expectativas do seu destinatário;

- Exigir como contrapartida do respeito pelo cliente, igual respeito pelo parceiro fornecedor, entendendo como dever do cliente a liquidação dos valores referentes ao fornecimento feito.

Sentir como um direito o dever de considerar como parceiro negligente, todo o cliente que reiteradamente altere de forma unilateral as regras de contrato de venda, pagando para além dos prazos por regra e não por exceção;

A CONSORIMA procurará através dos seus colaboradores técnico-comerciais, sempre que o cliente o necessite e o deseje, ser portador do conhecimento técnico do produto que vende, de modo a poder esclarecê-lo do uso e propriedades do mesmo para efeito de emprego e formulação, para além de lhe fornecer a documentação técnica indispensável, disponibilizada pelo fabricante.

Este conhecimento técnico deve ser considerado incorporado implicitamente no valor do produto vendido, devendo o ato de venda, entrega e completa informação sobre o produto e suas propriedades, ser considerado como um serviço que é remunerado pela própria venda.

Missão

"Assegurar a qualidade dos produtos e serviços através de atividades profissionais de aconselhamento técnico personalizado e do cumprimento rigoroso dos compromissos estabelecidos para com os nossos clientes, fidelizando-os e melhorando continuamente a organização interna da nossa empresa".

Visão

"Pretendemos responder às exigências e necessidades de mercado com a máxima prontidão possível. Com a representação nacional das melhores marcas internacionais, disponibilizamos uma vasta gama de produtos, garantindo uma maior abrangência e capacidade de resposta aos requisitos específicos do cliente/mercado. Apostamos, pois, na diversificação de produtos de forma a garantir resposta adequadas às solicitações dos nossos clientes".

Política da Qualidade

A Qualidade de todos os produtos comercializados pela CONSORIMA deve ser um resultado das ações conjuntas desenvolvidas pelos diversos serviços que constituem a empresa.

Ao existir um Serviço da Qualidade na CONSORIMA, o que se procura é assegurar a total cobertura de todos os setores que a constituem. Para que a CONSORIMA se torne cada vez mais competitiva, os seus produtos não devem ser apenas economicamente viáveis, como também o serviço prestado deve atingir os requisitos da Qualidade impostos tanto pela CONSORIMA como pelo mercado/clientes.

Deste modo, as três coordenadas principais: Qualidade, Preço e Prazos de entrega, são cruciais para que os produtos obtenham uma quota de mercado e a sua otimização da responsabilidade de todos os serviços da empresa.

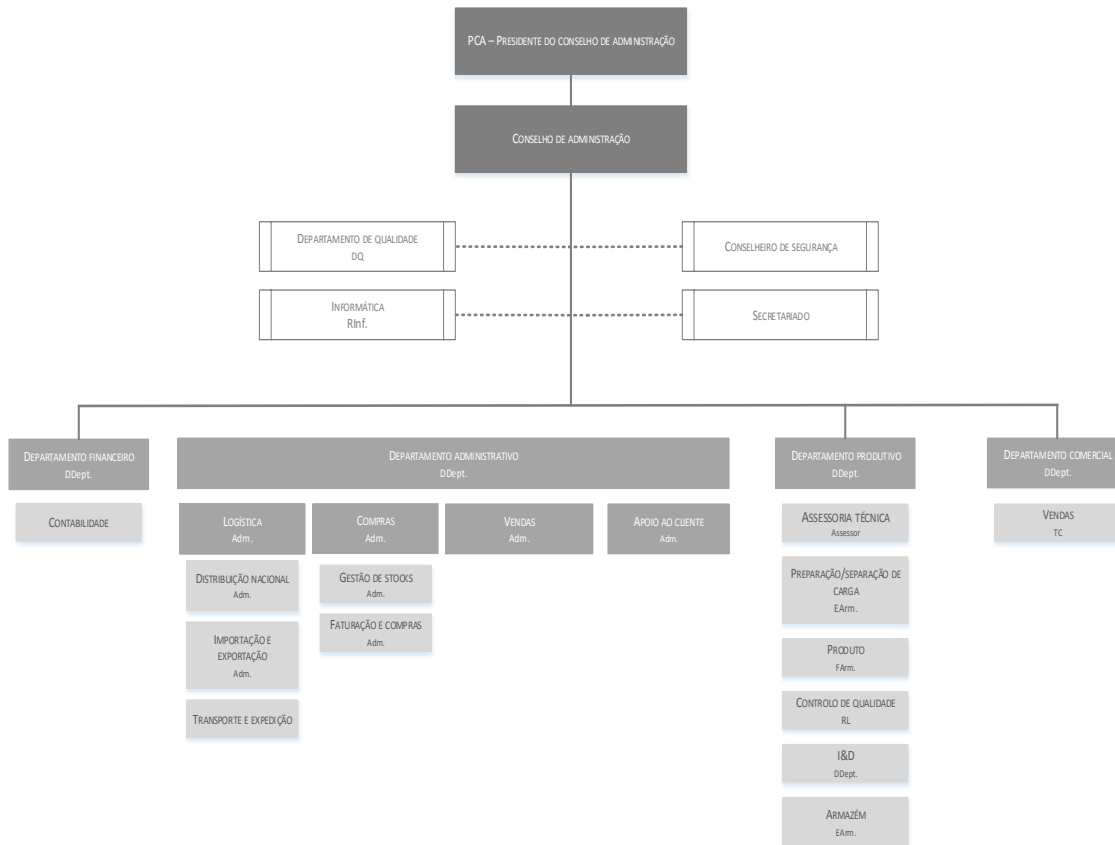
Neste sentido, a CONSORIMA define como Política a melhoria contínua do seu Sistema de Gestão da Qualidade, monitorizada e acompanhada através do estabelecimento e controlo de objetivos da Qualidade que permitam colocar no mercado produtos que correspondam às expectativas dos clientes e da empresa, tendo em conta que, para tal, as normas, regras e especificações devem ser divulgadas/entendidas/cumpridas de forma a permitir dar resposta adequada tendo sempre presente a relação qualidade/custo.

Abreviaturas

Adm.	Administrativos
DQ	Diretor da Qualidade
DDept.	Diretor de Departamento
ELimp.	Empregada de Limpeza
EArm.	Empregado de armazém
FArm.	Fiel de Armazém
PCA	Presidente do Conselho de Administração
RL	Responsável de Laboratório
RInf.	Responsável Informático
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
TC	Técnico-comercial

Estrutura e responsabilidades da Conсорима

Organograma geral



Delegação de responsabilidades

A delegação de autoridade aplicar-se-á ao longo da cadeia hierárquica e no sentido ascendente, portanto, o FArm. substitui os EArm., o DDept. Produção substitui o FArm., O DDept. Administrativo substitui os Adm., o DDept. Comercial substitui os TC e em última linha o PCA substitui todos os DDept. Ainda, e na ausência do PCA, só serão tomadas decisões pelo Conselho de Administração reunido ou por alguém nomeado por este.

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

Fluxograma de processos



Documentação

O SGQ da CONSORIMA é composto por um conjunto de documentos, em que a sua emissão/revisão é efetuada de acordo com as necessidades e sempre conforme as regras descritas nos procedimentos internos e as exigências da norma de referência.

Os documentos são emitidos pelo DQ e introduzidos no SGQ após aprovação do PCA ou membro do Conselho de Administração nomeado para acompanhamento do SGQ.

Os documentos descrevem os processos, atividades, regras ou métodos de trabalho adotados pela CONSORIMA para a implementação do SGQ e da Política da Qualidade e encontram-se organizados hierarquicamente da seguinte forma:



Listagem de manuais

Manual	Código
Manual da Qualidade	CONM001
Manual de Funções	CONM002
Manual de Boas Práticas	CONM003

Listagem de procedimentos

Processo	Procedimento	Código
Direção estratégica CONPROC001		
Gestão comercial CONPROC002	Apresentação de cotação	CONPR005
	Atividade comercial	CONPR006
Controlo do Sistema de Gestão da Qualidade CONPROC003	Tratamento de ocorrências	CONPR008
	Manual da qualidade	CONM001
Gestão financeira CONPROC004	Faturação e cobrança	CONPR010
Investigação e desenvolvimento CONPROC005	Investigação e desenvolvimento	CONPR004
Gestão de clientes e pedidos CONPROC006	Apresentação de cotação	CONPR005
	Gestão de encomenda de clientes	CONPR009
Preparação de mercadorias CONPROC007	Preparação do produto	CONPR007
	Tratamento de ocorrências	CONPR008
	Receção de produto a granel	CONIT001
	Higienização de contentores	CONIT002
	Receção do produto embalado	CONIT006
	Armazenagem	CONIT007
	Manual de boas práticas	CONM003
Gestão de entrega CONPROC008	Gestão de encomenda de clientes	CONPR009
	Expedição	CONIT005
Pós-venda CONPROC009	Tratamento de ocorrências	CONPR008
Gestão de equipamentos e infraestruturas CONPROC010	Equipamentos de proteção individual	CONIT004
Compras e qualificação de fornecedores CONPROC011	Compras/subcontratação/seleção e avaliação de fornecedores	CONPR002

Gestão de documentos internos e externos CONPROC012	Gestão de documentos internos e externos	CONPR001
Gestão de stock e inventários CONPROC013	Inventários	CONIT003
Gestão de regulamentação CONPROC014		
Gestão de recursos humanos e formação CONPROC015	Manual de funções	CONM002


Listagem os processos com as entradas, saídas e respetivos indicadores de desempenho

Processo	Entradas	Saídas	Indicadores de desempenho
Direção estratégica CONPROC001	<ul style="list-style-type: none"> - Plano de objetivos do ano transato; - Avaliação de satisfação dos colaboradores; - Avaliação de satisfação dos clientes; - Avaliação do desempenho dos colaboradores; - Relatórios periódicos de vendas; - SGQ formalizado e revisto (análise dos processos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Plano de objetivos do ano seguinte; - Diagnóstico de necessidades; - Ações corretivas, preventivas e de melhoria continua implementadas; - Resultados da avaliação e das competências dos colaboradores; - SGQ atualizado e melhorado continuamente. 	<ul style="list-style-type: none"> → Plano de objetivos (anualmente analisam-se o seguinte indicador): objetivos efetivamente cumpridos; → Relatórios periódicos (anualmente analisam-se o seguinte indicador): cumprimento dos objetivos de vendas a que a empresa está obrigada por contratos com as representadas e manutenção destas para o ano seguinte; → Indicadores referentes a cada processo.
Gestão comercial CONPROC002	<ul style="list-style-type: none"> - Requisitos do cliente, estatutários e regulamentares; - Relatórios e programas das atividades comerciais; - Pedidos de cotação do cliente; - Promoção de novos produtos; - Análise dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tabela de preços; - Avaliação de desempenho dos colaboradores; - Aquisição de novos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> → Pedidos de cotação (anualmente analisa-se a taxa de adjudicação): nº de cotações não atualizadas ao cliente; nº de NC relacionadas com o processo e o nº de reclamações. → Atividade comercial: anualmente analisa-se a taxa de manutenção dos clientes (top 30) e % de novos clientes (top 50).
Controlo do Sistema de Gestão da Qualidade CONPROC003	<ul style="list-style-type: none"> - Requisitos do cliente, estatutários e regulamentares; - Normas de referência; - Diagnóstico de necessidades; - Verificação do estado das instalações; - Avaliação dos indicadores de todos os processos. 	<ul style="list-style-type: none"> - SGQ formalizado e revisto; - Funções necessárias ao funcionamento geral; - Necessidades de Recursos; - Plano de atividades e orçamento; - Implementação de ações corretivas, preventivas e de melhoria contínua. 	<ul style="list-style-type: none"> → Tratamento de ocorrências (anualmente analisam-se os seguintes indicadores): nº de reclamações; nº de NC; %reclamações não-aceites; %reclamações que originaram ações corretivas/preventivas; %NC que originaram ações corretivas/preventivas; %ações corretivas/preventivas eficazes; tempo médio de fecho de ocorrências.
Gestão financeira CONPROC004	<ul style="list-style-type: none"> - Informação de preços e condições; - Informação do planeamento de entregas; - Listagem de faturas emitidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faturas; - Gestão de crédito; - Cobranças. 	<ul style="list-style-type: none"> → Faturação e cobrança (anualmente analisam-se os seguintes indicadores): nº e %NC relacionadas com este processo; nº reclamações relacionadas com este processo; prazo médio de pagamento de clientes.
Investigação e desenvolvimento CONPROC005	<ul style="list-style-type: none"> - Detecção de novas necessidades de cliente/mercado; 	<ul style="list-style-type: none"> - Fichas de fabrico; - Novos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> → Investigação e desenvolvimento (anualmente analisa-se a viabilidade verificada nos produtos novos identificados e testados):

	<ul style="list-style-type: none"> – Decisão de atingir novos mercados. 		<ul style="list-style-type: none"> %produtos novos no mercado= n^o produtos aceites no mercado/ n^o de produtos novos testados.
Gestão de clientes e pedidos CONPROC006	<ul style="list-style-type: none"> – Requisitos do cliente, estatutários e regulamentares; – Pedidos de informação/proposta. 	<ul style="list-style-type: none"> – Satisfação dos requisitos; – Propostas adjudicadas. 	<ul style="list-style-type: none"> → Entrega de produto (anualmente analisam-se os seguintes indicadores): n^o e %NC relacionadas com este processo; n^o reclamações relacionadas com este processo; n^o dias entre a encomenda e a entrega.
Preparação de mercadorias CONPROC007	<ul style="list-style-type: none"> – Requisitos do cliente, estatutários e regulamentares; – Necessidade de aquisição de bens/produtos; – Necessidade de garantia de stocks mínimos; – Encomenda do produto; – Verificação do estado das instalações; – Formulação do produto. 	<ul style="list-style-type: none"> – Bens/produtos e serviços assegurados; – Verificação da qualidade do produto final; – Tratamento de NC. 	<ul style="list-style-type: none"> → Preparação do produto (anualmente analisam-se os seguintes indicadores): %produto não-conforme=kg produto não-conforme/kg produto total; %produto não-forme top10=kg produto não-conforme top10/kg produto total top10; %produto não-conforme top5=kg produto não-conforme top5/kg produto total top5.
Gestão de entrega CONPROC008	<ul style="list-style-type: none"> – Encomenda do cliente; – Confirmação de stocks; – Capacidade de resposta. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ordem de carga; – Mercadoria acompanhada da fatura e boletim de análise. 	<ul style="list-style-type: none"> → Gestão de encomenda de clientes: (anualmente analisam-se os seguintes indicadores): n^o e %NC relacionadas com este processo; n^o reclamações relacionadas com este processo; n^o dias entre a encomenda e a entrega.
Pós-venda CONPROC009	<ul style="list-style-type: none"> – Receção de reclamações; – Detecção de não-conformidades; – Detecção de necessidade de ações corretivas e/ou preventivas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ocorrência analisada, tratada; – Medidas de prevenção de ocorrência e/ou recorrência implementadas – melhoria. 	<ul style="list-style-type: none"> → Tratamento de ocorrências (anualmente analisam-se os seguintes indicadores): n^o de reclamações; n^o de NC; %reclamações não-aceites; %reclamações que originaram ações corretivas/preventivas; %NC que originaram ações corretivas/preventivas; %ações corretivas/preventivas eficazes; tempo médio de fecho de ocorrências.
Gestão de equipamentos e infraestruturas CONPROC010	<ul style="list-style-type: none"> – Infraestrutura necessária ao funcionamento da empresa; – Funções necessárias ao funcionamento da empresa; – Requisitos do ambiente de trabalho; – Divulgação de condições de higiene e segurança no trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> – Infraestrutura e funções adequadas e mantidas. – Ambiente de trabalho controlado; – Lista do conhecimento das divulgações realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> → Anualmente analisam-se os seguintes indicadores: n^o acidentes de trabalho (target: zero); n^o NC verificadas em equipamentos e infraestruturas (p.ex. parque informático, backups, empilhadores, ETAR, etc).
Compras e qualificação de fornecedores CONPROC011	<ul style="list-style-type: none"> – Necessidade de aquisição de bens/produtos; – Necessidade de seleção de novos fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> – Bens/produtos e serviços assegurados; – Registos de seleção e avaliação de fornecedores; – Lista de fornecedores aprovados e reprovados. 	<ul style="list-style-type: none"> → Anualmente avaliam-se os fornecedores de acordo com a periodicidade de cendas, semanais, mensais, trimestrais e esporádicos relativamente ao número de NC e respetivas recorrências de forma a determinar se irão figurar na lista de fornecedores aprovados para o ano seguinte. (A tabela dos critérios encontra-se no procedimento CONPR002 – Compras/subcontratação/seleção e avaliação de fornecedores)
Gestão de documentos internos e externos CONPROC012	<ul style="list-style-type: none"> – Necessidade de novos documentos; 	<ul style="list-style-type: none"> – Distribuição de documentos internos, atualizados, novos, revistos ou externos; 	<ul style="list-style-type: none"> → Gestão de documentos internos e externos (anualmente contabilizam-se as não-conformidades obtidas em

	<ul style="list-style-type: none"> – Necessidade de revisão/atualização de documentos; – Receção de documentos externos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Arquivos dos originais externos e dos internos obsoletos; – Eliminação das cópias obsoletas. 	<p>auditorias (internas/externas) relacionadas com a gestão de documentos): % e nº de NC/ano.</p>
Gestão de stock e inventários CONPROC013	<ul style="list-style-type: none"> – Necessidade de aquisição de bens/produtos; – Necessidade de garantia de stocks mínimos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Bens/produtos e serviços assegurados. 	<p>→ Anualmente analisam-se os seguintes indicadores: nº e %NC relacionadas com falhas de material.</p>
Gestão de regulamentação CONPROC014	<ul style="list-style-type: none"> – Pedido de informação regulamentar de clientes; – Atualização contínua da legislação aplicável à área de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> – Informações acerca dos produtos e sua distribuição; – Adaptação de documentação de produtos à legislação. 	<p>→ Anualmente analisam-se os seguintes indicadores: nº e %NC de documentação desadequada à legislação em vigor; % reclamações relacionadas com documentação desadequada à legislação em vigor.</p>
Gestão de recursos humanos e formação CONPROC016	<ul style="list-style-type: none"> – Planos de formação; – Divulgação realizada; – Necessidades de competências dos colaboradores; – Avaliação de satisfação dos colaboradores; – Gestão dos colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> – Cursos realizados; – Certificados de formação entregues; – Resultados da avaliação e das competências dos colaboradores; – Ambiente de trabalho controlado. 	<p>→ Anualmente analisam-se os seguintes indicadores: grau de satisfação do colaborador; cumprimento dos objetivos individuais traçados por cada colaborador.</p>

ANEXO C.1 – PROCESSO DE COMPRAS E QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES



PROCESSO

Compras e Qualificação de Fornecedores

RESPONSÁVEL: DIRETOR DO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

ENTRADAS

- Necessidade de aquisição de bens/produtos;
- Necessidade de seleção de novos fornecedores.

SAÍDAS

- Bens/produtos e serviços assegurados;
- Registos de seleção e avaliação de fornecedores;
- Lista de fornecedores aprovados e reprovados.

INDICADORES

→ Anualmente avaliam-se os fornecedores de acordo com a periodicidade de vendas, semanais, mensais, trimestrais e esporádicos relativamente ao número de NC e respetivas recorrências de forma a determinar se irão figurar na lista de fornecedores aprovados para o ano seguinte. Se o número de NC e de recorrências, para cada um dos tipos de fornecedores representados abaixo, for superior ao tabelado, deve procurar-se uma alternativa para a substituição do mesmo.

Fornecedores semanais	Fornecedores mensais	Fornecedores trimestrais	Fornecedores esporádicos
Nº de recorrências ≤ 6	Nº de recorrências ≤ 2	Nº de recorrências ≤ 2	Nº de recorrências = 0
Total nº NC ≤ 10	Total nº NC ≤ 5	Total nº NC ≤ 2	Procurar alternativas sempre que exista alguma NC

DOCUMENTOS REFERENTES AO PROCESSO

- Compras/subcontratação/seleção e avaliação de fornecedores - CONPR002
- Seleção e avaliação de fornecedores - CONIP008
- Avaliação de fornecimentos - CONIP011
- Avaliação de desempenho - registo de NC - CONIP041

CONPR011
Edição 1, Revisão 0 – 02/05/2017

1/1

Figura B.1 - Processo de compras e qualificação de fornecedores da CONSORIMA.

ANEXO C.2 – PROCEDIMENTO DE COMPRAS/SUBCONTRATAÇÃO/SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

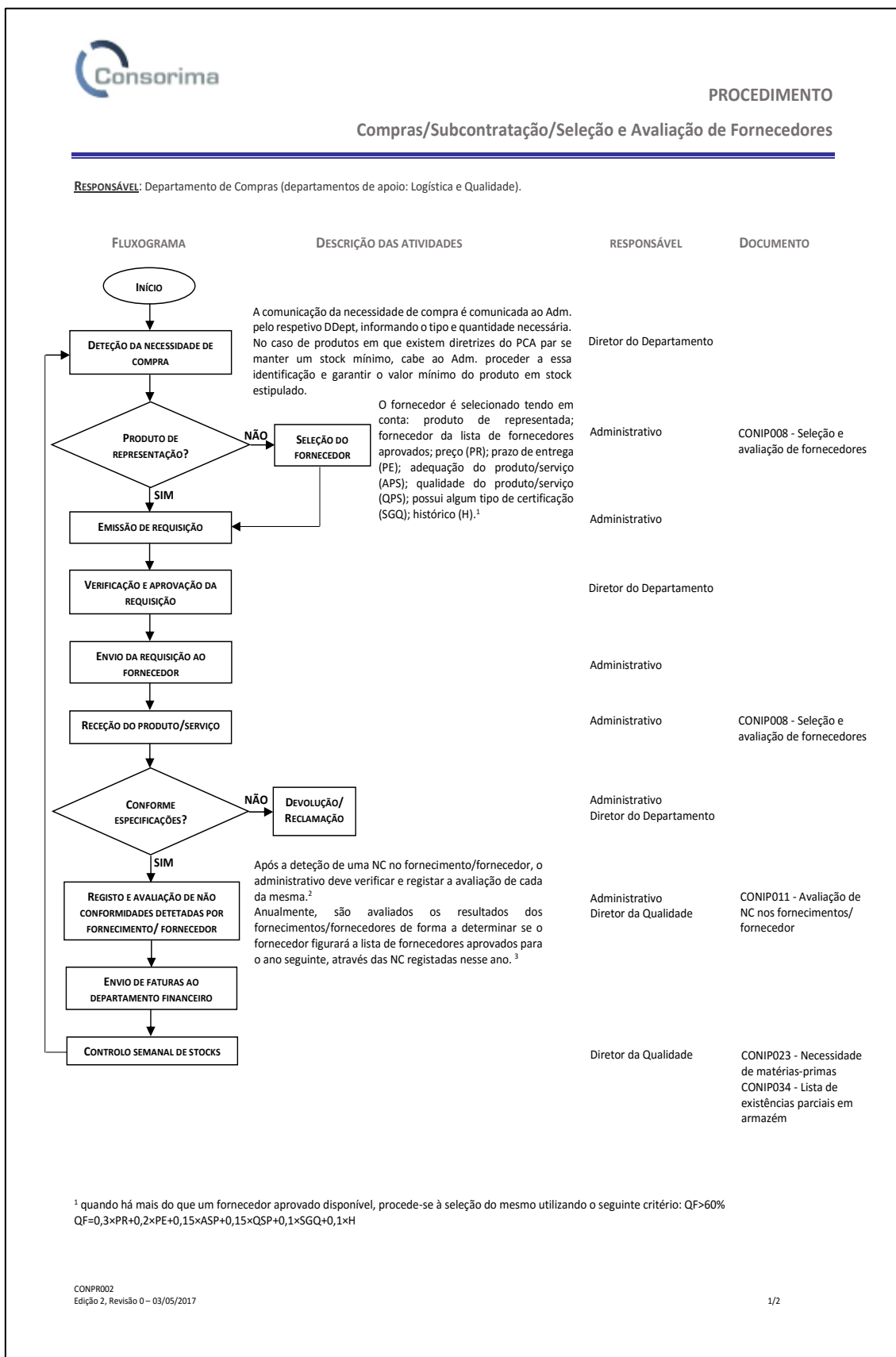



Figura B.2 - Procedimento de compras/subcontratação/seleção e avaliação de fornecedores da CONSORIMA.

ANEXO C.3 – IMPRESSO DE SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES



SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

NOME DO FORNECEDOR	
DATA	
MORADA/ CONTACTO	

1. SELEÇÃO DO FORNECEDOR

		0% Negativo	25% Deficiente	50% Suficiente	75% Bom	100% Excelente
1.1	Preço (PR)					
1.2	Prazo de entrega (PE)					
1.3	Adequação do serviço/ produto (ASP)					
1.4	Qualidade do serviço/ produto (QSP)					
1.5	SGQ - Possui algum tipo de certificação? (SGQ)					
1.6	Histórico (Fornecedor qualificado?)					

Nota: Em 1.5 apontar 0% para Não, 100% para SIM e solicitar evidência de existência de um SGQ organizado (certificado ou documento com o símbolo de certificação)







QUALIFICAÇÃO DO FORNECEDOR – QF (Fornecedor aceite se QF > =60%)

$QF = 0,3 * Pr + 0,20 * PE + 0,15 * ASP + 0,15 * QSP + 0,10 * SGQ + 0,10 * HT$	%
AVALIADO POR/ Resultado:	

2. AVALIAÇÃO DO FORNECIMENTO

	REQUISIÇÃO Nº _____ de ____/____/____	SIM	NÃO	Não Aplicável
2.1	Produto/serviço corresponde à encomenda (especificações)?			
2.2	Prazo de entrega/ execução cumprido?			
2.3	Acondicionamento da mercadoria conforme?			
2.4	Envio de documentação técnica (boletim de análise e ficha de segurança) no máximo 2 dias após recepção do produto?			
2.5	Qualidade do produto conforme boletim de análise?			
2.6	Resposta a reclamação (máximo em 8 dias)?			
2.7	Resposta a reclamação adequada?			
2.8	Fatura de fornecedor conforme?			

3. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO ANUAL DE FORNECEDORES

Fornecedores semanais	Fornecedores mensais	Fornecedores trimestrais	Fornecedores esporádicos
			Nº de recorrências = 0
			Procurar alternativas sempre que exista alguma NC

Anualmente avaliam-se os fornecedores semanais, mensais, trimestrais e esporádicos relativamente ao número de NC e respetivas recorrências de forma a determinar se irão figurar a lista de fornecedores aprovados para o ano seguinte. Se o número de NC e de recorrências, para cada um dos tipos de fornecedores representados acima, for superior ao tabelado, deve procurar-se uma alternativa para a substituição do mesmo.

CONIP008
Edição 1, Revisão 3 026/04/2017
1/1

Figura B.3 - Impresso de seleção e avaliação de fornecedores da CONSORIMA.

ANEXO D – LISTA DE VERIFICAÇÃO DA AUDITORIA

REQUISITO	QUESTÃO	CONFORME	NÃO CONFORME
<p>4 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO 4.1 COMPREENDER A ORGANIZAÇÃO E O SEU CONTEXTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Como é que a organização determinou as questões internas e externas relevantes para o propósito e orientação da empresa? - De que maneira é que os mesmos afetam a capacidade para atingir os resultados pretendidos pelo SGQ? - Como é monitorizada e revista a informação acerca das questões internas e externas? 	X	
<p>4.2 COMPREENDER AS NECESSIDADES E AS EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Como são definidas quais as partes interessadas relevantes para o SGQ? - Como foram determinadas os requisitos das mesmas partes interessadas que são relevantes para o SGQ? - Como foi delimitado o impacto ou o potencial impacto? - Como é monitorizada e revista a informação acerca das partes interessadas e dos seus requisitos relevantes? 	X	
<p>4.3 DETERMINAR O ÂMBITO DO SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De que maneira é que os limites e a aplicabilidade do SGQ foram utilizados para estabelecer o âmbito da organização? - Como é que as questões externas e internas, os requisitos das partes interessadas e os produtos e os serviços da organização foram tidos em conta na determinação do âmbito da organização? - Como é que foi determinado o âmbito do SGQ e aplicados requisitos desta Norma por parte da organização? - De que maneira é que existem requisitos determinados como não aplicáveis? - Demonstre como é que os mesmos não afetam a conformidade dos produtos e serviços. - Onde se encontra o âmbito do SGQ? - Onde é mantido como informação documentada? Estão indicados os tipos de produtos e serviços abrangidos? 	X	
<p>4.4 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE E RESPECTIVOS PROCESSOS 4.4.1 4.4.2</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Como é que o SGQ foi implementado? - Mostre como é que está implementado no momento. Como é que o mesmo é mantido e melhorado? - Como é que os processos foram definidos e de que forma interagem? - Como foram definidos os processos necessários para o SGQ? Quais são as entradas e saídas dos processos? - Qual a sequência e interação desses processos? - Quais são os critérios e métodos necessários para assegurar a operacionalização e o controlo eficazes destes processos? - Quais os recursos necessários e de que maneira a sua disponibilidade é assegurada? - Como é que são atribuídas as responsabilidades e as autoridades para os processos? - De que maneira é que os riscos e as oportunidades são tidos em conta e que medidas são tomadas para tratar os mesmos? - Quais são os métodos utilizados para a avaliação dos processos e, quando necessário, quais as alterações tomadas para assegurar que estes processos atingem os resultados pretendidos? - Como são determinadas as oportunidades de melhoria de processos e do SGQ? - Que documentos existem que suportam a operacionalização dos processos? - Como é que a mesma é retida? - De que maneira se assegura que os processos são implementados de acordo com o planeado? 	X	
<p>5 LIDERANÇA 5.1 LIDERANÇA E COMPROMISSO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mostre como a gestão de topo demonstra liderança e compromisso ao assumir responsabilidade pela eficácia do sistema da qualidade. - De que maneira estão a política da qualidade e os objetivos estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade e de que modo são compatíveis com o contexto e a orientação estratégica? 	X	

<p>5.1.1 GENERALIDADES 5.1.2 FOCO NO CLIENTES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Como é efetuada a divulgação da política da qualidade na organização? Demonstre que esta é aplicada e entendida. - Como estão os requisitos do SGQ integrados nos processos de negócio? - Como é promovido o pensamento baseado em risco? - Como é garantida a disponibilização dos recursos necessários para o SGQ? - De que forma é assegurado que o SGQ atinge os resultados pretendidos? - Como é que se processa o comprometimento, a orientação e o apoio das pessoas para a contribuição de um SGQ eficaz? - Como é promovida a melhoria contínua? - De que maneira é efetuado o suporte a outras funções de gestão relevantes a fim de demonstrarem a sua liderança nas suas áreas de responsabilidade? 		
<p>5.2 POLÍTICA 5.2.1 ESTABELECER A POLÍTICA DA QUALIDADE 5.2.2 COMUNICAÇÃO DA POLÍTICA DA QUALIDADE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Como é que a gestão de topo estabelece, implementa e mantém a política da qualidade? - De que forma é possível verificar que a política de qualidade é adequada ao propósito e contexto da organização? - A política da qualidade proporciona um enquadramento para a definição de objetivos da qualidade? - Está presente um compromisso para a satisfação dos requisitos aplicáveis? - Inclui um compromisso para a melhoria contínua do SGQ? - Onde se encontra a política da qualidade documentada? - De que forma é comunicada? - Demonstre como a mesma é comunicada e aplicada na organização. - Como é que a política da qualidade é disponibilizada às partes interessadas? 	X	
<p>5.3 FUNÇÕES, RESPONSABILIDADES E AUTORIDADES ORGANIZACIONAIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Como é que a gestão de topo garante que as responsabilidades e autoridades para funções relevantes são atribuídas, comunicadas e compreendidas? - De que forma a gestão de topo atribui a responsabilidade e autoridade para assegurar que o sistema de gestão da qualidade está em conformidade com os requisitos desta Norma? - De que forma a gestão de topo atribui a responsabilidade e autoridade para assegurar que, dos processos estão a resultar saídas pretendidas? - Como são reportados o desempenho do SGQ e as oportunidades de melhoria à gestão de topo? - Como é promovido o foco no cliente em toda a organização? - Como é assegurada a integridade do SGQ quando se planeiam e implementam alterações no SGQ? 	X	
<p>6 PLANEAMENTO 6.1 AÇÕES PARA TRATAR RISCOS E OPORTUNIDADES 6.1.1 6.1.2</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Como é que as questões internas e externas são partes interessadas aquando do planeamento para o SGQ? - Como são determinados os riscos e as oportunidades de maneira a que seja possível: <ul style="list-style-type: none"> Alcançar os resultados pretendidos; Prevenir ou reduzir os efeitos indesejados; Obter a melhoria contínua? - De que forma as ações são planeadas para tratar os riscos e oportunidades? - Como é que as ações são integradas e implementadas nos processos do SGQ? - Como é efetuada a avaliação da eficácia dessas ações? 	X	
<p>6.2 OBJETIVOS DA QUALIDADE E PLANEAMENTO PARA OS ATINGIR 6.2.1 6.2.2</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Onde se encontram documentados os objetivos da qualidade? - Os mesmos são consistentes com a política da qualidade? - Têm em consideração requisitos aplicáveis? - São relevantes para a conformidade dos produtos e serviços e para o aumento da satisfação do cliente? - São monitorizados? Como? Com que frequência? - São comunicados? - São atualizados conforme adequado? - Como é que a organização determina o que será realizado, com que recursos, quando termina e de que modo serão avaliados os resultados para os objetivos da qualidade? 	X	

<p>6.3 PLANEAMENTO DAS ALTERAÇÕES</p>	<p>– Como são planeadas as alterações ao SGQ? – Demonstre o propósito e potenciais consequências das alterações. – Demonstre de que maneira são disponibilizados os recursos.</p>	<p>X</p>	
<p>7 SUPORTE 7.1 RECURSOS 7.1.1 GENERALIDADES 7.1.2 PESSOAS 7.1.3 INFRAESTRUTURA 7.1.4 AMBIENTE PARA A OPERACIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS 7.1.5 RECURSOS DE MONITORIZAÇÃO 7.1.5.1 GENERALIDADES 7.1.5.2 RASTREABILIDADE DA MEDIÇÃO 7.1.6 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL</p>	<p>– Indique de que maneira os recursos são determinados e providenciados para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do SGQ. – Mostre como é que a organização considera o que é necessário ser obtido de fornecedores externos. – De que forma são providenciadas pessoas necessárias à eficaz implementação do SGQ e à operacionalização e controlo dos processos? – Como são determinadas, providenciadas e mantidas as condições ambientais para a operacionalização dos processos e para a obtenção dos produtos e serviços? – De que modo é garantido que os recursos providenciados são adequados aos tipos específicos de atividades de monitorização e medição realizadas e que são mantidos para assegurar a sua contínua adequação aos propósitos? – Indique onde se encontra documentada a informação. – Quando aplicável, demonstre que as calibrações ou verificações são efetuadas em intervalos especificados ou antes da utilização, faça a padrões de medição internacionais ou nacionais. – Se não existirem tais padrões, apresente a documentação utilizada como base para o procedimento de calibração ou verificação. – Mostre como se encontra o equipamento de medição identificado de forma a determinar o seu estado de calibração. – Mostre de que maneira se assegura que o equipamento se encontra salvaguardado de danos e deterioração que possam invalidar o processo. – De que forma é avaliada a validade de resultados de medição anteriores a alguma adversidade detetada no equipamento durante uma calibração ou verificação? – Como é definido o conhecimento necessário para a operacionalização de processos? – De que forma é mantido o conhecimento organizacional e disponibilizado? – Como considera o conhecimento atual e de que forma são adquiridos novos conhecimentos de maneira a acompanhar as novas necessidades e tendências?</p>	<p>X</p>	<p>NC menor</p>
<p>7.2 COMPETÊNCIAS</p>	<p>– Mostre como são determinadas as competências necessárias das pessoas que executam tarefas que afetam o desempenho do SGQ. – Como é estabelecido que as pessoas são competentes para o desempenho das tarefas e como são avaliadas as suas ações? – Apresente o documento onde se encontra retida a informação acerca das competências.</p>		<p>NC menor</p>
<p>7.3 CONSCIENCIALIZAÇÃO</p>	<p>– Como é que as pessoas estão conscientes: Da política da qualidade Dos objetivos da qualidade relevantes Do seu contributo para a eficácia do SGQ Das implicações da não conformidade com os requisitos do SGQ?</p>	<p>X</p>	
<p>7.4 COMUNICAÇÃO</p>	<p>– Como são determinadas as necessidades de comunicação interna e externa relevantes para o SGQ? O que é comunicado? Quando é comunicado? A quem é comunicado? Como é comunicado? Quem é que comunica?</p>	<p>X</p>	
<p>7.5 INFORMAÇÃO DOCUMENTADA 7.5.1 GENERALIDADES 7.5.2 CRIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO 7.5.3 CONTROLO DA INFORMAÇÃO DOCUMENTADA</p>	<p>– Que informação documentada existe que é requerida por esta Norma? – Que informação documentada existe que é necessária para a eficácia do SGQ? – Mostre que a documentação apresenta indentação e descrição. – Em que formatos existe?</p>	<p>X</p>	

<p>7.5.3.1 7.5.3.2</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apresente provas de que a documentação é revista e aprovada em termos de pertinência e adequação. - Perante o controlo da informação documentada, como é processada: <ul style="list-style-type: none"> A distribuição O acesso A recuperação A utilização O armazenamento e conservação O controlo de alterações A retenção e eliminação. - Como é identificada e controlada a informação documentada de origem externa determinada pela organização como sendo necessária para o planeamento e a operacionalização do SGQ. 		
<p>8 OPERACIONALIZAÇÃO 8.1 PLANEAMENTO E CONTROLO OPERACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Como são controlados e implementados os processos necessários para satisfazer os requisitos para o fornecimento de produtos e serviços? - De que modo são determinados os requisitos dos produtos e serviços? - Quais os critérios para os processos e para a aceitação dos produtos e serviços? - Como são determinados os recursos necessários para obter a conformidade com os requisitos? - Como está implementado o controlo de processos? - Mostre um documento que apresente evidências de que os processos foram realizados conforme planeado e da conformidade de produtos e serviços com os respetivos requisitos. - De que modo são controladas as alterações planeadas? - Quais as ações tomadas para mitigar efeitos adversos? - De que modo são controlados os processos subcontratados? 	X	
<p>8.2 REQUISITOS PARA PRODUTOS E SERVIÇOS 8.2.1 COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE. 8.2.3 REVISÃO DOS REQUISITOS PARA PRODUTOS E SERVIÇOS 8.2.3.1 8.2.3.2 8.2.4 ALTERAÇÕES AOS REQUISITOS PARA PRODUTOS E SERVIÇOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Como é efetuada a comunicação com os clientes? - De que forma são comunicadas informações acerca: <ul style="list-style-type: none"> Produtos; Serviços; Encomendas; Contratos; Retorno de informação dos clientes; Controlo da propriedade do cliente; Requisitos específicos; Para ações de contingência. - Qual é o processo para determinar os recursos relacionados com os produtos e serviços a propor aos clientes? - De que modo é estabelecido, implementado e mantido este processo? - Como são definidos os requisitos de produtos e serviços incluindo exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis? - Como é garantida a satisfação das alegações relativas aos produtos e serviços? - De que modo é efetuada a revisão a: <ul style="list-style-type: none"> Requisitos especificados pelo cliente e pela organização; Exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis aos produtos e serviços; Requisitos contratuais ou de encomenda. - Mostre que os requisitos contratuais ou de encomenda são resolvidos. - De que forma são resolvidos os requisitos contratuais ou de encomenda quando diferem dos previamente executados? - Como são confirmados os requisitos de clientes antes da aceitação quando o cliente não fornece uma declaração documentada dos seus requisitos? - Mostre a documentação dos resultados de antevisão e de quaisquer novos requisitos para produtos e serviços. - Mostre a documentação que contém as alterações dos produtos e serviços. - Como é assegurado que a informação documentada é corrigida e que as pessoas relevantes tomam consciência dos requisitos alterados. 	X	
	<ul style="list-style-type: none"> - De que modo é estabelecido, implementado e mantido o processo de design e desenvolvimento? 		NC menor

<p>8.3 DESIGN E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS</p> <p>8.3.1 GENERALIDADES</p> <p>8.3.2 PLANEAMENTO DO DESIGN E DESENVOLVIMENTO</p> <p>8.3.3 ENTRADAS PARA DESIGN E DESENVOLVIMENTOS</p> <p>8.3.4 CONTROLOS DO DESIGN E DESENVOLVIMENTO.</p> <p>8.3.5 SAÍDAS DO DESIGN E DESENVOLVIMENTO</p> <p>8.3.6 ALTERAÇÕES DE DESIGN E DESENVOLVIMENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ao determinar as etapas e os controlos para design e desenvolvimento mostre como considera: <ul style="list-style-type: none"> A natureza, a duração e os controlos; As etapas requeridas pelo processo, incluindo as revisões aplicáveis; As atividades requeridas de verificação e validação; As responsabilidades e autoridades envolvidas; As necessidades em termos de recursos internos e externos; A necessidade de controlar as interfaces entre as pessoas envolvidas no processo; A necessidade de envolver clientes e utilizadores no processo. - Apresente a informação documentada necessária para demonstrar que foram satisfeitos os requisitos de design e desenvolvimento. - Apresente como são determinados os requisitos essenciais para os tipos específicos de produtos e serviços a ser objeto de design e desenvolvimento, tendo em conta: <ul style="list-style-type: none"> Os requisitos funcionais e de desempenho; A informação resultante de atividades anteriores semelhantes; Exigências estatutárias e regulamentares; Normas ou códigos de conduta que a organização se tenha comprometido a implementar; As potenciais consequências de falhas - Como é definido que as entradas são adequadas, completas e sem ambiguidades, relativamente aos propósitos de design e desenvolvimento? - De que modo é aplicado o controlo de processos para assegurar que: <ul style="list-style-type: none"> Os resultados a ser obtidos são definidos; As revisões são conduzidas para avaliar a aptidão dos resultados para satisfazer os requisitos; As saídas satisfazem os requisitos de entrada; As atividades de validação são conduzidas para assegurar que os produtos e serviços resultantes satisfazem os requisitos para a aplicação especificada ou a utilização pretendida - De que modo é aplicado o controlo de processos para assegurar que as saídas: <ul style="list-style-type: none"> Satisfazem os requisitos de entrada; São adequadas para os subsequentes processos de fornecimento de produtos e serviços; Incluem ou referem requisitos de monitorização e medição, bem como critérios de aceitação; Especificam as características dos produtos e serviços que são essenciais para a utilização e para a prestação adequada. - Apresente a informação documentada disponível acerca das saídas de design e desenvolvimento. - Como é executada a identificação, revisão e o controlo das alterações feitas durante ou após o design e desenvolvimento de produtos e serviços para assegurar que não há nenhum impacto adverso sobre a conformidade com os requisitos? - Apresente a informação documentada disponível acerca das alterações de design e desenvolvimento. 		
<p>8.4 CONTROLO DOS PROCESSOS, PRODUTOS E SERVIÇOS FORNECEDORES EXTERNOS</p> <p>8.4.1 GENERALIDADES</p> <p>8.4.2 TIPO E EXTENSÃO DO CONTROLO</p> <p>8.4.3 INFORMAÇÃO PARA FORNECEDORES EXTERNOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Como é assegurado que os processos, produtos e serviços de fornecedores externos estão conforme os requisitos? - Mostre como são aplicados os controlos aos processos, produtos e serviços, quando: <ul style="list-style-type: none"> Os produtos e serviços de fornecedores externos se destinam a ser incorporados nos próprios produtos e serviços da organização; Os produtos e serviços são fornecidos diretamente aos clientes por fornecedores externos em nome da organização; Um processo, ou parte de um processo, é realizado por um fornecedor externo como resultado de uma decisão da organização. - Mostre como é efetuada a avaliação, seleção, monitorização do desempenho e reavaliação de fornecedores. 		

	<ul style="list-style-type: none"> – Apresente a informação documentada relativa ao controlo dos processos, produtos e serviços fornecedores externos. – Como é determinado o controlo aplicado aos fornecedores externos relativamente a processos, produtos e serviços, tendo em conta: <ul style="list-style-type: none"> O potencial impacto dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos sobre a capacidade da organização para satisfazer de forma consistente os requisitos dos clientes bem como exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis; A eficácia dos controlos aplicados pelo fornecedor externo. – Que verificações, ou outras atividades existem para assegurar que os processos, produtos e serviços de fornecedores externos satisfazem os requisitos? – Mostre como é efetuada a comunicação dos requisitos aos fornecedores externos para: <ul style="list-style-type: none"> Processos, produtos e serviços a fornecer; Aprovação dos processos, produtos, métodos, serviços ou equipamentos; Competência das pessoas, incluindo qualificações necessárias; As interações do fornecedor externo com o SGQ da organização; O controlo e a monitorização do desempenho do fornecedor externo a serem aplicados pela organização; As atividades de verificação ou validação que a organização, ou o seu cliente, tenciona levar a cabo nas instalações do fornecedor externo. – Antes de comunicar com os fornecedores externos, como é garantida a adequação aos requisitos específicos? 		
<p>8.5 PRODUÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇO</p> <p>8.5.1 CONTROLO DA PRODUÇÃO E DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO</p> <p>8.5.2 IDENTIFICAÇÃO E RASTREABILIDADE</p> <p>8.5.3 PROPRIEDADE DOS CLIENTES OU DOS FORNECEDORES EXTERNOS</p> <p>8.5.4 PRESERVAÇÃO</p> <p>8.5.5 ATIVIDADES POSTERIORES À ENTREGA</p> <p>8.5.6 CONTROLO DAS ALTERAÇÕES</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Que condições controladas existem para a produção e prestação de serviços, incluindo as atividades de entrega e posteriores à entrega? – Apresente as condições controladas para: <ul style="list-style-type: none"> A disponibilidade de informação documentada que defina as características dos produtos e dos serviços; A disponibilidade de informação que defina as atividades a ser executadas e os resultados a obter; A implementação de atividades de monitorização e de medição em etapas que verifiquem os critérios de controlo dos processos ou das saídas e os critérios de aceitação de produtos e serviços foram satisfeitos; A utilização da infraestrutura e do ambiente adequados para a operacionalização dos processos; A designação de pessoas competentes, incluindo quaisquer qualificações requeridas; A validação e a revalidação periódica da capacidade dos processos de produção e de prestação do serviço para serem atingidos os resultados planeados, quando a saída resultante não possa ser verificada por uma monitorização ou medição subsequente; A implementação de ações para prevenir o erro humano; A implementação de atividades de libertação, de entrega e posteriores à entrega. – Quais os meios utilizados para identificar as saídas quando é necessário assegurar conformidade de produtos e serviços? – Como é identificado o estado das saídas? – Como é controlada a identificação única das saídas quando a rastreabilidade é um requisito? Que informação documental retém? – Que cuidado é disponibilizado aos clientes ou fornecedores externos sob o seu controlo? – De que modo é identificada, verificada, protegida e salvaguardada a propriedade de clientes ou fornecedores externos, disponibilizada para utilização ou para incorporação nos produtos e serviços? – Que meios são utilizados para reportar ao cliente ou fornecedor externo que a sua propriedade foi perdida, danificada ou se encontra inadequada para utilização? 	X	

	<ul style="list-style-type: none"> - Como é garantida a preservação das saídas durante a produção e a prestação do serviço, de modo assegurar a conformidade com os requisitos? - Como são preservados os requisitos para as atividades posteriores à entrega associadas aos produtos e aos serviços? - Como são revistas e controladas alterações não previstas para assegurar a conformidade continuada com os requisitos? - Apresente a informação documentada disponível que descreva os resultados da revisão das alterações, a(s) pessoa(s) que autorizou(aram) as alterações e quaisquer ações que resultem da revisão. 		
8.6 LIBERTAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS	<ul style="list-style-type: none"> - Mostre como as disposições planeadas têm vindo a ser implementadas nas etapas adequadas, para verificar se os requisitos para produtos e serviços foram satisfeitos. - Mostre como a libertação de produtos e serviços para o cliente não prossegue antes de terem sido completadas de forma satisfatória as disposições planeadas, exceto quando aprovada por uma autoridade relevante e, onde aplicável, pelo cliente. - Apresente informação documentada relativa a libertação de produtos e serviços. 	X	
8.7 CONTROLO DE SAÍDAS NÃO CONFORMES 8.7.1 8.7.2	<ul style="list-style-type: none"> - Como são identificadas as saídas não conformes, com os respetivos requisitos e controladas para prevenir a sua utilização ou entrega não pretendidas? - Quais as ações corretivas adequadas são tomadas baseadas na natureza da não conformidade de produtos e serviços? - Como são aplicadas a produtos e serviços não conformes que sejam detetados apos entrega dos produtos, durante ou após a prestação do serviço? - Como são tratadas as saídas não conformes em termos de: <ul style="list-style-type: none"> Correção; Segregação, contenção, retorno ou suspensão do fornecimento de produtos e serviços; Informação ao cliente; Obtenção de autorização para aceitação sob derrogação. - De que modo é verificada a conformidade com os requisitos quando as saídas não conformes são corrigidas? - Apresente a informação documentada que descreve a não conformidade, as ações empreendidas, as derrogações obtidas e identifique a autoridade que decide a ação correspondente à não conformidade. 	X	
9 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO 9.1 MONITORIZAÇÃO, MEDIÇÃO, ANÁLISE E AVALIAÇÃO 9.1.1 GENERALIDADES 9.1.2 SATISFAÇÃO DO CLIENTE 9.1.3 ANÁLISE E AVALIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Mostre como é executada a monitorização e a medição quando necessário. - Mostre como são aplicados os métodos de monitorização, medição, análise e avaliação necessários para assegurar resultados válidos. - Demonstre quando é necessário proceder à monitorização e medição. - Mostre quando é necessário proceder à análise e à avaliação dos resultados da monitorização e da medição. - Apresente um documento que demonstre que as atividades de monitorização e medição têm sido aplicadas de acordo com as necessidades requeridas. - Mostre como é feita a avaliação de desempenho e eficácia do SGQ. - De que modo é monitorizada a perceção do cliente quanto à medida, em que as suas necessidades e expectativas foram satisfeitas? - Quais os métodos de obtenção, monitorização e revisão dessa informação? - Mostre como é feita a análise e a avaliação dos dados e informação provenientes da monitorização e medição. - Mostre como os resultados da análise são usados para avaliar: <ul style="list-style-type: none"> A conformidade de produtos e serviços; O grau de satisfação do cliente; O desempenho e a eficácia do SGQ; Se o planeamento foi implementado com eficácia; A eficácia das ações empreendidas para tratar os riscos e as oportunidades; O desempenho de fornecedores externos; As necessidades de melhorias no SGQ. 		

<p>9.2 AUDITORIA INTERNA 9.2.1 9.2.2</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estão a ser executadas auditorias internas em intervalos planeados? - As mesmas encontram-se em conformidade com os requisitos da organização para o seu SGQ? E com os requisitos da presente Norma? - As auditorias proporcionam informação sobre se o SGQ está eficazmente implementado e mantido? - Existe algum programa de auditoria que inclua os objetivos da qualidade, a importância dos processos, opinião dos clientes, alterações mais significativas e resultados de outras auditorias? - Onde se encontram os critérios e estrutura de cada auditoria? - É possível garantir que a seleção dos auditores e a condução do processo de auditoria são objetivos e imparciais e que os auditores escolhidos não auditam o próprio trabalho? - De que forma os resultados são reportados à gestão relevante? - É possível assegurar que as correções necessárias e as ações corretivas são empreendidas sem atrasos indevidos? - Mostre a informação documentada do processo de auditoria e respetivos resultados. 		X
<p>9.3 REVISÃO PELA GESTÃO 9.3.1 GENERALIDADES 9.3.2 ENTRADAS PARA A REVISÃO PELA GESTÃO 9.3.3 SAÍDAS DA REVISÃO PELA GESTÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Com que frequência a gestão de topo procede à revisão do SGQ da organização? A sua pertinência, adequação, eficácia e alinhamento com a orientação estratégica da organização é assegurada? - Qual a informação que a gestão costuma rever? Está incluído: <ul style="list-style-type: none"> Ações resultantes das anteriores revisões pela gestão; Alterações em questões externas e internas relevantes para o SGQ; Informações quanto ao desempenho e à eficácia do SGQ; Questões relacionadas com a satisfação do cliente e retorno de informação das partes interessadas; Cumprimento dos objetivos da qualidade; Desempenho dos processos e conformidade dos produtos e serviços; Não conformidades e ações corretivas; Resultados de monitorização e medição Resultados de auditorias; Ações tomadas para tratar riscos e oportunidades; Oportunidades de melhoria. - Mostre que as saídas da revisão pela gestão incluem decisões e ações relacionadas com oportunidades de melhoria, necessidade de alteração do SGQ e necessidades de recursos. - Apresente a informação documentada relacionada com as saídas da revisão pela gestão. 	X	NC menor
<p>10. MELHORIA 10.1 GENERALIDADES.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De que modo são definidas e selecionadas oportunidades de melhoria? - Que ações já foram tomadas de maneira a satisfazer as necessidades do cliente e a aumentar a sua satisfação? - Mostre como é efetuada a melhoria de produtos e serviços de forma a satisfazer os requisitos. - Mostre como é efetuada a correção, prevenção ou redução de efeitos não desejados; - Mostre como é aplicada a melhoria de desempenho e eficácia do SGQ. 	X	
<p>10.2 NÃO CONFORMIDADE E AÇÃO CORRETIVA 10.2.1 10.2.2</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quando ocorre uma não conformidade demonstre como: <ul style="list-style-type: none"> Reage à mesma; Que medidas toma para a controlar e corrigir; Lida com as consequências; Avalia a necessidade de ações para eliminar as causas da mesma: <ul style="list-style-type: none"> - Revendo e analisando a não conformidade? - Determinando as causas da mesma? - Determinando se existem não conformidades similares ou prevendo a ocorrência da mesma? Implementa qualquer ação necessária; Revê a eficácia de qualquer ação corretiva empreendida; Efetua alterações no SGQ, se necessário. 	X	

	<ul style="list-style-type: none"> – Demonstre como as ações corretivas devem ser adequadas aos efeitos das não conformidades encontradas. – Que documento pode apresentar como evidência da natureza das não conformidades e ações subsequentes? – Que documento pode apresentar como evidência dos resultados de qualquer ação corretiva? 		
10.3 MELHORIA CONTÍNUA	<ul style="list-style-type: none"> – Demonstre que melhora continuamente a pertinência, a adequação e eficácia do SGQ. – Demonstre que os resultados da análise e da avaliação e as saídas da revisão são considerados pela gestão a fim de determinar se há necessidades ou oportunidades que devem ser tratadas no contexto da melhoria contínua. 	X	