

Desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade pela norma NP EN ISO 9001:2015

ILSA MARGARIDA ROCHA SOARES

Novembro de 2020



Desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade pela norma NP EN ISO 9001:2015

Ilsa Margarida Rocha Soares

Departamento de Engenharia Eletrotécnica
Mestrado em Engenharia Eletrotécnica e de Computadores
Área de Especialização em Automação e Sistemas

Relatório elaborado para satisfação parcial dos requisitos da Unidade Curricular de
Tese/Dissertação do Mestrado em Engenharia Eletrotécnica e de Computadores

Candidato: Ilsa Margarida Rocha Soares, Nº 1110148, 1110148@isep.ipp.pt

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

Empresa:

Supervisão: Ana Isabel Borges Peixoto, anapeixoto@incbio.com



Departamento de Engenharia Eletrotécnica
Mestrado em Engenharia Eletrotécnica e de Computadores
Área de Especialização em Automação e Sistemas

2020

*Dedico este projeto aos meus pais e ao meu
noivo, pelo apoio constante e, por serem um
exemplo na minha vida.*

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho representa o final de mais uma meta superada e o início de uma nova meta, de um novo desafio. Como disse *Winston Churchill* “*Success is the ability to go from on failure to the other with no loss of enthusiasm.*” Obrigada a todos que permitiram que isto fosse alcançável e possível. Obrigada a todos que me apoiaram e incentivaram de formas diferentes para que terminasse este projeto.

Ao Professor Maurício Dias, agradeço por ter aceitado fazer parte desta meta e pela disponibilidade em realizar este projeto comigo. Foram tempos de algum distanciamento e desta forma agradeço o facto de não ter desistido de mim. Quero também agradecer a Professora Cecília Reis, por todo acompanhamento e apoio durante a realização deste trabalho.

À minha orientadora na empresa Ana Peixoto, um muito obrigada, pela tua persistência em todas as reuniões e tempos de entrega e conhecimento transmitido.

Agradeço aos meus pais, que me apoiaram de todas as formas, por estarem sempre presentes, pela insistência em que terminasse, pela força, pela garra que sempre me proporcionaram a ter e que me permitiu chegar tão longe e ser quem sou. Esta caminhada foi longa e difícil, mas sem o vosso apoio seria impossível.

Por fim, ao João, companheiro da minha vida! Obrigada pelo apoio que me deste em todos os momentos mais difíceis, sem ti não teria sido possível. Papa Francisco disse que “Ninguém vence sozinho, nem no campo, nem na vida!”, hoje posso comprovar isso contigo!

A todos muito obrigada.

RESUMO

Desde alguns anos que a sociedade tem vindo a revelar preocupações relacionadas com a qualidade de produtos e serviços. Aliando a crescente evolução do mercado, a competitividade e as mudanças constantes do ambiente empresarial, tornou-se imprescindível que as organizações procurassem estratégias eficazes para dar resposta as necessidades impostas.

O Sistema de Gestão da Qualidade fornece uma ferramenta útil às organizações, permite que identifiquem, organizem e controlem os seus processos. É possível, através de um conjunto de procedimentos alcançar o bom funcionamento dos processos e assegurar que os mesmos são executados e verificados da forma mais completa.

A norma NP EN ISO 9001:2015, é a referência na implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade que evidencia a capacidade de uma organização fornecer produtos e serviços de acordo com os requisitos dos clientes e das partes interessadas, e ainda demonstrar o seu objetivo e interesse em melhorar o nível de satisfação dos clientes.

Desta forma, esta dissertação apresenta o trabalho desenvolvido na implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, baseado na norma NP EN ISO 9001:2015, na organização IncBio, com nome fiscal Incalculável Lda. A Gerência optou por não avançar com a certificação, apenas desenvolver e implementar internamente o SGQ, de forma a facilitar nos processos internos e que tudo estivesse mais organizado e simplificado.

No decurso da execução do projeto, foi realizada uma auditoria de diagnóstico para avaliar o ponto de situação da organização. Desta auditoria conclui-se que a organização não disponha de qualquer procedimento ou documentação e daí partiu-se do zero para a implementação do SGQ. Desta forma, durante o processo de implementação foram implementadas medidas no sentido de que o SGQ cumprisse os requisitos da norma em estudo.

Palavras-Chave

ISO 9001:2015, Sistema de Gestão da Qualidade

ABSTRACT

For some years now, society has revealed concerns related to the quality of products and services. Combining the growing evolution of the market, competitiveness, and constant changes in the business environment, it became essential for organizations to seek effective strategies to meet the imposed needs.

The Quality Management System provides organizations with a useful tool, allows them to identify, organize and control their processes. It is possible, through a set of procedures, to achieve the proper functioning of the processes and to ensure that they are executed and verified in the most complete way.

The standard NP EN ISO 9001: 2015, is the reference in the implementation of a Quality Management System that highlights the ability of an organization to provide products and services according to the requirements of customers and stakeholders, and still demonstrate its objective and interest in improving the level of customer satisfaction.

In this way, this dissertation presents the work developed in the implementation of a Quality Management System, based on the standard NP EN ISO 9001: 2015, in the organization IncBio, with the tax identification Incalculável Lda. The Management chose not to proceed with the certification, only develop and implement the QMS internally, to facilitate internal processes and make everything more organized and simplified.

During the execution of the project, a diagnostic audit was carried out to assess the status of the organization. From this audit, it is concluded that the organization does not have any procedure or documentation and, therefore, started from scratch to implement the QMS. In this way, during the implementation process, procedures were implemented to ensure that the QMS comply with the requirements of the standard under study.

Keywords

ISO 9001:2015, Quality Management System

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VII
ABSTRACT	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
ÍNDICE DE TABELAS	XIV
ACRÓNIMOS	XV
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. APRESENTAÇÃO DA INCBIO	1
1.2. CONTEXTUALIZAÇÃO	3
1.3. OBJETIVOS	4
1.4. ORGANIZAÇÃO DO RELATÓRIO	4
2. ESTADO DA ARTE	6
2.1. QUALIDADE	6
2.2. SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE	13
2.2.1. PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE	14
2.3. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO)	17
2.3.1. FAMÍLIA DA ISO 9000	19
2.3.1.1. <i>Certificação e Acreditação</i>	21
2.3.2. ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015	22
2.3.3. ISO 9001:2015	25
2.3.3.1. <i>Principais Características</i>	26
2.3.3.2. <i>Estrutura da ISO 9001:2015</i>	27
3. PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO NA NORMA NP EN ISO 9001:2015	37
3.1. LEVANTAMENTO DO PONTO DE SITUAÇÃO	38
3.1.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	39
3.1.2. ANÁLISE SWOT	43
3.2. DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DO SGQ	45

3.2.1. PARTES INTERESSADAS	45
3.2.2. POLÍTICA DA QUALIDADE	47
3.2.3. OBJETIVOS DA QUALIDADE	49
3.2.4. MISSÃO, VISÃO E VALORES	49
3.2.5. ESTRUTURA DOCUMENTAL	50
3.2.5.1. <i>Manuais</i>	52
3.2.5.2. <i>Processos</i>	52
3.2.5.3. <i>Procedimentos</i>	54
3.2.5.4. <i>Instruções de trabalho</i>	55
3.2.5.5. <i>Impressos</i>	56
4. CONCLUSÕES E TRABALHO FUTURO	60
5. REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	63
6. ANEXOS	65
ANEXO A. AUDITORIA DIAGNÓSTICO	ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.
ANEXO B. QUESTIONÁRIO ANÁLISE SWOT	88
ANEXO C. PLANO DE CONTINGÊNCIA	90
ANEXO D. MANUAL DA QUALIDADE	121
ANEXO E. MANUAL DE FUNÇÕES	138
ANEXO F. MANUAL DE ACOLHIMENTO	150
ANEXO G. PROCESSOS	167
ANEXO H. PROCEDIMENTOS	181
ANEXO I. INSTRUÇÕES DE TRABALHO	206
ANEXO J. IMPRESSOS	212

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo PDCA.	10
Figura 2 – Trilogia de Juran.	11
Figura 3 – Diagrama de Ishikawa.	12
Figura 4 – Organismos nacionais de normalização. [10]	17
Figura 5 – Designação das normas por siglas.	18
Figura 6 – Antigo organograma da IncBio.	39
Figura 7 – Atual organograma da IncBio.	40
Figura 8 – Plano de reorganização da produção.	41
Figura 9 - Identificação das partes interessadas da IncBio.	46
Figura 10 – Estrutura documental da IncBio.	51
Figura 11 – Fluxograma dos processos.	53

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Diferentes abordagens sobre o conceito da qualidade pelos Gurus da Qualidade.	
7	
Tabela 2 – Revisões da NP EN ISO 9001.	22
Tabela 3 – Diferenças terminológicas entre a norma NP EN ISO 9001: 2008 e a norma NP EN ISO 9001: 2015.	23
Tabela 4 – Diferenças entre os requisitos das normas NP EN ISO 9001: 2008 e NP EN ISO 9001: 2015.	24
Tabela 5 – Análise SWOT da IncBio.	44
Tabela 6 - Requisitos das partes interessadas.	46
Tabela 7 – Interligação entre processos, procedimentos, instruções de trabalho e impressos.	
57	

ACRÓNIMOS

APCER	-	Associação Portuguesa de Certificação
DA	-	Departamento de Administrativo
DE	-	Departamento de Engenharia
DEA	-	Departamento Elétrico e Automação
DM	-	Departamento de Mecânica
DP	-	Departamento de Processo
DQ	-	Departamento de Qualidade
IPAC	-	Institutos Portugêses de Acreditação
IPQ	-	Instituto Português da Qualidade
ISEP	-	Instituto Superior de Engenharia do Porto
ISO	-	<i>International Organization for Standardization</i>
MQ	-	Manual da Qualidade
SGQ	-	Sistema de Gestão da Qualidade
SWOT	-	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>

1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação enquadra-se no âmbito da unidade curricular de Dissertação/Estágio, com vista à conclusão do Mestrado em Engenharia Eletrotécnica e Computadores, na área de especialização de Automação e Sistemas, do Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP) e pretende apresentar o trabalho desenvolvido na implementação de um Sistema Gestão da Qualidade (SGQ), realizado na empresa IncBio.

1.1. APRESENTAÇÃO DA INCBIO

A IncBio é uma empresa dedicada à produção de unidades de biodiesel, criada em 2006, e atualmente é a maior fornecedora de equipamentos de biodiesel do país. A organização divide-se em três departamentos, nomeadamente, Departamento Administrativo (DA), Departamento de Qualidade (DQ) e Departamento de Engenharia (DE), sendo que, este

último se encontra dividido em cinco subdepartamentos: Processo (DP), I&D, Mecânica (DM), Produção (DP) e Elétrico e Automação (DEA).

O Subdepartamento de Processo tem como função o planeamento de cada projeto, definindo desta forma a direção do mesmo, estabelecendo um conjunto de condições operativas e equipamentos para atingir o nível de fiabilidade, eficiência e segurança exigido.

O Subdepartamento I&D, é o departamento de investigação e desenvolvimento, onde são testadas todas as amostras de matérias-primas assim como os potenciais processos produtivos de cada processo.

Após a definição de todos os preliminares do projeto, avança-se para o Subdepartamento de Mecânica, que procede ao dimensionamento, construção e montagem dos equipamentos. Este departamento elabora ainda a documentação técnica, efetua o arranque da instalação do projeto juntamente com o DP e o DEA.

O Subdepartamento de Produção, trabalha de acordo com as funções delineadas pelo Subdepartamento de Mecânica, construído tanques de armazenamento, tanques com agitadores, permutadores, decantadores horizontais, colunas de destilação e reatores ultrassónicos.

No Subdepartamento elétrico e de automação, é feito o desenvolvimento de projetos elétricos, seguidamente a elaboração e montagem de quadros elétricos. Os projetos são desenvolvidos em PLC, usando o software SCADA. Na entrega ao cliente é ainda prestada assistência técnica e controlo remoto.

Com a junção destes departamentos são possibilitadas vastas soluções para os clientes, desde Design, Engenharia, Consultoria e Construção, seleção de equipamentos de unidades e fabrico de unidades indústrias completas [1].

Com o passar dos anos e com o aumento da procura no mercado, a satisfação do cliente tornou-se a prioridade da Incbio, e desta forma optou-se pela implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), mesmo que não se pretenda uma certificação, pelo menos para já, visto ser considerado um fator essencial e diferenciador no mercado do trabalho.

Com o mercado de trabalho em constantes mudanças e evolução, este torna-se cada vez mais competitivo e exigente, e desta forma, cabe à IncBio acompanhar estas mudanças e evoluções.

O seu sucesso está baseado na melhoria contínua, na qualidade que permite dar confiança aos seus clientes e colaboradores, e no reconhecimento e distinção em relação a outras organizações.

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), através da Norma NP EN ISO 9001:2015, é uma decisão estratégica de uma organização que pode ajudar a melhorar o seu desempenho e a proporcionar uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável.

A Norma NP EN ISO 9001:2015, desenvolve temas como o conhecimento da organização, a liderança, o pensamento baseado no risco e o conhecimento de quais as partes interessadas e quais as suas necessidades e expectativas. A Gerência assume assim um papel importante na gestão do SGQ, implementando estratégias que têm como objetivo a satisfação das partes interessadas de modo a criar conexão entre as políticas de qualidade a adotar e o contexto da organização.

Assim, e por ser uma referência quando se pretende implementar um Sistema de Gestão da Qualidade, este relatório tem como finalidade descrever a implementação da NP EN ISO 9001:2015 e as principais tarefas realizadas nesse sentido.

1.2. CONTEXTUALIZAÇÃO

Com o aumento do mercado e o conseqüente aumento das exigências por partes dos clientes, as empresas vêm-se agora numa posição de busca de evidências entre todas originando assim uma pressão as organizações. A mesma faz com que haja por parte das organizações uma crescente melhoria e otimização dos processos e dos produtos, de forma a satisfazer os requisitos dos seus clientes. Isto indica que, durante o seu crescimento e desenvolvimento, a organização deve estar organizada por forma a responder

adequadamente aos novos desafios que têm de enfrentar para ultrapassar os desafios e necessidades impostas pelo mercado.

Desta forma, os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) são uma ferramenta útil às organizações para identificar, organizar e controlar os seus processos. A sua implementação e certificação vão permitir dar resposta às diferentes necessidades sentidas em diversas áreas, permitindo a melhoria do desempenho da organização, aumento da competitividade, redução de custos, melhoria na comunicação, entre outros, pois é estabelecida uma única estrutura para a gestão.

1.3. OBJETIVOS

A presente dissertação tem como objetivo descrever o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) desenvolvido para a empresa IncBio de acordo com a norma portuguesa NP EN ISO 9001:2015, assim como descrever e apresentar as tarefas realizadas nesse sentido.

Como a empresa não possui nenhum sistema de gestão implementado, o primeiro foco deste trabalho foi identificar e analisar as ações necessárias para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Tudo isto passou, por um levantamento e diagnóstico da empresa, através dos requisitos da sua norma, de modo a avaliar e identificar pontos necessários para a sua implementação. Este diagnóstico permitiu a integração de ações mais adequadas à organização seguindo a norma inerente do sistema.

1.4. ORGANIZAÇÃO DO RELATÓRIO

No Capítulo 1 - Introdução, é apresentada uma introdução à IncBio, onde se expressa o objetivo da empresa e o seu funcionamento. São descritos os objetivos do projeto e é apresentado a organização do relatório.

No Capítulo 2 - Estado da Arte, são apresentados os conceitos de qualidade, da família ISO 9000 e ainda uma descrição da ISO 9001 e do sistema de gestão da qualidade.

No Capítulo 3 – Projeto de Implementação de um sistema de gestão da qualidade baseado na norma NP EN ISO 9001:2015, é demonstrado o desenvolvimento de todo o projeto, desde a Política da Qualidade aos processos e procedimentos criados e ainda todo o trabalho envolvente.

No Capítulo 4 - Conclusão, é apresentada uma consideração final sobre todo o projeto e os resultados alcançados. Neste ponto, também são abordadas as dificuldades encontradas e são apresentadas propostas para trabalhos futuros.

2. ESTADO DA ARTE

2.1. QUALIDADE

A qualidade é um valor conhecido por todos, mas pode ser entendida e vista de várias maneiras. O seu significado não é estanque, variando de acordo com determinado produto ou serviço, num determinado espaço temporal, tornando desta forma difícil de definir um significado.



Aplicar o conceito de qualidade a uma organização permite promover uma cultura que se traduz em comportamentos, atitudes, atividade e processos que proporcionam valor ao

satisfazer as necessidades e as expectativas dos clientes e de outras partes interessadas relevantes. [2]

O consumidor vê a qualidade com um fator importante na altura da compra de um produto ou serviço. Portanto, um consumidor vê que um produto de qualidade é aquele que é capaz de cumprir com a sua função e que um serviço de qualidade tem de ir ao encontro as suas expectativas.

Durante vários anos, diversos autores, estudaram o conceito da qualidade, com a perspectiva de alcançar a definição ideal para este conceito. Na tabela 1 são apresentadas as diferentes abordagens à Qualidade na perspectiva de alguns dos maiores nomes desta área.

Tabela 1 – Diferentes abordagens sobre o conceito da qualidade pelos Gurus da Qualidade.

AUTORES	DESCRIÇÃO
<p>W. EDWARDS DEMING (1900 - 1993)</p> 	<p>A sua filosofia de Qualidade resume-se nos seus 14 princípios, que expressam a necessidade de motivar os colaboradores e assegurar condições individuais com efetivas melhorias ao nível do sistema. Para Deming é importante o empenho continuado da gestão de topo.</p>
<p>JOSEPH M. JURAN (1904 – 2008)</p> 	<p>Definiu a Qualidade em termos de adequação de um produto à sua utilização pretendida, aproximando o conceito de Qualidade à perspetiva do cliente ou utilizador. Apresenta também uma base conceptual para um processo de Gestão de Qualidade, dividido em três fases distintas (Planeamento, Controlo e Melhoria da Qualidade) e recomenda a criação de equipas de projetos.</p>

<p>PHILIP B. CROSBY (1926 – 2001)</p>		<p>A sua filosofia é composta por 14 pontos que se destinam a provocar uma mudança de atitude numa forma estrutural e explícita para lançar o processo de melhoria da Qualidade. Dirigindo-se a alta direção e apresentando como ponte forte a atenção dedicada à transformação da cultura da Qualidade.</p>
<p>KAORU ISHIKAWA (1915 – 1989)</p>		<p>Parte da ideia de círculos da Qualidade, que consiste na ideia de criar grupos de trabalho que discutem e resolvem problemas de Qualidade. Define Gestão da Qualidade como o desenvolvimento, produção e serviço de um produto, de forma mais económica, útil e satisfatória para o consumidor</p>
<p>ARMAND FEIGENBAUM (1922 – 2014)</p>		<p>Propôs a expressão “Controlo da Qualidade Total” reforçando a ideia de que a Qualidade resulta de um esforço de todos os indivíduos que colaboram com a organização e não de apenas um grupo de projeto. Promove a melhoria contínua, através da melhoria de comunicação entre departamentos.</p>
<p>GENICHI TAGUCHI (1924 – 2012)</p>		<p>Defende que a Qualidade deve ser garantida através do design dos produtos. Defende que é preferível ter um produto que tem um desempenho médio fora de especificação, mas muito consistente, do que um produto com desempenho médio próximo da especificação, mas pouco consistente, isto porque é mais fácil corrigir o desvio médio de desempenho do que a falta de consistência.</p>

De todos os gurus da qualidade, *Edwards Deming* é considerado o pai da revolução da qualidade moderna, visto que foi com ele que se iniciou a mudança de atitude para com

a Qualidade. É internacionalmente reconhecido como o consultor que orientou a indústria Japonesa para os novos princípios de gestão e revolucionou a sua qualidade e produtividade.

Deming defendia uma filosofia que se resumia a 14 pontos:

- 1.** Criar uma continuidade de objetivos para as melhorias de produtos e serviços com a finalidade de vir a ser competitivo, permanecer no negócio e proporcionar empregos;
- 2.** Adotar uma nova filosofia, sendo que a mudança deve começar pela alta administração, que deve consciencializar-se para o desafio e assumir a liderança da transformação;
- 3.** Eliminar a necessidade de inspeção em massa pela construção da qualidade no produto em primeiro lugar;
- 4.** Terminar com a prática de comprar na base do custo inicial, passando a escolher na base do custo total de posse – custo ao longo de toda a vida do produto;
- 5.** Melhorar continuamente processos, produtos e serviços, conseqüentemente, reduzir continuamente os custos;
- 6.** Definir um programa de formação;
- 7.** Adotar e instituir uma liderança forte;
- 8.** Eliminar o medo, para que todos possam trabalhar de forma eficiente, criando confiança e um ambiente propício à inovação;
- 9.** Eliminar obstáculos entre departamentos, incentivando os colaboradores a trabalharem em conjunto na resolução dos problemas;
- 10.** Eliminar incitações e metas;
- 11.** Eliminar metas numéricas e gestão por objetivos;
- 12.** Remover barreiras que impeçam o trabalhador do direito de se orgulhar do seu trabalho;
- 13.** Definir um programa de educação e formação continua;
- 14.** Colocar todos os colaboradores a trabalhar em prol da mudança. A mudança é obrigação de todos.

Deming dizia que todos estes 14 pontos são como obrigações de empenho da direção, pretendendo no seu último ponto criar uma estrutura que comece do topo da hierarquia e faça com que os 13 se desenvolvam.

De acordo com *Deming*, Qualidade é um grau de uniformidade e dependência previsível, a um custo baixo e adequado ao mercado, desta forma dá-se ênfase às técnicas estatísticas. Estas técnicas permitiram verificar se um processo produtivo está ou não estável, verificar e identificar as causas da variação e eliminá-las. Com esta análise nasceu o ciclo PDCA – *Plan* (Planear); *Do* (Executar); *Check* (Verificar); *Act* (Atuar), onde é possível identificar e alterar as etapas de processos que necessitam ser melhorados.

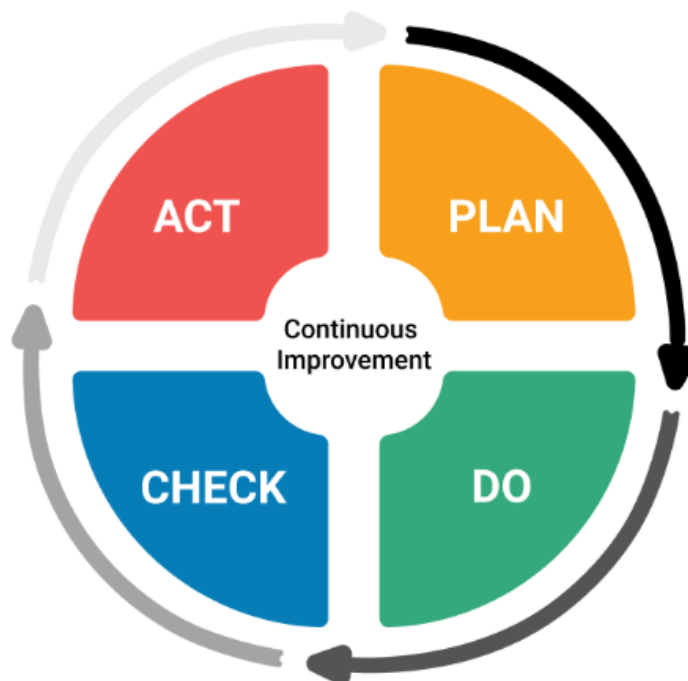


Figura 1 – Ciclo PDCA.

Joseph M. Juran, também ajudou o Japão na sua revolução da Qualidade. Para Juran a Qualidade é a “adequação ao uso” e a sua principal medida consiste na ausência de defeitos, quantos menos houver, melhor seria a qualidade. [2] [3]

Juran considera que para se chegar a melhor qualidade é necessário aplicar a trilogia por ele definido: planeamento, controlo e melhoria da qualidade, figura 2.

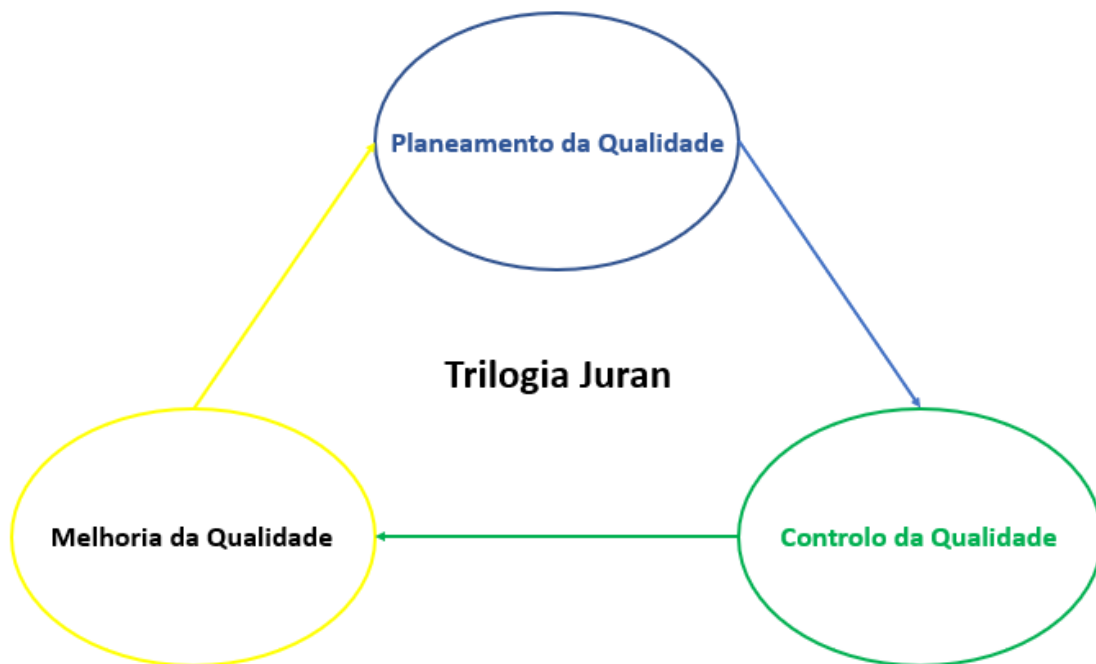


Figura 2 – Trilogia de Juran.

O planeamento da qualidade, tem com princípio a definição dos objetivos de desempenho e o plano de ações para os atingir. Já o controlo da qualidade, baseia-se na avaliação do desempenho operacional, na comparação com padrões de desempenho já estabelecidos e, quando os resultados se desviam do pretendido, na atuação direta nas diferenças e eliminá-las. Por último, e não menos importante, melhoria da qualidade, que procura identificar soluções para a melhoria do desempenho atual, de modo a que a empresa se torne mais competitiva.

Philip B. Crosby, definiu o conceito de “zero-defeitos”, que significa conformidade com os requisitos. Crosby indica que isto é possível desde que exista por parte da direção um compromisso de esforço e fornecimento de condições de trabalho.

Kaoru Ishikawa, considerado um dos pais do Círculos da Qualidade, teve como definição de Qualidade que se deveria desenvolver o produto mais económico, mais útil e satisfatório para os clientes. Dava extrema importância ao ciclo de vida de um produto. Foi ainda criador do Diagrama de Causa-e-Efeito, também conhecido por Diagrama de Ishikawa, permitindo com esta ferramenta analisar e resolver problemas. [2] [3] [4]



Figura 3 – Diagrama de Ishikawa.

Armand Feigenbaum, com pensamento parecido ao dos autores anteriores, tem como definição de Qualidade o “Controlo Total da Qualidade”. Para ele o “controlo total da qualidade” é o resultado dos esforços de toda a organização para satisfazer os clientes, responsabilizando assim todos os departamentos, todos os colaboradores, mesmo a Gestão de Topo de tornar o produto ou serviço o melhor possível.

Para Genichi Taguchi, a chave para reduzir as perdas estava na redução da variância estatística em relação aos objetivos e não na conformidade do produto. Foi ainda responsável pelo conceito de determinação dos custos da não qualidade.

Da tabela anteriormente representada e da explicação de cada autor, é possível verificar a existência de alguns pontos, como: o envolvimento da Gestão de Topo envolvimento e autonomia dos colaboradores, gestão baseada em métricas e factos, utilização de ferramentas estáticas para controlo da variabilidade e ênfase no cliente. Todos estes pontos tornaram-se nos principais pilares da Teoria da Qualidade ao nível do processo de gestão da qualidade. [2] [3] [4]

2.2. SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Numa organização existem diferentes processos específicos que transformam recursos em produtos ou em serviços. Com a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é possível, através de um conjunto de procedimentos alcançar o bom funcionamento desses processos e assegurar que estes são executados e verificados da forma mais apropriada.

Desta forma, o SGQ tem como objetivo a verificação de todos os processos da empresa e como esses processos podem melhorar a qualidade dos produtos e serviços. O nível de complexidade de cada sistema depende do contexto de cada organização.

Existem princípios e diretrizes da qualidade, que são aplicados em cada processo que envolve o dia-a-dia de uma instituição. Através desses, é possível tomar decisões de forma segura e clara, porque através das ferramentas utilizadas o gestor pode verificar os indicadores de desempenho da empresa. Uma das razões da utilização do SGQ, é que consequentemente, um maior número de clientes, torna-se satisfeitos com a empresa, havendo também uma melhoria na imagem, no desempenho e na cultura organizacional e na comunicação com os colaboradores.

A implementação do sistema de gestão da qualidade traz benefícios, pois é dotado de formações, mapeamento dos processos empresariais e registos das atividades da organização.

A complexidade do SGQ vai depender do contexto de cada organização. A empresa pode apenas implementar o Sistema de Gestão da Qualidade, mas para que o resultado seja reconhecido, é necessário que outra empresa especializada em auditoria de gestão da qualidade faça uma auditoria para obterem um certificado da qualidade. Um exemplo de uma entidade de certificação é a APCER (Associação Portuguesa de Certificação).

Segundo a Norma NP EN 9001:2015, o Sistema de Gestão da Qualidade inclui atividades que permitem à organização identificar os seus objetivos e determinar os processos e recursos requeridos para atingir os resultados desejados. Gere os processos e recursos

interatuantes que são necessários para proporcionar valor e obter resultados para as partes interessadas. Permite a gestão de modo a otimizar a utilização dos recursos, tendo em consideração as consequências a longo e curto prazo das suas decisões e ainda proporciona os meios para identificar as ações para tratar das consequências desejadas ou não desejadas, do fornecimento de produtos e serviços. [4] [5] [6]

2.2.1. PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE

Os princípios da gestão da qualidade foram criados através do pensamento e ideais dos autores anteriormente mencionados, e também através da experiência de várias organizações por todo o mundo.

Tanto a ISO 9001 e a ISO 9004, são baseadas nos princípios de gestão da qualidade mas, segundo a Norma NP EN ISO 9001, todos os princípios da qualidade têm de ser observados como um todo e não separadamente, pois nenhum se sobrepõe a outro e só assim é possível obter um desenvolvimento equilibrado do Sistema de Gestão da Qualidade.

A Norma NP EN ISO 9001, tem como pilares os sete princípios da gestão da qualidade, estes princípios são uma revisão e atualização dos antigos oito princípios da gestão da qualidade, que passaram a fundamentar as normas de gestão da qualidade a partir da edição de 2000. [7]

Os princípios da gestão da qualidade são uma chave de interpretação da norma, e são: foco no cliente, liderança, comprometimento das pessoas, abordagem por processo, melhoria, tomada de decisões baseada em evidências e gestão de relacionamentos. [8] [9]

1. Foco no Cliente – este é um dos princípios mais importantes da norma, pois refere-se à satisfação dos requisitos cliente e no esforço em alcançar ou superar as suas expectativas.

Este princípio permite a uma organização ter sucesso contínuo através da lealdade por parte de um cliente e das partes interessadas. Compreender as necessidades

atuais e futuras, permite não só para satisfazer o cliente, mas, acima de tudo para crescimento e desenvolvimento da organização.

2. Liderança – Os líderes de uma organização criam condições e contextos de forma a que todos os elementos envolvidos se possam comprometer em atingir os objetivos. Através de definição de estratégias, processos e recursos, que instituem o foco, união e orientação no propósito.

A adoção destas medidas permite que exista eficácia e eficiência no cumprimento dos objetivos, maior coordenação dos processos, melhor comunicação entre níveis hierárquicos e ainda o desenvolvimento da capacidade de organização e pessoas.

3. Comprometimentos das pessoas – A gestão de uma organização não passa somente pela implementação de uma norma, mas sim pelo envolver de todas as pessoas, de todos os níveis da organização, e ainda respeitá-las como indivíduos. O envolvimento de todas as pessoas, permite que o colaborador saiba qual é o seu contributo, desta forma saberá qual o seu papel e irá proporcionar comprometimento, a melhoria das suas competências, e ainda o seu reconhecimento e valorização. A comunicação, a consciencialização e a formação dos colaboradores são elementos fundamentais que possibilitam que todas as suas capacidades sejam utilizadas em prol da organização.

Todo este envolvimento vai trazer a organização melhoria constante, incremento de iniciativas e criatividade, assim como o desenvolvimento a nível individual e em grupo para os seus colaboradores.

4. Abordagem por processos – De acordo com a norma NP EN ISO 9001, “a abordagem por processos envolve a definição e a gestão sistemáticas dos processos e das suas iterações, de forma a obter resultados pretendidos de acordo com a política da qualidade e a orientação estratégica da organização”. Desta forma podemos considerar que é um conjunto de atividades que transformam inputs (entradas) em outputs (saídas).

Assim sendo, todas as atividades são geridas como processos inter-relacionados, isto é, processos planeados e estruturados estão relacionados entre si de forma a permitir que uma organização atinja eficaz e eficientemente os seus objetivos.

A implementação deste princípio permite a organização focar-se nos processos-chave e detetar oportunidade de melhoria, levando a obter resultados previsíveis e consistentes e ainda a utilização eficiente de todos os recursos.

5. Melhoria – A maioria das organizações tem como principal princípio o da melhoria contínua, com o intuito de se manterem sempre atuais os níveis de desempenho e capazes de reagir as novas mudanças internas e/ou externas.

A adoção deste princípio permite a empresa antecipar alguns riscos e oportunidades e ainda facilidade na deteção de possíveis problemas a todos os níveis e conseqüentemente implementação de medidas de prevenção e ações corretivas.

6. Tomada de decisões baseada em evidências – Este princípio exige que haja compreensão total da envolvente de um processo, pois uma tomada de decisões envolve sempre alguma incerteza. É necessário entender os factos, as evidencias e ainda analisar os dados que existirem, de forma a ter maior objetividade e confiança na altura de tomar uma decisão. Uma avaliação causa e efeito poderá ajudar nestas decisões.

Com a implementação deste princípio as escolhas serão mais ponderadas, de forma a que a organização tenha um desempenho eficaz, não só operacional, mas também ao nível da gestão da organização.

7. Gestão de relacionamentos – Para uma organização obter o sucesso pretendido e também o manter, tem de haver gestão de forma adequada das relações com as partes interessadas. Um bom exemplo, é com os fornecedores, porque influenciam claramente o desempenho da organização.

A existência de uma gestão pensada e cuidada, favorece o desempenho da organização, através de maior fluidez na comunicação com as partes interessadas e da partilha de objetivos e metas em comum.

2.3. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO)

A International Organization for Standardization (ISO) é uma organização internacional, com 164 membros, dedicada ao desenvolvimento de normas internacionais, com a intenção de facilitar o intercâmbio internacional de bens e serviços, para desenvolver a cooperação nas esferas intelectual, científica, tecnológica e das atividades económicas. No ano de 1946, em Londres, 65 membros de 25 países reuniram-se para discutir o futuro da padronização internacional e, um ano depois, a ISO passa a existir oficialmente com 67 comitês técnico. [10]

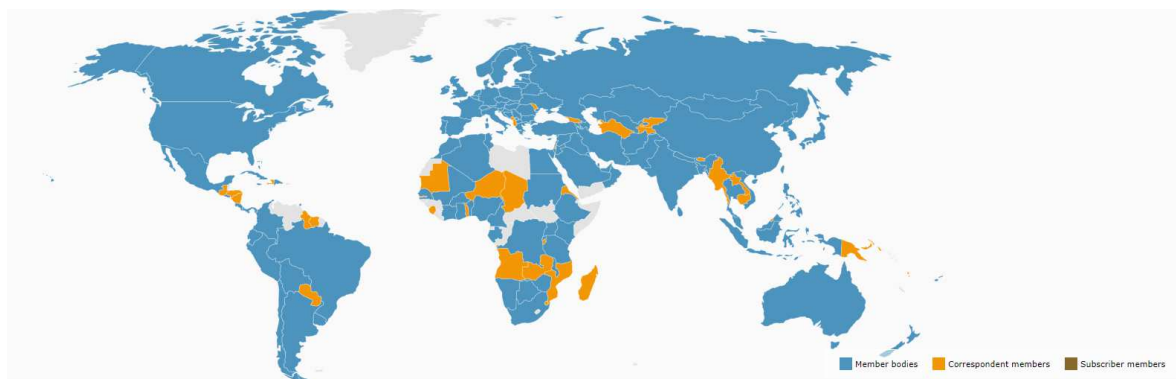


Figura 4 – Organismos nacionais de normalização. [10]

A ISO veio promover a harmonização global, facilitando assim o comércio mundial, eliminando barreiras. A ISO publica normas internacionais sobre uma vasta gama de assuntos, atualmente, consta com mais de 17.000 normas ISO, desde especificações de produto e serviço, métodos de inspeção e ensaio, bem como requisitos de sistemas de gestão. É a maior organização a desenvolver e publicar normas internacionais a nível mundial. A sede situa-se em Genebra, na Suíça e cada um dos organismos nacionais de normalização representa a ISO no seu país, entre estes encontra-se o Instituto Português da Qualidade (IPQ). [10]

As normas ISO, ajudam as organizações a melhorar o seu desempenho através do seu sistema de gestão, especificando etapas repetitivas que as organizações conscientemente

implementam para atingir as suas metas e também ajudam a criar uma cultura organizacional que se envolve reflexivamente em um ciclo contínuo de autoavaliação, correção e melhoria das operações e processos através de maior conscientização dos colaboradores e comprometimento da Gestão de Topo

O processo de desenvolvimento das normas ISO é realizado por comités técnicos compostos por delegações de especialistas nacionais de diversos setores de atividade selecionados pelos organismos nacionais de normalização.

O sistema de gestão da ISO tem alguns benefícios, como por exemplo:

- Maior eficiência na utilização dos recursos;
- Gestão dos riscos e proteção das pessoas e do meio ambiente;
- Melhor capacidade de fornecer serviços e produtos consistentes, aumentando desta forma o valor para os cliente e partes interessadas;

A ISO, sendo uma organização internacional, publica as suas normas na língua inglesa, o que leva à necessidade de tradução e publicação destas normas em português. Esta tradução e publicação é realizada pelo IPQ, Instituto Português da Qualidade, que designa somente as normas ISO da seguinte maneira:



Figura 5 – Designação das normas por siglas.

2.3.1. FAMÍLIA DA ISO 9000

Neste capítulo é abordado teoricamente a família da ISO 9000, posteriormente e mais exaustivamente é estudada a norma NP EN ISO 9001:2015.

As normas pertencentes a família da ISO 9000 foram elaboradas para proporcionar informação de suporte às organizações que apliquem a Norma ISO 9001 e para proporcionar orientação as organizações que escolham ir para além dos seus requisitos.

Na gestão da qualidade, a família da ISO 9000 é composta pelas ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 19011.

- **NP EN ISO 9000:** “Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos e vocabulário.”
- **NP EN ISO 9001:** “Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos.”
- **NP EN ISO 9004:** “Gestão do Sucesso Sustentado de um Organização – Uma Abordagem da Gestão pela Qualidade”
- **NP EN ISO 19011:** “Sistemas de Gestão da Qualidade – Linhas de Orientação para Auditorias de Sistemas de Gestão de Qualidade e/ou Gestão Ambiental.”

A ISO 9000 – *“Proporciona uma retaguarda essencial para a correta compreensão e implementação da Norma ISO 9001. Os princípios da gestão da qualidade são descritos em detalhe na ISO 9000 e foram tidos em consideração no desenvolvimento da ISO 9001. Estes princípios não são requisitos em si mesmos, mas constituem as fundações para os requisitos especificados na ISO 9001. A ISO 9000 define também os termos, as definições e os conceitos utilizados na ISO 9001.”*

A ISO 9001 – *“Especifica requisitos que visam sobretudo dar confiança aos produtos e serviços proporcionados por uma organização e, conseqüentemente, aumentar a satisfação do cliente. Espera-se também, que a sua correta implementação acarrete outros benefícios organizacionais, tais como, melhoria na comunicação interna, melhor compreensão e controlo dos processos da organização.” [11]*

A ISO 9004 – *“Proporciona orientação às organizações que optem por progredir para além dos requisitos da ISO 9001, para abordarem uma maior gama de tópicos que possa conduzir a uma melhoria do desempenho global da organização. A ISO 9004 inclui orientações quanto a uma metodologia de autoavaliação para que uma organização esteja apta a avaliar o nível de maturidade do seu sistema de gestão da qualidade.”*

A ISO 19011 – *“Estabelece linhas de orientação relativas à gestão de um programa de auditorias, ao planeamento e condução de uma auditoria a um sistema de gestão, bem como à competência e à avaliação de um auditor e da equipa auditora. A ISO 19011 é aplicável a auditores, organizações que implementem sistemas de gestão e a organizações que necessitem conduzir auditorias aos sistemas de gestão.” [11]*

Todas estas normas são aplicadas em diversos tipos de organizações, mas o que têm em comum é que todas elas se referem à qualidade dos processos da organização. Por exemplo, a ISO 9001 e a ISO 9004, trabalhadas em conjunto complementam-se na implementação e melhorias do SGQ. No entanto, e de acordo com o objetivo da organização podem ser utilizadas de forma independente. Já a ISO 9001 e a ISO 9000, juntas proporcionam um suporte essencial para a correta compreensão e implementação da ISO 9001.

As normas da família 9000, são consideradas as publicações ISO mais conhecidas mundialmente, diversas organizações guiam-se pelos principais requisitos destas normas para criar confiança nos clientes e noutras partes interessadas, de forma a compreender os requisitos legais e regulamentares dos clientes, para fornecer produtos e serviços que cumpram esses requisitos.

Mas, apenas a NP EN ISO 9001 pode permitir a certificação, isto é, pode ser usada para avaliar a capacidade da Organização de ir ao encontro dos requisitos do cliente. Relembrando assim, que a Certificação não é um requisito da ISO 9001, apenas permite que a Organização demonstre a conformidade com a Norma recorrendo a um organismo de certificação.

2.3.1.1. CERTIFICAÇÃO E ACREDITAÇÃO

A organização ISO, como descrito anteriormente tem como principais atividades o desenvolvimento de normas e a sua publicação e também de outros documentos, mas nos últimos anos trabalhou em conjunto com o Fórum Internacional de Acreditação (IAF) e com a Cooperação Internacional de Acreditação de Laboratórios (ILAC). Neste sentido, a implementação de uma norma ISO não está diretamente envolvida com o processo de certificação, nem exige que uma organização seja certificada para demonstrar a sua conformidade.

Mas, a norma ISO 9001 pode ser usada para certificação, para tal é necessário a intervenção de um organismo de certificação, acreditado por organismos de acreditação reconhecidos internacionalmente, como o Instituto Português de Acreditação (IPAC).

A certificação da ISO 9001 vai permitir as organizações que estejam em conformidade com a norma. A acreditação não é nada mais do que uma garantia de confiança na avaliação e reconhecimento da competência técnica de entidades para executar determinadas atividades de avaliação da conformidade, como calibrações, ensaios, certificação e inspeção.

A certificação, por sua vez consiste na avaliação por parte de um organismo de certificação externo, independente e acreditado no âmbito do Sistema Português da Qualidade, neste caso pelo IPAC, de que a organização tem um SGQ implementado e em conformidade com a ISO 9001, obtendo assim um certificado. [7]

Em Portugal, existem as seguintes entidades certificadoras de Sistemas de Gestão da Qualidade, acreditadas pelo IPAC:

- APCER – Associação Portuguesa de Certificação
- SGS – Sociedade Geral de Superintendência
- Bureau Veritas
- EIC – Empresa Internacional de Certificação
- TUV Rheinland

- QSCB – Quality Systems Certification Bureau
- AENOR – Associação Espanhola de Normalização e Certificação

2.3.2. ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015

Todas as normas não são estanques e a ISO 9001 não foge à regra, devido ao crescimento da sociedade, dos desafios apresentados pela globalização, e das exigências dos clientes e da organização. Desde 1994 que existe revisões à norma ISO 9001, seguidamente é representado na tabela 2 as alterações efetuadas.

Tabela 2 – Revisões da NP EN ISO 9001.

Revisão	Alteração
NP EN ISO 9001: 1994	Garantia da qualidade como base da certificação
NP EN ISO 9001: 2000	Com esta revisão, houve duas normas que desapareceram ISO 9002 e ISO 9003, todas as necessidades inerentes a estas normas passaram a estar representadas na ISO 9001. Nesta revisão, a nova norma insere a gestão por processos, como um dos princípios da gestão da qualidade.
NP EN ISO 9001: 2008	As alterações foram ténues em diversos pontos e serviram apenas para melhorar o entendimento da norma.
NP EN ISO 9001: 2015	Nesta norma explicita-se o que as empresas devem colocar em prática, mas não especificando como o fazer. Contudo, assegura que o SGQ da ISO é aplicável a qualquer organização.

Se colocarmos a NP EN ISO 9001: 2008 ao lado da NP EN ISO 9001: 2015, e estudarmos cada uma delas, podemos verificar que foram inseridas importantes revisões na estrutura

dos requisitos, como também conceitos novos, e a estrutura entre uma e outra foi alterada de forma a responder à decisão de todas as normas sobre sistemas de gestão da ISO. O intuito desta reestruturação foi tornar a norma mais harmonizada e que facilite a integração dos sistemas. [7] [11]

Seguidamente são representadas algumas alterações visíveis a nível de terminologias entre a norma NP EN ISO 9001: 2008 e a norma NP EN ISO 9001: 2015:

Tabela 3 – Diferenças terminológicas entre a norma NP EN ISO 9001: 2008 e a norma NP EN ISO 9001: 2015.

NP EN ISO 9001: 2008	NP EN ISO 9001: 2015
Produtos	Produtos e Serviços
Representação da Gestão	São atribuídas responsabilidade e autoridades semelhantes, mas não há nenhum requisito que indique que tenha de existir um único representante da gestão.
Documentação - Abrange Manual da Qualidade, Procedimentos e Registo	Toda a informação documentada.
Ambiente de Trabalho	Ambiente para a operacionalização dos Processos.
Equipamentos de Monitorização e medição	Recursos de monitorização e medição
Produto comprado	Produtos e Serviços de fornecedores externos
Fornecedor	Fornecedor externo

As alterações a ISO 9001:2008 apareceram devido a preocupação sobre o produto e satisfação do cliente. Os requisitos da norma ISO 9001:2015 indicam o que a organização deve fazer, mas não especifica como colocar em prática, mas, em contrapartida, indica que o SGQ é aplicável a qualquer organização, independentemente se se trata de produção ou serviços, em qualquer setor de atividade e independente do seu tamanho.

Na tabela abaixo representada, podemos ver algumas diferenças entre os requisitos das duas normas.

Tabela 4 – Diferenças entre os requisitos das normas NP EN ISO 9001: 2008 e NP EN ISO 9001: 2015.

NP EN ISO 9001: 2008	NP EN ISO 9001: 2015
<p>O modelo de gestão esta estruturado em cinco requisitos (Ponto 4 a 8 da norma):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de qualidade; • Responsabilidade da gestão; • Gestão de recursos; • Realização do produto; • Medição, análise e melhoria. 	<p>O modelo de gestão esta estruturado em sete requisitos (Ponto 4 a 10 da norma):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contexto da organização; • Liderança; • Planeamento; • Suporte; • Operação; • Avaliação de desempenho; • Melhoria.

Uma alteração importante foi o conceito de risco, segundo a norma NP EN ISO 9001: 2015 risco é definido como “Efeito da incerteza nos resultados”. Apesar deste conceito já estar implícito em edições anteriores nos requisitos de planeamento, revisão e melhoria, nesta versão é criado um subcapítulo e ainda é especificado nos requisitos para que a organização compreenda o seu contexto e determine os riscos como suporte do planeamento. Desta forma o planeamento baseado no risco é aplicado no planeamento e na implementação dos processos do sistema de gestão da qualidade, de forma a determinar a extensão da informação documentada. [11]

Uma outra alteração é a não indicação de um representante da administração como requisito, esta nova versão pretende que a responsabilidade do sistema de gestão da qualidade seja de todos os elementos organizacionais.

A atualização para a ISO 9001:2015 teve como principal foco o desempenho organizacional, impondo que as organizações definam e controlem os seus processos para atingir os resultados pretendidos, que usem o “pensamento baseado no risco” na determinação do grau de planeamento e controlo necessário, fazendo a gestão dos processos e de todo o sistema como um só, através do ciclo PDC (Plan-Do-Check-Act).

Embora a certificação desta norma não seja obrigatória, a verdade é que a sua certificação se torna um ponto positivo para a organização, por parte dos clientes muitas vezes é um

ponto crucial na altura de decisão entre fornecedores, isto é uma forma da organização se destacar da concorrência.

A atualização da norma a realidade das organizações dos dias de hoje, vai permitir uma maior adaptação às mais variadas organizações e ainda uma mais-valia no que respeita à qualidade de uma organização. [2] [4]

2.3.3. ISO 9001:2015

Segundo a APCER “A ISO 9001 é a norma de sistema de gestão mais utilizada mundialmente, sendo a referência internacional para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade”. [12]

A ISO 9001 foi a primeira norma de sistemas de gestão da qualidade publicada, isto em 1987, tendo sido logo aceite no mercado. Foi adotada como base das normas setoriais da qualidade e o conceito de norma de sistema de gestão foi adotado para tratar de outros temas para as organizações. [7]

Durante o estudo da norma verificou-se a seguinte frase, *“A adoção de um sistema de gestão da qualidade é um decisão estratégica de uma organização que pode ajudar a melhorar o seu desempenho global e proporcionar uma base sólida para iniciativas de desenvolvimentos sustentável.”* [11]

Um SGQ é uma ferramenta que apoia o sucesso da organização na satisfação dos seus clientes e suporta assim o pilar económico da sustentabilidade, libertando recursos que podem ser usados em outras iniciativas de sustentabilidade. A implementação da ISO 9001 é o ponto de entrada para a maior parte das organizações que procuram implementar qualquer sistema de gestão formal.

Desta forma, esta atualização tem como principal foco a conservação da relevância no mercado, permitindo integração com outros sistemas de gestão, promovendo uma abordagem integrada para a gestão organizacional, ter uma base consistente para os anos

seguintes, pensar que existem ambientes bastantes complexos em diversas organizações, e ainda, assegurar que o novo padrão satisfaz as necessidades de todos os grupos de potenciais utilizadores.

2.3.3.1. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

Algumas das principais características desta atualização da norma:

- **Estrutura harmonizada** – Estrutura do alto nível harmonizada e desenvolvida pelo Grupo Conjunto de Coordenação Técnica da ISO. Este tipo de estrutura permite que as organizações possam ter um Sistema Integrado de Gestão, porque atende as exigências de várias normas.
- **Contexto na organização** – As organizações devem especificar o contexto do negócio no qual operam de forma assegurar que o SGQ é apropriado para o seu contexto, ainda de lembrar que o SGQ não é único e que se adapta a todas as organizações. Esta avaliação é feita através de fatores internos e externos.
- **Partes interessadas** – Uma organização tem de pensar para além dos requisitos contratuais dos seus clientes e que considerem as necessidades espectáveis relevantes de outras partes interessadas.
- **Serviços** – Existe mais destaque no setor de serviços, tornando a linguagem global da norma mais amigável para as organizações, e ainda adaptando algumas secções tradicionais para se focar mais nas necessidades do setor de serviços.
- **Abordagem por processos** – O intuito é desenvolver, implementar e melhorar a eficácia do SGQ, o que levará ao aumento da satisfação do cliente e ao cumprimento dos requisitos.
- **Pensamento baseado em risco** – Este ponto, como anteriormente falado esta integrado em toda a norma, sendo que uma organização precisa de identificar os riscos e também as oportunidades associadas à sua atividade

e tomar medidas para reduzir os riscos de produtos ou serviços não conformes.

- **Foco no resultado** – Existe um maior realce à capacidade de um SGQ cumprir com as suas expectativas. Isto permite a organização passar confiança sobre a capacidade de produtos e serviços que vão de encontro aos requisitos dos clientes e outras partes interessadas. Existe em toda a norma a filosofia de que “o resultado é que conta”. [7]

2.3.3.2. ESTRUTURA DA ISO 9001:2015

Todos os requisitos da norma são genéricos e são aplicáveis a todas as organizações. Estes requisitos prendem-se com a documentação, os processos e a sua iteração, planeamento, recursos humanos, infraestruturas e satisfação do cliente, entre outros. Para a sua implementação é necessário o cumprimento de diversos requisitos dentro da organização, como formação de todos os colaboradores com o intuito de sensibilizar e familiarizar todos com os requisitos da norma, depois identificação dos processos, e elaboração do sistema de gestão documental da organização. [7] [11]

A norma em estudo, NP EN ISO 9001: 2015, tem na sua estrutura dez capítulos, em seguida será estudado cada um desses capítulos:

Capítulo 1 - Objetivos e campo de aplicação

Capítulo 2 - Referências normativas

Capítulo 3 - Termos e definições

Capítulo 4 - Contexto da organização

Capítulo 5 – Liderança

Capítulo 6 – Planeamento

Capítulo 7 – Suporte

Capítulo 8 – Operacionalização

Capítulo 9 - Avaliação de desempenho

Capítulo 10 – Melhoria

O capítulo 1, objetivo e campo de aplicação, é referente ao porquê desta norma e a quem se destina. Uma organização que aplique esta norma consegue demonstrar que fornece produtos e serviços conforme os requisitos do cliente, dando desta confiança que satisfaz as necessidades e expectativas dos seus clientes e que procura melhorar a sua satisfação através de processos de melhoria.

O capítulo 2, referências normativas, neste ponto são definidos os conceitos essenciais para a correta compreensão da ISO 9001:2015.

O capítulo 3, termos e definições, de forma a simplificar a linguagem e manter a terminologia alinhada com as restantes normas de sistemas de gestão, todos os termos e definições presentes nesta norma são aplicáveis a ela. Em toda a norma existem notas com explicações detalhadas de termos ou outro tipo de esclarecimentos, para facilitar a interpretação.

Os três primeiros capítulos dão referentes a obtenção de resultados definidos pela organização, após aplicação do SGQ. Desta forma, consistem na capacidade de fornecer produtos e sistemas conforme os requisitos legais e do cliente. Assim sendo, a organização satisfaz as necessidades e expectativas dos clientes, através de processos de melhoria.

O capítulo 4, contexto da organização, refere-se à análise do contexto da organização e divide-se em quatro pontos importantes:

Subcapítulo 4.1 - Compreender a organização e o seu contexto;

Subcapítulo 4.2 - Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas;

Subcapítulo 4.3 - Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade;

Subcapítulo 4.4 - Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos.

De acordo com o subcapítulo 4.1, compreender a organização e o seu contexto pode ser entendido como uma atividade de observação, análise e avaliação do interior e exterior da organização, de forma a determinar fatores que influenciem a organização positivamente ou negativamente. Estas questões internas e externas, podem afetar o propósito da organização, a sua intenção estratégica e a sua capacidade para atingir os resultados que pretende alcançar com o SGQ.

Já no subcapítulo 4.2, compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas, existe dois pontos que são importantes abordar:

1. Quais as partes interessadas que são relevantes para o SGQ;
2. Quais os requisitos que são relevantes dessas partes interessadas para o SGQ.

Por um lado e devido ao impacto, da capacidade que a organização tem em responder aos requisitos que satisfaçam os clientes e, por outro lado, devido as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis.

O ponto 4.3, determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade, exige uma definição clara dos limites físicos, organizacionais e dos produtos, serviços e processos abrangido pelo SGQ. Para haver esta determinação, é necessário tem em consideração as questões externas e internas, os requisitos das partes interessadas e os produtos e serviços da organização, anteriormente falados.

No último subcapítulo 4.4, e não menos importante a organização deve determinar e gerir os processos necessário para alcançar os resultados pretendidos, usando uma abordagem sistémica de gestão. É necessário estabelecer a sequencia e interação entre processos

bem como determinar recursos, nomear autoridades e responsabilidades com vista ao melhoramento e eficácia do sistema de gestão.

Com a base de um sistema de gestão, todo o capítulo 4, determina o ambiente em que a organização se insere.

O capítulo 5, liderança, este capítulo é dirigido a Gestão de Topo, mas aplicável também a todos os restantes líderes em todos os níveis da organização. O intuito é clarificar o papel de liderança na gestão eficaz da qualidade, com vista a criação de valor para a organização e para as partes interessadas, através da melhoria e satisfação do cliente.

Neste capítulo são abordados os seguintes temas:

Subcapítulo 5.1.1. – Liderança e Compromisso;

Subcapítulo 5.1.2. – Foco no cliente;

Subcapítulo 5.2. – Política da qualidade;

Subcapítulo 5.3. – Funções, responsabilidade e autoridade organizacionais.

A ISO 9000, define Gestão de Topo como *“pessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla a organização ao mais alto nível”*. Na liderança e compromisso, a Gestão de Topo tem de liderar a organização para alcançar os resultados pretendidos do SGQ. Desta forma, tem de se tomar medidas para garantir que a política da qualidade e os objetivos estabelecidos são compatíveis com o contexto da organização e assegurar a integração dos requisitos do SGQ nos processos. É de extrema importância a abordagem por processos e o pensamento baseado no risco.

A Gestão de Topo deve compreender os requisitos dos clientes e das partes interessada e existir uma definição dos riscos e oportunidades, existe satisfação permanente por parte do cliente. Para que isto aconteça é necessário que haja uma boa definição da política de qualidade e da comunicação. A política da qualidade deve ser vista como linhas de orientação estabelecidas pela direção da organização para todos os processos relevantes para a qualidade.

A Gestão de Topo, ainda tem de garantir que são atribuídas responsabilidades e autoridades dentro da organização de modo a obter conformidade com os requisitos da norma e assegurar que os processos da organização estão a resultar as saídas pretendidas.

Resumindo, no capítulo 5 é descrito que Gestão de Topo deve comprometer, dirigir e apoiar as pessoas para que estas possam contribuir para um SGQ eficaz.

O capítulo 6 é referente ao planeamento, tem como objetivo priorizar as atividades do SGQ de acordo com o seu impacto potencial nos resultados pretendidos, e aproveitar as oportunidades que vão aparecendo. Desta forma, este capítulo subdivide se em três subtítulos:

Subcapítulo 6.1. – Ações para tratar riscos e oportunidades;

Subcapítulo 6.2. – Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir;

Subcapítulo 6.3. – Planeamento de alterações.

No planeamento está inserido o pensamento baseado no risco e desta forma a organização em primeiro lugar deve identificar os riscos e oportunidades, por vezes através de uma análise SWOT (Forças – Oportunidades – Fraquezas – Ameaças). Nesta altura são definidos também como e quando estes riscos devem ser geridos, monitorizados e atualizados às questões de contexto e necessidade e expectativas das partes interessadas.

É fundamental que exista ações pontuais, previamente definidas em planos estruturados, para mitigar os riscos de modo a prevenir ou minimizá-los, e também aproveitar as oportunidades. As ações corretivas, tem como objetivo a diminuir a probabilidade de ocorrência de erros iguais, basicamente são riscos não identificados ou mal identificados. Já as ações preventivas servem para antecipar o risco.

Os objetivos da qualidade devem ser de acordo com o contexto, serem mensuráveis, monitorizados, comunicados e alinhados com a política do SGQ. Deve-se atualizar

sempre4 que necessário os objetivos, de forma a serem relevantes para a conformidade dos produtos e serviços.

O planeamento das alterações, deve ser feito para certificar a integridade do SGQ e para antecipar o não cumprimento dos requisitos. Estas alterações podem ser definidas com o intuito de aperfeiçoar o desempenho do sistema de gestão e podem ter origem em riscos, oportunidades, tratamento de não conformidades e alterações no propósito e direção estratégica da organização.

Capítulo 7, suporte, a organização determina e disponibiliza os recursos, internos e externos necessários para a operação e controlo de processos, a garantia da conformidade dos produtos e serviços e a eficácia do sistema. Esta capítulo também se encontra dividido em cinco subcapítulos.

Subcapítulo 7.1. – Recursos;

Subcapítulo 7.1.1. – Recursos;

Subcapítulo 7.1.2. – Pessoas;

Subcapítulo 7.1.3. – Infraestrutura;

Subcapítulo 7.1.4. –Ambiente para operacionalização dos processos;

Subcapítulo 7.1.5. – Recursos de monitorização e medição;

Subcapítulo 7.1.5.1. – Recursos de monitorização e medição;

Subcapítulo 7.1.5.2. – Rastreabilidade da medição;

Subcapítulo 7.1.6. – Conhecimento Organizacional;

Subcapítulo 7.2. – Competências;

Subcapítulo 7.3. – Consciencialização;

Subcapítulo 7.4. – Comunicação;

Subcapítulo 7.5. – Informação documentada;

Subcapítulo 7.5.1. – Informação documentada;

Subcapítulo 7.5.2. – Criação e atualização;

Subcapítulo 7.5.3. – Controlo da informação documentada.

Como visto, este capítulo refere-se aos recursos, competências, consciencialização, comunicação e informação documentada. Além de disponibilizar todos os recursos, é de relevante que haja pessoas necessárias e que estas possuam competências necessárias para a realização das suas funções e responsabilidades de forma a serem bem-sucedidas e contribuírem para o sistema de gestão e melhoria deste.

Mas para que haja uma gestão eficaz do sistema de gestão, é necessário que a organização tenha em consideração alguns fatores importantes, como por exemplo a definição do que é necessário ser obtido de fornecedores externos, exista condições a nível de infraestrutura, um ambiente adequado a nível social e ainda assegurar resultados validos e fiáveis.

Relativamente à consciencialização, todos os colaboradores devem ser informados da política de qualidade da organização e dos seus objetivos, e que todo o seu contributo é importante no bom funcionamento do SGQ. Para que tudo isto aconteça, a norma parte do ponto de comunicação, indicando que a comunicação é essencial para o bom funcionamento do SGQ.

Quanto a informação documentada, esta, é da responsabilidade da organização garantir e determinar qual a documentação necessária para a eficácia do SGQ. Toda a informação é atualizada permanentemente e existe controlo e aprovação dessa informação. Alguns exemplos de documentação, habitualmente existente, são: Manual da qualidade; Procedimentos; Instruções de trabalho; Mapa de processos; Planos de qualidade; Lista de fornecedores qualificados. Há imensos tipos de documentos de ajuda as organizações, mas cada uma deve avaliar e perceber as suas necessidades e adotar o melhor método.

Capítulo 8, Operacionalização, este capítulo vai é referente ao plano, execução e controlo dos processos necessários ao fornecimento do produto e prestação do serviço para assegurar a conformidade com os requisitos. Dentro deste capítulo os requisitos estão relacionados a várias atividades de gestão na cadeia interna de valor, podemos ver os seguintes subcapítulos:

Subcapítulo 8.1. – Planeamento e controlo operacional;

Subcapítulo 8.2. – Requisitos para produtos e serviços;

Subcapítulo 8.3. – Design e desenvolvimento de produtos e serviços;

Subcapítulo 8.4. – Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos;

Subcapítulo 8.5. – Produção e prestação do serviço;

Subcapítulo 8.6. – Libertação de produtos e serviços;

Subcapítulo 8.7. – Controlo de saídas não conformes;

Planeamento e controlo operacional, subcapítulo 8.1, tem como objetivo planear e controlar as atividades necessárias para a provisão de produtos e serviços em conformidade.

Subcapítulo 8.2, Requisitos para produtos e serviços, estabelece mecanismos de atividades para assegurar uma boa comunicação com o cliente de forma a satisfazer as suas necessidades.

Design e desenvolvimento de produtos e serviços, subcapítulo 8.3, tem como objetivo projetar novos produtos de modo a assegurar que os requisitos definidos pelos clientes sejam cumpridos. Para tal é preciso ter consciência que num mundo em constantes desenvolvimentos torna-se fundamental que se criem formas de satisfazer os clientes.

Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos, subcapítulo 8.4, na preparação de um pedido de um cliente é normal que se recorra a terceiros. Este

recurso tem como objetivo adquirir serviços e matérias-primas necessários para a conceção do produto ou serviço final. Para isso, é preciso existir um controlo sobre os fornecedores e criar um elo de confiança para não surgirem surpresas.

Subcapítulo 8.5, produção e prestação do serviço, a organização deve estabelecer condições para produção, assegurando que as atividades são controladas desde o início do processo, evitando desvios e problemas no decorrer da produção do produto e/ou serviço.

Libertação de produtos e serviços, subcapítulo 8.5, ver a existência de conformidades na saída de produtos ou serviços para o cliente final.

E por fim, Subcapítulo 8.7, controlo de saídas não conformes, neste ponto é necessário impedir que os produtos ou serviços executados, que não correspondam aos requisitos propostos, cheguem ao cliente, evitando assim não conformidades na chegada ao cliente.

Capítulo 9, avaliação do desempenho, é determinado pela organização os métodos de monitorização, medição, análise e avaliação adequados para obter informação válida sobre o desempenho do SGQ e satisfação do cliente. Este capítulo divide-se em três subcapítulo, nomeadamente:

Subcapítulo 9.1. – Monitorização, Medição, análise e avaliação;

Subcapítulo 9.2. – Auditoria interna;

Subcapítulo 9.3. – Revisão pela gestão.

Sempre que haja monitorização, avaliação, análise e avaliação do SGQ, obtém-se informações relevantes para o funcionamento eficaz do SGQ. Com isto podemos garantir que os requisitos dos clientes, relativamente a produtos e serviços foram cumpridos e satisfazem as suas necessidades e expectativas. A organização pode obter estas avaliações através de inqueridos aos clientes, reuniões com clientes, elogios, análise de quotas do mercado, reclamações e relatórios.

De forma a obter informações sobre o sistema de gestão da qualidade, a organização deve organizar auditorias internas periodicamente, de forma a perceber se os requisitos estão a ser cumpridos e se o SGQ está a ser implementado e mantido corretamente. A auditoria interna permite encontrar oportunidades de melhoria, sendo o ciclo PDCA um fator fundamental para o SGQ.

Já na revisão pela gestão, a Gestão de Topo tem de realizar uma análise crítica ao SGQ para garantir a sua eficácia e alinhamento com a orientação estratégica da organização. E também para eventuais mudanças que sejam necessárias, assim como para ações de melhoria e recursos que sejam pertinentes.

Capítulo 10, melhoria, a organização promove ações de melhoria para atender aos requisitos dos clientes e aumentar a sua satisfação. Este capítulo é constituído por:

Subcapítulo 10.1. – Melhoria;

Subcapítulo 10.2. – Não conformidade e ação corretiva;

Subcapítulo 10.3. – Melhoria continua.

A organização identifica as falhas e os incumprimentos, corrige-os investiga as causas e toma ações para prevenir a recorrência, assegurando a melhoria continua. Uma forma de interpretação deste capítulo é a utilização do ciclo PDCA, como anteriormente descrito.

Podemos concluir que os princípios do SGQ estudados anteriormente estão ligados com os requisitos da gestão, particularmente com a liderança e o envolvimento de todos no sistema de gestão da qualidade. Quantos mais requisitos fizerem parte da cultura de uma organização, mais eficaz será a implementação de um sistema de gestão da qualidade.

[7] [11]

3. PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO NA NORMA NP EN ISO 9001:2015

A implementação do SGQ vai trazer a IncBio um melhoramento do seu desempenho, a organização reconheceu ser fundamental a existência SGQ, independentemente da sua certificação ou não. Para que o SGQ seja eficaz e eficiente, é necessário que a gestão da organização esteja integrada, para que as metodologias e estratégias sejam aplicadas num âmbito global e para se caminhar num sistema de melhoria continua.

Desta forma começou por desenvolver-se uma estratégia de implementação, de forma a avaliar o contexto da organização, da liderança e uma descrição dos princípios orientadores. Assim, foi criado um conjunto de etapas que são ordenadas temporalmente relativamente ao desenvolvimento das mesmas. A ordem usada para a implementação do SGQ foi a seguinte.

1. Levantamento do ponto de situação da empresa;
2. Sensibilização da Gerência;
3. Desenvolvimento da estratégia de implementação de um SGQ;
4. Definição da política da qualidade;
5. Âmbito e abordagem por processos do SGQ;
6. Planeamento;
 - a. Ações para tratar riscos e oportunidades;
 - b. Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir.
7. Implementação e funcionamento;
8. Verificação do sistema;
9. Auditoria Interna.

A IncBio decidiu não proceder a certificação pela norma estudada, apenas pretendeu que o seu sistema de gestão se tornasse ágil e organizado através dos requisitos da norma ISO 9001:2015.

3.1. LEVANTAMENTO DO PONTO DE SITUAÇÃO

De forma a avaliar o ponto de situação da organização relativamente à implementação do SGQ, procedeu-se a uma auditoria de diagnóstico (Anexo A).

A elaboração desta auditoria foi imprescindível para assegurar que os primeiros passos da implementação do SGQ estão assentes sobre um conhecimento real da organização. Com esta auditoria foi possível verificar que a organização não detinha nenhum processo

de gestão da qualidade. A sensibilização da Gerência foi o primeiro passo tomado, onde foram explicitadas as vantagens da adoção de um sistema de gestão da qualidade.

3.1.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Uma das primeiras fases da implementação consistiu na avaliação da organização da empresa, para tal, foi necessário percorrer os diversos departamentos e os seus subdepartamentos de maneira a facilitar esta fase da implementação. O organograma existente na empresa anteriormente à implementação do SGQ encontra-se apresentado a seguir:

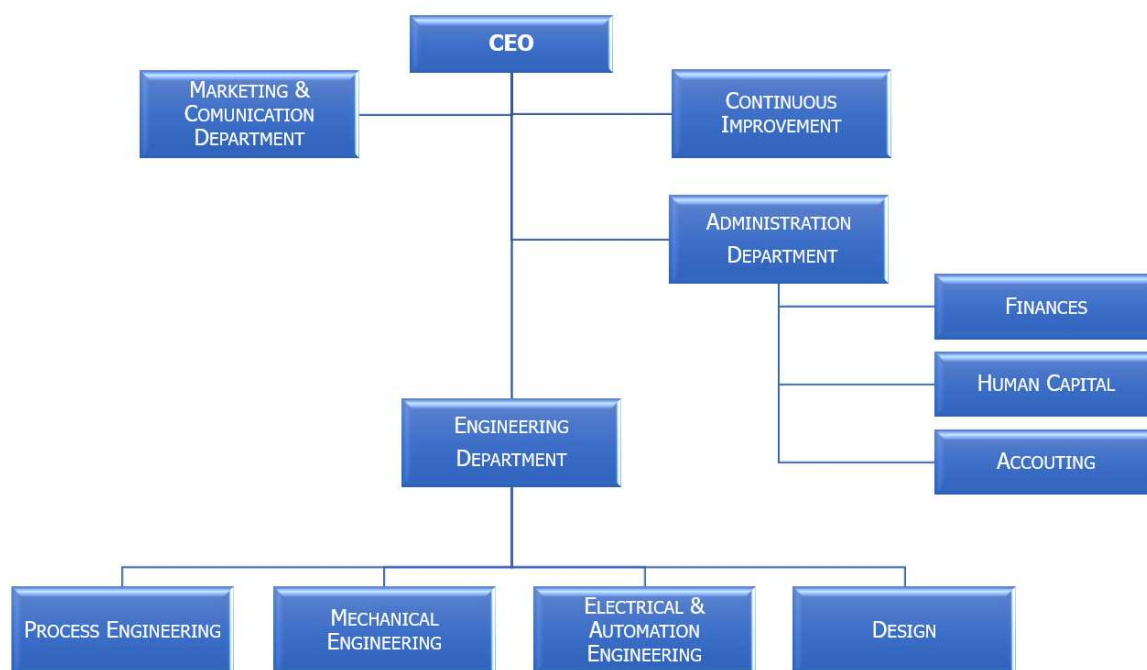


Figura 6 – Antigo organograma da IncBio.

Após a passagem pelos diversos departamentos e subdepartamentos foi possível reorganizar toda a estrutura, passando o organograma da empresa a ser o apresentado na figura seguinte:

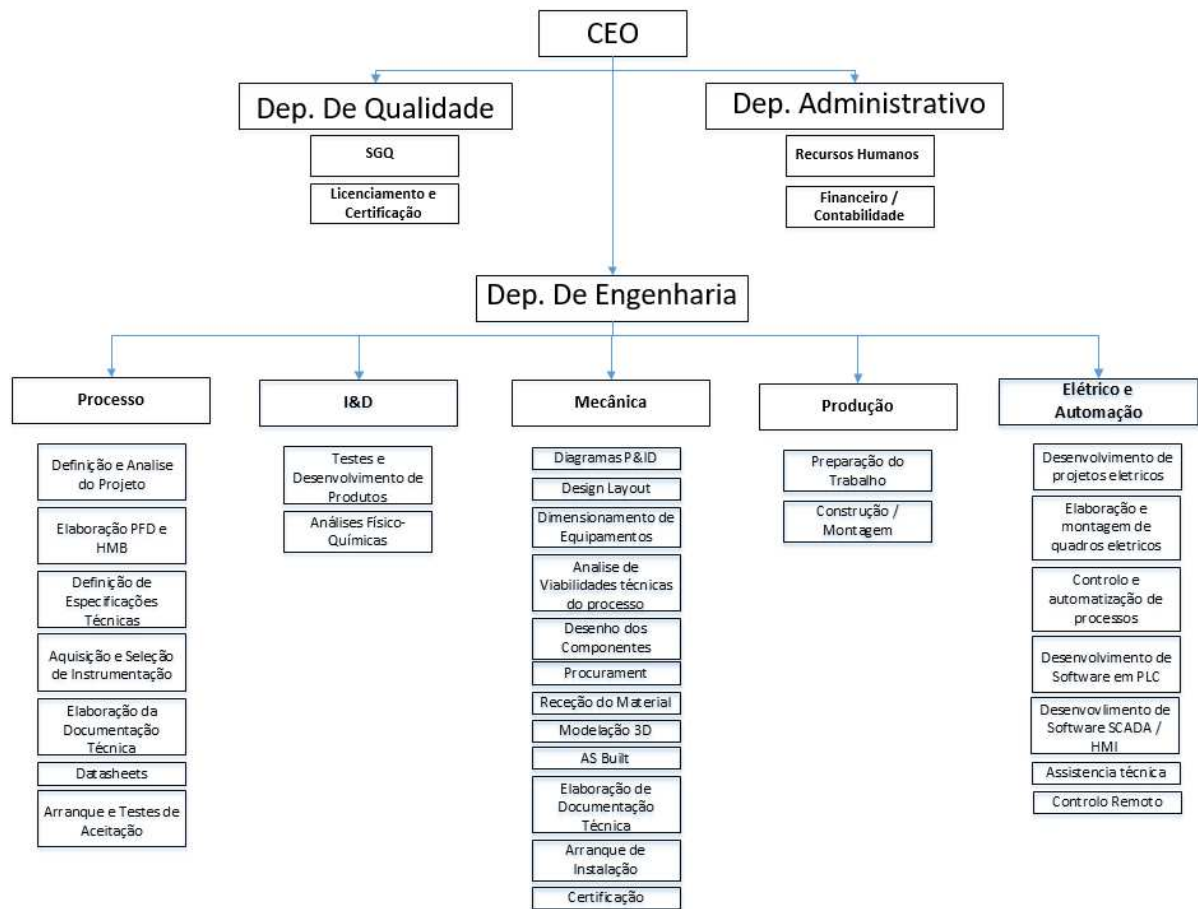


Figura 7 – Atual organograma da IncBio.

Todo o organograma, funções e responsabilidades encontram-se descritos no Manual de Funções da organização (Anexo E).

Ainda na fase de estudo da organização, verificou-se que, para a criação dos procedimentos, instruções de trabalho e impressos aplicáveis à produção era fundamental a reorganização da mesma.

Esta etapa facilitou a visualização das necessidades estruturais de toda a organização. A produção encontra-se localizada num armazém anexo aos escritórios e não apresentava indicação dos postos de trabalho, local de armazenagem, local de carga/descarga, local de stock de materiais e local de armazenagem de gases. As portas de emergência encontravam-se bloqueadas e sem identificação. No chão não era possível visualizar a identificação de via e o kit primeiros socorros não estava identificado.

Com ajuda do subdepartamento de mecânica, que tem como função dar a ordem de fabrico a produção e que conhece todo o seu funcionamento, foi definido o seguinte plano para a reorganização da produção.

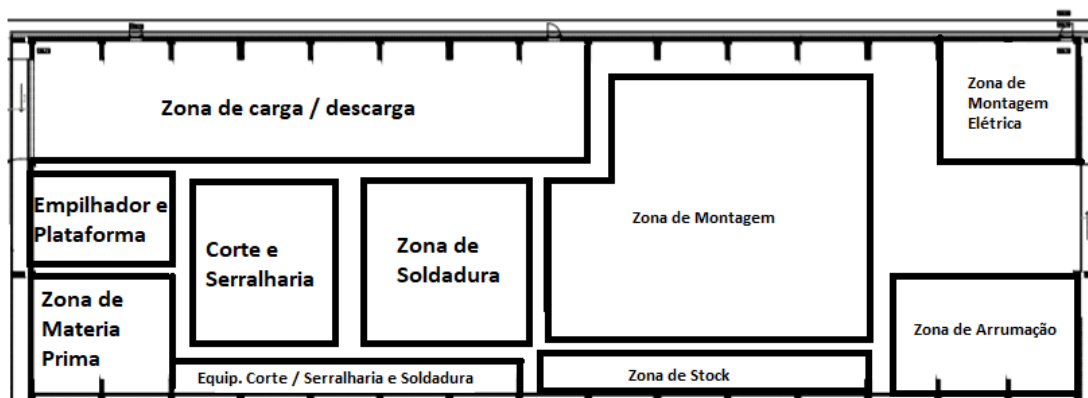


Figura 8 – Plano de reorganização da produção.

Este plano de reorganização consistiu na divisão do armazém da produção em diferentes zonas:

- **Zona de carga / descarga** – Esta zona está delineada à entrada do armazém, serve essencialmente para carga e descarga de camiões. Foi definida e marcada com intuito de que esse espaço se encontre sempre desimpedido, para facilitar o carregamento ou descarga de camiões.
- **Zona de empilhador e plataforma** – Esta zona encontra-se ao lado da entrada do armazém, pois a chegada de carga, ou até mesmo na descarga, é essencial a utilização destes equipamentos.
- **Zona de matéria-prima** – Nesta zona, encontram-se todos os tipos de matéria-prima, desde chapas, tubos, etc. Ficou definida aqui porque na zona seguinte inicia-se o processo de produção com estas matérias primas.
- **Zona de corte e serralharia** – Como dito anteriormente, é nesta zona que se inicia o processo de produção, desde corte a serralharia. Aqui são definidas as peças de construção de um tanque ou equipamento, pode ainda ser realizada a construção de tubagens.

- **Zona de soldadura** – A zona de soldadura ficou definida quase ao centro, pois é um dos processos finais de produção. Neste ponto de processo, praticamente toda a estrutura ou equipamento já se encontra em processo de ligação de componentes. Aqui são unidas, por exemplo, todas as partes de um tanque anteriormente cortadas.
- **Zona de equipamentos de corte / serralharia e soldadura** – Esta zona, fica paralela às zonas de corte e serralharia e da zona de soldadura. Esta secção contém todo o equipamento necessário para o bom funcionamento das zonas paralelas. Ainda nesta zona encontra-se o Kit de Primeiros Socorros.
- **Zona de montagem** – Esta zona é considerada a zona final do processo de produção. Neste ponto é onde se monta toda a estrutura a equipamentos, tanques e estrutura de suporte, essencialmente utilizada na produção de unidades de produção. Aqui monta-se a instrumentação, permutadores, bombas, válvulas e tubagens.
- **Zona de stock** – Nesta zona encontram-se todos os materiais necessário para a construção do projeto, desde roscas, parafusos, etc.
- **Zona de montagem elétrica** – Sempre que é produzida uma unidade de produção, esta vai acompanhada de um quadro elétrico, que permite o controlo da unidade através do software SCADA. É nesta zona, que todo o quadro elétrico é montado e posteriormente conectado a toda a instrumentação da unidade de produção.
- **Zona de arrumação** – Nesta zona, denominada de zona de arrumação, são armazenados toda a instrumentação que chega para o projeto, como também é armazenado bombas, permutadores ou válvulas para o projeto em desenvolvimento.

Após este passo, foi possível ter uma maior clareza de funções e tarefas da produção. Esta alteração veio melhorar o processo de fabrico e reduzir os tempos de produção e montagem.

3.1.2. ANÁLISE SWOT

Um ponto crucial na implementação da norma, é perceber todo o contexto organizacional, e para tal é usada a análise SWOT. Este tipo de análise ajuda as organizações a obter uma melhor visão do seu ambiente de negócios interno e externo.

Análise SWOT significa Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Esta análise permite diagnosticar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa a dois níveis, interno e externo.

Internamente são avaliadas as forças e fraquezas, que são consideradas controláveis. Estas apoiam e dificultam as organizações a alcançar os seus objetivos. Já as ameaças e oportunidades resultam de uma análise à envolvente externa à organização, e são consideradas incontroláveis. Podem permitir e incapacitar a organização de cumprir a sua missão. A identificação destes fatores, possibilitam a organização reconhecer as suas principais competências para a tomada de decisões, planeamento e criação de estratégias e ainda um ajuste de riscos e oportunidades com pontos fortes e fracos da organização, com o objetivo de mitigar o risco e aproveitar possíveis oportunidades.

Para esta avaliação foi criado um questionário, que se encontra em anexo B, onde estão apresentadas pequenas questões sobre situações inerentes ao trabalho diário. O mesmo foi enviado para os colaboradores, mas acabou por não ser preenchido, desta forma foram realizadas pequenas reuniões com quem estava disponível por forma a recolher informação e efetuar uma avaliação da mesma.

Na tabela representada abaixo, encontra-se a análise SWOT realizada na IncBio.

Tabela 5 – Análise SWOT da IncBio.

Ambiente Interno	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Localização perto de <i>hubs</i> de transporte • Qualidade • Conhecimento técnico • Custo / Preço 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de aprimoramento tecnológico • Infraestruturas e maquinaria desatualizada e obsoleta • Pessoal Desqualificado (Soldador) • Falta de gestão interna e incumprimento de prazos de entrega. • Instabilidade no fornecimento de matérias primas • Logística • Resposta ao Cliente • Automatização de processos • Problemas operacionais internos • Aparecimento de um vírus
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado Nicho • Conhecimento do mercado • Clientes de outras regiões / Países 	<ul style="list-style-type: none"> • Não ter Acreditação / Certificação • Regulamentação mais rígida • Requisitos legais onerosos • Estado de Pandemia

A realização desta tese ocorreu durante a pandemia do COVID-19, considerando assim como fatores interno e externo o aparecimento de um vírus e o estado de pandemia. Desta forma, atuando na altura, foi desenvolvido um plano de contingência para a IncBio, ver Anexo C. Este plano contém todos os procedimentos criados para se adaptarem a realidade da organização e foi implementado devidamente.

3.2. DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DO SGQ

No Manual de Qualidade (Anexo D) é possível ver que a Gerência expressa o seu total comprometimento para com o Sistema de Gestão da Qualidade implementado visando assegurar a adequação da qualidade dos serviços/produtos prestados/transacionados à completa satisfação dos seus clientes, fornecedores e colaboradores.

A Incalculável Lda., propõe-se assegurar a divulgação do Manual da Qualidade (MQ) a todos os seus colaboradores, comprometendo-os a cumprir os requisitos que lhes são aplicáveis, assim como a fazer observar todos os procedimentos que estão inerentes ao Manual.

Todos os colaboradores são responsáveis pela aplicação e pela melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade.

O Responsável da Qualidade tem de zelar pela manutenção e melhoria contínua do SGQ implementado em proximidade com a Gerência. O envolvimento de ambas as partes é importante para garantir do compromisso a todos níveis hierárquicos.

3.2.1. PARTES INTERESSADAS

Aproveitando todo o processo anteriormente desenvolvido, desde a análise SWOT, um dos primeiros pontos da implementação do SGQ foi o identificar todas as partes interessadas da organização.

A IncBio considera que a satisfação das partes interessadas é o ponto crucial para obter melhores resultados nas suas atividades. Desta forma define como partes interessadas internas da sua organização todos os colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade em redor das instalações, governo e organismos independentes como EQS e ISQ.

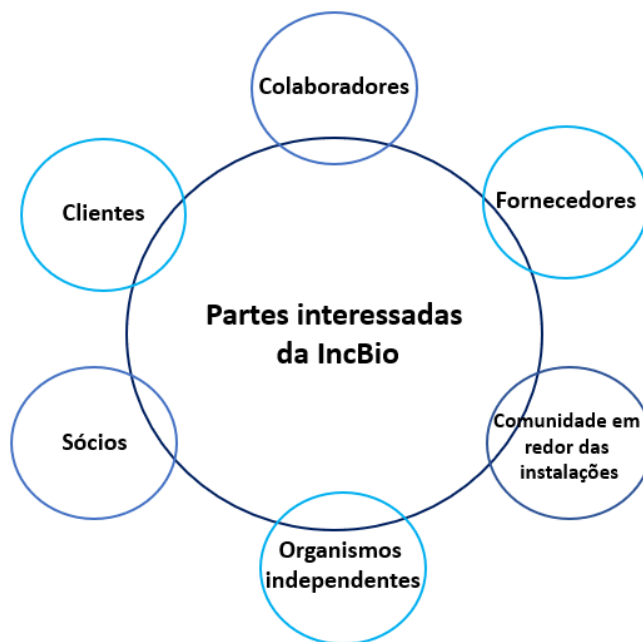


Figura 9 - Identificação das partes interessadas da IncBio.

A gerência realiza, anualmente, uma avaliação de todos os requisitos das partes interessadas. A avaliação tem sempre atenção a integração das sugestões e orientações das suas partes interessadas, permitindo que sintam que as suas necessidades e preocupações são atendidas. Esta posição por parte da gerência, permite uma fácil comunicação entre a gerência e as partes interessadas e ainda aumenta o sucesso da atividade, diminui riscos e ajuda a atingir os objetivos pretendidos.

Alguns requisitos das partes interessadas encontram-se na tabela abaixo:

Tabela 6 - Requisitos das partes interessadas.

Partes Interessadas	Requisitos / Espectativas
Colaboradores	Crescimento profissional; Reconhecimento; Ambiente de trabalho agradável; Liderança por parte da Gerência; Feedback do seu desempenho; Motivação por parte da Gerência.
Fornecedores	Transparência; Cumprimento de prazos de pagamento; Fidelização;
Clientes	Atender as espectativas; Foco; Coerência;

	<p>Cumprimento das promessas; Melhoramento do processo fabril; Certificação das unidades de produção ou de produtos; Expansão para outros mercados de produção; Experiência; Tecnologia adequadas; Qualidade do produto.</p>
Comunidade ao redor das instalações	<p>Não haja transito com entradas de camiões; Não ultrapassem o limite sonoro imposto; Não exista cheiros devido a produção.</p>
Organismos independentes	<p>Compromisso; Agilidade no processo; Documentação necessária.</p>
Sócios	<p>Lucro; Crescimento da organização; Alcance das metas definidas; Obtenção de certificações;</p>

3.2.2. POLÍTICA DA QUALIDADE

Um dos primeiros pontos da implementação do SGQ foi o desenvolvimento da política da qualidade. Normalmente é definida pela própria organização, neste caso foi desenvolvida pela pessoa responsável pela implementação do SGQ. Seguidamente é apresentada a política da qualidade definida.

Política da Qualidade

A IncBio, enquanto empresa de referência no setor industrial, tem presente a sua responsabilidade e necessidade de contribuição para o desenvolvimento da indústria e da economia em geral. Nesse seguimento, acredita que é seu dever assumir o compromisso da melhoria contínua da qualidade dos seus serviços, processos e produtos como pilar na solidificação do prestígio da empresa.

A Gerência adota uma Política da Qualidade que se centra na sua Missão, Visão e Valores, e que é reavaliada durante as revisões pela Gestão e divulgada através da sua afixação no Manual de Gestão da Qualidade.

Neste sentido, a Organização compromete-se a:

- Fomentar uma liderança eficaz, ao fornecer as condições necessárias para que os responsáveis conduzam as suas equipas numa base de confiança e entusiasmo;
- Manter uma atitude de permanente atenção, incentivo e apoio ao Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) porque o considera um elemento fundamental ao cumprimento da sua Missão, à sua sustentabilidade e desenvolvimento;
- Motivar e comprometer, por uma participação sistemática dos agentes (internos e externos) na dinamização do SGQ;
- Assegurar as condições necessárias à prossecução dos objetivos definidos no SGQ em particular os inerentes à garantia da qualidade;
- Conceber, implementar e desenvolver modelos de relacionamento com os seus clientes que lhe permitam conhecer e compreender as suas necessidades e expectativas, atuais e futuras, de forma a garantir a sua plena satisfação;
- Implementar uma gestão por processos, integrados em sistemas, capazes de assegurar o desenvolvimento das estratégias da Organização, de permitir a tomada de decisão baseada em informação factual e de antecipar as necessidades de todas as partes interessadas;
- Satisfazer as necessidades do mercado e das partes interessadas, providenciando produtos e serviços que cumpram ou excedam os requisitos legais e contratuais;
- Aplicar as boas práticas de gestão em todas as suas atividades, assegurando a utilização eficiente dos recursos e investindo em tecnologias inovadoras e nas melhores técnicas operacionais disponíveis, tendo em vista a contínua adaptação à evolução dos mercados em que opera;
- Promover a sensibilização e formação dos colaboradores para as suas obrigações individuais e coletivas quanto ao cumprimento dos requisitos e procedimentos estabelecidos bem como à permanente melhoria da qualidade.
- Incluir objetivos quantificáveis de qualidade nos planos de negócio, procedendo à medição e avaliação dos resultados obtidos, à identificação de áreas de melhoria e ao estabelecimento de programas de atuação.
- Cumprir todos os requisitos legais, regulamentares e normativos, aplicáveis.

3.2.3. OBJETIVOS DA QUALIDADE

De forma a ir de ao encontro com a política da qualidade anteriormente definida, foram definidos os objetivos da qualidade.

Sendo a qualidade um dos principais vetores estratégicos da Incalculável Lda., os objetivos da qualidade desdobram-se e interligam-se por todas as atividades e níveis de responsabilidade.

Os objetivos da qualidade são:

- Promover a qualidade da organização;
- Incentivar uma cultura interna de melhoria continua;
- Promover a integração de todos os colaboradores no SGQ;
- Monitorizar regularmente o SGQ;
- Avaliar os requisitos impostos pelo mercado e clientes;
- Gerir e atualizar os processos produtivos de forma a satisfazer sempre as partes interessadas;
- Promover o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores;
- Atitude coletiva privilegiando o trabalho em Equipa, com partilha de princípios, objetivos e resultados.
- Conformidade dos produtos de acordo com a legislação aplicável.

3.2.4. MISSÃO, VISÃO E VALORES

Ainda acompanhando a definição da política da qualidade, definiu-se os princípios da IncBio.

MISSÃO

Fornecer produtos, serviços e soluções de forma competente e focada na evolução industrial sustentável.

VISÃO

Ser a empresa de referência para os nossos clientes fornecedores, investidores e colaboradores, reconhecida como a melhor opção pela qualidade dos produtos e serviços fornecidos.

VALORES

Na Incalculável, Lda. acreditamos que a inovação, excelência e qualidade, a vocação para agir e honrar os compromissos, a estimulação de um ambiente criativo e de partilha de ideias, assim como o comprometimento da evolução e melhoria contantes são os pilares para a estrutura de sucesso desejada.

3.2.5. ESTRUTURA DOCUMENTAL

A documentação do SGQ identifica a metodologia básica pela qual uma organização opera. O SGQ da IncBio é composto por um conjunto de documentos, em que a sua emissão/revisão é efetuada de acordo com as necessidades e sempre conforme as regras descritas nos procedimentos internos e as exigências da norma de referência. Os documentos são emitidos pelo DQ e introduzidos no SGQ após aprovação da Gerência.

Estes documentos incluem declarações documentadas da política da qualidade da organização, os objetivos da qualidade, o manual da qualidade, descrevem os processos, os procedimentos, as instruções de trabalho, métodos de trabalho adotados pela IncBio para a implementação do SGQ e ainda a operação e o controlo dos processos e registos da organização requeridos pela norma.

A nova revisão da norma ISO 9001 veio criar uma norma simples e de fácil entendimento por parte de todos os utilizadores, e reduzir a quantidade e o grau de detalhe de toda a documentação requerida. O tamanho da documentação de um SGQ é de acordo com as atividades de cada organização, cada organização define o que é essencial para a boa gestão e quais as necessidades do plano da qualidade. A ISO 9001:2015 veio permitir as

organizações maior flexibilidade organizacional na forma como escolhe documentação o seu SGQ. Ou seja, cada organização pode definir a quantidade de informação documentada para demonstrar o planeamento, operação e controlo dos seus processos e ainda da implementação e melhoria continua do SGQ.

Na IncBio a estrutura documental encontra-se organizada hierarquicamente da seguinte forma:



Figura 10 – Estrutura documental da IncBio.

3.2.5.1. MANUAIS

Na Incbio existem três manuais, Manual da Qualidade (MQ), Manual de Funções e Manual de Acolhimento.

O Manual da Qualidade (MQ) é o documento que descreve o sistema de gestão da qualidade, a política da qualidade, os princípios da organização e toda a documentação do SGQ. O mesmo pode ser consultado no Anexo D.

O Manual de Funções reúne as descrições de todos os cargos existentes na empresa. O mesmo pode ser consultado no Anexo E.

O Manual de Acolhimento é um documento que fornece informação importante na integração de novos colaboradores, dá a conhecer a história da organização, e ainda facilita a adequação, coerência e continuidade nas normas e procedimentos. O mesmo pode ser consultado no Anexo F.

Seguidamente encontra-se a listagem da codificação.

INCM001 – Manual da Qualidade

INCM002 – Manual de Funções

INCM003 – Manual de Acolhimento

3.2.5.2. PROCESSOS

Um processo define um conjunto de atividades interrelacionadas que transformam entradas em saídas de forma atingir o resultado pretendido. São documentos criados para definir atividades e tarefas que sustentam o SGQ e clarificam como este funciona. Na IncBio estas atividades (entradas) são o método que permite a cada departamento ou subdepartamentos pegar no seu trabalho e transformar em produto (saídas).

Na implementação do SGQ na IncBio, existe o seguinte fluxograma dos processos:

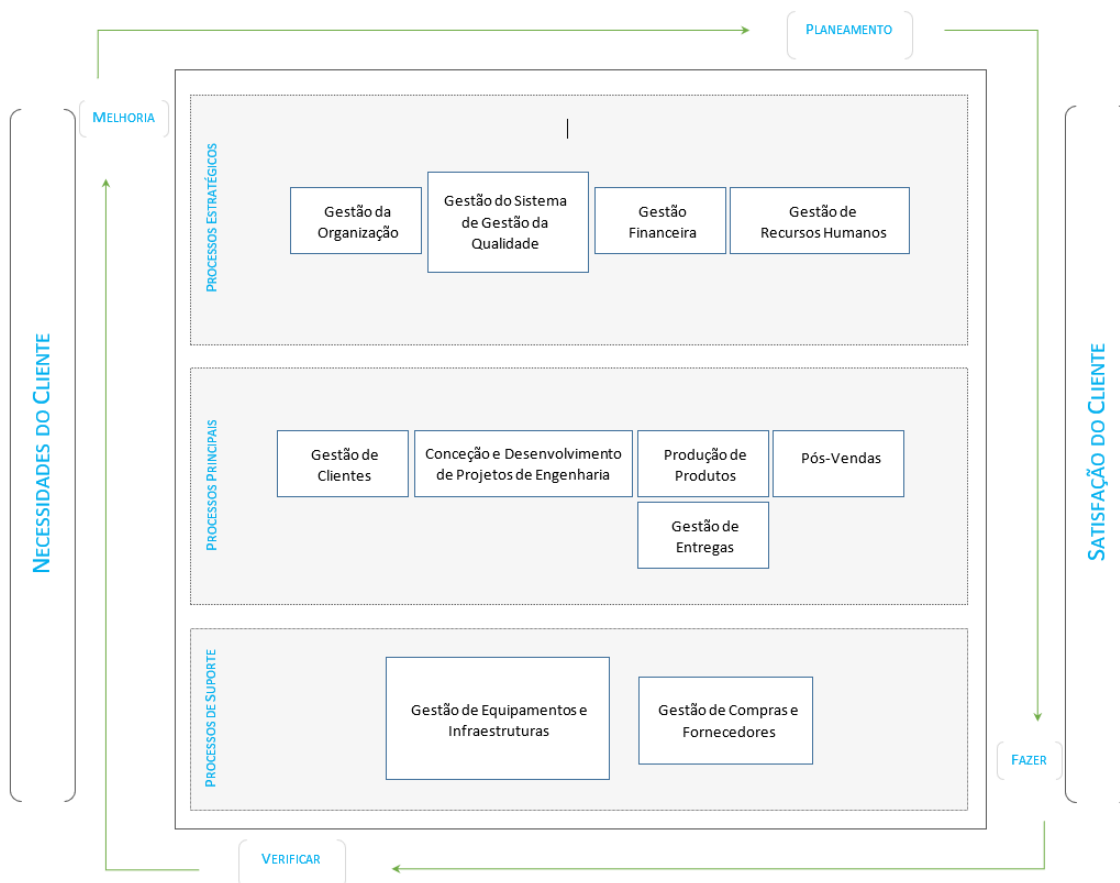


Figura 11 – Fluxograma dos processos.

Na totalidade existem 11 processos, que estão agrupados em três distintos grupos, Processos Estratégicos, Processos Principais e Processos de Suporte. Estão codificados e denominados da seguinte forma.

Processos Estratégicos – Na IncBio este grupo de processos é considerado os processos pilares. São os que estão relacionados com praticamente todas as decisões mais relevantes, como definição de políticas, estratégias e diretrizes para o desenvolvimento da organização.

INCPROC001 – Gestão da Organização

INCPROC002 – Controlo do Sistema de Gestão da Qualidade

INCPROC003 – Gestão Financeira

INCPROC004 – Gestão de Recursos Humanos

Processos Principais – São denominados de processos principais, pois a sua função é de permitir executar as atividades principais da organização.

INCPROC005 – Gestão de Clientes

INCPROC006 - Conceção e Desenvolvimento de Projetos de Engenharia

INCPROC007 – Produção de Produtos

INCPROC008 – Gestão de Entregas

INCPROC009 – Pós-Vendas

Processos de Suporte – Por último, e não menos importante, são os processos de suporte. Como o próprio nome diz, são considerados de suporte porque representam as atividades internas que contribuem para a operacionalização das atividades principais, assegurando assim o bom funcionamento da IncBio.

INCPROC010 - Gestão de Equipamentos e Infraestruturas

INCPROC011 - Gestão de Compras e Fornecedores

A cada processo está associado um responsável, as entradas e saídas, os indicadores e os documentos associados ao mesmo. No anexo G é possível observar todos os processos criados.

3.2.5.3. PROCEDIMENTOS

Os procedimentos são responsáveis por padronizar os processos. Os procedimentos interligam o dia a dia da organização com os objetivos da qualidade definidos no Manual da Qualidade, instruindo o colaborador de como executar determinada tarefa, atividades e respetivas responsabilidade associada aos procedimentos. Na IncBio foram criados oito procedimentos.

INCPR001 – Apresentação de Cotação

INCPR002 – Compras / Subcontratação / Seleção e avaliação de fornecedores

INCPR003 – Gestão de Documentos Internos e Externos

INCPR004 – Gestão de Encomendas de Clientes

INCPR005 – Construção do Projeto

INCPR006 – Tratamento de Não Conformidades

INCPR007 – Gestão de Stocks e Inventários

INCPR008 – Auditoria Interna

Em cada procedimento é definido o departamento responsável, a descrição de cada atividade é feita através de um fluxograma que indica também o responsável por cada atividade e os documentos necessários para o cumprimento de cada etapa. No anexo H, é possível encontrar todos os procedimentos criados.

3.2.5.4. INSTRUÇÕES DE TRABALHO

A instrução de trabalho (IT) é um documento criado com o intuito de descrever, de forma simples e direta, a forma mais correta de realizar uma operação e/ou tarefa. Numa instrução de trabalho (IT) é definido um padrão técnico, o intuito é ficar definido como se realiza a tarefa para mais tarde usar na formação de novos colaboradores. São aplicadas essencialmente a atividades produtivas.

Na IncBio foram criadas cinco instruções de trabalho.

INCIT001 - Armazenagem

INCIT002 – Equipamentos de Proteção Individual

INCIT003 - Expedição

INCIT004 – Inventários

INCIT005 – Receção de Encomendas

No anexo I, é possível ver todas as instruções de trabalho criadas para a IncBio.

3.2.5.5. IMPRESSOS

Os impressos são considerados todos os documentos utilizados na organização como complemento aos processos e procedimentos. Estes são usados para registar as diversas atividades e que contém informação relevantes para a monitorização e gestão do SGQ. Neste momento a IncBio contém 29 impressos utilizados diariamente.

INCIP001 - Atribuição de equipamentos de proteção individual

INCIP002 - Avaliação de desempenho do colaborador

INCIP003 – Registo de NC na Avaliação de desempenho do colaborador

INCIP004 - Avaliação de NC nos fornecimentos / fornecedores

INCIP005 - Carta de fecho de reclamação

INCIP006 - Comunicação de não conformidades em veículos

INCIP007 - Ficha de cliente

INCIP008 - Ficha de registo de verificação semanal de empilhadores

INCIP009 - Ficha individual de colaborador

INCIP010 - Inquérito de avaliação da satisfação de cliente

INCIP011 - Inquérito de avaliação da satisfação do colaborador

INCIP012 - Inventários Parciais

INCIP013 - Lista de existências parciais em armazém

INCIP014 - Lista de verificação do estado de manutenção da produção

INCIP015 - Modelo de carta

INCIP016 - Ordem de fabrico

INCIP017 - Férias, Registo de faltas e ausências

INCIP018 - Pedido interno de material

INCIP019 - Plano anual de revisão de equipamentos

INCIP020 - Plano de formação

INCIP021 - Plano de objetivos

INCIP022 - Registo de não conformidades em encomendas

INCIP023 - Registo dos tempos de trabalho

INCIP024 - Registo e tratamento de não conformidades

INCIP025 - Relatório de despesas

INCIP026 - Seleção e avaliação de fornecedores

INCIP027 - Controlo da Roupa de Trabalho

INCIP028 – Ficha de registo de verificação semanal Ponte Rolante

INCIP029 – Controlo de documentos internos e externos

No anexo J encontra-se representados todos os impressos criados para a IncBio.

Na tabela seguinte é possível ver a interligação entra os processos, procedimentos, instruções de trabalho e impressos.

Tabela 7 – Interligação entre processos, procedimentos, instruções de trabalho e impressos.

Processos	Procedimentos / IT's / Impressos e Manuais	Código
Gestão da Organização INCPRO001	Plano de objetivos	INCIP021
Controlo do Sistema de Gestão da Qualidade INCPROC002	Gestão de documentos internos e externos Tratamento de Não Conformidades Auditoria Interna Equipamentos de Proteção Individual Atribuição de equipamentos de proteção individual Registo e tratamento de Não Conformidades Roupa de trabalho – controlo Controlo de documentos internos e externos Manual da Qualidade Manual de funções Manual de Acolhimento	INCPR002 INCPRO06 INCPRO08 INCIT002 INCIP001 INCIP024 INCIP027 INCIP029 INCM001 INCM002 INCM003
Gestão Financeira INCPROC003	Relatório de despesas	INCIP025
Gestão de Recursos Humanos INCPROC004	Avaliação de desempenho de colaborador Registo de NC na avaliação de desempenho do colaborador Ficha individual de colaborador Inquérito de avaliação da satisfação de colaborador Férias, Registo de faltas e ausências Plano de formação Registos de tempo de trabalho Manual da Qualidade Manual de funções Manual de Acolhimento	INCIP002 INCIP003 INCIP009 INCIP011 INCIP017 INCIP020 INCIP023 INCM001 INCM002 INCM003
Gestão de clientes INCPROC005	Apresentação de cotação Gestão de encomendas de clientes Ficha de Cliente Inquérito de avaliação de satisfação do cliente Modelo de carta	INCPR001 INCPR004 INCIP007 INCIP010 INCIP015
Conceção e Desenvolvimento de projetos de engenharia INCPROC006	Apresentação de cotação Gestão de encomendas de clientes	INCPR001 INCPR004
Produção de produtos INCPROC007	Construção do projeto Inventários Inventários parciais Lista de existências parciais na produção	INCPR005 INCIT004 INCIP012 INCIP013

	Ordem de fabrico Pedido interno de material	INCIP016 INCIP018
Gestão de entregas INCPROC008	Expedição	INCIT003
Pós-vendas INCPROC009	Tratamento de Não Conformidades Avaliação de NC nos fornecimentos e fornecedores Carta e fecho de reclamação Inquérito de avaliação da satisfação do cliente Registo de não conformidade em encomendas	INCPR006 INCIP004 INCIP005 INCIP010 INCIP024
Gestão de equipamentos e infraestruturas INCPROC010	Comunicação de NC em veículos Ficha de verificação semanal de empilhadores Lista de verificação do estado da manutenção da produção Plano anual de revisão de equipamentos Ficha de registo de verificação semanal Ponto Rolante	INCIP006 INCIP008 INCIP014 INCIP019 INCIP028
Gestão de Compras e Fornecedores INCPROC011	Compras/subcontratação/seleção e avaliação de fornecedores Tratamento de Não conformidades Gestão de stocks e inventários Armazenagem Inventários Receção de encomendas Avaliação de NC nos fornecimentos e fornecedores Carta de Fecho de Reclamação Inventários parciais Lista de existências parciais na produção Pedido interno de material Registo de NC em encomendas Seleção e avaliação de fornecedores	INCPR002 INCPR006 INCPR007 INCIT001 INCIT004 INCIT005 INCIP004 INCIP005 INCIP012 INCIP013 INCIP018 INCIP022 INCIP026

4. CONCLUSÕES E TRABALHO FUTURO

O objetivo principal deste projeto assentou na conceção de bases para a implementação de um SGQ, regidos pela norma NP EN ISO 9001:2015, numa empresa de produção de unidades de Biodiesel, IncBio, com o intuito de melhorar o seu desempenho e práticas no decorrer da sua atividade económica.

Nos dias de hoje, é fundamental que a organização possua procedimentos e metodologias que permitam a gestão da qualidade dos seus serviços e produtos para garantirem a satisfação dos clientes. Desta forma um SGQ constitui um pilar essencial de

desenvolvimento e melhoria dos processos e serviços da organização quando se pretende manter o foco no cliente.

No início do projeto foi realizada uma auditoria de diagnóstico onde se verificou a inexistência de qualquer evidência para o desenvolvimento da implementação do SGQ. Desta forma, um dos primeiros passos foi a avaliação e definição de cada função existente na organização e as tarefas associadas. Posto isto avançou-se para a criação da política da qualidade e restantes pontos de interesse, todo este projeto foi auxiliado e acompanhado pela orientadora na empresa.

Posteriormente, foram definidos processos e criados procedimentos, instruções de trabalho e impressos de acordo com a organização da empresa.

Durante a execução do trabalho, foram sendo implementadas diversas medidas no sentido de ajustar e adaptar o SGQ aos requisitos da norma em estudo. Uma das medidas implementadas e que surgiram devido a situação atual do COVID-19, foi a implementação de um plano de contingência e de procedimentos e medidas criados de acordo com a realidade da empresa.

No final de todo o desenvolvimento, o sistema ficou sem ser implementado por decisão da Gerência. Até à data de finalização deste projeto a Gerência não tinha verificado quaisquer documentos criados e nem tinha reunido com o departamento de qualidade, desta forma, todo o sistema de gestão da qualidade foi criado e encontra-se pronto a ser implementado e pronto para uma auditoria interna.

A maior dificuldade no desenvolvimento e implementação deste trabalho, foi a ausência e a colaboração por parte da Gerência. Na implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade a gestão de uma organização não passa somente pela implementação de uma norma, mas sim pelo envolver de todas as pessoas, de todos os níveis da organização, e ainda respeitá-las como indivíduos. O envolvimento de todos, permite que o colaborador saiba qual é o seu contributo, desta forma saberá qual o seu papel e irá proporcionar comprometimento, a melhoria das suas competências, e ainda o seu reconhecimento e valorização. A comunicação, a consciencialização e a formação dos colaboradores são

elementos fundamentais que possibilitam que todas as suas capacidades sejam utilizadas em prol da organização. A ausência da Gerência permitiu que os processos não fossem implementados e que os colaboradores não tivessem interesse na sua implementação.

Um trabalho futuro seria com o envolvimento da Gerência, permitindo assim implementar o SGQ e efetuar auditorias internas. Também, futuramente, começar a trabalhar na implementação da ISO 14001:2015 – Sistema de Gestão Ambiental. A IncBio, é uma organização que necessita da implementação do Sistema de Gestão Ambiental para controlar os aspetos ambientais inerentes a sua atividade organizacional, visto estes poderem provocar danos ambientais a longo prazo.

5. REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS

- [1] “IncBio,” [Online]. Available: <http://incbio.com/pt/index.html>. [Acedido em 21 05 2020].
- [2] J. S. R. Silva, *Desenvolvimento de uma metodologia para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma NP EN ISO 9001:2008*, 2011.
- [3] C. I. P. Duarte, *Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade NP EN ISO 9001:2008 numa Indústria de Produção de Presunto*, 2012.

- [4] S. P. A. Costa, *Passos para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade numa instituição de ensino superior*, 2013.
- [5] J. D. C. R. Matos, *Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade numa gestora de frota automóvel*, 2016.
- [6] I. P. d. Qualidade, “NP EN ISO 9000 : 2015 - Sistemas de gestão da qualidade Fundamentos e Vocabulário,” 2015.
- [7] “Guia do Utilizador ISO 9001:2015,” apcer, Porto, 2015.
- [8] *Iso - International Organization For Standardization. Quality management systems - Fundamentals and vocabulary.*, 2015.
- [9] *ISO - International Organization For Standardization. Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos*, 2015.
- [10] “ISO - International Organization for Standardization,” [Online]. Available: <https://www.iso.org/about-us.html>. [Acedido em 15 05 2020].
- [11] I. P. d. Qualidade, “ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade : Requisitos,” *ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade : Requisitos*, 20 06 2020.
- [12] “APCER,” [Online]. Available: <https://www.apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/81/iso-9001>. [Acedido em 01 06 2020].

6. ANEXOS

Anexo A. Auditoria de Diagnóstico

4. Contexto da Organização

4.1. Compreender a organização e o seu contexto

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
É identificado como a organização determina as questões externas e internas relevantes para o seu propósito ou orientação estratégica?				X
De que forma essas questões afetam a capacidade de alcançar pretendido do SGQ?				X
De que forma a organização monitoriza e revê a informação acerca das questões internas e externas?				X

4.2. Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
São definidas quais as partes interessadas e relevantes para o SGQ?				X
Como foram determinados os requisitos que são relevantes para o sistema de gestão da qualidade?				X
Foi determinado o impacto ou potencial impacto que a organização poderia ter por parte das partes interessadas?				X
De que forma a organização monitoriza e revê a informação acerca das partes interessadas e dos seus requisitos relevantes?				X

4.3. Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
De que forma é que os limites e a aplicabilidade do SGQ foram utilizados para estabelecer o âmbito da organização?				X
Como é que as questões externas e internas, os requisitos das partes interessadas e os produtos e os serviços da organização foram tidos em conta na determinação do âmbito da organização?				X
Como é que foi determinado o âmbito do SGQ e aplicados requisitos desta Norma por parte da organização?				X

Lista de Verificação da Auditoria

A organização determinou algum dos requisitos da presente norma que não são aplicáveis?				X
Demonstre como é que os mesmos não afetam a conformidade dos produtos e serviços.				X
O âmbito do SGQ esta documentado?				X
Foram identificadas as principais questões internas e externas, os produtos e serviços que impactam o âmbito do SGQ?				X

4.4. Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
De que forma o SGQ foi implantado?				X
Demonstre como os processos foram determinados e implementados?				X
Como os processos foram definidos e de que forma interagem? Verificou-se as entradas e saídas dos processos?				X
Qual a sequencia e interação desses processos?				X
Quais são os critérios e métodos necessários para assegurar a operacionalização e o controlo eficazes destes processos?				X
De que forma foram determinados os recursos e como estes foram designados?				X
Como é que são atribuídas as responsabilidades e as autoridades para os processos?				X
São verificados os riscos e oportunidades e que medidas são tomadas para tratar dos mesmos?				X
Quais os métodos utilizados para monitorizar, medir e avaliar os processos?				X
São implementadas ações necessárias para assegurar que estes processos atingem os resultados pretendidos?				X
Como são determinadas as oportunidades de melhoria dos processos e do SGQ?				X
Que documentos existem que suportam a operacionalização dos processos?				X
Como é que essa documentação é retida e controlada?				X
De que maneira se assegura que os processos são implementados de acordo com o planeado?				X

5. Liderança

5.1. Liderança e compromisso

5.1.1. Generalidades

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
Como a gestão de topo demonstra liderança e compromisso ao assumir responsabilidade pela eficácia do sistema da qualidade?				X
De que maneira estão a política da qualidade e os objetivos estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade e de que modo são compatíveis com o contexto e a orientação estratégica?				X

5. Liderança

5.1. Liderança e compromisso

5.1.2. Foco no cliente

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
Como é efetuada a divulgação da política da qualidade na organização? Demonstre que esta é aplicada e entendida.				X
Como estão os requisitos do SGQ integrados nos processos de negócio?				X
De que forma o pensamento baseado no risco é implementado?				X
Como é garantida a disponibilização dos recursos necessários para o SGQ				X
De que forma é assegurado que o SGQ atinge os resultados pretendidos?				X
Como é que se processa o comprometimento, a orientação e o apoio das pessoas para a contribuição de um SGQ eficaz?				X
Como é promovida a melhoria continua?				X
De que maneira é efetuado o suporte a outras funções de gestão relevantes a fim de demonstrarem a sua liderança nas suas áreas de responsabilidade?				X

5.2. Política

5.2.1. Estabelecer a política da qualidade

5.2.2. Comunicação da política da qualidade

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
Como é que a gestão de topo estabelece, implementa e mantém a política da qualidade				X
De que forma é possível verificar que a política de qualidade é adequada ao propósito e contexto da organização?				X
A política da qualidade proporciona um enquadramento para a definição de objetivos da qualidade?				X
Está presente um compromisso para a satisfação dos requisitos aplicáveis?				X
Incluí um compromisso para a melhoria contínua do SGQ?				X
Onde se encontra a política da qualidade documentada?				X
De que forma é comunicada? Demonstre como a mesma é comunicada e aplicada na organização.				X
Como é que a política da qualidade é disponibilizada às partes interessadas?				X

5.2. Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
Como é que a gestão de topo garante que as responsabilidades e autoridades para funções relevantes são atribuídas, comunicadas e compreendidas?				X
De que forma a gestão de topo atribui a responsabilidade e autoridade para assegurar que o sistema de gestão da qualidade está em conformidade com os requisitos desta Norma?				X
De que forma a gestão de topo atribui a responsabilidade e autoridade para assegurar que, dos processos estão a resultar saídas pretendidas?				X
Como são reportados o desempenho do SGQ e as oportunidades de melhoria à gestão de topo?				X
Como é promovido o foco no cliente em toda a organização?				X

Código:

Elaborado:

Data: 03/03/2020

Revisão:

Aprovado:

4

Como é assegurada a integridade do SGQ quando se planeia e implementam alterações no SGQ?				X
---	--	--	--	---

6. Planeamento

6.1. Ações para tratar riscos e oportunidades

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
Como é que as questões internas e externas são partes interessadas aquando do planeamento para o SGQ?				X
De que forma são determinados e abordados os riscos e oportunidades, para que o SGQ possa atingir os resultados pretendidos, prevenir e reduzir efeitos indesejados e obter melhoria contínua?				X
De que forma as ações são planeadas para tratar os riscos e oportunidades?				X
Como é que as ações são integradas e implementadas nos processos do SGQ?				X
De que forma é realizada a avaliação da eficácia dessas ações?				X

6.2. Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
Onde se encontram documentados os objetivos da qualidade?				X
Os mesmos são consistentes com a política da qualidade?				X
Têm em consideração os requisitos aplicáveis?				X
São relevantes para a conformidade dos produtos e serviços e para o aumento da satisfação do cliente?				X
São monitorizados? Como? Com que frequência?				X
São comunicados?				X
São atualizados conforme adequado?				X
De que forma a organização determina o que será realizado, com que recursos, quando termina e de que modo serão avaliados os resultados para os objetivos da qualidade?				X

6.3. Planeamento das alterações

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
Como são planeadas as alterações ao SGQ?				X
Demonstre o propósito e potenciais consequências das alterações?				X
De que maneira são disponibilizados os recursos?				X

7. Suporte

7.1. Recursos

7.1.1. Generalidades

7.1.2. Infraestruturas

7.1.3. Ambiente para operacionalização dos processos

7.1.4. Recursos de monitorização e medição

7.1.5. Rastreabilidade da medição

7.1.6. Conhecimento organizacional

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
Indique de que maneira os recursos são determinados e providenciados para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do SGQ?				X
Mostre como é que a organização considera o que é necessário ser obtido de fornecedores externos?				X
De que forma são providenciadas pessoas necessárias à eficaz implementação do SGQ e à operacionalização e controlo dos processos?				X
Como são determinadas, providenciadas e mantidas as condições ambientais para a operacionalização dos processos e para a obtenção dos produtos e serviços?				X

Lista de Verificação da Auditoria

De que modo é garantido que os recursos providenciados são adequados aos tipos específicos de atividades de monitorização e medição realizadas e que são mantidos para assegurar a sua contínua adequação aos propósitos?				X
Indique onde se encontra documentada a informação.				X
Quando aplicável, demonstre que as calibrações ou verificações são efetuadas em intervalos especificados ou antes da utilização, face a padrões de medição internacionais ou nacionais.				X
Se não existirem tais padrões, apresente a documentação utilizada como base para o procedimento de calibração ou verificação.				X
Mostre como se encontra o equipamento de medição identificado de forma a determinar o seu estado de calibração.				X
Mostre de que maneira se assegura que o equipamento se encontra salvaguardado de danos e deterioração que possam invalidar o processo.				X
De que forma é avaliada a validade de resultados de medição anteriores a alguma adversidade detetada no equipamento durante uma calibração ou verificação?				X
Como é definido o conhecimento necessário para a operacionalização de processos?				X
De que forma é mantido o conhecimento organizacional e disponibilizado?				X
Como considera o conhecimento atual e de que forma são adquiridos novos conhecimentos de maneira a acompanhar as novas necessidades e tendências?				X

7.2. Competências

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
Mostre como são determinadas as competências necessárias das pessoas que executam tarefas que afetam o desempenho do SGQ.				X
Como é estabelecido que as pessoas são competentes para o desempenho das tarefas e como são avaliadas as suas ações?				X
Apresente o documento onde se encontra retida a informação acerca das competências?				X

7.3. Consciencialização

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
De que forma as pessoas estão conscientes da política da qualidade, dos objetivos da qualidade, do seu contributo para a eficácia do SGQ e das implicações da não conformidade com os requisitos do SGQ?				X

7.4. Comunicação

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
Como são determinadas as necessidades de comunicação interna e externa relevantes para o SGQ? O que é comunicado? Quando é comunicado? A quem é comunicado? Como é comunicado? Quem é que comunica?				X

7.5. Informação documentada

7.5.1. Generalidades

7.5.2. Criação e atualização

7.5.3. Controlo da informação documentada

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
Que informação documentada existe que é requerida por esta Norma?				X
Que informação documentada existe que é necessária para a eficácia do SGQ?				X
Mostre que a documentação apresenta indentação e descrição.				X
Em que formatos existe?				X
Apresente provas de que a documentação é revista e aprovada em termos de pertinência e adequação?				X
Perante o controlo da informação documentada, como é processada:				X

Lista de Verificação da Auditoria

A distribuição? O acesso? A recuperação? A utilização? O armazenamento e conservação? O controlo de alterações? A retenção e eliminação?				
Como é identificada e controlada a informação documentada de origem externa determinada pela organização como sendo necessária para o planeamento e a operacionalização do SGQ?				X

8. Operacionalização

8.1. Planeamento e controlo operacional

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
Como são controlados e implementados os processos necessários para satisfazer os requisitos para o fornecimento de produtos e serviços?				X
De que modo são determinados os requisitos dos produtos e serviços?				X
Quais os critérios para os processos e para a aceitação dos produtos e serviços?				X
Como esta implementado o controlo de processos?				X
Mostre um documento que apresente evidências de que os processos foram realizados conforme planeado e da conformidade de produtos e serviços com os respetivos requisitos?				X
De que modo são controladas as alterações planeadas?				X
Quais as ações tomadas para mitigar efeitos adversos?				X
De que modo são controlados os processos subcontratados?				X

8.2. Requisitos para produtos e serviços

8.2.1. Comunicação com o cliente

8.2.2. Determinação dos requisitos para produtos e serviços

8.2.3. Revisão dos requisitos para produtos e serviços

8.2.4. Alterações aos requisitos para produtos e serviços

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
Como é efetuada a comunicação com os clientes?				X
De que forma são comunicadas informações acerca de produtos, serviços, encomendas, contratos, retorno da informação dos clientes, controlo da propriedade do cliente, requisitos específicos e para ações de contingência?				X
Qual é o processo para determinar os recursos relacionados com os produtos e serviços a propor aos clientes?				X
De que modo é estabelecido, implementado e mantido este processo?				X
Como são definidos os requisitos de produtos e serviços incluindo exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis?				X
Como é garantida a satisfação das alegações relativas aos produtos e serviços?				X
De que forma é realizada a revisão aos requisitos especificados pelo cliente e pela organização? As exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis aos produtos e serviços? E os requisitos contratuais ou de encomenda?				X
Mostre que os requisitos contratuais ou de encomenda são resolvidos?				X
De que forma são resolvidos os requisitos contratuais ou de encomenda quando diferem dos previamente executados?				X
Como são confirmados os requisitos de clientes antes da aceitação quando o cliente não fornece uma declaração documentada dos seus requisitos?				X

Mostre a documentação dos resultados de antevisão e de quaisquer novos requisitos para produtos e serviços.				X
Mostre a documentação que contém as alterações dos produtos e serviços				X
Como é assegurado que a informação documentada é corrigida e que as pessoas relevantes tomam consciência dos requisitos alterados?				X

8.3. Requisitos para produtos e serviços

8.3.1. Generalidades

8.3.2. Planeamento do design e desenvolvimento

8.3.3. Entradas para design e desenvolvimento

8.3.4. Controlos do design e desenvolvimento

8.3.5. Saídas do design e desenvolvimento

8.3.6. Alterações do design e desenvolvimento

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
<p>Ao determinar as etapas e os controlos para design e desenvolvimento mostre como considera:</p> <ul style="list-style-type: none"> A natureza, duração e os controlos; As etapas requeridas pelo processo, incluindo as revisões aplicáveis; As atividades requeridas de verificação e validação; As responsabilidades e autoridades envolvidas; As necessidades em termos de recursos internos e externos; A necessidade de controlar as interfaces entre as pessoas envolvidas no processo; A necessidade de envolver clientes e utilizadores no processo. 				X

Lista de Verificação da Auditoria

Apresente a informação documentada necessária para demonstrar que foram satisfeitos os requisitos de design e desenvolvimento.				X
Apresente como são determinados os requisitos essenciais para os tipos específicos de produtos e serviços a ser objeto de design e desenvolvimento, tendo em conta: Os requisitos funcionais e de desempenho; A informação resultante de atividades anteriores semelhantes; Exigências estatutárias e regulamentares; Normas ou códigos de conduta que a organização se tenha comprometido a implementar; As potenciais consequências de falhas.				X
Como é definido que as entradas são adequadas, completas e sem ambiguidades, relativamente aos propósitos de design e desenvolvimento?				X
De que modo é aplicado o controlo de processos para assegurar que: Os resultados a ser obtidos são definidos; As revisões são conduzidas para avaliar a aptidão dos resultados para satisfazer os requisitos; As saídas satisfazem os requisitos de entrada; As atividades de validação são conduzidas para assegurar que os produtos e serviços resultantes satisfazem os requisitos para a aplicação especificada ou a utilização pretendida.				X
De que modo é aplicado o controlo de processos para assegurar que as saídas: Satisfazem os requisitos de entrada; São adequadas para os subsequentes processos de fornecimento de produtos e serviços; Incluem ou referem requisitos de monitorização e medição, bem como critérios de aceitação; Especificam as características dos produtos e serviços que são essenciais para a utilização e para a prestação adequada.				X
Apresente a informação documentada disponível acerca das saídas de design e desenvolvimento.				X
Como é executada a identificação, revisão e o controlo das alterações feitas durante ou após o design e desenvolvimento de produtos e serviços para assegurar que não há nenhum impacto adverso sobre a conformidade com os requisitos?				X

Apresente a informação documentada disponível acerca das alterações de design e desenvolvimento.				X
--	--	--	--	---

8.4. Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos

8.4.1. Generalidades

8.4.2. Tipo e extensão do controlo

8.4.3. Informação para fornecedores externos

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
Como é assegurado que os processos, produtos e serviços de fornecedores externos estão conforme os requisitos?				X
Mostre como são aplicados os controlos aos processos, produtos e serviços, quando: Os produtos e serviços de fornecedores externos se destinam a ser incorporados nos próprios produtos e serviços da organização; Os produtos e serviços são fornecidos diretamente aos clientes por fornecedores externos em nome da organização; Um processo, ou parte de um processo, é realizado por um fornecedor externo como resultado de uma decisão da organização.				X
Mostre como é efetuada a avaliação, seleção, monitorização do desempenho e reavaliação de fornecedores.				X
Apresente a informação documentada relativa ao controlo dos processos, produtos e serviços fornecedores externos.				X
Como é determinado o controlo aplicado aos fornecedores externos relativamente a processos, produtos e serviços, tendo em conta: O potencial impacto dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos sobre a capacidade da organização para satisfazer de forma consistente os requisitos dos clientes bem como exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis; A eficácia dos controlos aplicados pelo fornecedor externo.				X

Lista de Verificação da Auditoria

Que verificações, ou outras atividades existem para assegurar que os processos, produtos e serviços de fornecedores externos satisfazem os requisitos?				X
<p>Mostre como é efetuada a comunicação dos requisitos aos fornecedores externos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> Processos, produtos e serviços a fornecer; Aprovação dos processos, produtos, métodos, serviços ou equipamentos; Competência das pessoas, incluindo qualificações necessárias; As interações do fornecedor externo com o SGQ da organização; O controlo e a monitorização do desempenho do fornecedor externo a serem aplicados pela organização; As atividades de verificação ou validação que a organização, ou o seu cliente, tenciona levar a cabo nas instalações do fornecedor externo. 				X
Antes de comunicar com os fornecedores externos, como é garantida a adequação aos requisitos específicos.				X

8.5. Produção e prestação de serviço

8.5.1. Controlo da produção e da prestação de serviço

8.5.2. Identificação e rastreabilidade

8.5.3. Propriedades dos clientes ou dos fornecedores externos

8.5.4. Preservação

8.5.5. Atividades posteriores à entrega

8.5.6. Controlo das alterações

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
Que condições controladas existem para a produção e prestação de serviços, incluindo as atividades de entrega e posteriores à entrega?				X

Lista de Verificação da Auditoria

<p>Apresente as condições controladas para:</p> <p>A disponibilidade de informação documentada que defina as características dos produtos e dos serviços;</p> <p>A disponibilidade de informação que defina as atividades a ser executadas e os resultados a obter;</p> <p>A implementação de atividades de monitorização e de medição em etapas que verifiquem os critérios de controlo dos processos ou das saídas e os critérios de aceitação de produtos e serviços foram satisfeitos;</p> <p>A utilização da infraestrutura e do ambiente adequados para a operacionalização dos processos;</p> <p>A designação de pessoas competentes, incluindo quaisquer qualificações requeridas;</p> <p>A validação e a revalidação periódica da capacidade dos processos de produção e de prestação do serviço para serem atingidos os resultados planeados, quando a saída resultante não possa ser verificada por uma monitorização ou medição subsequente;</p> <p>A implementação de ações para prevenir o erro humano;</p> <p>A implementação de atividades de libertação, de entrega e posteriores à entrega</p>				X
Quais os meios utilizados para identificar as saídas quando é necessário assegurar conformidade de produtos e serviços?				X
Como é identificado o estado das saídas?				X
Como é controlada a identificação única das saídas quando a rastreabilidade é um requisito? Que informação documental retém?				X
Que cuidado é disponibilizado aos clientes ou fornecedores externos sob o seu controlo?				X
De que modo é identificada, verificada, protegida e salvaguardada a propriedade de clientes ou fornecedores externos, disponibilizada para utilização ou para incorporação nos produtos e serviços?				X
Que meios são utilizados para reportar ao cliente ou fornecedor externo que a sua propriedade foi perdida, danificada ou se encontra inadequada para utilização?				X
Como é garantida a preservação das saídas durante a produção e a prestação do serviço, de modo assegurar a conformidade com os requisitos?				X

Lista de Verificação da Auditoria

Como são preservados os requisitos para as atividades posteriores à entrega associadas aos produtos e aos serviços?				X
Como são revistas e controladas alterações não previstas para assegurar a conformidade continuada com os requisitos?				X
Apresente a informação documentada disponível que descreva os resultados da revisão das alterações, a(s) pessoa(s) que autorizou(aram) as alterações e quaisquer ações que resultem da revisão.				X

8.6. Libertação de produtos e serviços

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
Mostre como as disposições planeadas têm vindo a ser implementadas nas etapas adequadas, para verificar se os requisitos para produtos e serviços foram satisfeitos.				X
Mostre como a libertação de produtos e serviços para o cliente não prossegue antes de terem sido completadas de forma satisfatória as disposições planeadas, exceto quando aprovada por uma autoridade relevante e, onde aplicável, pelo cliente.				X
Apresente informação documentada relativa a libertação de produtos e serviços.				X

8.7. Controlo de saídas não conformes

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
Como são identificadas as saídas não conformes, com os respetivos requisitos e controladas para prevenir a sua utilização ou entrega não pretendidas?				X
Quais as ações corretivas adequadas são tomadas baseadas na natureza da não conformidade de produtos e serviços?				X
Como são aplicadas a produtos e serviços não conformes que sejam detetados após entrega dos produtos, durante ou após prestação do serviço?				X
Como são tratadas as saídas não conformes em termos de: Correção; Segregação, contenção, retorno ou suspensão do fornecimento de produtos e serviços; Informação ao cliente;				X

Código:

Elaborado:

Data: 03/03/2020

Revisão:

Aprovado:

16

Lista de Verificação da Auditoria

Obtenção de autorização para aceitação sob derrogação.				
De que modo é verificada a conformidade com os requisitos quando as saídas não conformes são corrigidas?				X
Apresente a informação documentada que descreve a não conformidade, as ações empreendidas, as derrogações obtidas e identifique a autoridade que decide a ação correspondente à não conformidade.				X

9. Avaliação do desempenho

9.1. Monitorização, Medição, Análise e Medição

9.1.1. Generalidades

9.1.2. Satisfação do Cliente

9.1.3. Análise e avaliação

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
Mostre como é executada a monitorização e a medição quando necessário.				X
Mostre como são aplicados os métodos de monitorização, medição, análise e avaliação necessários para assegurar resultados válidos.				X
Demonstre quando é necessário proceder à monitorização e medição.				X
Mostre quando é necessário proceder à análise e à avaliação os resultados da monitorização e da medição.				X
Apresente um documento que demonstre que as atividades de monitorização e medição têm sido aplicadas de acordo com as necessidades requeridas.				X
Mostre como é feita a avaliação de desempenho e eficácia do SGQ.				X
De que modo é monitorizada a perceção do cliente quanto à medida, em que assuas necessidades e expectativas foram satisfeitas?				X
Quais os métodos de obtenção, monitorização e revisão dessa informação?				X

Lista de Verificação da Auditoria

Mostre como é feita a análise e a avaliação dos dados e informação provenientes da monitorização e medição.				X
Mostre como os resultados da análise são usados para avaliar: A conformidade de produtos e serviços; O grau de satisfação do cliente; O desempenho e a eficácia do SGQ; Se o planeamento foi implementado com eficácia; A eficácia das ações empreendidas para tratar os riscos e as oportunidades; O desempenho de fornecedores externos; As necessidades de melhorias no SGQ.				X

9.2. Auditoria Interna

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
Estão a ser executadas auditorias internas em intervalos planeados?				X
As mesmas encontram-se em conformidade com os requisitos da organização para o seu SGQ? E com os requisitos da presente Norma?				X
As auditorias proporcionam informação sobre se o SGQ está eficazmente implementado e mantido?				X
Existe algum programa de auditoria que inclua os objetivos da qualidade, a importância dos processos, opinião dos clientes, alterações mais significativas e resultados de outras auditorias?				X
Onde se encontram os critérios e estrutura de cada auditoria?				X
É possível garantir que a seleção dos auditores e a condução do processo de auditoria são objetivos e imparciais e que os auditores escolhidos não auditam o próprio trabalho?				X
De que forma os resultados são reportados à gestão relevante?				X
É possível assegurar que as correções necessárias e as ações corretivas são empreendidas sem atrasos indevidos?				X
Mostre a informação documentada do processo de auditoria e respetivos resultados.				X

9.3. Monitorização, Medição, Análise e Medição

9.3.1. Generalidades

9.3.2. Satisfação do Cliente

9.3.3. Análise e avaliação

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
Com que frequência a gestão de topo procede à revisão do SGQ da organização? A sua pertinência, adequação, eficácia e alinhamento com a orientação estratégica da organização é assegurada?				X
Qual a informação que a gestão costuma rever? Está incluído: Ações resultantes das anteriores revisões pela gestão; Alterações em questões externas e internas relevantes para o SGQ; Informações quanto ao desempenho e à eficácia do SGQ; Questões relacionadas com a satisfação do cliente e retorno de informação das partes interessadas; Cumprimento dos objetivos da qualidade; Desempenho dos processos e conformidade dos produtos e serviços; Não conformidades e ações corretivas; Resultados de monitorização e medição; Resultados de auditorias; Ações tomadas para tratar riscos e oportunidades; Oportunidades de melhoria.				X
Mostre que as saídas da revisão pela gestão incluem decisões e ações relacionadas com oportunidades de melhoria, necessidade de alteração do SGQ e necessidades de recursos.				X
Apresente a informação documentada relacionada com as saídas da revisão pela gestão.				X

10. Melhoria

10.1. Generalidades

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
De que modo são definidas e selecionadas oportunidades de melhoria?				X
Que ações já foram tomadas de maneira a satisfazer as necessidades do cliente e a aumentar a sua satisfação?				X
Mostre como é efetuada a melhoria de produtos e serviços de forma a satisfazer os requisitos.				X
Mostre como é efetuada a correção, prevenção ou redução de efeitos não desejados;				X
Mostre como é aplicada a melhoria de desempenho e eficácia do SGQ.				X

10.2. Não Conformidade e Ação Corretiva

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
Quando ocorre uma não conformidade demonstre como: Reage à mesma; Que medidas toma para a controlar e corrigir; Lida com as consequências; Avalia a necessidade de ações para eliminar as causas da mesma: -Revendo e analisando a não conformidade? -Determinando as causas da mesma? -Determinando se existem não conformidades similares ou prevendo a ocorrência da mesma? Implementa qualquer ação necessária; Revê a eficácia de qualquer ação corretiva empreendida; Efetua alterações no SGQ, se necessário.				X
Demonstre como as ações corretivas devem ser adequadas aos efeitos das não conformidades encontradas.				X
Que documento pode apresentar como evidência da natureza das não conformidades e ações subsequentes?				X
Que documento pode apresentar como evidência dos resultados de qualquer ação corretiva?				X

Código:

Elaborado:

Data: 03/03/2020

Revisão:

Aprovado:

20

10.3. Melhoria Contínua

Requisitos	Conforme	Não Conforme	Oportunidade de Melhoria	Não Aplicado
Demonstre que melhora continuamente a pertinência, a adequação e eficácia do SGQ.				X
Demonstre que os resultados da análise e da avaliação e as saídas da revisão são considerados pela gestão a fim de determinar se há necessidades ou oportunidades que devem ser tratadas no contexto da melhoria contínua.				X

Anexo B. Questionário Análise SWOT

O intuito deste questionário é poder terminar a avaliação da análise SWOT. Peço que respondam individualmente. Obrigada.

1. Que partes / processos da IncBio que são bem-sucedidos?
2. Que partes / processos da IncBio que não são bem-sucedidos?
3. Quais são os recursos físicos que a IncBio possui?
4. Quais são os recursos tangíveis que a incBio precisa?
5. Quais as vantagens e desvantagens da IncBio sobre a concorrência?
6. Qual a posição da IncBio no mercado?
7. O que acha que pode tornar a IncBio mais competitiva no mercado?
8. Indique tendências de mercado que podem ser uma ameaça para a IncBio.
9. Indique algumas estratégias que possa ajudar a IncBio a desenvolver novas oportunidades.
10. O que impede o crescimento da IncBio?
11. Quais são as principais desvantagens que a equipa enfrenta?
12. Qual o nível de comunicação entre a IncBio e o cliente? Indique aspetos positivos e negativos.
13. Qual é o feedback dado pelos clientes relativamente ao serviço prestado?
14. Por fim, indique o que pode ser melhorado na IncBio.
15. Que partes / processos da IncBio que são bem-sucedidos?
16. Que partes / processos da IncBio não são bem-sucedidos?
17. Quais são os recursos físicos que a IncBio possui?
18. Quais são os recursos tangíveis que a incBio precisa?
19. Quais as vantagens e desvantagens da IncBio sobre a concorrência?
20. Qual a posição da IncBio no mercado?
21. O que acha que pode tornar a IncBio mais competitiva no mercado?
22. Indique tendências de mercado que podem ser uma ameaça para a IncBio.
23. Indique algumas estratégias que possa ajudar a IncBio a desenvolver novas oportunidades.
24. O que impede o crescimento da IncBio?

25. Quais são as principais desvantagens que a equipa enfrenta?
26. Qual o nível de comunicação entre a IncBio e o cliente? Indique aspetos positivos e negativos.
27. Qual é o feedback dado pelos clientes relativamente ao serviço prestado?
28. Por fim, indique o que pode ser melhorado na IncBio.

Anexo C. Plano de Contingência

Incalculável, Lda

Plano de Contingência COVID-19

Versão 1

2020

Aprovação do Plano de Contingência:

Título	Plano de Contingência
Versão	1
Data	8 de Maio de 2020
Ano de Realização	2020
Propriedade	Incáculavel, Unipessoal Lda Rua Nova da Ribela 220 4475-710 Maia

	Nome e Assinatura	Data
Autoria Departamento da Qualidade	_____ (Ilsa Soares)	2020/05/08
Aprovação CEO da Incalculável	_____ (José Marques)	2020/05/08

Índice

1. Introdução.....	4
2. Objetivo.....	4
2.1. Princípios subjacentes.....	5
3. A doença por Coronavírus (COVID-19)	5
4. Transmissão do COVID-19.....	5
5. O que é um caso suspeito?	6
5.1. Como proceder em caso suspeito.....	6
5.2. Procedimentos de vigilância de contactos próximos.....	7
6. Prevenção	8
6.1. Medidas Preventivas.....	8
6.1.1. Prevenção e contenção.....	8
6.1.1.1. Higienização das Mãos.....	9
6.1.1.2. Etiqueta Respiratória	10
6.1.1.1. Higiene, Limpeza e Desinfecção	10
6.1.2. Distanciamento Social.....	10
6.1.3. Áreas de Isolamento	11
Anexos.....	12
Anexo I – Procedimentos de Comunicação em Caso Suspeito.....	13
Anexo II – Procedimentos de Monitorização de Contactos Próximos de um Caso COVID Confirmado.....	15
Anexo III – Procedimentos de Proteção Individual.....	17
Anexo IV – Procedimentos de Utilização Correta das Máscaras	21
Anexo V – Procedimentos para Utilização de Espaços Comuns	23
Anexo VI – Procedimentos para Clientes.....	25
Anexo VII – Procedimentos para Receção de Encomendas.....	27
Anexo VIII – Procedimentos para Higienização e Desinfecção.....	29

1. Introdução

O presente documento dá a divulgar os pontos essenciais estabelecidos no Plano de Contingência da Incalculável para a Doença por Coronavírus (COVID-19). Este plano fornece informação aos colaboradores da empresa sobre esta nova doença, sobre as medidas de prevenção e controlo desta infeção, e sobre os procedimentos e medidas a adotar perante a identificação de casos suspeitos e/ou confirmados.

O Plano de Contingência da Incalculável para a Doença por Coronavírus (COVID-19) foi desenvolvido com base nas orientações da Direção-Geral da Saúde (DGS) e na melhor evidência científica disponível até ao momento. Os colaboradores da Incalculável serão informados sobre a doença por coronavírus (COVID19) e sobre as formas de evitar a transmissão, através dos meios mais adequados: Boletim Informativo, por correio eletrónico, afixação de cartazes nos espaços comuns, etc. De igual modo, a informação sobre as recomendações e procedimentos estabelecidos no Plano de Contingência da Incalculável para a Doença por Coronavírus (COVID-19) será amplamente divulgada, através dos meios mais adequados. A Incalculável está comprometida com a proteção da saúde e a segurança dos seus colaboradores, tendo também um papel importante a desempenhar na limitação do impacto negativo deste surto na comunidade, face às valências de conhecimento que detêm em diversas áreas.

2. Objetivo

O presente Plano estabelece a estratégia, os procedimentos e as medidas destinadas a assegurar as condições de segurança e de saúde dos colaboradores e ainda quem venha frequentar as instalações, numa ótica de prevenção e ainda garantir a operacionalidade e funcionalidade da Incalculável durante a crise provocada por uma pandemia associada ao COVID-19.

Sempre que surjam novas orientações formuladas pela DGS ou pelos serviços de medicina do trabalho da empresa este Plano será objeto de revisão e atualização. Este plano aplica-se a toda a organização Incalculável.

2.1. Princípios subjacentes

Os princípios subjacentes à elaboração do presente plano são:

- Proteger a saúde dos colaboradores através da limitação do risco de contaminação, nos locais de trabalho. Para este efeito estão previstas medidas preventivas no âmbito da saúde, condições para o exercício de atividades e distribuição de Equipamentos de Proteção Individual (EPI);
- Promover a continuidade das funções nucleares da empresa, assegurando a manutenção dos serviços que venham a ser considerados essenciais;
- Envolver os prestadores de serviços, fornecedores e clientes no sentido de estes também estruturarem os seus próprios Planos de Contingência, definindo serviços essenciais compatíveis com os serviços essenciais da Incalculável;

3. A doença por Coronavírus (COVID-19)

Os coronavírus são uma família de vírus conhecidos por causar doença no ser humano e são bastante comuns em todo o mundo. A infeção origina sintomas inespecíficos como tosse, febre ou dificuldade respiratória, ou apresentar-se como doença mais grave, como pneumonia. O período de incubação do novo coronavírus é de 2 a 14 dias.

Após exposição a um caso confirmado de COVID-19, podem surgir os seguintes sintomas:

- Dificuldade respiratória;
- Tosse;
- Febre.

De forma geral, estas infeções podem causar sintomas mais graves em pessoas com sistema imunitário mais fragilizado, pessoas mais velhas, e pessoas com doenças crónicas como diabetes, cancro e doenças respiratórias.

4. Transmissão do COVID-19

Pelo que é conhecido de outros coronavírus, a transmissão do COVID-19 acontece quando existe contacto próximo, perímetro até 2 metros, com uma pessoa infetada. O risco de transmissão aumenta quanto maior for o período de contacto com uma pessoa infetada.

Considera-se que o COVID-19 pode transmitir-se:

- Por gotículas respiratórias;
- Pelo contacto direto com secreções infecciosas;
- Por aerossóis em procedimentos terapêuticos que os produzem (inferiores a 1 micron).

Existem duas formas através das quais uma pessoa pode ficar infetada:

- A transmissão de pessoa para pessoa, esta ocorre durante uma exposição próxima a pessoa com COVID-19, através da disseminação de gotículas respiratórias produzidas quando uma pessoa infetada tosse, espirra ou fala, as quais podem ser inaladas ou pousar na boca, nariz ou olhos de pessoas que estão próximas.
- O contacto das mãos com uma superfície ou objeto com o coronavírus e, em seguida, o contacto com as mucosas oral, nasal ou ocular (boca, nariz ou olhos), pode conduzir à transmissão da infeção.

5. O que é um caso suspeito?

A definição seguidamente apresentada é baseada na informação disponível, à data, no Centro Europeu de Prevenção e Controlo de Doença Transmissíveis (ECDC).

Critérios clínicos	Critérios epidemiológicos
Infeção respiratória aguda (febre ou tosse ou dificuldade respiratória) requerendo ou não hospitalização	<p>História de viagem para áreas com transmissão comunitária ativa⁴ nos 14 dias antes do início de sintomas</p> <p>OU</p> <p>Contacto com caso confirmado ou provável de infeção por SARS-CoV-2/COVID-19, nos 14 dias antes do início dos sintomas</p> <p>OU</p> <p>Profissional de saúde ou pessoa que tenha estado numa instituição de saúde onde são tratados doentes com COVID-19</p>

5.1. Como proceder em caso suspeito

Qualquer colaborador com **sinais e sintomas de COVID-19 e ligação epidemiológica, informa o responsável pelo plano de contingência do seu departamento, via telefónica se possível, e se possível deve ir para a sua residência. Em casos em que o colaborador não se consiga deslocar por meios próprios para a sua residência este tem de se dirigir à “área de isolamento” já com os EPIs colocados e contactar o SNS (808 24 24 24).** O responsável pelo plano de contingência do departamento deve contactar, de imediato, o Departamento de Qualidade e este avisar a Gestão de Topo.

No caso de existirem colaboradores que acompanhem/prestem assistência ao colaborador com sintomas, devem colocar, momentos antes de se iniciar esta assistência, uma máscara e luvas descartáveis, para além do cumprimento das precauções básicas de controlo de infeção quanto à higiene das mãos, após contacto com o colaborador doente.

O colaborador deve sempre informar a Incalculável dos resultados dos testes realizados pelo SNS 24 e da sua situação. No caso de se tratar de um **caso suspeito validado** pelo SNS 24, a Incalculável procederá da seguinte forma:

- Informa os restantes colaboradores da existência de caso suspeito validado;
- Reforça a limpeza e desinfeção, principalmente nas superfícies frequentemente manuseadas e mais utilizadas pelo doente confirmado, com maior probabilidade de estarem contaminadas. Dar especial atenção à limpeza e desinfeção do posto de trabalho do doente confirmado (incluindo materiais e equipamentos utilizados por este). Limpeza a efetuar num raio de 2 metros, ver anexo VIII;
- Garantir a limpeza e desinfeção da área de “isolamento” que ficará selada.
- Assegura o armazenamento dos resíduos do caso confirmado em saco de plástico que, após ser fechado (ex. com abraçadeira), deve ser segregado e enviado para operador licenciado para a gestão de resíduos hospitalares com risco biológico. Este procedimento deve ser assegurado pelos prestadores de serviço no âmbito da limpeza das instalações.

5.2. Procedimentos de vigilância de contactos próximos

Considera-se “contacto próximo” um colaborador que não apresenta sintomas no momento, mas que teve ou pode ter tido contacto com um caso confirmado de COVID-19, ver Anexo II.

O contacto próximo com caso confirmado de COVID-19 pode ser de:

- **Alto risco de exposição**, é definido como:
 - Colaborador do mesmo posto de trabalho (gabinete, sala, seção, zona até 2 metros) que o caso confirmado;
 - Colaborador que esteve face-a-face com o caso confirmado ou que esteve com este em espaço fechado;
 - Colaborador que partilhou com o caso confirmado objetos ou equipamentos que possam estar contaminados.

- **Baixo risco de exposição** (casual), é definido como:
 - Colaborador que teve contacto esporádico (momentâneo) com o caso confirmado (ex. em movimento/circulação durante o qual houve exposição a gotículas/secreções respiratórias através de conversa face-a-face inferior a 15 minutos, tosse ou espirro);
 - Colaborador que prestou assistência ao caso confirmado, desde que tenha seguido as medidas de prevenção (ex. utilização adequada da máscara e luvas; etiqueta respiratória; higiene das mãos).

Devem estes colaboradores contactar o SNS 24 e informar o responsável pelo plano de contingência do seu departamento que, posteriormente, comunicará ao DQ as informações obtidas.

6. Prevenção

As medidas aqui abordadas organizam-se em 3 áreas distintas:

- Medidas de prevenção considerando o risco associado à infeção por COVID-19;
- Preparação da Incalculável para responder a um possível caso de infeção por COVID-19 – Anexo I e II;
- Manutenção dos serviços prestados pela Incalculável em caso de aumento do risco de infeção por COVID-19.

6.1. Medidas Preventivas

6.1.1. Prevenção e contenção

No âmbito deste Plano, adquirem relevo as medidas e os procedimentos de proteção individual nas áreas da higiene das mãos e etiqueta respiratória– Anexo III.

Como medidas a aplicar na Incalculável, destacam-se:

- Difusão de informação na empresa;
- Garantir uma boa ventilação do local de trabalho, ver anexo V;
- Respeitar o distanciamento social, 2 metros;
- Respeitar as boas práticas instituídas, ou seja, praticar a higiene das mãos, praticar a etiqueta respiratória, e utilização de materiais e/ou equipamentos que possam complementar este Plano.

- Intensificar os serviços de limpeza (ver anexo VIII), com especial atenção para todos os objetos e espaços de uso comum, tais como:
 - Maçanetas/puxadores de todas as portas;
 - Todos os corrimãos;
 - Loijas de casas-de-banho;
 - Todos os interruptores;
 - Todos os teclados;
 - Todas as superfícies de trabalho.
- Utilização dos EPIs nomeadamente, máscaras distribuídas pela empresa.
- Não devem ser partilhados objetos (farda/loijas/teclados/ etc.), caso aconteça a partilha os equipamentos devem ser desinfetados antes e depois de cada utilização.

6.1.1.1. Higienização das Mãos

Uma importante medida de prevenção do COVID-19 é a lavagem das mãos. Neste âmbito, destaca-se o Anexo III – Procedimentos de Proteção Individual, sobre a lavagem correta das mãos.

Mas, ainda se salienta que:

- Existem locais para higienização das mãos, em todos os pisos, junto dos quais existe doseador de sabão e secador de mãos.
- É fundamental a adoção dos procedimentos básicos para higienização das mãos por todos os colaboradores, pela lavagem frequente das mãos com água e sabão (durante pelo menos 40 segundos), secando as mesmas no final.
- Quando o colaborador está em contacto com objetos dos clientes (ex. telemóveis, dinheiro, canetas) e sempre que o mesmo não possa ser evitado, devem ser adotadas, com a maior brevidade possível após o contacto, medidas de higienização das mãos.
- Deve existir especial cuidado com a higienização das mãos após utilização de instalações sanitárias, após tocar em maçanetas/corrimãos e outros locais e objetos de contacto frequente.
- A higienização das mãos é obrigatória antes de colocar e após remover a máscara.
- Após um contacto com secreções respiratórias deve-se lavar sempre as mãos.

6.1.1.2. Etiqueta Respiratória

Em termos gerais, não se deve tossir ou espirrar para as mãos. Se o colaborador tossir ou espirrar deve fazê-lo para a prega do cotovelo, com o antebraço fletido, ou usar lenço de papel (que deve ser imediatamente colocado no contentor de resíduos), ver anexo III.

6.1.1.1. Higiene, Limpeza e Desinfecção

Durante a situação de epidémica os protocolos e rotinas de higiene, limpeza e desinfecção são intensificados em todas as zonas e a todos os níveis.

- Os equipamentos de limpeza devem ser utilizados de acordo com o plano de higienização (Anexo VIII) e devem ser limpos e desinfetados após a sua utilização (ex. baldes e cabos).
- Não deve ser utilizado equipamento de ar comprimido na limpeza, pelo risco de recirculação de aerossóis e/ou de projeção de poeiras com partículas virais.
- A desinfecção deve ter carácter diário, ou entre cada utilização (este último quando aplicável).
- Nos casos em que a atividade em causa implique um contacto frequente com objetos ou superfícies (ex. maçanetas das portas, corrimãos, balcões, interruptores de luz, telefones, etc.), existe desinfecção periódica de tais objetos ou superfícies.

6.1.2. Distanciamento Social

O distanciamento social é uma medida indispensável no combate à epidemia do COVID-19 dado que visa quebrar as cadeias de transmissão. Em termos gerais, considera-se que para efeitos de distanciamento social uma pessoa tem de estar afastada de outra(s) pelo menos 2 metros de distância.

No contexto da Incalculável consideram-se as seguintes medidas de distanciamento social:

- O afastamento de colaboradores com sintomas, ver Anexo I e II.
- Promover, em função das condições existentes na empresa, o máximo distanciamento possível entre colaboradores. A reorganização dos locais de trabalho e os horários desfasados das pausas;
- Evitar aglomerados de pessoas na empresa, privilegiando reuniões e trabalhos de grupo que não sejam presenciais e cancelando confraternização sociais.
- Interditar o acesso do público ao interior da empresa.

- Implementar circuitos específicos de atendimento de clientes, ver Anexo VI.
- Receção de encomendas, preferencialmente, sem o estafeta entrar na empresa, ver anexo VII.
- O afastamento temporário dos colaboradores nos 14 dias após o regresso de zonas afetadas pelo COVID-19.
- Cancelar:
 - Viagens de serviço internacionais;
 - Reuniões (internas/externas) durante o período de ativação deste Plano;
 - Visitas externas.
- A comunicação voluntária dos colaboradores no regresso de férias de zonas afetadas pelo COVID-19 (através do GGP).

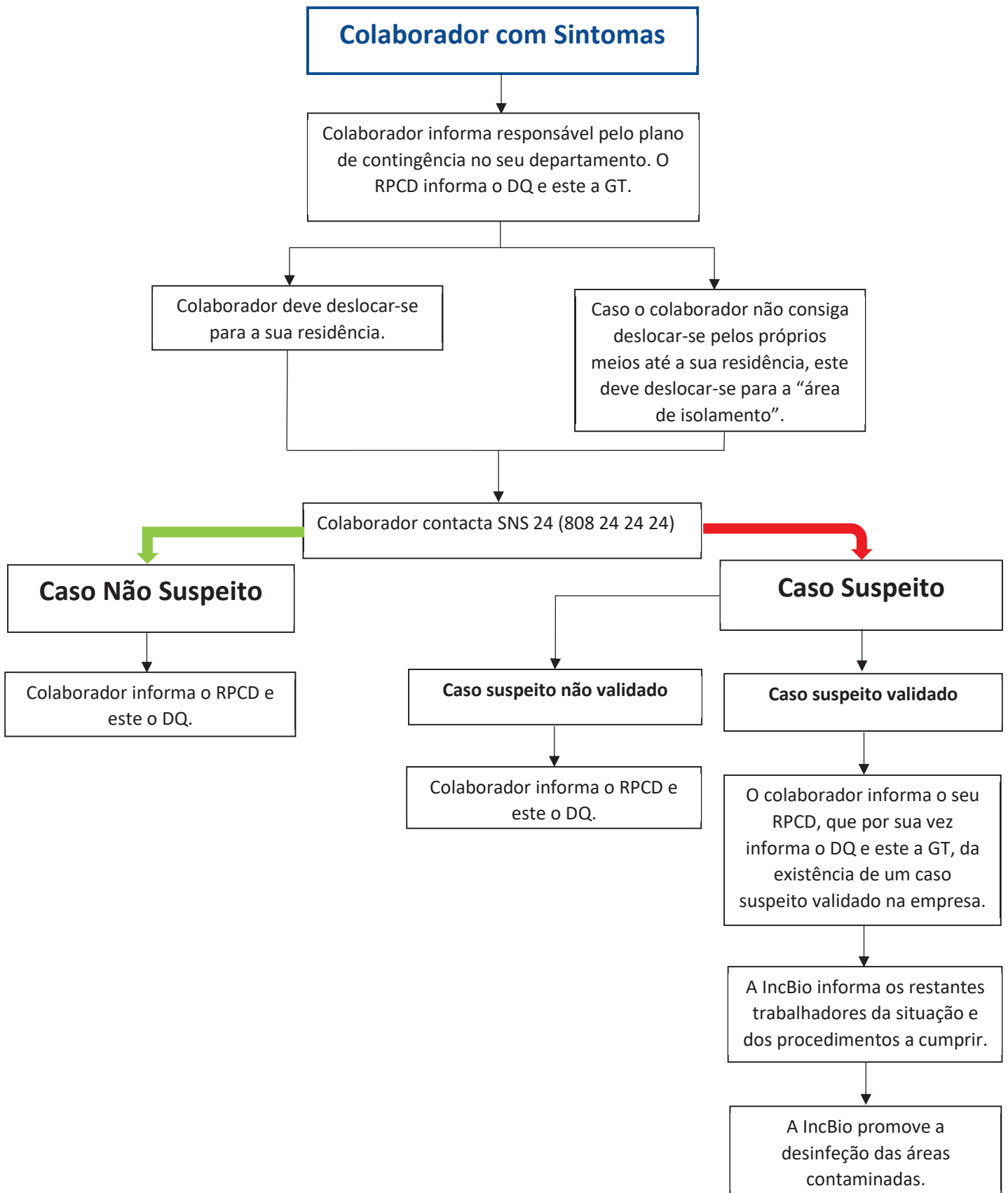
As medidas de distanciamento social devem ser voluntariamente executadas, com base nas recomendações emitidas pelas Autoridades de Saúde, ver Anexos I, II e III.

6.1.3. Áreas de Isolamento

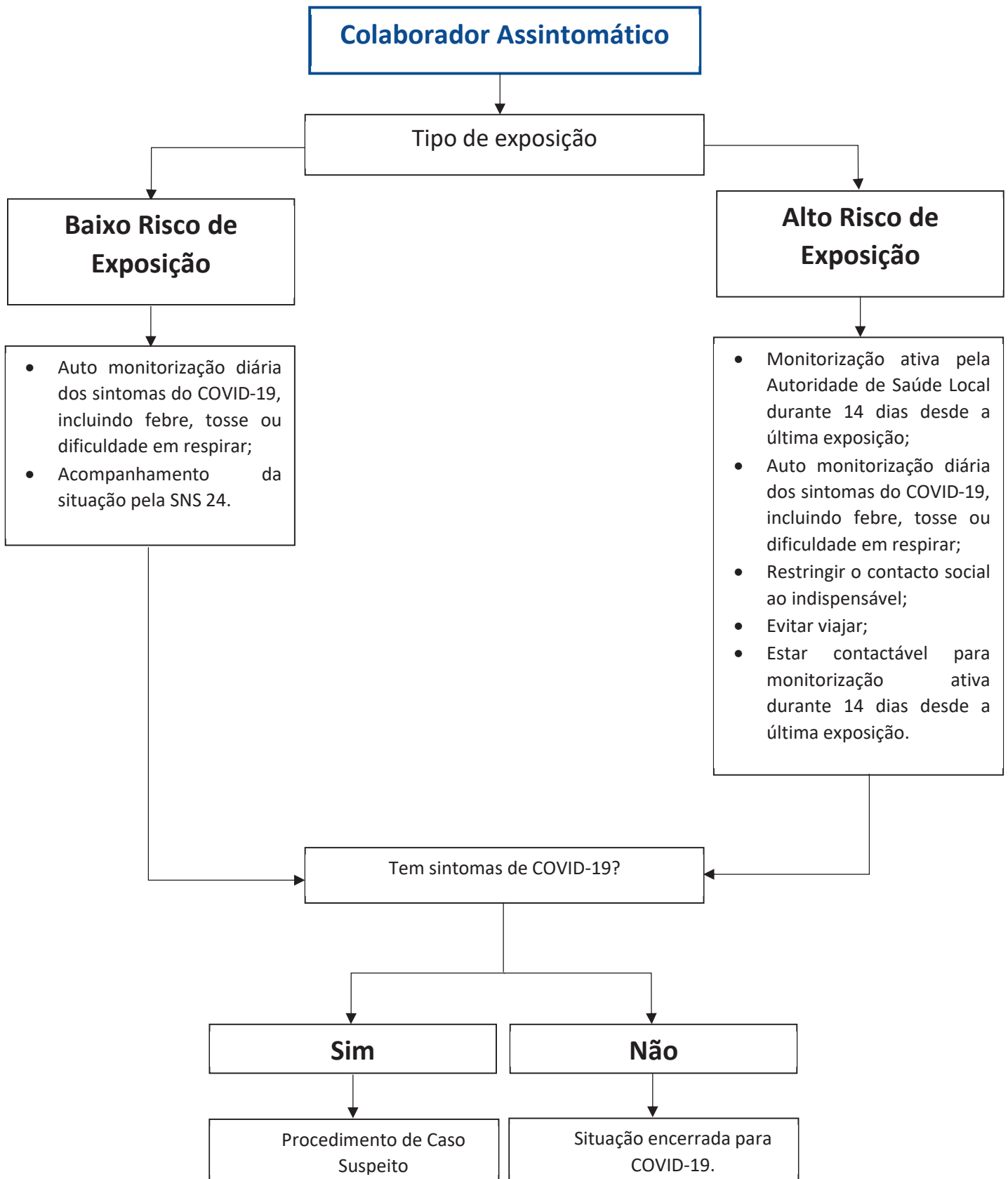
As áreas de isolamento servem para que o colaborador com sintomas aí possa permanecer até decisão do SNS 24, limitando os contactos com outros colaboradores. Esta área apenas será utilizada em situações em que o trabalhador não se consiga deslocar por meios próprios para a sua residência. As áreas de isolamento da Incalculável são os balneários (zona de chuveiros) femininos e masculinos, situados no piso inferior.

Anexos

Anexo I – Procedimentos de Comunicação em Caso Suspeito



Anexo II – Procedimentos de Monitorização de Contactos Próximos de um Caso COVID Confirmado



Anexo III – Procedimentos de Proteção Individual

Os colaboradores da Incalculável, ao longo do dia de trabalho deverão seguir os seguintes procedimentos:

1. Procedimento de Conduta Social



Não cumprimentar.



Evitar aglomerados de pessoas.



Evitar tocar na cara.



Não partilhe objetos.



Mantenha a distância.



Lave várias vezes as mãos.



Use máscara.



Use os cotovelos para abrir portas, e acender a luz. São as suas novas mãos

2. Procedimento de Higienização de Mãos

Os colaboradores devem lavar as mãos com sabão várias vezes ao dia.

2.1 Procedimento de Lavagem das Mãos

Durante 40 - 60 segundos, da seguinte forma:



Molhe as mãos com água.



Aplique sabão suficiente para cobrir todas as superfícies das mãos



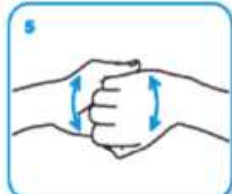
Esfregue as palmas das mãos, uma na outra.



Palma direita sobre o dorso esquerdo com os dedos entrelaçados e vice-versa.



Palma com palma com dedos entrelaçados.



Parte de trás dos deods nas palmas opostas com os dedos entrelaçados.



Esfregue o polegar esquerdo em sentido rotativo, entrelaçado na palma direita e vice-versa.



Esfregue rotativamente para trás e para a frente os dedos da mão direita na palma da mão esquerda e vice-versa.



Enxague as mãos com água.



Seque as mãos com toalhete descartável.



Utilize o toalhete para fechar a torneira se esta for de comando manual.



Agora as suas mãos estão seguras.

3. Procedimento de etiqueta respiratória



**Quando tossir ou espirrar,
tape o nariz e a boca com
o antebraço ou com um
lenço de papel.**



**Lave bem as mãos após
tossir e espirrar.**

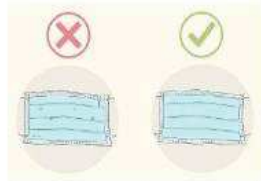
Anexo IV – Procedimentos de Utilização Correta das Máscaras

Este procedimento serve para exemplificar a correta utilização das máscaras.

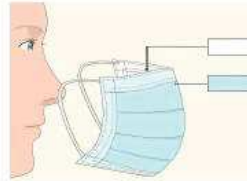
1. Colocação de Máscara de Proteção Respiratória



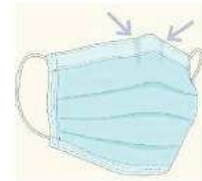
1. Higienização das mãos.



2. Verificar se a máscara apresenta algum defeito.



3. Colocação da máscara com o lado branco (face interna) virado para a cara, e o lado com outra cor (face externa) virado para fora.



4. Posição correta da máscara – a extremidade superior tem um detalhe que se encaixa no nariz da pessoa.



5. Utilize o método mais adequado a aplicação da sua máscara.



6. Ajuste a máscara ao nariz.



7. Ajuste a extremidade rígida da máscara ao nariz, cobrindo a boca, o nariz e o queixo com a máscara, certificando que não existe espaços entre o rosto e a máscara.



8. Não tocar na máscara enquanto esta estiver em utilização.

2. Remoção de Máscara de Proteção Respiratória



1. Antes de tirar a máscara deve higienizar bem as mãos.



2. Deve ser removida a partir da parte de trás. Não tocando na frente da máscara e segurando pelos elásticos ou atilhos.



3. A máscara deve ser lavada a uma temperatura de 60°C. Deve ser lavada depois de um dia de trabalho.



4. Depois de tirar a máscara deve higienizar bem as mãos.

Nota: Mudar de máscara, quando esta estiver suja ou húmida. No caso das máscaras reutilizáveis, lavar de acordo com as indicações ao fim do dia do trabalho.

Anexo V – Procedimentos para Utilização de Espaços Comuns

1. Medidas a aplicar em escritórios e refeitórios

Além de todos os procedimentos de Proteção Individual, o colaborador deve ainda cumprir as seguintes medidas:

- **Reorganização dos locais de trabalho** - De acordo com as condições existentes no posto de trabalho, promover o máximo distanciamento possível entre colaboradores (2 metros).
 - Os colaboradores terão de usar máscara durante o trabalho.
- No refeitório, utilizar uma mesa por colaborador, de forma a manter o distanciamento possível entre colaboradores.
- As pausas e hora de almoço terá horários desfasados, dependendo do horário do colaborador.

	Pausa da Manhã	Almoço	Pausa da Tarde
Entrada às 8:00	10h	12h	15h
Entrada às 9:00	10h15	13h	15h45

- **Não deve haver partilha de objetos**, se esta existir, após o contacto deve ser realizada uma desinfeção dos objetos.
- Quando um colaborador estiver em contacto com objetos de outros colaboradores / clientes, deve com a maior brevidade possível após o contacto, higienizar as mãos.
- **Deve existir especial cuidado com a higienização das mãos após utilização de espaços comuns, após tocar maçanetas / interruptores.**
- Utilização de micro-ondas, frigoríficos e restantes eletrodomésticos deve ser realizada ou com ajuda do cotovelo ou com um lenço de papel.

Anexo VI – Procedimentos para Clientes

1. Algumas medidas que devem ser adaptas para evitar/ minimizar a proximidade entre o trabalhador e o público em geral

- O cliente deve ser informado do procedimento **de proteção individual imposto na empresa** e deve seguir ao máximo o que este impõe.
- O cliente tem de **usar máscara durante a visita a empresa**, desta forma tem de ser avisado antecipadamente do seu uso.
 - Caso o cliente não possua máscara, deve-lhe ser fornecida uma máscara descartável pela empresa.
- **O cliente apenas tem acesso à sala de reuniões e à casa de banho do piso superior, de forma a evitar qualquer ligação com os espaços comuns dentro da empresa.**
 - A utilização da sala de reuniões com o cliente, tem de seguir os seguintes pontos:
 - Manter distancia de 2 metros;
 - A sala tem de se manter arejada durante toda a reunião;
 - Tem de ser desinfetada após a sua utilização.

Anexo VII – Procedimentos para Receção de Encomendas

1. Algumas medidas que devem ser adaptas na receção das encomendas

- **O estafeta deve deixar as encomendas à entrada da empresa, no porteiro.**
 - A receção e confirmação deve ser feita pelo porteiro, que posteriormente comunica para a receção dentro dos escritórios.
- **O estafeta não deve entrar na Incalculável, principalmente nos espaços comuns.**
- Após receção da encomenda, deve ser realizada a higienização das mãos e do local onde esteve a encomenda.
- **Na receção da encomenda devem seguir o procedimento de proteção individual.**
 - Distanciamento social – conduta social;
 - Usar máscara;
 - Etiqueta respiratória;
 - Higienização das mãos.

Anexo VIII – Procedimentos para Higienização e Desinfecção

1. Rotinas de Higiene, Limpeza e Desinfecção

Durante a situação de epidémica os protocolos e rotinas de higiene, limpeza e desinfecção são intensificados em todas as zonas e a todos os níveis.

- Os equipamentos de limpeza devem ser utilizados de acordo com o plano de higienização e deve estar prevista a limpeza e desinfecção após a sua utilização (ex. baldes e cabos).
- **Não deve ser utilizado equipamento de ar comprimido na limpeza**, pelo risco de recirculação de aerossóis e/ou de projeção de poeiras com partículas virais.
- A desinfecção deve ter carácter diário, ou entre cada utilização (este último quando aplicável) e deve ser realizada com recurso a agentes adequados.
- **Nos casos em que a atividade em causa implique um contacto frequente com objetos ou superfícies** (ex. maçanetas das portas, corrimãos, balcões, interruptores de luz, telefones, etc.), deve ser feita a desinfecção periódica de tais objetos ou superfícies.
- **Para a desinfecção de superfícies deve-se:**
 1. Lavar primeiro com água e detergente;
 2. Aplicar a lixívia diluída em água;
 3. Deixar atuar durante 10 minutos;
 4. Enxaguar apenas com água e deixar secar ao ar (ou proceder de acordo com as informações constantes nas orientações).
- **O mobiliário e alguns equipamentos** poderão ser desinfetados após a utilização, com panos humedecidos em desinfetante.
- **As instalações sanitárias são lavadas e desinfetadas** com um produto de limpeza misto que contenha, em simultâneo, detergente e desinfetante na composição, por ser de mais fácil e rápida aplicação e ação.

Anexo D. Manual da Qualidade

Aprovação do Manual de Qualidade:

Título	Manual da Qualidade
Código	
Versão	1
Ano de Realização	2020
Propriedade	Incbio Rua Nova da Ribela 220, 4475-710 Maia

	Nome e Assinatura	Data
Autoria Departamento da Qualidade	<hr/> (Ilsa Soares)	2020/08/10
Aprovação CEO da Incbio	<hr/> (José Marques)	2020/08/10

Índice

1.	Introdução.....	4
1.1	Objetivo do Manual da Qualidade	4
1.2	Compromisso do SGQ	4
2.	Breve Caracterização da Incalculável Lda.	5
2.1	História	5
2.2	Caracterização estrutural da Organização	6
2.3	Cultura da Organização.....	7
2.4	Missão, Visão e Valores	8
3.	Política da Qualidade	8
4.	Ambiente e Segurança	9
4.1.1	Confidencialidade e Segurança.....	10
5.	Sistema de Gestão da Qualidade	10
5.1	Objetivos da Qualidade.....	10
5.1.1	Cooperação	11
5.1.2	Normalização de Referência	11
5.1.3	Partes Interessadas	11
5.2	Fluxograma de Processos.....	13
5.3	Documentação	13

1. Introdução

1.1 Objetivo do Manual da Qualidade

O Manual da Qualidade é elaborado pelo Departamento de Qualidade e aprovado pela Gerência. O Manual Qualidade (MQ) é o documento formal que descreve a política institucional para a qualidade e a sua concretização num Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2015. O MQ refere ainda os meios adotados pela Incalculável Lda. para assegurar a qualidade adequada aos serviços prestados, de modo a satisfazer os seus clientes e as demais partes interessadas.

Os seus principais objetivos são:

- Manter e melhorar continuamente a Política da Qualidade.
- Avaliação dos requisitos das partes interessadas.
- Avaliação permanente do contexto externo e interno da organização.
- Melhorar continuamente a integração dos colaboradores com o processo do SGQ.
- Avaliar continuamente o desempenho da IncBio.

1.2 Compromisso do SGQ

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

A Incalculável Lda., propõe-se assegurar a divulgação do Manual da Qualidade (MQ) a todos os seus colaboradores, comprometendo-os a cumprir os requisitos que lhes são aplicáveis, assim como a fazer observar todos os procedimentos que estão inerentes ao Manual.

Todos os colaboradores são responsáveis pela aplicação e pela melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade.

2. Breve Caracterização da Incalculável Lda.

2.1 História

A Incalculável Lda. nasceu em Portugal, em 2006, com a produção de unidades de biodiesel domésticas e de pequena escala. Desde então cresceu e tornou-se a maior fornecedora de equipamentos de biodiesel no país. Desde 2008 que a empresa se dedica à construção de unidades de grande escala com reatores ultrassónicos, um equipamento pioneiro que irá revolucionar a indústria nos próximos anos. Com um investimento contínuo em I&D, pretendemos ser pioneiros neste sector, desenvolvendo sistemas e métodos inovadores.

Desde Design, Engenharia, Consultoria e Construção a Incalculável consegue projetar qualquer tipo de produção de biodiesel, através de diversas matérias primas. A Incalculável constrói reequipamentos de unidades existentes com tecnologia ultrassónica ou tecnologia multimatéria-prima, ao design, fabrico e start-up de unidades industriais completas. Com o passar do tempo, a Incalculável, consegue estar num mercado de trabalho bastante abrangente, desde a produção do Biodiesel, produção de etanol, indústria alimentar, tratamento de óleos, gorduras e óleos químicos e indústria farmacêutica.

2.2 Caracterização estrutural da Organização

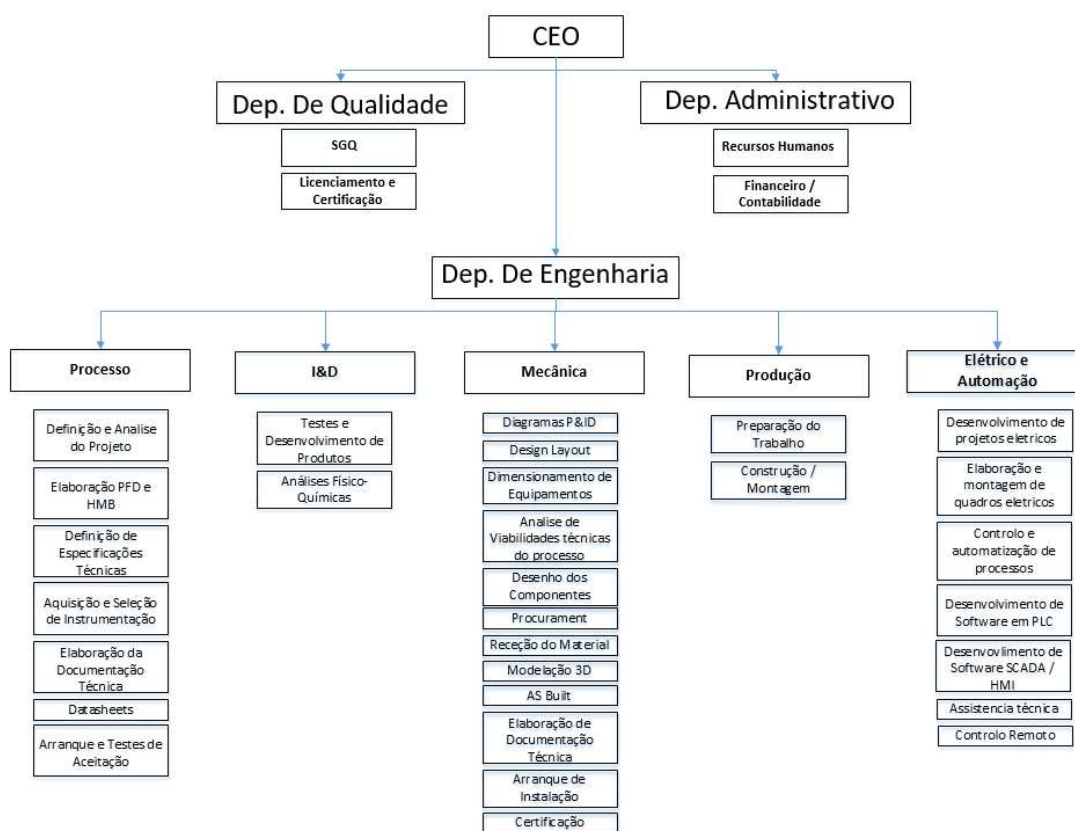


Figura 1 – Organograma da IncBio.

A organização divide-se em três departamentos, nomeadamente, Departamento Administrativo (DA), Departamento da Qualidade (DQ) e Departamento de Engenharia (DE), que esta dividido em cinco subdepartamentos: Subdepartamento de Processo (DP), Subdepartamento I&D, Subdepartamento de Mecânica (DM), Subdepartamento da Produção (DPD) e Subdepartamento Elétrico e Automação (DEA). O Subdepartamento de Processo tem como intuito um planeamento de cada projeto, definindo desta forma a direção do restante projeto, estabelecendo um conjunto de condições operativas e equipamentos para atingir o nível de fiabilidade, eficiência e segurança exigido.

O Subdepartamento I&D, é o departamento de investigação e desenvolvimento, onde são testadas todas as amostras de matérias primas.

Após a definição de todos os preliminares do projeto, avança-se para o Subdepartamento de Mecânica, que procede ao dimensionamento, construção e montagem dos equipamentos. Este

departamento elabora ainda a documentação técnica, efetua o arranque da instalação do projeto juntamente com o DP e o DEA.

O Subdepartamento de Produção, trabalha de acordo com as funções delineadas pelo Subdepartamento de Mecânica, construído tanques de armazenamento, tanques com agitadores, permutadores, decantadores horizontais, colunas de destilação e reatores ultrassónicos.

No Subdepartamento elétrico e de automação, é feito o desenvolvimento de projetos elétricos, seguidamente a elaboração e montagem de quadros elétricos. Os projetos são desenvolvidos em PLC, usando o software SCADA. Na entrega ao cliente ainda é prestada assistência técnica e controlo remoto.

2.3 Cultura da Organização

A cultura de tomada de decisão adotada na Incalculável Lda., baseia-se na avaliação de riscos e oportunidades e numa abordagem de gestão integrada e comprometida com os valores da mesma, que considera todo o ciclo de vida das operações.

A Gerência assume as suas responsabilidades e lidera através do exemplo, atitudes e comportamentos, com o fim de motivar as suas equipas, assegurar a segurança e a produtividade da Organização. É esta atuação que torna a Incalculável Lda. uma empresa competitiva, sustentável, capaz de gerar confiança e fortalecer parcerias.

A responsabilidade, autoridade e requisitos das diversas funções são definidos pela Gerência nomeadamente pelo CEO. A responsabilidade pelo Sistema de Gestão da Qualidade é partilhada por todos os colaboradores, uma vez que cada um é responsável pelo desempenho da sua atividade de acordo com os procedimentos definidos e na orientação estabelecida.

A comunicação interna no grupo realiza-se recorrendo a vários canais, via email e reuniões semanais de trabalho. Para com os clientes, no fabrico de produtos que é o objetivo da atividade social da IncBio, a comunicação é essencialmente realizada durante o primeiro contacto com o cliente, ou em processos seguintes via email ou por reuniões com o departamento administrativo e o departamento de engenharia.

2.4 Missão, Visão e Valores

MISSÃO

Fornecer produtos, serviços e soluções de forma competente e focada na evolução industrial sustentável.

VISÃO

Ser a empresa de referência para os nossos clientes fornecedores, investidores e colaboradores, reconhecida como a melhor opção pela qualidade dos produtos e serviços fornecidos.

VALORES

Na Incalculável, Lda. acreditamos que a inovação, excelência e qualidade, a vocação para agir e honrar os compromissos, a estimulação de um ambiente criativo e de partilha de ideias, assim como o comprometimento da evolução e melhoria contantes são os pilares para a estrutura de sucesso desejada.

3. Política da Qualidade

A Incalculável Lda., enquanto empresa de referência no setor industrial, tem presente a sua responsabilidade e necessidade de contribuição para o desenvolvimento da indústria e da economia em geral. Nesse seguimento, acredita que é seu dever assumir o compromisso da melhoria contínua da qualidade dos seus serviços, processos e produtos como pilar na solidificação do prestígio da empresa.

A Gerência adota uma Política da Qualidade que se centra na sua Missão, Visão e Valores, e que é reavaliada durante as revisões pela Gerência e divulgada através de email.

Neste sentido, a Organização compromete-se a:

- Fomentar uma liderança eficaz, ao fornecer as condições necessárias para que os responsáveis conduzam as suas equipas numa base de confiança e entusiasmo;
- Manter uma atitude de permanente atenção, incentivo e apoio ao Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) porque o considera um elemento fundamental ao cumprimento da sua Missão, à sua sustentabilidade e desenvolvimento;
- Motivar e comprometer, por uma participação sistemática dos agentes (internos e externos) na dinamização do SGQ;
- Assegurar as condições necessárias à prossecução dos objetivos definidos no SGQ em particular os inerentes à garantia da qualidade;

- Conceber, implementar e desenvolver modelos de relacionamento com os seus clientes que lhe permitam conhecer e compreender as suas necessidades e expectativas, atuais e futuras, de forma a garantir a sua plena satisfação;
- Implementar uma gestão por processos, integrados em sistemas, capazes de assegurar o desenvolvimento das estratégias da Organização, de permitir a tomada de decisão baseada em informação factual e de antecipar as necessidades de todas as partes interessadas;
- Satisfazer as necessidades do mercado e das partes interessadas, providenciando produtos e serviços que cumpram ou excedam os requisitos legais e contratuais;
- Aplicar as boas práticas de gestão em todas as suas atividades, assegurando a utilização eficiente dos recursos e investindo em tecnologias inovadoras e nas melhores técnicas operacionais disponíveis, tendo em vista a contínua adaptação à evolução dos mercados em que opera;
- Promover a sensibilização e formação dos colaboradores para as suas obrigações individuais e coletivas quanto ao cumprimento dos requisitos e procedimentos estabelecidos bem como à permanente melhoria da qualidade.
- Incluir objetivos quantificáveis de qualidade nos planos de negócio, procedendo à medição e avaliação dos resultados obtidos, à identificação de áreas de melhoria e ao estabelecimento de programas de atuação.
- Cumprir todos os requisitos legais, regulamentares e normativos, aplicáveis.

4. Ambiente e Segurança

Faz ainda parte da Política de Qualidade, o controlo dos impactos ambientais inerentes às suas atividades e cumprimentos da legislação ambiental aplicável.

Faz parte da Política da Qualidade também o cumprimento de toda a legislação de higiene e segurança no trabalho.

A Incalculável Lda. compromete-se a estabelecer metodologias de apreciação dos riscos que possam colocar em causa o ambiente e a saúde dos colaboradores, investindo na formação e informação contínua, privilegiando as ações de proteção coletiva e disponibilizando equipamentos de proteção individual.

4.1.1 Confidencialidade e Segurança

Faz parte da Política da Qualidade a completa observância e sigilo profissional no que diz respeito a toda a informação trocada com cada cliente e a segurança da toda a informação ou itens na Incalculável Lda. depositados.

O compromisso de sigilo profissional por parte de cada colaborador da Incalculável Lda. é formalizado pela assinatura de um termo de responsabilidade.

A segurança de informação ou dos itens é também garantida pela definição e implementação de medidas que impeçam o indevido acesso ou apropriação de informação ou de itens.

5. Sistema de Gestão da Qualidade

O SGQ aplica-se a toda a atividade da Incalculável Lda., abrangendo todos os processos da organização, que se encontram apresentados no capítulo “Sistema de Gestão da Qualidade” do presente manual.

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

5.1 Objetivos da Qualidade

Sendo a qualidade um dos principais vetores estratégicos da Incalculável Lda., os objetivos da qualidade desdobram-se e interligam-se por todas as atividades e níveis de responsabilidade.

Os objetivos da qualidade são:

- Promover a qualidade da organização;
- Incentivar uma cultura interna de melhoria continua;
- Promover a integração de todos os colaboradores no SGQ;
- Monitorizar regularmente o SGQ;
- Avaliar os requisitos impostos pelo mercado e clientes;
- Gerir e atualizar os processos produtivos de forma a satisfazer sempre as partes interessadas;
- Promover o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores;
- Atitude coletiva privilegiando o trabalho em Equipa, com partilha de princípios, objetivos e resultados.
- Conformidade dos produtos de acordo com a legislação aplicável.

5.1.1 Cooperação

Faz parte da Política da Qualidade a determinação da Incalculável Lda. em cooperar de forma aberta e interessada com Clientes, Organismos de Acreditação e Normalização, Entidades Regulamentares e Fiscalizadoras, com vista à melhoria da satisfação das necessidades dos clientes, das partes interessadas e da sociedade em geral.

5.1.2 Normalização de Referência

Faz parte da Política da Qualidade a adoção de normas nacionais ou internacionais de gestão e técnicas como meio mais eficiente e eficaz de realizar atividades de forma competente, consistente e imparcial, e como meio de demonstração de requisitos e especificações, sem prejuízo dos requisitos dos clientes.

5.1.3 Partes Interessadas

A IncBio considera que a satisfação das partes interessadas é o ponto crucial para obter melhores resultados nas suas atividades. Desta forma define como partes interessadas internas da sua organização todos os colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade em redor das instalações, governo e organismos independentes como EQS e ISQ.

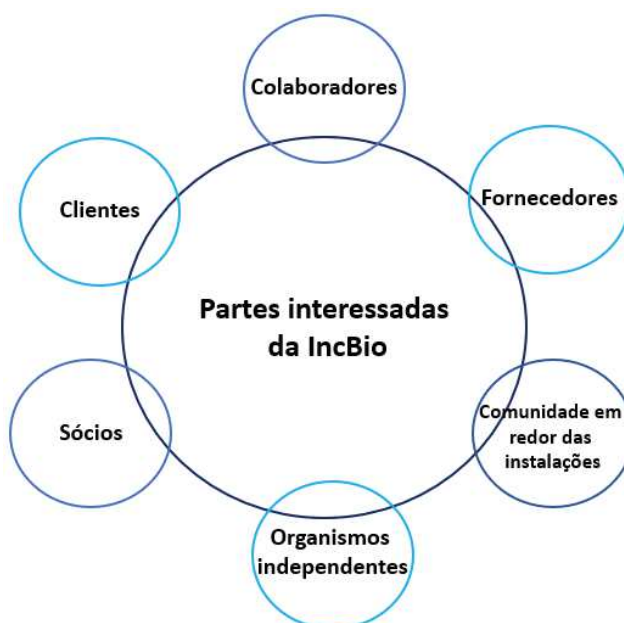


Figura 2 - Identificação das partes interessadas da IncBio.

A gerência realiza diversas vezes uma avaliação de todos os requisitos das partes interessadas. A avaliação tem sempre atenção a integração das sugestões e orientações das suas partes interessadas, permitindo que sintam que as suas necessidades e preocupações são atendidas. Esta posição por parte da gerência, permite uma fácil comunicação entre a gerência e as partes interessadas e ainda aumenta a o sucesso da atividade, diminui riscos e ajuda a atingir os objetivos pretendidos.

Alguns requisitos das partes interessadas encontram-se na tabela abaixo:

Tabela 1 - Requisitos das partes interessadas.

Partes Interessadas	Requisitos / Espectativas
Colaboradores	Crescimento profissional; Reconhecimento; Ambiente de trabalho agradável; Liderança por parte da Gerência; Feedback do seu desempenho; Motivação por parte da Gerência.
Fornecedores	Transparência; Cumprimento de prazos de pagamento; Fidelização;
Clientes	Atender as espectativas; Foco; Coerência; Cumprimento das promessas; Melhoramento do processo fabril; Certificação das unidades de produção ou de produtos; Expansão para outros mercados de produção; Experiência; Tecnologia adequadas; Qualidade do produto.
Comunidade ao redor das instalações	Não haja transito com entradas de camiões; Não ultrapassem o limite sonoro imposto; Não exista cheiros devido a produção.
Organismos independentes	Compromisso; Agilidade no processo; Documentação necessária.
Sócios	Lucro; Crescimento da organização; Alcance das metas definidas; Obtenção de certificações;

5.2 Fluxograma de Processos

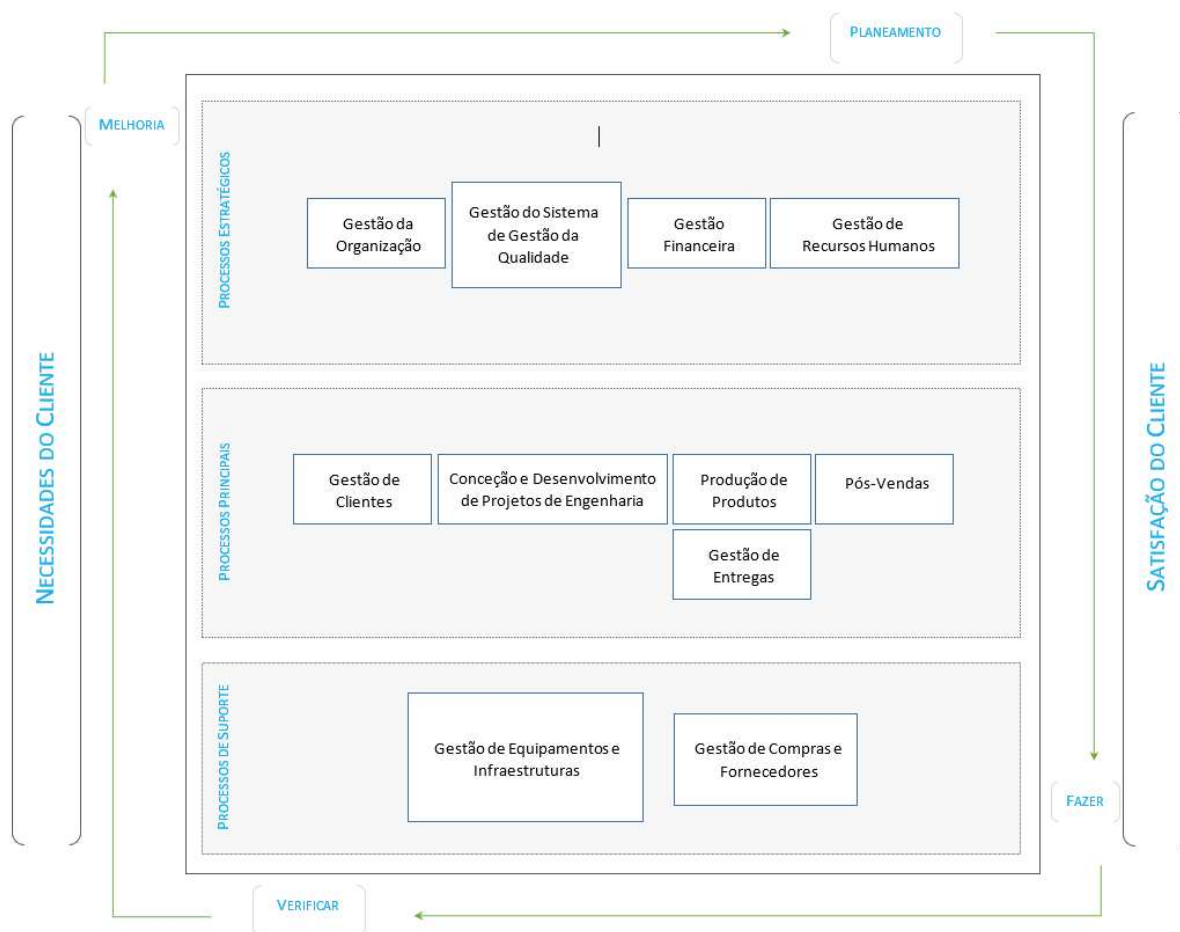


Figura 3 - Fluxograma de processos.

5.3 Documentação

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

Os documentos são emitidos pelo DQ e introduzidos no SGQ após aprovação da Gerência. Estes documentos descrevem os processos, atividades, regras ou métodos de trabalho adotados pela IncBio para a implementação do SGQ e da Política da Qualidade e encontram-se organizados hierarquicamente da seguinte forma:



Figura 4 – Pirâmide da documentação interna.

Listagem de Manuais

Tabela 2 – Listagem e codificação de manuais.

Manual	Código
Manual de Qualidade	INCM001
Manual de Funções	INCM002
Manual de Acolhimento	INCM003

Listagem de Procedimentos

Processos	Procedimentos / IT's / Impressos e Manuais	Código
Gestão da Organização INCPRO001	Plano de objetivos	INCIP021
Controlo do Sistema de Gestão da Qualidade INCPROC002	Gestão de documentos internos e externos Tratamento de Não Conformidades Auditoria Interna Equipamentos de Proteção Individual Atribuição de equipamentos de proteção individual Registo e tratamento de Não Conformidades Roupa de trabalho – controlo Controlo de documentos internos e externos Manual da Qualidade Manual de funções Manual de Acolhimento	INCPR002 INCPR006 INCPR008 INCIT002 INCIP001 INCIP024 INCIP027 INCIP029 INCM001 INCM002 INCM003
Gestão Financeira INCPROC003	Relatório de despesas	INCIP025
Gestão de Recursos Humanos INCPROC004	Avaliação de desempenho de colaborador Registo de NC na avaliação de desempenho do colaborador Ficha individual de colaborador Inquérito de avaliação da satisfação de colaborador Férias, Registo de faltas e ausências Plano de formação Registos de tempo de trabalho Manual da Qualidade Manual de funções Manual de Acolhimento	INCIP002 INCIP003 INCIP009 INCIP011 INCIP017 INCIP020 INCIP023 INCM001 INCM002 INCM003
Gestão de clientes INCPROC005	Apresentação de cotação Gestão de encomendas de clientes Ficha de Cliente Inquérito de avaliação de satisfação do cliente Modelo de carta	INCPR001 INCPR004 INCIP007 INCIP010 INCIP015
Conceção e Desenvolvimento de projetos de engenharia INCPROC006	Apresentação de cotação Gestão de encomendas de clientes	INCPR001 INCPR004
Produção de produtos INCPROC007	Construção do projeto Inventários Inventários parciais Lista de existências parciais na produção Ordem de fabrico	INCPR005 INCIT004 INCIP012 INCIP013 INCIP016

	Pedido interno de material	INCIP018
Gestão de entregas INCPROC008	Expedição	INCIT003
Pós-vendas INCPROC009	Tratamento de Não Conformidades Avaliação de NC nos fornecimentos e fornecedores Carta e fecho de reclamação Inquérito de avaliação da satisfação do cliente Registo de não conformidade em encomendas	INCPR006 INCIP004 INCIP005 INCIP010 INCIP024
Gestão de equipamentos e infraestruturas INCPROC010	Comunicação de NC em veículos Ficha de verificação semanal de empilhadores Lista de verificação do estado da manutenção da produção Plano anual de revisão de equipamentos Ficha de registo de verificação semanal Ponto Rolante	INCIP006 INCIP008 INCIP014 INCIP019 INCIP028
Gestão de Compras e Fornecedores INCPROC011	Compras/subcontratação/seleção e avaliação de fornecedores Tratamento de Não conformidades Gestão de stocks e inventários Armazenagem Inventários Receção de encomendas Avaliação de NC nos fornecimentos e fornecedores Carta de Fecho de Reclamação Inventários parciais Lista de existências parciais na produção Pedido interno de material Registo de NC em encomendas Seleção e avaliação de fornecedores	INCPR002 INCPR006 INCPR007 INCIT001 INCIT004 INCIT005 INCIP004 INCIP005 INCIP012 INCIP013 INCIP018 INCIP022 INCIP026

Anexo E. Manual de Funções



Incalculável Lda.

Manual de Funções

Versão 1

2020

Aprovação do Manual de Funções:

Título	Manual de Funções
Código	
Versão	1
Ano de Realização	2020
Propriedade	Incbio Rua Nova da Ribela 220, 4475-710 Maia

	Nome e Assinatura	Data
Autoria Departamento da Qualidade	_____ (Ilsa Soares)	2020/08/14
Aprovação CEO da Incbio	_____ (José Marques)	2020/08/14

Índice

1. Organograma da Organização	4
2. Funções e requisitos mínimos.....	4
2.1 Gerência.....	4
2.2 Responsável do Departamento - RD.....	5
2.3 Responsável da Qualidade - RQ.....	6
2.4 Secretariado.....	7
2.5 Administrativo – Adm.	7
2.6 Contabilista	8
2.7 Responsável de Laboratório – RL.....	8
2.8 Responsável da Produção – RP	8
2.9 Empregado da Produção – EP.....	9
2.10 Segurança.....	9
2.11 Empregada de Limpeza – ELimp.	10

1. Organograma da Organização

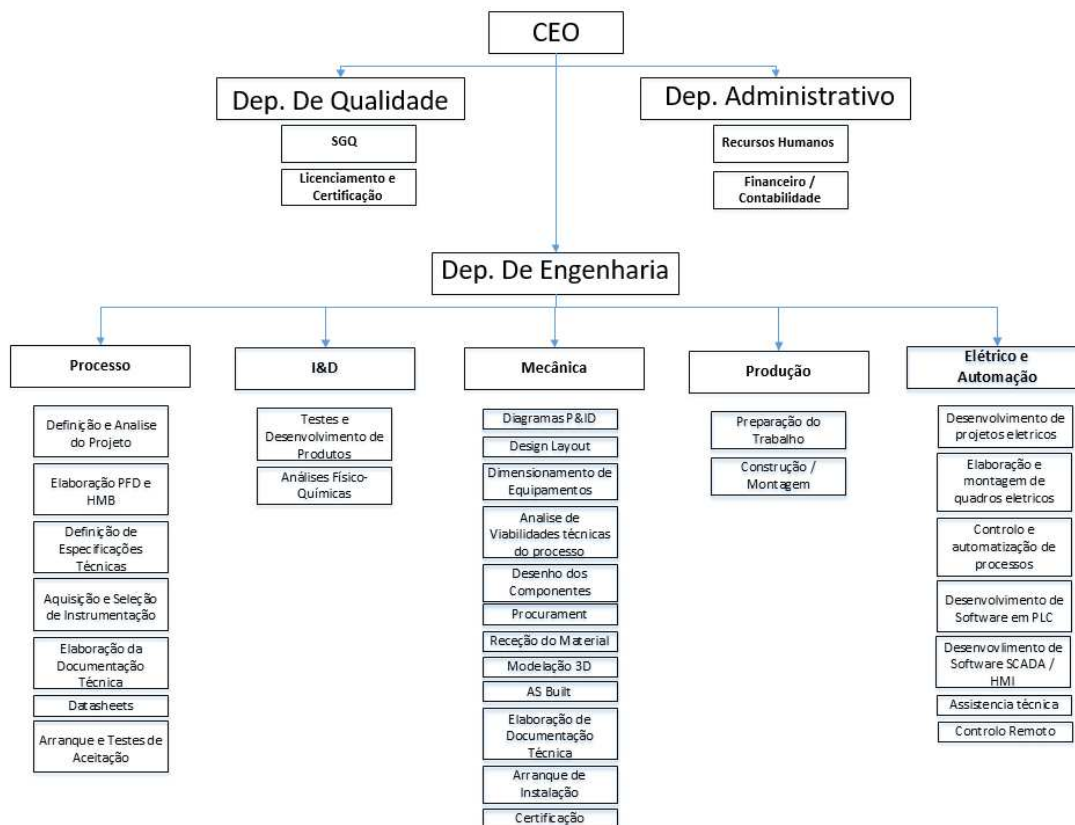


Figura 1 - Organograma da IncBio.

2. Funções e requisitos mínimos

2.1 Gerência

É o nível máximo da organização, a Gerência cabe todas as decisões de gestão da empresa bem como a representação da mesma em clientes/fornecedores de maior relevância para o cumprimento dos objetivos traçados.

De seguida, uma descrição mais detalhada das tarefas associadas a esta função:

- Representação em reuniões com sócios tomada de decisão;
- Cooperação com a Produção em situações de maior dificuldade técnica;
- Esclarecimentos técnicos e aconselhamento para a abordagem para com os clientes;

- Representação em clientes/fornecedores de maior relevância – estabelecimento de contratos;
- Definição de objetivos/estratégia anuais;
- Seguimento e acompanhamento de todo o SGQ, bem como na divulgação e envolvimento de todos os colaboradores;
- Promover e realizar a revisão pela gestão do SGQ;
- Decisão na contratação de novos colaboradores;
- Acompanhar os departamentos e orientar no seguimento a dar em situações complexas;
- Motivar os seus colaboradores, individual e coletivamente.

2.2 Responsável do Departamento - RD

É o responsável por concretizar e zelar pelo desenvolvimento e cumprimento das medidas e objetivos comunicados pela GT e deve ser entendido como o porta-voz do mesmo no desempenho das suas funções. De seguida, uma descrição mais detalhada das tarefas associadas a esta função:

- Planear, organizar e controlar as atividades diárias de forma a atingir os objetivos traçados;
- Deve informar a Gerência dos desvios que deteta bem como de anomalias que necessita regularizar;
- Solicitar, sempre que necessário, apoio de decisão em situações complicadas, a Gerência;
- Orientar os seus subordinados e tomar decisões de forma a otimizar o trabalho diário;
- Informar da necessidade de formação bem como de meios materiais e humanos;
- Zelar pelo cumprimento do plano de formação aprovado pela Gerência;
- Zelar pelo cumprimento dos procedimentos estabelecidos no SGQ bem como pelo envolvimento de todos os colaboradores;
- Contribuir para a motivação individual e coletiva.

Para a realização desta função é necessária formação académica superior dependendo das áreas de trabalho. Tem ainda que revelar capacidade, experiência e conhecimentos suficientes sobre a área e um ano de experiência de trabalho semelhante.

Na ausência do Responsável do Departamento fica responsável por fazer a gestão das tarefas a Gerência.

2.3 Responsável da Qualidade - RQ

É o responsável por concretizar e zelar pelo desenvolvimento e cumprimento das medidas e objetivos da Qualidade comunicados pela Gerência e deve ser entendido como o porta-voz do mesmo no desempenho das suas funções.

De seguida, uma descrição mais detalhada das tarefas associadas a esta função:

- Planear, organizar e controlar as atividades diárias de forma a atingir os objetivos traçados;
- Deve informar a Gerência dos desvios que deteta bem como de anomalias que necessita regularizar;
- Solicitar, sempre que necessário, apoio de decisão em situações complicadas, a Gerência;
- Manter a Gerência envolvida e informada;
- Colaboração com Gerência na definição de objetivos/estratégia anuais, seguimento e acompanhamento de todo o SGQ, bem como na divulgação e envolvimento de todos os colaboradores;
- Preparar a revisão pela gestão do SGQ;
- Zelar pelo cumprimento das imposições legais relacionadas com matérias de Ambiente e Higiene e Segurança no Trabalho;
- Zelar pela divulgação, atualização e cumprimento dos procedimentos estabelecidos no SGQ bem como pelo envolvimento de todos os colaboradores;
- Dar seguimento e acompanhar toda e qualquer reclamação e garantir a sua correção, prevenção de recorrência e fecho efetivo;
- Acompanhar as não-conformidades internas/externas bem como zelar pela sua correção, prevenção de recorrência e fecho.

Para a realização desta função é necessária formação académica superior em Engenharia ou formação em Qualidade. Tem ainda que revelar capacidade, experiência e conhecimentos suficientes sobre a área e um ano de experiência de trabalho semelhante.

Na ausência do RQ fica responsável por fazer a gestão das tarefas o colaborador de Licenciamento Ambiental.

2.4 Secretariado

É o responsável pelo apoio de secretariado a toda a empresa.

De seguida, uma descrição mais detalhada das tarefas associadas a esta função:

- Deve estar envolvido no SGQ e garantir a sua eficácia;
- Atendimento e encaminhamento telefónico
- Emissão de rótulos e guias de transporte;
- Correspondência – envio, receção e distribuição;
- Atendimento presencial de clientes;
- Organização do arquivo.

Para a realização desta função é necessário 9º ou 12º ano de escolaridade desde que revele capacidade, experiência e conhecimentos suficientes para realizar esta função. E ainda dois anos de experiência.

Na ausência do secretário fica responsável por fazer a gestão das tarefas o Administrativo.

2.5 Administrativo – Adm.

É o responsável pelo apoio Administrativo a toda a empresa. De seguida, uma descrição mais detalhada das tarefas associadas a esta função, sempre, na dependência hierárquica dos Departamentos:

- Deve estar envolvido no SGQ e garantir a sua eficácia;
- Seleção e avaliação de fornecedores e fornecimentos;
- Encomendas e gestão de stocks;
- Faturação e emissão de recibos;
- Controlo dos recebimentos de clientes;
- Comunicação das viagens e entregas;
- Gestão administrativa de Recursos Humanos;
- Gestão administrativa de viaturas;
- Registos e gestão de informação em arquivo informático bem como no programa Primavera.

Para a realização desta função é necessário 9º ou 12º ano de escolaridade desde que revele capacidade, experiência e conhecimentos suficientes para realizar esta função. E ainda dois anos de experiência.

Na ausência do Administrativo fica responsável por fazer a gestão das tarefas o Contabilista.

2.6 Contabilista

É o responsável pela comunicação e orientação para o cumprimento legal de todas as disposições relacionadas com a contabilidade organizada da empresa. As tarefas associadas a esta função, referem-se a todo o tipo de tarefas necessárias para a verificação do cumprimento legal da empresa nesta área e ainda estar envolvido no SGQ e garantir a sua eficácia.

Para a realização desta função é necessária formação académica superior em contabilidade e experiência comprovado no desempenho destas funções de um mínimo de dois anos.

Na ausência do Contabilista fica responsável por fazer a gestão das tarefas o Administrativo.

2.7 Responsável de Laboratório – RL

É o responsável pela organização do laboratório, ao qual cabe o planeamento de trabalhos e, portanto, a garantia de efetiva realização dos ensaios requisitados nas amostras dos produtos fabricados.

De seguida, uma descrição mais detalhada das tarefas associadas a esta função:

- Deve estar envolvido no SGQ e garantir a sua eficácia;
- Garantir a realização dos ensaios solicitados nas amostras entregues de acordo com os métodos pretendidos;
- Apoiar na investigação para a otimização de fabricos.

Para a realização desta função é necessária formação académica em Engenharia Química. Tem ainda que revelar capacidade, experiência e conhecimentos suficientes sobre a área e um ano de experiência de trabalho semelhante.

Na ausência do Responsável de Laboratório fica responsável por fazer a gestão das tarefas o Responsável pelo Departamento de Processo.

2.8 Responsável da Produção – RP

É o responsável pelo cumprimento dos planos de produção/ armazenamento traçados pelo responsável pelo departamento de mecânica. De seguida, uma descrição mais detalhada das tarefas associadas a esta função:

- Deve estar envolvido no SGQ e garantir a sua eficácia;
- Orientação para a organização dos produtos em armazém;
- Orientação e execução dos fabricos e reporte ao responsável do departamento de mecânica;
- Apoio e comunicação ao responsável do departamento de mecânica na Gestão de Stocks;

Para a realização desta função é necessária 9º ou 12º ano de escolaridade. Tem ainda que revelar capacidade, experiência e conhecimentos suficientes sobre a área e no mínimo dois anos de experiência de trabalho semelhante.

Na ausência do Responsável da Produção fica responsável por fazer a gestão das tarefas o Responsável do Departamento de Mecânica.

2.9 Empregado da Produção – EP

É o responsável pela organização do armazém, manutenção dos equipamentos e execução de fabricos.

De seguida, uma descrição mais detalhada das tarefas associadas a esta função:

- Deve estar envolvido no SGQ e garantir a sua eficácia;
- Descarregamento de veículos e arrumação no armazém;
- Execução de fabricos;
- Manutenção de instalações e equipamentos.

Para a realização desta função é necessária 9º ou 12º ano de escolaridade. Tem ainda que revelar capacidade, experiência e conhecimentos suficientes sobre a área e no mínimo um ano de experiência de trabalho semelhante.

Na ausência do Empregado da Produção fica responsável por fazer a gestão das tarefas qualquer colaborador da produção.

2.10 Segurança

É o responsável pela vigilância das instalações em conformidade com as instruções que recebe da Gerência e reporte diário de todas as situações anómalas verificadas. Deve também estar envolvido no SGQ e garantir a sua eficácia.

Para a realização desta função é necessário 9º ou 12º ano de escolaridade desde que revele capacidade, experiência e conhecimentos suficientes para realizar esta função.

Na ausência do Segurança fica responsável por fazer a gestão das tarefas o Empregado da Produção ou qualquer Colaborador da Produção.

2.11 Empregada de Limpeza – ELimp.

É a responsável pela limpeza total das instalações, reportando diretamente a Gerência, deve zelar pela manutenção do estado de arrumação e limpeza de toda a instalação da empresa (escritórios e armazém). Deve também estar envolvido no SGQ e garantir a sua eficácia.

Para a realização desta função é necessário 9º ou 12º ano de escolaridade desde que revele capacidade, experiência e conhecimentos suficientes para realizar esta função.

Na ausência do colaborador a Gerência responsabiliza-se a contratar imediatamente outro colaborador da mesma área.

Anexo F. Manual de Acolhimento



Inculável Lda.

Manual de Acolhimento

Versão 1

2020

Aprovação do Manual de Acolhimento:

Título	Manual de Acolhimento
Código	
Versão	1
Ano de Realização	2020
Propriedade	Incbio Rua Nova da Ribela 220, 4475-710 Maia

	Nome e Assinatura	Data
Autoria		2020/08/20
Departamento da Qualidade	_____ (Ilsa Soares)	
Aprovação		2020/08/20
Gerência da Incbio	_____ (José Marques)	

Índice

1.	Nota de Boas Vindas	4
2.	Introdução.....	5
2.1	Objetivo do Manual de Acolhimento.....	5
3.	Breve Caracterização da Incalculável Lda	5
3.1	História.....	5
3.2	Organograma	6
3.2.1	Caracterização da Estrutura Organizacional.....	6
3.3	Cultura da Organização.....	7
3.4	Missão, Visão e Valores	8
4.	Política da Qualidade	8
5.	Direitos e Deveres dos Colaboradores.....	10
5.1	Desempenho da Atividade Profissional	10
5.2	Qualificação Profissional	10
5.3	Horário de Trabalho	11
5.4	Retribuição.....	11
5.5	Subsídios	11
5.6	Férias.....	12
5.7	Faltas.....	12
5.8	Acidentes de Trabalho	13
5.9	Higiene e Segurança no Trabalho	13
5.10	Informação “Prevenção de Riscos”	14
5.11	Outros deveres.....	15
6.	Contactos gerais da Organização	16

1. Nota de Boas Vindas

Caro/a Colaborador/a

A partir de agora é um novo trabalhador da IncBio e contamos consigo para melhorar a qualidade dos serviços que prestamos aos nossos clientes.

Acolher um novo colaborador é, acima de tudo, proporcionar-lhe as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro desta instituição. É nossa intenção, fornecer-lhe uma imagem, a mais aproximada possível, desta Instituição e prestar-lhe todas as informações que possam contribuir para que a sua atividade na organização seja pautada por um bom desempenho e contribua para o seu enriquecimento pessoal.

A IncBio coloca ao seu dispor uma grande quantidade de informação que o ajudará no seu dia-a-dia. As dúvidas que venham a surgir-lhe após a leitura do Manual de Acolhimento devem ser, preferencialmente, colocadas ao Departamento de Qualidade, ao responsável do departamento onde vai ser integrado.

Deste modo, damos-lhe as boas vindas e desejamos-lhe os maiores sucessos na sua atividade na IncBio.

A direção.

2. Introdução

2.1 Objetivo do Manual de Acolhimento

No acolhimento e integração do novo colaborador na IncBio, é essencial comunicar toda a informação relativa a organização, e para que isso aconteça é entregue o Manual de Acolhimento. Este manual serve como um guia de integração do colaborador, passa toda a informação necessária sobre a estrutura, recursos humanos, regras, deveres e direitos dos colaboradores.

Com este manual é realizada a primeira comunicação da organização com o colaborador, é espetável que facilite a sua integração na organização e desta forma contribuir para um bom ambiente de trabalho que terá influências positivas no seu desempenho profissional.

Como novo colaborador, contamos consigo para cumprir a nossa missão.

3. Breve Caracterização da Incalculável Lda.

3.1 História

A Incalculável Lda. nasceu em Portugal, em 2006, com a produção de unidades de biodiesel domésticas e de pequena escala. Desde então cresceu e tornou-se a maior fornecedora de equipamentos de biodiesel no país. Desde 2008 que a empresa se dedica à construção de unidades de grande escala com reatores ultrassónicos, um equipamento pioneiro que irá revolucionar a indústria nos próximos anos. Com um investimento contínuo em I&D, pretendemos ser pioneiros neste sector, desenvolvendo sistemas e métodos inovadores.

Desde Design, Engenharia, Consultoria e Construção a Incalculável consegue projetar qualquer tipo de produção de biodiesel, através de diversas matérias primas. A Incalculável constrói reequipamentos de unidades existentes com tecnologia ultrassónica ou tecnologia multimatéria-prima, ao design, fabrico e start-up de unidades industriais completas. Com o passar do tempo, a Incalculável, consegue estar num mercado de trabalho bastante abrangente, desde a produção do Biodiesel, produção de etanol, indústria alimentar, tratamento de óleos, gorduras e óleos químicos e indústria farmacêutica.

3.2 Organograma

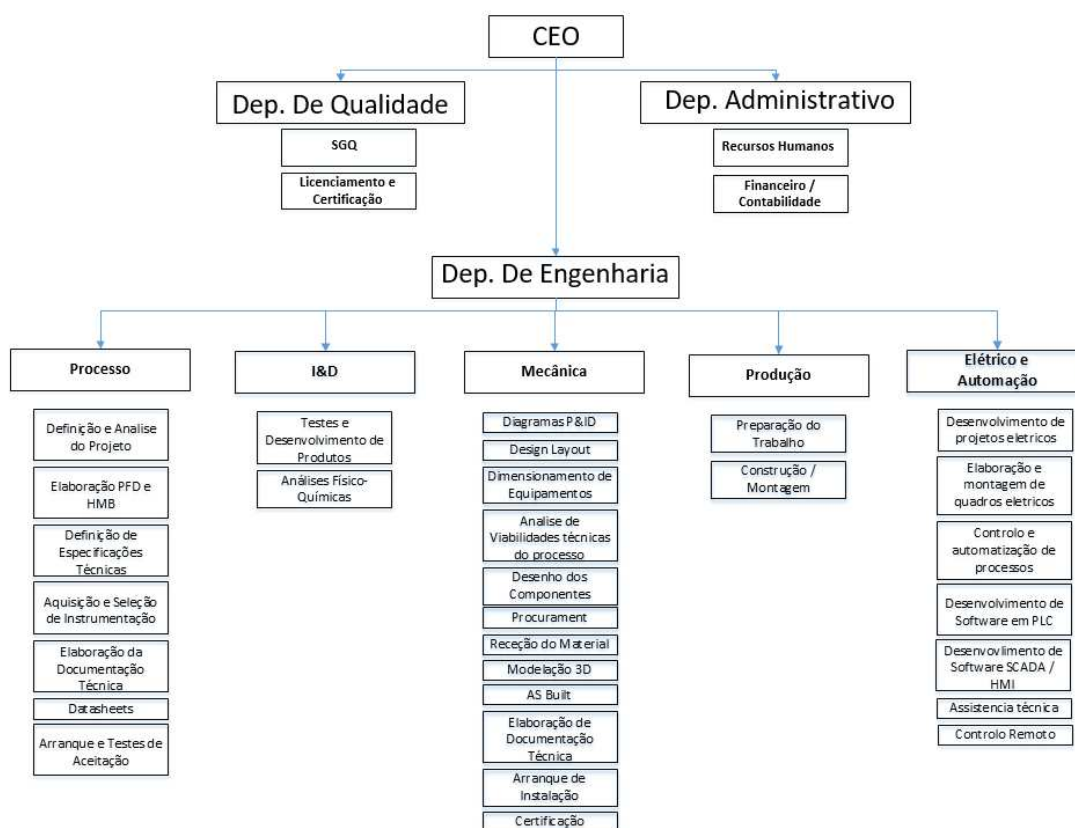


Figura 1 - Organograma da IncBio.

3.2.1 Caracterização da Estrutura Organizacional

A organização divide-se em três departamentos, nomeadamente, Departamento Administrativo (DA), Departamento da Qualidade (DQ) e Departamento de Engenharia (DE), que esta dividido em cinco subdepartamentos: Subdepartamento de Processo (DP), Subdepartamento I&D, Subdepartamento de Mecânica (DM), Subdepartamento da Produção (DPD) e Subdepartamento Elétrico e Automação (DEA). O Subdepartamento de Processo tem como intuito um planeamento de cada projeto, definindo desta forma a direção do restante projeto, estabelecendo um conjunto de condições operativas e equipamentos para atingir o nível de fiabilidade, eficiência e segurança exigido.

O Subdepartamento I&D, é o departamento de investigação e desenvolvimento, onde são testadas todas as amostras de matérias primas.

Após a definição de todos os preliminares do projeto, avança-se para o Subdepartamento de Mecânica, que procede ao dimensionamento, construção e montagem dos equipamentos. Este departamento elabora ainda a documentação técnica, efetua o arranque da instalação do projeto juntamente com o DP e o DEA.

O Subdepartamento de Produção, trabalha de acordo com as funções delineadas pelo Subdepartamento de Mecânica, construído tanques de armazenamento, tanques com agitadores, permutadores, decantadores horizontais, colunas de destilação e reatores ultrassónicos.

No Subdepartamento elétrico e de automação, é feito o desenvolvimento de projetos elétricos, seguidamente a elaboração e montagem de quadros elétricos. Os projetos são desenvolvidos em PLC, usando o software SCADA. Na entrega ao cliente ainda é prestada assistência técnica e controlo remoto.

3.3 Cultura da Organização

A cultura de tomada de decisão adotada na Incalculável Lda., baseia-se na avaliação de riscos e oportunidades e numa abordagem de gestão integrada e comprometida com os valores da mesma, que considera todo o ciclo de vida das operações.

A Gerência assume as suas responsabilidades e lidera através do exemplo, atitudes e comportamentos, com o fim de motivar as suas equipas, assegurar a segurança e a produtividade da Organização. É esta atuação que torna a Incalculável Lda. uma empresa competitiva, sustentável, capaz de gerar confiança e fortalecer parcerias.

A responsabilidade, autoridade e requisitos das diversas funções são definidos pela Gerência nomeadamente pelo CEO. A responsabilidade pelo Sistema de Gestão da Qualidade é partilhada por todos os colaboradores, uma vez que cada um é responsável pelo desempenho da sua atividade de acordo com os procedimentos definidos e na orientação estabelecida.

A comunicação interna no grupo realiza-se recorrendo a vários canais, via email e reuniões semanais de trabalho. Para com os clientes, no fabrico de produtos que é o objetivo da atividade social da IncBio, a comunicação é essencialmente realizada via email ou por reuniões.

3.4 Missão, Visão e Valores

MISSÃO

Fornecer produtos, serviços e soluções de forma competente e focada na evolução industrial sustentável.

VISÃO

Ser a Organização de referência para os nossos clientes fornecedores, investidores e colaboradores, reconhecida como a melhor opção pela qualidade dos produtos e serviços fornecidos.

VALORES

Na IncBio, acreditamos que a inovação, excelência e qualidade, a vocação para agir e honrar os compromissos, a estimulação de um ambiente criativo e de partilha de ideias, assim como o comprometimento da evolução e melhoria contantes são os pilares para a estrutura de sucesso desejada.

4. Política da Qualidade

A Incalculável Lda., enquanto Organização de referência no setor industrial, tem presente a sua responsabilidade e necessidade de contribuição para o desenvolvimento da indústria e da economia em geral. Nesse seguimento, acredita que é seu dever assumir o compromisso da melhoria contínua da qualidade dos seus serviços, processos e produtos como pilar na solidificação do prestígio da Organização.

O Conselho de Administração adota uma Política da Qualidade que se centra na sua Missão, Visão e Valores, e que é reavaliada durante as revisões pela Gestão e divulgada através da sua afixação no Manual de Gestão da Qualidade.

Neste sentido, a Organização compromete-se a:

- Fomentar uma liderança eficaz, ao fornecer as condições necessárias para que os responsáveis conduzam as suas equipas numa base de confiança e entusiasmo;

- Manter uma atitude de permanente atenção, incentivo e apoio ao Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) porque o considera um elemento fundamental ao cumprimento da sua Missão, à sua sustentabilidade e desenvolvimento;
- Motivar e comprometer, por uma participação sistemática dos agentes (internos e externos) na dinamização do SGQ;
- Assegurar as condições necessárias à prossecução dos objetivos definidos no SGQ em particular os inerentes à garantia da qualidade;
- Conceber, implementar e desenvolver modelos de relacionamento com os seus clientes que lhe permitam conhecer e compreender as suas necessidades e expectativas, atuais e futuras, de forma a garantir a sua plena satisfação;
- Implementar uma gestão por processos, integrados em sistemas, capazes de assegurar o desenvolvimento das estratégias da Organização, de permitir a tomada de decisão baseada em informação factual e de antecipar as necessidades de todas as partes interessadas;
- Satisfazer as necessidades do mercado e das partes interessadas, providenciando produtos e serviços que cumpram ou excedam os requisitos legais e contratuais;
- Aplicar as boas práticas de gestão em todas as suas atividades, assegurando a utilização eficiente dos recursos e investindo em tecnologias inovadoras e nas melhores técnicas operacionais disponíveis, tendo em vista a contínua adaptação à evolução dos mercados em que opera;
- Promover a sensibilização e formação dos colaboradores para as suas obrigações individuais e coletivas quanto ao cumprimento dos requisitos e procedimentos estabelecidos bem como à permanente melhoria da qualidade.
- Incluir objetivos quantificáveis de qualidade nos planos de negócio, procedendo à medição e avaliação dos resultados obtidos, à identificação de áreas de melhoria e ao estabelecimento de programas de atuação.
- Cumprir todos os requisitos legais, regulamentares e normativos, aplicáveis.

5. Direitos e Deveres dos Colaboradores

Nos termos da legislação em vigor, com a celebração do contrato de trabalho entre a Organização e o colaborador produzem-se um conjunto de direitos e deveres que as partes deverão observar simultaneamente. Iremos dar-lhe a conhecer o que consideramos essencial nesta matéria, devendo, contudo, ter presente que direitos e deveres se interligam.

5.1 Desempenho da Atividade Profissional

O desempenho da atividade profissional de cada colaborador decorre da celebração do contrato de trabalho com a Organização, a qual o subordina.

De tal circunstância, espera-se, não só cumprir o direito e o dever à ocupação efetiva, como também o mesmo desempenho deverá espelhar os nossos valores, os deveres a cumprir, bem como satisfazer plenamente os fatores considerados no sistema de avaliação praticado pela Organização, o qual é acionado nas seguintes situações:

- Renovação contratual, no caso de estar contratado a termo certo;
- Passagem ao quadro permanente da Organização;
- Avaliação anual a efetuar ao desempenho de todos os colaboradores, podendo daí resultar revisão salarial e, eventualmente, promoção profissional.

Estando o desempenho dos colaboradores sujeito a avaliação, pretende-se, sobretudo, motivar os colaboradores para a melhoria das suas prestações, reconhecer e, por conseguinte, incentivar aqueles que são merecedores da nossa particular atenção.

5.2 Qualificação Profissional

A qualificação profissional é um direito do colaborador, sendo, por isso, assunto do seu interesse. Assim, os investimentos que fazemos na qualificação dos nossos colaboradores servirão para que os seus desempenhos respondam melhor às novas exigências, esperando-se, por isso, observar-se um processo contínuo de desenvolvimento pessoal e profissional, cujos benefícios serão colhidos, simultaneamente, por aqueles e pela Organização.

Importa, ainda, realçar que o direito à qualificação profissional se cumpre com a participação diligente de cada um nas ações que a constituem

5.3 Horário de Trabalho

Os colaboradores têm direito a conhecer os respetivos horários de trabalho, os quais são definidos pela Organização, observando, para o efeito, os preceitos legais vigentes.

Nas circunstâncias em que haja necessidade de prestar a atividade profissional fora do horário que foi estabelecido, tal cumprimento deverá sobrevir, desde que autorizado pela correspondente hierarquia.

As decorrentes obrigações do trabalho suplementar efetuado, acréscimos remuneratórios e respetivos registos, obedecerão às exigências legais.

- **Período da manhã** - Entrada entre as 8h e as 9h.
- **Período do almoço** – Entre o 12h30 e as 14h. Tendo apenas duração de 1 hora.
- **Período da tarde** – Termina entre as 17h e as 18h

Os períodos de intervalos são as 10h e as 16h, tendo apenas duração de 10 minutos.

5.4 Retribuição

O colaborador tem direito ao pagamento pontual de uma retribuição, como contrapartida do seu desempenho profissional. Para que se cumpra este preceito legal e atendendo à dimensão da Organização, bem como à dispersão dos seus locais de trabalho, o processamento salarial, logo que ocorra a data limite, deverá ser tratado diligentemente.

5.5 Subsídios

Almoço

Todos os colaboradores têm direito a receber um subsídio por cada dia de trabalho prestado. O subsídio de alimentação é pago através do cartão de alimentação multiplicando-se o valor diário do subsídio pelo número de dias efetivamente trabalhados no período processado.

Natal

Todos os colaboradores têm direito a receber um subsídio de Natal de valor igual a um mês de vencimento, pago por lei até à data limite de 15 de Dezembro de cada ano. No caso de o colaborador não trabalhar o ano civil completo terá direito a receber o valor proporcional ao tempo de serviço prestado no ano.

Férias

Todos os colaboradores têm direito a receber um subsídio de Férias de valor igual ao período de férias que têm direito a gozar no ano civil pago no mês anterior ao gozo do maior período de férias marcado no Mapa de Férias. No caso, do colaborador ter marcado o gozo de dois períodos de férias de duração idêntica deverá informar o superior hierárquico em que altura prefere receber o respetivo subsídio de férias.

5.6 Férias

O Código do Trabalho, define que o direito às férias é adquirido na data em que se inicia o vínculo laboral.

No ano da Admissão, o colaborador terá direito a 2 dias de férias por cada mês completo de trabalho, até um máximo de 20 dias. O início do gozo das férias só poderá ocorrer após seis meses completos de execução do contrato.

A 1 de Janeiro de cada ano, se já tiver completado um ano de contrato de trabalho, o colaborador adquire o direito a 22 dias de férias.

O período de férias deverá ser marcado por acordo entre a Organização e o colaborador, devendo para tal este último preencher folha de marcação de férias e submetê-la a aprovação da hierarquia até 31 de Março de cada ano.

5.7 Faltas

Os deveres de assiduidade e pontualidade, são realizados através do portal Timesheet.

Entende-se como falta toda a ausência do colaborador no local e durante o período em que devia desempenhar a sua atividade profissional.

Na lei encontram-se tipificadas as faltas justificadas e as faltas injustificadas. Quanto a estas últimas, refira-se que são consideradas como violação do dever de assiduidade e implicam perda de retribuição e de eventuais prémios com critérios relacionados com a assiduidade.

Ainda nos termos legais, saliente-se que as faltas injustificadas se encontram limitadas, pelo que ao serem excedidas poderão dar lugar ao despedimento com justa causa. A fim de evitar situações que resultem em seu prejuízo, logo que possível informe a sua hierarquia sobre o que justifica a sua ausência.

5.8 Acidentes de Trabalho

Entende-se por Acidente de Trabalho todo aquele que acontece no local e tempo de trabalho e do qual resulte, lesão corporal, perturbação funcional ou doença, provocando redução da capacidade de trabalho, ou de ganho, ou a morte. São ainda considerados acidentes de trabalho os que ocorram:

- Fora do local de trabalho, desde que se estejam a executar serviços determinados pela entidade empregadora;
- No trajeto casa, trabalho, casa – In Itinere.

Todos os colaboradores da IncBio., encontram-se cobertos por um seguro de Acidentes de Trabalho, cuja apólice vem identificada no recibo de vencimento.

Em caso de acidente de trabalho, comunicar imediatamente ao seu responsável de departamento, que por sua vez fará os primeiros socorros e acompanhará o colaborador ao centro de saúde, caso seja necessário.

5.9 Higiene e Segurança no Trabalho

A Segurança dos seus colaboradores é uma das principais preocupações da IncBio, o cumprimento das regras de segurança adequadas aos diversos locais de trabalho é obrigatório.

Em caso de incumprimento é passível de procedimento disciplinar, podendo, portanto, serem aplicadas sanções ao colaborador prevaricador.

Para que os colaboradores desempenhem a sua atividade profissional observando as regras evocadas, importa, pois, que estejam devidamente informados, pelo que destacamos a informação que se segue.

5.10 Informação “Prevenção de Riscos”

É divulgado ao novo colaborador na data de admissão, os riscos que encontrará no local de trabalho e, por conseguinte, medidas adequadas no âmbito da segurança, higiene e saúde no trabalho que importa ter sempre presente no exercício da respetiva atividade profissional.

As principais regras de Segurança a cumprir pelos colaboradores são:

- Não iniciar nenhum trabalho sem antes conhecer bem o tipo de serviço que irá executar. Em caso de dúvida, pergunte ao Superior Hierárquico;
- Manter o estaleiro limpo e arrumado;
- Respeitar a sinalização de segurança colocada no estaleiro e/ou equipamentos de trabalho;
- Verificar periodicamente as ferramentas/ máquinas de trabalho. No caso de verificar alguma anomalia, comunicar imediatamente ao Superior Hierárquico. Não utilizar máquinas/ferramentas com deficiências que possam originar acidentes de trabalho para si e/ou terceiros;
- É expressamente proibido anular dispositivos de segurança de máquinas/ferramentas de trabalho;
- Antes de manusear produtos perigosos, ler atentamente o seu rótulo e/ou ficha de segurança, que está no local onde estão armazenados;
- Utilizar os Equipamentos de Proteção Individual que estão indicados no rótulo do produto;
- Seguir todas as instruções em matéria de Higiene e Segurança no Trabalho transmitidas pelo Superior Hierárquico;

- Utilização exclusiva e conservação dos E.P.I's (Equipamentos de Proteção Individual) fornecidos pela Organização. O seu uso é obrigatório.

O cumprimento das regras de segurança é fundamental para evitar o acidente de trabalho. Não facilite. Qualquer situação que detete no seu posto de trabalho que ponha em causa a sua Segurança ou a de terceiros, deverá ser de imediato comunicada ao Superior Hierárquico e/ou serviços de Higiene e Segurança no Trabalho da Organização.

5.11 Outros deveres


Sobre a matéria em apreciação, e estritamente sobre outros deveres consagrados na Lei em vigor que importa cumprir, damos a conhecer que o colaborador deve:

- Respeitar e tratar com educação o empregador, os colegas de trabalho e as demais pessoas com quem estabeleça relações profissionais;
- Cumprir as ordens e instruções do empregador em tudo o que respeite à execução e disciplina do trabalho, salvo na medida em que se mostrem contrárias aos seus direitos e garantias;
- Realizar o trabalho com zelo e diligência;
- Guardar lealdade ao empregador, nomeadamente não negociando por conta própria ou alheia em concorrência com ele, nem divulgando informações referentes à sua organização, métodos ou negócios;
- Velar pela conservação e boa utilização dos bens relacionados com o seu trabalho e que lhe forem confiados pelo empregador;
- Promover ou executar todos os atos tendentes à melhoria da produtividade da Organização;
- O colaborador deverá ter presente que o cumprimento dos seus deveres contribui para o seu sucesso e, por conseguinte, evolução profissional. Todavia, a violação dos mesmos confere à entidade patronal o direito de exercer o poder disciplinar, nos termos legais;
- Conduta cívica, com abstenção de todos os atos, palavras ou atitudes contrárias à ordem e moral pública;

Manual de Acolhimento

- Conduta no local de trabalho, que comporta a obrigação da prática de atos necessários de forma a manter a convivência profissional;
- Reportar sempre ao superior hierárquico, qualquer facto digno de menção, seja de natureza profissional ou pessoal.

6. Contactos gerais da Organização

 Rua Nova da Ribela, 220
4475-710 Maia, Portugal

 +351 220 145 200

 info@incbio.com



Anexo G. Processos

Responsável: Presidente da Organização

Entradas

- Planos de objetivos do ano transato
- Avaliação de satisfação dos colaboradores
- Avaliação do desempenho dos colaboradores
- Avaliação dos projetos em trabalho
- SGQ formalizado e revisto

Saídas

- Plano de objetivos do ano seguinte
- Diagnostico de necessidades
- Ações corretivas, preventivas e de melhoria continua implementadas
- Resultados da avaliação e das competências dos colaboradores
- SGQ atualizado e melhorado continuamente

Indicadores

- Plano de Objetivos – Analisar anualmente os objetivos efetivamente cumpridos;
- Controlo do Sistema de Gestão da Qualidade (INCPROC002) – Analisar anualmente o tratamento de ocorrências; tendo em atenção o número de reclamações; número de não conformidade (NC); percentagem de reclamações não aceites; percentagem de reclamações que originam ações corretivas/preventivas; percentagem de não conformidade que originam ações corretivas/preventivas, percentagem de ações corretivas/preventivas eficazes; tempo médio de fecho de ocorrências.
- Gestão Financeira (INCPROC003) – Analisar anualmente a faturação e cobrança, através do número e percentagem de não conformidades relacionadas com este processo; número de reclamações relacionadas com este processo; prazo médio de pagamento a fornecedores e clientes.
- Gestão de Recursos Humanos (INCPROC004) – Analisar anualmente o grau de satisfação dos colaboradores; cumprimento dos objetivos individuais traçados por cada colaborador.
- Gestão de Clientes (INCPROC005) – Analisar anualmente a entrega do produto, o número e percentagem de não conformidades relacionadas com este processo; número de reclamações relacionadas com este processo; número de dias entre a encomenda e a entrega.
- Conceção e Desenvolvimento do Projeto de Engenharia (INCPROC006) – Analisar anualmente a entrega do produto, através dos seguintes indicadores: percentagem de

projeto conforme e de projeto não conforme; número de reclamações relacionadas com este projeto.

- Produção de Produtos (INCPROC007) – Analisar anualmente a realização da produção de produtos, número e percentagem de produtos conformes e não conformes.
- Gestão de Entregas (INCPROC008) – Analisar anualmente a gestão de encomendas de clientes, número e percentagem de não conformidades relacionadas com este processo; número de reclamações relacionadas com este processo; número de dias entre a encomenda e entrega.
- Pós-vendas (INCPROC009) – Analisar anualmente o tratamento de ocorrências, número de reclamações; número de não conformidades; percentagem de reclamações não aceites; percentagem de reclamações que originaram ações corretivas/preventivas; percentagem de não conformidades que originaram ações corretivas/preventivas; percentagem de ações corretivas/preventivas eficazes; tempo médio de fecho de ocorrências.
- Gestão de equipamentos e infraestruturas (INCPROC010) – Analisar anualmente o número de acidentes de trabalho (target: zero); número de não conformidades verificadas em equipamentos e infraestruturas.
- Gestão de Compras e Fornecedores (INCPROC011) – Analisar anualmente o a aquisição de bens/ produtos, através dos seguintes indicadores: número de bens/produtos adquiridos durante o ano anterior; percentagem de produtos não conformes; percentagem de serviços adquiridos.

Analisar anualmente os fornecedores de acordo com a periodicidade de vendas, semanais, mensais, trimestrais e esporádicos relativamente ao número de Não Conformidades e respetivas ocorrências de forma a determinar se irão figurar na lista de fornecedores aprovados para o ano seguinte. Caso o número de não conformidades e de recorrências, para cada um dos tipos de fornecedores representados abaixo, for superior ao tabelado, deve procurar-se uma alternativa para a substituição do mesmo.

Fornecedores Mensais	Fornecedores Trimestrais	Fornecedores Esporádicos
Nº de recorrências ≤ 2	Nº de recorrências ≤ 2	Nº de recorrências = 0
Total de nº de NC ≤ 5	Total de nº de NC ≤ 2	Procurar alternativas sempre que exista alguma NC

- Gestão de Stocks e Inventários (INCPROC012) – Analisar anualmente o número e percentagem de não conformidades relacionadas com falhas de material.
- Gestão de Documentos Internos e Externos (INCPROC013) – Analisar anualmente a gestão de documentos internos e externos, contabilizar as não conformidade obtidas em auditorias (internas/externas) relacionadas com a gestão de documentos, avaliar a percentagem e número de não conformidades por ano.
- Gestão de Regulamentação (INCPROC014) - Analisar anualmente o número e percentagem de documentação desadequada à legislação em vigor; percentagem de reclamações relacionadas com documentação desadequada à legislação em vigor.

Documentos Referentes ao Processo

- Plano de objetivos INCIPO21

Responsável: Responsável do Departamento da Qualidade

Entradas

- Requisitos do cliente, estatutários e regulamentares
- Normas de referência
- Diagnóstico de necessidades
- Verificação do estado das instalações
- Avaliação dos indicadores de todos os processos

Saídas

- SGQ formalizado e reviso
- Funções necessárias ao funcionamento geral
- Necessidades de recursos
- Plano de atividades e orçamento
- Implementação de ações corretivas, preventivas e de melhoria contínua

Indicadores

- Analisar anualmente o tratamento de ocorrências tendo em conta os seguintes indicadores: número de reclamações; número de não conformidades; percentagem de reclamações não aceites; percentagem de reclamações que originaram ações corretivas/preventivas; percentagem de não conformidades que originaram ações corretivas/preventivas; percentagem de ações corretivas/preventivas eficazes; tempo médio de fecho de ocorrências.

Documentos Referentes ao Processo

- Gestão de documentos internos e externos INCPR002
- Tratamento de Não Conformidades INCPR006
- Auditoria Interna INCPR008
- Equipamentos de Proteção Individual INCIT002
- Atribuição de equipamentos de proteção individual INCIP001
- Registo e tratamento de Não Conformidades INCIP024
- Roupa de trabalho – controlo INCIP027
- Controlo de documentos internos e externos INCIP029
- Manual da Qualidade INCM001
- Manual de funções INCM002
- Manual de Acolhimento INCM003

Responsável: Responsável do Departamento Financeiro

Entradas

- Fatura rececionadas e emitidas
- Custos de Pessoal
- Encargos financeiros
- Impostos

Saídas

- Pagamentos
- Recebimentos

Indicadores

- Analisar anualmente e mensalmente o planeamento de tesouraria.

Documentos Referentes ao Processo

- Relatório de despesas INCIP025

Responsável: Responsável do Departamento Financeiro

Entradas

- Planos de formação
- Divulgação realizada
- Necessidades de competências dos colaboradores
- Avaliação de satisfação dos colaboradores
- Gestão dos colaboradores

Saídas

- Cursos realizados
- Certificados de formação entregues
- Resultados da avaliação e das competências dos colaboradores
- Ambiente de trabalho controlado

Indicadores

- Analisar anualmente os seguintes indicadores; grau de satisfação do colaborador; cumprimento dos objetivos individuais traçados por cada colaborador.

Documentos Referentes ao Processo

- Avaliação de desempenho de colaborador INCIP002
- Registo de NC na avaliação de desempenho do colaborador INCIP003
- Ficha individual de colaborador INCIP009
- Inquérito de avaliação da satisfação de colaborador INCIP011
- Férias, Registo de faltas e ausências INCIP017
- Plano de formação INCIP020
- Registos de tempo de trabalho INCIP023
- Manual da Qualidade INCM001
- Manual de funções INCM002
- Manual de Acolhimento INCM003

Responsável: Responsável do Departamento Administrativo

Entradas

- Requisitos do cliente, estatutários e regulamentares
- Pedidos de informação/proposta

Saídas

- Satisfação dos requisitos
- Propostas adjudicadas

Indicadores

- Analisar anualmente a entrega do produto, através dos seguintes indicadores: número e percentagem de não conformidades relacionadas com este processo; número de reclamações relacionadas com este processo; número de dias entre a encomenda e a entrega.

Documentos Referentes ao Processo

- Apresentação de cotação INCPR001
- Gestão de encomendas de clientes INCPR004
- Ficha de Cliente INCIP007
- Inquérito de avaliação de satisfação do cliente INCIP010
- Modelo de carta INCIP015

Responsável: Responsável do Departamento de Engenharia

Entradas

- Requisitos do cliente, estatutários e regulamentares
- Pedidos de informação/proposta

Saídas

- Satisfação dos requisitos
- Propostas adjudicadas

Indicadores

- Analisar anualmente a entrega do produto, através dos seguintes indicadores: percentagem de projeto conforme e de projeto não conforme; número de reclamações relacionadas com este projeto.

Documentos Referentes ao Processo

- Apresentação de cotação INCPR001
- Gestão de encomendas de clientes INCPR004

Responsável: Responsável do Departamento de Produção

Entradas

- Requisitos do cliente, estatutários e regulamentares
- Necessidade de aquisição de bens/produtos
- Necessidade de garantia de stocks mínimos
- Encomenda do produto
- Formulação do produto

Saídas

- Bens/produtos e serviços assegurados
- Verificação da qualidade do produto final
- Tratamento de NC

Indicadores

- Analisar anualmente a realização do produto, através dos seguintes indicadores: número e percentagem de produtos não conformes; número de reclamações relacionadas com o produto.

Documentos Referentes ao Processo

- Construção do projeto INCPR005
- Inventários INCIT004
- Inventários parciais INCIP012
- Lista de existências parciais na produção INCIP013
- Ordem de fabrico INCIP016
- Pedido interno de material INCIP018

Responsável: Responsável do Departamento de Produção

Entradas

- Encomenda do cliente
- Confirmação do projeto
- Capacidade de resposta

Saídas

- Ordem de carga
- Mercadoria acompanhada de fatura e guia

Indicadores

- Analisar anualmente a gestão de encomendas de clientes, através dos seguintes indicadores: números e não conformidades relacionadas com este processo; número de reclamações relacionadas com este processo; número de dias entre a encomenda e a entrega.

Documentos Referentes ao Processo

- Expedição INCIT003

Responsável: Responsável do Departamento de Qualidade

Entradas

- Receção de reclamações
- Detecção de não conformidades
- Detecção de necessidade de ações corretivas e/ou preventivas

Saídas

- Ocorrência analisada e tratada
- Medidas de prevenção de ocorrência e/ou recorrência implementadas – melhoria continua.

Indicadores

- Analisar anualmente o tratamento de ocorrências, através dos seguintes indicadores: número de reclamações; número de não conformidades; percentagem de reclamações não aceites; percentagem de reclamações que originaram ações corretivas/preventivas; percentagem de não conformidade que originaram ações corretivas/preventivas; percentagem de ações corretivas/preventivas eficazes; tempo médio de fecho de ocorrências.

Documentos Referentes ao Processo

- Tratamento de Não Conformidades INCPR006
- Avaliação de NC nos fornecimentos e fornecedores INCIP004
- Carta e fecho de reclamação INCIP005
- Inquérito de avaliação da satisfação do cliente INCIP010
- Registo de não conformidade em encomendas INCIP024

Responsável: Responsável do Departamento de Qualidade

Entradas

- Infraestrutura necessária ao funcionamento da empresa
- Funções necessárias ao funcionamento da empresa
- Requisitos do ambiente de trabalho
- Divulgação de condições de higiene e segurança no trabalho

Saídas

- Infraestrutura e funções adequadas e mantidas
- Ambiente de trabalho controlado
- Lista de conhecimento das divulgações realizadas

Indicadores

- Analisar anualmente o tratamento de ocorrências, através dos seguintes indicadores: número de acidentes de trabalho (target: Zero); número de não conformidades verificadas em equipamentos e infraestruturas.

Documentos Referentes ao Processo

- Comunicação de NC em veículos INCIP006
- Ficha de verificação semanal de empilhadores INCIP008
- Lista de verificação do estado da manutenção da produção INCIP014
- Plano anual de revisão de equipamentos INCIP019
- Ficha de registo de verificação semanal Ponto Rolante INCIP028

Responsável: Responsável do Departamento Administrativo

Entradas

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

Saídas

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

Indicadores

- Analisar anualmente o a aquisição de bens/ produtos, através dos seguintes indicadores: número de bens/produtos adquiridos durante o ano anterior; percentagem de produtos não conformes; percentagem de serviços adquiridos.
- Analisar anualmente os fornecedores de acordo com a periodicidade de vendas, semanais, mensais, trimestrais e esporádicos relativamente ao número de Não Conformidades e respetivas ocorrências de forma a determinar se irão figurar na lista de fornecedores aprovados para o ano seguinte. Caso o número de não conformidades e de recorrências, para cada um dos tipos de fornecedores representados abaixo, for superior ao tabelado, deve procurar-se uma alternativa para a substituição do mesmo.

Fornecedores Semanais	Fornecedores Mensais	Fornecedores Trimestrais	Fornecedores Esporádicos
Nº de recorrências ≤ 6	Nº de recorrências ≤ 2	Nº de recorrências ≤ 2	Nº de recorrências = 0
Total de nº de NC ≤ 10	Total de nº de NC ≤ 5	Total de nº de NC ≤ 2	Procurar alternativas sempre que exista alguma NC

Documentos Referentes ao Processo

- Compras/subcontratação/seleção e avaliação de fornecedores INCPR002
- Tratamento de Não conformidades INCPR006
- Gestão de stocks e inventários INCPR007
- Armazenagem INCIT001
- Inventários INCIT004
- Receção de encomendas INCIT005

Processo

Gestão de Compras e Fornecedores

- Avaliação de NC nos fornecimentos e fornecedores INCIP004
- Carta de Fecho de Reclamação INCIP005
- Inventários parciais INCIP012
- Lista de existências parciais na produção INCIP013
- Pedido interno de material INCIP018
- Registo de NC em encomendas INCIP022
- Seleção e avaliação de fornecedores INCIP026

Anexo H. Procedimientos

Índice

1. Objetivo.....	1
2. Campo de Aplicação.....	1
3. Definições.....	1
4. Referências.....	1
5. Responsabilidades.....	1
6. Procedimento.....	2

1. Objetivo

Este procedimento tem intuito de transmitir os princípios, os métodos e as responsabilidades para apresentação de cotação de projeto ou equipamento.

2. Campo de Aplicação

Este procedimento aplica-se ao Departamento Administrativo e ao Departamento de Engenharia.

3. Definições

Cotação – Nota indicativa do valor do projeto ou equipamento.

Projeto – Unidade de produção a criar/construir ou equipamento a criar/construir.

Seleção de Processo – Através das especificações dadas pelo cliente, é analisado as alternativas de desenvolvimento, de forma a identificar o processo mais adequado para o desenvolvimento da unidade de produção ou equipamento.

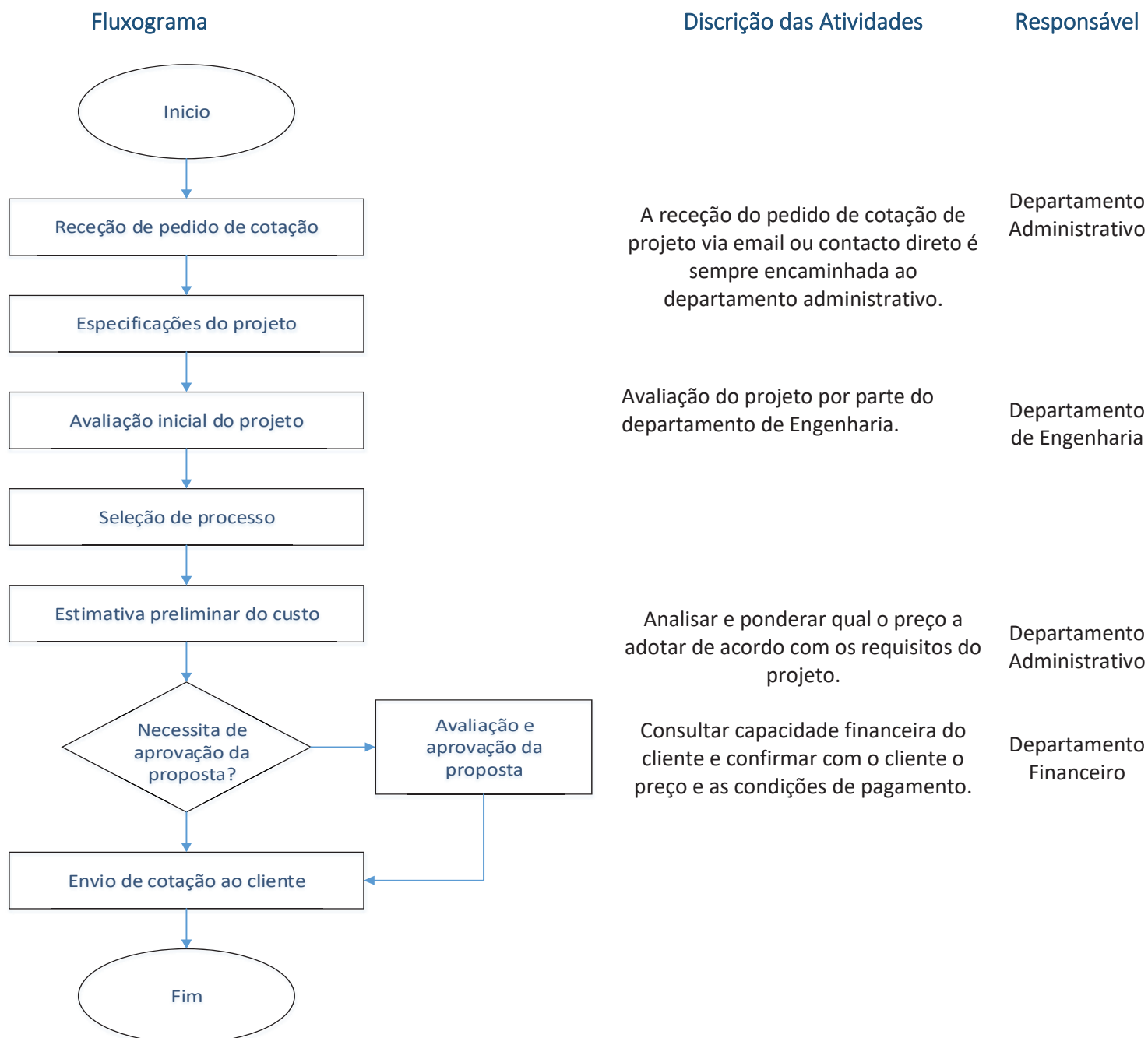
4. Referências

- Manual de Funções

5. Responsabilidades

A implementação e cumprimento deste procedimento é da responsabilidade do Departamento Administrativo e do Departamento de Engenharia.

6. Procedimento



Índice

1. Objetivo.....	1
2. Campo de Aplicação.....	1
3. Definições.....	1
4. Referências.....	1
5. Responsabilidades.....	2
6. Procedimento.....	2

1. Objetivo

Este procedimento tem intuito de transmitir os princípios, os métodos e as responsabilidades para a compra, subcontratação, seleção e avaliação de fornecedores.

2. Campo de Aplicação

Este procedimento aplica-se ao Departamento Administrativo e ao Departamento de Engenharia.

3. Definições

Pedido de Orçamento – Informação pedida ao fornecedor para ficar a conhecer os preços e condições dos serviços a solicitar.

Nota de Encomenda – Documento emitido pelo software Primavera, que contém a descrição dos produtos ou serviço, o preço acordado, condições de pagamento associadas e as condições de entrega definidas. É sempre entregue um ao fornecedor e outro para quem esta a realizar a compra.

Encomenda (ENC) – Produto encomendado e rececionado nas instalações da IncBio.

Vossa Guia de Remessa (VGR) – Documento que acompanha a encomenda vinda do fornecedor, contém todos os produtos, especificações e valores.

4. Referências

- Software Primavera

5. Responsabilidades

A implementação e cumprimento deste procedimento é da responsabilidade do Departamento Administrativo e do Departamento de Engenharia.

6. Procedimento

Procedimento Compras/Subcontratação e Avaliação de Fornecedores

Fluxograma	Descrição das Atividades	Responsável	Documento
	<p>Cabe a cada departamento realizar a compra e o pedido de orçamento. Cada departamento tem como obrigação garantir o stock dos produtos necessários.</p>	<p>Responsável de cada Departamento</p>	<p>INCIP034 – Seleção e avaliação de fornecedores</p>
	<p>Emissão da nota de encomenda no software Primavera.</p>	<p>Responsável de cada Departamento</p>	
	<p>Na receção do produto verificamos se a nossa nota de encomenda corresponde com a entrega de material (VGR).</p>	<p>Responsável de cada Departamento</p>	
	<p>Enviar VGR junto com a fatura para o Departamento o Financeiro.</p>	<p>Responsável de cada Departamento</p>	

6.1. Critérios para a seleção de fornecedores

1. Obter o máximo de informação possível sobre o fornecedor escolhido;
2. Verificar os métodos de trabalho;
3. Avaliação dos preços;
4. Verificar a credibilidade;
5. Qualidade dos produtos;
6. Cumprimento de prazos;
7. Verificar se o fornecedor consegue produzir/ fornecer o produto como solicitado;
8. Verificar se tem capacidade produtiva para satisfazer as especificações sem imperfeições;
9. Se tem apoio técnico pós-venda;
10. Localização.

6.2. Critérios a verificar em cada fornecimento

1. Mercadoria corresponde à encomenda (especificações)?
2. Prazo de entrega cumprido?
3. Acondicionamento da mercadoria conforme?
4. Envio de documentação técnica após receção do produto?
5. Qualidade do produto?
6. Resposta a reclamação (máximo em 8 dias)?
7. Resposta a reclamação adequada?
8. Fatura do fornecedor conforme?

6.3. Critérios de avaliação de fornecedores

Na seleção do fornecedor para iniciar um processo de compra, cada departamento tem de:

- Avaliar o histórico desse fornecedor no mercado, tentar entender se conseguiu satisfazer outros clientes no mesmo assunto que o nosso pedido.
- Ter em atenção a sua capacidade produtiva, de forma a não comprometer os nossos prazos e qualidade.
- Verificar se trabalham com as normas de produção pretendidas.
- Verificar custos diretos e indiretos.

É analisado anualmente os fornecedores de acordo com a periodicidade de vendas, semanais, mensais, trimestrais e esporádicos relativamente ao número de Não Conformidades e respetivas ocorrências de forma a determinar se irão figurar na lista de fornecedores aprovados para o ano seguinte. Caso o número de não conformidades e de recorrências, para cada um dos tipos de fornecedores representados na tabela seguinte, for superior ao tabelado, deve procurar-se uma alternativa para a substituição do mesmo.

Procedimento

Compras/Subcontratação e Avaliação de Fornecedores



Fornecedores Mensais	Fornecedores Trimestrais	Fornecedores Esporádicos
Nº de recorrências ≤ 2	Nº de recorrências ≤ 2	Nº de recorrências = 0
Total de nº de NC ≤ 5	Total de nº de NC ≤ 2	Procurar alternativas sempre que exista alguma NC

Índice

1. Objetivo.....	1
2. Campo de Aplicação.....	1
3. Definições.....	1
4. Referências.....	1
5. Responsabilidades.....	1
6. Procedimento.....	2

1. Objetivo

Este procedimento tem intuito de transmitir os princípios, os métodos e as responsabilidades para garantir atualização dos documentos internos e garantir que a organização esta sempre a par das atualizações dos documentos externos, normas, etc.

2. Campo de Aplicação

Este procedimento aplica-se ao Departamento da Qualidade.

3. Definições

Revisão de documentos – Necessidade de melhorar o procedimento criado.


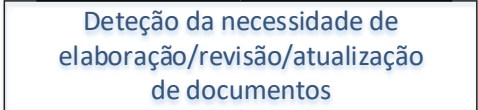
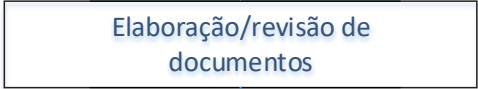
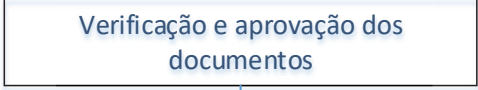
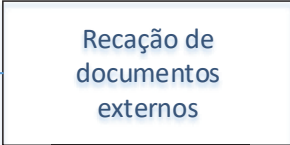
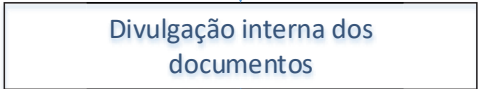
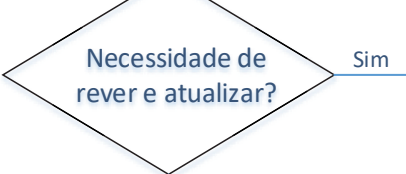
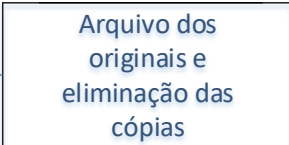
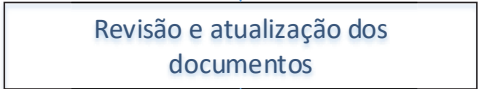

4. Referências

- Manual da Qualidade

5. Responsabilidades

A implementação e cumprimento deste procedimento é da responsabilidade do Departamento da Qualidade.

6. Procedimento

Fluxograma	Discrição das Atividades	Responsável	Documento
 <p>Início</p>	<p>A comunicação da necessidade de elaboração/revisão/atualização de documentos é comunicada por qualquer colaborador ao diretor da qualidade.</p>	<p>Toda organização</p>	
 <p>Deteção da necessidade de elaboração/revisão/atualização de documentos</p>			
 <p>Elaboração/revisão de documentos</p>			
 <p>Verificação e aprovação dos documentos</p>			
 <p>Reação de documentos externos</p>			
 <p>Divulgação interna dos documentos</p>			
 <p>Necessidade de rever e atualizar?</p>			
 <p>Arquivo dos originais e eliminação das cópias</p>	<p>A divulgação de documentos é feita via email e disponibilizando os documentos numa pasta na Dropbox da IncBio. Quando não é possível a comunicação via email, esta é feita em papel.</p>	<p>Departamento Qualidade</p>	
 <p>Revisão e atualização dos documentos</p>			
 <p>Fim</p>		<p>Departamento Qualidade</p>	

7. Codificação de documentos

A codificação dos documentos é realizada da seguinte forma:

Código: INCXY	Elaborado:	Data: 03/03/2020
Revisão: M	Aprovado:	2

Código:

X – Tipo de documento: M – Manual; PROC – Processo; PR – Procedimento; IT – Impresso. Por exemplo INC

Y – Numeração sequencial do documento, por exemplo 001.

Revisão:

M – Revisão do documento

8. Controlo de documentos

O controlo dos documentos é realizado através de um impresso (INCIP029), que contém todos os ficheiros, juntamente com datas, versões e identificação das alterações realizadas. Estas alterações são realizadas pelo Responsável da Qualidade e comunicadas via email a toda a organização.

O prazo do arquivo de todos os documentos é de 5 anos, à exceção dos documentos financeiros (faturas, notas de crédito, etc.) que acresce para 10 anos.

8.1. Controlo de Regulamentação

Para haver um controlo de regulamentação procede-se da seguinte forma:

- Para clientes – É pedido durante o processo de Desenvolvimento e construção do projeto, informação regular importante para o desenvolvimento.
- Para normas – É realizada uma atualização contínua da legislação aplicável à área de trabalho. Esta atualização é registada no impresso INCIP029 – Controlo de documentos internos e externos, é verificado periodicamente se saem novas versões das normas aplicadas.

Índice

1. Objetivo.....	1
2. Campo de Aplicação.....	1
3. Definições.....	1
4. Referências.....	1
5. Responsabilidades.....	1
6. Procedimento.....	2

1. Objetivo

Este procedimento tem intuito de transmitir os princípios, os métodos e as responsabilidades para a gestão de encomendas de clientes.

2. Campo de Aplicação

Este procedimento aplica-se ao Departamento Administrativo e ao Departamento de Engenharia.

3. Definições

Projeto – Unidade de produção a criar/construir ou equipamento a criar/construir.

Desenvolvimento do Projeto – Através das especificações dadas pelo cliente, é analisado as alternativas de desenvolvimento, de forma a identificar o processo mais adequado para o desenvolvimento da unidade de produção ou equipamento.

Vossa Guia de Remessa (VGR) – Documento que acompanha a encomenda vinda do fornecedor, contém todos os produtos, especificações e valores.

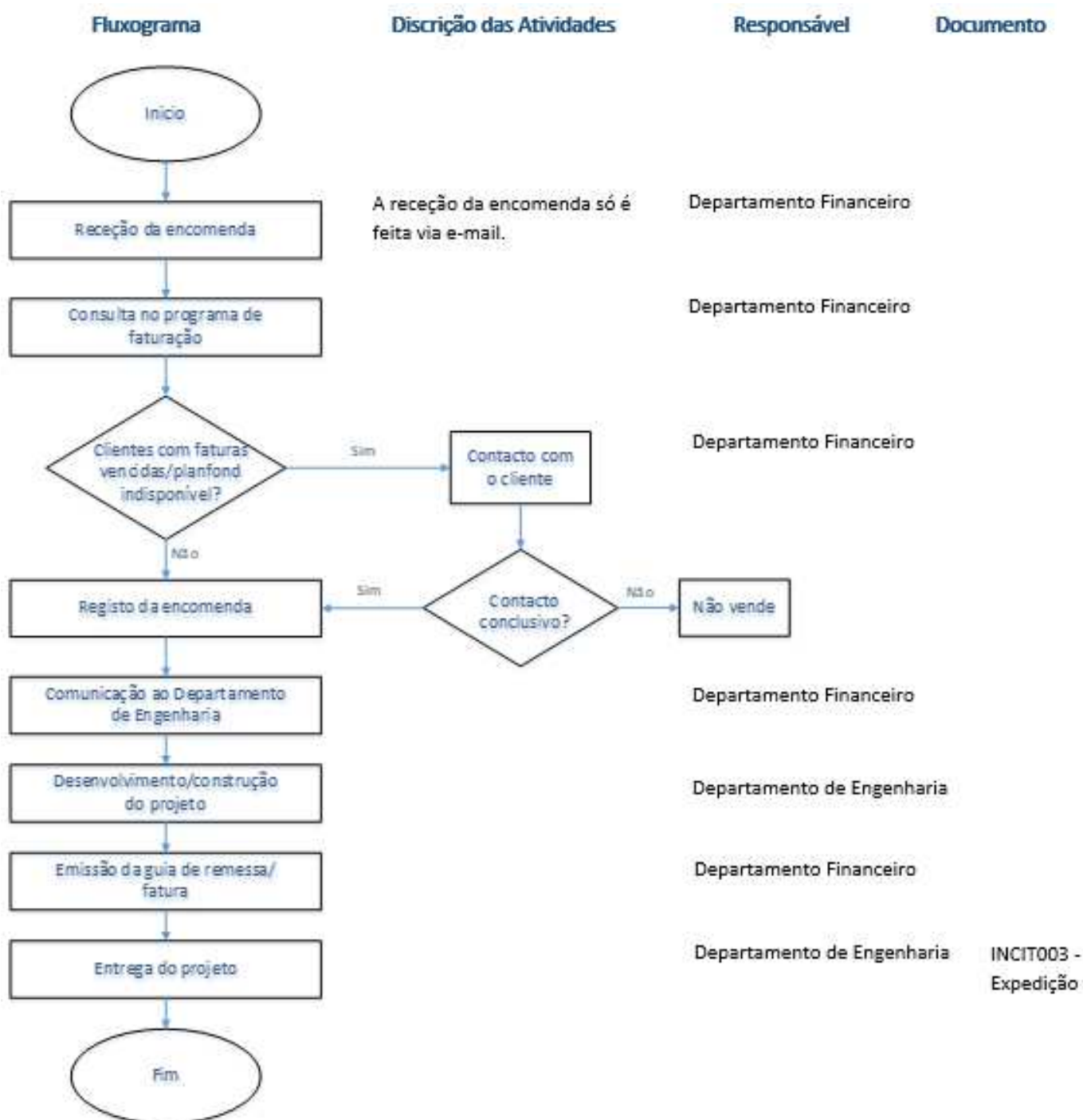
4. Referências

- Manual de Funções

5. Responsabilidades

A implementação e cumprimento deste procedimento é da responsabilidade do Departamento Administrativo e do Departamento de Engenharia.

6. Procedimento



Índice

1. Objetivo.....	1
2. Campo de Aplicação.....	1
3. Definições.....	1
4. Referências.....	1
5. Responsabilidades.....	1
6. Procedimento.....	2

1. Objetivo

Este procedimento tem intuito de transmitir os princípios, os métodos e as responsabilidades para o desenvolvimento e construção do projeto.

2. Campo de Aplicação

Este procedimento aplica-se ao Departamento de Engenharia.

3. Definições

Projeto – Unidade de produção a criar/construir ou equipamento a criar/construir.

Seleção de Processo – Através das especificações dadas pelo cliente, é analisado as alternativas de desenvolvimento, de forma a identificar o processo mais adequado para o desenvolvimento da unidade de produção ou equipamento.

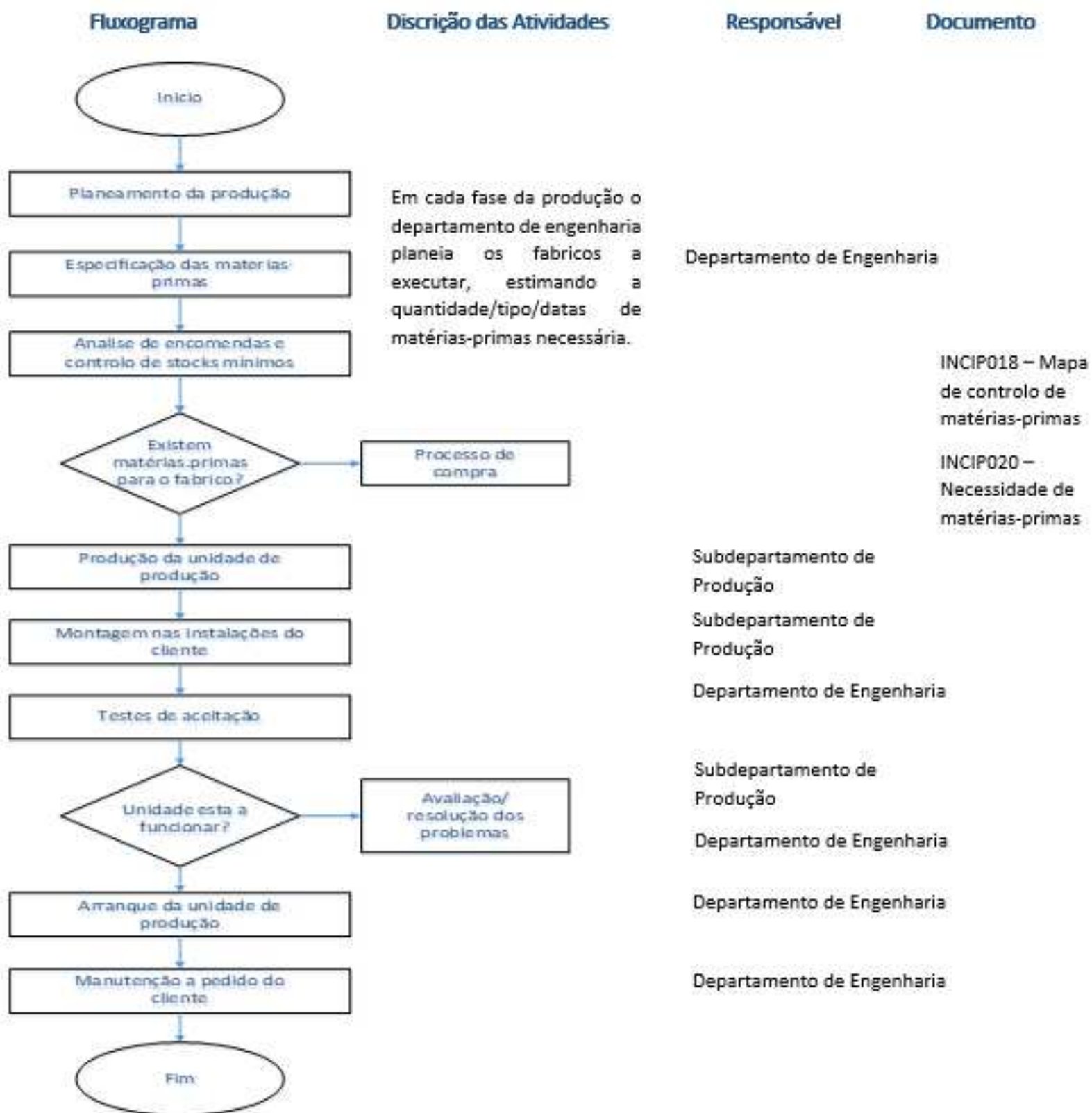
4. Referências

- Manual de Funções

5. Responsabilidades

A implementação e cumprimento deste procedimento é da responsabilidade do Departamento de Engenharia.

6. Procedimento



Índice

1. Objetivo.....	1
2. Campo de Aplicação.....	1
3. Definições.....	1
4. Referências.....	1
5. Responsabilidades.....	1
6. Procedimento.....	2
6.1. Aplicação.....	3
7. Documentos associados.....	Erro! Marcador não definido.

1. Objetivo

Este procedimento tem intuito de transmitir os princípios, os métodos e as responsabilidades para o tratamento de não conformidades e ocorrências.

2. Campo de Aplicação

Este procedimento aplica-se ao Departamento de Qualidade

3. Definições

Não Conformidade – Não satisfação de um requisito.

Ação corretiva – Ação para eliminar a causa de um não conformidade.

Ação preventiva – Ação para eliminar a causa de uma não conformidade potencial.

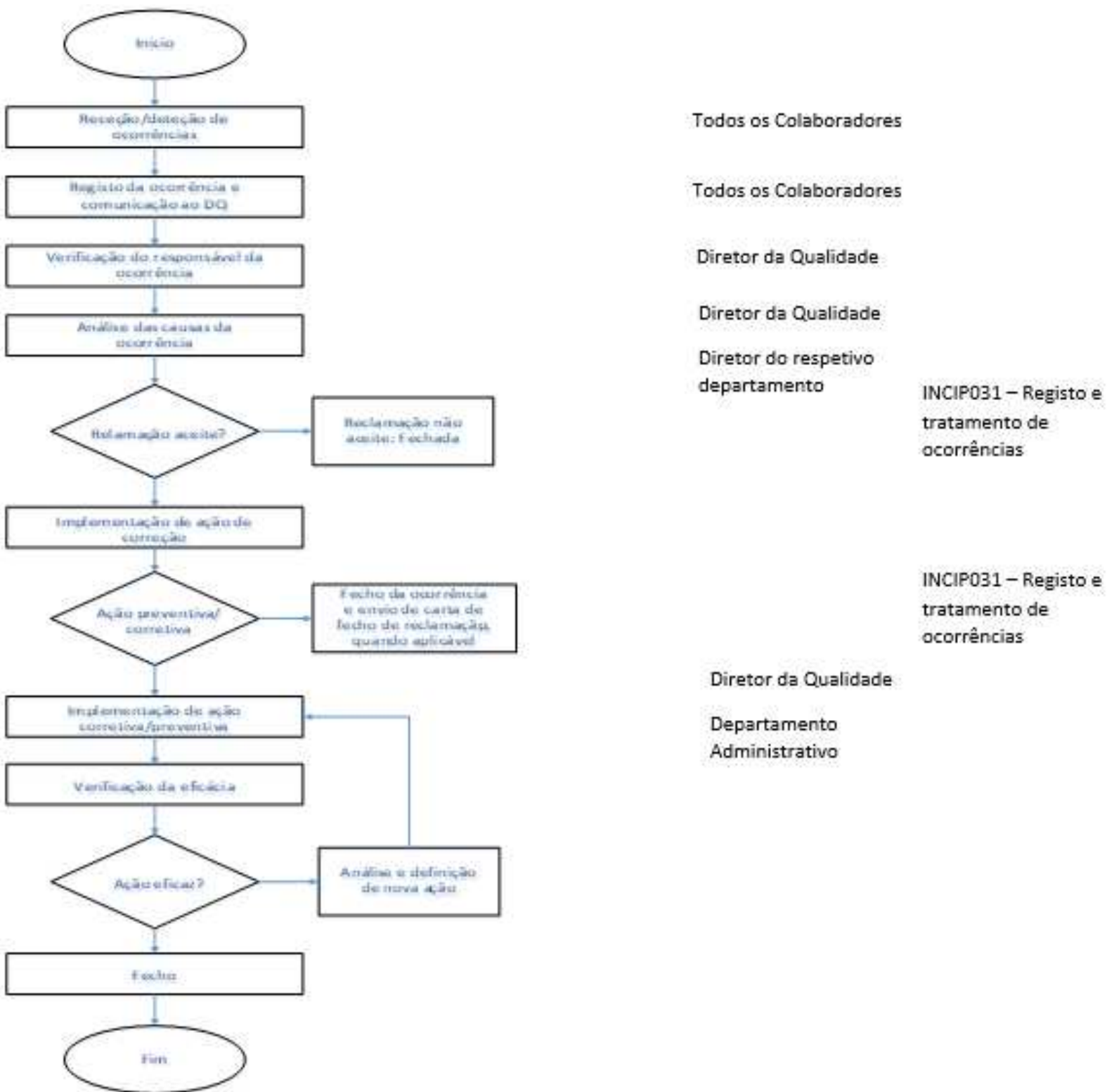
4. Referências

- Manual de Qualidade

5. Responsabilidades

A implementação e cumprimento deste procedimento é da responsabilidade do Departamento de Qualidade.

6. Procedimento



Todos os Colaboradores

Todos os Colaboradores

Diretor da Qualidade

Diretor da Qualidade

Diretor do respetivo departamento

INCIP031 – Registo e tratamento de ocorrências

INCIP031 – Registo e tratamento de ocorrências

Diretor da Qualidade

Departamento Administrativo

6.1. Aplicação

1. Auditorias;
2. Resultado da avaliação de fornecedores;
3. Reclamações;
4. Revisão do SGQ;
5. Resultado de reuniões;
6. Produto, matéria-prima ou componentes detetadas na fase de receção, em curso ou final;
7. Não cumprimento de Instrução ou procedimentos definidos;
8. Não cumprimento de requisitos legais.

Quando forem detetadas potenciais NC's no âmbito das atividades e/ou processos que fazem parte integrante do SGI, estas devem ser registadas, descrevendo claramente a situação, nos seguintes impressos:

- a) Ficha de não conformidade (registo de NC's detetadas nas diversas fases do produto);
- b) Reclamações;
- c) Ficha NC ambiente (registo de caracterização de acidentes/emergências).

Índice

1. Objetivo.....	1
2. Campo de Aplicação.....	1
3. Definições.....	1
4. Referências.....	1
5. Responsabilidades.....	1
6. Procedimento.....	2

1. Objetivo

Este procedimento tem intuito de transmitir os princípios, os métodos e as responsabilidades para a gestão de stocks e inventários.

2. Campo de Aplicação

Este procedimento aplica-se ao Departamento Administrativo e ao Departamento de Engenharia.

3. Definições

Stock – Quantidade de matéria prima ou produtos armazenados para determinado fim.

Inventário – Descrição e enumeração do material ou matéria prima existente.

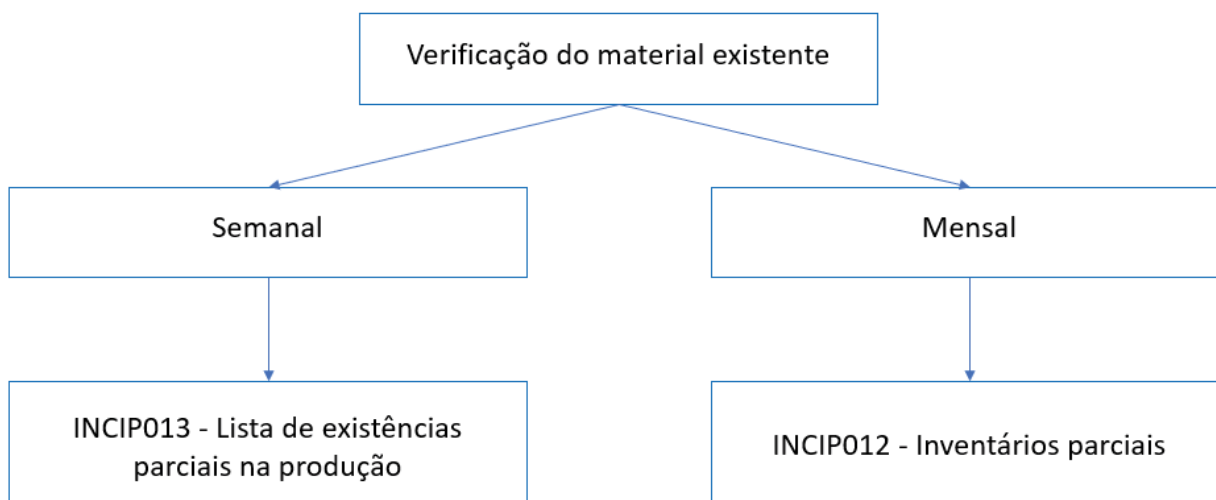
4. Referências

- INCIP012 – Inventários parciais
- INCIP013 – Lista de existências parciais na produção

5. Responsabilidades

A implementação e cumprimento deste procedimento é da responsabilidade de cada departamento e subdepartamento.

6. Procedimento



- A gestão de stocks pode ter carácter semanal ou mensal. Dependendo do tipo de encomendas realizadas;
- Cada departamento controla o seu stock através dos impressos, que servem de informação para depois atualizar o software Primavera, que contém todo o stock da organização.

Índice

1. Objetivo.....	1
2. Campo de Aplicação.....	1
3. Definições.....	1
4. Referências.....	1
5. Responsabilidades.....	Erro! Marcador não definido.
6. Procedimento.....	3

1. Objetivo

Este procedimento tem intuito de transmitir os princípios, os métodos e as responsabilidades para a realização da auditoria interna.

2. Campo de Aplicação

Este procedimento aplica-se ao Sistema de Gestão da Qualidade, a todos os colaboradores da organização, e a todos os fornecedores da organização do SGI.

3. Definições

Auditor – Pessoa com competência para realizar uma auditoria. Com formação das normas em questão.

Auditado – Organização a ser auditada.

Auditoria – Processo independente e documentado para obtenção de evidências de auditoria e respetiva avaliação objetiva, com o intuito de verificar se os critérios de auditoria são cumpridos.

Não Conformidade – Não satisfação de um requisito.

Ação corretiva – Ação para eliminar a causa de um não conformidade.

Ação preventiva – Ação para eliminar a causa de uma não conformidade potencial.

4. Referências

- NP EN ISO 9001.

5. Responsabilidades

O Responsável da Qualidade seleciona a equipa da auditoria tendo em conta o seu profissionalismo, verificando a sua disponibilidade e independência faces aos assuntos a auditar. Sempre que possível a equipa deve ser composta por mais do que um auditor.

Os auditores externos devem cumprir alguns requisitos mínimos como, ter formação de curso de auditorias da qualidade, com duração de pelo menos 35 horas e experiência em auditorias. Os auditores internos, têm de ter, formação do curso de auditorias da qualidade, com duração, de pelo menos 20 horas e experiência em auditorias.

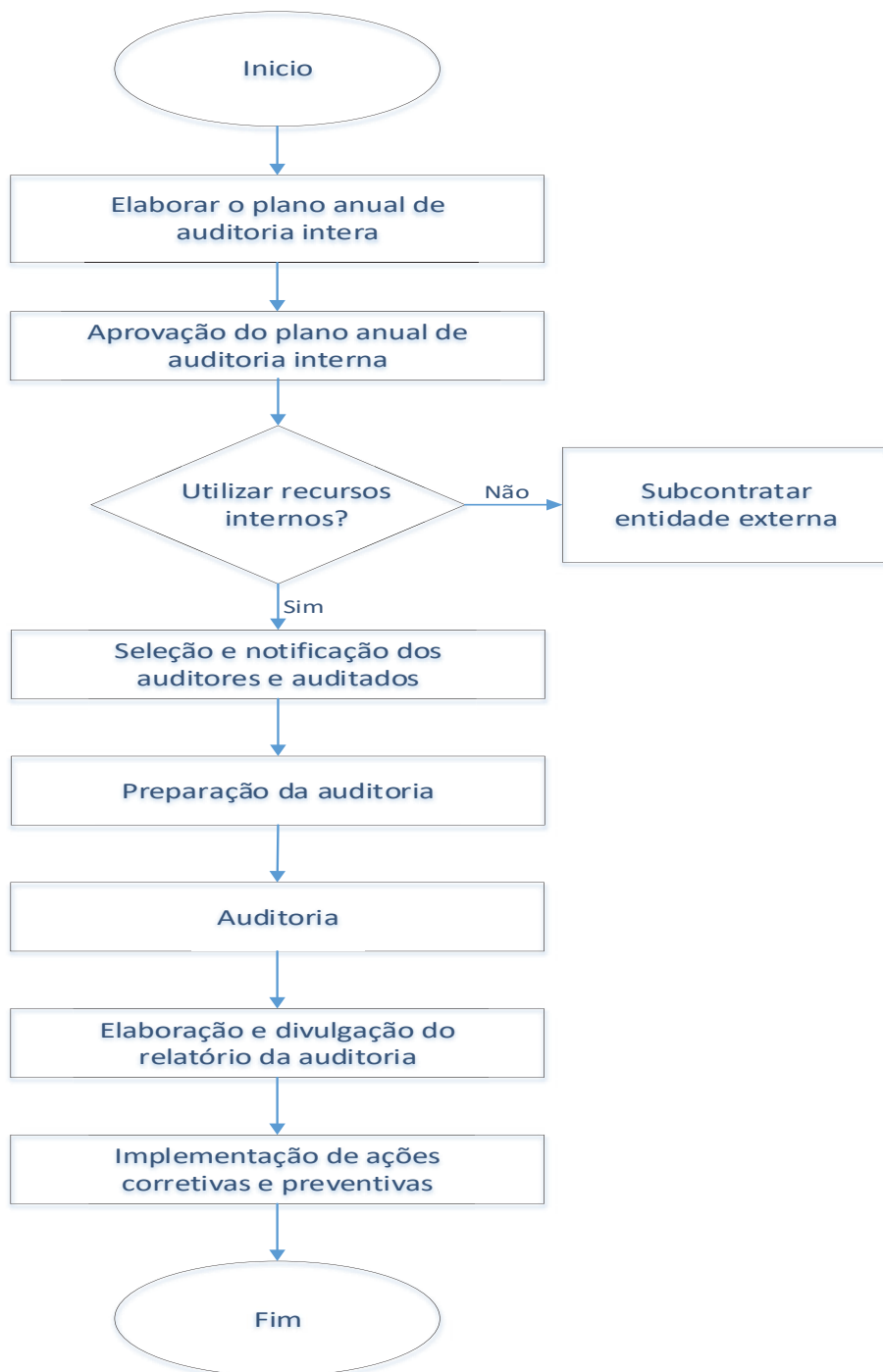
Os auditados serão notificados com um mês de antecedência através da comunicação interna, via email. É-lhes disponibilizado documentação e informação necessária à preparação da auditoria.

6. Critérios para a realização da auditoria interna

1. Avaliar a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade;
2. Verificar a conformidade do SGQ relativamente às exigências normativas;
3. Fornecer sugestões necessária de melhoria para o adequado funcionamento do SGQ;
4. Avaliar o cumprimento dos requisitos em todos os departamentos e seus processos;

7. Procedimento Auditoria

Fluxograma



Discrição das Atividades

Responsável

Cabe ao Responsável da Qualidade elaborar um plano de auditoria interna.

Responsável da Qualidade

A gerência aprova o plano de auditoria.

Gerência

A equipa da auditoria é definida pelo Responsável da Qualidade e Gerência.

Responsável da Qualidade e Gerência

Após terminar a auditoria, o Responsável da Qualidade tem de realizar um relatório da auditoria.

Responsável da Qualidade e Gerência

E posteriormente, tratar das não conformidades e das oportunidades de melhoria.

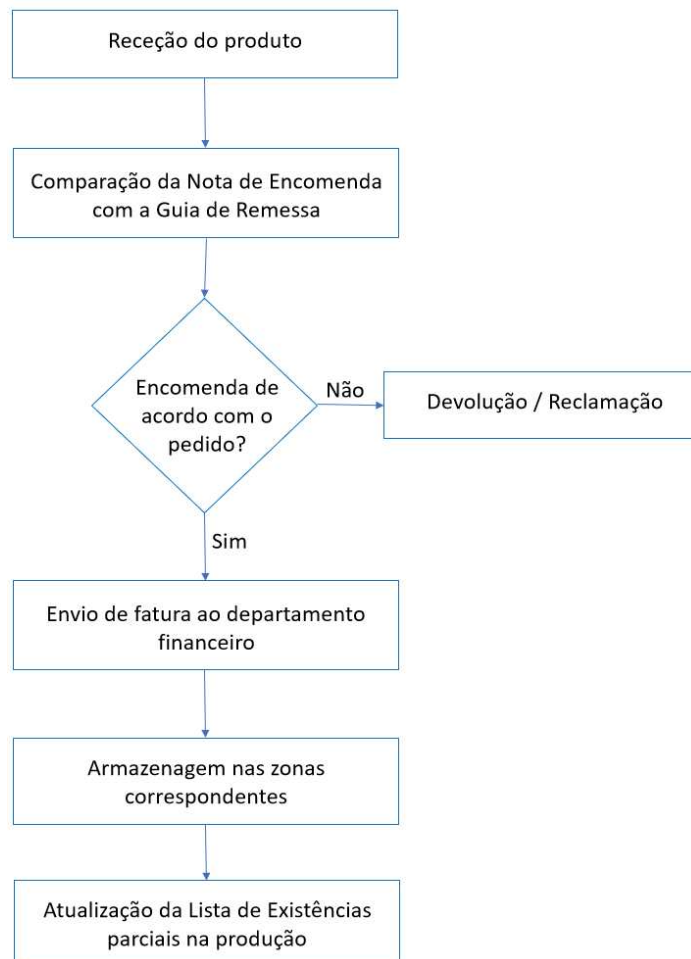
Anexo I. Instruções de Trabalho

Na IncBio a armazenagem de produto por encomenda ou produto fabricado é realizada pelo Subdepartamento da Produção, com auxílio do Subdepartamento de Mecânica.

Alguns critérios na altura da armazenagem:

- A armazenagem é realizada no edifício da produção;
- Caso se trate de matéria-prima, esta é direcionada para a Zona de Matéria Prima;
 - Alguns exemplos de matéria prima: Ferro, Aço, Chapas, Tubos, Cantoneiras, Perfis, Juntas, etc.
- Caso se trate de consumíveis de produção, vai para a Zona de Stock. Alguns exemplos de consumíveis: Parafusos, Roscas, Pregos, Rebites.
- Caso se trate de equipamentos de corte ou soldadura, é colocado na zona de Equipamentos Corte / Serralharia e Soldadura. Alguns exemplos são: Discos de corte, Eléctrodos, Brocas, etc.
- Relativamente a Gases usados na soldadura, são armazenados no armazém de gases na parte exterior do edifício.

Seguidamente é apresentado um fluxograma, com indicação base do procedimento.



Estão disponíveis para o pessoal afeto a produção os seguintes EPI's:

- Roupa de trabalho (calças, casaco, casaco de soldador)
- Botas de biqueira de aço
- Máscara de soldador
- Luvas de soldador
- Luvas de proteção
- Óculos de proteção
- Protetores auriculares
- Máscara de proteção
- Capacete

Os referidos equipamentos são fornecidos aos colaboradores afetos a produção, sempre e quando estes comunicam a sua necessidade, através do impresso INCIP001 – Atribuição de Equipamentos de Proteção Individual.

A roupa de trabalho e as botas biqueiras de aço são de utilização obrigatória na totalidade do período de trabalho.

Os restantes equipamentos de proteção individual são de utilização obrigatória conforme a tarefa a executar:

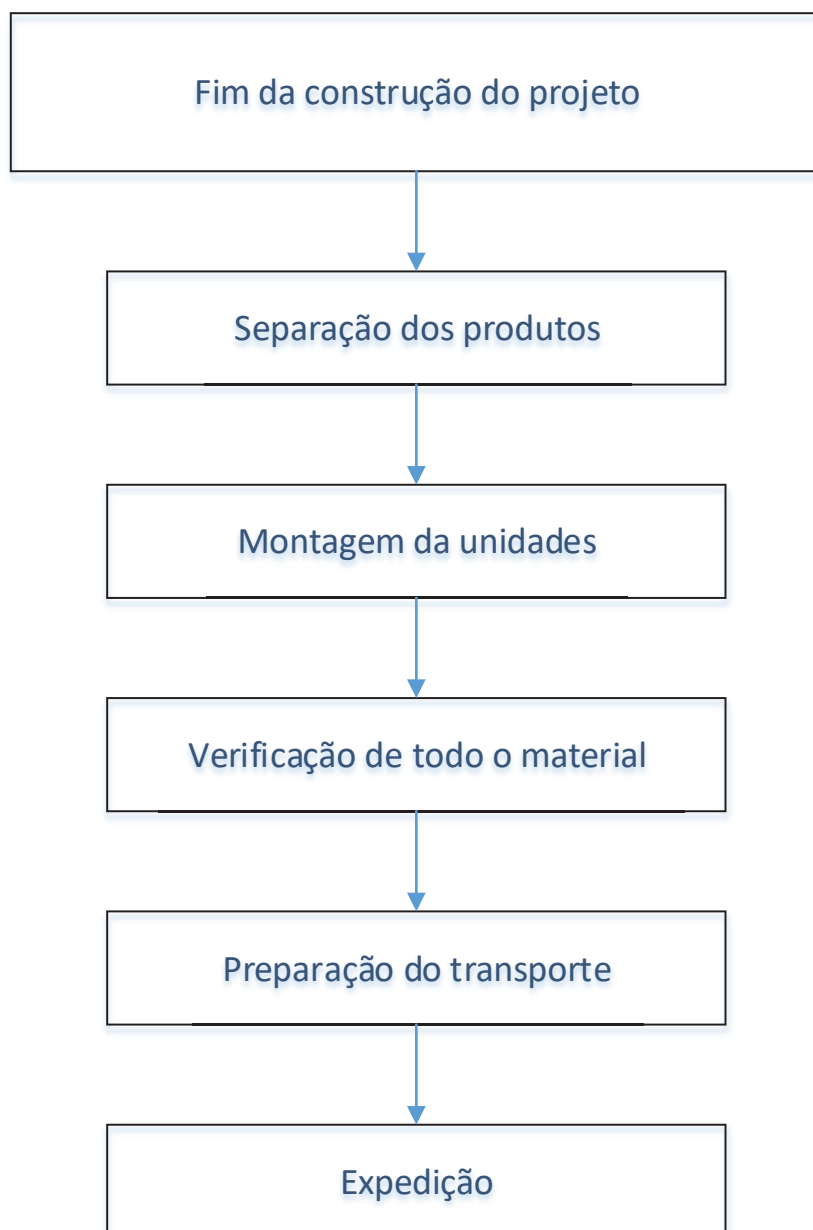
Tarefa	Equipamento de uso obrigatório
Soldadura	Máscara de Soldador Luvas de Soldador Casaco de Soldador
Serralharia e Corte	Óculos de Proteção Luvas de Proteção Protetores Auriculares Máscara de proteção contra poeiras
Trabalhos com empilhador	Luvas de Proteção Capacete

O colaborador é o responsável pela conservação, identificação e informação da necessidade de substituição dos seus EPI's bem como pela sua utilização aquando do desempenho das suas funções laborais.

O não cumprimento destas diretrizes, torna o colaborador o único responsável pelos acidentes que possam ocorrer, diretamente relacionados com a falta de uso de equipamentos de proteção individual.

No final da construção de cada produto ou unidade de produção, é realizada a expedição do mesmo.

Seguidamente é apresentado um fluxograma de como se procede a sua expedição.



Estão estabelecidos 3 tipos de inventários:

- Inventário total anual

Este inventário é realizado na última quinzena de dezembro e comunicado até ao dia 30 do referido mês.

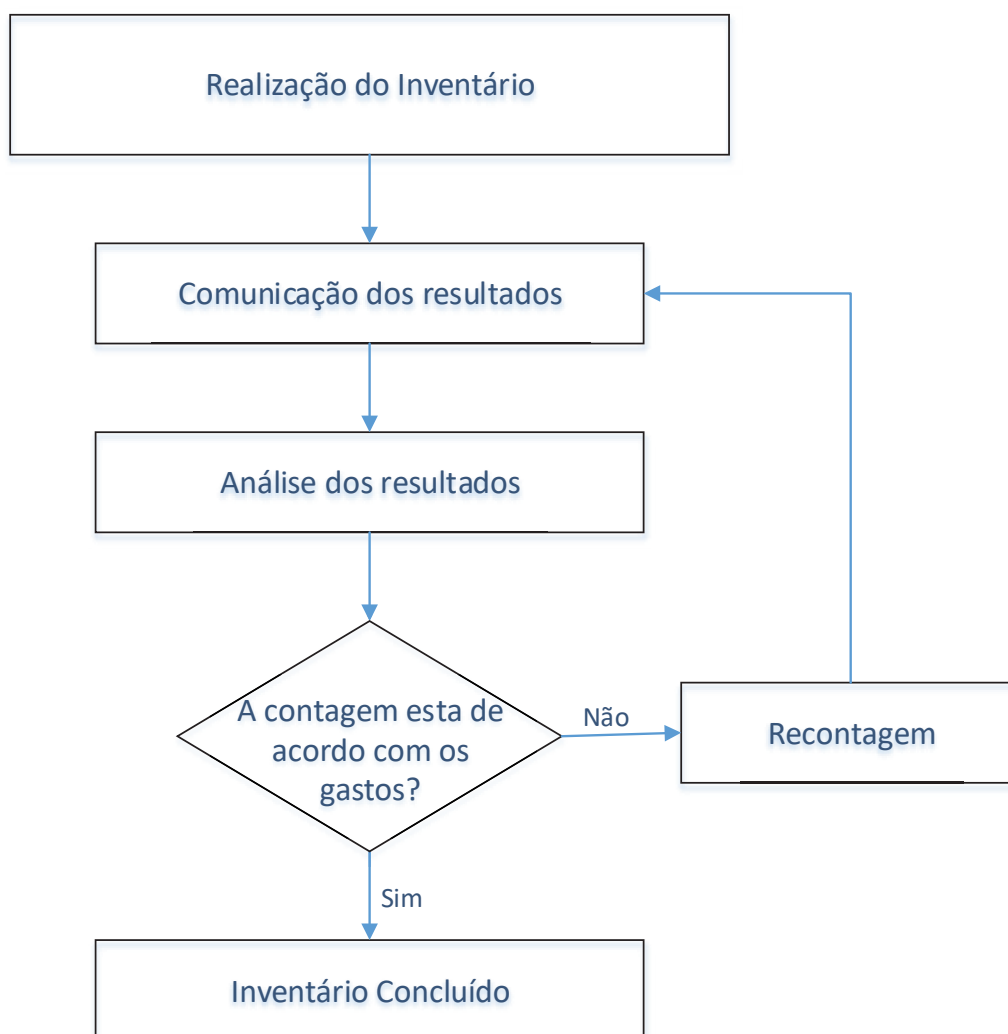
- Inventário parcial mensal

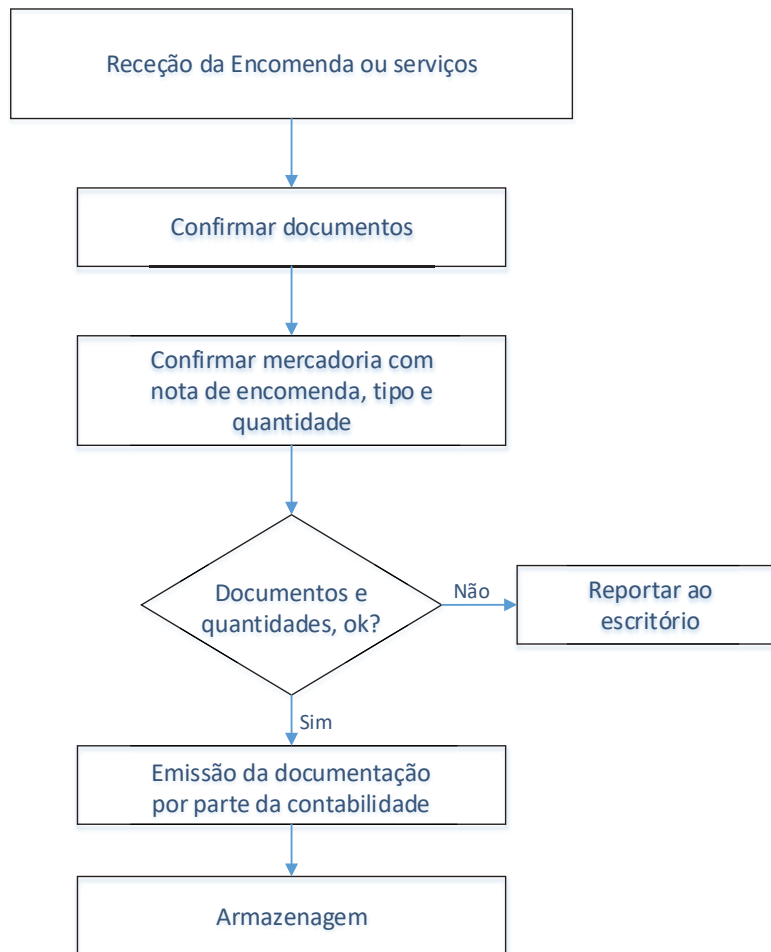
Definido no impresso INCIP015 – Inventários parciais, e comunicado até ao último dia do referido mês.

- Inventário Semanal

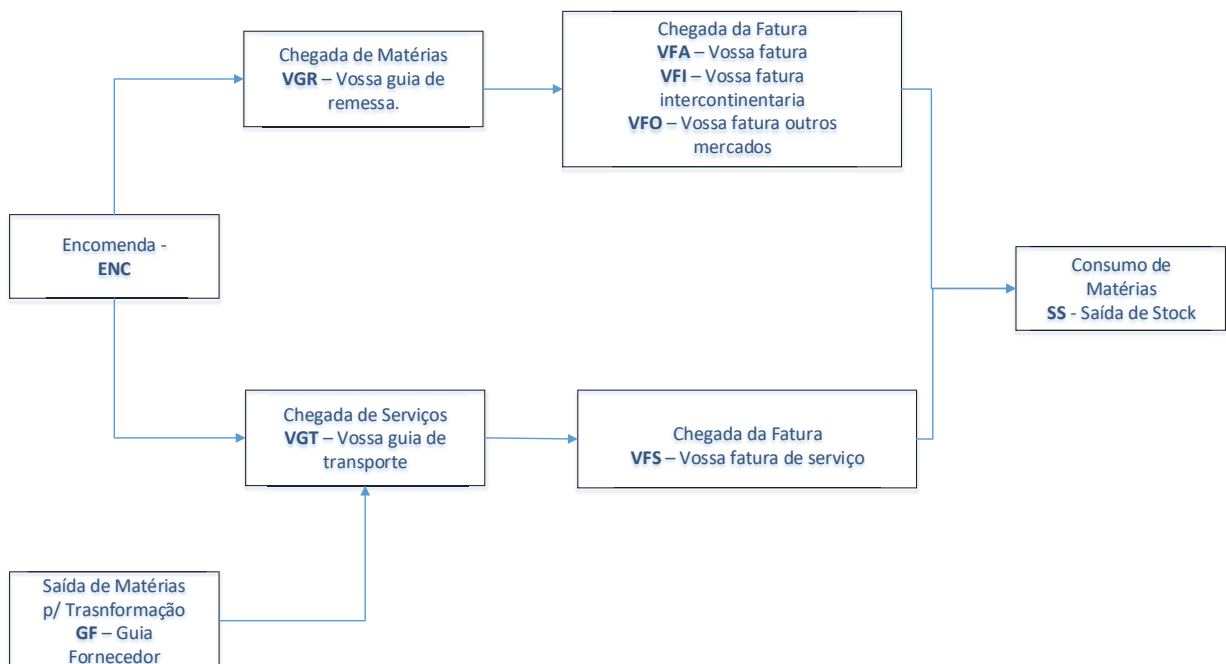
Está definido um inventário semanal a duas áreas, consumíveis da produção e material de limpeza e higienização.

Todos os inventários realizam-se da seguinte forma:





Relativamente ao tipo de documentação criada, são realizados os seguintes documentos através do software de contabilidade “Primavera”:



Anexo J. Impressos

Nome do Colaborador:

Departamento: Produção

Designação do E.P.I.	Receção	
Equipamento:	Data:	Entregue por:
Quantidade:	Assinatura:	
Equipamento:	Data:	Entregue por:
Quantidade:	Assinatura:	
Equipamento:	Data:	Entregue por:
Quantidade:	Assinatura:	
Equipamento:	Data:	Entregue por:
Quantidade:	Assinatura:	
Equipamento:	Data:	Entregue por:
Quantidade:	Assinatura:	
Equipamento:	Data:	Entregue por:
Quantidade:	Assinatura:	
Equipamento:	Data:	Entregue por:
Quantidade:	Assinatura:	
Equipamento:	Data:	Entregue por:
Quantidade:	Assinatura:	
Equipamento:	Data:	Entregue por:
Quantidade:	Assinatura:	

Nome do Colaborador:

Departamento:

Objetivos Gerais

Descrição	Meta	Peso %	Resultado

Objetivos Gerais

Descrição	Meta	Peso %	Resultado

Objetivos Individuais

Descrição	Meta	Peso %	Resultado

Rua Nova da Ribela, 220

4475-710 Maia

Portugal

Tel: 220145200

www.incbio.com – e-mail: info@incbio.com

Cliente:

Ref.ª:

Assunto: Fecho da Reclamação – **Descrever reclamação**

Exmos. Srs.

Acusamos a receção da reclamação em assunto (em .././....) a qual desde já agradecemos. Lamentamos o inconveniente provocado por **(explicar o motivo da ocorrência)**.

Quanto à ação corretiva, esta foi já aplicada e consistiu na **(explicar o que se fez para corrigir e evitar a re-ocorrência)**.

Agradecemos a V/ compreensão e consideramos resolvida a reclamação apresentada.

Sem mais demoras e com os N/s melhores cumprimentos,

Departamento da Qualidade

Incalculável, Lda.

Veículo: _____

Não Conformidade

Descrição	Responsável	Ação Corretiva	Data

Veículo: _____

Não Conformidade

Descrição	Responsável	Ação Corretiva	Data

Veículo: _____

Não Conformidade

Descrição	Responsável	Ação Corretiva	Data

Veículo: _____

Não Conformidade

Descrição	Responsável	Ação Corretiva	Data

Identificação do empilhador:

Data da Inspeção	Pontos de Verificação	Ok	Não Ok
	Rodas		
	Lubrificação		
	Garfos		
	Mastro		
	Travões		
	Luzes		
Data da Inspeção	Pontos de Verificação	Ok	Não Ok
	Rodas		
	Lubrificação		
	Garfos		
	Mastro		
	Travões		
	Luzes		
Data da Inspeção	Pontos de Verificação	Ok	Não Ok
	Rodas		
	Lubrificação		
	Garfos		
	Mastro		
	Travões		
	Luzes		
Data da Inspeção	Pontos de Verificação	Ok	Não Ok
	Rodas		
	Lubrificação		
	Garfos		
	Mastro		
	Travões		
	Luzes		

Ficha individual do colaborador

Lda.



NOME

FUNCIONÁRIO Nº

Fotografia

DATA DE ADMISSÃO

MORADA

TELEFONE (S)

NATURALIDADE

ESTADO CIVIL

SEXO

NACIONALIDADE

GRUPO SANGUÍNEO

SITUAÇÃO MILITAR

Nº CONTRIBUINTE

Nº DEPENDENTES:

Nº DEPENDENTES
DEFICIENTES:

Nº TITULARES:

CARTA DE CONDUÇÃO

BILHETE DE IDENT./
CARTÃO DE CIDADÃO

Nº SEG. SOCIAL

DATA DE ENTREGA

HABILITAÇÕES LITERÁRIAS:

CATEGORIA PROFISSIONAL:

CONTRATO COLETIVO DE TRABALHO:

HORAS/ ANO:

OBSERVAÇÕES:

Pretende a **IncBio** com este inquérito, conhecer e avaliar a opinião/grau de satisfação dos seus clientes relativamente aos produtos fornecidos bem como do tempo de resposta e apoio prestado, por forma a melhor servi-los. Assim sendo, agradecemos antecipadamente a atenção disponibilizada a este inquérito que concerteza contribuirá para a sua maior satisfação. Por favor, assinala de 0 a 100% qual o grau de satisfação para as questões abaixo.

	Negativo 0%	Deficiente 25%	Suficiente 50%	Bom 75%	Excelente 100%
ACTIVIDADE COMERCIAL					
Atenção telefónica e pessoal					
Atenção às solicitações e reclamações					
Prazo de resposta às solicitações					
Resposta a pedidos urgentes					
Frequência das visitas e contactos					
SERVIÇO DE ENTREGA					
Prazo de entrega dos produtos					
Serviço de transporte					
Acondicionamento dos produtos					
QUALIDADE E ADEQUAÇÃO DOS PRODUTOS					
Adequação dos produtos às necessidades					
Regularidade das características dos produtos					
Apresentação/embalagem dos produtos					
Identificação dos produtos e lotes					
ASSISTÊNCIA PÓS-VENDA					
Adequação da documentação técnica					
Atenção às solicitações e reclamações					
Tempo de resposta às solicitações					
VALORIZAÇÃO EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA					
Qualidade e regularidade dos produtos					
Assistência Técnica prestada					
Acompanhamento e contactos comerciais					
OUTRAS SUGESTÕES:					

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

Por favor indique a sua empresa

Inquérito de avaliação de satisfação do colaborador

Pretende a IncBio com este inquérito, conhecer e avaliar a opinião/grau de satisfação dos seus colaboradores de forma a atingir a melhoria contínua satisfação de colaborador/ empresa conjunta. **Por favor, responda o mais honestamente possível!**

	GRAU DE SATISFAÇÃO					SUGESTÕES MELHORIA
	0%	20%	40%	60%	80%	
IMAGEM CORPORATIVA						
Imagem global da IncBio						
Desempenho global da IncBio						
Papel da IncBio na sociedade						
AMBIENTE FÍSICO DE TRABALHO						
Disposição e distribuição do espaço no local de trabalho						
Equipamentos disponíveis						
Equipamentos de comunicação disponíveis						
Condições de higiene						
Condições de segurança						
Condições de trabalho						
LIDERANÇA E SUPERIORES						
Aptidão das chefias diretas para comunicar						
Aptidão da administração para conduzir a organização						
Definição de regras e procedimentos de trabalho						
Sistema de recompensas dos esforços individuais						
Sistema de recompensas dos esforços de grupo						
Postura da IncBio face à mudança e à modernização						
CONDIÇÕES DE TRABALHO						
Ambiente de trabalho						
Modo como a organização lida com conflitos, queixas ou problemas pessoais						
Horário de trabalho						
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida pessoal						
Oportunidades para desenvolver outras competências						
Envolvimento nos processos de tomada de decisão						
Envolvimento em actividades de melhoria						
Relação entre colaboradores						
RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS						
Actividades sociais (entre colaboradores)						
Gestão da igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais						
Igualdade de tratamento na organização						
MOTIVAÇÃO DO TRABALHO						
Para aprender novos métodos de trabalho						
Para desenvolver trabalho em equipa						
Para participar em projetos de mudança na IncBio						
Motivação para sugerir melhorias						
Capacidade de motivação das chefias						
REMUNERAÇÕES						
No enquadramento nacional						
No trabalho efetivo realizado						
Tendo em conta as necessidades que apresenta						
SATISFAÇÃO - ESTILO DE LIDERANÇA						
Lidera através de exemplos		Concordo			Discordo	
Demonstra empenho no processo de mudança		Concordo			Discordo	
Aceita críticas construtivas		Concordo			Discordo	
Aceita sugestões de melhoria		Concordo			Discordo	
Delega competências e responsabilidades		Concordo			Discordo	
Estimula a iniciativa		Concordo			Discordo	
Encoraja a confiança mútua e o respeito		Concordo			Discordo	
Dá um tratamento adequado às pessoas tendo em conta a situação		Concordo			Discordo	
SUGESTÕES						

Inventários Parciais

Incalculável, Lda.



JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO

JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
					INVENTÁRIO TOTAL

DIVERSOS I	DIVERSOS II	DIVERSOS III	DIVERSOS IV	DIVERSOS V	DIVERSOS VI

Lista de verificação do estado de manutenção da produção

Armazenagem e Rotulagem

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Observações</i>	<i>Proposta de Melhoria</i>	<i>Prazo</i>	<i>Resp.</i>
Os locais de armazenamento de produtos, encontram-se devidamente organizados?						
Os locais de armazenamento de materiais, peças e ferramentas encontram-se devidamente organizados?						
Existem “objetos estranhos” (peças de roupa, garrafas, alimentos, etc.), não adequados ao local de trabalho?						

Condições de Higiene e Segurança

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Observações</i>	<i>Proposta de Melhoria</i>	<i>Prazo</i>	<i>Resp.</i>
As vias normais de circulação e as vias de evacuação e saídas de emergência estão desobstruídas?						
As plataformas, empiladores escadas, etc, são mantidos limpos e de acesso desimpedidos?						
Os dispositivos do sistema de iluminação elétrica são mantidos limpos e substituídos regularmente?						
Os elementos do sistema encontram-se em bom estado de conservação (p. ex. cabos, ligações, tubagens, tomadas...)?						
Todos os colaboradores estão na posse de EPI'S ?						

Lista de verificação do estado de manutenção da produção

Os EPI's encontram-se em bom estado de conservação?						
Os EPI's são substituídos regularmente? Ver registo de atribuição de EPI's.						
Os trabalhadores estão conscientes do risco e familiarizados com o uso e a manutenção apropriada dos EPI's?						
Os trabalhadores sabem utilizar os extintores de incêndio?						
Primeiros socorros – os trabalhadores designados estão familiarizados com o seu papel em caso de acidente?						
Contactos emergência – visíveis?						
São exclusivamente utilizados os locais identificados para o efeito como WC, vestiário, repouso (pausa para comer/beber) e fumadores?						

Documentação - Verifica-se o correto preenchimento e atualização dos seguintes documentos?

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Observações</i>	<i>Proposta de Melhoria</i>	<i>Prazo</i>	<i>Resp.</i>
Registo de atribuição de EPI's						
Lista de existências parciais						
Ordens de encomenda						

Verificado por:	
Data:	

Para:

Ref.ª:

Maia, ... de ... de 20...

Assunto:

Exmos. Srs.

Sem mais demoras e com os N/s melhores cumprimentos,

(nome remetente)

(cargo)

Incalculável, Lda.

TAG

PRODUTO N° DESENHO CAD

DATA INICIO DATA FIM TEMPO TOTAL (H)

MATÉRIAS-PRIMAS				
	Matéria	Quantidade	Especificações	Preço Total
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
CUSTO TOTAL PROD.				<input type="text"/>

PROCESSO DE PRODUÇÃO			
	CENTRO DE TRABALHO	DISCRIÇÃO DA TAREFA	MATERIAL NECESSÁRIO
1			
2			
3			
4			
5			
6			

PROCEDIMENTO DE INSPEÇÃO				
	PONTOS A INSPECIONAR	OK	NÃO OK	RESOLUÇÃO
1				
2				
3				
4				
5				

OBSERVAÇÕES AO FABRICO

Registo de férias e faltas

MÊS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL
DOMINGO	5 12 19 26	2 9 16 23	1 8 15 22 29	5 12 19 26
SEGUNDA	6 13 20 27	3 10 17 24	2 9 16 23 30	6 13 20 27
TERÇA	7 14 21 28	4 11 18 25	3 10 17 24 31	7 14 21 28
QUARTA	1 8 15 22 29	5 12 19 26	4 11 18 25	1 8 15 22 29
QUINTA	2 9 16 23 30	6 13 20 27	5 12 19 26	2 9 16 23 30
SEXTA	3 10 17 24 31	7 14 21 28	6 13 20 27	3 10 17 24
SABADO	4 11 18 25	1 8 15 22 29	7 14 21 28	4 11 18 25

MÊS	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO
DOMINGO	3 10 17 24 31	7 14 21 28	5 12 19 26	2 9 16 23 30
SEGUNDA	4 11 18 25	1 8 15 22 29	6 13 20 27	3 10 17 24 31
TERÇA	5 12 19 26	2 9 16 23 30	7 14 21 28	4 11 18 25
QUARTA	6 13 20 27	3 10 17 24	1 8 15 22 29	5 12 19 26
QUINTA	7 14 21 28	4 11 18 25	2 9 16 23 30	6 13 20 27
SEXTA	1 8 15 22 29	5 12 19 26	3 10 17 24 31	7 14 21 28
SABADO	2 9 16 23 30	6 13 20 27	4 11 18 25	1 8 15 22 29

MÊS	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
DOMINGO	6 13 20 27	4 11 18 25	1 8 15 22 29	6 13 20 27
SEGUNDA	7 14 21 28	5 12 19 26	2 9 16 23 30	7 14 21 28
TERÇA	1 8 15 22 29	6 13 20 27	3 10 17 24	1 8 15 22 29
QUARTA	2 9 16 23 30	7 14 21 28	4 11 18 25	2 9 16 23 30
QUINTA	3 10 17 24	1 8 15 22 29	5 12 19 26	3 10 17 24 31
SEXTA	4 11 18 25	2 9 16 23 30	6 13 20 27	4 11 18 25 1
SABADO	5 12 19 26	3 10 17 24 31	7 14 21 28	5 12 19 26

MÊS	DIAS DE DESCANSO	FALTAS JUSTIFICADAS	FALTAS INJUSTIFICADAS
6 de Março de 2020			
9 de Março de 2020			
10 de Março de 2020			
26 de Junho de 2020			
17 de Agosto de 2020			
18 de Agosto de 2020			
19 de Agosto de 2020			
20 de Agosto de 2020			
21 de Agosto de 2020			
24 de Agosto de 2020			
25 de Agosto de 2020			
26 de Agosto de 2020			
27 de Agosto de 2020			
28 de Agosto de 2020			
31 de Agosto de 2020			

Dias do ano anterior	0
Dias disponíveis 2020:	20
Pontes:	5
Dias por marcar:	15
Férias Marcadas	15
Dias para 2021:	0

Faltas Injustificadas

Plano de Objetivos

Ano:

A elaboração deste plano requer sempre o envolvimento da Administração; deve ser elaborado no início e analisado no final de cada ano e servir de apoio à definição de novos objetivos para anos seguintes. Sempre que possível, dever-se-á proceder ao acompanhamento e monitorização dos objetivos traçados ao longo do ano, por forma a permitir actuar no sentido de atingir o objetivo traçado.

Perspetivas	Objetivos	Indicadores	valor atual	valor a atingir	taxa crescimento	Medidas a tomar	Prazo/ Responsável	Resultado Obtido	Taxa realização	Observações
ADMINISTRAÇÃO/ FINANÇAS (proveitos, margens, cobranças, pagamentos a fornecedores, créditos, etc)					#DIV/0!				#DIV/0!	
					#DIV/0!				#DIV/0!	
					#DIV/0!				#DIV/0!	
CLIENTES (clientes - satisfação, reclamações, novos produtos, fidelização, alargar carteira de clientes, etc)					#DIV/0!				#DIV/0!	
					#DIV/0!				#DIV/0!	
					#DIV/0!				#DIV/0!	
PROCESSOS (optimização processo de fabrico, qualidade dos produtos (NC internas), prazos de resposta, prazos de envio de produtos, uniformização de processos internos, infraestruturas e meios de trabalho, etc)					#DIV/0!				#DIV/0!	
					#DIV/0!				#DIV/0!	
					#DIV/0!				#DIV/0!	

Registo de Não Conformidades em Encomendas

PRODUTO	Quantidade teórica (inventário/sistema)	Quantidade real (pós-inventário)	Responsável	DATA
JUSTIFICAÇÃO				
MEDIDAS DE AÇÃO CORRETIVA				
VERIFICAÇÃO DE RE-OCORRÊNCIAS AO FIM DE TEMPO DETERMINADO				
PRODUTO	Quantidade teórica (inventário/sistema)	Quantidade real (pós-inventário)	Responsável	DATA
JUSTIFICAÇÃO				
MEDIDAS DE AÇÃO CORRETIVA				
VERIFICAÇÃO DE RE-OCORRÊNCIAS AO FIM DE TEMPO DETERMINADO				
PRODUTO	Quantidade teórica (inventário/sistema)	Quantidade real (pós-inventário)	Responsável	DATA
JUSTIFICAÇÃO				
MEDIDAS DE AÇÃO CORRETIVA				
VERIFICAÇÃO DE RECORRÊNCIAS AO FIM DE TEMPO DETERMINADO				

Registo de tempo de trabalho

Nome funcionário: _____

Categoria Profissional: _____

Mês: _____

Dias	Manhã				Tarde			
	Hora	Entrada	Hora	Saída	Hora	Entrada	Hora	Saída
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
31								

RECLAMAÇÃO (R)	<input type="checkbox"/>	Nº R	___/___/___
NÃO CONFORMIDADE (NC)	<input type="checkbox"/>	Nº NC	___/___/___
AÇÃO CORRECTIVA (AC)	<input type="checkbox"/>	Nº AC	___/___/___
AÇÃO PREVENTIVA (AP)	<input type="checkbox"/>	Nº AP	___/___/___

IDENTIFICAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE

ORIGEM: _____

DESCRIÇÃO:

REGISTADO POR: _____

DATA: ___/___/___

ANÁLISE/DECISÃO/IMPLEMENTAÇÃO

Análise das causas:

Nota: Se, reclamação não aceite, explicar as causas da rejeição.

Ação de correção imediata da NC:

A IMPLEMENTAR POR: _____ NO PRAZO DE: _____ IMPLEMENTADO EM: ___/___/___ PELO RESP. _____

Ação Correctiva (AC) Para eliminar/diminuir a probabilidade de recorrência?

A IMPLEMENTAR POR: _____ NO PRAZO DE: _____ IMPLEMENTADO EM: ___/___/___ PELO RESP. _____

Ação Preventiva (AP) Para eliminar/diminuir a probabilidade ocorrência?

A IMPLEMENTAR POR: _____ NO PRAZO DE: _____ IMPLEMENTADO EM: ___/___/___ PELO RESP. _____

ANALISADO POR: _____

DATA: ___/___/___

NOTA: Anexar toda a documentação relacionada com a ocorrência.



Incalculável, Lda.

REGISTO E TRATAMENTO DE OCORRÊNCIAS

RECLAMAÇÃO (R)	<input type="checkbox"/>	Nº R	___/___/___
NÃO CONFORMIDADE (NC)	<input type="checkbox"/>	Nº NC	___/___/___
AÇÃO CORRECTIVA (AC)	<input type="checkbox"/>	Nº AC	___/___/___
AÇÃO PREVENTIVA (AP)	<input type="checkbox"/>	Nº AP	___/___/___

Avaliação da eficácia da AC ou AP:

FECHADO POR:

DATA: / /

Observações:

NOTA: Anexar toda a documentação relacionada com a ocorrência.

NOME DO FORNECEDOR	
DATA	
MORADA/ CONTACTO	

1. SELEÇÃO DO FORNECEDOR

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

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

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

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

2. AVALIAÇÃO DO FORNECIMENTO

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

3. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO ANUAL DE FORNECEDORES

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

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

Identificação da ponte rolante:

Data da Inspeção	Pontos de Verificação	Ok	Não Ok
	Cabos de Aço		
	Sensores de Segurança		
	Perda de Óleo		
	Cabos elétricos		
	Botões de controlo		
	Luzes		
Data da Inspeção	Pontos de Verificação	Ok	Não Ok
	Cabos de Aço		
	Sensores de Segurança		
	Perda de Óleo		
	Cabos elétricos		
	Botões de controlo		
	Luzes		
Data da Inspeção	Pontos de Verificação	Ok	Não Ok
	Cabos de Aço		
	Sensores de Segurança		
	Perda de Óleo		
	Cabos elétricos		
	Botões de controlo		
	Luzes		
Data da Inspeção	Pontos de Verificação	Ok	Não Ok
	Cabos de Aço		
	Sensores de Segurança		
	Perda de Óleo		
	Cabos elétricos		
	Botões de controlo		
	Luzes		

Manual	Código	Versão	Alterações	Data	Responsável