

IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE NP EN ISO 9001:2008

Hélder Oliveira e Sousa



Departamento de Engenharia Eletrotécnica

Mestrado em Engenharia Eletrotécnica – Sistemas Elétricos de Energia

2015

Relatório elaborado para satisfação parcial dos requisitos da Unidade Curricular de DSEE -
Dissertação do Mestrado em Engenharia Eletrotécnica – Sistemas Elétricos de Energia

Candidato: Hélder Oliveira e Sousa, Nº 1130260, 1130260@isep.ipp.pt

Orientação científica: Fernando Maurício Dias, fmd@isep.ipp.pt

Empresa: NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA.

Supervisão: António Leite e Hélio Coelho, geral@newcomp.com.pt



Departamento de Engenharia Eletrotécnica

Mestrado em Engenharia Eletrotécnica – Sistemas Elétricos de Energia

2015

Agradecimentos

Ao terminar este trabalho não poderia deixar de manifestar uma palavra de agradecimento, e consideração por todos aqueles que de uma forma ou de outra mostraram disponibilidade, simpatia e compreensão ao longo da sua realização:

Ao professor Fernando Maurício, ao meu orientador, agradeço pelo apoio e ajuda prestada, disponibilidade, incentivo, conhecimentos transmitidos.

À administração da NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA. pela simpatia e amabilidade com que me receberam e a todos os colaboradores da empresa que também contribuíram para a realização deste trabalho.

A toda a minha família, aqueles que estão sempre comigo, perto ou longe, para me apoiarem, pelo carinho e força transmitida. Aos meus colegas de mestrado e amigos que ao longo deste percurso estiveram mais próximos de mim.

A todos o meu mais sincero obrigado.

Resumo

Com as dificuldades económicas que se fazem sentir nos últimos anos, tanto em Portugal como no resto do mundo, em qualquer área de negócio, a qualidade tornou-se um dos fatores de sucesso. Com um mercado cada vez com mais concorrência, os clientes procuram frequentemente a melhor qualidade do produto ou do serviço da empresa. Para isso as empresas cada vez mais apostam em fornecer um produto de qualidade através de um sistema da qualidade bem delineado, bem gerido e certificado.

O presente trabalho que foi desenvolvido nesta dissertação de Mestrado consistiu na conceção e acompanhamento da Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) segundo a norma NP EN ISO 9001:2008 realizada numa indústria de componentes de calçado, designada NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA. (NCP), localizada em S. João da Madeira.

Será uma ferramenta bastante útil e estratégica para a empresa a certificação, com inúmeras vantagens e benefícios para a sua imagem. As principais razões que levaram a empresa a interessar-se pela certificação do SGQ foi, principalmente, a melhoria da qualidade dos seus produtos, satisfação dos clientes e alcançar novos mercados.

A documentação elaborada do SGQ inclui a política e objetivos da qualidade, esquemas dos principais processos, manual de funções entre outros documentos considerados necessários, para utilização de todas as partes envolvidas.

Palavras-Chave

Processos, qualidade, sistema de gestão da qualidade

Abstract

With the economic difficulties felt in recent years, in Portugal and around the world, and in any area of business, quality became an important success factor. In a market where competition is increasing, customers often look for the best quality of the product or service of the company. Consequently, more and more companies are looking to provide a good quality of product through a well defined quality system, well managed and certified.

The present work, developed under the scope of the Master's thesis, consisted on the design and monitoring of the Quality Management System Implementation (QMS) according to standard NP EN ISO 9001:2008 held in a footwear component industry, NEWCOMP, footwear components, LDA. (NCP), located in S. João da Madeira.

This tool will be useful and strategic for the certification of the company, bringing numerous advantages and benefits for its image. The main reasons that motivated the company to have the QMS certification was to improve the quality of their products, customer satisfaction and be able to reach new markets.

The elaborated QMS documentation includes the policy and quality objectives, the main processes schemes, manual functions and other necessary documents to be used to all parties.

Keywords

Processes, quality , quality management system

Índice

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	V
ABSTRACT	VII
ÍNDICE	IX
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES	XI
ÍNDICE DE TABELAS	XIII
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	XV
1. INTRODUÇÃO	18
1.1. ENQUADRAMENTO	18
1.2. PROPOSTA DE ESTUDO.....	22
1.3. ESTRUTURA DE DISSERTAÇÃO	23
2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA NEWCOMP	24
2.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	24
2.2. PRODUTOS	25
2.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	27
2.4. PARCEIROS COMERCIAIS E CLIENTES	29
3. NORMAS DA SÉRIE ISO 9000	30
4. SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE NP EN ISO 9001:2008	36
4.1. INTRODUÇÃO..	36
4.2. PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE QUALIDADE.....	37
4.3. ABORDAGEM POR PROCESSOS	42
4.4. PROCESSOS	44
4.5. TIPO DE PROCESSOS	44
5. IMPACTES NA IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA ISO 9001:2008	48
5.1. RAZÕES E BENEFÍCIOS DA SUA IMPLEMENTAÇÃO	48
5.2. DIFICULDADES DA SUA IMPLEMENTAÇÃO	50
5.3. CUSTOS DA SUA IMPLEMENTAÇÃO	51
5.4. ALTERAÇÕES PREVISTA NA FUTURA NORMA ISO 9001:2015	52

6. METODOLOGIA DE ATUAÇÃO NA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	58
6.1. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	58
6.2. RESPONSABILIDADE DA GESTÃO	61
6.3. GESTÃO DE RECURSOS	63
6.4. REALIZAÇÃO DO PRODUTO	64
6.5. MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA.....	67
7. CONCLUSÃO.....	72
8. BIBLIOGRAFIA.....	74
ANEXOS	76

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Evolução da qualidade desde a 2ª Guerra até nossos dias [3]	21
Ilustração 2 – Logotipo da empresa.	24
Ilustração 3 – Unidade Fabril de S. João da Madeira	25
Ilustração 4 – Organograma da NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA.	28
Ilustração 5 – Número de organizações certificadas no mundo [6].	31
Ilustração 6 – Princípios da gestão de qualidade [8]	37
Ilustração 7 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos	43
Ilustração 8 – Processo Genérico [8]	44
Ilustração 9 – Ciclo PDCA ou Ciclo de Deming [8]	46
Ilustração 10 – Principais alterações na norma ISO 9001:2015 [10]	52
Ilustração 11 – Razões da Mudança [10]	56
Ilustração 12 – Estrutura geral da documentação da NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA.	59

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Conceitos de Qualidade	20
Tabela 2 – Exemplos de vários produtos.	26
Tabela 3 – Top 10 de certificações por países.	31
Tabela 4 – Organismos de normalização que pertencem a ISO.	32
Tabela 5 - A família de referenciais normativos de sistemas de gestão de qualidade. [1]32	
Tabela 6 – Benefícios externos e internos da implementação da ISO 9001:2008	49
Tabela 7 – Benefícios qualitativos e quantitativos da implementação da ISO 9001:200850	
Tabela 8 - Critérios da Avaliação de Fornecedores da NCP	66
Tabela 9 – Classificação do inquérito de satisfação de clientes	67
Tabela 10 – POQ referente ao processo PG 04	69

Lista de Siglas e Acrónimos

NCP – NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA.

SGQ – Sistema de Gestão de Qualidade

NC – Não Conformidades

AP – Ação Preventiva

POQ – Planeamento dos Objetivos da Qualidade

AC – Ação Corretiva

ISO – International Organization for Standardization

PDCA – Plan – Do – Check - Act

1. INTRODUÇÃO

1.1. ENQUADRAMENTO

A acerbada competição entre organizações (mais exatamente, entre os diversos produtos e/ou serviços), potenciada pelo desafio da crescente globalização da economia, relança e acentua a necessidade de satisfazer os requisitos dos clientes. A qualidade é assim uma imposição crescente qualquer que seja o mercado no qual a organização se insere, sendo, em muitos casos, um importante critério de seleção (ou, de exclusão). No entanto, a qualidade dos produtos e/ou serviços, não é fruto da inspiração ou do acaso: a organização deve dispor (comprovadamente) dos meios e recursos necessários ao desenvolvimento de produtos e/ou serviços de qualidade e à sua melhoria contínua, por forma a acompanhar o crescente e natural aumento de exigência dos seus clientes. [1]

Uma breve análise da História da Qualidade permite compreender melhor o significado do conceito. A qualidade de um produto ou serviço tem múltiplas faces e tem como orientação primária as necessidades dos clientes. Estas necessidades fazem-se sentir com intensidades diversas pelo que se torna estratégico decidir quais as dimensões da qualidade prioritárias para uma organização. [2]

A nível do processo de gestão de qualidade, e apesar das diferenças entre os diversos contributos, todos os especialistas da área da qualidade realçam um conjunto de elementos que se tornaram pilares da Teoria da Qualidade: envolvimento da gestão de

topo, envolvimento e autonomia dos colaboradores, gestão baseada em métricas e factos, utilização de ferramentas estatísticas para controlo da variabilidade e focagem no cliente. Os passos mais importantes para uma organização empenhada em melhorar a qualidade são a formulação da visão da qualidade, a constituição de equipas da qualidade, planeamento da qualidade e por fim a implementação do plano. [1]

Segundo a NP EN ISO 9000: 2005, a definição da qualidade é: “Qualidade é o grau de satisfação de requisitos (3.1.2) dados por um conjunto de características (3.5.1) intrínsecas”.

NOTA 1 – O termo “qualidade” pode ser usado com adjetivos tais como má, boa ou excelente.

NOTA 2 – “Inerente”, ao contrário de “atributo”, significa a existência de alguma coisa, especialmente como uma característica permanente.”

A mesma norma define ainda, “Requisito como uma necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória e Característica como o elemento diferenciador. Isso reporta à seguinte definição de qualidade: “Qualidade é o grau de satisfação das necessidades ou expectativas expressas, geralmente implícita ou obrigatórias dadas por um conjunto de elementos diferenciadores intrínsecos”.

Vários autores debruçaram-se sobre o conceito de qualidade nos serviços/produtos, como um instrumento que visa decretar a eficácia e eficiência desses mesmos serviços/produtos. Destacam-se os aspetos principais de diferentes autores:

Tabela 1 – Conceitos de Qualidade

Autores	Aspetos Principais
<p>W. Edwards Deming (1900 – 1993)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade: Satisfazer o cliente. - Melhoria contínua: Ciclo PDCA. - Ênfase no controlo Estatístico do processo;
<p>Joseph M. Juran (1904 – 2008)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade: Aptidão para a utilização. - Trilogia: Planeamento, melhoria, controlo. - Planeamento estratégico da qualidade,
<p>Philip B. Crosby (1926 – 2001)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade: Conformidade com requisitos. - Zero defeitos como meta. - Ênfase na prevenção;
<p>Kaoru Ishikawa (1915 – 1989)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade global. - Círculos da qualidade. - Utilização das ferramentas da qualidade;
<p>Genichi Taguchi (1924 –)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de qualidade: perda para a sociedade. - Ênfase na diminuição da variação;

Ao analisar-se os diferentes autores percebe-se uma grande variedade de definições e conceitos de qualidade. Porém, estas definições levam sempre ao mesmo lugar: satisfação, superação da expectativa do cliente. São os clientes que expressam os requisitos do produto em especificações de produto/serviço, que podem ser explícitos ou implícitos.

Nos anos 60, na Europa, a competitividade implicava uma estratégia que, embora quantitativa, se orientava para mercados mais alargados, onde o produto e o serviço tomavam já uma grande importância. Para muitas indústrias, assistiu-se ao desenvolvimento dum política de diversificação, que procurava responder às necessidades dum mercado mais vasto. [3]

Nos anos 80, os mercados apresentavam uma expansão fraca, o que alterava a estratégia até aí seguida. A qualidade tornava-se no fator mais importante da competitividade. A sobrevivência das empresas, a política económica dos países industrializados e a procura do equilíbrio das suas balanças comerciais conduziram a uma estratégia qualitativa. [3]

Daqui resultou uma tendência crescente para se acompanhar a qualidade desde a fase de contrato até à utilização do produto/serviço. Esta gestão completa do ciclo de vida exige que cada função tome conta dum parte do objetivo global da qualidade. [3]

Podemos resumir da forma seguinte a evolução de controlo da qualidade, desde a 2ª Guerra Mundial até aos nossos dias:

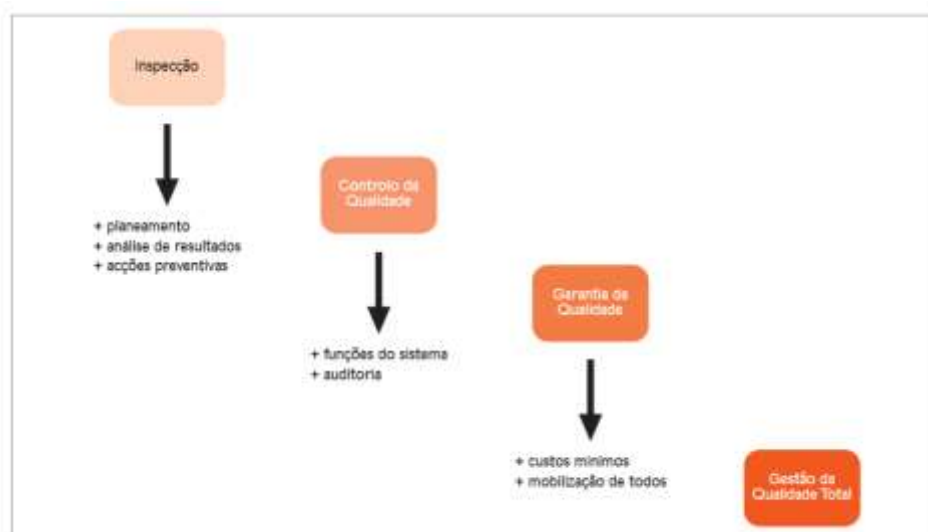


Ilustração 1 - Evolução da qualidade desde a 2ª Guerra até nossos dias [3]

Com o objetivo de enquadrar a sistematização das várias vertentes do sistema de gestão das organizações, registou-se, a partir do final do século XX, um grande impulso no estabelecimento de normas envolvendo os princípios (ou requisitos) para as diversas vertentes dos sistemas de gestão, nomeadamente (e apenas para referir algumas) nas áreas da Gestão da Qualidade (ISO 9001:2000), Gestão da Segurança Alimentar (ISO 22000:2005), Gestão Ambiental (ISO 14001:2004) e Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (OHSAS 18001:1999).

A norma ISO 9001 de 2000, atual ISO 9001:2008 relativa à gestão da qualidade nas organizações, contrariamente às versões anteriores, tornou-se mais acessível a qualquer sector, particularmente por se aproximar mais da forma do empresário entender a empresa. A norma centra-se na aptidão para fornecer produtos ou serviços que cumpram os requisitos do cliente e regulamentares, visando a satisfação dos clientes.

1.2. PROPOSTA DE ESTUDO

Este trabalho pretende reportar a Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma portuguesa ISO 9001:2008 realizada numa Indústria de componentes de calçados, designada por NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA. (NCP), localizada no concelho de S. João da Madeira.

A NCP é considerada uma empresa de prestígio no sector e comercialização de viras para calçado, no entanto, face à forte competitividade, exigências do mercado, necessidade de diferenciação e necessidade de criação de valor para o cliente, tem como objetivo implementar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) na sua empresa. Pretendendo através da implementação do SGQ, reduzir significativamente os custos, obter um reforço e melhoria também ao nível do controlo e gestão de todo o processo.

A certificação do SGQ de acordo com a norma 9001:2008 irá permitir à NCP demonstrar o seu compromisso em atingir a excelência dos seus produtos, através de práticas de qualidade e de melhoria contínua, e consequentemente satisfazer os requisitos e expectativa dos seus clientes.

1.3. ESTRUTURA DE DISSERTAÇÃO

A presente dissertação encontra-se estruturada em 7 capítulos que se encontram subdivididos em diversos pontos.

No primeiro capítulo aborda-se o enquadramento do tema, demonstrando os conceitos por diversos especialistas e proposta de trabalho. Também dá realce à implementação dos sistemas de qualidade nas empresas.

No segundo capítulo é apresentada a empresa e os produtos produzidos, são referenciados a estrutura organizacional da empresa, assim como os clientes e fornecedores mais relevantes para o negócio.

No terceiro capítulo está descrito de uma forma genérica as normas da ISO 9000. Estas normas são referenciais para a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade.

No quarto capítulo é efetuada uma revisão quanto à norma 9001:2008. Este capítulo está dividido em 4 partes: introdução, princípios de gestão da qualidade, a abordagem por processos, processos e tipo de processos existentes.

No quinto capítulo é apresentado de forma sucinta as razões e benefícios da implementação da certificação, dificuldades decorrentes da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, assim como o custo da sua implementação.

O sexto capítulo é de carácter prático, encontra-se descrita a metodologia de atuação na implementação do SGQ, onde foi utilizada a estrutura da norma 9001:2008 no que respeita aos seus requisitos.

O último capítulo, é composto pela conclusão onde é feita uma análise ao objetivo do trabalho.

2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA NEWCOMP

2.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA. (NCP), Ilustração 2, iniciou a sua atividade na produção de componentes de calçados em Setembro de 2005. Empresa especializada em viras de calçados, tendo o trabalho desenvolvido ao longo desta década lhe permite afirmar-se como um dos principais produtores no mercado, contando atualmente com 20 colaboradores, sendo classificada como Pequena e Média empresa.



Ilustração 2 – Logotipo da empresa.

Trata-se de uma empresa de carácter familiar, que soube evoluir quer em termos de infraestruturas, quer em termos de recursos humanos, respondendo às solicitações de mercado no que concerne à qualidade dos seus produtos e serviços.

Primeiramente, a instalação da empresa localizava-se em Cucujães e em 2008 face ao êxito alcançado e ao aumento do seu volume de negócio a empresa teve a necessidade de aumentar a sua capacidade de laboração modando-se para São João da Madeira onde atualmente ainda estão sediados, Ilustração 3.



Ilustração 3 – Unidade Fabril de S. João da Madeira










A Política de Qualidade da empresa está assente no minucioso cumprimento de técnicas que controlam todas as fases do processo produtivo das viras, desde a aquisição de matérias-primas rigorosamente selecionadas até ao produto acabado colocado no mercado. A empresa tem uma preocupação constante em satisfazer as necessidades do cliente e para isso emprega uma equipa com um know-how consolidado, na tentativa de responder a todas as solicitações do mercado.

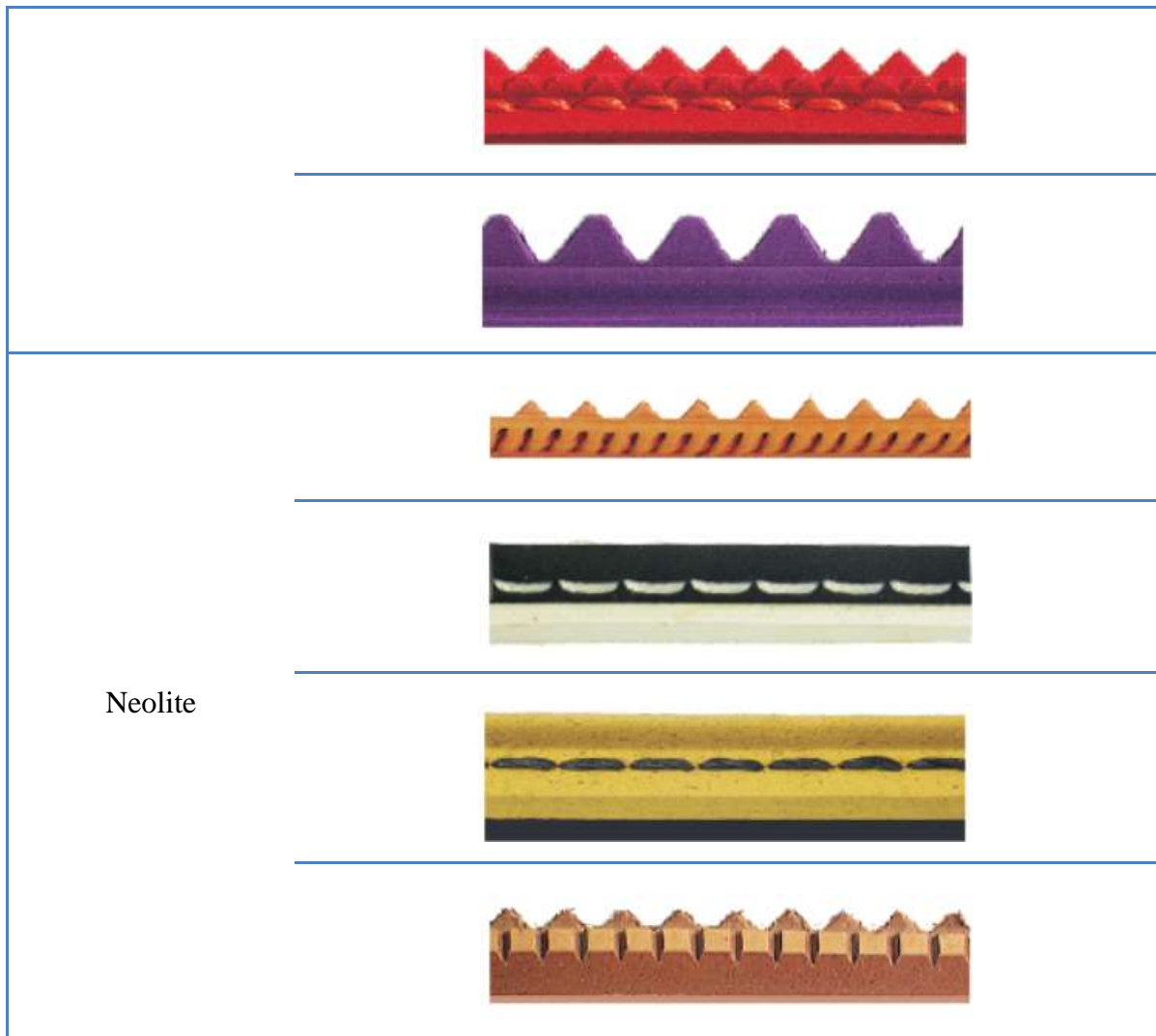
2.2. PRODUTOS

A empresa já está devidamente implementada no Mercado Nacional. Como tal, e aproveitando quer as excelentes infraestruturas e staff, quer a excelente localização geográfica a nível nacional (relativamente à produção do Calçado) e a nível internacional (para todos os procedimentos de exportação - excelente localização para expedição aérea, marítima e/ou terrestre) [4].

Produzem, essencialmente viras, produzidas em diferentes matérias – primas: Aglomerado, Neolite, E.V.A. e Micro, mas é na produção de viras em couro (inclusive de tipo GOODYEAR) que conseguem de facto distinção quer em termos da qualidade das viras que produzem, quer na capacidade de ir ao encontro das especificações dos clientes, Tabela 2.

Tabela 2 – Exemplos de vários produtos.

Tipo de Matérias	Produto Final
Aglomerado	
	
	
	
Couro	
	
	
	
Micro	



2.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Estrutura da empresa NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA., pode ser visto no organograma da Ilustração 4.

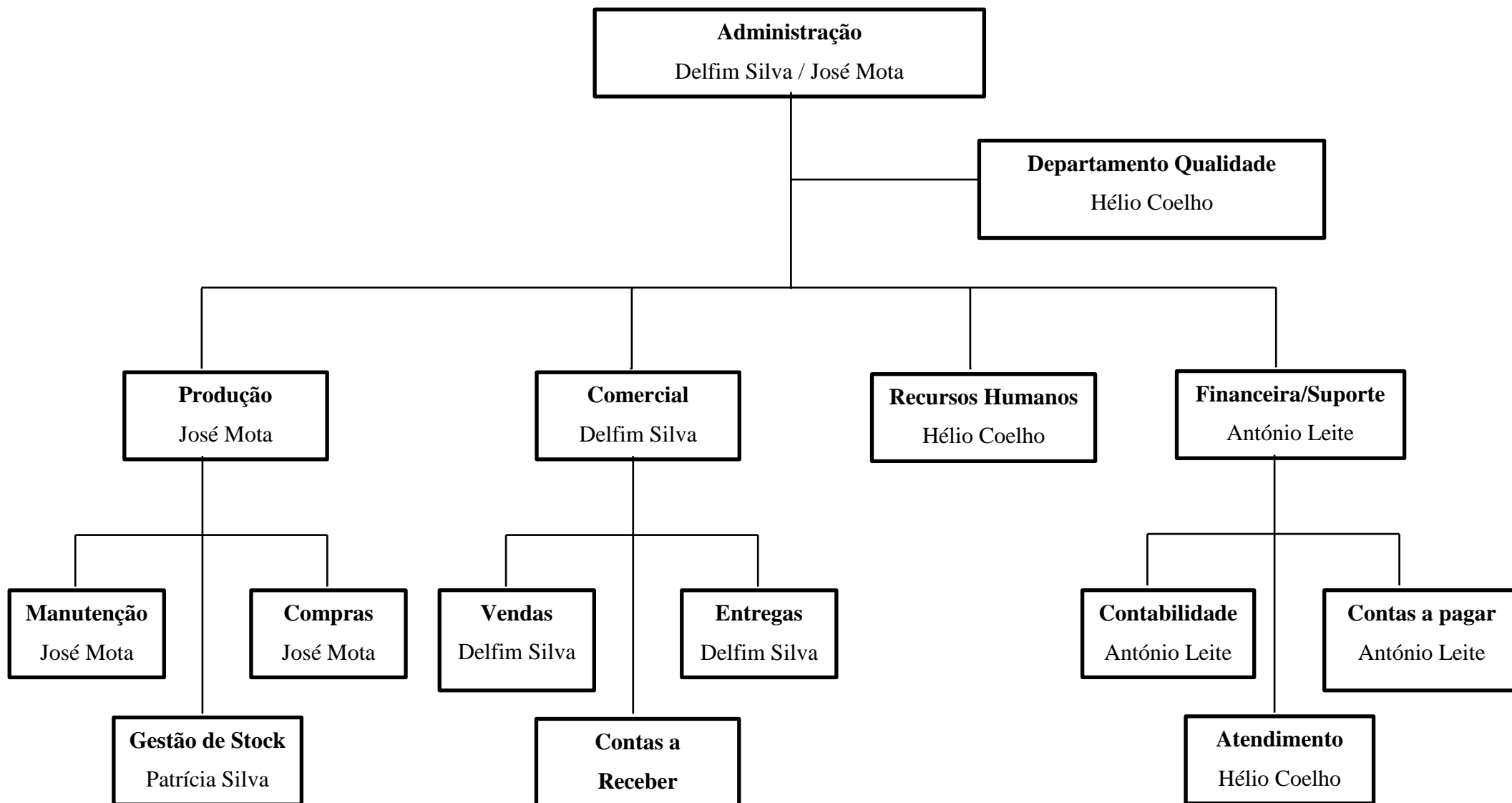


Ilustração 4 – Organograma da NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA.

2.4. PARCEIROS COMERCIAIS E CLIENTES

Como principais parceiros, a nível de fornecedores, a empresa conta com os mais prestigiados e sólidos grupos, provenientes tanto de Portugal como de Espanha.

O processo de seleção é feito através da avaliação de fornecedores que compreende dois momentos, a seleção e a avaliação anual. Estas fases sustentam-se na análise da informação e desempenho dos potenciais ou efetivos fornecedores, regra geral em três principais áreas [2]: Organização do Fornecedor (estrutura organizativa que garanta capacidade de fornecimento e confiança nos contratos), Qualidade do Produto (garantia da qualidade do produto constante) e Aspectos comerciais relacionados com os fornecimentos (prestações em termos de custo do produto, qualidade, relacionamento comercial, prazos de entrega e seu cumprimento, seguimento dado as reclamações).

O sistema de distribuição encontra-se de norte a sul de Portugal, tendo como principais clientes empresas como a SOLALTA, SINDOCAL, Alberto Sousa, entre outras. Além fronteiras também é possível encontrar os produtos da empresa, sendo o transporte da responsabilidade do cliente.

3. NORMAS DA SÉRIE ISO 9000

A Organização Internacional de Normalização (ISO) é uma federação mundial de organismos de normalização nacionais, onde atualmente estão representados cerca de 150 países. Criada em 1947, a ISO é uma organização não-governamental, com sede em Genebra – Suíça, sendo a sua designação, derivada do grego *isos*, que significa “igual”. O trabalho técnico da ISO é realizado por Comitês Técnicos (TC), que abrangem diversos domínios de normalização, exopto os da eletrotecnia e eletrónica. [5]

A série de normas ISO 9000 foi publicada pela primeira vez em 1987 e, desde então, teve três revisões, em 1994, 2000 e por último em 2008, para incorporar as últimas teorias da gestão da qualidade. As normas da família ISO 9000 são referências para a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) e indubitavelmente as publicações ISO mais conhecidas, e têm sido largamente aceites como base para as organizações gerarem confiança nos seus clientes e noutras partes interessadas, sobre a sua capacidade de compreender os requisitos do cliente, os requisitos legais e regulamentares e para fornecer, sistematicamente, produtos e serviços que cumprem os requisitos [3].

Existem atualmente, 1.126.343 organizações certificadas de acordo com a ISO 9001 em 192 países, segundo dados recolhidos no *ISO Survey* relativo a 31 de Dezembro de 2013, Ilustração 5. [6]

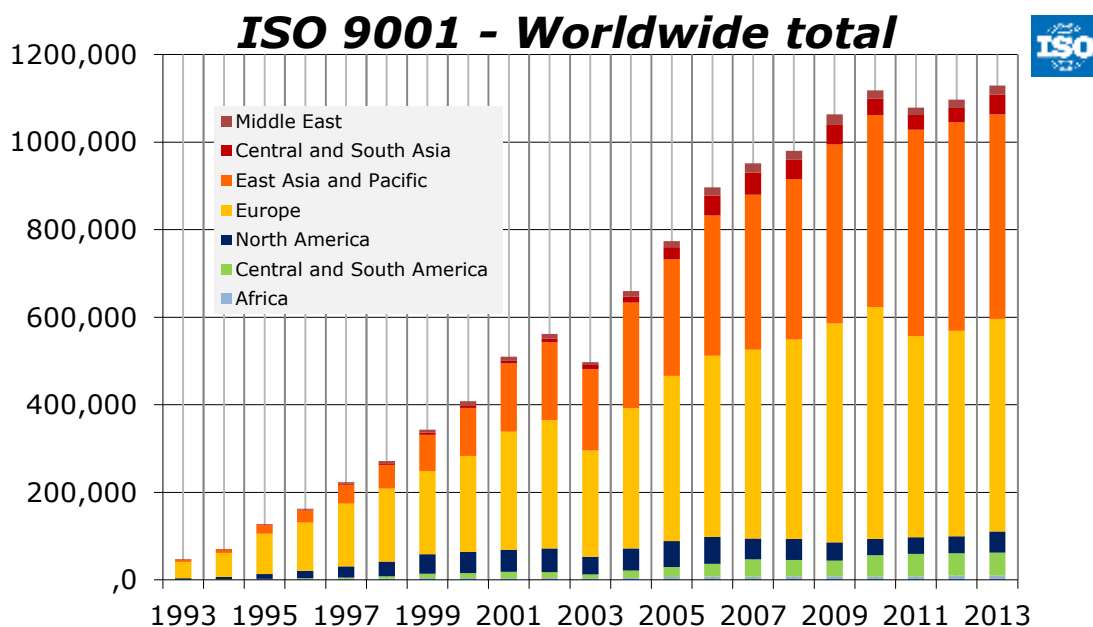


Ilustração 5 – Número de organizações certificadas no mundo [6].

Sendo a Europa um dos continentes do mundo que mais aposta nas certificações das organizações, a China ainda assim possui um número de empresas bastante superior ao resto do mundo podendo visualizar-se isso na Tabela 3. As entidades que emitem certificados de conformidade ISO 9000 são vulgarmente designadas por organismos de certificação ou entidades certificadoras. As entidades a quem são concedidos esses certificados de conformidade adquirem o estatuto de entidades certificadas, Tabela 4.

Tabela 3 – Top 10 de certificações por países.

Top 10 ISO 9001 – 2013		
1	China	337033
2	Itália	160966
3	Alemanha	56303
4	Japão	45990
5	Inglaterra	44585
6	Espanha	42632
7	Índia	40848
8	USA	34869
9	França	29598
10	Brasil	22128

Tabela 4 – Organismos de normalização que pertencem a ISO.

Países	Organismos de normalização que pertencem a ISO
Alemanha	Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN)
Angola	Instituto Angolano de Normalização e Qualidade (IANORQ)
Brasil	Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)
USA	American National Standards Institute (ANSI)
Moçambique	Instituto Nacional de Normalização e Qualidade (INNOQ)
Portugal	Instituto Português de Qualidade (IPQ)

A família ISO 9000 centra-se, atualmente, em quatro normas e um número significativo de normas de suporte, quer sejam documentos orientadores ou relatórios técnicos. Na Tabela 5, estão descritas as quatro normas fundamentais:

Tabela 5 - A família de referenciais normativos de sistemas de gestão de qualidade. [1]

Norma	Campo de Aplicação
ISO 9000:2005 – Sistemas de gestão da qualidade. Fundamentos e vocabulário.	Descreve os princípios fundamentais dos sistemas de gestão da qualidade que são objetos das normas da família ISO 9000 e define os termos relacionados.
ISO 9001:2008 – Sistema de gestão da qualidade. Requisitos.	<p>Especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade em que uma organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necessita demonstrar a sua aptidão para proporcionar produto que vá ao encontro dos requisitos do cliente e regulamentares aplicáveis. • Visa aumentar a satisfação do

	<p>cliente através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do sistema e para garantir a conformidade com os requisitos do cliente e regulamentares aplicáveis.</p>
<p>ISO 9004:2000 – Sistema de gestão da qualidade. Linhas de orientação.</p>	<p>Proporciona linhas de orientação que estão para além dos requisitos dados na ISO 9001, de forma a considerar tanto a eficácia como a eficiência de um sistema de gestão da qualidade.</p> <p>Quando comparados com a ISO 9001, os objetivos de satisfação do cliente e de qualidade do produto são alargados as partes interessadas e ao desempenho da organização.</p> <p>Não se destina a ser utilizada para propósitos de certificação, nem como guia de implementação da ISO 9001.</p>
<p>ISO 19011:2002 – Linhas de orientação para auditorias de sistemas de gestão da qualidade e/ou de gestão ambiental.</p>	<p>Indica linhas de orientação para a execução de auditorias a sistemas de gestão da qualidade e sistemas de gestão ambiental.</p>

Para melhor compreender a natureza e extensão da revisão efetuada em 2008 é importante relembrar o que se passou na edição anterior e o enorme impacto que teve nos utilizadores. A publicação da ISO 9001:2000 constitui-se como uma revisão profunda da norma e teve um grande impacto na maioria das organizações que utilizavam este referencial. As principais alterações introduzidas nos novos referenciais normativos, em especial quando comparada com a edição de 1994 podem ser apresentadas como [7]:

- Suporte em 8 princípios da gestão da qualidade;
- Estrutura orientada para os processos e uma sequência lógica de inter-relação dos requisitos;
- Utilização do conceito do PDCA (planejar, executar, verificar e atuar);
- A melhoria contínua como elemento essencial ao desenvolvimento do SGQ;
- Redução significativa na quantidade de documentação exigida;
- Maior ênfase no papel e envolvimento da Gestão de Topo, incluindo o seu comprometimento para a evolução e melhoria do SGQ, cumprimento de requisitos estatutários e/ou regulamentares e definição de objetivos em todos os níveis e funções relevantes da organização;
- Alteração e melhoria da terminologia utilizada, como elemento facilitador da sua interpretação;
- Inclusão do conceito de “Aplicação” como forma de compatibilizar o referencial normativo com as atividades e processos das mais variadas organizações;
- A introdução de requisitos associados à monitorização da informação e indicadores associados à satisfação dos clientes como medidas do desempenho do SGQ;
- Maior compatibilidade com referenciais normativos de Sistemas de Gestão Ambiental;
- Referência aos princípios da gestão da qualidade;
- Consideração dos benefícios e necessidades de todas as partes interessadas.

Consequentemente, a finalidade da revisão de 2008 da ISO 9001 foi a de melhorar a clareza da edição de 2000 e a compatibilidade com a NP EN ISO 14001:2004. Apenas foram introduzidas alterações cujos benefícios se enquadrassem numa das seguintes categorias: melhoria da clareza, aumento da compatibilidade com a ISO 14001, aumento da consistência com a restante família de normas 9000 e facilitação da tradução. [4]

4. SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE NP EN ISO 9001:2008

4.1. INTRODUÇÃO

ISO 9001 é uma norma internacional de gestão da qualidade, aplicável a todas as empresas, independentemente da dimensão ou sector de atividade. Os sistemas de gestão da qualidade definidos nesta norma são baseados em 8 princípios e no ciclo PDCA. A melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade é baseada nos processos:

- **Responsabilidade da gestão:** a gestão de topo deve proporcionar evidências do seu desenvolvimento e implementação do sistema de gestão da qualidade e na melhoria contínua da sua eficácia, designadamente o comprometimento da gestão, focalização no cliente, política da qualidade, planeamento, responsabilidade, autoridade e comunicação e a revisão pela gestão.
- **Gestão de recursos:** Estabelece requisitos para o planeamento dos recursos necessários, melhoria contínua do SGQ e aumento da satisfação dos clientes. Os recursos incluem: provisão de recursos, recursos humanos, infraestruturas e ambiente de trabalho.

- **Realização do produto:** Estabelece os requisitos para o planeamento da realização do produto, processo relacionado com o cliente, conceção e desenvolvimento, compras e controlo do equipamento de monitorização e de medição.
- **Medição, análise e melhoria:** Estabelece requisitos para monitorização e medição, controlo de produtos não conformes, análise de dados e melhoria (ações corretivas e ações preventivas).

De realçar que a norma não serve para a certificação de qualidade de produtos, isto é, a certificação de um sistema de gestão da qualidade não substitui a certificação do produto. A empresa deve assegurar a qualidade do produto final quando implementam um sistema de gestão da qualidade de acordo com este referencial normativo.

4.2. PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE QUALIDADE

Em 1998 o Comité Técnico ISO/TC176 estabeleceu os oito princípios da qualidade que formam a base para as normas de Sistema de Gestão de Qualidade na família ISO 9000. Estes oito princípios descritos na NP ISO 9000:2005 são utilizados como base, tanto nos requisitos da NP EN ISO 9001:2008, como para as orientações da EN ISO 9004:2009, Ilustração 6.



Ilustração 6 – Princípios da gestão de qualidade [8]

PRINCÍPIO 1 - Focalização no cliente

As organizações dependem dos seus clientes pelo que são as primeiras interessadas em satisfazer e até mesmo exceder as suas expectativas. [3]

Geralmente isto resulta em acréscimo do interesse em pesquisar as necessidades dos clientes, comunicação das expectativas do cliente por toda a organização, satisfação a satisfação do cliente e atuação sobre os resultados e garantia duma aproximação ao cliente que tenha em consideração os interesses de todas as partes interessadas (acionistas, fornecedores, colaboradores e sociedade em geral).

Implicações Práticas

- Pesquisa e compreensão das necessidades e das expectativas dos clientes;
- Garantia de que os objetivos da organização se articulam com as necessidades e expectativas dos clientes;
- Divulgação/Comunicação das necessidades e expectativas dos clientes aos diferentes níveis da organização;
- Mecanismos de medida da satisfação dos clientes e implementação de ações de melhoria com base nos resultados obtidos;
- Gestão sistemática das relações com os clientes;
- Abordagem integrada e articulada entre a satisfação dos clientes e das restantes partes interessadas (como sócios, acionistas, colaboradores, fornecedores, comunidade local e sociedade em geral).

PRINCÍPIO 2 - Liderança

Os líderes estabelecem uma unidade na direção que a empresa segue, de tal forma que todos os colaboradores se sentem envolvidos nos objetivos da empresa. A liderança permite que os colaboradores se sintam motivados perante os objetivos da organização, e os compreendam. [3]

A aplicação da liderança considera as necessidades de todas as partes interessadas (colaboradores, fornecedores, clientes, acionistas, etc), estabelecer da visão futura da empresa, estabelecer de objetivos e metas, estabelecer da confiança e eliminação do medo, fornecer aos colaboradores os recursos necessários ao desempenho de uma atividade e encorajar e reconhecer o contributo das pessoas.

Implicações Práticas

- Análise das necessidades de todas as partes interessadas incluindo clientes, detentores de capital, colaboradores, fornecedores, credores, comunidade local e sociedade em geral;
- Definição clara da visão de futuro da organização;
- Definição de objetivos e de metas que representem desafios;
- Criação e implementação de valores, equidade, ética e de "exemplos a seguir" aos diversos níveis da organização;
- Fomento da confiança e eliminação do medo e da insegurança;
- Afetação adequada de recursos, de formação e de liberdade de ação, com autonomia e responsabilização;
- Mecanismos de motivação, reforço e reconhecimento dos esforços desenvolvidos.

PRINCÍPIO 3 - Envolvimento das pessoas

As pessoas são a essência das organizações. A aplicação deste princípio leva a que os colaboradores se apercebam da importância do seu contributo para a organização, a que as pessoas identifiquem constrangimentos ao seu bom desempenho, a que pessoas não avaliem apenas o seu desempenho, mas sim a eficácia do grupo, a que pessoas se abram à discussão dos problemas, a que pessoas passem a partilhar a sua experiência e os seus conhecimentos. [3]

Aplicações Práticas

- Compreensão, por cada colaborador, da importância da sua contribuição e do seu papel na organização;
- Identificação, por cada colaborador, dos fatores que limitam ou constituem um obstáculo à sua atuação;
- Aceitação, por cada colaborador das respetivas responsabilidades na resolução dos problemas que lhe competem;
- Avaliação, por cada colaborador, do seu próprio desempenho, em função de objetivos e metas por si estabelecidos;
- Procura constante, por cada colaborador, de oportunidades para reforçar as suas competências e os seus conhecimentos e para adquirir experiência;

- Partilha espontânea de conhecimentos e de experiência;
- Discussão aberta de problemas e demais questões relevantes.

PRINCÍPIO 4 - Abordagem por processos

Não perder tempo com aquilo a que os interessados não dão importância. [3]

Este princípio resume-se a uma maior ligação entre a realização e a definição e cumprimento de objetivos, melhor definição de responsabilidades pela realização dos processos, melhor avaliação dos riscos e impactos das atividades sobre as partes interessadas.

Implicações práticas

- Definição sistemática das atividades necessárias à prossecução de um objetivo/resultado;
- Definição clara de competências e de responsabilidades pelas atividades-chave de gestão;
- Análise e medida do desempenho das atividades-chave;
- Identificação dos interfaces das atividades-chave, dentro e entre as diversas funções existentes na organização;
- Focalização em fatores como recursos, métodos e materiais que irão contribuir para o desenvolvimento das atividades-chave;
- Avaliação de riscos, consequências e impacto das atividades sobre os clientes, fornecedores e demais partes interessadas.

RINCÍPIO 5 - Abordagem da gestão como sistema

Maior acompanhamento dos objetivos estabelecidos. Teremos uma melhor estruturação do sistema para atingir objetivos, melhor compreensão das inter-relações entre os processos e uma melhor compreensão da contribuição de cada atividade para o objetivo global. [3]

Implicações práticas

- Definição de um sistema estruturado que permita alcançar os objetivos da organização da forma mais eficiente e eficaz;
- Compreensão das interdependências existentes entre processos;

- Abordagens estruturadas que harmonizam e integram processos;
- Melhor compreensão de papéis e de responsabilidades necessárias à prossecução de objetivos comuns, de forma a reduzir as barreiras funcionais;
- Compreensão das capacidades organizacionais e definição das prioridades de ação ao nível das restrições na dotação de recursos;
- Definição e hierarquização do funcionamento das atividades que constituem um sistema;
- Melhoria contínua do sistema através de mecanismos de medida e avaliação.

PRINCÍPIO 6 - Melhoria contínua

A melhoria contínua é de certa forma um “estado de espírito” que anda associado à existência de uma cultura da empresa, e à definição de ações corretivas e preventivas.

[3]

Para ela ocorrer é imprescindível dar aos colaboradores formação e ferramentas orientadas para a melhoria, existir comunicação interna das atividades associadas à gestão da qualidade e reconhecer as melhorias.

Implicações Práticas

- Utilização de uma abordagem consistente, desdobrada a todos os níveis da organização, que assegura a melhoria contínua do seu desempenho;
- Formação de todos os colaboradores sobre métodos e ferramentas da melhoria contínua;
- Tornar a melhoria contínua dos produtos, processos e sistemas um objetivo para cada colaborador da organização;
- Definição de metas de orientação e de mecanismos de deteção e avaliação da melhoria contínua;
- Reconhecimento de progressos.

PRINCÍPIO 7 - Abordagem à tomada de decisões baseadas em factos

Por outras palavras significa assegurar que a informação é suficientemente exata para a tomada de decisões, tornar os dados acessíveis a quem deles necessita e tomada de decisões baseada em dados e não na intuição.

Implicações Práticas

- Assegurar que os dados e a informação são exatos e fiáveis;
- Tornar os dados acessíveis a quem deles necessita;
- Analisar dados e informação com base em métodos válidos;
- Tomar decisões e implementar medidas com base análises de factos, articuladas com a experiência e a intuição.

PRINCÍPIO 8 - Relações mutuamente benéficas com fornecedores.

A aplicação deste princípio pressupõe boas relações entre fornecedores e empresas, pressupõe seriedade e confiança. [3]

Este princípio fomenta o estabelecimento das atividades de melhoria, as atividades que criam valor a ambas as partes e otimização dos custos e meios de ambas as partes.

Implicações Práticas

- Definição de relações que articulam ganhos de curto prazo com questões relevantes no longo prazo;
- Intercâmbio de recursos, de competências, de experiência e de recursos com os parceiros;
- Identificação e seleção de fornecedores-chave;
- Comunicação fácil, clara e aberta;
- Partilha de informação e de planos de futuro;
- Definição conjunta de estratégias de desenvolvimento.
- Motivação, encorajamento e reconhecimento de progressos e esforços pelos fornecedores.

4.3. ABORDAGEM POR PROCESSOS

Qualquer atividade ou conjunto de atividades que utiliza recursos para transformar entradas em saídas pode ser considerada um processo, Ilustração 7. Para o funcionamento eficaz das organizações, estas têm de identificar e gerir numerosos processos interrelacionados e interagindo entre si. Frequentemente, a saída de um processo constitui a entrada do processo seguinte. A identificação e gestão sistemáticas

dos processos de uma organização e, em particular, das interações entre estes processos, constituem a designada “abordagem por processos”.



Ilustração 7 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos

O objetivo da abordagem por processos é permitir que uma organização atinja os seus objetivos com eficácia e eficiência. Em relação a NP EN ISO 9001:2008 significa aumentar o nível de satisfação dos clientes através da satisfação dos seus requisitos. A aplicação da abordagem por processos apresenta as seguintes vantagens:

- Integração e alinhamento dos processos, que assim atingirão mais facilmente e de forma mais adequada os objetivos definidos;
- Capacidade de concentrar esforços nos processos-chave;
- Garantir, perante todas as partes interessadas, a consistência, eficácia e eficiência da organização;
- Redução de custos e tempo desperdiçados devido a uma utilização de recursos mais eficiente;
- Resultados previsíveis, sustentáveis e crescentes;
- Definição clara e hierarquização de oportunidades de desenvolvimento;
- Colaboradores motivados, empenhados, envolvidos e com as suas responsabilidades claramente definidas.

4.4. PROCESSOS

De acordo com o definido na NP EN ISO 9000:2005, processo é um «conjunto de atividades interrelacionadas ou interatuates que transformam *entradas* em *saídas*», Ilustração 8.

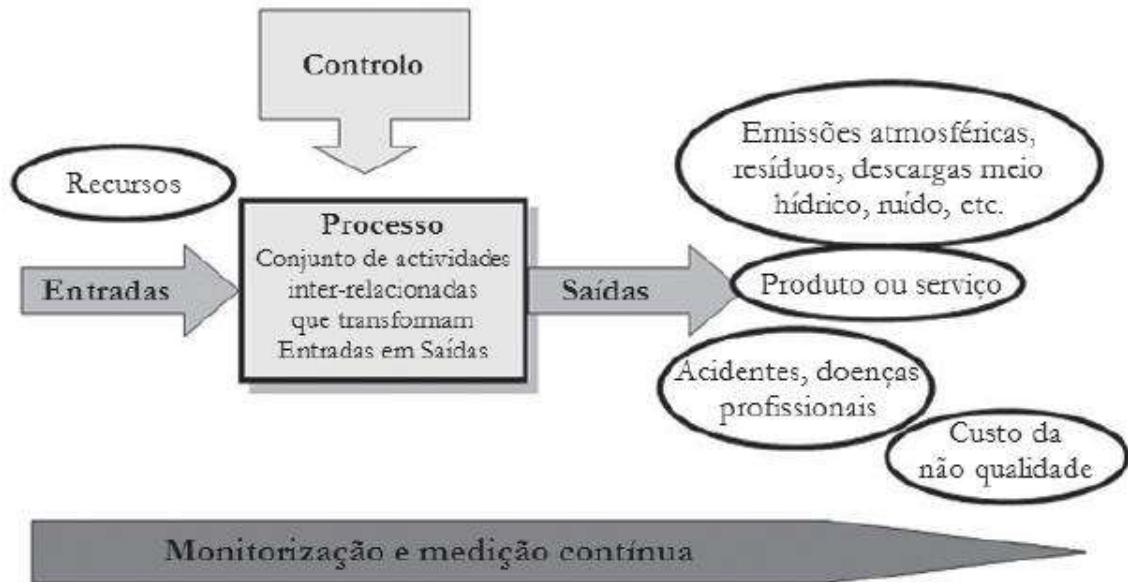


Ilustração 8 – Processo Genérico [8]

É importante de referir a diferença entre “Monitorização” e “Medição” de um processo. Mesmo que não haja uma definição formal na norma, segundo o documento “ISO Guidance on the Terminology used in ISO 9001 and ISO 9004”:

- Monitorização - observar e verificar ao longo de um período de tempo e manter uma observação regular sobre o produto ou serviço.
- Medição - verificar o tamanho ou a quantidade em comparação com um produto padrão.

4.5. TIPO DE PROCESSOS

Cada empresa deve identificar e gerir os seus processos necessários para atingir os seus objetivos de negócio, segundo a norma 9001:2008. Estes serão únicos para cada empresa, no entanto é possível identificar tipos de processos, tais como, processos de realização, apoio e gestão [5]:

Processos de realização: correspondem à realização do produto ou do serviço e correspondendo assim à atividade “ofício” da organização.

Processos de apoio: representam uma atividade interna, geralmente transversal, permitindo assegurar o bom funcionamento da empresa. Os processos de apoio são geralmente invisíveis para o cliente (beneficiário). Pode tratar-se, por exemplo, da gestão financeira, da gestão de recursos humanos, a formação, etc.

Processos de gestão: correspondem à determinação de uma política e de uma estratégia para a organização e a pilotagem das ações implementadas para atingir os seus objetivos.

A empresa deve decidir a melhor forma de gerir para atingir os objetivos planeados. Alguns processos são mais importantes e os recursos e esforços devem ser determinados em função do seu impacto na capacidade da organização em fornecer, de forma consistente, produto ou serviços semelhantes. Contudo, todos os processos necessitam de alguma forma de planeamento e controlo para assegurar que as suas saídas estão de acordo com os resultados planeados nas entradas. Dependendo da capacidade de cada processo para alcançar os objetivos planeados de uma forma consistente, podem ser tomadas decisões para aumentar ou diminuir o controlo, isto é, implementado o ciclo PDCA ou ciclo de Deming.

O PDCA consiste numa metodologia que potencia a melhoria contínua, e se desenvolve em quatro fases, podendo ser aplicada a cada processo e a todo o sistema, Ilustração 9. [1]

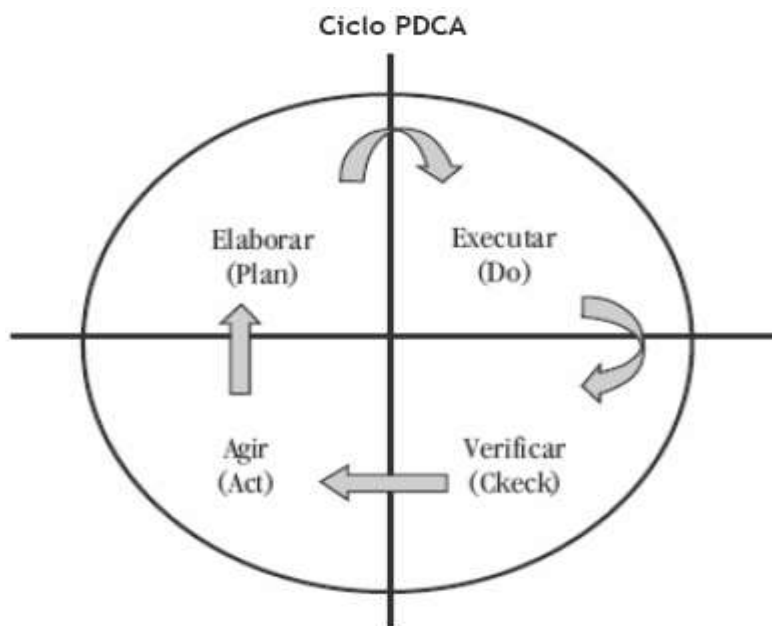


Ilustração 9 – Ciclo PDCA ou Ciclo de Deming [8]

Planear (Plan)

Conhecer as capacidades, recursos e meios das infraestruturas/instalações, dos equipamentos/instrumentos, dos documentos/informações e do sistema/processos.

Para definir objetivos e ações é necessário conhecer as necessidades e as expectativas dos nossos clientes.

Executar (Do)

- Definir ações a empreender, definindo procedimentos standards e aprovados, recolhendo e registando todos os dados relevantes;
- Definir os responsáveis do processo;
- Definir os prazos de implementação;
- Definir os seus indicadores de monitorização.

Verificar (Check)

- Tratamento de dados;
- Medição (controlo dos dispositivos de medição e monitorização, identificar os dispositivos de medição que garantam a conformidade com os requisitos especificados, assegurar a capacidade de medição consistente);
- Estabelecer indicadores.

Os indicadores do processo permitem a melhoria contínua e são uma ferramenta importante de gestão com incalculáveis vantagens e enormes benefícios.

Agir (*Act*)

- Analisar a informação e os desvios;
- Proceder às alterações;
- Elaborar novo plano para melhoria.

É importante lembrar que o processo de melhoria contínua deve sempre continuar, não precisando necessariamente ter uma conclusão. O processo de melhoria proporcionado pelo ciclo de PDCA deve ter por base as ações corretivas (AC) do ciclo primário, por isso, ao final de cada ciclo deve-se iniciar um novo circuito, tendo em vista uma melhoria ainda mais específica do processo e de suas etapas. Teoricamente esse é o grande segredo do sucesso do ciclo de PDCA, pois as melhorias que ocorrem a partir de outra feita anteriormente ajudam a gerar um processo de qualidade e ao mesmo tempo altamente produtivo para a empresa em si.

5. IMPACTES NA IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA ISO 9001:2008

5.1. RAZÕES E BENEFÍCIOS DA SUA IMPLEMENTAÇÃO

Em Portugal, um estudo realizado refere que as principais razões para a implementação de um SGQ são a melhoria organizacional e a oportunidade para uma maior sistematização dos métodos de trabalho. O estudo salienta ainda a oportunidade para melhorar o produto ou serviço e a oportunidade para uma abordagem mais direcionada para os requisitos do cliente [6].

Constata-se que as empresas europeias aderiram massivamente à aplicação da ISO 9001, por várias razões, das quais se destacam as seguintes [9]:

- A ISO 9001 constitui uma base universal para o estabelecimento e desenvolvimento dos sistemas da qualidade das organizações;
- Permitem uma linguagem comum entre cliente e fornecedores;
- São sugeridas ou impostas por grandes clientes;
- Dão uma imagem externa de empresa organizada.

A implementação da ISO 9001:2008 oferece, para além da possibilidade de ampliar novos mercados uma série de vantagens/benefícios para as empresas, que podem ser classificadas como externas e internas, Tabela 6.

Tabela 6 – Benefícios externos e internos da implementação da ISO 9001:2008

Externos	Internos
Acesso a novos mercados	Aumento da produtividade
Melhora a imagem corporativa	Diminui a taxa de produtos defeituosos
Incremento das vendas	Melhora a consistência da qualidade dos produtos
Aumento e melhoria da relação entre fornecedor/cliente	Define as responsabilidades e obrigações individuais
Aumenta a satisfação dos clientes	Diminui as não-conformidades
Aumento a perceção dos clientes, no que se refere a qualidade dos produtos	Melhora a documentação dos processos
Aumento da participação no mercado	Obtenção de níveis melhorados de desempenho, ou seja, contribui para a remunerar e satisfazer os diferentes stakeholders e, em particular, de modo direto, os acionistas.

Além da identificação dos benefícios externos e internos alcançados pelas organizações, os benefícios também podem ser classificados em qualitativos e quantitativos, Tabela 7.

Tabela 7 – Benefícios qualitativos e quantitativos da implementação da ISO 9001:2008

Qualitativos	Quantitativos
Utilização adequada dos recursos (equipamentos, materiais, mão-de-obra)	Redução de custos, dado que evita repetição, perdas de tempo, tratamento de reclamações, perdas de imagem, redução de desperdícios, ineficácia laboral, entre outros.
Uniformização da produção	Redução do consumo de materiais
Facilita a contratação ou venda de tecnologia	Padronização de componentes e equipamentos
Facilita a contratação de mão-de-obra, melhorando o seu nível técnico	Redução da variação de produtos
Aumento de produtividade e eficácia, melhoria da qualidade e da satisfação do cliente e consequente credibilidade junto dos mesmos	Envolvimento das pessoas e a manutenção ou melhoria do seu nível de motivação

5.2. DIFICULDADES DA SUA IMPLEMENTAÇÃO

A certificação ISO 9001:2008 tornou-se uma necessidade para as organizações que procuram acesso a novos mercados, aumento da produtividade, melhoria da imagem organizacional, diminuição da taxa de produtos defeituosos, entre outros. Tais objetivos são alcançados com a adoção de programas e ferramentas da qualidade, adequados e apropriados para cada necessidade identificada pela organização.

O processo de implementação da norma ISO 9001:2008, além de benefícios mencionados, traz também muitas dificuldades, nomeadamente [2]:

- A resistência da cultura organizacional;
- Falta de comprometimento e envolvimento de todos os colaboradores, incluído a gestão de topo;

- Custos da implementação;
- Falta de compreensão dos requisitos da norma;
- Falta de motivação ao nível dos colaboradores de modo a contribuírem para a melhoria da qualidade;
- Dificuldade da disseminação da cultura da qualidade;
- Qualificação insuficiente dos recursos humanos;
- Falhas na comunicação;
- Disponibilidade de tempo/ excessiva burocracia inerente ao Sistema;
- Dificuldade na implementação dos requisitos relativos a tratamento de não conformidades e a ações corretivas.

5.3. CUSTOS DA SUA IMPLEMENTAÇÃO

Os principais custos associados à implementação de sistemas de gestão de qualidade devem-se, principalmente, à necessidade de afetação de recursos humanos e materiais, nomeadamente [1]:

- Afetação do técnico responsável pela implementação do sistema e, eventualmente, despesas realizadas na contratação de consultores;
- Afetação de meios materiais para a implementação do sistema (gabinete, hardware e software para o técnico, sala de reuniões...);
- Tempo dispensado pelo envolvimento da administração no acompanhamento das diversas atividades;
- Tempo despendido pelos colaboradores que constituem a equipa de projeto e dos que colaboram no desenvolvimento da documentação;
- Investimento na formação dos recursos humanos, nomeadamente custos de oportunidade, do tempo despendido pelos formadores e custo do formador.

5.4. ALTERAÇÕES PREVISTA NA FUTURA NORMA ISO 9001:2015

Foi recentemente publicada para votação e comentários, a versão da futura edição da norma ISO 9001:2015 Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos, permitindo antever as principais alterações da futura edição, a ser publicada em setembro deste ano, Ilustração 10.



Ilustração 10 – Principais alterações na norma ISO 9001:2015 [10]

1. Estrutura de alto nível e requisitos comuns: criada pela ISO com a finalidade de facilitar a integração de todos os requisitos das normas de sistemas no sistema de gestão da organização e facilitar a leitura e interpretação. A estrutura de alto nível distribui as cláusulas em 10 seções alinhadas na abordagem PDCA como forma de dar uma sequência lógica aos requisitos dos sistemas de gestão e propõe texto comum para requisitos muito estáveis dos sistemas de gestão, como sejam a informação documentada, ações corretivas, auditorias internas, revisão pela gestão, entre outros.

2. Resultados pretendidos: a ISO 9001:2015 reforça o enfoque nos resultados pretendidos do sistema de gestão da qualidade, isto é, na demonstração da conformidade dos produtos e serviços com os requisitos determinados e no aumento da satisfação do cliente.

3. Abordagem por processos: é agora a abordagem sistémica do sistema de gestão da qualidade. Os requisitos associados à abordagem por processos estão mais claros e desenvolvidos na secção 4.4 Sistema de gestão da qualidade. Ao longo da norma são reforçados os requisitos relacionados com processos e aplicado o ciclo PDCA de melhoria contínua a cada processo.

4. Pensamento baseado em risco: o risco, que se define como o efeito da incerteza nos resultados, sempre esteve implícito na norma do sistema de gestão da qualidade, cujo objetivo último é garantir a entrega do produto conforme, ou seja, prevenir o risco de entrega de produto não conforme e insatisfação do cliente. O pensamento baseado em risco é agora explicitado na norma e integrado nos requisitos do sistema de gestão da qualidade desde a implementação, manutenção até à melhoria contínua.

5. Contexto da organização: é o conjunto de fatores internos e externos que podem afetar uma organização e deste modo ter impacto no planeamento do sistema de gestão da qualidade. A norma dedica as duas primeiras secções ao contexto: compreender a organização e o seu contexto e identificar necessidades e expectativas de partes interessadas, de modo a identificar questões e requisitos relevantes, mantendo esta informação revista e atualizada.

6. Gestão da mudança: a norma requer, em sede de planeamento, que sempre que ocorram mudanças no SGQ seja assegurado o seu correto planeamento e execução, clarificando assim o papel do planeamento do SGQ em contexto de mudança. Em conjunto com a ênfase no contexto, a introdução do pensamento baseado em risco e a identificação de requisitos associados à gestão da mudança noutras secções relevantes da norma, vem dotar as organizações que implementam este sistema de lidarem com o ambiente cada vez mais complexo e dinâmico em que operam.

7. Definição do âmbito de aplicação do sistema e conceito de aplicabilidade: o âmbito do SGQ é agora definido e documentado pela organização referindo os produtos e serviços que são fornecidos e identificando as vizinhanças do sistema de gestão. O conceito de exclusões permitidas presente na edição de 2008 é abandonado e substituído pelo de aplicabilidade que refere que, se um requisito pode ser aplicado, deve ser aplicado, não podendo a organização decidir o contrário.

8. Clareza: de modo a facilitar o uso por um conjunto alargado e diversificado de utilizadores em diferentes pontos do globo e melhorar a utilização da norma, foi reforçada a necessidade de usar uma linguagem simples, sempre que possível não técnica e passível de tradução em diferentes idiomas. Para facilitar a leitura e compreensão, a terminologia aplicável faz agora parte integrante da norma de referência não necessitando de ser consultada num documento à parte.

9. Melhor aplicabilidade a serviços: indo ao encontro de muitas dificuldades sentidas nas edições anteriores, a norma reforça a aplicabilidade a serviços através da utilização do termo produtos e serviços ao longo da norma, clarificação de linguagem e requisitos, redesenho de requisitos prescritivos orientados para produto, sendo agora mais fácil a sua interpretação no contexto destas organizações.

10. Menos requisitos prescritivos: a ISO DIS 9001 contém menos requisitos prescritivos, onde a prescrição diminuí a aplicabilidade dos requisitos a todo o tipo de organizações e onde aumenta o enfoque na demonstração do cumprimento do requisito versus demonstração do resultado pretendido, o que vulgarmente se diz fazer algo para cumprir a norma mas sem utilidade aparente para quem aplica.

11. Menos requisitos de documentação: a norma atualiza o conceito de informação documentada, clarificando agora que a informação documentada pode estar em, qualquer suporte e meio, mas deixando de diferenciar explicitamente registo de documento, que passa a ser feito na norma através da expressão reter informação documentada ou manter informação documentada. A referência explícita a um manual da qualidade ou procedimentos documentados desaparece, sendo a organização alertada que tal não implica o abandono destes documentos caso já os detenha, mas dando a liberdade para outro tipo de estruturas de informação documentada que suportam o SGQ.

12. Mais requisitos de desempenho: com o enfoque no âmbito da norma de sistema de gestão da qualidade, no alinhamento do sistema de gestão com a intenção estratégica da organização e com a integração do sistema nos processos de negócio, a norma reforça a necessidade de formular cuidadosamente os objetivos da qualidade, planear e demonstrar a obtenção dos resultados pretendidos como modo de aumentar a confiança nas organizações e nos sistemas de gestão. Esta alteração, coloca novos

desafios na demonstração da eficácia do sistema, quer para as organizações quer para os auditores internos e externos.

13. Conhecimento organizacional: a secção 7.1.6, reconhece a importância crescente do conhecimento e a necessidade das organizações o gerirem enquanto um recurso, incluindo o conhecimento detido pelo seu pessoal. A norma requer que as organizações determinem qual o conhecimento que necessitam para a operação dos seus processos, obter a conformidade do produto e aumentar a satisfação do cliente, definindo as disposições necessárias para identificarem, manterem, desenvolverem e protegerem o conhecimento necessário.

14. Liderança: onde antes se falava da responsabilidade da gestão os requisitos são agora atualizados à luz do papel do líder na organização, explicitando os requisitos associados à demonstração da liderança e compromisso para com o sistema de gestão da qualidade, assumindo a responsabilidade última pelo sistema, assegurando a integração com os processos de negócio, estabelecendo unidade de propósito e direção e mobilizando e comprometendo a organização no seu todo. Deixa de haver a delegação de funções no representante da gestão.

15. Compromisso: o papel das pessoas com impacto no sistema de gestão da qualidade é também reforçado, obrigando a um maior compromisso para com o sistema de gestão da qualidade e o alcance dos seus objetivos. Há um reforço na definição de papéis, autoridades e responsabilidades, para papéis relevantes da organização.

Razões para a Mudança

Com milhões de organizações certificadas em todo o mundo a norma ISO 9001 é a norma mais popular de sistemas de gestão. O processo de revisão periódica das normas ISO foi decidido em 2012 e verificado que a norma necessitava de revisão, considerando que a norma se mantém relativamente inalterada desde a grande última revisão que ocorreu na edição de 2000.

A futura ISO 9001: 2015 pretende refletir as mudanças no ambiente em que é usada e assegurar que a norma se mantém adequada para o seu propósito, Ilustração 11.



Ilustração 11 – Razões da Mudança [10]

A revisão deve assegurar:

- Atualização: considerar as mudanças nas práticas de sistemas de gestão e nas tecnologias e providenciar um conjunto estável de requisitos para os próximos dez anos ou mais;
- Mudança: assegurar que os requisitos refletem as mudanças no ambiente cada vez mais complexo, exigente e dinâmico em que as organizações operam;
- Facilitação: assegurar que os requisitos são definidos em termos que facilitem a sua implementação eficaz pelas organizações e avaliação em auditorias de certificação eficazes, quando aplicável;
- Confiança: aumentar a confiança na capacidade da organização fornecer bens e serviços conformes, melhorando a sua capacidade de satisfazer os seus clientes e aumentar a sua confiança dos seus clientes nas organizações que têm sistemas de gestão da qualidade baseados na ISO 9001.

6. METODOLOGIA DE ATUAÇÃO NA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

6.1. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

6.1.1. Estrutura Documental

O SGQ da NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA. é suportado pelos documentos indicados no diagrama seguinte, segundo a hierarquia crescente que se apresenta:

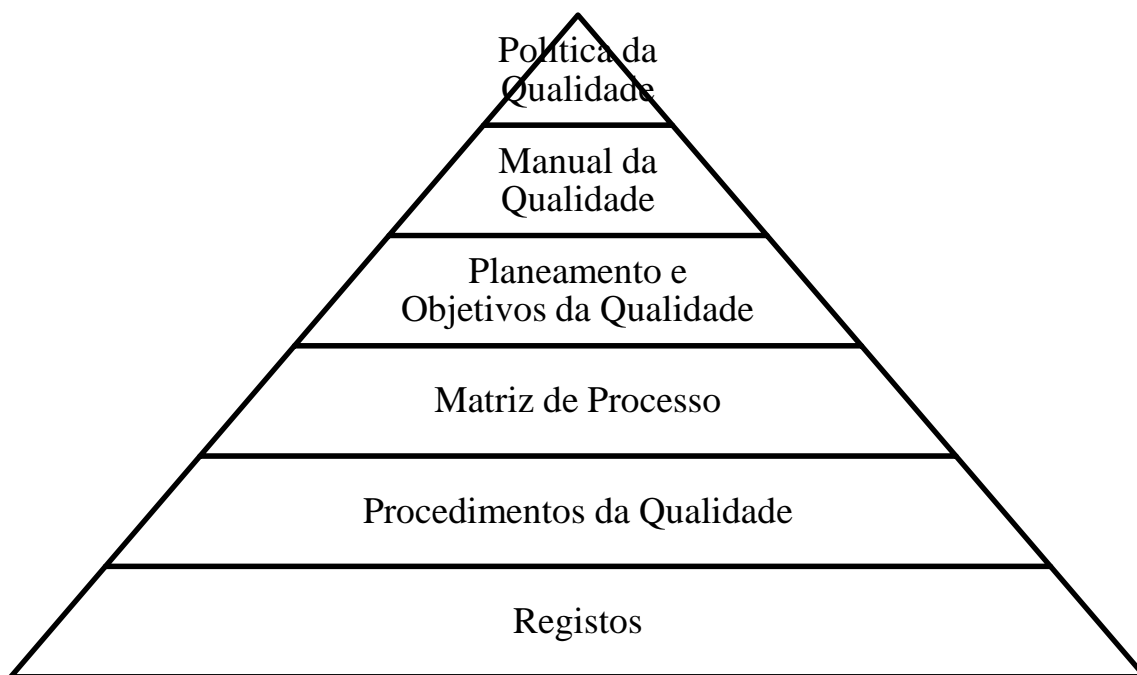


Ilustração 12 – Estrutura geral da documentação da NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA.

- Política da Qualidade – documento que tem como finalidade definir o conjunto de orientações estratégicas para a organização;
- Manual da Qualidade – documento que define o Sistema de Gestão da Qualidade;
- Planeamento e Objetivos da Qualidade – documento que tem como finalidade definir o que se pretende obter e decorre da Política da Qualidade delineada;
- Matriz de Processo – documento que define um conjunto de atividades interrelacionadas;
- Procedimento da Qualidade – documento que descreve atividade (s) dos Processos;
- Registos – evidências da realização de atividades e ou tarefas.

6.1.2. Manual da Qualidade

A NP EN ISO 9000:2005 define manual da qualidade como um “documento que especifica o sistema de gestão da qualidade de uma organização”, adicionando sob forma de nota que os “manuais da qualidade podem variar em detalhe e formato a fim de se adequarem a dimensão e complexidade de cada organização”.

O campo de aplicação é definido no manual da qualidade, descrevendo os produtos fornecidos pela organização onde se aplica o SGQ, assim o sistema da empresa aplica-se a viras para todo o tipo de calçado.

A elaboração e posterior atualização do manual da qualidade são da responsabilidade do Departamento da Qualidade, sendo aprovado pela administração da NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA. (Anexo I)

No rodapé de cada página (exceto na primeira) são indicados: número da edição, número da revisão, número da página e o número total de páginas do manual da qualidade e data de entrada em vigor.

A aprovação e preparação são comprovadas por rubrica dos respetivos responsáveis no local designado. Sempre que ocorra alguma alteração em termos de ações de melhoria ou de correção, o manual da qualidade deve ser revisto. Esta revisão do manual da qualidade pode ser feita por qualquer colaborador, dirigidas ao DQ por qualquer meio escrito. A primeira edição do manual da qualidade é atribuída a edição número zero e sempre que houver uma alteração implica a emissão de uma nova edição do mesmo.

6.1.3. Controlo dos documentos

Para o controlo de documentos foram especificados procedimentos da qualidade no documento “Controlo de Documentos”. Este documento refere que a NCP dá cumprimento aos requisitos contidos nesta cláusula da norma (4.2.3), para que os documentos estejam sempre atualizados, facilmente identificados e disponíveis para todos os colaboradores da empresa. Quando realizado uma revisão aos documentos procede-se à alteração do número de edição, data e assinatura do responsável pela sua revisão. O documento anterior terá escrito a palavra “obsoleto” a vermelho na primeira página e será arquivado em pastas próprias. (Anexo II)

6.1.4. Controlo dos registos

A NCP estabelece um procedimento documentado para definir os controlos necessários para identificação, armazenamento, proteção, recuperação, retenção e destino dos registos. Os registos devem manter-se legíveis, prontamente identificáveis e recuperáveis.

6.2. RESPONSABILIDADE DA GESTÃO

6.2.1. Comprometimento da Gestão

O comprometimento pela gestão de topo fica demonstrado através do desenvolvimento e implementação do sistema da qualidade através da melhoria da comunicação dos requisitos dos clientes, assegurar que os objetivos da qualidade são estabelecidos, orientação das revisões da SGQ e a inserção dos recursos necessários.

6.2.2. Focalização no Cliente

A NCP focaliza os seus serviços no cliente, identificando as necessidades e requisitos deste durante a promoção, comercialização e produção, recorrendo à colaboração do cliente sempre que estejam em causa elementos, que por omissão ou imprecisão, possam gerar insatisfação no serviço a prestar. Igualmente são recolhidas informações que permitam antecipar as necessidades dos clientes. É efetuada uma avaliação do grau de satisfação dos clientes, por intermédio de questionários e/ou contacto direto no dia-a-dia, com vista a identificar e tomar ações que contribuam para a melhoria contínua da satisfação dos seus clientes

6.2.3. Política da qualidade

Trata-se de um documento formal em que a organização define todas as diretrizes e estratégias globais no que diz respeito a área de qualidade. Deve estar alinhada com o comprometimento da empresa em satisfazer os clientes por meio da excelência do produto e/ou serviço, e melhorar continuamente seus processos.

A política da qualidade da NCP está focada fundamentalmente em cinco pontos, nomeadamente:

1. Na competitividade e procura de novos mercados;
2. Na procura e superação da satisfação dos seus clientes e consumidores e na satisfação e motivação dos seus colaboradores;
3. Na melhoria contínua de processos e produtos;
4. Na qualidade e normalização dos seus produtos, cumprindo com os requisitos legais, regulamentares e normativos aplicáveis;
5. Na solidificação de relação com os seus fornecedores.

6.2.4. Planeamento

A NCP define anualmente os objetivos da qualidade que se encontram no “Planeamento dos Objetivos da Qualidade”, sendo também definidos as metas e ações para cada um dos objetivos no plano anual de atividades. Além disto serão definidos também os objetivos dos processos. Os objetivos da qualidade definidos devem sempre evidenciar a melhoria contínua e complementar metas, ações e metodologias que necessitam de ser atingidas num período de tempo predeterminado.

6.2.5. Responsabilidade, autoridade e comunicação

A organização mostra os níveis hierárquicos através de um organigrama existente. Pode-se verificar no organigrama a responsabilidade da organização e visualizar a divisão da organização. O organigrama posteriormente aprovado pela administração é divulgado a todos os colaboradores da empresa.

A descrição da estrutura organizacional da NCP está incluída no Manual de Funções, com as descrições de funções de cada colaborador, descrição das responsabilidades e tarefas, assim como a identificação dos requisitos de funções. No Anexo III está representado apenas um exemplo referente ao departamento da Qualidade.

6.2.6. Representante da gestão

Foi nomeado pela gestão de topo um responsável pela implementação e gestão do sistema da qualidade, possuindo a responsabilidade de coordenação das atividades necessárias para assegurar a implementação eficaz do SGQ e de fornecer informações sobre o desempenho à gestão de topo. O responsável pela qualidade deve garantir a comunicação com todos os colaboradores, com o intuito de consciencializar a operacionalização do SGQ e de informar o desempenho à gestão de topo.

6.2.7. Comunicação Interna

A comunicação interna é feita através de correio eletrónico, atas de reuniões e reuniões tanto formais como informais. Foi elaborado um plano de comunicação onde consta qual o assunto, o emissor, o recetor, quando e através de que meios a comunicação foi executada.

6.2.8. Revisão pela gestão

Quando a administração da NCP julgar necessário poderá fazer uma revisão do SGQ, sendo de carácter obrigatório uma revisão do SGQ com uma periodicidade de um ano. Nela são consideradas oportunidades de melhoria, atualizações ou alterações exigidas por nova legislação, bem como alterações na política e objetivos novos que a organização possua.

6.3. GESTÃO DE RECURSOS

6.3.1. Provisão de recursos

A NCP determina e proporciona os recursos necessários para a implementação e manutenção do SGQ, tendo em conta o grau de satisfação e requisitos dos clientes. Entre os recursos avaliados estão:

- Formação dos colaboradores;
- Recursos financeiros necessários à atividade da NCP;
- Equipamentos necessários à atividade;
- Avaliação dos fornecedores quanto à qualidade dos seus produtos e quanto à sua legalização;
- Hardware e Software de suporte à prestação dos serviços;
- Serviços de apoio à atividade da NCP tais como a manutenção, as comunicações, entre outras;
- Planeamento de auditorias internas, ações corretivas, entre outros.

6.3.2. Recursos Humanos

A NCP avalia as capacidades e recursos da organização ao nível dos seus colaboradores e à satisfação dos clientes. O manual de funções define as competências, os requisitos mínimos, as responsabilidades e autoridades para o desempenho adequado de cada uma das funções da organização. O plano de formação (Anexo IV e V) é preparado anualmente e contém pontos fundamentais tais como, o número e horas de formação, objetivo da formação, a entidade formadora, entre outros.

6.3.3. Infraestrutura

É necessário assegurar que as infraestruturas são adequadas e mantidas, para atingir a conformidade e o pleno funcionamento da NCP em conformidade com os requisitos aplicáveis de acordo com os processos de Manutenção e Controlo. (Anexo VI)

A manutenção de equipamentos é feita a cada equipamento, sendo um Plano de Manutenção elaborado para garantir que os equipamentos relacionados com a criação do produto se encontrem nas condições pretendidas.

6.3.4. Ambiente de Trabalho

A NCP determina e gere o ambiente de trabalho que é preciso para atingir os requisitos legais do produto, incluindo fatores físicos, ambientais e outros (ruído, temperatura, humidade, luminosidade, entre outros).

6.4. REALIZAÇÃO DO PRODUTO

6.4.1. Planeamento da realização do produto

A NCP preparou um documento de processos de realização específicos (Anexo VII) para garantir que o produto fornecido está em conformidade com os requisitos e expectativas dos clientes. O não cumprimento dos requisitos por parte dos colaboradores podem por em risco a qualidade do produto, devendo comunicar ao Departamento da Qualidade caso identifiquem alguma falha.

6.4.2. Processos relacionados com o cliente

Com mais de uma década de existência, a NCP cria vias para componentes de calçados de qualidade, sendo conhecedora dos requisitos dos seus produtos, incluindo os requisitos legais obrigatórios, nos mercados explorados e a uma avaliação dos requisitos exigidos pelos clientes. (Anexo VIII)

Através de contatos telefónicos e/ou reuniões realizadas a potenciais clientes é conhecido quais os produtos que mais interessam aos requisitos dos clientes, sendo de seguida enviado para o departamento comercial as especificações do produto, as condições de entrega, preços, entre outros. Antes de executar o contrato ou aceitar a ordem de encomenda, a organização procede a verificação dos requisitos definidos,

incluindo as quantidades, os prazos de entrega, entre outros e sempre que houver uma revisão na encomenda deve registada.

6.4.3. Conceção e Desenvolvimento

A NCP tem a flexibilidade para desenvolver “novos” produtos, além dos produtos de catálogo, indo ao encontro dos requisitos cada vez mais exigentes dos clientes.

A matriz de processo “Gestão de Conceção e Desenvolvimento” (Anexo IX), identifica os *inputs* e *outputs* a considerar para o desenvolvimento do produto e procura ter em consideração todas as atividades de comunicação, revisão, verificação e validação, previstos no conteúdo da norma, com os correspondentes registos. Geralmente utiliza-se um Plano de Ações de Desenvolvimento onde são descritas as tarefas, assim como as responsabilidades e prazos de implementação e avaliação.

6.4.4. Compras

Foi elaborado uma matriz de processo “Compras” (Anexo X) que tem como objetivo garantir a receção do produto comprado no prazo estipulado. (Anexo XI e XII)

É importante salientar a importância na seleção e avaliação de fornecedores. Os vários fornecedores e respetivos produtos são agrupados numa Lista de Fornecedores, aos quais foi distribuído um questionário de avaliação e respetiva classificação com base na Tabela 8.

Tabela 8 - Critérios da Avaliação de Fornecedores da NCP

Requisitos		Pontuação				
		4	3	2	1	0
Sistema de Gestão Qualidade		Certificado		A implementar		Não prevê
Histórico	Reclamações	Sem		Procura cumprir		Não cumpre
	Prazos	Cumpre		Procura cumprir		Não cumpre
	Condições de Pagamentos	Boas (90 dias ou mais)		Razoáveis (45 a 90 dias)		Más (PP ou <45 dias)

Existe um responsável do controlo do armazém (Anexo XIII), no qual inspeciona o acesso ao armazém, supervisiona, regista os consumos e em caso de necessidade o aprovisionamento (Compras).

6.4.5. Produção e Fornecimento do Serviço

A análise de risco com planeamento de medidas preventivas associadas, o planeamento da metodologia de monitorização e medição, o estabelecimento de Pontos Críticos de Controlo e seus limites e subseqüentes medidas corretivas, com as várias responsabilidades atribuídas, suportam um agrupado de ferramentas que pretendem responder na totalidade aos requisitos normativos e legais estipulados.

6.4.6. Controlo do equipamento de monitorização e de medição

O controlo dos equipamentos de monitorização e de medição é da responsabilidade do departamento de manutenção, que garante a calibração e a verificação de todos os equipamentos da organização. Foi elaborado processos com o objetivo de definir as regras de verificação ou calibração periódicas dos equipamentos utilizados, e identificação dos seus documentos associados.

Para verificar a conformidade dos resultados dos equipamentos é utilizado o método de escala, ou seja, obtendo resultados de valores de erro e incerteza a aumentar, dentro dos critérios de aceitação, a periodicidade da verificação será reduzida. Caso se verificar o contrário, tendência para se manter ou reduzir, então o intervalo será mais amplificado.

6.5. MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA

A NCP detém uma metodologia que proporciona a recolha de informações em relação ao seu desempenho geral e do sistema da qualidade em particular. Estes meios incluem, entre outros, auditorias internas da qualidade, monitorização da execução dos trabalhos e avaliação da satisfação dos clientes.

Esta informação possibilita a implementação de ações de melhorias o que contribui para a melhoria dos serviços e melhoria da organização em geral.

6.5.1. Satisfação do cliente

Foi realizado um procedimento da qualidade relativamente à Avaliação da Satisfação do cliente que pretende verificar a satisfação dos clientes referente à organização e aos requisitos que solicitaram. A NCP avalia a satisfação dos clientes anualmente, no seguimento destes critérios:

I. Inquéritos de Satisfação de Clientes

Todos os clientes no ativo seja qual for o seu volume de compra até ao fim do ano são enviados os questionários, onde são atribuídos pontuações conforme a Tabela 9. O departamento da qualidade trata das respostas obtidas dos inquéritos dos clientes.

Tabela 9 – Classificação do inquérito de satisfação de clientes

Resposta	Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Pontuação	5 Pontos	4 Pontos	3 Pontos	2 Pontos	1 Ponto

II. Relatório de Reclamação

O departamento da qualidade analisa todas as reclamações que chegam à NCP e de imediato regista em Nota Não Conformidade. As respostas aos inquéritos de “Muito Insatisfeito” da parte dos clientes serão tratadas como Reclamações.

III. Relatório de Visitas aos Clientes

Os registos são preenchidos por colaboradores comerciais da organização e são utilizados pelo departamento da qualidade como dados de apreciação qualitativa na análise da avaliação de satisfação ou insatisfação dos clientes.

IV. Grau de Satisfação dos Clientes

O grau de satisfação dos clientes é estabelecido por duas etapas, sendo a primeira fornecida quantitativamente pelos resultados dos inquéritos de avaliação e a segunda qualitativamente e que decorre da apreciação de reclamações (Anexo XVI e XV) e número de visitas dos clientes.

A administração tem uma palavra final, que com base nos resultados comunicados pelo departamento da qualidade, determinará se é necessário melhorias, bem como ações a empreender com o intuito de aumentar a satisfação dos clientes.

6.5.2. Auditoria Interna

Foi elaborado um procedimento da qualidade (Anexo XVI) de modo a verificar como são planeadas e implementadas as auditorias internas, por forma a determinar a eficácia do SGQ, verificar que as melhorias são identificadas e analisadas e verificar se o SGQ esta em conformidade com os requisitos da NP EN ISO 9001:2008. (Anexo XVII)


Plano anual de auditorias, planeamento de auditorias e relatório de auditorias são os vários documentos associados a estes procedimentos.

6.5.3. Monitorização e medição dos processos e produtos

Para que se cumpra os requisitos do produto a NCP definiu e aplicou métodos adequados para monitorizar e medir os processos para o sistema de gestão da qualidade. Portanto, no “Planeamento dos Objetivos da Qualidade” (POQ) é indicado o método a

aplicar para cada indicador a monitorizar. Na Tabela 10 está representado um dos processos da NCP, onde consta quais as metas atingir, tempo e responsáveis.

Tabela 10 – POQ referente ao processo PG 04

		Planeamento dos Objetivos da Qualidade			POQ		
					Edição nº:	Data:	
Objetivo da Qualidade	Processos	Objetivos dos Processos	Indicadores	Método Cálculo	Meta	Freq.	Resp.
1.Satisfazer os Clientes 2.Competividade 3.Melhorar processos e produtos	PG 04	Tratamento Não Conformidades	1.Reclamações de Clientes	Calcular a % do número de tratamento de reclamações eficaz relativamente ao número total de reclamações	100%	Mensal	DQ
			2.Eficácia global dos tratamentos das Não Conformidades	Calcular a % do número de tratamentos eficazes das não conformidades relativamente ao número total dos tratamentos	100%	Mensal	DQ
			3.Não Conformidades	Calcular o número de não conformidades	100%	Mensal	DQ

Quando as metas traçadas pela organização não são atingidas é realizado um registo no Plano de Ações de modo a evidenciar que a NCP implementou ou pretende implementar ações corretivas.

6.5.4. Controlo do produto não conforme

A NCP assegura que os produtos que não estejam em conformidade sejam identificados e controlados e para isso estabelece um procedimento documental para averiguar como ocorreu e qual o responsável pelo produto não conforme. (Anexo XVIII)

6.5.5. Análise de dados

A NCP procede à determinação, recolha, tratamento e análise de dados relacionados com o desempenho dos processos, avaliação dos fornecedores, satisfação

dos clientes, conformidade dos produtos, reclamações as ações corretivas e preventivas, auditorias, entre outras de forma a maximizar a mais-valia do sistema.

A análise dos dados é posteriormente recolhida e descrita no relatório mensal para que seja mais fácil verificar oportunidades de melhoria, incluindo ações preventivas.

6.5.6. Melhoria Contínua

Através da utilização de política da qualidade, dos resultados das auditorias, concretização dos objetivos da qualidade, das ações (corretivas e preventivas), dos resultados das auditorias a NCP melhora continuamente o seu sistema de gestão da qualidade.

6.5.7. Ações Corretivas

As ações corretivas podem ser resultado de reclamações e/ou devoluções de clientes por análise dos dados recolhidos e também decorrentes de auditorias, revisão, verificação aos sistemas e acompanhamento dos indicadores de desempenho dos objetivos e processos. Estas ações visão a eliminação das causas provocadas por conformidades.

6.5.8. Ações Preventivas

As ações preventivas podem surgir aquando da revisão dos sistemas é avaliada a necessidade de iniciar ações preventivas com o objetivo de potenciais causas identificados e/ou aquando do acompanhamento dos indicadores não sejam potenciais conformidades (cálculo e análise periódicos dos indicadores dos objetivos da qualidade e dos processos podem revelar tendências negativas ou de reais dificuldades no alcançar das metas definidas).

7. CONCLUSÃO

A qualidade afirma-se hoje como uma ferramenta multisectorial, presente nas mais diversas áreas económicas e sociais. Neste sentido, e tendo em conta a fragilidade económico-financeira que se vive nos dias de hoje, as empresas, continuam a apostar na qualidade como uma vantagem competitiva no mercado global e como estratégia “anti crise”.

A norma ISO 9001:2008 tornou-se uma ferramenta útil e estratégica, e de certa forma uma resposta europeia à questão da qualidade para que uma organização mantenha a sua sobrevivência ou até alcance o sucesso. Atualmente, os sistemas de gestão já atuam de um modo integrado, juntando à gestão da qualidade os requisitos da gestão ambiental e da gestão da higiene e segurança no trabalho, visando não só a satisfação dos clientes mas também a dos colaboradores e da sociedade em geral.

NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA. considerou que se encontrava reunidas as condições necessárias para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade usando a norma NP EN ISO 9001:2008, com o intuito de tirar partido das vantagens associadas à sua implementação.

A dificuldade sentida no decorrer da implementação do SGQ foi principalmente a escassez de tempo, devido à excessiva burocracia que o sistema acarreta e a revisão do

SGQ não foi efetuado antes da realização da auditoria o que impediu algumas não conformidades.

Pelo conhecimento integral do sistema de gestão da empresa, instalações, processos e pessoas envolvidas, seguramente se conclui que a empresa NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA. possui todas as especificações essenciais para a obtenção da certificação na norma NP EN ISO 9001:2008.

Como futuros trabalhos, seria pertinente o desenvolvimento de um estudo que envolvesse a aplicação prática das “equipas de melhoria” nas empresas de componentes de calçados certificados. Outra sugestão prende-se com um estudo do ponto de vista dos colaboradores, a forma como encaram os benefícios para as empresas, para a evolução dos seus métodos de trabalho e a sua motivação para o SGQ. Um estudo de caso de uma empresa também permitiria aprofundar cada um dos aspetos avaliados neste estudo.

8. BIBLIOGRAFIA

- [1] A. P. e. I. Soares, Sistema de Gestão de Qualidade - Guia para a sua Implementação, Lisboa: Manuel Robalo, 2011.
- [2] L. DQMF - Formação Profissional, “Manual Pedagógico PRONACI - Qualidade,” 2003.
- [3] AEP, 2015. [Online]. Available: <http://www.aeportugal.pt/inicio.asp?Pagina=/Areas/Qualidade/PrincipiosGestaoQualidade&>. [Acedido em 02 04 2015].
- [4] “NewComp,” 2015. [Online]. Available: <http://www.newcomp.com.pt/empresa.php>.
- [5] “APQ - Associação Portuguesa para a Qualidade,” [Online]. Available: www.apq.pt. [Acedido em 22 03 2015].
- [6] ISO, “ww.iso.org,” 2015. [Online]. Available: www.iso.org. [Acedido em 01 03

2015].

- [7] A. Ramos e C. Pinto, Revisão das normas ISO 9001 e ISO 9004, 2008.
- [8] Verlag Dashofer, 2015. [Online]. Available: <http://gestao-qualidade.dashofer.pt/?s=modulos&v=capitulo&c=19187>. [Acedido em 02 04 2015].
- [9] A. Castilho, Manual prático para a certificação e gestão da qualidade com base nas normas ISO 9000: 2000: um guia com os métodos e processos mais modernos, Verlag Dashöfer Portugal, 2002.
- [10] APCER. [Online]. Available: <http://www.qualidademadeira.com.pt/noticia/apcer-iso-dis-90012015-perspetivas-futuras>. [Acedido em 17 06 2015].
- [11] J. Silva, Desenvolvimento de uma metodologia para implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma NP EN ISO 9001:2008, Aveiro, 2011.

NORMAS PORTUGUESAS

ISO 9000: 2005. Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos e vocabulário. Instituto Português da Qualidade. Caparica, Portugal

ISO 9001: 2008. Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos. Instituto Português da Qualidade. Caparica, Portugal

ANEXOS

Anexo I

	<h1>Manual da Qualidade</h1>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

Índice

Introdução	3
1. Referências.....	3
2. Apresentação	3
Responsabilidade da Gestão	4
1. Compromisso da Gestão	4
2. Representante da Gestão	4
3. Política e Objetivos da Qualidade	4
4. Planeamento do Sistema	5
5. Revisão pela Gestão	5
Organização	6
1. Historial da Empresa	6
2. Estrutura Organizacional.....	7
Sistema de Gestão da Qualidade	9
1. Âmbito	9
2. Exclusões.....	9
3. Estrutura Documental	9
4. Organização do Manual da Qualidade (MQ)	10
a) Elaboração / Verificação / Aprovação	10
b) Emissão / Edição	10
c) Revisão.....	11
d) Distribuição	11
5. Interação e Mapeamento de Processo	11
6. Correspondência dos Requisitos NP EN ISO 9001:2008 no SGQ.....	13
7. Processos vs Cláusulas/ Requisitos da Norma	14
8. Processos vs Funções	15

	<h1>Manual da Qualidade</h1>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

Introdução

O Manual da Qualidade da NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA. é o documento que pretende descrever o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) que suporta a atividade da organização e os meios envolvidos para procurar cumprir com o delineado e estabelecido na sua Política da Qualidade (PQ).

1. Referências

O SGQ da NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA. tem como referência a Norma NP EN ISO 9001:2008, que incentiva a adoção duma abordagem por processos quando se planeia, implementa e melhora a eficácia, de sistemas da qualidade, de modo a aumentar a satisfação do cliente e indo ao encontro dos seus requisitos.

2. Apresentação

O início de atividade da NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA., remonta ao Ano de 2005. A Produção de componentes de calçados nas suas várias vertentes, desde a receção de matérias-primas até à expedição de produto final e respetiva colocação no Cliente, têm constituído o objeto essencial da organização.

Atualmente, coloca prioritariamente os seus produtos, por meios próprios, no mercado nacional, desde pequenos retalhistas, a grossistas de dimensão significativa e, finalmente, na grande distribuição, a componente de maior relevo do seu mercado.

Embora encontrando-se, definitivamente amadurecida e enraizada no mercado nacional de componentes de calçados, a ambição da NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA., provoca-lhe ainda assim, uma dinâmica contínua de expansão e crescimento, no sentido de poder produzir e fornecer cada vez mais e melhor.

Paralelamente, a reestruturação e atualização ao nível dos recursos humanos e competências respetivas tem vindo a ser uma das prioridades.

Por último, não se pode deixar de referir a sua localização geográfica e decorrente importância social, cotando-se como mais uma decisiva contribuição na absorção e fixação de mão-de obra na região.

	<h1>Manual da Qualidade</h1>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

Responsabilidade da Gestão

1. Compromisso da Gestão

A Administração da NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA. assume, integralmente, o compromisso de desenvolver e implementar um Sistema de Gestão da Qualidade e de melhorar continuamente a sua eficácia. Simultaneamente, garante uma eficaz comunicação e esclarecimento daquilo que são a Política e os Objetivos da organização e de que modo estão a ser alcançados.

2. Representante da Gestão

É nomeado o Gestor da Qualidade como elo de ligação entre o Departamento da Qualidade e a Administração. O Gestor da Qualidade assume a responsabilidade de:

- Assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade são estabelecidos, implementados e mantidos;
- Reportar à Administração o desempenho do sistema e qualquer necessidade de melhoria;
- Assegurar a promoção da consciencialização para com os requisitos do cliente em toda a empresa;
- Assegurar a ligação com quaisquer elementos externos à empresa, perante qualquer tipo de auditoria ou esclarecimento neste domínio.

3. Política e Objetivos da Qualidade

A Administração da NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA. estabelece que a sua Política da Qualidade assenta fundamentalmente na:

- Procura e superação da Satisfação dos seus Clientes e Consumidores e na Satisfação e Motivação dos seus Colaboradores;
- Competitividade e procura de Novos Mercados;
- Qualidade, Segurança e Normalização dos seus produtos, cumprindo com os requisitos legais, regulamentar e normativos aplicáveis;
- Procura da Melhoria Contínua de Processos e Produtos;
- Estreitamento de relações com os seus Fornecedores.

	<h1>Manual da Qualidade</h1>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

A Administração da NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA. assegura que são estabelecidos, planeados e monitorizados, Objetivos da Qualidade consistentes com esta Política, através do “Planeamento dos Objetivos da Qualidade”.

4. Planeamento do Sistema

É prioridade da NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA. assegurar que:

- a) O Planeamento do Sistema de Gestão da Qualidade esteja a ser conduzido de modo eficaz indo de encontro aos requisitos gerais apresentados na Norma ISO 9001:2008,
- b) A integridade do Sistema seja mantida aquando do planeamento e implementação de alterações.

Para o efeito recorre ao cálculo e análise periódica de indicadores, quer dos Objetivos Gerais, quer dos Processos, estabelecidos e divulgados pelo Mapa de Gestão de Indicadores.

5. Revisão pela Gestão

Anualmente ou quando julgado oportuno face às circunstâncias decorrentes da avaliação do Sistema de Gestão da Qualidade, a Administração da NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA., promove a sua Revisão. Nela são consideradas oportunidades de melhoria, bem como necessidades de alterações ao Sistema, incluindo a Política e correspondentes Objetivos.

	<h1>Manual da Qualidade</h1>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

Organização

1. Historial da Empresa

NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA. (NCP), Ilustração 1, iniciou a sua atividade na produção de componentes de calçados em Setembro de 2005. Empresa especializada em viras de calçados, tendo o trabalho desenvolvido ao longo desta década possibilitam afirmar-se como um dos principais produtores no mercado, contando atualmente com 20 colaboradores, sendo classificada como Pequena e Média empresa.



Ilustração 1 – Logotipo da empresa.

Trata-se de uma empresa de carácter familiar, que soube evoluir quer em termos de infraestruturas, quer em termos de recursos humanos, respondendo às solicitações de mercado no que concerne à qualidade dos seus produtos e serviços.

Primeiramente, a instalação da empresa localizava-se em Cucujães e em 2008 face ao êxito alcançado e ao aumento do seu volume de negócio a empresa teve a necessidade de aumentar a sua capacidade de laboração mudaram-se para São João da Madeira onde atualmente ainda estão sediados, Ilustração 2.

	<h1>Manual da Qualidade</h1>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa



Ilustração 2 – Unidade Fabril de S. João da Madeira

A Política de Qualidade da empresa está assente no minucioso cumprimento de técnicas que controlam todas as fases do processo produtivo das viras, desde a aquisição de matérias-primas rigorosamente selecionadas até ao produto acabado colocado no mercado. A empresa tem uma preocupação constante em satisfazer as necessidades do cliente e para isso emprega uma equipa com um know-how consolidado, na tentativa de responder a todas as solicitações do mercado.

2. Estrutura Organizacional

A descrição da estruturação orgânica da NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA. está contida no Manual de Funções. Este por sua vez reparte-se em:

- Fichas de Função – descrevem a responsabilidade e autoridade, requisitos mínimos para o desempenho de cada função e a política de substituição.
- Organigrama – previamente aprovado pela Administração e que abaixo se apresenta na sua forma mais elementar, estando o original em poder do Departamento da Qualidade:



Manual da Qualidade

Edição 01

Revisão A

dd/mm/aaaa

Administração

Delfim Silva / José Mota

Departamento Qualidade

Hélio Coelho

Produção

José Mota

Comercial

Delfim Silva

Recursos Humanos

Hélio Coelho

Financeira/Suporte

António Leite

Manutenção

José Mota

Compras

José Mota

Gestão de Stock

Patrícia Silva

Vendas

Delfim Silva

Entregas

Delfim Silva

Contas a Receber

Patrícia Mota

Contabilidade

António Leite

Contas a pagar

António Leite

Atendimento

Hélio Coelho

	<h1>Manual da Qualidade</h1>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

Sistema de Gestão da Qualidade

1. Âmbito

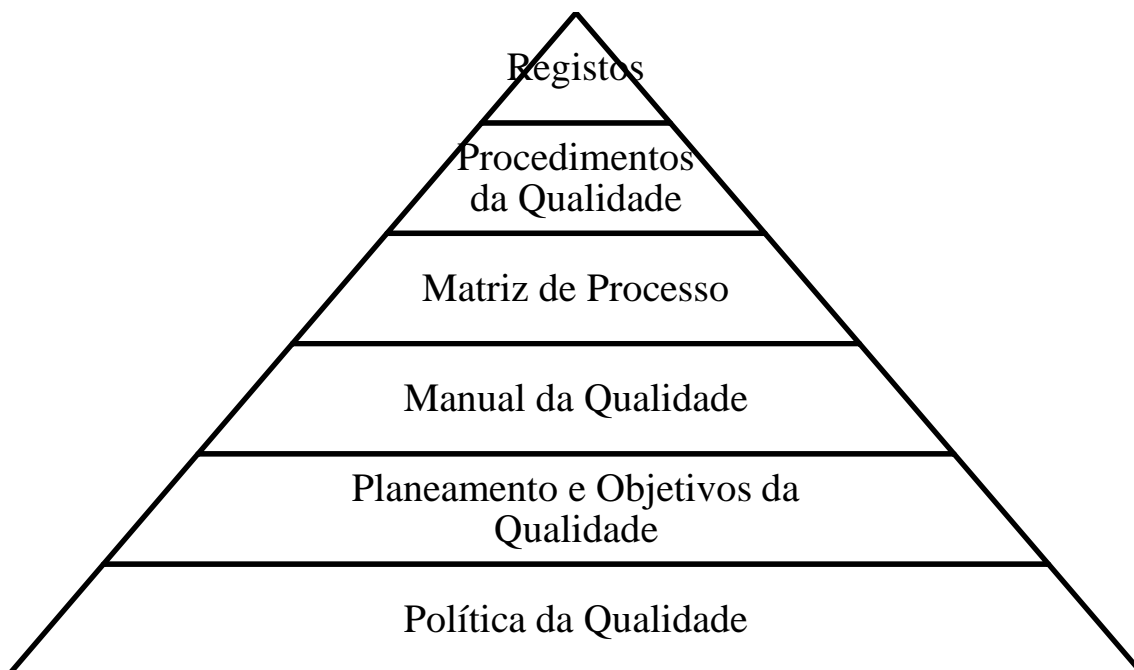
O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA., aplica-se à componentes de calçados na Unidade de S.João da Madeira.

2. Exclusões

Para fins deste Sistema de Gestão da Qualidade, não foram considerados para exclusão, quaisquer requisitos da Norma ISO 9001:2008.

3. Estrutura Documental

O SGQ da NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA. é suportado pelos documentos diretores indicados no diagrama seguinte, segundo a hierarquia crescente que se apresenta:



	<h1>Manual da Qualidade</h1>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

- Política da Qualidade – documento que tem como finalidade definir o conjunto de orientações estratégicas para a organização
- Planeamento e Objetivos da Qualidade – documento que tem como finalidade definir o que se pretende obter e decorre da Política da Qualidade delineada.
- Manual da Qualidade – documento que define o Sistema de Gestão da Qualidade
- Matriz de Processo – documento que define um conjunto de atividades interrelacionadas
- Procedimento da Qualidade – documento que descreve atividade (s) dos Processos
- Registos – evidências da realização de atividades e ou tarefas.

4. Organização do Manual da Qualidade (MQ)

a) Elaboração / Verificação / Aprovação

O Manual da Qualidade é elaborado e verificado pelo Responsável da Qualidade. É aprovado pela Administração e ambos rubricam nos campos destinados ao efeito.

b) Emissão / Edição

O MQ é emitido em formato, conforme esta página, isto é:

- Em cabeçalho de cada página é indicado o número da edição; designação do documento e o logotipo e identificação da organização;
- Em rodapé é indicado o número da página / número total de páginas do MQ e os campos de identificação da elaboração e aprovação;
- Conteúdo da capa é composto, pelo menos, pela designação: “Manual da Qualidade”, identificação do número de edição e data da edição.

	<h2>Manual da Qualidade</h2>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

c) Revisão

É revisto sempre que ocorre qualquer alteração que o torne inadequado, por via de ação de melhoria ou de correção. Propostas de revisão do MQ podem ser efetuadas por qualquer pessoa, dirigidas à Qualidade, por qualquer meio. Qualquer alteração ao conteúdo do MQ implica a emissão de uma nova edição do mesmo, sendo o respetivo número incrementado de uma unidade. A primeira edição é a 0 (zero). As alterações serão averbadas na Listagem Geral de Documentos Internos, Registos e Dados.

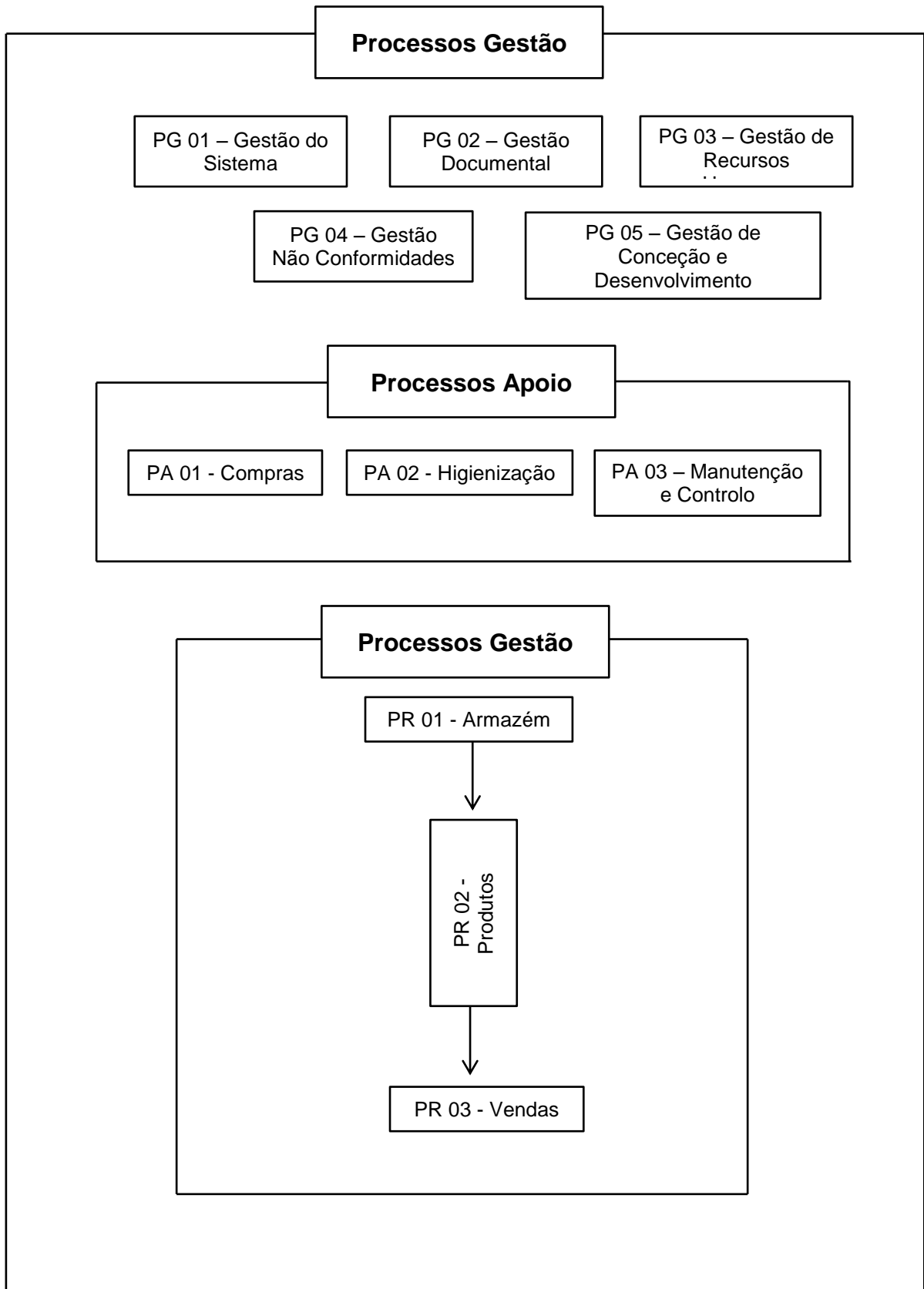
d) Distribuição

A distribuição de cópias do MQ é controlada pelo DQ, que efetua o seu registo em documento próprio. Excetuam – se as cópias distribuídas para utilização por entidades externas que não são controladas. Se considerado relevante pelo DQ ou por cada utilizador, as alterações à última edição podem ser após extraídas da Listagem Geral de Documentos e Registos Internos, distribuídas apenas à nova edição do MQ de forma a assegurar a informação necessária. As cópias controladas são atualizadas sempre que se procede a qualquer revisão.

5. Interação e Mapeamento de Processo

Para implementação do Sistema de Gestão da Qualidade são considerados os seguintes tipos de Processo:

- **Processos de Realização:** Processos chave da organização estando neles incluídos todos os processos com impacte direto nos clientes.
- **Processos de Apoio:** São os processos que embora não tenham impacte direto nos clientes são necessários para o bom desempenho dos processos de realização.
- **Processos de Gestão:** são os processos que medem, analisam e melhoram o Sistema, isto é são os processos que estabelecem “diretivas para o bom funcionamento” da NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA..



	<h2>Manual da Qualidade</h2>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

6. Correspondência dos Requisitos NP EN ISO 9001:2008 no SGQ

NP EN ISO 9001:2008	Documentos do SGQ
4. Sistema de Gestão da Qualidade	
4.1 Requisitos Gerais	Manual de Qualidade (MQ); PG 01
4.2 Requisição de Documentação	PG 02; MQ
5. Responsabilidade de Gestão	
5.1 Comprometimento da Gestão	MQ; PG 01
5.2 Focalização no Cliente	MQ; PG 01
5.3 Política da Qualidade	MQ; PG 01
5.4 Planeamento	MQ; PG 01
5.5 Responsabilidade, Auditoria e Comunicação	MQ; Manual de Funções (MF)
5.6 Revisão pela Gestão	PG 01
6. Gestão de Recursos	
6.1 Provisão de Recursos	PG 01; PG 03; PG 05
6.2 Recursos Humanos	PG 03; PG 05; MF
6.3 Infraestruturas	PG 05; PA 01; PA 02; PA 03
6.4 Ambiente de Trabalho	PA 02; PA 03
7. Realização do Produto	
7.1 Planeamento da Realização do Produto	PR 01; PR 02; PR 03
7.2 Processos Relacionados com o Cliente	PG 02; PG 04; PG 05; PR 03
7.3 Conceção e Desenvolvimento	PG 05
7.4 Compras	PA 01
7.5 Produção e Fornecimento do Serviço	PR 01; PR 02
7.6 Controlo dos Dispositivos de Monitorização e Medição	PA 03
8. Medição, Análise e Melhoria	
8.1 Generalidade	PG 01; PR 01; PR 02; PR 03
8.2 Monitorização e Medição	PG 01
8.3 Controlo do Produto Não Conforma	PG 04
8.4 Análise de Dados	PG 01; PG 04; PA 01
8.5 Melhoria	PG 01; PG 04

	<h1>Manual da Qualidade</h1>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

7. Processos vs Cláusulas/ Requisitos da Norma

Cláusula	Processos	PG - Processos de Gestão					PR - Processos de Realização	PA - Processos de Apoio				
		PG 01	PG 02	PG 03	PG 04	PG 05		PR 01	PR 02	PR 03	PA 01	PA 02
		Gestão do Sistema	Gestão Documental	Gestão de Recursos Humanos	Gestão Não Conformidades	Gestão de Conceção e Desenvolvimento	Armazém	Produtos	Vendas	Compras	Higienização	Manutenção e Controlo
4. SGQ	4.1	✓								✓		
	4.2		✓									
5. Responsabilidade da Gestão	5.1	✓										
	5.2	✓										
	5.3	✓										
	5.4	✓										
	5.5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	5.6	✓										
6. Gestão de Recursos	6.1	✓		✓		✓						
	6.2			✓		✓						
	6.3					✓			✓	✓	✓	
	6.4									✓	✓	
7. Realização Produto	7.1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	7.2		✓		✓	✓			✓			
	7.3					✓						
	7.4								✓			
	7.5						✓	✓	✓		✓	✓
	7.6											✓
8. Medição, Análise e Melhoria	8.1	✓					✓	✓	✓			
	8.2	✓										
	8.3				✓							
	8.4	✓			✓					✓		
	8.5	✓			✓							

8. Processos vs Funções

Funções \ Processos	PG - Processos de Gestão					PR - Processos de Realização			PA - Processos de Apoio		
	PG 01	PG 02	PG 03	PG 04	PG 05	PR 01	PR 02	PR 03	PA 01	PA 02	PA 03
	Gestão do Sistema	Gestão Documental	Gestão de Recursos Humanos	Gestão Não Conformidades	Gestão de Conceção e Desenvolvimento	Armazém	Produtos	Vendas	Compras	Higienização	Manutenção e Controlo
Administração (ADM)	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Departamento de Qualidade (DQ)	•	•	•	•		o	•	o	o	•	•
Departamento de Manutenção (DM)		o	o			o	o	o			•
Departamento de Produção (DP)	o	o	o	o	o	•	•	o	o	o	
Departamento de Comercial (DC)	o	o	o	o	o			•	•		
Departamento Administrativo		o	o				•				
Colaboradores			o	o						o	o

o	Colaboradores
•	Responsável

Anexo III

	<h1>Manual de Funções</h1>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

Índice

Introdução	3
1. Mapa de Controlo das Alterações Efetuadas.....	3
2. Política da Qualidade.....	4
3. Organograma.....	5
Descrição de Funções	6
1. Administração	6
2. Departamento da Qualidade	8
3. Departamento Financeiro/Suporte.....	9
4. Departamento Comercial	10
5. Departamento de Recursos Humanos	17
6. Departamento de Produção.....	18
Anexos	22
1. Requisitos Mínimos	22
2. Política de Substituição.....	23

	<h1>Manual de Funções</h1>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

Introdução

A definição de funções deve ter em conta a concretização dos objetivos individuais e organizacionais e contribuir de forma fínada para a sua concretização. Representam tudo o que é esperado do colaborador, as suas tarefas, as formas adequadas de as executar, o que realmente se espera do seu trabalho e a forma como o realizar. A definição das funções permite estabelecer orientações fundamentais para o desempenho de tarefas, por parte de cada colaborador, no interior da organização.

1. Mapa de Controlo das Alterações Efetuadas

Este ponto contém uma descrição sumária de todas as alterações efetuadas neste documento.

Edição nº	Data	Descrição	Páginas

	<h1>Manual de Funções</h1>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

2. Política da Qualidade

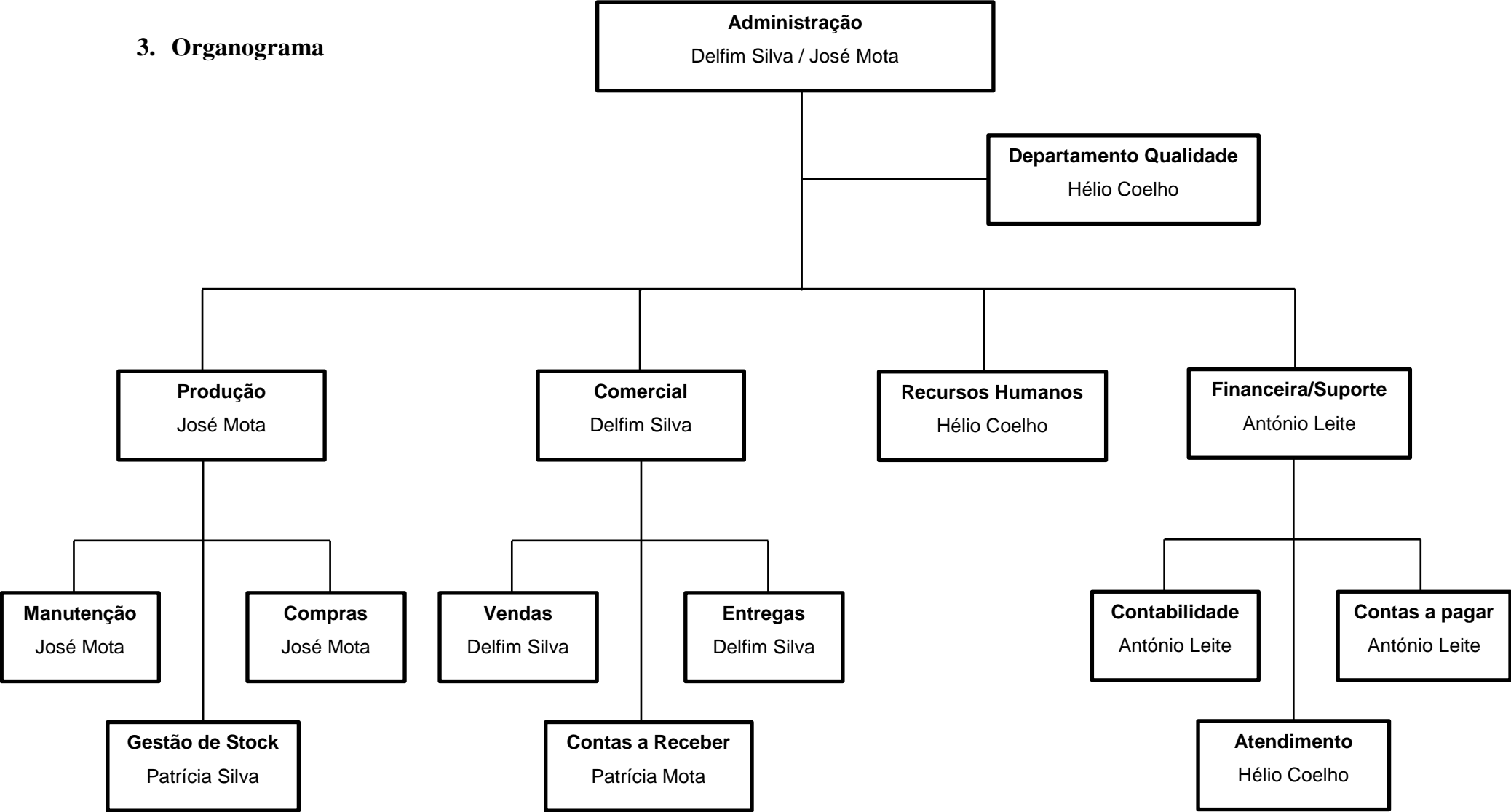
A Administração da NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA. estabelece que a sua Política da Qualidade assenta fundamentalmente na:

- Procura e superação da Satisfação dos seus Clientes e Consumidores e na Satisfação e Motivação dos seus Colaboradores;
- Competitividade e procura de Novos Mercados;
- Qualidade, Segurança e Normalização dos seus produtos, cumprindo com os requisitos legais, regulamentar e normativos aplicáveis;
- Procura da Melhoria Contínua de Processos e Produtos;
- Estreitamento de relações com os seus Fornecedores.

A Administração da NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA. assegura que são estabelecidos, planeados e monitorizados, Objetivos da Qualidade consistentes com esta Política, através do “Planeamento dos Objetivos da Qualidade”.

A administração
(Delfim Silva e José Mota)

3. Organograma



	<h1>Manual de Funções</h1>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

Descrição de Funções

1. Administração

Nome do Colaborador:	Delfim Silva e José Mota
Superior Hierárquico:	----
Autoridade Sobre:	Todos os Órgãos

No âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, as tarefas a executar são:

- Definir e aprovar a Política da Qualidade.
- Solicitar à Qualidade a revisão dos procedimentos sempre que o seu cumprimento se mostre inadequado aos fins em vista.
- Fornecer toda a informação solicitada pelos Auditores, cooperar e responder ao que lhe é perguntado e mostrar somente o que lhe é solicitado.
- Realizar a Revisão do Sistema de Gestão da Qualidade.
- Elaborar / Aprovar o manual da Qualidade e os restantes documentos do Sistema de Gestão da Qualidade.
- Elaborar / Aprovar o Manual de Funções, definindo as responsabilidades e requisitos mínimos para as diversas funções na empresa.
- Gerir o controlo da documentação.
- Compilar as informações necessárias à caracterização dos objetivos/requisitos do projeto.
- Verificar os resultados da conceção e desenvolvimento de projetos.
- Aprovar as alterações aos projetos validados e entregues aos clientes.
- Definir e aprovar os Objetivos da Qualidade.
- Aprovar o Planeamento dos Objetivos da Qualidade.
- Assegurar a coordenação de todos os recursos humanos.
- Representar a empresa na sua relação com terceiros.
- Recolher informações sobre as necessidades dos potenciais clientes.
- Zelar pelo cumprimento dos requisitos dos clientes.
- Coordenar a logística das ações de formação.
- Tomar conhecimento das ações resultantes das Auditorias Internas.
- Acompanhar o tratamento e controlo de não conformidades e reclamações.

	<h2>Manual de Funções</h2>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

- Analisar a eficácia das Ações Corretivas e Preventivas.
- Analisar as necessidades de formação.
- Acompanhar a integração dos novos colaboradores.
- Assegurar a formação do pessoal nas áreas adequadas.
- Aprovar Plano de Formação.
- Avaliar a eficácia das ações de formação.
- Aprovar os fornecedores e a respetiva Lista de Fornecedores Qualificados.
- Acordar os preços com os fornecedores selecionados.
- Comunicar a entidades contratadas os requisitos de Qualidade a cumprir.
- Acompanhar as ações de manutenção dos equipamentos.

	<h1>Manual de Funções</h1>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

2. Departamento da Qualidade

Nome do Colaborador:	Hélio Coelho
Superior Hierárquico:	Administração
Autoridade Sobre:	---

No âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, as tarefas a executar são:

- Controlar o que faz, de acordo com a Política da Qualidade e com os respetivos Procedimentos.
- Acompanhar o desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade, de modo a assegurar a sua melhoria contínua, procurando estabelecer ações corretivas e ações preventivas que visem o aperfeiçoamento do serviço prestado.
- Sensibilizar todos os colaboradores para o cumprimento do estabelecido no sistema de Gestão.
- Avaliar o desempenho dos fornecedores
- Contribuir para a melhoria do sistema de gestão da qualidade.

	<h2>Manual de Funções</h2>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

3. Departamento Financeiro/Suporte

Nome do Colaborador:	António Leite
Superior Hierárquico:	Administração
Autoridade Sobre:	Contabilidade; Atendimento; Contas a pagar

No âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, as tarefas a executar são:

- Controlar o que faz, de acordo com a Política da Qualidade e com os respetivos Procedimentos.
- Elaborar Solicitar ao Responsável do Departamento a revisão dos procedimentos sempre que o seu cumprimento se mostre inadequado aos fins em vista.
- Fornecer toda a informação solicitada pelos Auditores, cooperar e responder ao que lhe é perguntado e mostrar somente o que lhe é solicitado.
- Elaborar os documentos/procedimentos que sejam necessários para a uniformização das atividades/tarefas realizadas e solicitas a sua aprovação à Administração.
- Medir e/ou monitorizar os objetivos da qualidade.
- Registrar e dar o devido seguimento às não conformidades e reclamações.
- Identificar necessidades de formação.
- Assegurar o cumprimento dos documentos elaborados.
- Garantir a identificação de todos os documentos.
- Elaborar a ficha de cliente.
- Informar todos os colaboradores dos dados de cada cliente.
- Informar o Administração dos contactos de novos clientes.
- Faturar a Clientes.

	<h2>Manual de Funções</h2>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

3.1 CONTABILIDADE

Nome do Colaborador:	António Leite
Superior Hierárquico:	Responsável de Departamento Financeiro/Suporte
Autoridade Sobre:	---

No âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, as tarefas a executar são:

- Controlar o que faz, de acordo com a Política da Qualidade e com os respetivos Procedimentos.
- Solicitar ao Responsável do Departamento a revisão dos procedimentos sempre que o seu cumprimento se mostre inadequado aos fins em vista.
- Fornecer toda a informação solicitada pelos Auditores, cooperar e responder ao que lhe é perguntado e mostrar somente o que lhe é solicitado.
- Contribuir para a melhoria do sistema de gestão da qualidade.
- Identificar as necessidades de formação.
- Processar os salários.
- Faturação.
- Correspondência.
- Controlar as faltas e as férias dos diversos colaboradores.
- Informar o Administração dos contactos de novos clientes.
- Arquivar os Fax recebidos e enviados.
- Identificar as necessidades de formação.

	<h2>Manual de Funções</h2>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

3.2 ATENDIMENTO

Nome do Colaborador:	Hélio Coelho
Superior Hierárquico:	Responsável de Departamento Financeiro/Suporte
Autoridade Sobre:	---

No âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, as tarefas a executar são:

- Controlar o que faz, de acordo com a Política da Qualidade e com os respetivos Procedimentos.
- Solicitar ao Responsável do Departamento a revisão dos procedimentos sempre que o seu cumprimento se mostre inadequado aos fins em vista.
- Fornecer toda a informação solicitada pelos Auditores, cooperar e responder ao que lhe é perguntado e mostrar somente o que lhe é solicitado.
- Contribuir para a melhoria do sistema de gestão da qualidade.
- Identificar as necessidades de formação.
- Informar o Administração dos contactos de novos clientes.
- Arquivar os Fax recebidos e enviados.
- Identificar as necessidades de formação.

	<h2>Manual de Funções</h2>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

3.3 CONTAS A PAGAR

Nome do Colaborador:	António Leite
Superior Hierárquico:	Responsável de Departamento Financeiro/Suporte
Autoridade Sobre:	---

No âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, as tarefas a executar são:

- Controlar o que faz, de acordo com a Política da Qualidade e com os respetivos Procedimentos.
- Solicitar ao Responsável do Departamento a revisão dos procedimentos sempre que o seu cumprimento se mostre inadequado aos fins em vista.
- Fornecer toda a informação solicitada pelos Auditores, cooperar e responder ao que lhe é perguntado e mostrar somente o que lhe é solicitado.
- Contribuir para a melhoria do sistema de gestão da qualidade.
- Identificar as necessidades de formação.
- Gerir a função financeira da empresa.

	<h2>Manual de Funções</h2>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

4. Departamento Comercial

Nome do Colaborador:	Delfim Silva
Superior Hierárquico:	Administração
Autoridade Sobre:	Vendas; Contas a receber; Entregas

No âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, as tarefas a executar são:

- Controlar o que faz, de acordo com a Política da Qualidade e com os respetivos Procedimentos.
- Elaborar Solicitar ao Responsável do Departamento a revisão dos procedimentos sempre que o seu cumprimento se mostre inadequado aos fins em vista. Fornecer toda a informação solicitada pelos Auditores, cooperar e responder ao que lhe é perguntado e mostrar somente o que lhe é solicitado.
- Elaborar os documentos/procedimentos que sejam necessários para a uniformização das atividades/tarefas realizadas e solicita a sua aprovação à Administração.
- Medir e/ou monitorizar os objetivos da qualidade.
- Registrar e dar o devido seguimento às não conformidades e reclamações.
- Identificar necessidades de formação.
- Garantir a identificação de todos os documentos.
- Comunicar o preço ao Cliente.
- Receber as solicitações dos clientes habituais e planear a execução do serviço, de acordo com os requisitos acordados.
- Avisar os Clientes sempre que os Fornecedores não cumprem os prazos estabelecidos.
- Informar o Serviço Administrativo das propostas que devem ser acompanhadas comercialmente.
- Aprovar o orçamento apresentado pelo Departamento de Produção.

	<h2>Manual de Funções</h2>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

4.1 VENDAS

Nome do Colaborador:	Delfim Silva
Superior Hierárquico:	Responsável pelo Departamento Comercial
Autoridade Sobre:	---

No âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, as tarefas a executar são:

- Controlar o que faz, de acordo com a Política da Qualidade e com os respetivos Procedimentos.
- Solicitar ao Responsável do Departamento a revisão dos procedimentos sempre que o seu cumprimento se mostre inadequado aos fins em vista.
- Fornecer toda a informação solicitada pelos Auditores, cooperar e responder ao que lhe é perguntado e mostrar somente o que lhe é solicitado.
- Registrar e dar o devido seguimento às não conformidades e reclamações.
- Garantir a identificação de todos os documentos.
- Informar o Serviço Administrativo das propostas que devem ser acompanhadas comercialmente.

	<h2>Manual de Funções</h2>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

4.2 CONTAS A PAGAR

Nome do Colaborador:	Patrícia Mota
Superior Hierárquico:	Responsável pelo Departamento Comercial
Autoridade Sobre:	---

No âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, as tarefas a executar são:

- Controlar o que faz, de acordo com a Política da Qualidade e com os respetivos Procedimentos.
- Solicitar ao Responsável do Departamento a revisão dos procedimentos sempre que o seu cumprimento se mostre inadequado aos fins em vista.
- Fornecer toda a informação solicitada pelos Auditores, cooperar e responder ao que lhe é perguntado e mostrar somente o que lhe é solicitado.
- Aprovar o orçamento apresentado pelo Departamento de Produção.
- Faturação.

	<h2>Manual de Funções</h2>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

4.3 ENTREGAS

Nome do Colaborador:	Delfim Silva
Superior Hierárquico:	Responsável pelo Departamento Comercial
Autoridade Sobre:	---

No âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, as tarefas a executar são:

- Controlar o que faz, de acordo com a Política da Qualidade e com os respetivos Procedimentos.
- Solicitar ao Responsável do Departamento a revisão dos procedimentos sempre que o seu cumprimento se mostre inadequado aos fins em vista.
- Fornecer toda a informação solicitada pelos Auditores, cooperar e responder ao que lhe é perguntado e mostrar somente o que lhe é solicitado.
- Registrar e dar o devido seguimento às não conformidades e reclamações.
- Garantir a identificação de todos os documentos.
- Informar o Serviço Administrativo das propostas que devem ser acompanhadas comercialmente.

	<h2>Manual de Funções</h2>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

5. Departamento de Recursos Humanos

Nome do Colaborador:	Hélio Coelho
Superior Hierárquico:	Administração
Autoridade Sobre:	---

No âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, as tarefas a executar são:

- Controlar o que faz, de acordo com a Política da Qualidade e com os respetivos Procedimentos.
- Solicitar ao Responsável do Departamento a revisão dos procedimentos sempre que o seu cumprimento se mostre inadequado aos fins em vista.
- Fornecer toda a informação solicitada pelos Auditores, cooperar e responder ao que lhe é perguntado e mostrar somente o que lhe é solicitado.
- Efetuar o recrutamento do pessoal.
- Contribuir para a melhoria do sistema de gestão da qualidade.
- Controlar o processamento dos salários.
- Identificar as necessidades de formação.
- Gerir a logística das ações de formação externas.
- Manter atualizadas as fichas individuais de formação

	<h2>Manual de Funções</h2>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

6. Departamento de Produção

Nome do Colaborador:	José Mota
Superior Hierárquico:	Administração
Autoridade Sobre:	Manutenção; Gestão de Stock; Compras

No âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, as tarefas a executar são:

- Controlar o que faz, de acordo com a Política da Qualidade e com os respetivos Procedimentos.
- Elaborar Solicitar ao Responsável do Departamento a revisão dos procedimentos sempre que o seu cumprimento se mostre inadequado aos fins em vista.
- Fornecer toda a informação solicitada pelos Auditores, cooperar e responder ao que lhe é perguntado e mostrar somente o que lhe é solicitado.
- Elaborar os documentos/procedimentos que sejam necessários para a uniformização das atividades/tarefas realizadas e solicita a sua aprovação à Administração.
- Medir e/ou monitorizar os objetivos da qualidade.
- Registrar e dar o devido seguimento às não conformidades e reclamações.
- Identificar necessidades de formação.
- Assegurar o cumprimento dos documentos elaborados.
- Garantir a identificação de todos os documentos.
- Emitir a lista de necessidades de compras.
- Analisar os documentos de conformidade entregues pelos fornecedores.

	<h2>Manual de Funções</h2>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

6.1 MANUTENÇÃO

Nome do Colaborador:	José Mota
Superior Hierárquico:	Responsável pelo Departamento de Produção
Autoridade Sobre:	Armazém

No âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, as tarefas a executar são:

- Controlar o que faz, de acordo com a Política da Qualidade e com os respetivos Procedimentos.
- Solicitar ao Responsável do Departamento a revisão dos procedimentos sempre que o seu cumprimento se mostre inadequado aos fins em vista.
- Fornecer toda a informação solicitada pelos Auditores, cooperar e responder ao que lhe é perguntado e mostrar somente o que lhe é solicitado.
- Contribuir para a melhoria do sistema de gestão da qualidade.
- Realizar reparações de equipamentos.
- Transportar para a assistência técnica os equipamentos que não possam ser reparados na oficina.
- Auxiliar a carga de descarga de materiais

	<h2>Manual de Funções</h2>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

6.2 GESTÃO DE STOCK

Nome do Colaborador:	Patrícia Silva
Superior Hierárquico:	Responsável pelo Departamento de Produção
Autoridade Sobre:	---

No âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, as tarefas a executar são:

- Controlar o que faz, de acordo com a Política da Qualidade e com os respetivos Procedimentos.
- Solicitar ao Responsável do Departamento a revisão dos procedimentos sempre que o seu cumprimento se mostre inadequado aos fins em vista.
- Fornecer toda a informação solicitada pelos Auditores, cooperar e responder ao que lhe é perguntado e mostrar somente o que lhe é solicitado.
- Avisar os Clientes sempre que os Fornecedores não cumprem os prazos estabelecidos.
- Identificar as necessidades de formação.
- Contribuir para a melhoria do sistema de gestão da qualidade.

	<h2>Manual de Funções</h2>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

6.3 COMPRAS

Nome do Colaborador:	José Mota
Superior Hierárquico:	Responsável pelo Departamento de Produção
Autoridade Sobre:	---

No âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, as tarefas a executar são:

- Controlar o que faz, de acordo com a Política da Qualidade e com os respetivos Procedimentos.
- Solicitar ao Responsável do Departamento a revisão dos procedimentos sempre que o seu cumprimento se mostre inadequado aos fins em vista.
- Fornecer toda a informação solicitada pelos Auditores, cooperar e responder ao que lhe é perguntado e mostrar somente o que lhe é solicitado.
- Registrar e dar o devido seguimento às não conformidades e reclamações.
- Garantir a identificação de todos os documentos.
- Avaliar o desempenho dos fornecedores

	<h1>Manual de Funções</h1>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

Anexos

1. Requisitos Mínimos

Funções	Habilitações Acadêmicas	Experiência Profissional	Formação Profissional
Responsável de Departamento	Ensino superior ou Ensino secundário	1 ano de experiência profissional em função similar ou 3 anos de experiência profissional em função similar	---
Qualidade	Ensino secundário	---	Formação em gestão da qualidade – mínimo de 20 horas Formação em Auditorias da Qualidade – mínimo de 35 horas
Colaboradores em função de chefia	Ensino secundário	1 ano de experiência profissional em função similar	---

	<h2>Manual de Funções</h2>	Edição 01
		Revisão A
		dd/mm/aaaa

2. Política de Substituição

A substituição de qualquer titular de uma função é efetuada pelo seu superior hierárquico ou por um colaborador que desempenha a mesma função.

Sempre que a substituição de determinado titular não seja possível, a sua substituição é determinada pela Administração da forma que considerar mais conveniente.

Quando os requisitos mínimos para o desempenho de uma determinada função não podem ser totalmente satisfeitos, é da responsabilidade da Administração providenciar os esforços necessários para que o desempenho das funções não seja afetado.

Anexo IV

Programa de Formação



PROGRAMA DE FORMAÇÃO

FOR-00X - Rev. 00 - dd/mm/aaaa

Programa de Formação

NECESSIDADE DE FORMAÇÃO	CARGA HORÁRIA	DATA	CARACTERÍSTICA DA FORMAÇÃO		FUNCIONÁRIO (S)	TIPO		ESTADO			OBSERVAÇÕES
			F	A		E	I	Concluído	Reprogramado	Excluído	

LEGENDA

Elaborado por:

F	Formação
A	Aperfeiçoamento
E	Externo
I	Interno

Data de emissão:	
-------------------------	--

Última atualização:	
----------------------------	--

Método de Verificação da Eficácia:	
---	--

Responsável pela Supervisão:		Período:	
-------------------------------------	--	-----------------	--

Comprovação da Eficácia:	
---------------------------------	--

Responsável pela Verificação:	Data:

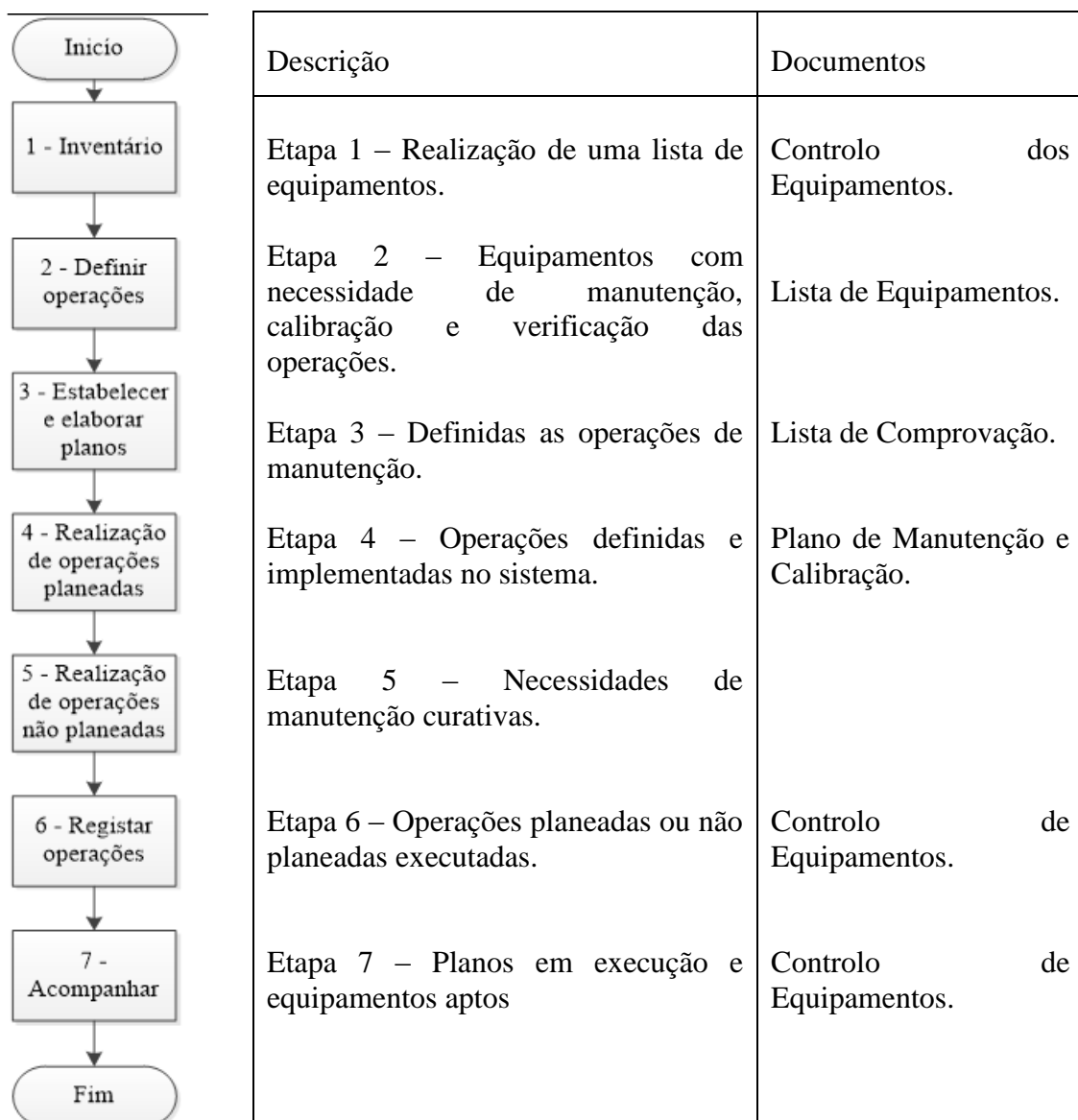
Formador

Gerente Administrativo

Anexo VI

Matriz de Processo de Apoio (PA 03): Manutenção e Controlo

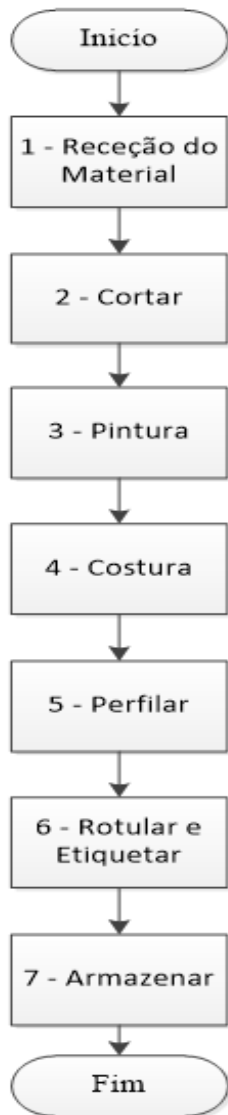
	Matriz de Processo	PA 03	
		Edição nº 0	dd/mm/aaaa
Manutenção e Controlo			
Entradas:	Infraestruturas e Equipamentos de processo; Necessidades de manutenção		
Saídas:	Infraestruturas e Equipamentos de processo aptos		
Objetivos:	Planear, realizar e avaliar a Manutenção dos Equipamentos de fabrico e Infraestruturas		
Responsável:	Departamento da Manutenção		
Indicadores:	Estado dos equipamentos da empresa		
Metas:	Avaliações periódicas na manutenção e controlo de equipamentos		



Anexo VII


Matriz de Processo de Realização (PR 02): Produtos

	Matriz de Processo	PR 02	
		Edição nº 0	dd/mm/aaaa
Produtos			
Entradas:	Equipamentos; Recursos Humanos; Especificação de Produto e de Processos		
Saídas:	Viras preparadas para serem sujeita à sequência de Processos de Realização		
Objetivos:	Produzir Viras		
Responsável:	Departamento de Produção		
Indicadores:	Verificação esporádica da qualidade do produto		
Metas:	Vendas de produtos com os requisitos dos clientes		



Descrição	Documentos
Etapa 1 – Material disponível para produção.	Controlo de Receção.
Etapa 2 – Corte das viras em função da encomenda.	Ordem de Fabrico.
Etapa 3 – Pintura das viras em função da encomenda.	Ordem de Fabrico.
Etapa 4 – Costura das viras em função da encomenda.	Ordem de Fabrico.
Etapa 5 – Perfilar das viras em função da encomenda.	Ordem de Fabrico.
Etapa 6 – Finalização da realização do produto, rotular e empacotar a encomenda.	Ordem de Fabrico.
Etapa 7 – Armazenar o produtos no armazém até despacho da encomenda.	Controlo Receção e Armazém.

Anexo VIII

	Código: PQ-00X	Data: dd/mm/aaaa	Revisão: 00
Atendimento ao Cliente			Página: 2 / 3

1. OBJETIVO

Estabelecer e manter procedimento para o atendimento aos clientes da **NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA.**

2. APLICAÇÃO

Aplica-se a todos clientes externos da **NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA.**

3. ÁREAS ENVOLVIDAS

- Realizador: Comercial.
- Participantes: Coordenações de todas as áreas

4. DOCUMENTOS DO SISTEMA DA QUALIDADE ENVOLVIDOS

Pesquisa de Satisfação	FOR-0XX
Reclamação	REC-0XX
Ação Corretiva	AC-00X
Ação Preventiva	AP-00X

5. DEFINIÇÕES

Não há.

6. PROCEDIMENTOS


6.1. PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Mensalmente, até o quinto dia útil do mês, serão levantados, pelo menos, 5% de todas as ordens de serviço/produção do mês anterior. Esses clientes deverão receber um e-mail com o formulário de pesquisa de satisfação solicitando o preenchimento. A pesquisa deverá ser consolidada se atingir pelo menos 50% do total entre os selecionados. Por exemplo: num período houve 1000 ordens de serviço. A empresa seleciona 50 clientes. Se, pelo menos, 25 clientes responderem, considera-se válido a amostra. Caso contrário, deve-se entrar em contato via telefone com o cliente.

6.2. ANÁLISE DOS DADOS

O responsável da Qualidade deverá analisar os dados recolhidos na pesquisa de satisfação e gerar os gráficos. Se for verificado alguma reclamação do cliente na parte dissertativa, deve-se abrir um reclamação e tratar conforme o procedimento de reclamação PQ-00X.

Caso, na análise dos dados, seja observado que alguns dos indicadores estejam abaixo de 90%, deve-se abrir ação corretiva ou preventiva, conforme AC-00X ou AP-00X.

	Código: PQ-00X	Data: dd/mm/aaaa	Revisão: 00
Atendimento ao Cliente			Página: 3 / 3

7. RESPONSABILIDADES

ITEM DO PROCEDIMENTO	RESPONSÁVEL
7.1. – Recebimento de Reclamação	➤ Todos
7.2 – Realização de Pesquisa de Satisfação	➤ Comercial
7.3 – Tabulação da Pesquisa de Satisfação	➤ Responsável da Qualidade
7.4 – Abrir ação corretiva/preventiva quando necessário	➤ Responsável da Qualidade

8. CONTROLE DAS REVISÕES

Revisão N°	Data	Descrição da Revisão	Responsável
00	dd/mm/aa	Emissão Inicial	

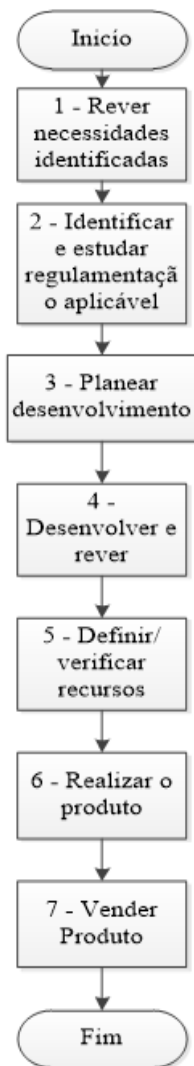
Data
dd/mm/aaaa

Aprovado por

Anexo IX

Matriz de Processo de Gestão (PG 05): Gestão de Conceção e Desenvolvimento

	Matriz de Processo	PG 05	
		Edição nº 0	dd/mm/aaaa
Gestão de Conceção e Desenvolvimento			
Entradas:	Necessidades identificadas de desenvolvimento de Produtos/Processos; Regulamentação aplicável		
Saídas:	Características de Produtos e processos específicos; Produto que correspondem às necessidades do mercado		
Objetivos:	Desenvolver produtos e processos que acrescentam valor para a NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA. E os seus clientes		
Responsável:	Departamento da Qualidade		
Indicadores:	Desenvolvimento de novos produtos		
Metas:	Criação de novos produtos que vão em direção aos requisitos dos clientes		

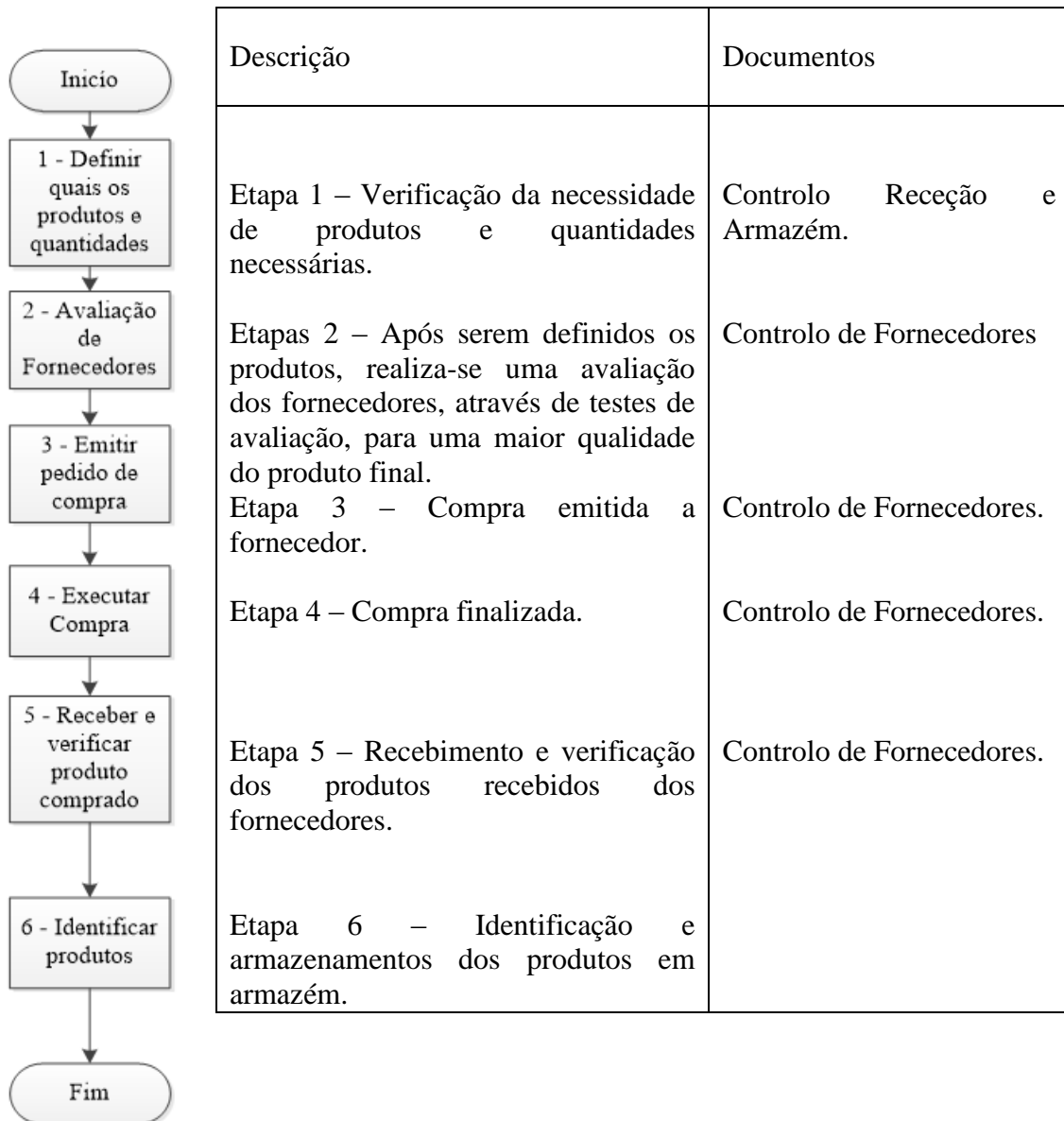


Descrição	Documentos
Etapa 1 – Identificar as necessidades.	
Etapa 2 – Necessidades identificadas e requisitos legais identificados.	Regulamentação aplicável.
Etapa 3 – Plano de desenvolvimentos de um novo produto.	Regulamentação aplicável
Etapa 4 – Produtos e processos revistos para a realização de um novo produto.	Plano de Ações.
Etapa 5 – Analisar recursos e verificar disponibilidade.	Compras, Manutenção e Controlo, Gestão de R.H.
Etapa 6 – Finalização do produto.	Processo de realização aplicável.
Etapa 7 – Validação e venda do produto.	Vendas

Anexo X


Matriz de Processo de Apoio (PA 01): Compras

	Matriz de Processo	PA 01	
		Edição nº 0	dd/mm/aaaa
Compras			
Entradas:	Matérias-primas e Embalagem para produção e ou Reposição de stock		
Saídas:	Produto aprovisionados		
Objetivos:	Garantir receção de produtos comprado conforme em tempo útil		
Responsável:	Departamento Comercial		
Indicadores:	Tempo de resposta dos fornecedores		
Metas:	Avaliações periódicas a fornecedores		




Anexo XI

Pedido de Compra

 NEWCOMP [®] COMPONENTES PARA CALÇADO, LDA.		PEDIDO DE COMPRA			
FOR-0XX - Rev. 00 - dd/mm/aaaa					
Pedido Nº					
Data:					
Fornecedor:					
Endereço:					
Contato:			Depto.		
Fone / Fax:					
CONFORME ORÇAMENTO Nº					
Item	Descrição do Produto	Qtd.	Valor Unitário	Valor Total	Prazo de Entrega
1				- €	
2				- €	
3				- €	
4				- €	
5				- €	
6				- €	
7				- €	
8				- €	
9				- €	
10				- €	
			Valor Total do Pedido	- €	
			Condições de Pagamento		
			Previsão de Entrega		
OBSERVAÇÕES					

Dados para a Entrega	
Departamento de Compras	Autorização da Diretoria

Anexo XII

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO
	Código: POP-COM-001 Revisão: 00 Página: 2/4
	Data: XX/XX/20XX
	Procedimento de compras

1. OBJETIVO

Estabelecer e manter procedimento para realização de a compra de matéria prima e serviços para a fabricação de produtos da empresa **NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA.**

2. APLICAÇÃO

Este procedimento se aplica ao responsável pelo Setor de Compras.

3. REFERÊNCIA NORMATIVA

Item da norma de referência...

4. DOCUMENTOS DO SISTEMA DA QUALIDADE VINCULADOS

- FOR-0XX-Pedido de compra de produto

5. ÁREAS ENVOLVIDAS

- Setor de Compras

6. DEFINIÇÕES

Não há.

7. PROCEDIMENTOS

7.1. Solicitação

Qualquer funcionário pode solicitar a compra de serviço e/ou matéria prima para produção na empresa. A solicitação deve ser comunicada, por meio apropriado, ao responsável de compras que realizará o processo de compras.

7.2. Identificação de necessidade

O responsável pelas compras, independente de solicitações feitas pelos funcionários, deverá planejar as compras de produtos e serviços para atender a produção.

7.3. Cotação e Compras

Após consolidadas as necessidades de compras o responsável pelo setor de compras deverá negociar com o fornecedor por meio mais adequado (telefone ou e-mail). Após a

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO
	Código: POP-COM-001 Revisão: 00 Página: 3/4
	Data: XX/XX/20XX
	Procedimento de compras

escolha do fornecedor sempre pelos critérios de qualidade e preço, o responsável pelas compras empresa **NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA.:**

- Preenche o FOR-0XX-Pedido de compra de produto.
- Encaminha o FOR-0XX-Pedido de compra de produto à coordenação de produção.
- O responsável pelas compras comunica à coordenação de produção a data da entrega para preparação da inspeção de entrada dos produtos.
- A coordenação de produção mantém o FOR-0XX-Pedido de compra de produto (ou cópia) preenchido em mãos no momento do recebimento da matéria prima a fim de certificar-se de que o material recebido condiz com o material discriminado no documento em questão.

NOTA: somente deverão ser emitidos pedidos para fornecedores qualificados.

7.4. Tomada de ações em caso de anomalia

- Em caso de material não conforme, fazer a segregação, comunicar ao fornecedor para adoção de medidas corretivas e tomar as medidas conforme POP-XXX-XXX-Inspeção de entrada.
- Em caso de atraso na entrega, verificar com o fornecedor a causa e nova data prevista.

8. CUIDADOS NECESSÁRIOS

Os fornecedores são devidamente avaliados pelo Comitê da Qualidade e devem atender às exigências do sistema de qualidade.

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO
	Código: POP-COM-001 Revisão: 00 Página: 4/4
	Data: XX/XX/20XX
Procedimento de compras	

9. AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE

Atividade	Autoridade	Responsabilidade
Elaboração do pedido de compra	Direção	Setor de Compras
Recebimento do pedido de compra	Direção	Coordenação de Produção
Tomada de ações em caso de anomalia	Gerência Técnica	Todos

10. CONTROLE DAS REVISÕES

Revisão n°	Data	Descrição da Revisão	Responsável

11. APROVAÇÕES

Data: **dd/mm/aaaa**

Elaborado por:

Setor de Compras

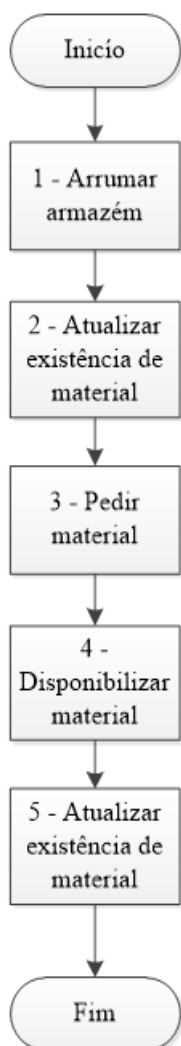
Aprovado por:

Gerente da Qualidade

Anexo XIII

Matriz de Processo de Realização (PR 01): Armazém


	Matriz de Processo	PR 01	
		Edição nº 0	dd/mm/aaaa
Armazém			
Entradas:	Material Comprado; Necessidades de produção		
Saídas:	Material para produção; Existências atualizadas de produto		
Objetivos:	Garantir disponibilidade de produção; Evitar utilização indevida de material		
Responsável:	Departamento de Produção		
Indicadores:	Necessidade de espaço		
Metas:	Maior espaço no armazém e melhor gestão de stock		




Descrição	Documentos
Etapa 1 – Material comprado, aprovado e identificado.	Controlo Receção e Armazém.
Etapa 2 – Atualização da gestão de stock.	Controlo Receção e Armazém.
Etapa 3 – Material em falta encomendado a fornecedores certificados.	Controlo Receção e Armazém.
Etapa 4 – Material disponível para produção.	Controlo Receção e Armazém.
Etapa 5 – Atualização da gestão de stock.	Controlo Receção e Armazém

Anexo XIV

Reclamações dos Clientes

 NEWCOMP COMPONENTES PARA CALÇADO, LDA.		Registo da Reclamação de Cliente	
Cliente:		Contacto:	
Telefone:		Fax:	
Data:	Departamento:		
1 - Reclamação/ Sugestão			
2 - Investigação da Reclamação			
3 - Ação a ser Tomada			
Responsável:		Data:	
Enviar Cópia para o Cliente:		Cliente Comunicado em:	
<input type="checkbox"/>	Sim		
Responsável pela Comunicação:			
Análise da Reclamação: <input type="checkbox"/> Precede <input type="checkbox"/> Não Precede			

Anexo XV

	Código: PQ-00X	Data: dd/mm/aaaa	Revisão: 00
Recebimento e Tratamento de Reclamação			Página: 2 / 4

1. OBJETIVO

Estabelecer e manter procedimento para o recebimento, tratamento e monitorização de reclamações recebidas.

2. APLICAÇÃO

Aplica-se a todas as reclamações recebidas pela **NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA.** quer seja de cliente ou de outras partes.

3. ÁREAS ENVOLVIDAS

- Realizador: Qualidade.
- Participantes: Coordenações de todas as áreas

4. DOCUMENTOS DO SISTEMA DA QUALIDADE ENVOLVIDOS

Reclamação	FOR-0XX
Ação Corretiva	AC-00X
Ação Preventiva	AP-00X

5. DEFINIÇÕES

5.1. RECLAMAÇÃO


Qualquer manifestação verbal ou por escrito manifestada pelo cliente sobre a não aceitação da identidade ou qualidade do produto ou serviço prestado pela **NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA.** em qualquer parte do processo ou manifestação sobre quaisquer transtornos causados pelo processo da **NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA.** a outras partes, tais como vizinhos, funcionários etc.

6. PROCEDIMENTOS

6.1. RECEBIMENTO E REGISTRO

Para a aceitação de uma reclamação, a **NEWCOMP, Componentes para Calçado, LDA.** disponibiliza diversos serviços, tais como:

- e-mail;

	Código: PQ-00X	Data: dd/mm/aaaa	Revisão: 00
Recebimento e Tratamento de Reclamação			Página: 3 / 4

- Telefone;
- Balcão de atendimento;

Todos os colaboradores são informados em formações que qualquer reclamação manifestada deve ser processada imediatamente para a Gerência da Qualidade para que seja dada a devida atenção. Após o recebimento da reclamação, a mesma é registrada no FOR-0XX-Reclamação. Toda reclamação deve receber um código sequencial seguido barra e o ano. Por exemplo: 01/15 – Primeira de 2015. Este código deve ser registrado no FOR-0XX-Reclamação.

Caso uma reclamação seja classificada como não procedente, o reclamante deverá ser notificado. Caso não seja notificado, o motivo deve ser documentado.

6.2. INVESTIGAÇÃO E TRATAMENTO


Após o registo da reclamação, uma breve investigação deve ser feita para analisar a procedência da reclamação. Além da investigação, deve-se definir juntamente com a área envolvida a ação a ser tomada. Além de ações específicas relacionadas a cada reclamação e que podem ser definidas como ação a ser tomada, pode-se abrir uma ação corretiva ou preventiva que serão tratadas conforme o AC-00X ou AP-00X, respectivamente. Tanto a ação a ser tomada quanto a investigação deve ser documentada no FOR-00X-Reclamação.

6.3. RESULTADOS E FECHAMENTO

Após a documentação da reclamação, deve ser dado ao reclamante uma notificação. Caso não seja notificado, o motivo deve ser documentado.

Uma reclamação e suas ações decorrentes são consideradas quando as ações necessárias já foram implementadas e existem evidências dessa implementação. Entre os registros, pode haver:

- Listas de presença;
- Fotografias;
- Documentos elaborados/revisados;
- Outras necessárias.

	Código: PQ-00X	Data: dd/mm/aaaa	Revisão: 00
Recebimento e Tratamento de Reclamação			Página: 4 / 4

7. RESPONSABILIDADES

ITEM DO PROCEDIMENTO	RESPONSÁVEL
7.1. – Recebimento de Reclamação	➤ Todos
7.2 – Registro de Reclamação	➤ Representante da Direção ou membro responsável da Qualidade
7.3 – Investigação da Reclamação	➤ Representante da Direção ou membro responsável da Qualidade juntamente com o coordenador da área envolvida
7.4 – Acompanhamento da Reclamação	➤ Representante da Direção ou membro da responsável da Qualidade


8. CONTROLE DAS REVISÕES

Revisão N°	Data	Descrição da Revisão	Responsável

Data
dd/mm/aaaa

Aprovado por

Anexo XVI

	PROCEDIMENTO DO SISTEMA DA QUALIDADE	
	Código: PSQ-0XX	Revisão: 00
	Data: XX/XX/XXXX	Página: 2 / 4
TÍTULO:	AUDITORIAS INTERNAS	

1. OBJETIVO

Avaliar os elementos que compõem o Sistema da Qualidade do CLIENTE a fim de determinar o estágio de conformidade, no qual o mesmo se encontra.

2. REFERÊNCIA NORMATIVA

Colocar norma de referência.

3. APLICAÇÃO

Abrange todas as Áreas diretamente envolvidas no Sistema da Qualidade do CLIENTE.

4. ÁREAS ENVOLVIDAS

- Equipa de Auditores.
- Áreas Auditadas.
- Administração/Gestão de Topo


5. DOCUMENTOS DO SISTEMA DA QUALIDADE ENVOLVIDOS

Programa de Medição, Análise e Melhoria	FOR-0XX
Solicitação de Ação Corretiva e Preventiva	FOR-0XX
Programa de Auditorias das Instruções de Trabalho	FOR-0XX
Manual de Funções	FOR-0XX
Procedimento de Ação Corretiva	PSQ-0XX
Monitoramento de Ações Corretivas e Preventivas	FOR-0XX
Relatório de Auditoria Interna	FOR-0XX
Matriz de Autoridade e Responsabilidade	FOR-0XX

6. DEFINIÇÕES

- Equipa de Auditores

As auditorias Internas da Qualidade serão executadas por pessoas que, no mínimo, tenham participado do treinamento de “Formação de Auditores Internos”, ministrado por instrutor que

	PROCEDIMENTO DO SISTEMA DA QUALIDADE	
	Código: PSQ-0XX	Revisão: 00
	Data: XX/XX/XXXX	Página: 3 / 4
TÍTULO:	AUDITORIAS INTERNAS	

tenha, no mínimo, certificado de Lead Assessor e que não tenham responsabilidade direta nas Áreas a serem auditadas, sob a coordenação de um Auditor Coordenador.

- Auditor Coordenador

Coordenador da equipa de auditores.

- Periodicidade

As auditorias Internas da Qualidade serão realizadas em base mínima anual, conforme FOR-008 (Programa de Medição, Análise e Melhoria) estabelecido.

7. PROCEDIMENTOS

7.1. Programa e Planeamento das Auditorias da Qualidade


Os elementos do Sistema da Qualidade que serão auditados são estabelecidos no FOR-008 (Programa de Medição, Análise e Melhoria).

Para os processos de ensaios, as auditorias internas são realizadas conforme o FOR-014 (Programa de Auditorias das Instruções de Trabalho). Este programa define quando e que tipo de método/instrumento vai ser auditado, assegurando que toda a divisões seja auditado pelo menos uma vez ao ano.

Estes programas são elaborados anualmente pelo Comitê da Qualidade e implementados de tal forma que todos os itens do Sistema da Qualidade e todo o serviço de laboratório sejam auditados pelo menos uma vez ao ano, podendo acontecer auditorias extraordinárias, quando houver alguma razão que ponha em dúvida a eficácia do sistema da qualidade ou quando houver dúvidas quanto à conformidade do laboratório com as políticas ou procedimentos.

7.2. Equipa de Auditores

Os Auditores Internos do CLIENTE são treinados e habilitados para esta atividade e visando independência na condução das auditorias, a equipa está dividida da seguinte forma:

	PROCEDIMENTO DO SISTEMA DA QUALIDADE	
	Código: PSQ-0XX	Revisão: 00
	Data: XX/XX/XXXX	Página: 4 / 4
TÍTULO:	AUDITORIAS INTERNAS	

EQUIPA DE AUDITORES		SETOR AUDITADO
<i>Auditor Coordenador</i>	<i>Auditor Técnico</i>	
Gerente Técnico	Gerente da Qualidade	Administrativo e Direção
Gerente Administrativo	Gerente Técnico	Comercial
Gerente da Qualidade	Gerente Administrativo	Armazém

Observação: A equipa de auditor poderá ainda contar com um auditor independente, que não pertença diretamente ao quadro de colaboradores do CLIENTE, desde que atenda aos requisitos de qualificação definida no Manual de Funções (FOR-0XX).

A seleção e inclusão de novos auditores são baseadas no Manual de Funções (FOR-0XX).

7.3. Preparação da Auditoria


Conforme o cronograma do FOR-0XX (Programa de Medição, Análise e Melhorias), o auditor coordenador comunica (com antecedência) o(s) responsável (is) pelo setor a ser auditado informando a data e os itens que será objeto da auditoria.

O auditor coordenador elabora o planeamento da auditoria no Programa e Relatório de Auditoria Interna (FOR-00X), que contem:

- Os documentos aplicáveis (procedimentos, instruções de trabalho, etc.);
- A identificação do(s) responsável(is) pelas atividades auditadas;
- Uma programação estimada (tempo necessário);
- Pontos específicos a serem auditados;
- Itens ou pendências de auditorias anteriores ou de reclamações de clientes;

7.4. Condução da Auditoria

No dia da auditoria é realizada uma reunião de abertura com o pessoal do setor, onde é apresentada a equipa auditora, a documentação a ser utilizada e os objetivos da auditoria.

	PROCEDIMENTO DO SISTEMA DA QUALIDADE	
	Código: PSQ-0XX	Revisão: 00
	Data: XX/XX/XXXX	Página: 5 / 4
TÍTULO:	AUDITORIAS INTERNAS	

As auditorias são acompanhadas por um representante do setor auditado, que durante todo o decorrer da auditoria, é responsável para dar informações sobre o processo e confirmar as observações que forem feitas pelos auditores.

São verificados procedimentos, instruções e os registros das atividades para evidenciar a implementação das políticas e procedimentos do Sistema da Qualidade.

Quando não houver atendimento a algum requisito, o auditor coordenador apresenta ao responsável do setor as evidências ou falta delas, sobre o não atendimento e após o aceite, a descreve como Não Conformidade no Relatório de Auditoria Interna (FOR-0XX).

7.5. Reunião da Equipa Auditora


Após concluir a auditoria e quando necessário, é feita uma reunião de consenso entre os auditores internos para que ambos concordem com os resultados apurados e que devem ser comunicados ao pessoal auditado.

É nesta reunião de consenso que as observações, evidências e não conformidades são confirmadas no Relatório de Auditoria Interna (FOR-0XX). Caso seja detectada na auditoria interna alguma não conformidade que comprometa o resultado dos serviços de calibração, os clientes envolvidos naquele tipo de serviço são comunicados sobre o ocorrido.

Para as não conformidades que não impactam em custo ou sobre o processo, o departamento da qualidade do CLIENTE fará uma Solicitação de Ação Corretiva (Solicitação de Ação Corretiva e Preventiva, FOR-013) e acompanhar as ações junto ao setor e/ou departamento de origem.

7.6. Reunião de Encerramento

Após concluir a reunião de consenso, os auditores realizam uma reunião de encerramento com o responsável pelo setor auditado, onde são apresentados os resultados consensuados no Relatório de Auditoria Interna e as não conformidades encontradas com referência aos requisitos do Sistema da Qualidade que não foram atendidos. O responsável auditado deve elaborar uma diretriz das ações corretivas adequadas, determinando prazo e responsáveis para a sua aplicação.

 NEWCOMP <small>COMPONENTES PARA CALÇADO, LDA.</small>	PROCEDIMENTO DO SISTEMA DA QUALIDADE	
	Código: PSQ-0XX	Revisão: 00
	Data: XX/XX/XXXX	Página: 6 / 4
TÍTULO:	AUDITORIAS INTERNAS	

O auditor coordenador preenche o Relatório de Auditoria Interna (FOR-0XX) que deve constar além do(s) procedimento(s) auditado(s) e informações pré-estabelecidas na preparação da auditoria:

- As Não Conformidades observadas e as evidências que a sustentam,

7.7. Acompanhamento

O auditor coordenador envia todos os documentos da Auditoria Interna realizada para o Comitê da Qualidade. O responsável da Qualidade faz o acompanhamento da implementação e verificação da eficácia das ações corretivas através do FOR-00X - Monitoramento de Ações Corretivas e Preventivas.

Na programação da próxima Auditoria Interna (FOR-00X - Programa de Medição, Análise e Melhorias) estará prevista a verificação de ações corretivas da auditoria anterior para ratificar seu acompanhamento.

8. RESPONSABILIDADES

A responsabilidade dos profissionais envolvidos nesse processo está listada no FOR-00X Matriz de Autoridade e Responsabilidade.

9. CONTROLE DAS REVISÕES

Revisão N°	Data	Descrição da Revisão	Responsável

Data
XX/XX/XXXX

Aprovado por

Anexo XVII

Lista de Verificação			
Auditoria do Sistema de Gestão da Qualidade			
Entidade:		Auditados	Assinatura
Data:			
Responsável:			
Norma:			

	Requisitos	C	NC	Evidências
4	Sistema de Gestão da Qualidade			
4.1	Requisitos Gerais			
	A organização estabeleceu, documentou, implementou e mantém um sistema de gestão da qualidade e melhora continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos desta Norma?			
	A organização:			
	a) Determinou os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização?			
	b) Determinou a sequência e interação desses processos?			
	c) Determinou critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes?			
	d) Assegurou a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos?			
	e) Monitora, mede e analisa esses processos?			
	f) Implementou ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos?			
4.2	Requisitos de Documentação			
4.2.1	Generalidades			
	A documentação do sistema de gestão da qualidade deve incluir:			
	a) Declarações documentadas da política da qualidade e dos objetivos da qualidade?			
	b) Manual da qualidade?			
	c) Procedimentos documentados e registros requeridos por esta Norma?			
	d) Documentos, incluindo registros, determinados pela organização como necessários para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos?			
4.2.2	Manual da Qualidade			

	A organização estabeleceu e mantém um manual da qualidade que inclua:			
	a) O campo da aplicação do sistema de gestão da qualidade, incluindo detalhes e justificações para qualquer exclusão?			
	b) Os procedimentos documentados estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade, ou referência a eles?			
	c) Uma descrição da interação entre os processos do sistema de gestão da qualidade?			
4.2.3	Controlo dos documentos			
	Os documentos estão controlados de acordo com os requisitos apresentados em 4.2.4?			
	Existe um procedimento documentado estabelecido para definir os controlos de documentação necessários para:			
	a) Aprovar documentos quanto a sua adequação, antes da sua emissão?			
	b) Rever e atualizar os documentos quando necessários e reaprovar?			
	c) Assegurar que alterações e a situação da revisão atual dos documentos sejam identificadas?			
	d) Assegurar que as versões pertinentes de documentos aplicáveis estejam disponíveis nos locais de uso?			
	e) Assegurar que os documentos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis?			
	f) Assegurar que documentos de origem externa determinados pela organização como necessários para o planeamento e operação do sistema de gestão da qualidade estão identificados e que sua distribuição seja controlada?			
	g) Evitar o uso não intencional de documentos obsoletos e aplicar identificação adequada no caso em que forem retidos por qualquer propósito?			
4.2.4	Controlo dos Registos			
	São estabelecidos registos para evidências da conformidade com requisitos e da operação eficaz do sistema de gestão da qualidade? Esses registos são controlados?			
	Existe um procedimento documentado para definir os controlos necessários para identificação, armazenamento, proteção, recuperação, retenção e disposição dos registos?			
	Os registos são mantidos legíveis, prontamente identificáveis e recuperáveis?			
5	Responsabilidade da gestão			
5.1	Comprometimento da Gestão			
	A Direção fornece evidência do seu comprometimento com o desenvolvimento e com a implementação do sistema de gestão da qualidade e com a melhoria contínua de sua eficácia, mediante:			
	a) Da comunicação à organização da importância em atender aos requisitos dos clientes, como também aos requisitos regulamentares e estatutários?			
	b) Estabelecer a política da qualidade?			

	c) Assegura que são estabelecidos os objetivos da qualidade?			
	d) A condução as revisões pela gestão?			
	e) Assegura a disponibilidade de recursos?			
5.2	Focalização no cliente			
	A Direção assegura que os requisitos do cliente são determinados e atendidos com o propósito de aumentar a satisfação do cliente?			
5.3	Política da qualidade			
	A Direção assegura que a política da qualidade:			
	a) É apropriada ao propósito da organização?			
	b) Inclui um comprometimento com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade?			
	c) Proporciona uma estrutura para estabelecimento e análise crítica dos objetivos da qualidade?			
	d) É comunicada e entendida por toda a organização?			
	e) É revista para se manter apropriada?			
5.4	Planeamento			
5.4.1	Objetivos da qualidade			
	A Direção assegura que os objetivos da qualidade, incluindo aqueles necessários para satisfazer aos requisitos do produto, são estabelecidos nas funções e nos níveis pertinentes da organização? Os objetivos da qualidade são mensuráveis e coerentes com a política da qualidade?			
5.4.2	Planeamento do sistema de gestão qualidade			
	A Direção assegura que:			
	a) O planeamento do sistema de gestão da qualidade é realizado de forma a satisfazer aos requisitos citados em 4.1, bem como aos objetivos da qualidade?			
	b) A integridade do sistema de gestão da qualidade é mantida quando mudanças no sistema de gestão da qualidade são planeadas e implementadas?			
5.5	Responsabilidade, auditoria e comunicação			
5.5.1	Responsabilidade e auditoria			
	A Direção assegura que as responsabilidades e autoridades são definidas e comunicadas na organização?			
5.5.2	Representante da gestão			
	A Direção indica um membro da administração da organização que, independente de outras responsabilidades, deve ter responsabilidade e autoridade para:			
	a) Assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade sejam estabelecidos, implementados e mantidos?			
	b) Reportar à Direção o desempenho do sistema de gestão da qualidade e qualquer necessidade de melhoria?			
	c) Assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em toda a organização?			
5.5.3	Comunicação interna			

	A Direção deve assegurar que são estabelecidos na organização os processos de comunicação apropriados e que seja realizada comunicação relativa à eficácia do sistema de gestão da qualidade?			
5.6	Revisão pela gestão			
5.6.1	Generalidades			
	A Direção analisa criticamente o sistema de gestão da qualidade da organização, a intervalos planeados, para assegurar sua contínua pertinência, adequação e eficácia? Essa análise crítica inclui a avaliação de oportunidades para melhoria e necessidade de mudanças no sistema de gestão da qualidade, incluindo a política da qualidade e os objetivos da qualidade?			
	São mantidos registros das análises críticas pela Alta Direção?			
5.6.2	Entrada para a revisão			
	As entradas para a análise crítica pela direção incluem informações sobre:			
	a) Resultados de auditorias?			
	b) Retorno da informação do cliente?			
	c) Desempenho de processo e conformidade de produto?			
	d) Situação das ações preventivas/corretivas?			
	e) Seguimento de ações resultantes de anteriores revisões pela gestão?			
	f) Mudanças que possam afetar o sistema de gestão da qualidade?			
	g) Recomendações para melhoria?			
5.6.3	Saída da revisão			
	As saídas da análise crítica pela direção incluem quaisquer decisões e ações relacionadas a:			
	a) Melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade e de seus processos?			
	b) Melhoria do produto em relação aos requisitos do cliente?			
	c) Necessidades de recursos?			
6	Gestão de Recursos			
6.1	Provisão de recursos			
	A organização determina e prove recursos necessários para:			
	a) Implementar e manter o sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente sua eficácia?			
	b) Aumentar a satisfação de clientes mediante o atendimento aos seus requisitos?			
6.2	Recursos Humanos			
6.2.1	Generalidades			
	As pessoas que executam atividades que afetam a conformidade com os requisitos do produto são competentes, com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriados?			
6.2.2	Competência, formação e consciencialização			
	A organização determina:			

	a) As competências necessárias para as pessoas que executam trabalhos que afetam a conformidade com os requisitos do produto?			
	b) Onde aplicável, prove treinamento ou toma outras ações para atingir a competência necessária?			
	c) A avaliação da eficácia das ações executadas?			
	d) E assegura que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade?			
	e) E mantém registros apropriados da educação, treinamento, habilidades e experiência?			
6.3	Infraestrutura			
	A organização determina, proporcionar e manter a infraestrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos do produto? A infraestrutura inclui, quando aplicável:			
	a) Edifícios, espaço de trabalho e instalações associadas?			
	b) Equipamentos de processo (tanto materiais e equipamentos quanto programas de computador)?			
	c) Serviços de apoio (tais como sistemas de transporte, de comunicação ou de informação)?			
6.4	Ambiente de trabalho			
	A organização determina e gere as condições do ambiente de trabalho necessárias para alcançar a conformidade com os requisitos do produto?			
7	Realização do produto			
7.1	Planeamento da realização do produto			
	A organização deve planejar e desenvolver os processos necessários para a realização do produto? O planeamento da realização do produto é consistente com os requisitos de outros processos do sistema de gestão da qualidade?			
	Ao planejar a realização do produto, a organização determina, quando apropriado:			
	a) Os objetivos da qualidade e requisitos para o produto?			
	b) A necessidade para estabelecer processos e documentos e recursos específicos para o produto?			
	c) A verificação, a validação, o monitoramento, a medição, inspeção e atividades de ensaio requeridos, específicos para o produto, bem como os critérios para a aceitação do produto?			
	d) Os registros necessários para fornecer evidência de que os processos de realização e o produto resultante atendem aos requisitos?			
7.2	Processos relacionados com o cliente			
7.2.1	Determinação dos requisitos relacionados com o produto			
	A organização determina:			
	a) Os requisitos especificados pelo cliente, incluindo os requisitos para entrega e para atividades de pós-entrega?			
	b) Os requisitos não declarados pelo cliente, mas necessários para o uso especificado ou preterido, onde conhecido?			

	c) Os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis ao produto?			
	d) Quaisquer requisitos adicionais considerados necessários pela organização?			
7.2.2	Revisão dos requisitos relacionados com o produto			
	A organização analisa criticamente os requisitos relacionados ao produto? A análise crítica é realizada antes da organização assumir o compromisso de fornecer um produto para o cliente? A análise crítica assegura que:			
	a) Os requisitos do produto estão definidos?			
	b) Os requisitos de contrato ou de pedido que difiram daqueles previamente manifestados estão resolvidos?			
	c) A organização tem a capacidade para atender aos requisitos definidos?			
7.2.3	Comunicação com o cliente			
	A organização determina e implementa providências eficazes para se comunicar com os clientes em relação a:			
	a) Informações sobre o produto?			
	b) Tratamento de consultas, contratos ou pedidos, incluindo emendas?			
	c) Retorno da informação ao cliente, incluindo suas reclamações?			
7.3	Concepção e desenvolvimento			
7.3.1	Planeamento da concepção e do desenvolvimento			
	A organização planea e controla o projeto e desenvolvimento de produto?			
	Durante o planeamento do projeto e desenvolvimento a organização determina:			
	a) As etapas do projeto e desenvolvimento?			
	b) A análise crítica, verificação e validação que sejam apropriadas para cada fase do projeto e desenvolvimento?			
	c) As responsabilidades e autoridades para projeto e desenvolvimento?			
7.3.2	Entradas para concepção e desenvolvimento			
	As entradas relativas a requisitos de produto são determinadas e registros são mantidos? Essas entradas incluem:			
	a) Requisitos de funcionamento e de desempenho?			
	b) Requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis?			
	c) Onde aplicável, informações originadas de projetos anteriores semelhantes?			
	d) Outros requisitos essenciais para projeto e desenvolvimento?			
7.3.3	Saídas da concepção e do desenvolvimento			
	As saídas de projeto e desenvolvimento são apresentadas de uma forma que possibilite a verificação em relação às entradas de projeto e desenvolvimento e são aprovadas antes de serem emitidas?			
	Saídas de projeto e desenvolvimento deve:			

	a) Atender aos requisitos de entrada para projeto e desenvolvimento?			
	b) Fornecem informações apropriadas para aquisição, produção e prestação de serviço?			
	c) Contém ou referencia critérios de aceitação do produto?			
	d) Especificar as características do produto que são essenciais para seu uso seguro e adequado?			
7.3.4	Revisão da concepção e do desenvolvimento			
	Análises sistemáticas da concepção e desenvolvimento do projeto, são realizadas, em fase apropriadas, de acordo com disposições planejadas para:			
	a) Avaliar a capacidade dos resultados do projeto e desenvolvimento em atender aos requisitos?			
	b) Identificar qualquer problema e propor as ações necessárias?			
7.3.5	Verificação da concepção e do desenvolvimento			
	A verificação é executada conforme disposições, para assegurar que as saídas do projeto e desenvolvimento estejam atendendo aos requisitos de entrada do projeto e desenvolvimento?			
	São mantidos registros dos resultados da verificação e de quaisquer ações necessárias?			
7.3.6	Validação da concepção e do desenvolvimento			
	A validação do projeto e desenvolvimento é executada conforme disposições planejadas, para assegurar que o produto resultante é capaz de atender aos requisitos para aplicação especificada ou uso intencional, onde conhecido?			
	Onde for praticável, a validação é concluída antes da entrega ou implementação do produto?			
	São mantidos registros dos resultados de validação e de quaisquer ações necessárias?			
7.3.7	Controlo de alteração na concepção e no desenvolvimento			
	As alterações de projeto e desenvolvimento são identificadas e registos são mantidos?			
	As alterações são analisadas, verificadas e validadas, como apropriado, e aprovadas antes da sua implementação?			
	A análise das alterações de projeto e desenvolvimento incluem a avaliação do efeito das alterações em partes componentes e no produto já entregue?			
	São mantidos registos dos resultados da análise crítica de alterações e de quaisquer ações necessárias?			
7.4	Compras			
7.4.1	Processo de Compras			
	A organização assegura que o produto adquirido está conforme com os requisitos especificados de aquisição?			
	O tipo e a extensão do controlo aplicado ao fornecedor e ao produto adquirido dependem do efeito do produto adquirido na realização subsequente do produto ou no produto final?			
	A organização avalia e seleciona fornecedores com base na sua capacidade em fornecer produtos de acordo com os requisitos da organização?			
	Crítérios para seleção, avaliação e reavaliações são			

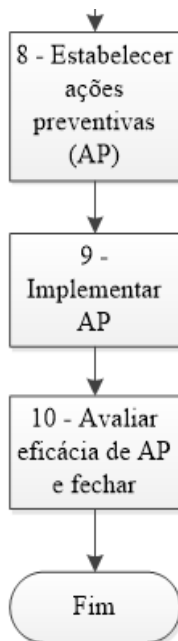
	estabelecidos?			
	São mantidos registos dos resultados das avaliações e de quaisquer ações necessárias, oriundas da avaliação?			
7.4.2	Informação de Compra			
	As informações de aquisição descreve o produto a ser adquirido e incluir, onde apropriado:			
	a) Requisitos para aprovação de produto, procedimentos, processos e equipamento?			
	b) Requisitos para qualificação de pessoal?			
	c) Requisitos do sistema de gestão da qualidade?			
7.4.3	Verificação do produto			
	A organização estabelece e implementa inspeção ou outras atividades necessárias para assegurar que o produto adquirido atende aos requisitos de aquisição especificados?			
	Quando a organização ou seu cliente pretender executar a verificação nas instalações do fornecedor, a organização declara nas informações de aquisição, as providências de verificação pretendidas e o método de liberação de produto?			
7.5	Produção e fornecimento do serviço			
7.5.1	Controlo da produção e do fornecimento do serviço			
	A organização planea e realiza a produção e a prestação de serviço sob condições controladas? Condições controladas devem incluir, quando aplicável:			
	a) A disponibilidade de informações que descrevam as características do produto?			
	b) A disponibilidade de instruções de trabalho, quando necessárias?			
	c) O uso de equipamento adequado?			
	d) A disponibilidade e uso de equipamento de monitoramento e medição?			
	e) A implementação de monitoramento e medição?			
	f) A implementação de atividades de liberação, entrega e posterior entrega do produto?			
7.5.2	Validação dos processos de produção e de fornecimento do serviço			
	A organização valida quaisquer processos de produção e prestação de serviço onde a saída resultante não possa ser verificada por monitoramento ou medição subsequentes? E como consequência, deficiências tornam-se aparentes somente depois que o produto estiver em uso ou o serviço tiver sido entregue?			
	A validação demonstra a capacidade desses processos de alcançar os resultados planeados?			
	A organização estabelece providências necessárias para esses processos, incluindo, onde aplicável:			
	a) Critérios definidos para análise crítica e aprovação dos processos?			
	b) Aprovação de equipamento e qualificação de pessoal?			
	c) Uso de métodos e procedimentos específicos?			
	d) Requisitos para registros?			
	e) Revalidação?			

7.5.3	Identificação e rastreabilidade			
	Quando apropriado, a organização identifica o produto pelos meios adequados ao longo da realização do produto?			
	A organização identifica a situação do produto no que se refere aos requisitos de monitoramento e de medição ao longo da realização do produto?			
	Quando a rastreabilidade for um requisito, a organização controla a identificação unívoca do produto e mantém registros?			
7.5.4	Propriedade do cliente			
	A organização tem cuidado com a propriedade do cliente enquanto estiver sob o controle da organização ou sendo usada por ela?			
	A organização deve identificar, verificar, proteger e salvaguardar a propriedade do cliente fornecida para uso ou incorporação no produto?			
	Se qualquer propriedade do cliente for perdida, danificada ou considerada inadequada para uso, a organização informa ao cliente este fato e mantém registros?			
7.5.5	Preservação do produto			
	A organização preserva o produto durante processamento interno e a entrega no destino pretendido, a fim de manter a conformidade com os requisitos?			
	Quando aplicável, a preservação inclui a identificação, manuseio, embalagem, armazenamento e proteção?			
	A preservação também é aplicada às partes integrantes de um produto?			
7.6	Controlo do equipamento de monitorização e de medição			
	A organização determina o monitoramento e a medição a serem realizados e o equipamento de monitoramento e medição necessários para fornecer evidências da conformidade do produto com os requisitos determinados?			
	A organização estabelece processos para assegurar que monitoramento e medição podem ser realizados e são executados de uma maneira consistente com os requisitos de monitoramento e medição?			
	Quando for necessário assegurar resultados válidos, o dispositivo de medição:			
	a) É calibrado ou verificado, ou ambos, a intervalos especificados ou antes do uso, contra padrões de medição rastreáveis a padrões de medição internacionais ou nacionais? Quando esse padrão não existir, a base usada para calibração ou verificação é registrada?			
	b) Ajustado ou reajustado, como necessário?			
	c) É identificado para determinar sua situação de calibração?			
	d) É protegido contra ajustes que invalidariam o resultado da medição?			
	e) É protegido contra dano e deterioração durante o manuseio, manutenção e armazenamento?			
8	Medição, análise e melhoria			
8.1	Generalidade			
	A organização planea e implementa os processos			

	necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para:			
	a) Demonstrar a conformidade aos requisitos do produto?			-
	b) Assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade?			
	c) Melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade?			
8.2	Monitorização e medição			
8.2.1	Satisfação do cliente			
	Como uma das medições do desempenho do sistema de gestão da qualidade, a organização monitora informações relativas à percepção dos clientes sobre se a organização atendeu aos requisitos do cliente?			
	Os métodos para obtenção e uso dessas informações são determinados?			
8.2.2	Auditoria interna			
	A organização executa auditorias internas a intervalos planeados para determinar se o sistema de gestão da qualidade:			
	a) Está conforme com as disposições planejadas, com os requisitos desta Norma e com os requisitos do sistema de gestão da qualidade estabelecidos pela organização?			
	b) Está mantido e implementado eficazmente?			
	Um programa de auditoria é planeado, levando em consideração a situação e a importância dos processos e áreas a serem auditadas, bem como os resultados de auditorias anteriores?			
	Os critérios da auditoria, o âmbito, a frequência e métodos são definidos?			
	A seleção dos auditores e a execução das auditorias asseguram a objetividade e imparcialidade do processo de auditoria?			
	Os auditores não auditam o seu próprio trabalho?			
	Um procedimento documentado é estabelecido para definir as responsabilidades e os requisitos para planeamento e execução de auditorias, estabelecimento de registos e relato de resultados?			
	Registos das auditorias e seus resultados são mantidos?			
	A administração responsável pela área a ser auditada assegura que quaisquer correções e ações corretivas necessárias sejam executadas, em tempo hábil, para eliminar não-conformidades detetadas e suas causas?			
	As atividades de acompanhamento incluem a verificação das ações executadas e o relato dos resultados de verificação?			
8.2.3	Monitorização e medição dos processos			
	A organização aplica métodos adequados para monitoramento e, onde aplicável, para medição dos processos do sistema de gestão da qualidade?			
	Esses métodos demonstram a capacidade dos processos em alcançar os resultados planeados?			
	Quando os resultados planeados não forem alcançados, correções e ações corretivas são executadas, como			

	apropriado?			
8.2.4	Monitorização e medição do produto			
	A organização monitora e mede as características do produto para verificar que os requisitos do produto foram atendidos?			
	Isto é realizado em estágios apropriados do processo de realização do produto, de acordo com as providências planeadas?			
	Evidência de conformidade com os critérios de aceitação é mantida?			
	Os registos indicam a(s) pessoa(s) autorizada(s) a liberação do produto para entrega ao cliente?			
	A liberação do produto e a entrega do serviço ao cliente não prosseguem até que todas as providências planejadas tenham sido satisfatoriamente concluídas, a menos que aprovado de outra maneira por uma autoridade pertinente? E, quando aplicável, pelo cliente?			
8.3	Controlo do produto não conforme			
	A organização assegura que produtos que não estejam conformes com os requisitos dos produtos sejam identificados e controlados para evitar seu uso ou entrega não pretendidos?			
	Um procedimento documentado é estabelecido para definir os controlos e as responsabilidades e a autoridade relacionadas para lidar com produto não conforme?			
	Onde aplicável, a organização trata os produtos não-conformes por uma ou mais das seguintes formas:			
	a) Execuções de ações para eliminar a não-conformidade detetada?			
	b) Autorização do seu uso, liberação ou aceitação sob concessão por uma autoridade pertinente e, onde aplicável, pelo cliente?			
	c) Execução de ação para impedir o seu uso pretendido ou aplicação originais?			
	d) Execução de ação apropriada aos efeitos, ou efeitos potenciais, da não-conformidade quando o produto não conforme for identificado após entrega? Ou início do uso do produto?			
8.4	Análise de dados			
	A organização determina, recolher e analisar os dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade e para avaliar onde melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade pode ser feita?			
	Isto inclui dados gerados como resultado do monitoramento e das medições e de outras fontes pertinentes?			
	A análise de dados fornecem informações relativas a:			
	a) Satisfação de clientes?			
	b) Conformidade com os requisitos do produto?			
	c) Características e tendências dos processos e produtos, incluindo oportunidades para ação preventiva?			
	d) Fornecedores?			

8.5	Melhoria			
8.5.1	Melhoria contínua			
	A organização continuamente melhora a eficácia do sistema de gestão da qualidade por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção?			
8.5.2	Ações corretivas			
	A organização executa ações para eliminar as causas de não-conformidades, de forma a evitar sua repetição?			
	As ações corretivas são apropriadas aos efeitos das não-conformidades detetadas?			
	Um procedimento documentado é estabelecido definindo os requisitos para a:			
	a) Análise crítica de não-conformidades (incluindo reclamações de clientes)?			
	b) Determinação das causas das não-conformidades?			
	c) Avaliação da necessidade de ações para assegurar que aquelas não-conformidades não ocorrerão novamente?			
	d) Determinação e implementação de ações necessárias?			
	e) Registo dos resultados de ações executadas?			
	f) Análise crítica da eficácia da ação corretiva executada?			
8.5.3	Ações preventivas			
	A organização define ações para eliminar as causas de não-conformidades potenciais, de forma a evitar sua ocorrência?			
	As ações preventivas devem ser apropriadas aos efeitos dos problemas potenciais?			
	Um procedimento documentado é estabelecido definindo os requisitos para:			
	a) Determinação de não-conformidades potenciais e de suas causas?			
	b) Avaliação da necessidade de ações para evitar a ocorrência de não-conformidades?			
	c) Determinação e implementação de ações necessárias?			
	d) Registos de resultados de ações executadas?			
	e) Análise crítica da eficácia da ação preventiva executada?			



Descrição	Documentos
Etapa 8 – Estabelecer ações preventivas.	Ações corretivas, Ações preventivas e Produtos Não conformem.
Etapa 9 – Implementadas ações preventivas.	Ações corretivas, Ações preventivas e Produtos Não conformem.
Etapa 10 – Não conformidades tratadas eficazmente.	Ações corretivas, Ações preventivas e Produtos Não conformem

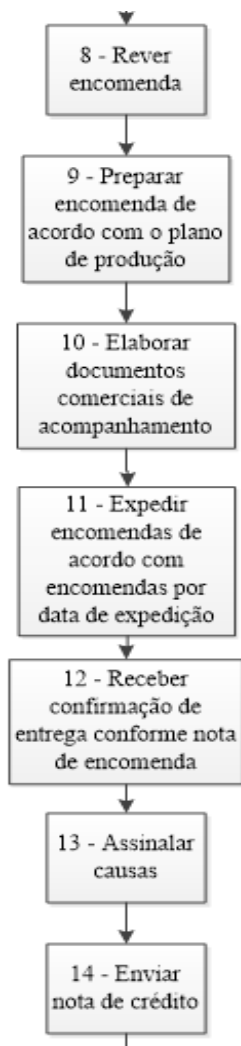
Anexo XIX

Matriz de Processo de Realização (PR 03): Vendas

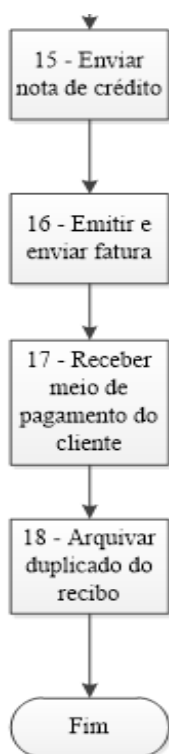
	Matriz de Processo	PR 03	
		Edição nº 0	dd/mm/aaaa
Vendas			
Entradas:	Mercado; Estratégia Comercial/ Objetivo Comercial; Produto		
Saídas:	Produtos Comercializados		
Objetivos:	Identificar requisitos do Cliente, satisfazendo-os; Vender eficazmente os produtos		
Responsável:	Departamento Comercial		
Indicadores:	Novos Clientes		
Metas:	Crescimento da economia da empresa		



Descrição	Documentos
Etapa 1 – Analisa a prospeção do mercado através de um estudo.	Catálogo/Site.
Etapa 2 – Após prospeção do mercado, realizar uma reunião com o cliente.	Memória da Reunião.
Etapa 3 – Identificar requisitos com o cliente e apresentar o produto.	Catálogo/Amostras/Site.
Etapa 4 – Aceitação ou não por parte do cliente.	Proposta/e-mails.
Etapa 5 – Devido a não aceitam há a necessidade de um reajuste da proposta inicial.	Contraproposta.
Etapa 6 – Aceitação da proposta e emitida a nota de encomenda.	Nota de encomenda.
Etapa 7 – Verificação dos recursos necessários para a finalização da encomenda e definir prazo de entrega com o cliente.	Nota de encomenda.



Descrição	Documentos
Etapa 8 – Retificar encomenda e alocar nota de encomenda para a produção com alterações.	Nota de encomenda.
Etapa 9 – Encomenda finalizada.	Nota de encomenda “fechada”.
Etapa 10 – Encomenda expedida.	Guias de Transporte e faturas.
Etapa 11 – Encomenda expedida por transporte.	Guias de Transporte e faturas.
Etapa 12 – Entrega da encomenda ao cliente conforme ou não conforme.	Guias de Transporte, Faturas e Termo de Receção.
Etapa 13 – Se encomenda não está nas conformidades é emitidas uma nota de crédito.	Nota de Crédito.
Etapa 14 – Enviada a nota de crédito é feita a entrega conforme.	Nota de Crédito.



Descrição	Documentos
Etapa 15 – Pagamento do cliente.	Fatura.
Etapa 16 – Emissão e envio do recibo para o cliente.	Recibo.
Etapa 17 – Cobrança de acordo com as condições.	Sistema informático.

Anexo XX

Matriz de Processo de Gestão (PG 02): Gestão de Documentos e Registos

	Matriz de Processo	PG 02	
		Edição nº 0	dd/mm/aaaa
Gestão Documental			
Entradas:	Documentos e registos de toda a empresa		
Saídas:	Gestão organizacional		
Objetivos:	Identificar e organizar todos os documentos e registos da empresa		
Responsável:	Departamento Financeiro/Suporte		
Indicadores:	Todos os processos da empresa		
Metas:	Sem registos de não conformidades em termos de documentos		

