

# IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE PERSPECTIVANDO A INTEGRAÇÃO DO AMBIENTE E DA SEGURANÇA

Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade na Empresa XYZ Portugal, Lda.

---

**Cátia Sofia Nunes Vilar**

Provas destinadas à obtenção do grau de Mestre em Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança



**Instituto Superior de Educação e Ciências**

Julho de 2013

---





**INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS**

Escola Superior de Segurança, Tecnologia e Aviação

Provas para obtenção do grau de Mestre em Gestão da Qualidade,  
Ambiente e Segurança

**IMPLEMENTAÇÃO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE PERSPECTIVANDO  
A INTEGRAÇÃO DO AMBIENTE E DA SEGURANÇA**

Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade na Empresa XYZ, Lda.

Autora: **Cátia Sofia Nunes Vilar**

Orientador: **Professor Eng.º Boléo Tomé**

Julho de 2013

*“ Não se gere o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gere”*

*W. Edwards Deming*

## **Agradecimentos**

A todos, sem qualquer excepção, professores e orientadores do *Mestrado em Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança*, edição 3, que desde o início revelaram uma predisposição extraordinária para nos acolher e orientar nesta jornada, sempre com uma incansável simpatia, generosidade e boa disposição.

Ao *Professor Eng.º João Boléo Tomé*, o meu sincero agradecimento pela orientação neste Projecto. Muito obrigada pelo profissionalismo, pela sincera amizade e total disponibilidade que teve comigo, pois o seu apoio foi determinante na elaboração desta Tese.

Um especial agradecimento, como não podia deixar de ser, à empresa que me acolhe desde 2006, que desde o primeiro momento me proporcionou as condições necessárias para a elaboração da minha Tese com carácter prático perspectivando uma melhoria das actividades desenvolvidas.

Agradeço também aos meus colegas do curso de Mestrado GIQAS 3, sem excepção! Este agradecimento é muito merecido, pelo apoio e carinho que todos tiveram comigo, principalmente no momento da minha ausência para que pudesse aproveitar a 100% o momento e a felicidade da maternidade, apoiando-me incondicionalmente. Muito Obrigada!

Dedico esta tese ao meu filho Duarte que durante toda esta jornada, agora terminada, me acompanhou, durante a gravidez e agora ao meu lado. Ao contrário do que poderíamos pensar, deu-me uma força incalculável, muita energia e boa disposição... Muito obrigada Duarte por fazeres parte da minha vida e me teres acompanhado nesta realização pessoal, na esperança de te poder proporcionar melhores oportunidades.

Ao meu marido, pela força e apoio extraordinário que me deu ao longo de toda a nossa vida juntos. Desde o primeiro momento em que decidi inscrever neste mestrado para minha valorização pessoal e profissional, foi o meu 1º apoiante e motivador para iniciar e concluir esta etapa, mesmo que para isso tivesse de fazer de mãe e pai para eu poder frequentar as aulas no período nocturno... Obrigada!

Por fim mas não menos importantes que qualquer das pessoas acima referidas, aos meus pais que sempre acreditaram em mim e naquilo que faço e por todos os ensinamentos de vida que me deram.

## **Resumo**

A implementação de sistemas de gestão da qualidade constitui nos dias de hoje uma vantagem competitiva para as empresas, na medida em que se torna um critério diferenciador e/ou um patamar de igualdade perante a concorrência do mercado.

A necessidade de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade sentida pelas organizações, deve-se ao facto de muitas pequenas e médias empresas serem fornecedoras de grandes organizações impondo como requisitos a implementação de sistemas de gestão para a boa continuidade das relações comerciais. Em muitos casos implica não só a implementação como a posterior certificação.

O objectivo deste trabalho de projecto final de mestrado é desenvolver o processo de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade na empresa XYZ Portugal Lda. baseado na norma NP EN ISO 9001:2008.

A metodologia adoptada seguiu a seguinte estrutura, inicialmente foi identificada a necessidade de estudar a situação da empresa face ao referencial normativo ISO 9001. A partir deste ponto foi possível avaliar as praticas desenvolvidas e os requisitos da norma, permitindo avaliar as acções necessárias à implementação do Sistema de Gestão da Qualidade. Foi também estudado todo o processo desenvolvido, desde a consulta do cliente à prestação do serviço, revelando-se fundamental para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade baseado na abordagem por processos, conforme recomenda a norma.

A empresa XYZ Portugal Lda., com a implementação do presente projecto, assumiu uma nova postura face ao mercado nacional e internacional, adquirindo a percepção do funcionamento, a clarificação e sistematização do seu sistema documental, tendo corrigido situações, fortalecendo a ligação com todas as partes interessadas.

Palavras-Chave: Qualidade; Sistemas de Gestão da Qualidade; Abordagem por Processos; Satisfação do Cliente

## **Abstract**

The implementation of quality management systems is nowadays a competitive advantage for companies, to the extent that it becomes a criterion of differentiation and/or a level of equality in the face of competition in the market.

The need for implementation of a QMS felt by organizations, dues to the fact that many SMEs to be suppliers of large organizations by imposing requirements as to implementation of management systems for good continuity of trade relations. In many cases implies not only the implementation as the subsequent certification.

The objective of this work is to develop the process of implementing a quality management system in XYZ Portugal Lda based on norm NP EN ISO 9001: 2008.

The methodology adopted follows the following structure, initially it was necessary to study the situation of the company in accordance with the normative reference ISO 9001. From this point it was possible to assess the practices developed and the requirements of the standard, allowing the evaluation the necessary actions for the implementation of the QMS. It was also studied the whole process developed, since the query from the client to the completion of the service.

XYZ Portugal Lda, with the implementation of this project, has taken on a new attitude towards national and international market, acquiring the perception of the functioning, the clarification and systematization of its documentary system, having fixed situations, strengthening the connections with all the interested parties.

**Keywords:** Quality; Quality management systems; Process approach; Customer satisfaction



## Índice

Agradecimentos.....	V
Resumo.....	VI
Abstract .....	VII
Índice .....	VIII
Siglas e Abreviaturas.....	XIII
1 Introdução.....	1
1.1 Objectivo e Âmbito.....	4
1.2 Metodologia .....	4
1.3 Estrutura do Projecto Final de Mestrado .....	5
2 PARTE I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	7
2.1 Conceito de Qualidade .....	7
2.2 Breve Evolução Histórica da Qualidade .....	8
2.2.1 Diferentes abordagens .....	10
2.3 Sistema de Gestão da Qualidade .....	15
2.4 Instituto Português da Qualidade (IPQ) .....	16
2.5 Motivações e Vantagens da Implementação de um SGQ (ISO 9001:2008).....	16
2.6 As Normas ISO 9000.....	17
2.6.1 A Norma NP EN ISO 9000:2005 .....	18
2.6.2 A Norma NP EN ISO 9001:2008 .....	19
2.6.3 Norma NP EN ISO 9004:2009 .....	27
2.6.4 Norma NP EN ISO 19011:2011 .....	28
2.7 Princípios da Gestão da Qualidade .....	28
2.8 Abordagem por Processos .....	31
2.8.1 Benefícios da Abordagem por Processos .....	32
2.8.2 Processo .....	33
2.8.3 Tipo de Processos .....	34
2.9 Ciclo PDCA (Ciclo de Deming).....	35

2.10	Ferramentas Clássicas da Qualidade.....	36
2.10.1	Folha de Registo/Verificação.....	36
2.10.2	Histograma .....	37
2.10.3	Diagrama de Pareto.....	37
2.10.4	Diagrama de causa e efeito ou de Espinha de Peixe.....	37
2.10.5	Diagrama de Dispersão .....	38
2.10.6	Fluxograma .....	38
2.10.7	Cartas ou Gráficos de Controlo .....	39
2.11	Integração do SGQ, SGA e SGSHT.....	40
2.11.1	Benefícios da Integração de Sistemas de Gestão (ISO, 2013).....	41
2.11.2	Relação da ISO 9001 e a ISO 14001 e OSHAS 18001 .....	42
3	PARTE II. METODOLOGIA UTILIZADA NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SGQ NA XYZ SEGUNDO A NP EN ISO 9001:2008.....	49
3.1	Introdução .....	49
3.2	Metodologia de Implementação.....	50
3.3	Enquadramento da XYZ.....	51
3.3.1	Localização da XYZ.....	52
3.3.2	Actividades desenvolvidas pela XYZ.....	52
3.3.3	Organograma da XYZ e Responsabilidades .....	59
3.4	Auditoria de diagnóstico ao SGQ, SGA e SGSHT .....	63
4	PARTE III. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	64
4.1	Fases de Desenvolvimento de um SGQ ISO 9001:2008 .....	64
4.1.1	Auditoria de Diagnóstico .....	64
4.1.2	Requisitos gerais.....	65
4.1.3	Requisitos da Documentação.....	68
4.1.4	Responsabilidade da Gestão .....	72
4.1.5	Política da Qualidade.....	74
4.1.6	Planeamento .....	77

4.1.7	Gestão de Recursos .....	79
4.1.8	Realização do Produto.....	81
4.1.9	Processos Relacionados com o Cliente .....	82
4.1.10	Concepção e Desenvolvimento .....	82
4.1.11	Compras .....	82
4.1.12	Controlo da Produção.....	83
4.1.13	Validação dos Processos de Produção .....	83
4.1.14	Identificação e Rastreabilidade .....	83
4.1.15	Propriedade do Cliente .....	84
4.1.16	Preservação do Produto.....	84
4.1.17	Controlo dos Equipamentos de Monitorização e de Medição.....	84
4.1.18	Medição, análise e melhoria.....	85
4.1.19	Análise de Dados.....	86
4.1.20	Melhoria Contínua, Acções Correctivas e Preventivas .....	87
5	Considerações Finais .....	89
6	Conclusão .....	90
7	Referências bibliográficas .....	92
8	ANEXOS .....	94

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Definições Clássicas de Qualidade (Fonte: Adaptado de (Pires, 2012)) .....	8
<b>Gráfico 2</b> - Evolução da Qualidade desde a 2ªGuerra Mundial até à actualidade (Adaptado de (Pires, 2012)) .....	10
<b>Gráfico 3</b> - Evolução ISO 9001 em Portugal.....	20
<b>Gráfico 4</b> - Princípios da Gestão da Qualidade .....	29
<b>Gráfico 5</b> - Princípios da Gestão da Qualidade Propostos pela TC176,.....	30

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Fig. 1</b> - A percepção da Qualidade pelo Cliente (Fonte: Adaptado de (Pires, 2012)).....	7
<b>Fig. 2</b> -Evolução Histórica do Conceito de Qualidade (Pires, 2012) .....	14
<b>Fig. 3</b> - Modelo de um SGQ baseado em processos (Fonte: (NP EN ISO 9001:2008 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos, 2008) .....	32
<b>Fig. 4</b> - Esquema genérico de um Processo (Fonte: (Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for Management Systems, 2008)).....	33
<b>Fig. 5</b> - Ciclo de Deming ou Ciclo PDCA.....	35
<b>Fig. 6</b> - Exemplo de Diagrama Causa-Efeito .....	38
<b>Fig. 7</b> : Localização das instalações da XYZ .....	52
<b>Fig. 8</b> - Organograma XYZ.....	59
<b>Fig. 9</b> - Modelo de Interação dos Processos da XYZ (autora, 2013) .....	68
<b>Fig. 10</b> - Estrutura Documental da XYZ Portugal Lda. ....	70
<b>Fig.11</b> - Valores da XYZ.....	73

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Autores de Referência da Qualidade.....	11
<b>Quadro 2</b> – Família de Normas ISO 9000.....	18

<b>Quadro 3</b> - Objectivos Gerais dos Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente e SST .....	41
<b>Quadro 4</b> - Integração dos sistemas ISO 9001, 14001 e OSHAS 18001 .....	42
<b>Quadro 5</b> - Identificação de Responsabilidades na XYZ.....	60

## **Siglas e Abreviaturas**

**EMM** – Equipamento de Medição e Monitorização

**EN** – Norma Europeia

**GQ** - Gestor da Qualidade

**GTQ** - Gestão pela Qualidade Total

**IPQ** – Instituto Português da Qualidade

**ISO** – *International Organisation for Standardisation* (Organização Internacional de Normalização)

**ISO/TC 176** - ISO Technical Committee nº 176 – Quality management & Quality assurance

**NP** – Norma Portuguesa

**PDCA** - *Plan, Do, Check e Act* (Planear, Fazer, Verificar, Actuar)

**PME's** – Pequenas e médias empresas

**SGA** – Sistema de Gestão Ambiental

**SGQ** – Sistema de Gestão da Qualidade

**SGSST** – Sistemas de gestão da segurança e saúde do trabalho

**SPQ** – Sistema Português da Qualidade

**TQM** - Total Quality Management

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, tem sido notória a preocupação das organizações, em procurar factores diferenciadores, através da implementação de sistemas de gestão adoptando boas práticas de motivação e relacionamento com os colaboradores, sociedade, e todas as partes interessadas, cumprindo com todos os requisitos legais aplicáveis.

Um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é um dos instrumentos para as empresas atingirem os seus objectivos em mercados cada vez mais exigentes e também uma forma de demonstração e diferenciação, focalizadas no cliente. A sua implementação representa uma vantagem competitiva para as empresas, na medida em que se torna um critério diferenciador e/ou um patamar de igualdade perante a concorrência do mercado.

Cada vez mais, é solicitado às empresas evidências do seu Sistema de Gestão de Qualidade de acordo com a NP EN ISO 9001:2008, não que represente um factor competitivo mas por vezes eliminatório na decisão do cliente nacional ou internacional.

O culminar ou reconhecimento da implementação de um SGQ é a Certificação. No entanto e nos dias de hoje, em que o contexto actual nem sempre permite despende das verbas envolvidas neste processo, as empresas prescindem da certificação, mantendo o SGQ e a focalização no cliente e o conceito de melhoria contínua.

A implementação de um SGQ, sendo uma decisão estratégica da empresa, é influenciada por diversas variáveis intrínsecas à organização, como a dimensão da empresa, o tipo de actividade e produtos produzidos, processos envolvidos, entre outros.

Uma empresa que desenvolve as suas actividades diariamente, com uma carteira de cliente definida, uma estrutura hierárquica definida, tem um sistema de gestão mesmo que não documentado e por isso não identificado. Para implementar um sistema de gestão da qualidade de acordo com um referencial normativo, é necessário formalizar e documentar o sistema, tendo em conta os princípios de Gestão da Qualidade (segundo a NP EN ISO 9000:2005).

Os estudos de implementação dos sistemas de gestão, desenvolvidos pela ISO, têm revelado um aumento na certificação pela ISO 9001 e pela 14001, apesar de o último estudo revelar uma diminuição de cerca de 1% relativamente á ISO 9001 e um aumento de 6% na 14001 (ISO Survey, 2011).

A norma ISO 9001:2008 estabelece orientações para um Sistema de Gestão da Qualidade e é a única norma da família ISO 9000 que permite a certificação ou seja a avaliação de conformidade de uma organização, apesar de não constituir um requisito. Esta norma ganha alguma relevância pelo facto de poder ser adaptada a qualquer organização, independentemente da sua dimensão e/ou campo de actuação.

Esta norma está implementada em mais de 1 milhão de organizações e em mais de 170 países.

O aumento da implementação e certificação das empresas de acordo com a NP EN ISO 14001 pode ser explicada pelo facto de as organizações começarem a ter em conta critérios ambientais nas suas decisões de investimento, não admitindo financiar projectos poluentes e beneficiando os projectos que acautelam a componente ambiental. E também pelo facto de a legislação ambiental, em Portugal e respectiva fiscalização ser progressivamente mais exigente, o que implica uma melhoria do desempenho ambiental das empresas.

As principais vantagens e potencialidades da implementação de um Sistema de Gestão Ambiental relacionam-se com a redução de custos, vantagens competitivas e aumento da motivação dos trabalhadores. A redução de custos é possível através de uma utilização mais racional das matérias-primas e energia, redução dos custos associados ao transporte e tratamento de resíduos sólidos, redução dos custos associados a danos para o Ambiente, benefícios na obtenção de financiamento, diminuição do risco ambiental e consequente obtenção de prémios de seguro mais baratos e, através da diminuição do risco de acidentes e redução dos custos associados, como por exemplo limpezas e descontaminações. Como vantagens competitivas destaca-se a melhoria da imagem externa da empresa, a melhor aceitação social pelos clientes, trabalhadores e todas as partes. O aumento da motivação dos trabalhadores é assegurado através do recurso à sensibilização e formação dos mesmos para as questões ambientais e por uma maior consciencialização dos trabalhadores para o cumprimento dos objectivos ambientais estabelecidos pela organização.

Também se tem vindo a verificar um aumento de pequenas e médias empresas a implementar sistemas integrados. (ISO Focus +, 2013)

A razão principal para este aumento, deve-se ao facto de muitas pequenas e médias empresas serem fornecedoras de grandes organizações impondo como requisitos a implementação de sistemas de gestão. Em muitos casos implica não só a



implementação como a posterior certificação. Assim, as PME são muitas vezes obrigadas a implementar sistemas de gestão da qualidade ou ambiental ou mesmo integrados para continuar no negócio,

Os sistemas de Gestão implementam um processo de melhoramento contínuo, sendo um processo dinâmico, englobando a avaliação e a implementação de acções correctivas.

O 1º passo à implementação de um SGQ é definir a razão da sua existência, ou seja, definir a sua Missão e conseqüentemente as políticas de longo prazo, que quando postas em prática orientam a empresa na direcção da sua Missão.

Uma das políticas essenciais das empresas, é a Política da Qualidade, atendendo que a qualidade dos produtos e serviços fornecidos constitui um valioso património imaterial e, a par com o preço e a capacidade de cumprimento de prazos, é hoje em dia e cada vez mais um factor de decisão do cliente na adjudicação dos trabalhos.

À semelhança da necessidade do Sistema de Gestão da Qualidade vivida pelas empresas, é igualmente uma responsabilidade a implementação integrada ou não dos sistemas de gestão Ambiental e de Segurança e Saúde no Trabalho.

O Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é um dos instrumentos com maiores potencialidades para o alcance de um comportamento eco eficiente pelas empresas, sendo o principal objectivo a integração da gestão ambiental nos seus sistemas de gestão global.

As empresas têm responsabilidades tanto na criação de riqueza, como na protecção do ambiente, pelo que deverão adoptar práticas de gestão ambiental que lhes permitam um conhecimento claro dos impactes provocados, assim como a disponibilização de meios, técnicos, humanos e financeiros, que garantam a sua minimização e controlo. Só uma perspectiva de gestão que integre a gestão ambiental proporcionará uma vantagem competitiva às empresas, pois as questões ambientais deixarão de ser um custo, passando a ser um motor de inovação tecnológica e de crescimento económico.

De facto, o Sistema de Gestão Ambiental de uma empresa define-se como a parte do sistema global de gestão, que inclui estrutura organizacional, actividades de planeamento, definição de responsabilidades, práticas e procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, alcançar, rever e manter a política ambiental definida pela empresa.

O Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST) é uma abordagem pela minimização do risco, redução dos acidentes de trabalho e doenças profissionais, tempos de paragem e consequentemente custos económicos e humanos associados. Mais do que cumprir com a legislação existente, é uma questão de sustentabilidade para a continuidade das empresas no mercado de trabalho onde se encontram inseridas o facto de proporcionarem um ambiente de trabalho seguro e saudável.

### **1.1 OBJECTIVO E ÂMBITO**

É objectivo deste trabalho desenvolver o processo de implementação de um sistema de gestão da qualidade, perspectivando futuramente um sistema integrado, na XYZ Portugal Lda baseado na norma NP EN ISO 9001:2008, para que posteriormente (não é objectivo do presente trabalho final de mestrado) seja possível iniciar um processo de avaliação por um Organismo Certificador devidamente Acreditado, passando a XYZ a estar formalmente certificada segundo a Norma ISO 9001:2008.

### **1.2 METODOLOGIA**

O presente documento visa apresentar a implementação de um SGQ na empresa XYZ Portugal Lda, que não tem um sistema de gestão documentado. Apesar das semelhanças e de utilização de alguns dos mesmos recursos do SGQ, não é objectivo deste trabalho a implementação de um SGA ou SGSST, pelo que a metodologia identificada respeitará a necessidade identificada pela direcção da empresa de um SGQ.

Todo o processo de implementação inicia-se com a definição da política, na qual se estabelece a orientação geral e principais acções na área da qualidade, ambiente e SST. No caso prático e como objectivo principal será Qualidade.

A política apresenta também o compromisso da gestão da empresa, para o melhoramento contínuo da qualidade.

Com a definição da política, o próximo passo será identificar os requisitos gerais necessários à implementação da ISO 9001 (auditoria de diagnóstico) e assim perceber as praticas já adoptadas devendo as mesmas serem documentadas e documentar as em falta.

Identificar as responsabilidades de todos os intervenientes, documenta-las e comunica-las.

Assim, a metodologia do presente trabalho assenta em:

1. Definição do âmbito do SGQ a ser implementado, avaliação inicial da situação actual do SGQ da organização (conforme Anexo II), definição do plano e cronograma de implementação do sistema, este pode ser inserido no plano anual de objectivos da organização
2. Definição da Visão, Missão e dos Valores;
3. Definição da Política da Qualidade e objectivos anuais;
4. Planeamento do Sistema (Definição dos processos, produtos e respectivos indicadores), necessitou de um estudo de toda a actividade da empresa, a fim de identificar e definir os processos e indicadores associados, ponto 4.1.2.1 do presente trabalho.
5. Formação e sensibilização de todos os trabalhadores, por disponibilização de toda a documentação no servidor da empresa que é acessível por todos e por reuniões periódicas garantindo o bom desenvolvimento do processo;
6. Edição do Manual de Qualidade;
7. Edição de documentação de suporte do sistema, como procedimentos de Gestão da Qualidade;

### **1.3 ESTRUTURA DO PROJECTO FINAL DE MESTRADO**

Este trabalho está estruturado da seguinte forma:

- Introdução, onde foi feita uma breve abordagem ao tema do trabalho de projecto, identificação do objectivo e âmbito, assim como da metodologia adoptada.
- Parte I –Enquadramento Teórico – Foi realizada uma análise do estado da arte da qualidade, onde se procurou a definição do conceito de qualidade e a sua evolução histórica com importante destaque dos autores que mais se destacaram nesta área. Identificação das normas da família ISO 9000 que contribuem para o SGQ, os oito princípios da qualidade e o ciclo PDCA dando especial ênfase ao princípio da abordagem por processos. É também abordada a relação das normas ISO 9001, ISO 14001 e OSHAS 18001 e a sua integração.
- Parte II – Metodologia utilizada na implementação de um SGQ na empresa. Nesta fase, é apresentada uma metodologia baseada no modelo internacional

orientado pela norma NP EN ISO 9001:2008, e o ciclo de Deming PDCA, para a implementação do SGQ, nas actividades prestadas pela XYZ. Nesta fase é apresentada a empresa e é realizada uma auditoria de diagnóstico, permitindo uma avaliação e enquadramento da organização em estudo, realçando-se a forma de cumprimento dos requisitos evidenciados pelo referencial normativo.

- Numa terceira fase são apresentadas as fases de desenvolvimento na implementação do SGQ na organização, evidenciado toda a estrutura construída para o efeito, seja a nível documental, como comportamental. Neste ponto foram abordados todos os pontos do referencial normativo.
- Finalmente são apresentadas as considerações finais e as conclusões, onde são descritas as maiores dificuldades e perspectivas futuras em volta do trabalho realizado.

## 2 PARTE 2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O bom desenvolvimento de qualquer trabalho que se proponha realizar, passa por uma boa compreensão dos conceitos e temáticas em causa. Assim, é útil compreender o conceito e a evolução histórica da Qualidade.

### 2.1 CONCEITO DE QUALIDADE

O conceito de qualidade não é propriamente um conceito fácil de definir e ao mesmo tempo é definido de diversas formas, à medida que cada um de nós percebe quando a vê e sente, em função das necessidades e/ou expectativas face a um determinado produto ou serviço.

Por este motivo a qualidade é muitas vezes adjectivada de boa, má ou muito boa, definindo assim o grau de satisfação do cliente. Esta satisfação será tanto maior quanto maior for o número de elementos diferenciadores intrínsecos ao produto adquirido, que corresponda ou ultrapasse as expectativas do cliente. Assim sendo, podemos dizer que a qualidade é definida somente pelo cliente!

É razoável referir que a qualidade está presente no nosso quotidiano, pessoal ou organizacional, na medida em que todos procuramos a boa qualidade e rejeitamos a má qualidade, conforme ilustrado na Fig1.

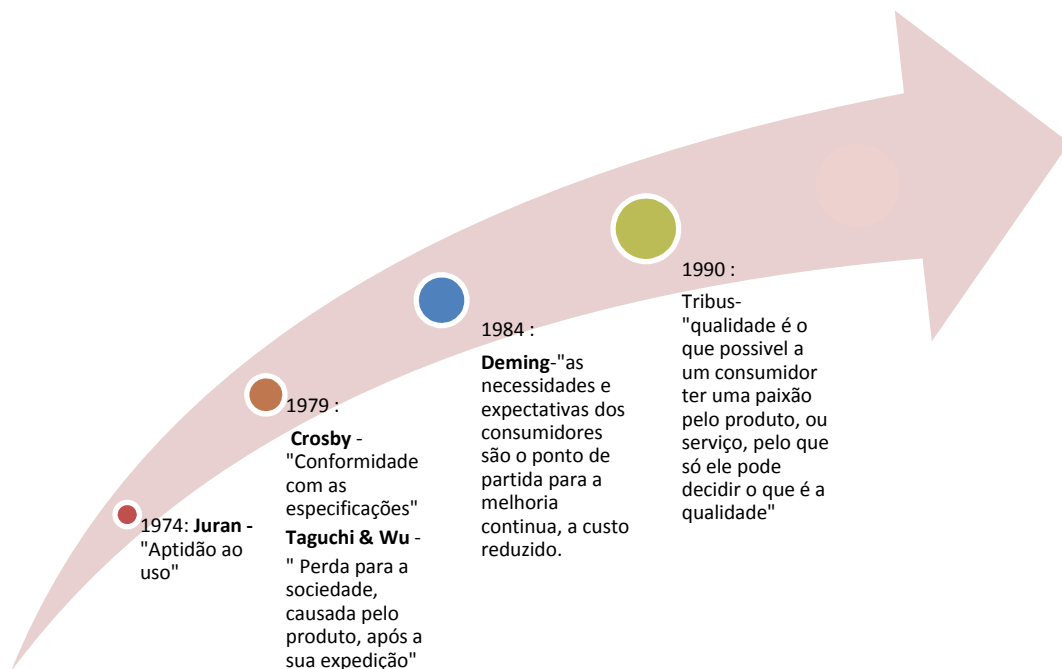


Fig. 1 - A percepção da Qualidade pelo Cliente (Fonte: Adaptado de (Pires, 2012))

Segundo a norma NP EN ISO 9000:2005: Vocabulário e Definições, **Qualidade** significa o “grau no qual um conjunto de características, propriedades diferenciadoras inerentes, satisfaz as necessidades ou expectativas expressas de forma implícita ou obrigatória”.

Necessidades ou expectativas implícitas pressupõe que se trata de uma prática corrente da organização/cliente/ partes interessadas, já que as necessidades obrigatórias são identificadas expressamente por documento, correio electrónico, etc.

Até chegarmos a esta definição de qualidade, NP EN ISO 9000:2005, foram várias as definições dos especialistas em matéria da qualidade, no entanto alguns autores destacaram-se nas décadas de 50 a 90 pelas suas filosofias e experiências, conforme se pode verificar no gráfico 1:



**Gráfico 1** - Definições Clássicas de Qualidade (Fonte: Adaptado de (Pires, 2012))

## 2.2 BREVE EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA QUALIDADE

Segundo Pinto 2012 e Pires, 2012, desde os tempos mais remotos da história que a qualidade foi uma preocupação de quem produzia, estando presentes” técnicas associadas à gestão da qualidade, como técnicas de planeamento, organização e controlo utilizadas pelos sumérios, egípcios, babilónios, chineses e gregos, e os sistemas de controlo centralizado e de comunicações utilizados pelos romanos”, na construção das pirâmides, templos, teatros, monumentos e vias de comunicação.

Segundo (Pires, 2012), com os primeiros aglomerados populacionais, sendo que os produtos eram produzidos artesanalmente, as actividades de controlo da qualidade eram

realizadas por uma única pessoa, o artesão, que realizava todas as etapas, desde a identificação das necessidades do cliente à venda e assistência necessária.

Com o crescimento das necessidades de produção, foi necessário evoluir para oficinas de artesãos, alocando mais mão-de-obra, em que o artesão inicial passaria a ter funções de gestão e direcção (mestre de oficina), supervisionando e verificando todo o método construtivo.

Ainda segundo (Pires, 2012) a Revolução Industrial, trouxe um crescimento da população e conseqüente produção. Atendendo que a população não possuía conhecimentos técnicos e aos fracos recursos económicos para consumo, as instruções e directrizes de execução tinham de ser claras e simples, permitindo um aumento na produção e assim reduzir os preços.

De acordo com (Pires, 2012), de modo a responder a este contexto, Taylor implementou a organização e racionalização do trabalho, procurando e conseguindo grandes resultados no aumento da produtividade, sem diminuir a qualidade dos produtos.

No início da 2ª Grande Guerra, muitas empresas tiveram dificuldade em conseguir converter-se para fabricarem produtos militares e fornecerem com qualidade e dentro dos prazos. Após a guerra, também a conversão da produção militar para a produção civil se mostrou difícil. Isto veio gerar graves problemas de qualidade, durante e após a 2ª Grande Guerra, o que despoletou mais um passo importantíssimo nesta evolução histórica. A forma que as empresas encontraram para dar a volta á situação, foi aumentar a eficácia das actividades de planeamento e análise (Controlo estatístico).

O planeamento é uma peça fundamental de todo o funcionamento da empresa, de forma a atingir os objectivos da qualidade e a análise no sentido da melhoria, da procura contínua de níveis de desempenho de excelência.

Esta evolução permitiu concluir que a prevenção da qualidade, é feita com base no planeamento de todo o envolvimento da empresa e só assim se atingiram os objectivos da qualidade propostos, em vez do planeamento ser somente orientado às actividades e inspecção.

Nos anos 60 a competitividade do produto e do serviço tomava já uma grande importância. Por sua vez na década de 80, a qualidade tornava-se no factor mais importante da competitividade. A sobrevivência das empresas, a política económica dos países industrializados e a procura do equilíbrio das suas balanças comerciais conduziram a uma estratégia qualitativa. (Pires, 2012)

Este percurso responde a uma necessidade expressa pelo mercado e foi acompanhado por alterações substanciais ao nível da gestão da qualidade.

Com o evoluir dos tempos e das actividades, os métodos utilizados no passado já não são eficazes no contexto actual dos negócios.

Daqui resultou uma tendência crescente para se acompanhar a qualidade desde a fase de contrato até à utilização do produto/serviço. Esta gestão completa do ciclo de vida exige que cada função tome conta duma parte do objectivo global da qualidade. (AEP, 2003)

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

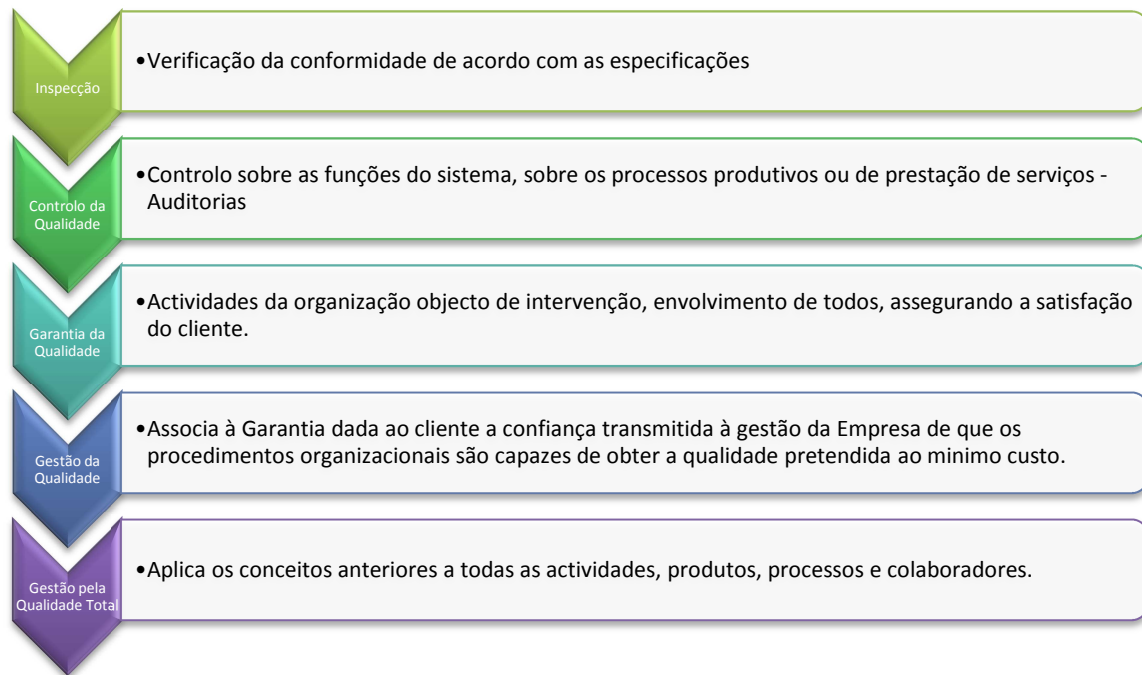


Gráfico 2 - Evolução da Qualidade desde a 2ªGuerra Mundial até à actualidade (Adaptado de (Pires, 2012))

### 2.2.1 Diferentes abordagens

Ao longo de todos estes anos, foram abordados e desenvolvidos diversos conceitos de Qualidade, dos quais se destacam autores de referência, dados os resultados dos respectivos modelos, como **Juran e Deming**, considerados os pioneiros, que só na década de 80 estenderam o movimento aos Estados Unidos e de seguida à Europa. Nos EUA, **Philip Crosby** (teoria dos zero defeitos) e **Armand Feigenbaum** foram os grandes impulsionadores do conceito de controlo total da qualidade. Por outro lado, no Japão país pioneiro do conceito da qualidade, **Taguchi** prestou um forte impulso à promoção do design industrial, marcando a segunda vaga do movimento da qualidade. (Pinto & Soares, 2010).

Dos diversos modelos e conceitos existentes, todos são convergentes num conjunto de elementos fundamentais num sistema de gestão da qualidade: envolvimento da gestão de topo, envolvimento e autonomia dos colaboradores, objectivos mensuráveis,



aplicação de ferramentas estatísticas para controlo e focalização no cliente, conforme se verifica no quadro 1.

**Quadro 1-** Autores de Referência da Qualidade

AUTORES	FILOSOFIAS DA QUALIDADE
<b>W. EDWARDS DEMING</b>	QUALIDADE DEFINIDA PELO CLIENTE
<b>JOSEPH M. JURAN</b>	APTIDÃO PARA O USO/FINALIDADE
<b>ARMAND FEIGENBAUM</b>	GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL
<b>PHILIP B. CROSBY</b>	CONFORMIDADE COM OS REQUISITOS ACORDADOS E ENTENDIDOS NA SUA TOTALIDADE - QUALIDADE LIVRE, ZERO DEFEITOS
<b>ISHIKAWA</b>	CÍRCULOS DA QUALIDADE
<b>TAGUCHI</b>	A QUALIDADE DE UM PRODUTO CORRESPONDE AO (MÍNIMO) DE PERDA QUE O PRODUTO CONFERE À SOCIEDADE

---

**ARMAND FEIGENBAUM (1950):**

No anos 50, definiu o conceito de controlo da qualidade total como "um sistema eficiente para a integração do desenvolvimento da qualidade, da manutenção da qualidade e dos esforços de melhoramento da qualidade dos diversos grupos numa organização, para permitir produtos e serviços mais económicos que levem em conta a satisfação total do consumidor". (ISEL, 2002)

Defende que a qualidade deve ser projectada e embutida nos produtos, não podendo ser obtida somente a partir da inspecção dos mesmos e para se cumprirem os objectivos da qualidade, defende também que a empresa deve estruturar um Sistema de Qualidade.

**JURAN (1974):** (ISEL, 2002)

---

Juran define Qualidade como adequação ao uso.

Para Juran a gestão da Qualidade tem 3 pontos fundamentais, a famosa trilogia da Qualidade:

- Planeamento da qualidade: Identificar os clientes, determinar as suas necessidades, criar características de produto que satisfaçam essas necessidades, criar os processos capazes de satisfazer essas necessidades e transferir a liderança desses processos para o nível operacional.

- Melhoria da qualidade: Reconhecer as necessidades de melhoria, transformar as oportunidades de melhoria numa tarefa de todos os trabalhadores, promover a formação em qualidade, entre outros
- Controlo da qualidade: avaliar o nível de desempenho actual,

### **CROSBY (1979):**

---

“A abordagem de Crosby baseia-se na prevenção e na ideia de que os erros são inevitáveis é falsa. “ (ISEL, 2002)

Atribui a responsabilidade aos gestores através das suas atitudes e práticas, de forma a assumirem o compromisso com a prevenção e eleger como objectivo principal "*zero defeitos*". Este objectivo tinha como significado, não a perfeição do produto, mas simplesmente pretendia o comprometimento de todos os colaboradores em torno de um único compromisso de satisfazer o cliente à primeira.

### **EDWARDS DEMING (1984):**

---

Para Deming a Qualidade de um produto ou serviço apenas podia ser definida pelo cliente, sendo assim, um termo relativo que vai mudando de significado à medida que as necessidades dos clientes evoluem.

A filosofia de Deming, valorizada principalmente na reconstrução do Japão no pós-guerra, defende que a melhoria da qualidade significa aumento de custos e que para uma organização construir uma cultura de qualidade é necessária a colaboração de todos, especialmente da gestão de topo. Deming propõe uma nova abordagem em que as necessidades e expectativas dos clientes são o ponto de partida para a melhoria da qualidade, expressa no célebres 14 princípios de gestão, (Pires – Deming (1986)):

1. Estabelecer objectivos estáveis, com vista à melhoria dos produtos e serviços;
2. Adoptar uma nova filosofia de gestão da qualidade;
3. Não depender exclusivamente da inspecção para aceitar a qualidade;
4. Não utilizar apenas o preço para conduzir o negócio. Em vez disso, minimizar os custos totais, trabalhando com um único fornecedor;
5. Melhorar constantemente qualquer processo de planeamento, produção e fornecimento do serviço;
6. Instituir a formação no posto de trabalho;
7. Adoptar e instituir a liderança da direcção;
8. Eliminar o medo (de cometer erros);
9. Eliminar as barreiras funcionais entre áreas;

10. Eliminar slogans, exortações e cartazes dirigidos aos trabalhadores dos níveis mais baixos (inadequados na forma, no conteúdo e no tempo);
11. Eliminar indicadores monetários para os trabalhadores e numéricos para a gestão – Eliminar a Gestão por objectivos;
12. Eliminar as barreiras que dificultem o orgulho pelo trabalho realizado;
13. Instituir um sistema de formação e auto melhoria para toda a gente;
14. Envolver toda a gente no trabalho de alcançar os objectivos da mudança

### **ISHIKAWA:**

---

Segundo ISHIKAWA "praticar um bom controlo da qualidade é desenvolver, projectar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais económico, mais útil e sempre satisfatório para o cliente". (Pires, 2012)

A filosofia de ISHIKAWA refere a criação de círculos de qualidade, como pequenas equipas, geralmente da mesma área de trabalho, que voluntaria e regularmente se reúnem para identificar, investigar, analisar e resolver os problemas que surgem no trabalho. Destacam-se as seguintes características: (ISEL, 2002)

- Voluntarismo - Os círculos devem ser criados em bases voluntárias e não por ordens superiores.
- Autodesenvolvimento- Os membros do círculo precisam ter vontade de estudar.
- Desenvolvimento mútuo- Os membros do círculo precisam aspirar a expandir os seus horizontes e a cooperar com outros círculos.
- Eventual participação total- Os círculos precisam estabelecer como objectivo último a participação total de todos os trabalhadores do mesmo local de trabalho.

As ideias básicas subjacentes às actividades do círculo da qualidade são:

- Contribuir para o melhoramento e para o desenvolvimento da organização
- Respeitar a humanidade, criar um local de trabalho animado e bom para se viver
- Exercitar integralmente as capacidades humanas

### **TAGUCHI:** (ISEL, 2002)

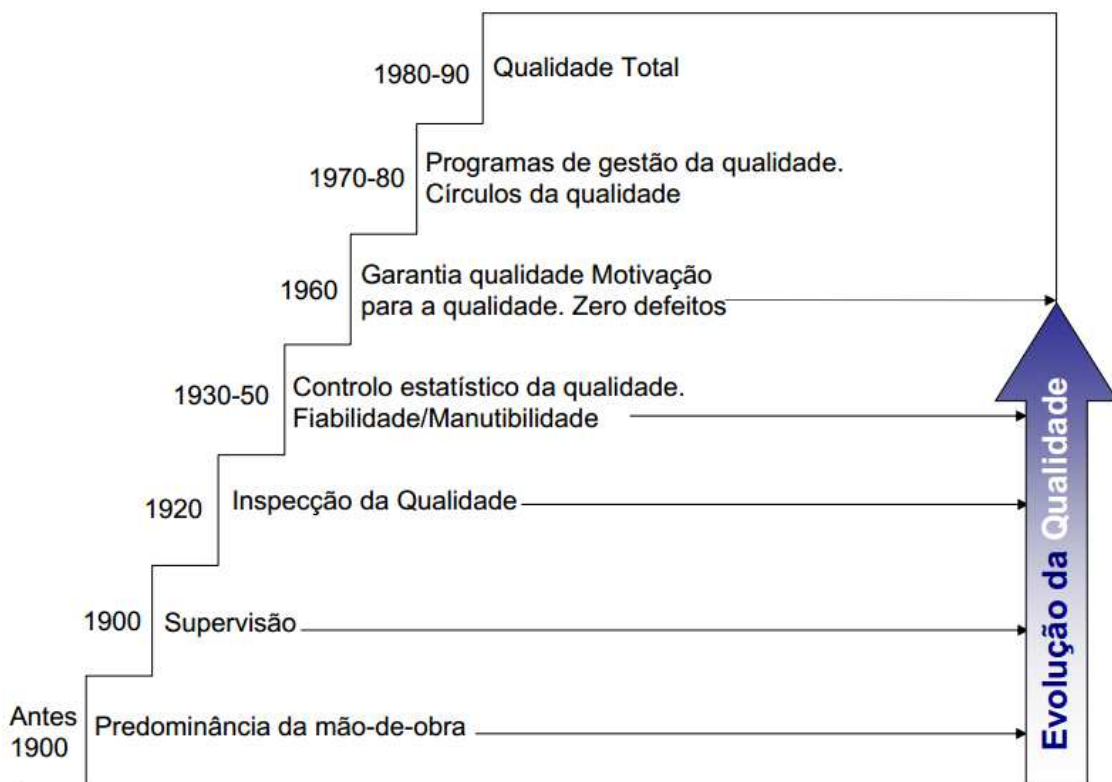
---

Defende que a qualidade e o custo de um produto são determinados em grande medida pelo seu desenho e pelo seu processo de fabrico. Define Qualidade em termos das perdas geradas por este produto para a sociedade.

Em termos gerais há quatro conceitos de qualidade atribuídos a Taguchi:

- A qualidade deve ser incorporada no produto desde o início e não através das inspeções. Os melhoramentos devem ocorrer na fase de desenho dum produto ou processo e continuar durante a fase de produção. A falta de qualidade não pode ser melhorada através da tradicional inspeção.
- Atinge-se melhor a qualidade minimizando os desvios em relação às metas. O produto deve ser desenhado de forma robusta e imune aos factores ambientais não controláveis. Devem ser especificados os valores para os parâmetros críticos e assegurado que a produção satisfaz essas metas com o mínimo desvio.
- A qualidade não deve ser baseada no desempenho ou características do produto. Isso faz variar o seu preço e/ou mercado mas não a qualidade. O desempenho e as características do produto podem estar relacionados com a qualidade mas não são a base da qualidade. Pelo contrário o desempenho é uma medida das capacidades do produto.
- Os custos da qualidade devem ser medidos em função dos desvios do desempenho do produto. Isto inclui custos do "tornar a fazer", inspeção, garantias, devoluções e substituições.

A figura 2 resume a evolução história do conceito da qualidade, desde a época de predominância da mãos de-obra à evolução do conceito de qualidade total.



**Fig. 2** -Evolução Histórica do Conceito de Qualidade (Pires, 2012)

### **2.3 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE**

Sistema de Gestão da Qualidade, segundo a norma NP EN ISO 9000:2005, é definido como um conjunto de elementos inter-relacionados, para estabelecimento da política e dos objectivos, para a concretização desses objectivos e assim dirigir e orientar uma organização no que respeita a matéria de qualidade

Estes elementos incluem:

- Política da Qualidade;
- Objectivos da qualidade;
- Planeamento da Qualidade;
- Controle da qualidade;
- Garantia da Qualidade;
- Melhoria da Qualidade.

De acordo com estas definições, a qualidade e o SGQ são o “motor” de uma organização no caminho para o sucesso e reconhecimento no mercado comercial.

O desenvolvimento de uma cultura de qualidade numa organização, integrando o SGQ no sistema de gestão de organização, conduzirá à eficácia e melhoria contínua dos métodos e processos aplicáveis na organização. Assim, ao serem definidas as políticas, serão definidas as necessárias para o sucesso da organização e dentro destas consta a política da qualidade, ou ao serem definidos objectivos a atingir, constam os objectivos da qualidade, etc., e desta forma o SGQ faz parte integrante do sistema de gestão.

Um sistema de gestão da Qualidade para funcionar em pleno numa organização devem ser identificados os seguintes pontos, abordados ao longo deste documento:

- Determinação dos processos da organização e as suas interacções (Mapa de Processos);
- Definição do Sistema Documental

O SGQ baseia-se numa abordagem por processos, pelo que ao serem identificados facilmente separamos os relevantes e os não relevantes para a empresa, orientando energias para áreas fundamentais de funcionamento.

Por outro lado, o sistema documental define as políticas, as metodologias, os documentos a utilizar, ou seja, as regras da organização evidenciando a conformidade da organização. (NP EN ISO 9004:2011)

## **2.4 INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE (IPQ)**

O Instituto Português da Qualidade (IPQ) é um Organismo Nacional, criado em 12 de Julho de 1986 através do Decreto-Lei nº 183/86, responsável pelas actividades de normalização, certificação e metrologia, bem como por garantir a unidade de acção e doutrina do Sistema Nacional de Gestão da qualidade, actual SPQ.

O IPQ tem como missão a coordenação do Sistema Português da Qualidade (SPQ), a promoção e a coordenação de actividades que contribuam para demonstrar a credibilidade da acção dos agentes económicos e o desenvolvimento das actividades inerentes à sua função enquanto laboratório nacional de metrologia. (Carlos Sousa, 2008)

As actividades de normalização, certificação e metrologia são subsistemas do SPQ que visam garantir:

- Subsistema de metrologia - o rigor e a exactidão das medições realizadas, assegurando a sua comparabilidade e rastreabilidade, a nível nacional e internacional, e a realização, manutenção e desenvolvimento dos padrões das unidades de medida. Assumindo uma relevante importância para a garantia da qualidade de um número vasto de produtos e serviços ao dispor de toda a comunidade.
- Subsistema da Normalização - enquadrar as actividades de elaboração de normas e outros documentos de carácter normativo de âmbito nacional, europeu e internacional.
- Subsistema da Qualificação - enquadrar as actividades da acreditação, da certificação e outras de reconhecimento de competências e de avaliação da conformidade, no âmbito do SPQ.

## **2.5 MOTIVAÇÕES E VANTAGENS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SGQ (ISO 9001:2008)**

Algumas das principais motivações para a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade pelas empresas são as exigências quer do cliente, quer do mercado, à melhoria de imagem, à componente de competitividade e à redução de custos. Cada vez mais os clientes colocam aos seus fornecedores requisitos e imposições que aqueles terão obrigatoriamente de satisfazer, assegurando as relações comerciais.

Os referenciais internacionais ISO representam benefícios tecnológicos, económicos e sociais para as organizações. Ajudam na harmonização de especificações técnicas dos

produtos e serviços, tornando a indústria mais eficiente e quebram barreiras comerciais internacionais (ISO, 2013). A Conformidade com as Normas Internacionais, contribui para o aumento de confiança dos consumidores, em que os produtos são seguros, eficientes e bons para o ambiente.

Os referenciais ISO 9000 são uma referência internacional para a futura certificação do Sistema de Gestão da Qualidade.

As Normas Internacionais são ferramentas estratégicas e de orientação na ajuda às organizações a superar os modernos e exigentes desafios do negócio. Asseguram que as operações são mais eficientes, que existe um aumento de produtividade e ajudam no acesso das organizações a novos mercados.

Estes benefícios incluem (ISO, 2013):

- Reduções de custos – as normas internacionais optimizam as operações e, consequentemente, melhoram as operações de base.
- Reforça a satisfação do cliente – melhorar a qualidade, reforça a satisfação do cliente e aumentam as vendas;
- Acesso a novos mercados – ultrapassar barreiras comerciais, permitindo o acesso a novos mercados;
- Aumentar a produtividade e competitividade;
- Benefícios Ambientais – diminuir o impacto ambiental

A implementação de um SGQ de acordo com os referenciais ISO 9000, e a futura certificação, é o reconhecimento nacional e internacional do esforço da organização em assegurar a conformidade dos serviços, a focalização na satisfação dos clientes e a melhoria continua.

## **2.6 AS NORMAS ISO 9000**

Antes do aparecimento das normas ISO, na década de 90, existiam muitas normas concorrenciais de sistemas da qualidade, quer a nível local, nacional, regional e global. Com as normas ISO, foi possível racionalizar essa diversidade e assim contribuir para a diminuição das barreiras ao comércio internacional, bem como aumentar a eficiência para as diversas partes interessadas, (com destaque para os utilizadores) ao permitir a redução de um número significativo de programas da qualidade, para focar a atenção na utilização eficaz e eficiente dos recursos e na obtenção de resultados.

Com a finalidade de dar resposta à necessidade de demonstrar, com credibilidade, que as organizações cumprem os requisitos das normas de gestão aplicáveis, apareceram as entidades certificadoras e as entidades acreditadoras que regulam a actividade das entidades certificadoras.

As normas ISO permaneceram como normas genéricas de aplicação universal, complementadas por normas específicas para sectores de actividade e/ou sistemas de gestão provenientes de sectores industriais, sendo que a norma ISO 9001:2000, Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos, a norma de sistemas de gestão mais divulgada, contando com cerca de 1 milhão de sistemas de gestão da qualidade certificados em todo o mundo. (APCER, 2013)

A família ISO 9000 aborda vários aspectos da gestão da qualidade. As normas fornecem orientação e ferramentas para empresas e organizações que querem garantir, a satisfação das necessidades dos seus clientes e a melhoria continua.

Existem várias normas da família ISO 9000, conforme identificado no quadro 2:

**Quadro 2** – Família de Normas ISO 9000

<b>Norma</b>	<b>Campo de Aplicação</b>
<b>NP EN ISO 9001:2008</b>	Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos
<b>NP EN ISO 9000: 2005</b>	Fundamentos e Vocabulário – Descreve os princípios fundamentais dos sistemas de gestão da qualidade que são objecto das normas da família ISO 9000 e define os termos relacionados.
<b>NP EN ISO 9004: 2011</b>	Gestão do Sucesso sustentado de uma organização - Uma abordagem da gestão pela qualidade
<b>NP EN ISO 19011:2012</b>	Linhas de orientação para auditorias internas ou externas ao Sistema de Gestão da Qualidade

### **2.6.1 A Norma NP EN ISO 9000:2005**

Descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e especifica a terminologia aplicável.



### **2.6.2 A Norma NP EN ISO 9001:2008**

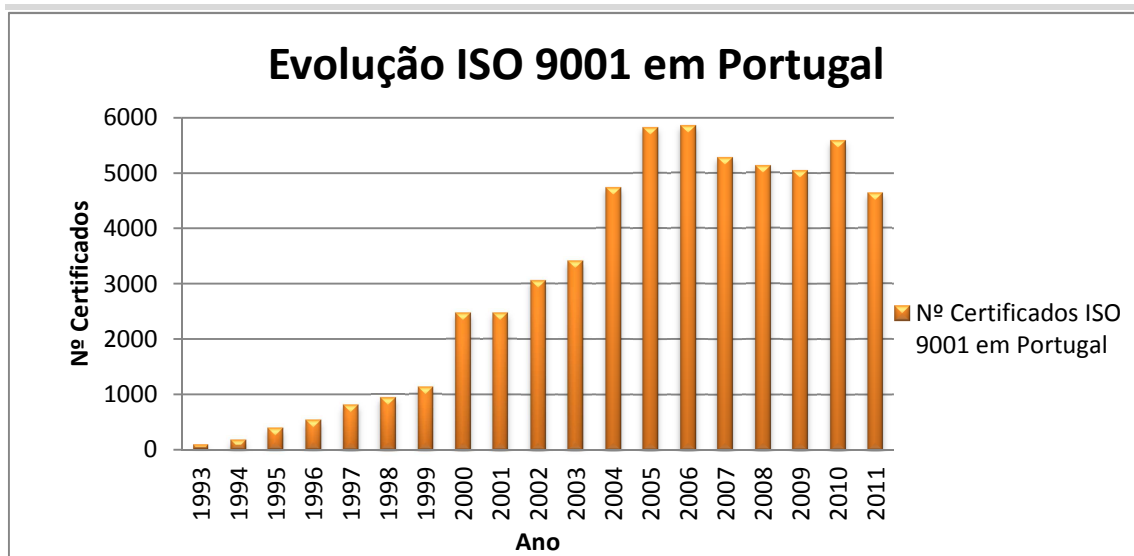
A Norma ISO 9001:2008 é uma norma internacional que identifica os requisitos para uma organização implementar um Sistema de Gestão da Qualidade focalizado na identificação dos requisitos e necessidades dos clientes, aumentando a sua satisfação através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do sistema e a garantia da conformidade com os requisitos do cliente.

A implementação e posterior certificação de sistemas de gestão da qualidade segundo a norma ISO 9001, é um aspecto de extrema importância para a realidade de um número muito significativo de organizações a nível mundial, independentemente da sua dimensão ou campo de actuação.

A norma ISO 9001 é a única norma da família ISO 9000 que permite a uma organização avaliar a sua conformidade relativamente aos requisitos nela identificada, sendo a única norma desta família que se destina a fins de certificação. Este é o motivo pelo qual muitas organizações referem estar certificadas por esta norma ou que simplesmente a terem implementado.

A certificação de acordo com a norma ISO 9001 é um reconhecimento atribuído às organizações que asseguram a conformidade dos seus produtos e/ou serviços, a satisfação dos seus clientes e a melhoria contínua.

De acordo com a avaliação ISO em 2011, verificou-se uma diminuição de 1%, face ao ano anterior, na acreditação das empresas pela ISO 9001 a nível europeu. Esta diminuição, em Portugal, poderá justifica-se pelo contexto actual vivido no nosso país, onde a incerteza dos mercados impera e com o custo significativo associado à certificação, as empresas optam por manter implementado o seu SGQ, mas não certificado. (ISO, 2013)



**Gráfico 3 - Evolução ISO 9001 em Portugal**

O objectivo da norma ISO 9001 é identificar os requisitos, que efectivamente são implementados, permitindo que uma organização possa providenciar produtos ou serviços que correspondam às necessidades e expectativas dos seus clientes e que cumpram a legislação em vigor.

A norma NP EN ISO 9001:2008 é fundamentada pelos 8 princípios da qualidade e pelo ciclo PDCA, podendo ser dividida nos seguintes capítulos, que por sua vez se dividem em subcapítulos:

- **Responsabilidade da Gestão** (cap. 5 da norma) - Estabelece os requisitos que a gestão de topo tem que cumprir.
- **Gestão de Recursos** (cap. 6 da norma) - Estabelece os requisitos para o planeamento e disponibilização dos recursos necessários para o sistema para a implementação e melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade e aumentar a satisfação dos clientes. A gestão de recursos envolve, recursos humanos, recursos financeiros, ambiente interno, infra-estruturas, equipamentos entre outros.
- **Realização do Produto** (cap. 7 da norma) - Estabelece os requisitos para o planeamento, concepção, desenvolvimento, produção e fornecimento de um produto/serviço.
- **Medição, Análise e Melhoria** (cap. 8 da norma) - Estabelece os requisitos para monitorização, medição, análise e melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade e dos seus processos

É de salientar que esta norma visa a certificação de SGQ de organizações e não de produtos, não significando por isso que as organizações não tenham de demonstrar a qualidade do produto final, muito pelo contrário, as organizações devem demonstrar a sua capacidade da organização para garantir a qualidade do produto de acordo com os referenciais normativos.

#### 2.6.2.1 Requisitos da Norma NP EN ISO 9001:2008

Não sendo objectivo do presente documento a descrição detalhada da norma, apresenta-se na tabela seguinte uma breve descrição da estrutura e dos requisitos de cada subcláusula da NP EN ISO 9001:2008.

NORMA ISO 9001:2008	
<b>1. OBJECTIVO E CAMPO DE APLICAÇÃO</b>	Identificação do objectivo da norma. Definição dos requisitos para um sistema de gestão da qualidade
<b>2. REFERÊNCIAS NORMATIVAS</b>	
<b>3. TERMOS E DEFINIÇÕES</b>	
<b>4. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE</b>	
<b>4.1. REQUISITOS GERAIS</b>	Garantir que a organização estabelece, documenta, implementa e mantém um SGQ e melhora continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos da norma.
<b>4.2. REQUISITOS DA DOCUMENTAÇÃO</b>	
4.2.1. GENERALIDADES	Assegurar a edição da documentação de suporte ao SGQ, incluindo, Política e Objectivos da Qualidade, manual da qualidade, procedimentos documentados e registos necessários ao sistema... bem como os documentos necessários para assegurar o planeamento, operação e controlo eficazes dos processos.
4.2.2. MANUAL DE QUALIDADE	Elaboração de um documento que descreva o âmbito do SGQ, os procedimentos documentados e a interacção entre os processos do SGQ
4.2.3. CONTROLO DO DOCUMENTOS	Garantir o controlo dos documentos do SGQ, através de procedimento escrito, explicitando todas as regras de aprovação, revisão e actualização, devendo as versões mais relevantes e actuais estar disponíveis e prontamente identificáveis. Assegurar que

os documentos de origem externa são identificados e a sua distribuição controlada, prevenindo sempre a utilização de documentos obsoletos.

#### 4.2.4. CONTROLO DOS REGISTOS

Os registos associados ao SGQ devem proporcionar evidências de conformidade e devem ser controlados. Definir procedimento escrito com a identificação, armazenagem, protecção, recuperação, retenção e destino dos registos.

### **5. RESPONSABILIDADE DA GESTÃO**

#### **5.1. COMPROMETIMENTO DA GESTÃO**

A gestão de topo da organização deve proporcionar evidências do seu comprometimento no desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e na melhoria contínua da sua eficácia. É a gestão de topo que decide quais os objectivos e resultados a obter com a implementação do SGQ.

#### **5.2. FOCALIZAÇÃO NO CLIENTE**

A gestão de topo assegura que os requisitos e necessidades do cliente são determinados e que se vai ao seu encontro, tendo em vista o aumento da satisfação do cliente.

#### **5.3. POLÍTICA DA QUALIDADE**

Definir e Implementar um conjunto de orientações, com que a organização e os seus colaboradores se identifiquem, evidenciando sempre o comprometimento da gestão de topo com o SGQ. Este conjunto de orientações deve vigorar como lei na organização.

#### **5.4. PLANEAMENTO**

##### 5.4.1. OBJECTIVOS DA QUALIDADE

A gestão de topo deve assegurar um conjunto de objectivos visando a melhoria do desempenho global da organização, mensuráveis e consistentes com a política da qualidade, nas funções e níveis dentro da organização.

##### 5.4.2. PLANEAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

A gestão de topo deve assegurar o planeamento de todas as actividades relativas ao SGQ e às mudanças a que o mesmo for sujeito.

#### **5.5. RESPONSABILIDADE, AUTORIDADE E COMUNICAÇÃO**

##### 5.5.1. RESPONSABILIDADE E AUTORIDADE

A gestão de topo deve definir claramente o que se pretende de cada função (actividades a desempenhar, responsabilidades e autoridades inerentes) e que essa definição seja comunicada e entendida pelas pessoas que a desempenham.

##### 5.5.2. REPRESENTANTE DA GESTÃO

A gestão de topo deve nomear um representante pela gestão do funcionamento, manutenção e comunicação do SGQ.

<p>5.5.3. COMUNICAÇÃO INTERNA</p> <p>A gestão de topo deve assegurar um meio de comunicação interna adequado, orientado para a melhoria do SGQ.</p>
<p><b>5.6. REVISÃO PELA GESTÃO</b></p>
<p>5.6.1. GENERALIDADES</p> <p>O SGQ deve ser revisto periodicamente, garantindo-se que se mantem actual, eficaz e adequado á realidade da Organização.</p>
<p>5.6.2. ENTRADA PARA A REVISÃO</p> <p>Periodicamente deve ser reunida informação resultante de análise de dados, de auditorias internas, externas, reclamações, etc. para a revisão pela gestão.</p>
<p>5.6.3. SAÍDA DA REVISÃO</p> <p>Definir as acções e as melhorias associadas ao SGQ resultantes da revisão da informação analisada pela gestão de topo.</p>
<p><b>6. GESTÃO DE RECURSOS</b></p>
<p><b>6.1. PROVISÃO DE RECURSOS</b></p> <p>Definir os recursos necessários, humanos e materiais, para implementar, manter e melhorar o SGQ, de forma a aumentar a satisfação do cliente.</p>
<p><b>6.2. RECURSOS HUMANOS</b></p>
<p>6.2.1. GENERALIDADES</p>
<p>6.2.2. COMPETÊNCIAS, CONSCIENCIALIZAÇÃO E FORMAÇÃO</p> <p>Definir a competência e formação necessária ao desempenho das várias funções da organização e proporcionar formação adequada às funções desempenhadas.</p>
<p><b>6.3. INFRA-ESTRUTURA</b></p> <p>A organização deve determinar, proporcionar e manter a infra-estrutura necessária ao seu funcionamento, seja a nível de espaço físico, equipamentos e/ou serviços de apoio, de forma a atingir a qualidade do serviço prestado.</p>
<p><b>6.4. AMBIENTE DE TRABALHO</b></p> <p>A organização deve determinar e gerir o ambiente de trabalho necessário para atingir a conformidade com os requisitos do produto.</p>
<p><b>7. REALIZAÇÃO DO PRODUTO</b></p>
<p><b>7.1. PLANEAMENTO DA REALIZAÇÃO DO PRODUTO</b></p> <p>Planear e Desenvolver os processos necessários à realização do produto, sendo que os requisitos do produto são definidos pelo cliente, pela legislação e pela própria organização.</p>
<p><b>7.2. PROCESSOS RELACIONADOS COM O CLIENTE</b></p>
<p>7.2.1. DETERMINAÇÃO DOS REQUISITOS RELACIONADOS COM O PRODUTO</p> <p>Assegurar que os requisitos dos clientes e/ou partes interessadas são bem identificados relativamente aos seus produtos ou serviços, garantindo a sua satisfação.</p>

<p>7.2.2. REVISÃO DOS REQUISITOS RELACIONADOS COM O PRODUTO</p> <p>Garantir a revisão dos requisitos relacionados com o produto ou serviço, antes de assumir o compromisso de fornecimento do mesmo perante o cliente.</p>
<p>7.2.3. COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE</p> <p>Assegurar que a comunicação com o cliente é eficaz e adequada.</p>
<p><b>7.3. CONCEPÇÃO E DESENVOLVIMENTO</b></p>
<p>7.3.1. PLANEAMENTO DA CONCEPÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO</p> <p>Planear e controlar a concepção e o desenvolvimento do produto.</p>
<p>7.3.2. ENTRADAS DA CONCEPÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO</p> <p>Assegurar que as entradas relativas aos requisitos de concepção do produto são definidas, registadas e revistas.</p>
<p>7.3.3. SAÍDAS DA CONCEPÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO</p> <p>Assegurar que as saídas relativas aos requisitos de concepção e desenvolvimento do produto são apresentadas para verificação por comparação com as entradas para a concepção e desenvolvimento, devendo ser aprovadas antes de emitidas.</p>
<p>7.3.4. REVISÃO DA CONCEPÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO</p> <p>Assegurar a realização de revisões, de forma a garantir a adequabilidade e eficácia dos resultados obtidos.</p>
<p>7.3.5. VERIFICAÇÃO DA CONCEPÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO</p> <p>A verificação deve ser realizada de forma a garantir que as saídas cumprem com os requisitos de entrada.</p>
<p>7.3.6. VALIDAÇÃO DA CONCEPÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO</p> <p>Deve ser efectuada para assegurar que o produto ou serviço cumpre o fim a que se destina.</p>
<p>7.3.7. CONTROLO DE ALTERAÇÕES NA CONCEPÇÃO E NO DESENVOLVIMENTO</p> <p>As alterações na concepção e no desenvolvimento devem ser identificadas e mantidas em registo.</p>
<p><b>7.4. COMPRAS</b></p>
<p>7.4.1. PROCESSO DE COMPRA</p> <p>O processo de compra deve estar devidamente especificado, de forma a assegurar os requisitos de compra, contemplando a avaliação e selecção de fornecedores para cada tipo de produto ou serviço.</p>
<p>7.4.2. INFORMAÇÃO DE COMPRA</p> <p>Descrição adequada do produto ou serviço a ser comprado para comunicação ao fornecedor dos requisitos pretendidos.</p>
<p>7.4.3. VERIFICAÇÃO DO PRODUTO COMPRADO</p> <p>Estabelecer e implementar actividades de inspecção e verificação do produto ou serviço comprados, assegurando que vão ao encontro dos requisitos especificados.</p>
<p><b>7.5. PRODUÇÃO E FORNECIMENTO DO SERVIÇO</b></p>

**7.5.1. CONTROLO DA PRODUÇÃO E DO FORNECIMENTO DO SERVIÇO**

Planear e organizar os processos de forma a manter a situação controlada, assegurando que tudo está definido e que o produto ou serviço está a ser realizado atempadamente, de acordo com o estabelecido.

**7.5.2. VALIDAÇÃO DOS PROCESSOS DE PRODUÇÃO E DO FORNECIMENTO DO SERVIÇO**

Definir critérios de validação de processos para as situações em que a saída resultante não possa ser verificada por monitorização ou medição, originando uma tardia identificação de um produto ou serviço anómalo.

**7.5.3. IDENTIFICAÇÃO E RASTREABILIDADE**

Identificar o produto ou serviço ao longo da sua realização, assim como rastrear o produto ou serviço para que seja possível criar o histórico da realização.

**7.5.4. PROPRIEDADE DO CLIENTE**

Assegurar o controlo da informação propriedade do cliente, não devendo ser divulgado nenhum dado sem a devida autorização do cliente.

**7.5.5. PRESERVAÇÃO DO PRODUTO**

Assegurar a preservação do produto ou serviço durante todas as fases dos processos de fornecimento até ao seu destino.

**7.6. CONTROLO DO EQUIPAMENTO DE MONITORIZAÇÃO E DE MEDIÇÃO**

Determinar a monitorização e medição a serem efectuadas e assegurar que os equipamentos estão aptos a apresentar resultados válidos.

**8. MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA**

**8.1. GENERALIDADES**

Definir metodologias que permitam promover de forma sistemática a melhoria de um processo comprovadamente conforme.

**8.2. MONITORIZAÇÃO E MEDIÇÃO**

**8.2.1. SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

Avaliar o nível de satisfação do cliente relativamente ao cumprimento e superação dos seus requisitos.

**8.2.2. AUDITORIA INTERNA**

Assegurar a realização de auditorias internas com periodicidade definida, para avaliar a conformidade do SGQ com os requisitos da norma e da organização, com vista à melhoria do SGQ e consequentemente a melhoria da Organização. Para tal deve definir em procedimento escrito a metodologia a adoptar.

**8.2.3. MONITORIZAÇÃO E MEDIÇÃO DOS PROCESSOS**

Assegurar que os processos definidos são adequados para atingir os objectivos propostos.

**8.2.4. MONITORIZAÇÃO E MEDIÇÃO DO PRODUTO**

Assegurar que o produto e ou serviço cumpre os requisitos identificados.

### **8.3. CONTROLO DO PRODUTO NÃO CONFORME**

Assegurar que o produto não conforme é identificado e controlado, de forma a prevenir a sua utilização ou fornecimento.

### **8.4. ANÁLISE DE DADOS**

Determinar, recolher, e analisar dados que demonstrem a adequação e eficácia do SGQ, de forma a avaliar a melhoria contínua do sistema.

### **8.5. MELHORIA**

#### **8.5.1. MELHORIA CONTÍNUA**

Melhorar continuamente o SGQ através da utilização da política da qualidade, dos objectivos da qualidade, dos resultados das auditorias, da análise dos dados, das acções correctivas e preventivas da revisão pela gestão.

#### **8.5.2. ACÇÕES CORRECTIVAS**

Definir requisitos para análise de acções correctivas, identificando a origem da não conformidade e o desenvolvimento de acções na origem de forma a evitar a repetição ou eliminando as não conformidades identificadas.

#### **8.5.3. ACÇÕES PREVENTIVAS**

Definir metodologias adequadas à identificação de potenciais não conformidades e desencadear acções preventivas.

#### **2.6.2.2 Revisão da NP EN ISO 9001:2008**

É de salientar que a NP EN ISO 9001:2008 encontra-se em revisão, com data prevista de publicação da nova versão para Novembro de 2015. Esta revisão pretende apresentar a ISO 9001:2008 com a “estrutura comum” do “Anexo SL” às diretivas ISO. (APCER, 2012).

O Anexo SL harmoniza a estrutura, o texto, os termos e definições, permitindo que as normas sejam desenvolvidas com a flexibilidade necessária para integrar os seus temas e requisitos específicos com maior facilidade. (iso.org)

O Anexo SL apresenta a seguinte estrutura:

- Cláusula 1 - Âmbito de aplicação
- Cláusula 2 - Referências normativas
- Cláusula 3 – Termos e Definições
- Cláusula 4 - Contexto da organização
- Cláusula 5 - Liderança
- Cláusula 6 - Planificação
- Cláusula 7 - Suporte
- Cláusula 8 - Funcionamento



- Cláusula 9 – Avaliação do Desempenho
- Cláusula 10 – Melhoria

Assim, num futuro próximo, atendendo que este modelo deverá vigorar já nas próximas revisões das normas ISO existentes, as normas de sistema de gestão terão o mesmo formato/modelo. (ISO, 2013)

A ISO 9001:2015, propõe-se a (APCER, 2012):

- Fornecer um conjunto de requisitos fundamentais estáveis para os próximos 10 anos ou mais;
- Manter-se genérica e relevante para as organizações de todos os tipos e dimensões, que operam em qualquer sector e actividade;
- Manter o foco atual na gestão eficaz de processos para produzir os resultados desejados;
- Ter em conta as mudanças nas práticas e tecnologias dos sistemas de gestão da qualidade desde a última grande revisão em 2000;
- Reflectir as mudanças nos ambientes cada vez mais complexos, exigentes e dinâmicos em que as organizações operam;
- Aplicar o “Anexo SL” das Directivas ISO, de modo a melhorar a compatibilidade e alinhamento com outras normas ISO de sistemas de gestão;
- Utilizar estilos de linguagem e redacção simplificados, de modo a melhorar a facilidade de compreensão e coerência das interpretações dos requisitos.

### **2.6.3 Norma NP EN ISO 9004:2009**

A norma NP EN ISO 9004:2009 fornece um conjunto de boas práticas e ferramentas para o sucesso sustentado das organizações, num ambiente complexo, exigente e em constante mutação, atingindo patamares de excelência, através de uma abordagem da gestão pela qualidade.

Esta norma fornece uma expectativa mais alargada da gestão da qualidade do que a ISO 9001, aborda as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas relevantes e proporciona orientação para a melhoria sistemática e contínua do desempenho global da organização.

É por isso um complemento à norma ISO 9001 que orienta as organizações no caminho de uma maior eficácia e por isso contribuindo para a respectiva eficiência.

## 2.6.4 Norma NP EN ISO 19011:2011

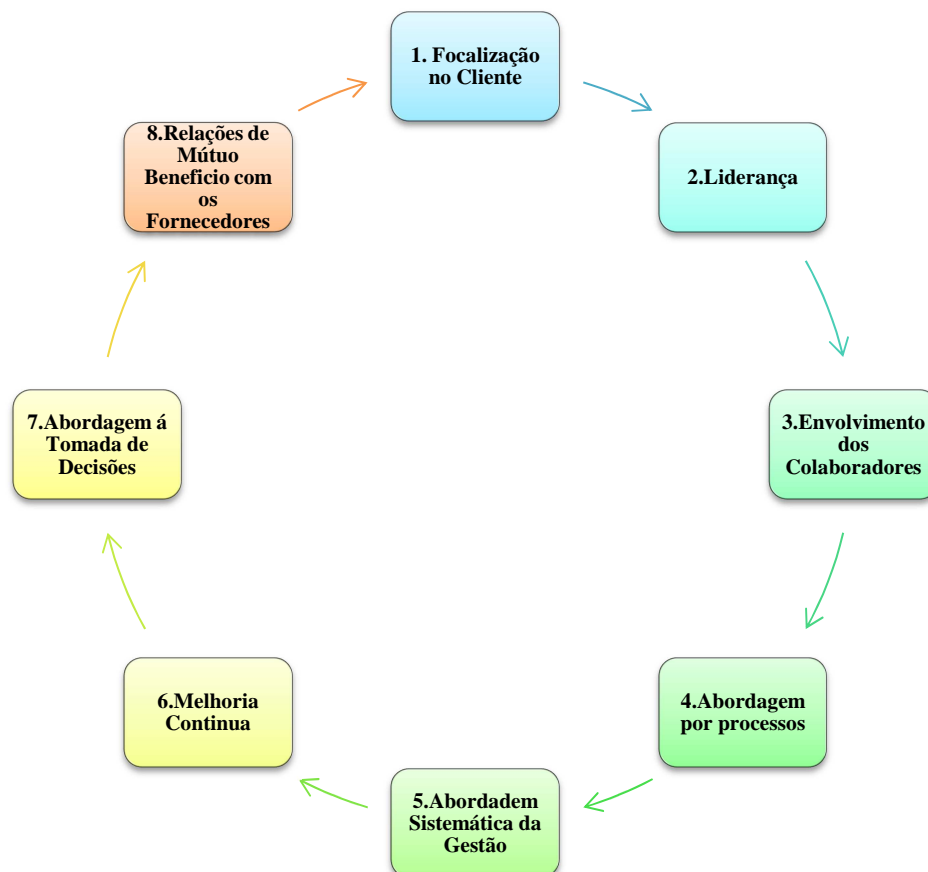
A norma NP EN ISO 19011:2011, estabelece um guia para auditorias ao sistema de gestão da qualidade. Fornece linhas de orientação para a execução de auditorias a sistemas de gestão da qualidade e até para sistemas de gestão ambiental.

## 2.7 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE

Os referenciais normativos são baseados em princípios de gestão da qualidade focados no cliente, na motivação e envolvimento da gestão de topo, na abordagem por processos e na melhoria contínua.

Em 1998 o Comité Técnico ISO/TC176, estabeleceu os oito princípios da qualidade, formando a base para as normas de sistema de gestão da qualidade da família ISO 9000. Estes princípios permitem facilitar a definição de objectivos da qualidade, potencializando a sua utilização como elementos fundamentais para a melhoria do desempenho das organizações e promover uma aproximação e alinhamento dos referenciais normativos com a maioria dos modelos de excelência e de qualidade total.

A norma NP EN ISO 9000:2005 identifica 8 princípios de gestão da qualidade cuja aplicação permite a uma organização a melhoria contínua do seu desempenho, sendo também a base para as orientações da NP ISO 9004:2009.



**Gráfico 4- Princípios da Gestão da Qualidade**

1. **Focalização no cliente** – as organizações dependem dos seus cliente, devendo para isso compreender as suas necessidades, satisfazer os seus requisitos e tentar superar as suas expectativas;
2. **Liderança** – criar e orientar o caminho a seguir para atingir a missão da organização, mantendo um ambiente interno que permita a colaboração de todos no alcance dos objectivos;
3. **Envolvimento dos Colaboradores** – As pessoas são a essência das organizações e o seu total envolvimento permite que as suas capacidades sejam utilizadas ao serviço da organização;
4. **Abordagem por Processos** – Um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as actividades e os recursos associados são geridos como um processo;
5. **Abordagem Sistemática da Gestão** – identificar, compreender e gerir processos interrelacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objectivos com eficácia e eficiência;
6. **Melhoria Contínua** – a melhoria contínua deve ser um objectivo permanente da organização;
7. **Abordagem à Tomada de Decisões baseada em Factos** – As decisões têm de ser tomadas com base na análise de dados e informações;
8. **Relações de Mútuo Benefício com Fornecedores** – as organizações e os seus fornecedores são interdependentes e as relações de benefício mútuo aumenta a capacidade de ambos criar valor.

Os referenciais normativos ISO são alvo de constantes actualizações e revisões, uma vez que estas, de acordo com a ISO, têm como objectivo centralizar a informação que melhor ajuda as empresas na melhoria dos seus produtos e serviços de acordo com as exigências do mercado.

Neste pressuposto, a ISO 9000:2005 encontra-se em fase de revisão pela comissão técnica ISO/TC176, estando a propor a redução dos 8 princípios da qualidade em cima referidos, passando a 7 (ISO-TC176-SC1, 2013):

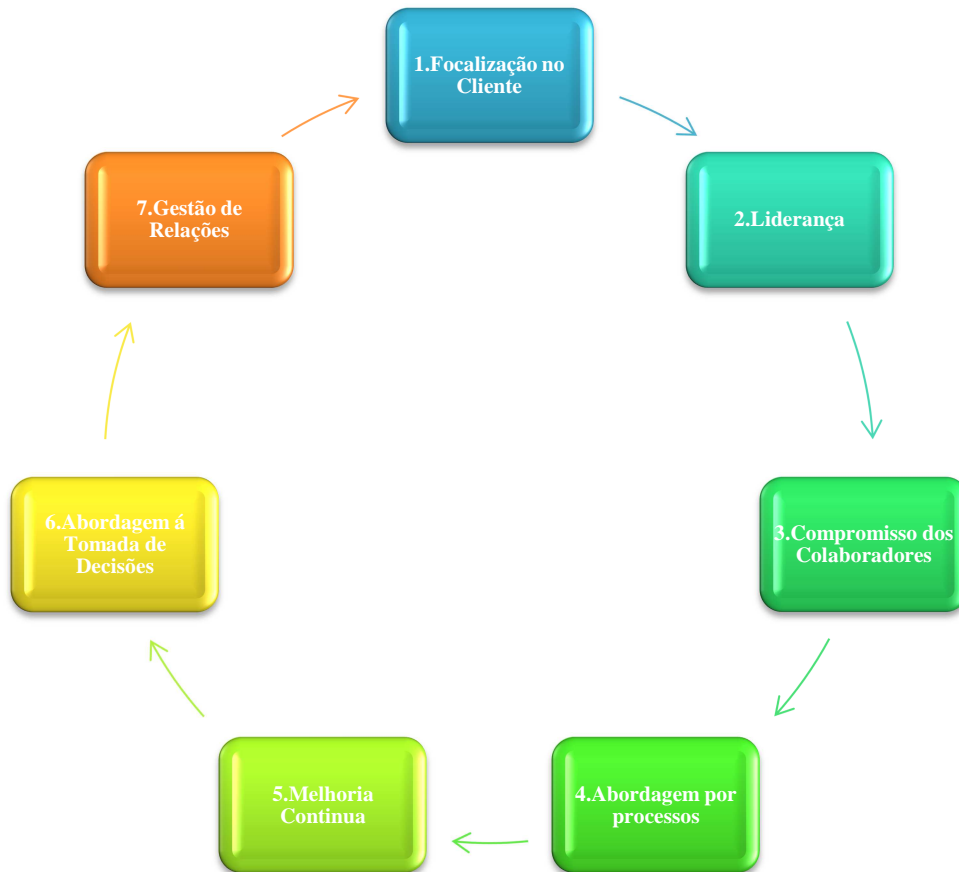


Gráfico 5- Princípios da Gestão da Qualidade Propostos pela TC176,

- 1. Focalização no Cliente** – é fundamental conhecer e compreender as necessidades dos seus clientes e superar as suas expectativas. O sucesso sustentável de uma organização é alcançado quando esta consegue e mantém a confiança do cliente, e das outras partes interessadas, identificando as suas necessidades presentes e futuras. A interação com o cliente é uma oportunidade de criar valor acrescentado para o cliente;
- 2. Liderança** – líderes a todos os níveis estabelecem unidade no propósito e na orientação na organização. Devem criar e manter condições que permitam o envolvimento de todos na realização/atingir dos objectivos da organização de qualidade. União da direcção e comprometimento de todos, permite a uma organização alinhar suas estratégias, políticas, processos e recursos para atingir os seus objectivos.
- 3. Compromisso dos Colaboradores** - É essencial para a organização que todos sejam competentes, qualificados e comprometidos na capacidade de criar valor. Para gerir uma organização eficientemente e eficazmente, é muito importante

envolver todos os colaboradores a todos os níveis e respeitá-los individualmente;

4. **Abordagem por processos-** Um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as actividades e os recursos associados são geridos como um processo;
5. **Melhoria Contínua** – o sucesso das organizações surge do seu objectivo permanente de melhoria, mantendo assim elevados níveis de actuação, para reagir a alterações internas ou externas e criar novas oportunidades a partir destas alterações;
6. **Abordagem à Tomada de Decisões baseada em Evidências** – Decisões tomadas com base em análise e avaliação de dados/informação produzem melhores resultados.
7. **Gestão de Relações** – Para o sucesso sustentável, as organizações devem gerir as suas relações com todas as partes interessadas, como os seus fornecedores.

Está em análise a redução de 8 princípios da qualidade para os 7 acima identificados, muito orientados para o sucesso sustentável de uma organização.

## **2.8 ABORDAGEM POR PROCESSOS**

A Abordagem por Processos, parte do princípio que controlando as partes consegue-se controlar de forma mais eficaz, o todo ou pelo menos, os aspectos mais importantes desse todo (Pinto & Soares, 2010). É entendida como a aplicação de um sistema de processos dentro de uma organização, em conjunto com a identificação das interações entre estes processos e a sua gestão.

A norma NP EN ISO 9001:2000 aconselha a implementação da abordagem por processos como metodologia para a melhoria contínua da organização.

Qualquer organização para ser gerida com sucesso, deve conhecer com detalhe os seus processos, entender e definir quais são as actividades executadas e por quem, bem como os envolvimento existentes em cada etapa. (Pinto, 2012).

Assim, monitorizar e registar estas actividades é a chave para o sucesso de qualquer organização.

Para implementar a abordagem por processos é necessário identificar para cada processo:

- As entradas do processo;

- As saídas do processo;
- Os objectivos do processo;
- O responsável do processo;
- Os recursos necessários para que o processo seja realizado de forma a alcançar os objectivos definidos;
- A metodologia a aplicar;
- Os indicadores de desempenho do processo;
- Os processos de que depende, que lhe fornecem inputs, dos quais depende para o seu sucesso;
- Os processos dependentes, que outputs do processo vão ser inputs de outros processos.

A norma NP EN ISO 9001:2008 apresenta um modelo de abordagem por processos, ilustrando as inter-relações entre os processos:

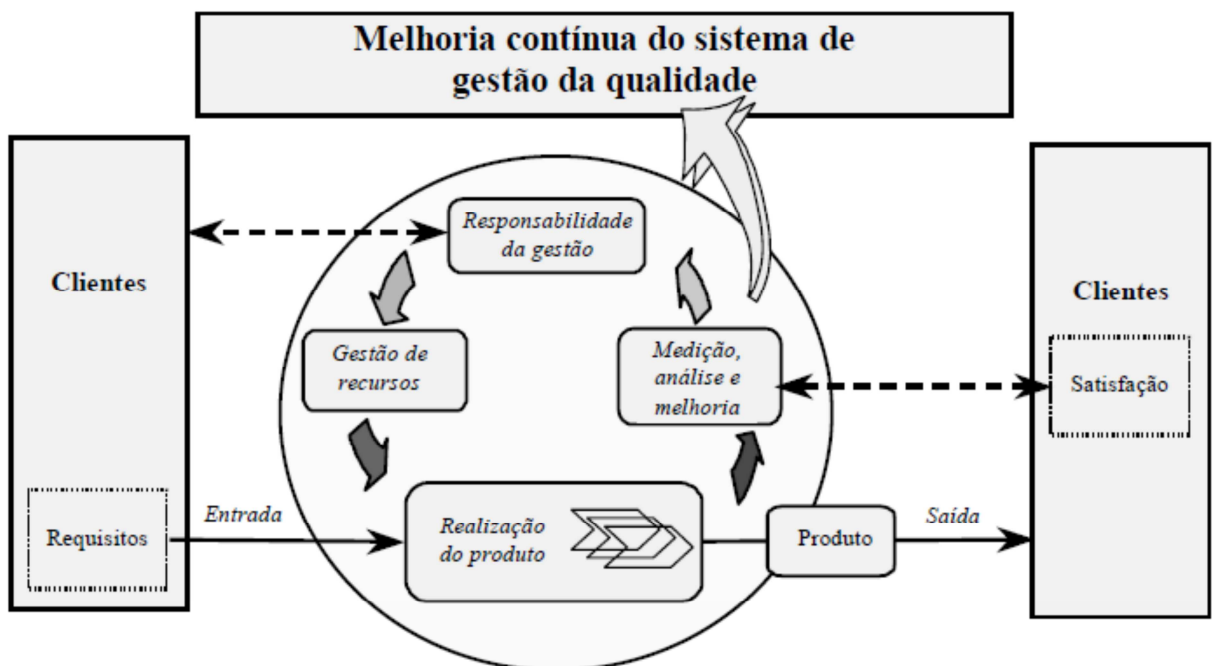


Fig. 3 - Modelo de um SGQ baseado em processos (Fonte: (NP EN ISO 9001:2008 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos, 2008)

### 2.8.1 Benefícios da Abordagem por Processos

A Abordagem por processos possibilita: (Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for Management Systems, 2008)

- Grande visibilidade e controlo sobre os processos, compreendendo melhor os seus requisitos e consequentemente do cliente;
- Integração e orientação dos processos, alcançando os resultados desejados;

- Capacidade de concentrar esforços na eficácia e eficiência dos processos;
- Redução de custos e de desperdícios de tempo, devido a uma utilização de recursos mais eficiente;
- Obter resultados mais eficazes e sustentáveis da eficácia do processo
- Maior envolvimento dos colaboradores com as suas responsabilidades bem definidas.

A abordagem por processos possibilita a criação de um ambiente favorável ao processo sustentado, potenciado pela satisfação dos colaboradores e potenciando a inovação e desenvolvimento sustentado, passando a verificar-se uma preocupação com a eficiência do processo e não somente com o produto ou serviço (resultado).

### 2.8.2 Processo

Para que uma organização funcione de forma eficaz, tem que determinar e gerir diversas actividades interligadas. De acordo com a NP EN ISO 9001:2008, uma actividade ou conjunto de actividades utilizando recursos e gerida de forma a permitir a transformação de entradas (inputs) em saídas (outputs), é considerado um processo. Ao transformar inputs em outputs o processo realiza o seu produto, sendo possível avaliar a sua eficácia e eficiência pela monitorização de indicadores de desempenho do processo.

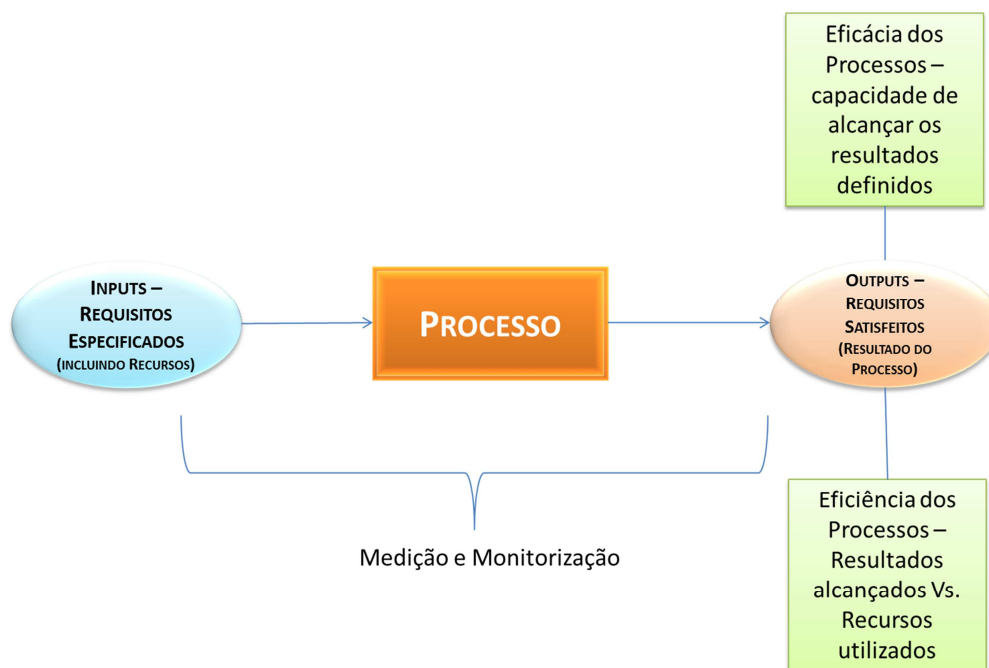


Fig. 4 - Esquema genérico de um Processo (Fonte: (Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for Management Systems, 2008)

Cada processo tem associado, clientes e partes interessadas (que podem ser internos ou externos à organização), com necessidades e expectativas acerca do processo, que definem as saídas do processo.

A definição e gestão dos processos de uma organização permite um maior conhecimento acerca da organização e uma maior eficácia relativamente aos resultados, considerando que se determinam os requisitos aplicáveis em cada processo

### 2.8.3 Tipo de Processos

Os processos podem ser classificados quanto à sua hierarquia, de acordo com o seu grau de abrangência podem ser (Pinto, 2012):

- **Macroprocessos** – envolvendo mais do que um sector da organização e cuja operação tem impactos significativos em outras funções;
- **Subprocesso (ou processo)** – resulta da subdivisão dos macroprocessos em objectivos específicos, organizados seguindo linhas funcionais;
- **Actividade** – cada subprocesso pode ser dividido nas diversas actividades que o compõem.

De acordo com a norma NP EN ISO 9001:2008, a organização tem que definir o número e tipo de processos necessários para atingir os seus objectivos de negócio. Estes serão únicos para cada organização, sendo no entanto possível identificar tipos de processo, tais como, processos de gestão, operacionais e de suporte (ISO/TC 176/SC 2/N. ISSO, 2008):

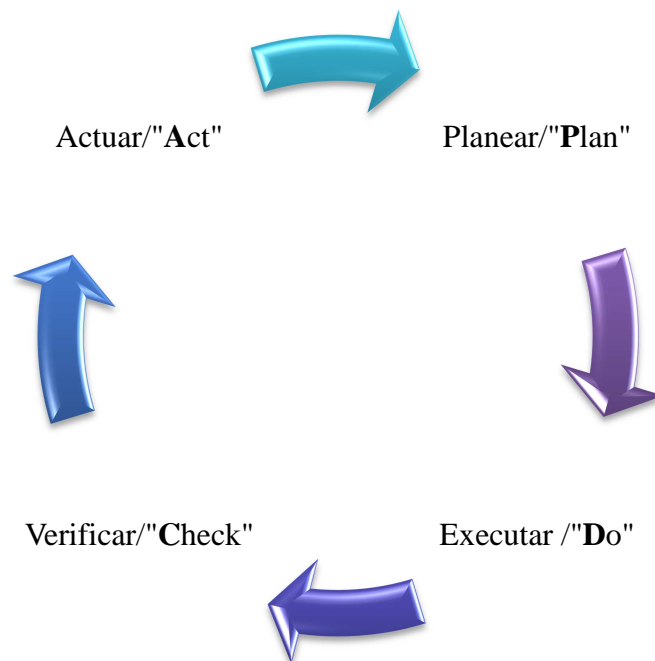
- **Processos de Suporte** – Não pertencem à actividade principal da organização, mas sustentam a realização do produto ou serviço.
- **Processos de gestão da organização** - Relacionados com a actividade da organização e consequentemente com o cliente. Inclui todos os processos necessários para cumprir os objectivos e as políticas da organização, a regulamentação aplicável e os requisitos da Norma de referência, processos como planeamento estratégico, estabelecimento de políticas e de objectivos, assegurar a comunicação, assegurar a disponibilidade de recursos e a revisão pela gestão.
- **Processos Chave** - Inclui todos os processos que permitem à organização fornecer produtos/serviços que vão ao encontro das necessidades e expectativas do cliente.
- **Processos de Melhoria** – relacionados com a implementação do SGQ



## 2.9 CICLO PDCA (CICLO DE DEMING)

A gestão dos processos de uma organização deve seguir o Ciclo de Deming (PDCA - Plan – Do – Check – Act) para a melhoria contínua da organização, metodologia com a qual estão alinhados os requisitos normativos.

O Ciclo PDCA, também conhecido por ciclo de Shewart ou Ciclo de Deming, pode ser uma ferramenta útil para definir, implementar e controlar acções correctivas e de melhoria. Tem por objectivo tornar mais claros e ágeis os processos.



**Fig. 5** - Ciclo de Deming ou Ciclo PDCA

O ciclo PDCA, conforme Fig 5.,consiste em implementar a seguinte sequência de passos na gestão de qualquer processo:

- **Planear (Plan)** - estabelecer os objectivos e processos necessários para alcançar os resultados, de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização;
- **Executar (Do):** implementar os processos;
- **Verificar (Check):** medir e monitorizar os processos e produtos relativamente às políticas, objectivos e requisitos do produto definidos.
- **Actuar (Act):** acções que permitam a melhoria contínua do desempenho dos processos.

O PDCA é uma metodologia dinâmica que pode ser implementada em cada um dos processos da organização e pelas interações dos processos. Esta metodologia está

---

intimamente associada aos conceitos de planeamento, implementação, verificação e melhoria. (ISO/TC 176/SC 2/N. ISSO, 2008)

A manutenção e melhoria do desempenho dos processos podem ser alcançadas através da aplicação do conceito de PDCA a todos os níveis da organização. Isto aplica-se a todos os processos, desde os processos de estratégicos para as actividades operacionais mais simples. (ISO/TC 176/SC 2/N. ISSO, 2008)

## **2.10 FERRAMENTAS CLÁSSICAS DA QUALIDADE**

As ferramentas clássicas da Qualidade são técnicas que se utilizam com a finalidade de definir, medir, analisar e propor soluções para os problemas que interferem no bom desempenho dos processos de trabalho.

De acordo com o professor Ishikawa, constatou-se que 95% dos problemas de uma empresa podem ser resolvidos com as ferramentas básicas da qualidade, sendo importante ter o conhecimento destas técnicas, que devem ser conhecidas e aplicadas rotineiramente por todos.

As ferramentas da Qualidade tem por objectivos, disponibilizar ás empresas meios simples para a resolução de problemas, sendo utilizáveis por todos e promotoras do trabalho em equipa, uma vez que permitem a sua visualização para compreensão de todos.

São 7 as ferramentas clássicas da Qualidade:

- Diagrama de Pareto - Hierarquizar factos
- Diagrama de Causa e Efeito - Identificar a origem dos problemas
- Folha de Registo / Verificação – tem como função a recolha de dados.
- Histograma- Ilustrar variações
- Diagrama de Dispersão - Mostrar correlações
- Gráficos e Cartas de Controlo - Controlar o processo
- Fluxograma - Estabelecer limites e conhecer actividades

### **2.10.1 Folha de Registo/Verificação**

É um formulário que permite registar de dados, no qual os itens a serem verificados já estão impressos, de modo que a informação possa ser recolhida de forma concisa e sem obstáculos.

Esta folha permite respostas às questões, “quando ocorre?”, “quantas vezes?” e “quais os valores obtidos?”

Toda a folha de registo deve ter espaço onde se regista o local, a data da recolha e o nome do responsável pelo trabalho. (ISEC, 2010)

### **2.10.2 Histograma**

O Histograma é um gráfico de barras utilizado para representar a variação de um conjunto de dados.

Tem por objectivo, identificar rapidamente os padrões de variabilidade inerentes a um dado processo com o intuito de especular sobre as possíveis causas determinantes em função da forma da sua distribuição. A representação gráfica da dispersão de um processo permite conhecer melhor o tipo de distribuição característico dos fenómenos em estudo. (ISEC 2010)

### **2.10.3 Diagrama de Pareto**

É um diagrama que apresenta os itens e a classe na posição dos números de ocorrências, apresentando a soma total acumulada.

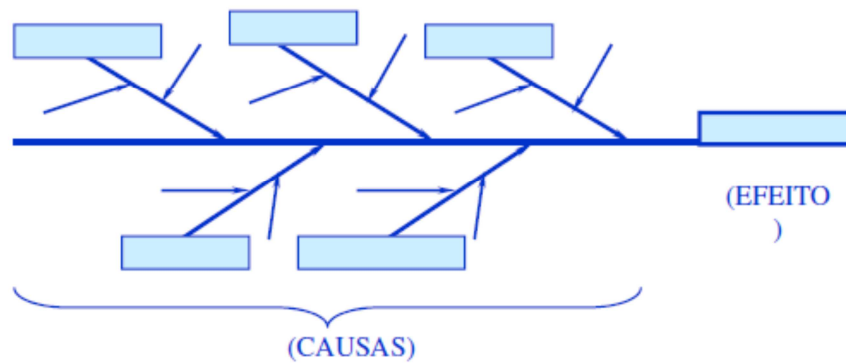
Permite visualizar diversos elementos de um problema auxiliando na determinação da sua prioridade, ou seja, permite a classificação dos dados do mais importante para o menos importante.

A Folha de registo é necessária na obtenção de dados para a formação do diagrama de Pareto. O Brainstorming, outra ferramenta, é usado após o Diagrama de Pareto, para identificar aqueles itens que são responsáveis pelo maior impacto. (ISEC, 2010)

### **2.10.4 Diagrama de causa e efeito ou de Espinha de Peixe**

É uma representação gráfica que permite a organização das informações de forma a possibilitar a identificação das possíveis causas de um determinado problema ou efeito.

Este diagrama é representado por uma figura formada por diferentes linhas e rectângulos que servem para representar de uma forma organizada as relações entre um efeito observado e as suas possíveis causas.



**Fig. 6-** Exemplo de Diagrama Causa-Efeito

**CAUSAS** - São variáveis ou factores que contribuem para o problema em estudo (efeito) e podem ser, entre outras, mão-de-obra, máquinas, métodos, materiais, meio ambiente.

**EFEITO** - É o problema em estudo. Este efeito ou problema pode ser, por exemplo a frequência de acidentes, a poluição ambiental, defeitos; etc.

Este diagrama tem como objectivo determinar todas as causas possíveis de um problema de forma a obter as causas mais prováveis do mesmo. Permitir uma ampla visualização de uma dada situação através da contribuição de todos os envolvidos. (ISEC 2010)

### 2.10.5 Diagrama de Dispersão

Permite verificar se existe uma possível relação entre as causas, isto é, mostra se existe ou não relação e com que intensidade.

Identifica rapidamente os padrões de variabilidade inerentes a um dado processo com o intuito de especular sobre as possíveis causas determinantes da forma da distribuição. A sua representação gráfica da dispersão de um processo permite conhecer melhor o tipo de distribuição característico.

### 2.10.6 Fluxograma

O fluxograma é uma representação gráfica de todos os passos que integram um determinado processo, sob forma sequencial e de modo analítico.

O fluxograma é uma representação gráfica da sequência de actividades de um dado processo.

É basicamente formado por quatro entradas:

- **Início** (entrada e de seus fornecedores) - assunto a ser considerada no planeamento

- **Processo** (pontos críticos dos processo) - consiste na determinação e interligação dos módulos que englobam o assunto. Todas as operações que compõe o processo.
- **Documentos associados** – consistem nos documentos associados ao processo, como relatórios, registos, etc.
- **Fim** (saída e de seus clientes) - fim do processo, onde não existem mais acções a ser considerada.

Esta ferramenta permite uma padronização na representação dos métodos e os procedimentos administrativos, facilita a leitura e entendimento das acções envolvidas, etc.

### 2.10.7 Cartas ou Gráficos de Controlo

São gráficos que se utilizam para examinar se o processo está ou não sob controlo. Sintetiza um amplo conjunto de dados, nos quais se usam métodos estatísticos para observar as mudanças dentro do processo, baseado em dados de amostragem.

O princípio base consiste em considerar que todo o sistema é submetido a variações aleatórias que geram uma repartição da característica medida segundo uma curva de Gauss.

A redução das variações exige a detecção da sua origem, para isso é necessário começar por distinguir entre causas comuns e causas especiais de variação

Tem por objectivo, informar se em determinado tempo como é o comportamento do processo, se ele está dentro dos limites preestabelecidos, sinalizando assim a necessidade de procurar a causa da variação, mas não nos mostrando como eliminá-la.

Um diagrama de controlo típico exhibe três linhas paralelas:

- a central - representa o valor médio da característica de qualidade;
- a superior - representa o limite superior de controlo (LSC);
- a inferior - representa o limite inferior de controlo (LIC).

Os pontos representam as amostras tomadas em momentos diferentes.

Tipos de Cartas de Controlo:

- Controlo por variáveis - a característica da qualidade pode ser medida e expressa como um número numa escala contínua de medições.

- Controlo por atributo - o produto é avaliado em termos de conforme ou não conforme em relação a determinados atributos ou em termos do número de defeitos que aparecem numa unidade de produção. (ISEL 2002)

## **2.11 INTEGRAÇÃO DO SGQ, SGA E SGSHT**

Nos tempos que correm as empresas, em busca de uma maior rendibilidade e melhor organização, implementam sistemas de qualidade, hoje em dia não se preocupam menos com as questões ambientais e com a segurança e saúde.

As questões ambientais têm vindo a assumir uma importância crescente para as organizações, seja pela legislação cada vez mais exigente, ou em busca de um desenvolvimento sustentável, as organizações têm criado uma cada vez maior consciencialização ambiental.

Assim as empresas estão também a implementar um Sistema de Gestão Ambiental, de forma a garantir o atingir das metas propostas no controlo de potenciais impactos ambientais, diminuindo os desperdícios, protegendo o ambiente.

Para qualquer organização, o valor absoluto está concentrado nas pessoas, nos seus colaboradores, porque sem eles nada funciona. É por este motivo que a par da importância dada à qualidade ou aos aspectos ambientais, é igualmente necessário desenvolver uma cultura de segurança.

As organizações devem ter um adequado controlo sobre os processos, produtos, actividades que tenham impacto no ambiente de trabalho e na segurança e saúde dos trabalhadores, ou seja, devem implementar um sistema de gestão da SST.

As normas ISO e as OSHAS são referenciais normativos de orientação à implementação dos sistemas individuais ou integrados pelas organizações.

A ISO 9001, como já referido no capítulo 2.5 faz uma abordagem ao Sistema de Gestão da Qualidade, permitindo às organizações a focalização de todos os seus processos no cliente. A Norma ISO 14001 permite uma abordagem para a gestão dos aspectos ambientais da organização, de forma a atingir um melhor desempenho ambiental, melhorando a eficácia desses processos. Por sua vez, a norma OSHAS 18001 é uma abordagem pela minimização do risco, redução dos acidentes de trabalho e doenças profissionais, tempos de paragem e conseqüentemente custos económicos e humanos associados.

Como será fácil compreender, a implementação destes três sistemas identificados, representa para uma organização um custo associado significativo, pelo que se tem verificado um aumento na implementação de sistemas integrados de gestão QAS. (FOCUS, 2013)

Este aumento é também justificado pelo facto da revisão da norma ISO 14001:2004 ter aproximado à ISO 9001 e o mesmo se verificar com as OSHAS 18001, conforme se verifica no Quadro 4, cruzamento das rubricas das 3 normas.

Desta forma, a organização economiza recursos, sejam financeiros ou humanos.

Um sistema de gestão integrada possibilita uma melhor gestão e optimização dos processos, a diminuição da complexidade, evitando a duplicação de recursos e a sobreposição de procedimentos, com o conseqüente aumento de produtividade e da rentabilidade, numa base de evolução sustentada, de satisfação das partes interessadas e assegura o cumprimento das responsabilidades sociais da organização, com a conseqüente melhoria da imagem e da aceitação no mercado, face à concorrência.

**Quadro 3** - Objectivos Gerais dos Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente e SST (Fonte: (Pinto, Gestão Integrada de Sistemas Qualidade, Ambiente e SST, 2012)

<b>Objectivos dos Referenciais Normativos</b>		
<b>NP EN ISO 9001:2008 - Sistemas de Gestão da Qualidade</b>	<b>NP EN ISO 14001:2004 - Sistemas de Gestão Ambiental</b>	<b>NP 4397:2008 (OSHAS 18001:2007) - Sistemas de Gestão de SST</b>
Contribuir para a melhoria contínua do desempenho de uma organização, demonstrando a sua capacidade em fornecer produtos e serviços adequados aos requisitos dos clientes e da sociedade, possibilitando a obtenção de vantagens competitivas	Contribuir para a melhoria contínua do desempenho de uma organização na preservação do ambiente e dos recursos naturais, demonstrando a sua capacidade de identificar os requisitos legais ambientais aplicáveis e os seus impactos ambientais significativos e dos controlar, eliminando-os ou minimizando os seus efeitos nocivos.	Contribuir para a melhoria contínua do desempenho de uma organização na protecção da segurança e saúde dos colaboradores, demonstrando a sua capacidade de identificar os requisitos legais de SST aplicáveis e os perigos e riscos para a SST e, de os controlar, eliminando-os ou minimizando os seus efeitos nocivos.

### 2.11.1 Benefícios da Integração de Sistemas de Gestão (ISO, 2013)

- Possibilita uma melhor gestão e optimização dos processos;
- Aumento da eficácia e eficiência da gestão dos sistemas e no cumprimento dos objectivos e metas definidas;

- Melhora a capacidade de reacção da organização face a novas necessidades ou expectativas das partes interessadas;
- Maior eficiência na tomada de decisões pela direcção, ao dispor de uma visão global dos sistemas;
- Simplificação e redução da documentação e dos registos, atendendo ao vários requisitos partilhados pelos referenciais normativos;
- Redução dos custos de manutenção do sistema e da avaliação externa (simplificação do processo de auditoria externa);
- Melhora a percepção e o envolvimento dos colaboradores nos sistemas de gestão;
- Melhora a comunicação interna e a imagem externa, conquistando maior confiança dos clientes e dos fornecedores.

### 2.11.2 Relação da ISO 9001 e a ISO 14001 e OSHAS 18001

Partindo da implementação do SGQ, a implementação dos sistemas de gestão ambiental e SST fica mais fácil, dado que as normas são em muito semelhantes, pelo que podemos facilmente integrá-las, de acordo com a tabela seguinte:

**Quadro 4** - Integração dos sistemas ISO 9001, 14001 e OSHAS 18001 (Fonte: referenciais normativos e material de apoio da cadeira de SIQAS do mestrado GIQAS)

Cláusulas Normativas		
NP EN ISO 9001:2008	NP EN ISO 14001	NP 4397/ OSHAS 18001
<b>4. Sistemas de Gestão da Qualidade</b>	4. Requisitos do Sistema de Gestão Ambiental	4.Requisitos do Sistema de Gestão da SST
<b>4.1 Requisitos Gerais</b>	4.1 Requisitos Gerais	4.1 Requisitos Gerais
<b>4.2 Requisitos da Documentação</b>	-	-
<b>4.2.1 Generalidades</b>	4.4.4 Documentação	4.4.4 Documentação
<b>4.2.2 Manual da Qualidade</b>	-	-
<b>4.2.3 Controlo dos Documentos</b>	4.4.5 Controlo dos Documentos	4.4.5 Controlo dos Documentos
<b>4.2.4 Controlo dos</b>	4.5.4 Controlo dos	4.5.4 Controlo dos



Cláusulas Normativas		
NP EN ISO 9001:2008	NP EN ISO 14001	NP 4397/ OSHAS 18001
<b>Registos</b>	Registos	Registos
<b>5. Responsabilidade da Gestão</b>	-	-
<b>5.1 Comprometimento da Gestão</b>	4.2 Política Ambiental 4.4.1 Recursos, Atribuições, Responsabilidades e Autoridades 4.6 Revisão pela Gestão	4.2 Política da SST 4.4.1 Recursos, Funções, Responsabilidades, Responsabilização e Autoridade 4.6 Revisão pela Gestão
<b>5.2 Focalização no Cliente</b>	4.3.1 Aspectos Ambientais 4.3.2 Requisitos Legais e Outros Requisitos	4.3.1 Identificação de Perigos, Avaliação do Risco e Definição de Controlos 4.3.2 Requisitos Legais e Outros Requisitos
<b>5.3 Política da Qualidade</b>	4.2 Política Ambiental	4.2 Política da SST
<b>5.4 Planeamento</b>	4.3 Planeamento	4.3 Planeamento
<b>5.4.1 Objectivos da Qualidade</b>	4.3.3 Objectivos, Metas e Programa (s)	4.3.3 Objectivos e Programa (s)
<b>5.4.2 Planeamento do Sistema de Gestão da Qualidade</b>	4.3.3 Objectivos, Metas e Programa (s)	4.3.3 Objectivos e Programas (s)
<b>5.5 Responsabilidade, Autoridade e Comunicação</b>	4.1 Requisitos Gerais	4.1 Requisitos Gerais
<b>5.5.1 Responsabilidade e Autoridade</b>	4.1 Requisitos Gerais 4.4.1 Recursos, Atribuições, Responsabilidades e Autoridades	4.1 Requisitos Gerais 4.4.1 Recursos, Funções, Responsabilidades, Responsabilização e Autoridade
<b>5.5.2 Representante da</b>	4.4.1 Recursos, Atribuições,	4.4.1 Recursos, Funções, Responsabilidades,

Cláusulas Normativas		
NP EN ISO 9001:2008	NP EN ISO 14001	NP 4397/ OSHAS 18001
<b>Gestão</b>	Responsabilidades e Autoridades	Responsabilização e Autoridade
<b>5.5.3 Comunicação Interna</b>	4.4.3 Comunicação	4.4.3 Comunicação, Participação e Consulta
<b>5.6 Revisão pela Gestão</b>	4.6 Revisão pela Gestão	4.6 Revisão pela Gestão
<b>5.6.1 Generalidades</b>	4.6 Revisão pela Gestão	4.6 Revisão pela Gestão
<b>5.6.2 Entrada para a Revisão</b>	4.6 Revisão pela Gestão	4.6 Revisão pela Gestão
<b>5.6.3 Saída da Revisão</b>	4.6 Revisão pela Gestão	4.6 Revisão pela Gestão
<b>6. Gestão dos Recursos</b>	-	-
<b>6.1. Provisão de Recursos</b>	4.4.1 Recursos, Atribuições, Responsabilidades e Autoridades	4.4.1 Recursos, Funções, Responsabilidades, Responsabilização e Autoridade
<b>6.2 Recursos Humanos</b>	-	-
<b>6.2.1 Generalidades</b>	4.4.2 Competência, formação e sensibilização	4.4.2 Competência, formação e sensibilização
<b>6.2.2 Competência, consciencialização e Formação</b>	4.4.2 Competência, formação e sensibilização	4.4.2 Competência, formação e sensibilização
<b>6.3 Infra-estrutura</b>	4.4.1 Recursos, Atribuições, Responsabilidades e Autoridades	4.4.1 Recursos, Funções, Responsabilidades, Responsabilização e Autoridade
<b>6.4 Ambiente de Trabalho</b>	-	-
<b>7. Realização do Produto</b>	4.4 Implementação e Operação	4.4 Implementação e Operação
<b>7.1 Planeamento da Realização do Produto</b>	4.4.6 Controlo Operacional	4.4.6 Controlo Operacional

Cláusulas Normativas		
NP EN ISO 9001:2008	NP EN ISO 14001	NP 4397/ OSHAS 18001
<b>7.2 Processos relacionados com o Cliente</b>	-	-
<b>7.2.1 Determinação dos Requisitos Relacionados com o Produto</b>	4.3.1 Aspectos Ambientais 4.3.2 Requisitos Legais e Outros Requisitos 4.4.6 Controlo Operacional	4.3.1 Identificação de Perigos, Avaliação do Risco e Definição de Controlos 4.3.2 Requisitos Legais e Outros Requisitos 4.4.6 Controlo Operacional
<b>7.2.2 Revisão dos Requisitos Relacionados com o Produto</b>	4.3.1 Aspectos Ambientais 4.4.6 Controlo Operacional	4.3.1 Identificação de Perigos, Avaliação do Risco e Definição de Controlos 4.4.6 Controlo Operacional
<b>7.2.3 Comunicação com o Cliente</b>	4.4.3 Comunicação	4.4.3 Comunicação, Participação e Consulta
<b>7.3 Conceção e Desenvolvimento</b>	-	-
<b>7.3.1 Planeamento da Conceção e do Desenvolvimento</b>	4.4.6 Controlo Operacional	4.4.6 Controlo Operacional
<b>7.3.2 Entradas para a Conceção e do Desenvolvimento</b>	4.4.6 Controlo Operacional	4.4.6 Controlo Operacional
<b>7.3.3 Saídas da Conceção e do Desenvolvimento</b>	4.4.6 Controlo Operacional	4.4.6 Controlo Operacional
<b>7.3.4 Revisão da Conceção e do Desenvolvimento</b>	4.4.6 Controlo Operacional	4.4.6 Controlo Operacional
<b>7.3.5 Verificação da Conceção e do</b>	4.4.6 Controlo Operacional	4.4.6 Controlo Operacional

Cláusulas Normativas		
NP EN ISO 9001:2008	NP EN ISO 14001	NP 4397/ OSHAS 18001
<b>Desenvolvimento</b>		
<b>7.3.6 Validação da Concepção e do Desenvolvimento</b>	4.4.6 Controlo Operacional	4.4.6 Controlo Operacional
<b>7.3.7 Controlo de alterações na Concepção e do Desenvolvimento</b>	4.4.6 Controlo Operacional	4.4.6 Controlo Operacional
<b>7.4 Compras</b>	-	-
<b>7.4.1 Processo de Compra</b>	4.4.6 Controlo Operacional	4.4.6 Controlo Operacional
<b>7.4.2 Informação de Compra</b>	4.4.6 Controlo Operacional	4.4.6 Controlo Operacional
<b>7.4.3 Verificação do Produto Comprado</b>	4.4.6 Controlo Operacional	4.4.6 Controlo Operacional
<b>7.5 Produção e Fornecimento do Serviço</b>	4.4.6 Controlo Operacional	4.4.6 Controlo Operacional
<b>7.5.1 Controlo da Produção e do Fornecimento do Serviço</b>	4.4.6 Controlo Operacional	4.4.6 Controlo Operacional
<b>7.5.2 Validação dos Processos de Produção e de Fornecimento do Serviço</b>	4.4.6 Controlo Operacional	4.4.6 Controlo Operacional
<b>7.5.3 Identificação e Rastreabilidade</b>	-	-
<b>7.5.4 Propriedade do cliente</b>	-	-
<b>7.5.5 Preservação do Produto</b>	4.4.6 Controlo Operacional	4.4.6 Controlo Operacional
<b>7.6 Controlo dos Equipamentos de</b>	4.5.1 Monitorização e Medição	4.5.1 Monitorização e Medição

Cláusulas Normativas		
NP EN ISO 9001:2008	NP EN ISO 14001	NP 4397/ OSHAS 18001
<b>Monitorização e Medição</b>		
<b>8 Medição, Análise e Melhoria</b>	4.5 Verificação	4.5 Verificação
<b>8.1 Generalidades</b>	4.5.1 Monitorização e Medição	4.5.1 Monitorização e Medição do Desempenho
<b>8.2 Monitorização e Medição</b>	-	-
<b>8.2.1 Satisfação do Cliente</b>	-	-
<b>8.2.2 Auditoria Interna</b>	4.5.5 Auditoria Interna	4.5.5 Auditoria Interna
<b>8.2.3 Monitorização e Medição dos Processos</b>	4.5.1 Monitorização e Medição 4.5.2 Avaliação da Conformidade	4.5.1 Monitorização e Medição do Desempenho 4.5.2 Avaliação da Conformidade
<b>8.2.4 Monitorização e Medição do Produto</b>	4.5.1 Monitorização e Medição 4.5.2 Avaliação da Conformidade	4.5.1 Monitorização e Medição do Desempenho 4.5.2 Avaliação da Conformidade
-	-	4.5.3.1 Investigação de Acidentes
<b>8.3 Controlo do Produto Não Conforme</b>	4.4.7 Preparação e Capacidade de Resposta a Emergências 4.5.3 Não conformidades, Acções correctivas e Acções Preventivas	4.4.7 Preparação e Capacidade de Resposta a Emergências 4.5.3.2 Não conformidades, Acções correctivas e Acções Preventivas
<b>8.4 Análise de Dados</b>	4.5.1 Monitorização e Medição 4.5.3 Não conformidades, Acções correctivas e	4.5.1 Monitorização e Medição do Desempenho 4.5.3.2 Não conformidades, Acções correctivas e Acções

Cláusulas Normativas		
NP EN ISO 9001:2008	NP EN ISO 14001	NP 4397/ OSHAS 18001
	Acções Preventivas	Preventivas
<b>8.5 Melhoria</b>	-	-
<b>8.5.1 Melhoria Contínua</b>	4.2 Política Ambiental 4.3.3 Objectivos, Metas e Programa (s) 4.6 Revisão pela Gestão	4.2 Política da SST 4.3.3 Objectivos e Programa(a) 4.6 Revisão pela Gestão
<b>8.5.2 Acções Correctivas</b>	4.5.3 Não Conformidades, Acções Correctivas e Acções Preventivas	4.5.3.2 Não Conformidades, Acções correctivas e Acções Preventivas

## **3 PARTE II- METODOLOGIA UTILIZADA NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SGQ NA XYZ SEGUNDO A NP EN ISO 9001:2008**

### **3.1 INTRODUÇÃO**

A XYZ enquanto microempresa (menos de 10 trabalhadores) tomou a decisão de implementar um Sistema de Gestão da Qualidade, assumindo ser uma necessidade face às imposições dos seus clientes e também por considerar que se trata de um reconhecimento e satisfação dos clientes e outras partes interessadas.

É fácil compreender que para a eficácia e eficiência de um SGQ, é necessário que esteja à partida integrado no sistema de gestão da organização, pois só assim poderão ser aplicadas metodologias e estratégias globais orientando a organização no sentido da melhoria continua.

O processo de implementação de um SGQ, segundo o referencial NP EN ISO 9001:2008 e o Ciclo PDCA, inicia-se pela avaliação inicial/diagnóstico da empresa e a descrição dos princípios orientativos da organização, ou seja, pela definição da Visão, Missão e Valores.

De seguida é necessário um planeamento adequado, começando por definir os objectivos e os processos necessários à conformidade do produto, a sua sequência e interacção, identificando o tempo para a sua realização e a identificação dos recursos necessários e dos colaboradores responsáveis.

É também necessário, definir regras para a elaboração da documentação, tendo sido decidido criar um procedimento de Controlo de Documentos onde se descreve como é elaborado cada documento, como se identificam, que formato deve ter e a estrutura a seguir.

Ao contrário do que se pensa, a tarefa de implementação e conseqüente manutenção do sistema de gestão da qualidade não é da responsabilidade única do gestor da qualidade, mas sim de todos, desde a gestão de topo a todos os colaboradores. É fácil de perceber, dada a complexidade da descrição dos processos, procedimentos e/ou instruções envolvidas e claro está que o gestor da qualidade, por melhor conhecimento que tenha da organização, não dispõe de todos os dados relativos às várias áreas de actuação.

Todo este trabalho foi desenvolvido em estrita cooperação da autora, com a gestão de topo e todos os colegas da empresa, pois só assim seria possível propor e implementar o SGQ.

### **3.2 METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO**

A implementação do SGQ proposto para a XYZ Portugal Lda., é baseado na NP EN ISO 9001:2008, respeitando a dimensão e estrutura da organização.

Inicialmente definiu-se o âmbito de aplicação do SGQ a implementar e divulgou-se em forma de sensibilização aos colaboradores da empresa o projecto em curso, informando que seria um projecto de envolvimento por todos. De notar que a dimensão da empresa é de 5 pessoas mais o gerente, pelo que o trabalho de equipa é constante e a cooperação imediata. Tendo sido definido o cronograma para a implementação do sistema.

De seguida realizou-se a análise das normas da família ISO 9001 no sentido de se verificar os requisitos aplicáveis. Paralelamente foi necessário avaliar todos os procedimentos e processos adoptados na organização, mesmo que não documentados e cruzar com os requisitos na norma. Perante esta análise, onde foram verificados os desvios entre as práticas correntes e os requisitos normativos, foi necessário documentar o que estava a ser bem feito e documentá-lo para que fossem adoptadas novas condutas. Este foi o objectivo da avaliação de diagnóstico realizada de acordo com a NP EN ISO 9001:2008.

Concluído este planeamento, deu-se início à fase da implementação, onde se começou por elaborar com cooperação activa da gestão de topo a Política da Qualidade e os Objectivos da Qualidade, a Missão, a Visão e os Valores que promovem a XYZ no mercado de negócios.

Atendendo ao requisito normativo de uma abordagem por processos, foi necessário um estudo das actividades da empresa, desde a consulta do cliente até à entrega ou prestação do serviço, construindo assim o Mapa de processos da XYZ.

Finalmente foi editado, no âmbito do presente projecto, a documentação de suporte do SGQ, Manual da Qualidade, procedimentos de gestão, registos de identificação de funções e responsabilidades, Fichas de processos, entre outros descritos e anexos ao presente documento.

Em suma, foi cumprida a metodologia seguinte:

1. Definição do âmbito do SGQ a ser implementado, da avaliação inicial da actual situação do SGQ da organização (conforme Anexo II), definição do plano e cronograma de implementação do sistema, este pode ser inserido no plano anual de objectivos da organização



2. Definição da Visão, da Missão e dos Valores;
3. Definição da Política da Qualidade e objectivos anuais;
4. Planeamento do Sistema (definição dos processos, produtos e respectivos indicadores), sendo necessário um estudo de toda a actividade da empresa, a fim de identificar e definir os processos e indicadores associados, ponto 4.1.2.1 do presente trabalho.
5. Formação e sensibilização de todos os trabalhadores, por disponibilização de toda a documentação no servidor da empresa que é acessível por todos e também por reuniões periódicas garantindo o bom desenvolvimento do processo;
6. Edição do Manual de Qualidade;
7. Edição de documentação de suporte do sistema, como procedimentos de Gestão da Qualidade;

### **3.3 ENQUADRAMENTO DA XYZ**

A XYZ é uma empresa prestadora de serviços, especializada em consultoria no âmbito da Higiene e Segurança industrial e do Ambiente, no Transporte de Mercadorias Perigosas. Mais recentemente obteve a autorização pela ACT para prestar os serviços externos de Segurança e Higiene no Trabalho.

É uma empresa constituída desde 1998, com capital nacional, a actuar desde então nos seguintes sectores:

- Indústria Química
- Indústria e Comércio Fitofarmacêutico
- Gestão de Resíduos Industriais
- Indústria Farmacêutica
- Comércio de Distribuição de Combustíveis
- Transportes Mercadorias Perigosas
- Logística

A XYZ dispõe de uma organização constituída por 6 pessoas, 3 técnicos superiores de higiene e segurança no trabalho, dois geólogos e o sócio gerente com competências de gestão da organização, comercial e recursos humanos.

### 3.3.1 Localização da XYZ

As instalações da XYZ situam-se na freguesia de Alto do Pina, concelho e distrito de Lisboa.



Fig. 7: Localização das instalações da XYZ

As instalações da XYZ ocupam parte de um piso de escritórios, integrado num edifício de habitação.

As instalações da XYZ ocupam uma área total de 140 m<sup>2</sup>. O escritório ocupado tem associado um lugar de garagem num dos pisos de estacionamento do prédio, correspondente a uma área de 10 m<sup>2</sup>.

As actividades desenvolvidas são administrativas.

### 3.3.2 Actividades desenvolvidas pela XYZ

As actividades desenvolvidas pela XYZ dividem-se em 4 sectores:



Para o âmbito da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, vamos centralizar nas duas actividades principais, Segurança Industrial e Ambiente.

A actividade da XYZ Portugal Lda. é a prestação de Serviços na área da Segurança Industrial e do Ambiente.

### 3.3.2.1 Segurança Industrial

SEGURANÇA INDUSTRIAL	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Prestação de Serviços Externos de SHT – Autorização ACT</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Devidamente autorizados pela ACT para o exercício da actividade no sector industrial e do comércio e serviços.</li><li>• Execução de Medições de Ruído Laboral / Iluminância / Conforto Térmico / Agentes Químicos</li><li>• Auditorias de Segurança e Higiene do Trabalho.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Consultadoria Geral</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avaliação de cumprimentos legais</li><li>• Auditorias de cumprimento de requisitos legais aplicáveis à actividade</li><li>• Implementação de Procedimentos Operacionais</li><li>• Execução e elaboração de Regulamentos Internos</li><li>• Implementação de Procedimentos associados às actividades da Organização</li><li>• Execução de Fichas de Informação Segurança de posto de trabalho, associadas a actividades de risco</li><li>• Selecção e uso de E.P.I.'s</li><li>• Armazenagem de Matérias Perigosas</li><li>• Implementação de Planos de Armazenagem de Produtos Perigosos</li><li>• Avaliação de conformidade dos procedimentos de Rotulagem e Etiquetagem</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Licenciamento Industrial</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organização dos processos de licenciamento junto das autoridades competentes.</li><li>• Acompanhamento de todo o processo junto</li></ul>

## SEGURANÇA INDUSTRIAL

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança Contra Incêndio – Planos de Medidas de Autoprotecção</li> <li>• Avaliação de Riscos Postos Trabalho</li> <li>• Tradução e Edição de MSDS – Conformidade Regulamento GHS</li> </ul>	<p>das autoridades competentes, até à obtenção do Alvará de Licença de Instalação.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparação e submissão de toda a documentação aplicável.</li> <li>• Enquadramento das instalações no RSCIE.</li> <li>• Organização e implementação de Medidas de Autoprotecção:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plano/ Procedimentos de Prevenção;</li> <li>○ Plano/ Procedimentos de Emergência;</li> <li>○ Organização e Formação das Equipas de Emergência;</li> <li>○ Organização e acompanhamento de simulacros;</li> <li>○ Organização de registos de segurança.</li> </ul> </li> <li>• Avaliação de Riscos de Posto de Trabalho, com base em metodologias reconhecidas:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Edição de Relatório Final.</li> <li>○ Elaboração de Plano de Acções</li> </ul> </li> <li>• Edição e implementação de procedimentos e instruções de trabalho.</li> <li>• Acções de formação e de sensibilização.</li> <li>• Implementação de boas práticas laborais</li> <li>• Tradução e revisão de conformidade de Fichas de Dados de Segurança de Produto (FDS).</li> <li>• Edição de novas Fichas de Dados de Segurança para Preparações (Reg. (CE) nº 1907/2006).</li> <li>• Gestão das FDS junto das Autoridades Competentes, em conformidade com os requisitos legais.</li> <li>• Organização e verificação de conformidade de rotulagem (Reg. (CE) nº 1272/2008).</li> <li>•</li> </ul>
---	---

## SEGURANÇA INDUSTRIAL

<ul style="list-style-type: none"><li>• Avaliações de Ambientes Atmosferas Explosivas (ATEX)</li><li>• Regulamento REACH</li><li>• Formação</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avaliação de Atmosferas Potencialmente Explosivas (ATEX):<ul style="list-style-type: none"><li>○ Classificação de Zonas ATEX</li><li>○ Edição de Relatório</li><li>○ Elaboração de Plano de Acções</li><li>○ Elaboração Manual de Protecção Contra Explosões</li></ul></li><li>• Identificação do papel do cliente no âmbito do Regulamento.</li><li>• Elaboração do inventário de substâncias químicas e preparações da empresa.</li><li>• Identificação das substâncias abrangidas pelo Regulamento.</li><li>• Identificação, para cada substância e preparação abrangida, da sua posição na cadeia de fornecimento (fabricante, importador, utilizador a jusante, ...)</li><li>• Identificação, para cada substância e preparação, dos seus clientes e dos respectivos fornecedores</li><li>• Caracterização da composição de cada preparação, incluindo nº CAS, EINECS ou ELINCS das substâncias componentes.</li><li>• Compilação dos usos e condições de utilização de cada substância e preparação.</li><li>• Preparação dos dossiers de pré-registo e registo, para cada substância.</li><li>• Submissão electrónica do processo.</li><li>• Comunicação de informações ao longo da cadeia de abastecimento (montante e jusante).</li><li>• Identificação e actualização dos requisitos de Formação das Organizações.</li></ul>
---	--

## SEGURANÇA INDUSTRIAL

- Desenvolvimento de acções de formação intra-empresas, nas instalações do Cliente subordinadas a temas de Ambiente, Segurança e Higiene no Trabalho e Transporte de Mercadorias Perigosas (ADR), com conteúdos ajustados às necessidades dos nossos clientes.
- Emissão de Certificados de Frequência Profissional, conforme regulamentação legal aplicável.

### 3.3.2.2 Ambiente

## AMBIENTE

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seveso</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de stocks.</li> <li>• Notificação.</li> <li>• Política de Prevenção de Acidentes Graves.</li> <li>• Relatório de Segurança.</li> <li>• Desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão de Segurança, associado ao cumprimento dos requisitos legais em vigor para os estabelecimentos abrangidos pelo Regulamento sobre Riscos Industriais Graves</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudos de Contaminação de Solos e águas subterrâneas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigação de presença de contaminantes no subsolo e nos níveis freáticos, através da utilização de qualquer metodologia disponível, nomeadamente: Trado oco; Furação à rotação com recolha em contínuo de testemunho e metodologia de cravação ‘a seco’, com recuperação integral de testemunho.</li> <li>• Avaliação de presença de hidrocarbonetos nos solos por metodologia expedita ‘soil/gas’</li> <li>• Avaliações de Risco Humano - Risk Assesment</li> </ul> |

## AMBIENTE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperação de solos e águas subterrâneas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de amostras de solos e águas em laboratórios internacionais e nacionais de referência.</li> <li>• Instalação, recuperação, manutenção e monitorização de redes piezométricas.</li> <li>• Sondagens com metodologias que permitem a recolha contínua de amostra de solo.</li> <li>• Realização de ensaios “headspace”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudos Hidrogeológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervenção em solos e águas subterrâneas contaminadas.</li> <li>• Remediação de solos, por remoção para gestor autorizado ou através da instalação de metodologias de tratamento ‘in situ’.</li> <li>• Remediação de águas subterrâneas. Sistema de bombagem para remoção de produto livre e de águas contaminadas. Tratamento de águas contaminadas através de metodologia “Pump &amp; Treat.</li> <li>• Projecção e planeamento da operação de remediação.</li> <li>• Fiscalização da operação de remediação.</li> <li>• Projecção e construção de redes piezométricas.</li> <li>• Determinação de parâmetros hidrogeológicos através de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Execução de ensaios de caudal</li> <li>○ ‘Slug tests’</li> <li>○ Ensaios ‘bail down</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorização de Redes Piezométricas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperação, limpeza e desenvolvimento de piezómetros</li> <li>• Medição da profundidade do nível da água e espessura de produto livre nos piezómetros,</li> <li>• Toma de amostras de água com um amplo leque de metodologias:</li> </ul>

## AMBIENTE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorias Ambientais</li>   <li>• Auditorias Compra/Venda (Due Diligence)</li>   <li>• Licenciamento Ambiental IPPC's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Toma amostras descartável</li> <li>○ Bomba submersível</li> <li>○ Bomba de inércia</li> <li>• Análise de amostras em laboratórios internacionais e nacionais de referência.</li> <li>• Comparação de resultados analíticos com normas de referência</li> <li>• Representação de plumas de contaminação em mapas georreferenciados</li> <li>• Apresentação de mapas de Isopiezas</li> <li>• Apresentação de mapas de espessura de produto livre</li> <li>• Análise da evolução da qualidade das águas</li> <li>• Construção de modelos hidrogeológicos informático dos terrenos monitorizados (se houver informação de base suficiente).</li> <li>•</li> <li>• Realização de Auditorias e Diagnósticos Ambientais.</li> <li>• Avaliação de Não Conformidades do ponto de vista do cumprimento dos Requisitos Legais e das Boas Práticas Ambientais.</li> <li>• Identificação de Aspectos e elaboração de Relatório de Auditoria</li> <li>• Realização de Auditorias Compra/Venda.</li> <li>• Identificação de Aspectos Ambientais e caracterização de Passivos Ambientais</li> <li>• Elaboração de Relatório 1ª Fase</li> <li>• Planeamento e Intervenção de 2ª fase</li> <li>• Preenchimento do formulário de licenciamento ambiental</li> <li>• Organização do processo</li> </ul>
--	--



AMBIENTE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação Ambiental em Postos de Abastecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Submissão do processo e acompanhamento junto das autoridades competentes até à obtenção da Licença Ambiental</li> <li>• Avaliação de stocks.</li> <li>• Notificação.</li> <li>• Política de Prevenção de Acidentes Graves.</li> <li>• Relatório de Segurança.</li> <li>• Desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão de Segurança, associado ao cumprimento dos requisitos legais em vigor para os estabelecimentos abrangidos pelo Regulamento sobre Riscos Industriais Graves</li> </ul>

Tabela 1 - Actividades da XYZ Portugal Lda (Adaptado do WEBSITE da empresa.

### 3.3.3 Organograma da XYZ e Responsabilidades

A estrutura da equipa funcional da XYZ, organograma da organização está estabelecido conforme se segue:

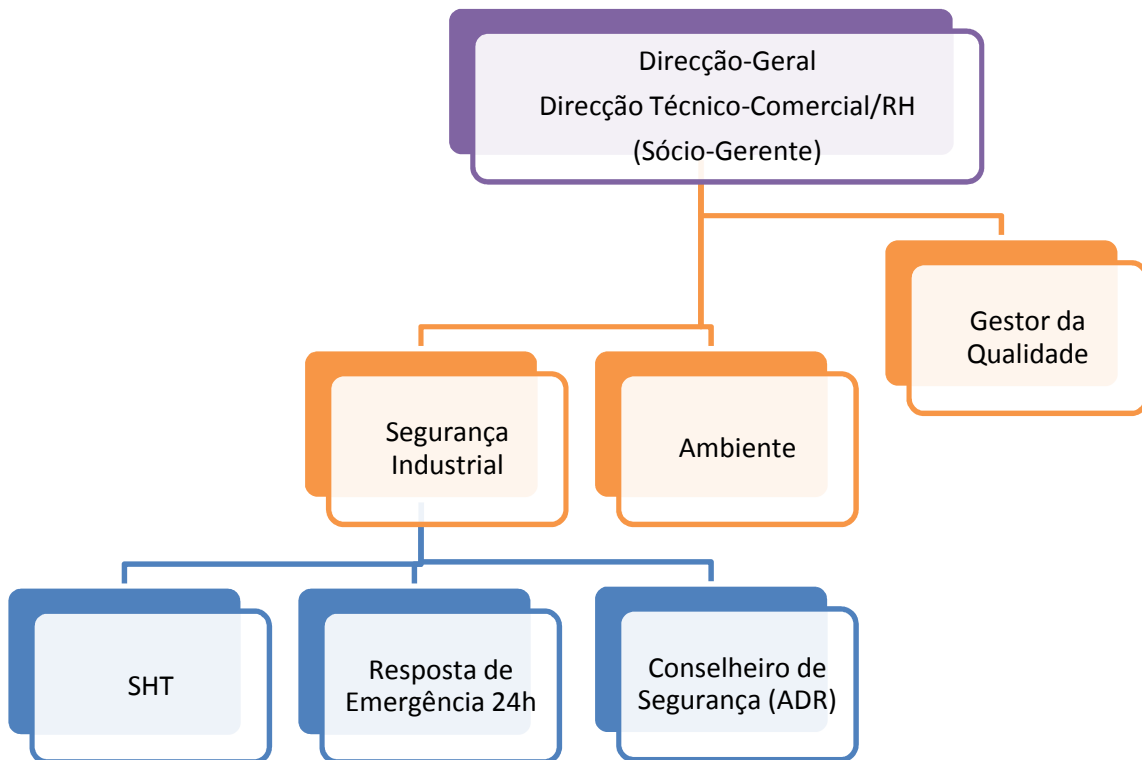


Fig. 8 - Organograma XYZ

O funcionamento da equipa baseia-se na cooperação, na comunicação e partilha de toda a informação.

O sistema de responsabilidades estabelece as obrigações individuais de cada área, onde estão inseridas as responsabilidades da segurança e higiene no trabalho e atribui a cada um dos destinatários a autoridade necessária ao seu desempenho. Em primeira linha, as responsabilidades pela prestação dos serviços recaem sobre a Direcção e são assumidas e postas em prática pelos colaboradores da empresa, dando resposta às diferentes propostas dos seus clientes.

As funções e responsabilidades inerentes ao Organograma presente neste Manual da Qualidade estão descritas no PSQ 001 – Selecção e Recrutamento, onde constam as fichas de funções e responsabilidades.

Na XYZ as responsabilidades são definidas da seguinte forma:

**Quadro 5 - Identificação de Responsabilidades na XYZ**

FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE
<p><b>Direcção Geral</b> <b>/Comercial/</b> <b>Recursos</b> <b>Humanos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir as estratégias da empresa;</li> <li>• Garantir o cumprimento de todos os requisitos legais e normativos aplicáveis às actividades desempenhadas pela empresa;</li> <li>• Identificar e garantir os meios humanos necessários ao desenvolvimento das actividades;</li> <li>• Disponibilizar serviços de qualidade, não só para obter a máxima satisfação dos Clientes mas também no sentido de contribuir para a sua evolução, eficácia e produtividade;</li> <li>• Assegurar a confidencialidade de toda a informação processada na empresa;</li> <li>• Avaliar com uma certa periodicidade os resultados obtidos tendo em vista a melhoria da eficácia dos sistemas, introduzindo, sempre que considere oportuno, as acções correctivas necessárias;</li> <li>• Estabelecer objectivos de melhoria contínua e metas intermédias;</li> <li>• Promover o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, garantindo a adequação das suas competências às funções que desempenham;</li> <li>• Aperfeiçoar os mecanismos de relacionamento com as partes interessadas para, com base num melhor conhecimento das</li> </ul>

FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE
	<p>suas necessidades e expectativas, melhorar o desempenho da XYZ e o grau de satisfação dos seus colaboradores e outras partes interessadas;</p>
<p><b>Gestor da Gestor da Qualidade</b></p>	<p>A Direcção designa um representante da gestão no âmbito do SGQ, a Gestora da Qualidade.</p> <p>Tem como principais responsabilidades, auxiliar a gestão de topo a implementar, manter e melhorar continuamente o SGQ da organização, de acordo com a NP EN ISO 9001:2008.</p>
<p><b>Consultor de Segurança Industrial</b></p>	<p>Acompanhar as empresas clientes nos diversos temas de Segurança e Higiene no Trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamento da SHT: Planificação das acções; Programação das actuações; Monitorização e Avaliação.</li> <li>• Implementação das acções: Detecção e eliminação/minimização dos perigos; Avaliação de riscos de postos de trabalho, de agentes químicos, etc.; Controlo de riscos; Situações de perigo grave e iminente; avaliação de enquadramento dos estabelecimentos clientes no regulamento sobre Riscos Industriais Graves (SEVESO), realização de acções de formação e sensibilização, entre outros.</li> <li>• Recolha e tratamento de dados: Relatórios de auditorias; Relatórios de avaliação de riscos; Relatórios de acidentes; Relatório anual de actividades Segurança e Higiene no Trabalho;</li> <li>• Aconselhar as empresas clientes nas operações relacionadas com o transporte de mercadorias perigosas, nomeadamente a garantir o cumprimento da legislação neste tema. As responsabilidades e tarefas do CS são descritas na legislação vigente relativa a esta temática.</li> <li>• Aconselhar as empresas clientes nas operações relacionadas com o transporte de mercadorias perigosas, nomeadamente a garantir o cumprimento da legislação neste tema. As responsabilidades e tarefas do CS são descritas na legislação vigente relativa a esta temática.</li> </ul>

FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE
<p><b>Técnicos Superiores e Técnicos de Segurança e Higiene no Trabalho</b></p>	<p>É da responsabilidade dos técnicos superiores e técnicos de segurança e higiene no Trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar a segurança e saúde dos trabalhadores como factores prioritários da sua intervenção;</li> <li>• Basear a sua actividade em conhecimentos científicos e competência técnica e propor a intervenção de peritos especializados, quando necessário;</li> <li>• Adquirir e manter a competência necessária ao exercício das suas funções;</li> <li>• Executar as suas funções com autonomia técnica, colaborando com o empregador no cumprimento das suas obrigações;</li> <li>• Informar o empregador, os trabalhadores e seus representantes, eleitos para a segurança, higiene e saúde no trabalho, sobre a existência de situações particularmente perigosas que requeiram uma intervenção imediata;</li> <li>• Colaborar com os trabalhadores e os seus representantes, incrementando as suas capacidades de intervenção sobre os factores de risco profissional e as medidas de prevenção adequadas;</li> <li>• Abster-se de revelar segredos de fabricação, comércio ou processos de exploração de que, porventura, tenham conhecimento em virtude do desempenho das suas funções;</li> <li>• Proteger a confidencialidade dos dados que afectem a privacidade dos trabalhadores;</li> <li>• Consultar e cooperar com os organismos da rede nacional de prevenção de riscos profissionais.</li> </ul>
<p><b>Consultor Ambiente</b></p>	<p>Desenvolver temas no âmbito da regulamentação ambiental, como licenciamento ambiental, descontaminação de solos, avaliações ambientais, entre outros.</p>
<p><b>Equipa de Resposta de Emergência</b> <b>24h:</b></p>	<p>Equipa com formação adequada para dar resposta a situações de emergência, sendo considerada um veículo de apoio entre o utilizador do serviço e os nossos clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervenção e reencaminhamento de comunicações de</li> </ul>

FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE
	<p>emergência.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecimento de instruções de segurança.</li> <li>• Farmacovigilância, “Product Recall”.</li> <li>• Incidentes no manuseamento de matérias perigosas.</li> <li>• Acidentes no transporte de produtos Químicos e Farmacêuticos.</li> <li>• Manutenção de Bases de Dados de informação dos Clientes.</li> </ul>

### 3.4 AUDITORIA DE DIAGNÓSTICO AO SGQ, SGA E SGSHT

A preocupação da XYZ com o ambiente é constante, pelo que pretendemos ser uma referência a nível ambiental, dada a implementação de um SGQ é avaliada também a futura implementação integrada de um Sistema de Gestão Ambiental pela ISO 14001. Sendo que o nosso maior valor são as pessoas que trabalham na XYZ, é igualmente avaliada a futura implementação de um sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho.

Como já referido ao longo do presente trabalho, não é objectivo a implementação do SGA ou do SGSST, mas sim do SGQ, pelo foi somente abordada a auditoria de diagnóstico do SGQ.

Remete-se para Anexo II os resultados da auditoria de diagnóstico ao sistema de Gestão da Qualidade, atendendo que todo o trabalho de implementação resultará desta auditoria.

## **4 PARTE III- RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 FASES DE DESENVOLVIMENTO DE UM SGQ ISO 9001:2008**

A XYZ não tem implementado um sistema de gestão da qualidade, estando a dar os primeiros passos para a sua implementação, no desenvolvimento deste projecto, com vista à certificação segundo a ISO 9001:2008, no futuro. No âmbito deste trabalho e mais especificamente no presente capítulo deste documento, são sistematicamente apresentadas propostas relativas aos elementos do Sistema de Gestão da Qualidade no sentido de o formalizar e implementar e, assim, permitir à empresa, em tempo oportuno, pedir a respectiva certificação. Estas propostas têm sido debatidas com a Gestão de topo, estando algumas já implementadas e do conhecimento de todos, outras são descritas como consolidadas na empresa.

O sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a NP EN ISO 9001:2008 segue os princípios do ciclo de Deming, Ciclo PDCA, onde se verifica o planeamento, a acção, a verificação e a melhoria.

#### **4.1.1 Auditoria de Diagnóstico**

É de salientar que esta auditoria de diagnóstico no âmbito da ISO 9001:2008, somente realizada agora, permitiu analisar as práticas já adoptadas e sem o entendimento do cumprimento enquanto requisito da norma e por sua vez de muitos requisitos que nos levam a uma melhoria dos serviços face ao cliente externo e ao interno. Um exemplo disso é a documentação que é agora editada e que não existia qualquer referência documental para controlo de documentos, ou mesmo um formulário para avaliar a satisfação dos clientes e assim dotar o sistema de um indicador para o caminho da melhoria contínua dos serviços da empresa.

Nos pontos seguintes confronta-se os resultados obtidos com a auditoria de diagnóstico no âmbito do SGQ face à realidade da XYZ e descreve-se as propostas apresentadas e discutidas na empresa, procurando o cumprimento integral dos requisitos normativos. Remete-se para o Anexo II a avaliação em sede de auditoria inicial à organização XYZ no âmbito da qualidade, de acordo com os requisitos da ISO 9001:2008 e respectiva identificação da documentação necessária à implementação do SGQ comparativamente às metodologias já praticadas.

#### 4.1.2 Requisitos gerais

Norma ISO 9001:2008	Existe Prática		Existem Documentos		Medidas Correctivas
	Sim	Não	Sim	Não	
A organização tem estabelecido, documentado e mantido um SGQ de acordo com os requisitos da ISO 9001:2008?		☹️	😊		Adaptar a documentação existente aos requisitos da norma
A organização identifica processos para o SGQ e para a sua aplicação?		☹️		☹️	Identificar: Processos; Recursos; Critérios.
É determinada a sequência e interacção destes processos?		☹️		☹️	Identificar os processos e a interacção dos mesmos
Determinar critérios e métodos necessários para assegurar que tanto a operação como o controlo destes processos são eficazes		☹️		☹️	
Assegurar a disponibilidade de recursos e de informação necessários para suportar a operação e a monitorização destes processos		☹️		☹️	
Monitorizar, medir onde aplicável e analisar estes processos		☹️		☹️	
Implementar acções necessárias para atingir os resultados planeados e a melhoria contínua destes processos.		☹️		☹️	

Com esta avaliação pretendeu-se evidenciar perante a organização a sua capacidade e o compromisso da organização em planear e implementar um Sistema de Gestão da Qualidade bem articulado e eficaz, consolidando algumas praticas já desenvolvidas mas não documentadas.

Para isso foram desenvolvidos, conforme se demonstra no decorrer da análise nos pontos seguintes, documentação necessária ou adaptação da já existente, identificação dos processos e a sua interacção, definição dos objectivos e política da qualidade, etc.

#### 4.1.2.1 Mapa de Processos

No ponto 4.1 da norma NP EN ISO 9001:2008 e de forma a responder a este requisito é necessário identificar os processos relativos à organização.

Atendendo ao facto de a empresa ser prestadora de serviços e pretender implementar um sistema de gestão da qualidade segundo a ISO 9001, deverá ser realizada uma abordagem por processos, que desenvolvida e implementada, melhora a eficácia do sistema de gestão da qualidade e aumenta a satisfação do cliente ao ir ao encontro dos seus requisitos.

A utilização deste modelo de gestão por processos, permitiu à organização reforçar os seguintes aspectos:

- Identificação dos processos;
- Determinação da sequência e interacção dos processos;
- Determinação dos critérios/métodos que asseguram a eficácia da operação/controlo dos processos;
- Assegurar a disponibilidade de recursos e de informação necessária ao suporte da operação/monitorização dos processos;
- Monitorização, medição e análise dos processos;
- Implementação de acções necessárias para alcançar os resultados planeados e a melhoria contínua dos processos.

No âmbito do presente trabalho e tendo em conta os requisitos em cima identificados, foi pela 1ª vez realizada uma reflexão sobre a abordagem por processos na XYZ, tendo sido necessário identificar os processos e subprocessos das actividades de Ambiente e Segurança Industrial prestadas pela empresa. Foram identificadas as suas principais actividades, considerando que cada uma delas corresponde a um processo, isto é, uma transformação de entradas (inputs) em saídas (outputs). A identificação dos processos, inclui a descrição dos recursos necessários e a sua interligação de forma a produzir um serviço de acordo com os requisitos dos clientes.

Os processos de Gestão identificados correspondem às principais actividades desenvolvidas pela XYZ, pelo que foram identificados os seguintes processos de Gestão:

- **PG 01** – Gestão Estratégica
- **PG 02** – Gestão Comercial



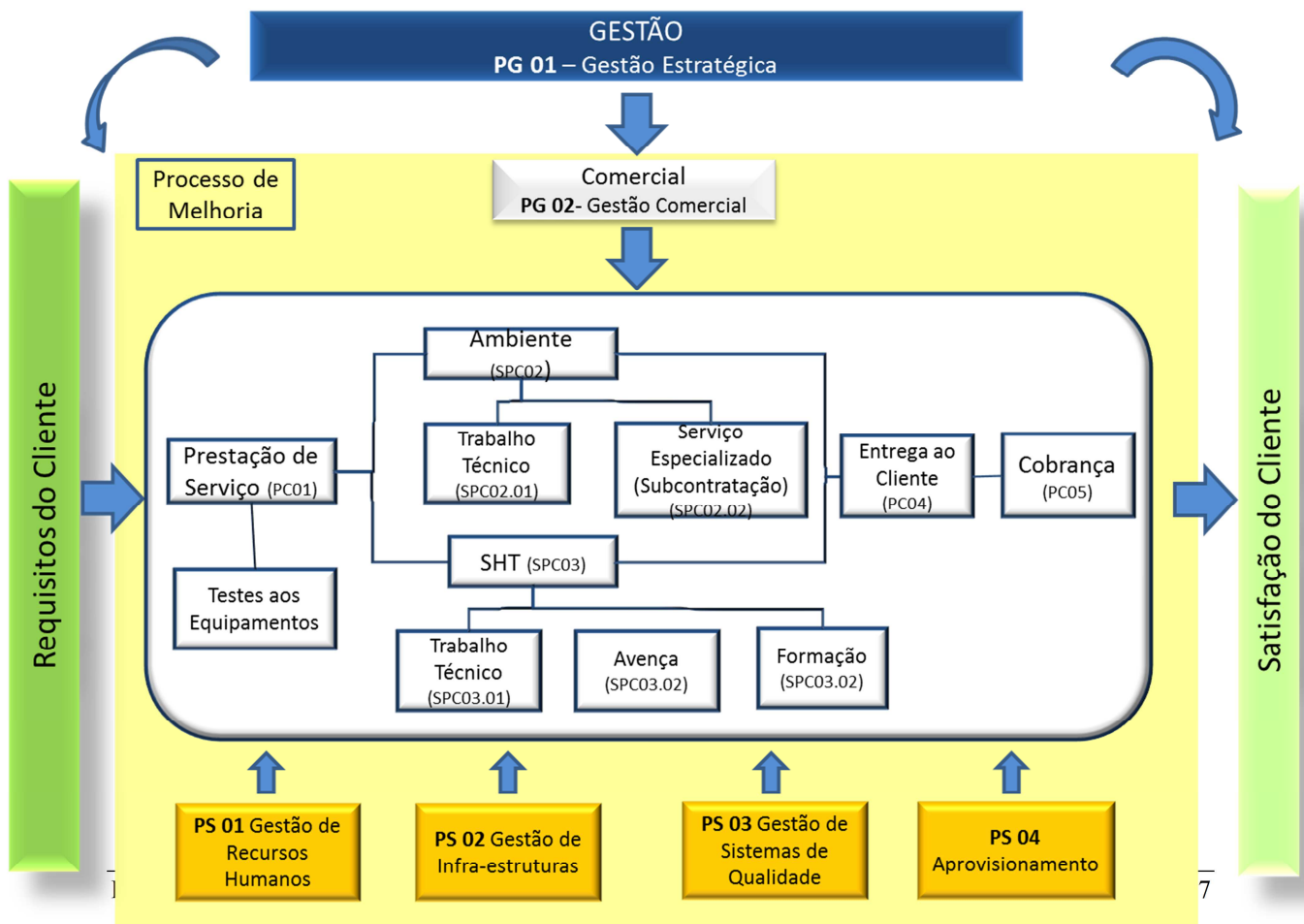
Os processos Chave ou Operacionais identificados, que garantem o funcionamento da empresa, que acrescentam valor aos serviços prestados aos clientes pela XYZ, desde a identificação e análise de requisitos à satisfação do cliente:

- **PC01** – Planeamento do Serviço
- **PC02** – Prestação de Serviços;
- **PC03** – Entrega ao Cliente;
- **PC 04** – Cobrança

Foram identificados como processos de suporte às actividades desenvolvidas, sendo estes processos os que contribuem para o bom funcionamento da organização:

- **PS01** - Gestão de Recursos Humanos
- **PS02** - Gestão de Infra-estruturas
- **PS03** - Gestão de Sistemas de Qualidade
- **PS04** - Aprovisionamento

Por fim e de forma a cumprir o objectivo primordial de um Sistema de Gestão da Qualidade, a satisfação do cliente, foi identificado o processo de melhoria, que têm por missão identificar e desencadear as melhorias em áreas específicas ou actividades e/ou processos. Nestes são analisados todos os dados fornecidos pelos restantes processos, como informações provenientes de auditorias internas aos processos chave, da avaliação da satisfação aos clientes, etc.



**Fig. 9** - Modelo de Interação dos Processos da XYZ (autora, 2013)

Cada processo tem identificado os seus subprocessos, conforme ficha de processo constante no Anexo IV.

Para cada processo são identificados os seguintes elementos:

- Objectivo;
- Actividades Abrangidas;
- Responsável pelo processo e/ou subprocesso;
- Entradas (outputs) e saídas (inputs);
- Recursos;
- Monitorização, medição e análise;
- Documentos Associados, onde se referenciam os procedimentos documentados associados.

Remete-se para Anexo IV – Fichas de Processos, onde constam as fichas de cada processo agora identificado.

#### 4.1.3 Requisitos da Documentação

Norma ISO 9001:2008	Existe Prática		Existem Documentos		Medidas Correctivas
	Sim	Não	Sim	Não	
A organização definiu a Política da Qualidade?	😊		😊		Documentar a política da qualidade em formato definido no âmbito do SGQ
Elaborou um Manual da Qualidade?		😞	😊		O ponto 4.2.2 da norma referente ao manual da qualidade não é cumprido pela organização.
Existem procedimentos documentados e registos requeridos por esta Norma;		😞	😊		Editar o sistema documental de acordo com a norma
Documentos, incluindo registos, determinados pela organização como necessários para assegurar o planeamento, a operação e o controlo eficazes dos seus processos	😊		😊		

A NP EN ISO 9001:2008 refere que “a organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos desta norma”. Assim, para que um sistema de gestão da qualidade tenha sucesso é fundamental definir o seu sistema documental.

A gestão de topo da XYZ no âmbito do presente trabalho, cooperou na elaboração/actualização da política da qualidade, do manual da qualidade que não existia e dos procedimentos documentados e registos referenciados pela norma:

- Controlo dos documentos e registos
- Auditorias internas
- Controlo do produto não conforme
- Acções correctivas
- Acções preventivas
- Selecção e Recrutamento

É de referir que no entanto já existe documentação associada a estes aspectos identificados, como o organigrama da empresa, assim como as funções de cada colaborador, existem alguns procedimentos, como por exemplo o das auditorias internas, no entanto não existe qualquer controlo de documentos e registos documentado.

Na XYZ já se verifica uma estrutura a 3 níveis, uma vez que existem registos, impressos, como por exemplo os registos de manutenção, calibração, etc., instruções de trabalho ou planos, como por exemplo plano de emergência, instruções de funcionamento da caixa de primeiros socorros, procedimentos de calibração dos EMM's, etc., com a implementação do SGQ e segundo o requisito da norma, conforme identificado na auditoria de diagnóstico, a XYZ passa a assumir uma estrutura documental organizada por 4 níveis com a edição do Manual da Qualidade. Assim, verifica-se a estrutura documental representada na Fig.10:



**Fig. 10** - Estrutura Documental da XYZ Portugal Lda.

No topo da pirâmide documental encontra-se o Manual da Qualidade, requisito normativo 4.2.2 da NP EN ISO 9001:2008, onde deve estar definido e estruturada a política da qualidade da XYZ, a sua missão, os seus valores, os seus objectivos e todo o funcionamento do SGQ.

Os procedimentos de gestão editados têm como objectivo responder às seguintes perguntas: O Quê?, Quem?, Quando? Onde? estes cumprem o requisito dos documentos de controlo garantindo o estabelecimento e manutenção do SGQ. Por sua vez as instruções de trabalho explicitam como fazer, como cumprir com o procedimento e finalmente os registos são as evidências dos documentos anteriormente descritos e implementados.

A documentação editada no âmbito da implementação do SGQ, objectivo do presente trabalho, está disponível em formato electrónico, no servidor da XYZ, acessível a todos os colaboradores.

#### **4.1.3.1 Manual da Qualidade**

O manual da qualidade descreve o SGQ, de acordo com a política de qualidade implementada e objectivos estratégicos. Neste é apresentada a organização da empresa e um conjunto de elementos que compõem a estrutura da gestão por processos.

Segundo a NP 4435:2005, um manual de qualidade é exclusivo de cada organização, não existindo nenhuma estrutura definida para a sua edição. Refere ainda que devem ser

incluídas informações acerca da organização, podendo também abordar aspectos como a sua história, dimensão e experiência.

Como resultado deste trabalho, o Manual da Qualidade da XYZ está organizado da seguinte forma:

- **Capítulo I** – Gestão do Manual da Qualidade
- **Capítulo II** - Apresentação da XYZ Portugal Lda,
- **Capítulo III** - Sistema de Gestão da Qualidade da XYZ Portugal Lda
- **Capítulo IV** - Responsabilidade da Gestão
- **Capítulo V** - Gestão de Recursos
- **Capítulo VI** - Realização do Produto
- **Capítulo VII** - Medição, Análise e Melhoria

O manual da qualidade é revisto sempre que ocorre qualquer alteração que o torne inadequado, enquadrada em acção de melhoria ou de correcção. Propostas de revisão do manual da qualidade podem ser efectuadas por qualquer colaborador.

A divulgação do manual da qualidade a todos os colaboradores, revisão 00, elaborada no âmbito do objectivo do presente trabalho, foi realizada após aprovação da gestão de topo, através do servidor informático existente e de utilização diária por todos os colaboradores.

Remete-se para o Anexo V o Manual da Qualidade da XYZ, revisão 00.

#### **4.1.3.2 Procedimentos de Gestão**

Conforme referido anteriormente, o SGQ não terá sucesso sem um suporte documental sustentado.

De acordo com os resultados obtidos da Auditoria de Diagnóstico, a XYZ necessita documentar de forma a sustentar as suas acções, os procedimentos a seguir identificados.

Os documentos produzidos no âmbito do presente trabalho, sendo por isso a versão 00, cumprindo assim o requisito identificado encontram-se em anexo.

#### **4.1.3.3 Procedimento Controlo de Documentos e Registos**

Este procedimento estabelece orientações, regras aplicáveis aos documentos abrangidos pelo SGQ. Estas regras são para assegurar o controlo dos documentos do sistema, nomeadamente a:

- Aprovação, quanto à sua adequação, antes de serem editados;
- Revisão/actualização se e quando necessário;

- Identificação das alterações e estado actual de revisão;
- Identificação e legibilidade dos documentos distribuídos;
- Identificação e distribuição controlada dos documentos obsoletos e identificação de retenção.
- A prevenção contra a utilização de documentos obsoletos e identificação de retenção.

No âmbito da implementação do SGQ, dando cumprimento ao requisito normativo, foi desenvolvido o procedimento de Controlo de Documentos e Registos da XYZ, aprovado e implementado pela gestão de topo.

Remete-se para Anexo VIII a proposta de procedimento (PGQ01.00).

A NP EN ISO 9001:2008, identifica para além do procedimento de Controlo de Documentos e Registos, os seguintes procedimentos a documentar no âmbito do SGQ:

- Procedimento de Não Conformidades, Acções Correctivas e Preventivas (Anexo XI)
- Procedimento de Auditorias Internas, Anexo X

Todos estes procedimentos foram editados no âmbito deste projecto, apresentados á gestão e aprovados, pelo que se encontram implementados no SGQ.

#### **4.1.4 Responsabilidade da Gestão**

A gestão de topo deve divulgar e evidenciar o comprometimento no desenvolvimento e implementação do sistema de gestão da qualidade focalizado no cliente.

A gestão de topo da XYZ assegura o estabelecimento dos processos de comunicação apropriados dentro da organização e que a informação é transmitida de modo a garantir a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade.

Foi assim definido o contexto estratégico da XYZ com a colaboração da gestão de topo.

##### **4.1.4.1 Contexto Estratégico**

###### **4.1.4.1.1 Missão**

A XYZ Portugal Lda é uma organização especialista em Ambiente e Segurança Industrial que actua tanto do sector privado como no público desde 1998.

Com uma equipa de profissionais especializados, fornecemos soluções aos nossos clientes nas áreas de Ambiente, Segurança e Higiene Ocupacional, Conselheiros de Segurança no Transporte de Mercadorias Perigosas e Resposta de Emergência 24 hora, contribuindo com o nosso “Know-How” para satisfazer da melhor forma as necessidades dos nossos clientes.

### TECNOLOGIA AO SERVIÇO DE UM MUNDO MELHOR

A XYZ Portugal Lda, procura desenvolver as melhores soluções em Segurança Industrial e Ambiente de forma a satisfazer e exceder as expectativas dos seus clientes, colaboradores, parceiros e sociedade.

#### 4.1.4.1.2 Visão

A XYZ Portugal Lda. é uma empresa que valoriza as relações com os seus clientes, consciencializando como a única forma de sucesso para um projecto duradouro.

A competência e o rigor, a simpatia e criatividade ao serviço dos nossos clientes é o caminho para o sucesso, tendo sempre consciência que o património mais valioso são os seus colaboradores, que são parte integrante de todo o projecto até aqui construído.

#### 4.1.4.1.3 Valores

De forma a cumprir a nossa missão, é definida uma Política da Qualidade, assente nos seguintes valores, agora identificados:

Cliente| Ética e Profissionalismo | Rigor| Dedicção| Credibilidade| Respeito| Melhoria – são os valores transmitidos aos colaboradores e clientes da XYZ Portugal em todos os serviços que presta.



.Fig.11 - Valores da XYZ

- **Cliente** - Procuramos continuamente satisfazer e superar as necessidades e expectativas dos nossos clientes, garantindo e superando os resultados esperados.
- **Ética e Profissionalismo** – Todos os colaboradores procuram exceder as expectativas dos clientes sempre assumindo uma postura ética e profissional.
- **Rigor** – Procuramos executar bem à primeira, cumprindo a legislação, as normas, os procedimentos estabelecidos.
- **Dedicação** – Todos os colaboradores da XYZ dedicam 100% de si em todos os trabalhos executados, sendo pró-activos na identificação dos requisitos e serviços necessários aos nossos clientes.
- **Credibilidade** – Com a nossa ética, profissionalismo, dedicação e competência, procuramos ter uma credibilidade cada vez maior perante os nossos clientes e do mercado.
- **Respeito** – é promovido o respeito entre toda a equipa, promovendo a colaboração e o trabalho em equipa...
- **Melhoria** - Procurar sempre a possível melhoria dos nossos processos perante o cliente interno e externo. Criar uma equipa coesa, motivada e competente, proporcionando-lhes a formação adequada e contínua para o desenvolvimento de competências, que visam a melhoria contínua dos nossos processos.

A gestão de topo assegura que os requisitos do cliente são determinados e que se foi ao seu encontro, tendo em vista o aumento e superação da satisfação do cliente.

A XYZ assegura, aquando da execução da solicitação e da proposta, a compreensão e satisfação dos requisitos do cliente. E no âmbito deste trabalho, foi identificada a lacuna da verificação da satisfação do cliente relativamente ao serviço prestado e ao respectivo registo, pelo que foi desenvolvido, proposto e aceite o modelo de Questionário de Avaliação da Satisfação dos Clientes, Anexo VII.

#### **4.1.5 Política da Qualidade**

A NP EN ISO 9000:2005 define política da qualidade como o “conjunto de intenções e de orientações de uma Organização, relacionadas com a qualidade, tal como formalmente expressas pela gestão de topo”.

A política da qualidade tem de ser definida de forma a ser um instrumento de Lei a vigorar na organização focada na satisfação do cliente.

A política da qualidade deve assumir o compromisso da Organização em cumprir os requisitos e de melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade,



tendo sempre em conta as necessidades e expectativas dos clientes dos clientes da Organização e ser consistente com o ambiente organizacional.

A política da qualidade não deve ser abstracta, deve ser redigida de forma a entender a razão da organização e os seus objectivos, deve ser dinâmica indo sendo renovada em simultâneo com as alterações/evoluções da organização.

Toda a organização deve conhecer a política da qualidade, assim como compreender o seu significado e saber o que fazer para a cumprir.

Perante os requisitos agora identificados, a política da Qualidade da XYZ foi elaborada no âmbito do presente trabalho e em colaboração com a gestão de topo que após sua validação foi inserida no servidor para divulgação a todos os colaboradores ao respectivo conteúdo. Promovendo-se assim uma sensibilização a todos os colaboradores.

A política deve ser revista periodicamente para se manter adequada face realidade da organização e sempre do conhecimento de todos.

Esta política foi já divulgada aos colaboradores, estando disponível no servidor que é de livre acesso por todos.

## **POLÍTICA DA QUALIDADE DA XYZ PORTUGAL LDA.**

A XYZ Portugal Lda, tem como principal objectivo a prestação de serviços de qualidade nas áreas de actuação, Segurança Industrial e Ambiente, procurando sempre a satisfação e a superação das expectativas dos seus clientes:

Garantir o cumprimento de todos os requisitos legais e normativos aplicáveis às actividades de Segurança Industrial e Ambiente desempenhadas pela empresa;



Disponibilizar serviços de qualidade, não só para obter a máxima satisfação dos Clientes mas também no sentido de contribuir para a sua evolução, eficácia e produtividade;



Assegurar a confidencialidade de toda a informação processada na empresa;



Avaliar periodicamente os resultados obtidos tendo em vista a melhoria da eficácia dos sistemas, introduzindo, sempre que considere oportuno, as acções correctivas necessárias;



Estabelecer objectivos de melhoria contínua e metas intermédias;



Promover o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, garantindo a adequação das suas competências às funções que desempenham;



Aperfeiçoar os mecanismos de relacionamento com as partes interessadas para, com base num melhor conhecimento das suas necessidades e expectativas, melhorar o desempenho da XYZ e o grau de satisfação dos seus colaboradores e outras partes interessadas



Lisboa, Maio de 2013

\_\_\_\_\_  
Direcção da XYZ Portugal

#### **4.1.6 Planeamento**

##### **4.1.6.1 Objectivos da Qualidade da XYZ Portugal Lda.**

Os objectivos da qualidade são estratificados da Política da Qualidade da organização. Devem traduzir como deveremos acompanhar a evolução de um determinado processo, produto ou negócio. Todos os objectivos devem ser medidos e quantificados através de indicadores. (APCER, 2010)

Cada objectivo deve ser claramente definido, a forma como este pode ser cumprido, em que intervalo de tempo, as responsabilidades pela concretização e devem ser mensuráveis e com que periodicidade.

A XYZ, no seu acto de gestão não são definidos ou divulgados os objectivos da qualidade, pelo que no âmbito de todo este processo são abordados os objectivos agora definidos para 2012.

Remete-se para o Anexo III o Mapa de objectivos da qualidade da XYZ Portugal definidos para 2013/2014.

##### **4.1.6.2 Responsabilidade e Autoridade**

De acordo com a norma a gestão de topo deve definir claramente as funções de cada um e o que se pretende (actividades a desempenhar, responsabilidades e autoridades associadas), assim como a comunicação clara por todos os colaboradores.

Conforme já identificado no capítulo 3.2.3 Organigrama e Responsabilidades, a gestão de topo já tinha definido as responsabilidades, foram no entanto editadas fichas de identificação de funções e responsabilidades e identificados no âmbito do SGQ, conforme anexo I do PGQ 02.00 – Selecção e Recrutamento, Anexo IX, e divulgadas por meio do servidor a todos os colaboradores.

##### **4.1.6.3 Representante da gestão**

Atendendo á necessidade de nomear um representante da gestão para apoiar a gestão de topo e consciencializar os colaboradores no sentido da cooperação para o bom funcionamento do SGQ, foi nomeado um Gestor da Qualidade no âmbito do presente trabalho. Atendendo ao desenvolvimento do projecto com o objectivo da implementação do SGQ, foi a autora do presente trabalho, eu, a nomeada para representante da gestão nesta matéria.

##### **4.1.6.4 Comunicação Interna**

Para que o sistema de gestão da qualidade funcione com sucesso, a organização deve definir os meios de comunicação.

Na XYZ os meios de comunicação interna utilizados são o correio electrónico, reuniões periódicas e auditorias internas.

Neste processo de implementação do SGQ foi essencialmente utilizada como via de comunicação interna, reuniões para brainstorming e actualização do ponto de situação com a gestão de topo e toda a equipa.

Tratando-se de uma empresa de pequena dimensão e com uma equipa de 5 elementos, a articulação entre a área do Ambiente e de SHT é bastante fácil, acessível e muito recorrente de forma a melhorar constantemente a qualidade do serviço prestado aos nossos clientes.

Assim a metodologia de comunicação interna na XYZ é realizada essencialmente por:

- Correio Electrónico – onde são identificados e analisados os requisitos dos clientes;
- Reuniões periódicas – reuniões periódicas da equipa técnica para avaliação dos processos em curso, das necessidades dos clientes, etc.

A comunicação entre as partes interessadas e entidades externas relativas à qualidade e ao SGQ implementado é coordenada pela Gestora da Qualidade.

#### **4.1.6.5 Revisão pela Gestão**

A gestão de topo ou seu representante, com a cooperação de todos, revê no seu todo o SGQ e avalia comparativamente á situação actual da organização, por ex: avaliar /rever toda a documentação do SGQ.

Esta avaliação é feita por meio de avaliação dos resultados das auditorias, reclamações dos clientes, etc., com a periodicidade anual.

As entradas para a revisão do sistema são:

- O desempenho dos processos com base nos respectivos objectivos da Qualidade;
- Resultado das Auditorias;
- Execução e eficácia das Acções preventivas e Correctivas;
- Avaliação do plano de melhorias da Qualidade;
- Reclamações.

Da revisão do sistema obtêm-se os seguintes documentos:

- Planeamento do SGQ estabelecendo objectivos e metas a atingir incluindo os indicadores dos processos;
- Identificação de acções de melhoria a desenvolver através do Plano de Melhorias da Qualidade;

- Acta de revisão do sistema.

Com a recolha de dados como, inquérito de satisfação dos clientes (anual), dados provenientes de auditorias internas ou acontecimentos pontuais, etc., estes são utilizados como indicadores da avaliação da adequabilidade do SGQ.

Nesta revisão está incluída a avaliação das oportunidades de melhoria e as necessidades de alterações ao Sistema de Gestão da Qualidade, incluindo a política e os objectivos da qualidade.

Toda esta informação de entrada e saída para a revisão do sistema pela gestão vai permitir uma visão alargada e abrangente do SGQ, dos processos e resultados alcançados.

A revisão do sistema é fundamental para a avaliação e melhoria do sistema realizada pelo conselho de qualidade.

#### **4.1.7 Gestão de Recursos**

##### **4.1.7.1 Recursos Humanos | Competência, Formação e Consciencialização**

É essencial num SGQ, a definição das competências e exigências para o desempenho das funções de cada colaborador.

A XYZ faz a avaliação de recrutamento e selecção com base na entrevista e no CV enviado pelo candidato mediante publicação de anúncio pela organização.

Existem registos de acções de formação, dos CV, dos certificados de habilitações na pasta de pessoal guardada pela gestão de topo.

No âmbito deste trabalho foi elaborado, colmatando assim a lacuna identificada por este requisito, o procedimento de Selecção e Recrutamento de Recursos Humanos, Anexo IX e as Fichas de Identificação de Funções e Responsabilidades, Anexo I do referido procedimento.

No que respeita à Formação, a XYZ para atingir os objectivos de qualidade aposta na melhoria contínua da formação dos seus colaboradores de modo a assegurar que o pessoal que realiza o trabalho possui a competência necessária e que está devidamente sensibilizado para a relevância e a importância das suas actividades e de como estas contribuem para serem atingidos os objectivos da qualidade. A formação destina-se também a satisfazer as necessidades de desenvolvimento organizacional, funcional e individual, potencializando o espírito de grupo e os níveis motivacionais dos colaboradores.

A XYZ procede anualmente a uma análise de necessidades de formação. Após a identificação destas necessidades, há a aprovação do Plano de Formação que tem por objectivo a constante actualização e desenvolvimento dos colaboradores da empresa, na criação e melhoria das competências técnicas em novas tecnologias e equipamentos, bem como das competências nas relações de trabalho em equipa de forma a possibilitar um pleno desenvolvimento das suas capacidades.

#### **4.1.7.2 Infra-estrutura**

A XYZ possui instalações em Lisboa onde garante a preparação de todos os trabalhos a executar no cliente, e o exercício das actividades administrativas e o atendimento.

A prestação de serviços em Ambiente, passa na grande maioria, pelas instalações dos clientes.

A prestação de serviços em Segurança industrial, passa tanto pelo escritório como pelas instalações dos nossos clientes, uma vez que é sempre necessário realizar o levantamento de dados e a visualização das instalações dos clientes.

A gestão da XYZ determina, proporciona e mantém as infra-estruturas necessárias para que se atinja a conformidade com os requisitos do serviço a prestar aos Clientes:

- Edifícios, espaços de trabalho e meios associados;
- Equipamentos necessários à prestação do serviço;
- Serviços de apoio (tecnologias de informação e de comunicação, meios de transporte, etc.).

É dada particular atenção aos aspectos relativos a ergonomia, luminosidade, ruídos e odores, de modo a fornecer um ambiente físico acolhedor para os clientes e colaboradores.

A manutenção das infra-estruturas é subcontratada a empresas especializadas, seja de limpeza, como de apoio informático, com uma periodicidade definida ou em caso mais urgente solicitado serviço pontual.

#### **4.1.7.3 Equipamentos**

A XYZ procede à manutenção periódica e cumpre a periodicidade de calibração dos seus equipamentos, que estão sujeitos à degradação das suas normais condições. A manutenção garante o bom funcionamento de todo o equipamento, a fiabilidade e prevenção de avarias.

A calibração dos equipamentos de medição e monitorização utilizados na prestação de serviços de SHT cumprem o disposto no procedimento PSHT11.00.

#### **4.1.7.4 Ambiente de Trabalho**

A ISO 9000:2000 define “ambiente de trabalho” como “conjunto de condições sob as quais o trabalho é executado”, onde se inserem os seguintes factores:

- Físicos;
- Sociais;
- Psicológicos;
- Ambientais (temperatura, ruído, etc.);
- Sistemas de reconhecimento;
- Aspectos ergonómicos;

O ambiente de trabalho é uma resultante das preocupações da Empresa com os seus Colaboradores no que concerne a:

- Relacionamento com hierarquia;
- Relacionamento entre Colaboradores;
- Educação e formação;
- Comunicação ascendente e descendente;
- Satisfação pelo trabalho desenvolvido;
- Remunerações/evoluções profissionais.

Estes requisitos devem ser mantidos para que a Empresa possa continuar a privilegiar a permanência/continuidade dos seus Colaboradores.

#### **4.1.8 Realização do Produto**

A XYZ Portugal planeia e desenvolve os processos necessários para a prestação do serviço: o planeamento da prestação do serviço é consistente com os requisitos dos outros processos do Sistema de Gestão da Qualidade.

No planeamento da prestação do serviço, a XYZ determina, consoante cada caso:

- Objectivos e requisitos do serviço a prestar;
- Eventual necessidade de estabelecer processos, documentos e de proporcionar recursos específicos relativos a cada serviço que presta;

- Actividades exigíveis de verificação, validação, monitorização, inspecção e ensaio específicas do produto, bem como a definição de critérios de aceitação do mesmo;
- Registos necessários para proporcionar a evidência relativa do cumprimento dos requisitos do serviço que presta.

O plano, resultado deste planeamento, assume a forma adequada aos métodos de funcionamento da XYZ e/ou exigências dos Clientes.

#### **4.1.9 Processos Relacionados com o Cliente**

É já prática corrente da XYZ antes de assumir o compromisso de prestar um serviço ao Cliente, analisar os requisitos relacionados com o serviço a prestar, assegurando que:

- Os requisitos do serviço estão definidos;
- A Organização tem aptidão para satisfazer/cumprir os requisitos definidos.

O objectivo primordial da norma de referência, é a satisfação do cliente, o que nunca foi avaliado por pro actividade da XYZ. Assim ficou estabelecido e implementado o questionário de avaliação de satisfação do cliente (MD002/00.00), em anexo do presente documento, para recolha anual de informações junto dos nossos clientes.

#### **4.1.10 Concepção e Desenvolvimento**

Atendendo ao facto de a XYZ realizar actividades, quer no âmbito da segurança industrial, quer ambiente, aplicando as melhores soluções técnicas disponíveis e mais adequadas e o posterior seguimento junto do cliente, não permite que a cláusula 7.3 possa ser encarada como uma exclusão, existindo assim o conceito de “concepção e desenvolvimento do produto” conforma a NP EN ISO 9001:2008.

A XYZ tem implementadas actividade através das quais é promovida a concepção ou desenvolvimento dos serviços que presta aos seus clientes para além de eventuais novas práticas que os seus técnicos possam adoptar por aquisição de conhecimentos que venham em bibliografia, acções de formação, etc. A XYZ realiza o produto=serviço partindo de uma base já concebida, emitindo relatórios e toda a documentação associada e exigida pelo cliente.

#### **4.1.11 Compras**

A XYZ assegura que o produto comprado está conforme com os requisitos de aquisição especificados, sendo que o tipo/extensão do controlo aplicado sobre o



Fornecedor/produto dependem do efeito deste produto na subsequente prestação do serviço prestado aos Clientes.

A XYZ até à data do presente projecto, avaliava e seleccionava os seus Fornecedores com base nas aptidões destes para fornecer os produtos de acordo com os requisitos definidos previamente, mas sem ter qualquer documentação de suporte com a identificação dos critérios estabelecidos de selecção e avaliação de fornecedores.

Desta forma foram produzidos e aprovados pela gestão o questionário de Avaliação de fornecedores (MD003/00.00), no anexo VI.

#### **4.1.12 Controlo da Produção**

As actividades de prestação de serviços da XYZ, são realizadas por profissionais “acreditados” com estudos efectuados em estabelecimentos de ensino devidamente homologados para o efeito. Para o exercício das actividades de Segurança Industrial e Ambiente é imperativo que cada trabalhador seja possuidor de grau licenciado nas áreas identificadas conforme MD001/00.00 Identificação de Funções e Responsabilidades, onde constam as habilitações académicas necessárias ao exercício das funções ( Anexo I do PGQ 002/00.01 – Recrutamento e Selecção).

Para a actividade de Técnico Superior de Segurança e Higiene no Trabalho é obrigatório o Certificado de Aptidão Profissional, devidamente reconhecido pela ACT.

#### **4.1.13 Validação dos Processos de Produção**

Este requisito é aplicável á XYZ na medida em que no âmbito das actividades ambientais é recorrente a subcontratação de análises químicas a solos e águas, pelo que é imperativo na consulta aos laboratórios fornecedores, a análise de acreditação dos mesmos.

Torna-se assim necessário a documentação do controlo de fornecedores, o que foi realizado neste projecto com a edição e aprovação questionário de Avaliação de fornecedores (MD003/00.00), em anexo.

#### **4.1.14 Identificação e Rastreabilidade**

O procedimento Controlo de Documento e Registos permitiu uma melhor orientação e controlo no arquivo do historial dos clientes registado no servidor informático, no directório XYZ Clientes.

O colaborador responsável pelo projecto que arquiva todos os dados disponibilizados ou recolhidos para a realização do serviço, como proposta comercial, dados dos trabalhadores, dados das instalações, etc, cumpre o disposto no procedimento, identificando de forma clara em todo o seu percurso, com identificação do nome do projecto, data e versão, de modo a não permitir dúvidas e utilizações indevidas de informação obsoleta e permitindo sempre verificar o ponto de situação em qualquer fase do percurso.

Todos os dados são armazenados no servidor, são alvo de acções de *backups* para eventuais recuperações de documentos, RGQ001.00 – Registo de Backups do Servidor.

#### **4.1.15 Propriedade do Cliente**

A XYZ reconhece que o Cliente é o legítimo e exclusivo titular de todos os direitos de propriedade relativamente às informações disponibilizadas ou recolhidas nas instalações dos clientes, pelo que a XYZ compromete-se a manter a confidencialidade de todo o tipo de informação prestada pelos Clientes.

Os requisitos relativos à propriedade do Cliente são estabelecidos nos respectivos contractos de prestação de serviços, pelo que durante a vigência do mesmo não é permitida a divulgação ou utilização para outros fins devidamente autorizados, qualquer transmissão de informação à qual a XYZ tenha tido acesso.

#### **4.1.16 Preservação do Produto**

Todos os produtos resultantes dos serviços prestados são armazenados por período indefinido no servidor da empresa, na respectiva pasta do cliente. O ficheiro cumpre a identificação conforme PGQ 001/00.00 – Controlo de Documentos e Registos.

Diariamente é realizado backup da informação do servidor e guardada por tempo indeterminado, podendo ser recuperável a qualquer momento.

#### **4.1.17 Controlo dos Equipamentos de Monitorização e de Medição**

A XYZ antes da prestação de serviço solicitado pelos seus clientes, assegurando a conformidade do serviço a prestar com os requisitos especificados, identifica conforme descrito no processo de planeamento da prestação de serviço:

- as medições a realizar;
- os equipamentos de medição e monitorização requeridos,

- Os equipamentos de medição e monitorização são utilizados e controlados de modo que haja consistência entre a sua capacidade de medição e os requisitos a medir, cumprindo o disposto no PSHT11.00 – Calibração dos Equipamentos de Monitorização e Medição

#### **4.1.18 Medição, análise e melhoria**

##### **4.1.18.1 Satisfação do cliente**

Ficou agora definida com uma periodicidade anual a monitorização da informação relativa à percepção que o cliente tem quanto à organização ter satisfeito os seus requisitos, através inquérito de satisfação do cliente (Anexo VII) e também pela gestão de reclamações, caso existam.

Com este inquérito, é analisada a qualidade dos serviços, o atendimento ao público, os prazos de entrega, o serviço comercial e a capacidade técnica de resposta.

Após o tratamento e análise deste material, são propostas acções de melhoria a serem aprovadas na revisão do sistema para posteriormente serem incluídas no plano de melhoria contínua da qualidade. Esta é uma forma de medir o desempenho do sistema de gestão da qualidade através da monitorização.

##### **4.1.18.2 Auditorias Internas da Qualidade**

Foi proposto e aceite pela gestão a elaboração de um procedimento de auditorias internas da qualidade, PGQ 003/00.01 – Auditorias Internas da Qualidade

Este procedimento define uma periodicidade anual para a realização de auditorias internas, coordenadas pelo Gestor da Qualidade e técnicos da equipa de Segurança Industrial e Ambiente.

##### **4.1.18.3 Monitorização e Medição dos Processos**

Foi identificado para cada processo um ou vários objectivos, sendo cada objectivo medido através de um indicador (medidas de desempenho), que permitem avaliar se os processos são capazes de atingir os resultados (objectivos) estabelecidos. Os indicadores podem ser qualitativos ou quantitativos.

Estas informações estão apresentadas no Mapa de objectivos do sistema de gestão (MOQ 01/01.00 – Anexo III), realizado no início deste projecto em colaboração com a gestão de topo

#### **4.1.18.4 Monitorização e Medição dos Produtos**

Como já referido ao longo deste documento, ficou definido que anualmente a XYZ monitoriza / controla a qualidade dos serviços prestados através dos inquéritos de satisfação de cliente, agora editado.

Nesta fase inicial e atendendo ao facto de não ser uma prática junto dos nossos clientes, optou-se por uma periodicidade anual, no entanto e caso se verifique insuficiente, poderá ser alterado para semestral ou outra entretanto aceite pela gestão de topo.

O inquérito foi realizado de forma a poder avaliar a satisfação do cliente com cada um dos diferentes aspectos inerentes à prestação do serviço nas áreas de ambiente e segurança industrial.

Outro indicador é as reclamações, tendo estas de ser analisadas com cuidado e caso a caso, ouvindo o cliente e os colaboradores que intervieram na situação que lhe deu origem. De forma a cumprir este requisito, foi também elaborado o procedimento PGQ 004/00.01 – Não Conformidades, Acções Correctivas e Preventivas, Anexos XI.

#### **4.1.18.5 Controlo do Serviço Não Conforme**

A XYZ enquanto prestadora de serviços tem que assegurar que o serviço prestado “não conforme” com os requisitos é identificado e controlado. O controlo e correspondentes responsabilidades/autoridades pelo tratamento do produto não conforme são definidos em procedimentos documentados.

Perante o requisito, foi editado o procedimento PGQ 004/00.01 – Não Conformidades, Acções Correctivas e Preventivas, identificando assim o que fazer perante uma não conformidade.

#### **4.1.19 Análise de Dados**

Os dados resultantes das diferentes actividades de monitorização e medição são tratados sob a forma de indicadores, que permitem avaliar o desempenho da organização no decurso das suas actividades e no decorrer do tempo.

Com a implementação do SGQ e a edição dos documentos já referidos, a XYZ já consegue recolher e analisar dados de forma a:

- Demonstrar a adequação e a eficácia;
- Avaliar onde devem ser efectuadas acções de melhoria.

A análise destes dados, vai proporcionar as informações sobre:

- A satisfação do Cliente;
- A conformidade com os requisitos do serviço prestado;
- As características/tendências dos Processos e, assim, evidenciar oportunidades para acções preventivas/de melhoria;
- Fornecedores

Esta análise reflecte-se no plano de acções e no mapa de objectivos da XYZ.

#### **4.1.20 Melhoria Contínua, Acções Correctivas e Preventivas**

##### **4.1.20.1 Melhoria Contínua**

Tendo em vista a melhoria contínua do seu funcionamento, a XYZ:

- Actualiza os Objectivos da Qualidade, sempre que considerar conveniente;
- Analisa os resultados dos inquéritos de satisfação de clientes
- Analisa os Resultados das Auditorias;
- Implementa acções Correctivas/Preventivas;
- Revê periodicamente o Sistema de Gestão da Qualidade.

Todos estes documentos agora editados e aprovados pela gestão, vão permitir identificar aspectos a melhorar e outra até mesmo para corrigir, indo assim ao encontro de um serviço de excelência, objectivo da XYZ.

##### **4.1.20.2 Acções Correctivas e Preventivas**

A XYZ empreende acções para eliminação das causas e das potenciais causas das “não conformidades” de modo a evitar a sua repetição: estas acções são as apropriadas aos efeitos das não conformidades detectadas ou das potenciais.

A gestão de topo aprovou o procedimento documentado, PGQ 004/00.01 – Não Conformidades, Acções Correctivas e Preventivas, no qual estão definidos requisitos para:

- Determinar potenciais não conformidades, as suas causas e rever as não conformidades efectivas (incluindo reclamações do Cliente);
- Determinar as causas das não conformidades e das potenciais não conformidades;
- Avaliar a necessidade de implementar acções que assegurem a não repetição de “não conformidades”;

- Registrar os resultados das acções correctivas e preventivas empreendidas;
- Rever as acções correctivas e preventivas empreendidas.
- Procedimentos Aplicáveis:

## 5 Considerações Finais

O sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a NP EN ISO 9001:2008 segue os princípios do ciclo de Deming, Ciclo PDCA, onde se verifica o planeamento, a acção, a verificação e a melhoria.

O objectivo do presente trabalho é a implementação do SGQ na XYZ Portugal Lda. e atendendo à recente execução do objectivo e ao prazo de entrega do presente documento, a fase de verificação e de melhoria não são avaliadas, uma vez que estão neste momento em fase de concretização.

Exemplos de indicadores que nos permite avaliar o processo implementado e a posterior melhoria são os dados relativos à avaliação de fornecedores e da satisfação dos clientes. Não foram tratados, pois foram distribuídos os respectivos formulários, em anexo, estando ainda a aguardar a resposta aos mesmos. Só assim seria possível compilar informação e obter as respectivas conclusões acerca dos serviços prestados.

Será realizada anualmente, ou seja, em 2014 a verificação do sistema agora implementado, por auditoria interna e implementação das melhorias decorrentes da revisão do SGQ.

Para trabalho futuro foi proposto à gestão uma análise SWOT (Strengths – pontos fortes; Weaknesses – pontos fracos; Opportunities – oportunidades e Threats – Ameaças), permitindo avaliar novas oportunidades de negócio, através da avaliação das ameaças e das oportunidades e atendendo à fase crítica que o mercado empresarial atravessa.

Apesar do real interesse da empresa ser a implementação do SGQ, foi abordada a questão da integração de sistemas, SGQ, SGA e SGSST e os seus benefícios.

Atendendo ao facto da empresa ser já autorizada pela ACT, enquanto prestadora de serviços de Segurança e Higiene no Trabalho, faz todo o sentido e é muito provável, dado o contributo dos resultados positivos e práticos obtidos durante este trabalho, que num futuro próximo se realize a integração dos sistemas da Qualidade com SHT.

## 6 Conclusão

O presente trabalho tem por objectivo, assumindo um carácter de inovação, a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade na XYZ Portugal Lda., perspectivando uma futura certificação segundo a NP EN ISO 9001:2008. É de realçar que a empresa em análise não tem, nem tão pouco iniciou qualquer processo de implementação do SGQ para além do resultante do presente trabalho.

Todo este trabalho foi dedicado à implementação do Sistema de Gestão da Qualidade na XYZ, devido à comunicação por parte da gestão em ter somente interesse imediato neste sistema de gestão. No entanto e como não podia deixar de ser, no âmbito do mestrado de Sistema de Gestão Integrado, foi avaliada a temática da integração dos sistemas, atendendo às vantagens dos mesmos, conforme descrito no ponto 2.10.

Com este trabalho foi aplicada a metodologia de implementação do sistema de gestão da qualidade baseado na norma NP EN ISO 9001:2008 e elaboradas várias ferramentas para a sua implementação prática. De entre as ferramentas desenvolvidas neste trabalho destacam-se:

- Auditoria de Diagnóstico do sistema de gestão da qualidade NP EN ISO 9001:2008 (Anexo II)
- Identificação dos processos da organização
- Ficha de processo (Anexo IV)
- Manual da qualidade (Anexo V)
- Procedimentos da gestão da qualidade (Anexo VIII a XI)
- Fichas de Funções e Responsabilidades (Anexo I do PGQ 002.00)
- Questionário de Satisfação dos Clientes (Anexo VII);
- Questionário de Avaliação de Fornecedores (Anexo VI);

Todas estas ferramentas e documentos foram desenvolvidos, aprovados e implementados pela gestão de topo, com quem se estabeleceu uma parceria continua na elaboração do presente trabalho.

Atendendo á dimensão da empresa, o empenhamento de todos os colaboradores foi muito fácil de conseguir, até porque a comunicação interna é extremamente simples, pelo facto de sermos 5 pessoas com uma grande colaboração de equipa. Sem dúvida que este facto ajudou no resultado positivo da implementação do SGQ.



No entanto, o processo de implementação requer mais tempo do que disponibilizado até ao momento de elaboração do presente documento, a abordagem recaiu nos aspectos fundamentais e na implementação do planeamento e acção do SGQ, pelo que neste momento se está a contribuir para a avaliação e análise de melhoria do SGQ, estando ainda a rever e actualizar procedimentos organizacionais inicialmente descritos. A compatibilização entre a norma de referência para a Qualidade com as da Gestão Ambiental e da Segurança, permitirá, quando a gestão da empresa o considere oportuno, desenvolver os outros sistemas de forma integrada com este, sem lacunas ou sobreposições.

Todos os documentos agora editados pela autora no âmbito do presente trabalho, foram divulgados a todos os colaboradores após a devida aprovação pela gestão de topo e encontram-se publicados no servidor da empresa. Este servidor é a base de trabalho de todos os colaboradores, é onde se reúnem todas as informações da empresa e dos seus clientes.

A conclusão e satisfação com a implementação do SGQ registaram-se na boa adesão e colaboração de todos, mantendo o pressuposto da melhoria das actividades e planeamento que era realizada até à implementação e edição da documentação associada ao sistema, tendo sido muito gratificante para mim a interiorização de todo um processo de implementação do SGQ. No entanto este processo continua, não só pela sua manutenção, mas dado ponto de situação em que nos encontramos, o passo seguinte será a verificação mediante uma auditoria interna e o respectivo plano de acções de melhoria decorrentes dos indicadores de desempenho agora definidos e editados.

Outra conclusão retirada com efeito prático do presente trabalho e dado o envolvimento de todos, rapidamente se chegou à possibilidade de integração do sistema de gestão da qualidade com o de segurança e higiene no trabalho, pelo que poderá contemplar o próximo desafio!

## 7 Referências bibliográficas

APCER - Associação Portuguesa de Certificação. *Guia Interpretativo NP EN ISO 9001:2000*, Lisboa, 2003

Associação Empresarial de Portugal (AEP). *"Qualidade, Manual Pedagógico PRONACI (Programa Nacional de Qualificação de Chefias Intermédias)"*, Porto, 2003

Ferreira H.; Sá, J., G.; Segurado, M.; Sampaio, P.; Oliveira, R. *"Guia Interpretativo NP EN ISO 9001: 2008 – APCER, 2010*

ISO/TC 176/SC 2/N. ISO - *Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for Management Systems*, 2008

ISO-TC176-SC1 N429, *Quality Management Principles*, Fevereiro de 2013

Material de Apoio da Disciplina de Ferramentas da Qualidade do Mestrado de Giqas, Lisboa, ISEC, 2010

Material de Apoio da Disciplina de SIQAS do Mestrado de GIQAS, Lisboa, ISEC, 2012.

Pinto, A., *Gestão Integrada de Sistemas Qualidade, Ambiente e SST*, Lisboa, Edições Sílabo, 2012.

Pinto, A., & Soares, I., *Sistemas de Gestão da Qualidade- Guia para a sua Implementaçã*, Lisboa, Edições Sílabo, 2010.

Pires, A. R., *Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação* (1ª Edição ed.),Lisboa, Edições Sílabo, 2012.

*Material de Apoio da Disciplina Gestão da Qualidade I*, Lisboa, ISEL, 2002.

ISO FOCUS+, *Small Bussiness*, Fevereiro 2013.

Sousa, Carlos, *SPQ Sistema Português da Qualidade*, cadernos técnicos, CATIM, 2008

NP EN ISO 9001:2008, *Sistemas de Gestão da Qualidade- Requisitos*, Instituto Português da Qualidade.

NP 4433:2005, *Linhas de Orientação para a documentação de sistemas de gestão da qualidade*, Instituto Português da Qualidade.

NP EN ISO 9004:2011, *Gestão do Sucesso sustentado de uma organização - Uma abordagem da gestão pela qualidade*, Instituto Português da Qualidade.

NP EN ISO 9000: 2005, *Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos e vocabulário*, Instituto Português da Qualidade.

Apcer: <http://www.apcer.pt/>, acedido em 10.04.2013

Instituto Português da Qualidade: [www.ipq.pt/](http://www.ipq.pt/)

International Organization for Standardization: [www.iso.org](http://www.iso.org),  
<http://www.iso.org/iso/home/standards/benefitsofstandards.htm>, acedido em 10.04.2013

Associação Empresarial de Portugal: <http://www.aeportugal.pt/>, acedido em 10.03.2013

## **8 ANEXOS**

**ANEXO I** – CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SGQ

**ANEXO II** - AUDITORIA DE DIAGNÓSTICO NO ÂMBITO DO SGQ

**ANEXO III** - MAPA DE OBJECTIVOS DA QUALIDADE 2013 DA XYZ PORTUGAL LDA.

**ANEXO IV** – FICHAS DE PROCESSOS

**ANEXO V** – MANUAL DA QUALIDADE

**ANEXO VI** – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

**ANEXO VII** – QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

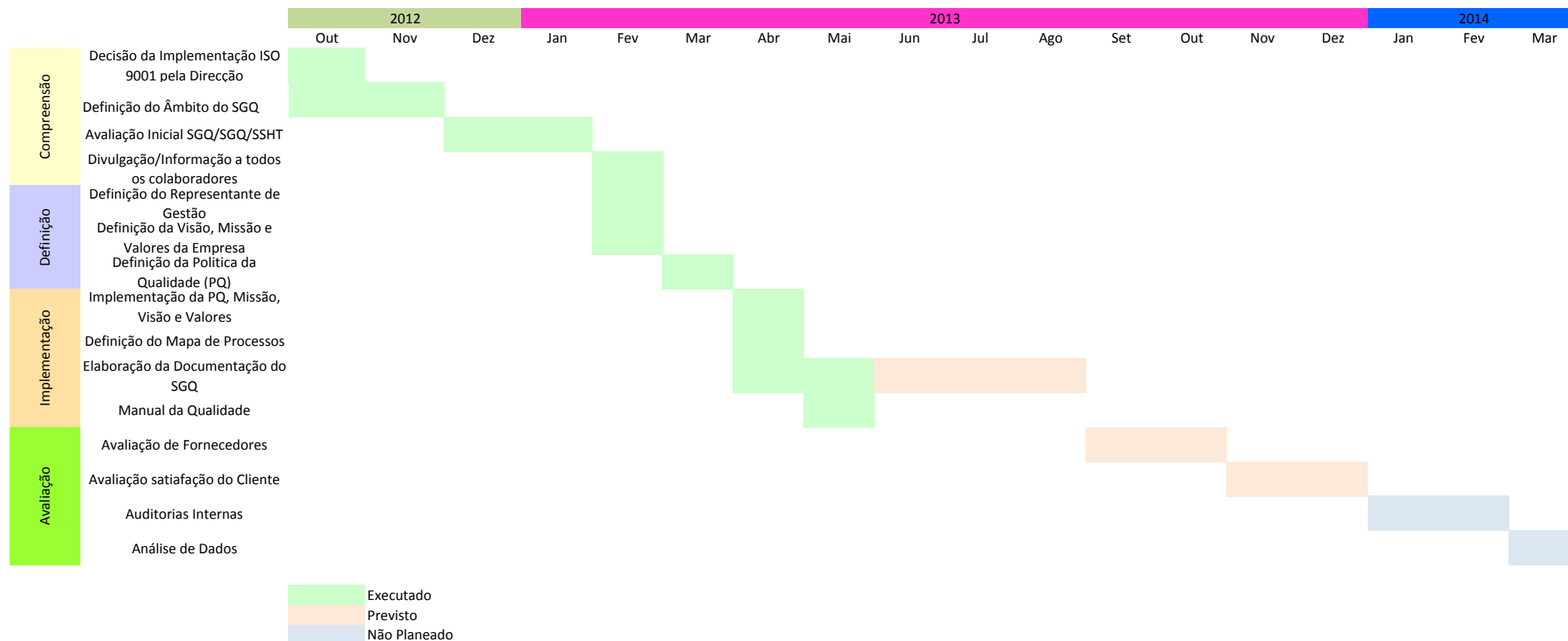
**ANEXO VIII**- PROCEDIMENTO DE CONTROLO DE DOCUMENTOS E REGISTOS

**ANEXO IX** – PROCEDIMENTO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

**ANEXO X** – PROCEDIMENTO DE AUDITORIAS INTERNAS

**ANEXO XI** – PROCEDIMENTO DE NÃO CONFORMIDADES, ACCÇÕES CORRECTIVAS E PREVENTIVAS

## **ANEXO I – CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SGQ**



## **ANEXO II - AUDITORIA DE DIAGNÓSTICO NO ÂMBITO DO SGQ**

# Lista de Verificação<sup>i</sup> de Requisitos Normativos – ISO 9001:2008

## Sistema de Gestão da Qualidade

### 1. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

- **Denominação Social:** XYZ Portugal Lda.
- **Morada (Sede):** Rua Alameda Jacinto nº 33 F, 1º B, 1500-272 Lisboa
- **Telefone:** -
- **Fax:** -
- **E-mail:** -
- **Observações:** As instalações da XYZ Portugal são um escritório situado em Lisboa, com área aproximada de 150 m2, onde se desenvolvem actividades administrativas de prestação de serviços nas áreas de segurança industrial e ambiente.

A presente lista de verificação pretende avaliar a actual situação (ano zero) face à implementação dos requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008

### 2. IDENTIFICAÇÃO PESSOA DE CONTACTO

- **Responsável:** Gerente
- **Função:** Director Geral
- **Telefone:** - **Fax:** - **Móvel:** -
- **E-mail:** -
- **Contacto:** Cátia Vilar
- **Função:** Gestor da Qualidade
- **Telefone:** - **Fax:** - **Móvel:** -
- **E-mail:** -
- **Observações:-**

### 3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

- N° Colaboradores: 9
- Homens: 3
- Mulheres: 3
- Quadros Superiores: 6
- Colaboradores a Prestação de Serviços: 3
- Regime Funcionamento: 24 horas
- Características da Actividade:
  - Ao nível ambiental, são executadas obras nas instalações dos clientes, monitorização de redes piezométricas, remediação de solos contaminados, etc.
  - Ao nível de Segurança Industrial, são realizadas auditorias nas instalações dos clientes, desenvolvimento e acompanhamento de trabalhos de várias temáticas, Consultoria geral, etc.
  - No que respeita ao colaboradores a prestação de serviços, realizam o turno da noite (18h as 9h) onde são responsáveis pelo atendimento telefónico da linha de emergência no âmbito do serviço prestado a alguns clientes.



#### 4. AVALIAÇÃO DO CUMPRIMENTO DOS REQUISITOS NP EN ISO 9001:2008

4.1 REQUISITOS GERAIS						
NORMA ISO 9001:2008	EXISTE PRÁTICA		EXISTEM DOCUMENTOS		MEDIDAS CORRECTIVAS	OBSERVAÇÕES
	Sim	Não	Sim	Não		
A organização tem estabelecido, documentado e mantido um SGQ de acordo com os requisitos da ISO 9001:2008?		☹	☺		Adaptar a documentação existente aos requisitos da norma	Existe um conjunto de documentação em vigor mas detecta-se a necessidade e adequação da mesma aos requisitos normativos da norma NP EN ISO 9001:2008, podendo haver necessidade de desenvolvimento de novos procedimentos.
A organização identifica processos para o SGQ e para a sua aplicação?		☹		☹	Identificar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• processos;</li> <li>• Recursos;</li> <li>• Critérios.</li> </ul>	
É determinada a sequência e interacção destes processos?		☹		☹	Identificar os processos e a interacção dos mesmos	
determinar critérios e métodos necessários para assegurar que tanto a operação como o controlo destes processos são eficazes		☹		☹		
assegurar a disponibilidade de recursos e de informação necessários para suportar a operação e a monitorização destes processos		☹		☹		
monitorizar, medir onde aplicável e analisar estes processos		☹		☹		
implementar acções necessárias para atingir os resultados planeados e a melhoria contínua destes processos.		☹		☹		

#### 4.2 REQUISITOS DA DOCUMENTAÇÃO

Generalidades						
NORMA ISO 9001:2008	EXISTE PRÁTICA		EXISTEM DOCUMENTOS		MEDIDAS CORRECTIVAS	OBSERVAÇÕES
	Sim	Não	Sim	Não		
A organização definiu a Política da Qualidade?	☺		☺		Documentar a política da qualidade em formato definido no âmbito do SGQ	
Elaborou um Manual da Qualidade?		☹	☺		O ponto 4.2.2 da norma referente ao manual da qualidade não é	Existem documentos como o organigrama da empresa, as funções de

					cumprido pela organização.	cada colaborador, etc.
Existem procedimentos documentados e registos requeridos por esta Norma;		☹	☺		Editar o sistema documental de acordo com a norma	Existem procedimentos mas não de acordo com a norma
documentos, incluindo registos, determinados pela organização como necessários para assegurar o planeamento, a operação e o controlo eficazes dos seus processos	☺		☺			Existem registos que são mantidos por tempo indeterminado no servidor. Não existe procedimento escrito desta pratica.

#### 4.2.3 CONTROLO DE DOCUMENTOS

NORMA ISO 9001:2008	EXISTE PRÁTICA		EXISTEM DOCUMENTOS		MEDIDAS CORRECTIVAS	OBSERVAÇÕES
	Sim	Não	Sim	Não		
Os documentos do SGQ são controlados?	☺			☹	Definir as regras da organização explicitando a aprovação, revisão, actualização, alterações e também a disponibilidade dos documentos actualizados e controlar os documentos obsoletos.	A XYZ não tem definidos procedimentos com estas regras e definições, no entanto os documentos como, procedimentos e relatórios têm incluída a listagem de revisões anteriores, versão e data de actualização, etc.
Existe um procedimento documentado:						
para aprovar os documentos quanto à sua adequação?	☺			☹	Definição de formatos, definição dos campos principais, etc.	Não existe procedimento documentado
para rever e actualizar os documentos e para os reaprovar?	☺			☹	A revisão dos documentos é realizada ao nível da hierarquia, quando justificado	Não existe procedimento documentado
para assegurar que as alterações e o estado actual de revisão dos documentos são identificados;	☺			☹	Definir o formato de identificação do estado de cada documento (versão, data de actualização, etc)	Exemplo do já sucedido: consultar uma listagem errada!
para assegurar que as versões relevantes dos documentos aplicáveis estão disponíveis nos locais de utilização	☺		☺		Os documentos estão associados às pastas informáticas de cada cliente. Por norma todos têm data de versão e actualização	
para assegurar que os documentos se mantêm legíveis e prontamente identificáveis;	☺		☺		Os documentos estão associados às pastas informáticas de cada cliente.	Não existe documento escrito para esta prática
para assegurar que os documentos de origem externa determinados pela organização como necessários para o planeamento e operação do sistema de gestão da qualidade são identificados e a sua distribuição controlada;	☺		☺		Os documentos não editados pela XYZ são identificados com a fonte de origem, data de actualização e versão	Não existe documento escrito para esta prática

para prevenir a utilização indevida de documentos obsoletos e para os identificar de forma apropriada se forem retidos para qualquer propósito.					As versões anteriores ou obsoletas dos documentos são guardadas em pastas de arquivo morto no servidor	Não existe documento escrito para esta prática
---	--	--	--	--	--	--

#### 4.2.4 CONTROLO DE REGISTOS

NORMA ISO 9001:2008	EXISTE PRÁTICA		EXISTEM DOCUMENTOS		MEDIDAS CORRECTIVAS	OBSERVAÇÕES
	Sim	Não	Sim	Não		
Existe procedimento escrito para definir controlos necessários para identificação, armazenagem, protecção, recuperação, retenção e destino dos registos.					Definir procedimento com identificação e definição de controlos necessários à identificação, armazenagem, protecção, recuperação, retenção e destino dos registos.	
São realizados backup's informáticos?					O servidor realiza backup's diariamente, disponíveis e recuperáveis.	Não existe documento escrito para esta prática

### 5. RESPONSABILIDADE DA GESTÃO

#### 5.1 Comprometimento da Gestão

NORMA ISO 9001:2008	EXISTE PRÁTICA		EXISTEM DOCUMENTOS		MEDIDAS CORRECTIVAS	OBSERVAÇÕES
	Sim	Não	Sim	Não		
A gestão de topo proporciona evidências do seu comprometimento no desenvolvimento e implementação do sistema de gestão da qualidade?						Comunicação Interna e Reuniões Periódicas – sessões brainstorming
comunicar à organização a importância de se ir ao encontro dos requisitos do cliente, bem como dos estatutários e regulamentares?						
Divulga a Política da Qualidade?						
Assegura que os objectivos da Qualidade são estabelecidos?					Definir os objectivos da qualidade	
conduz as revisões pela gestão?						Registos de reuniões
assegura a disponibilidade dos recursos?						

#### 5.2 FOCALIZAÇÃO NO CLIENTE

NORMA ISO 9001:2008	EXISTE PRÁTICA		EXISTEM DOCUMENTOS		MEDIDAS CORRECTIVAS	OBSERVAÇÕES
	Sim	Não	Sim	Não		
A gestão de topo deve assegurar que os requisitos do cliente são determinados					Os requisitos do cliente é assegurado por e-mail aquando da execução da	

e que se foi ao seu encontro, tendo em vista aumentar a satisfação do cliente					proposta e/ou adjudicação. No entanto não é registada a satisfação do cliente relativamente ao serviço prestado.	
Avaliação da satisfação do cliente	☺			☹	Avaliar a satisfação do cliente	

### 5.3 POLÍTICA DA QUALIDADE

NORMA ISO 9001:2008	EXISTE PRÁTICA		EXISTEM DOCUMENTOS		MEDIDAS CORRECTIVAS	OBSERVAÇÕES
	Sim	Não	Sim	Não		
É adequada à natureza, dimensão, actividades, produtos e serviços da Organização?		☹		☹		
Incluí um compromisso relativamente ao cumprimento dos requisitos e à melhoria contínua do SGQ?		☹		☹	Documentar a politica da qualidade em formato definido no âmbito do SGQ e disponível no servidor	
É documentada, implementada, mantida e comunicada a todos os Colaboradores?		☹		☹		
É revista para se manter apropriada?		☹		☹	Definir periodicidade de revisão da politica	

### PLANEAMENTO

#### 5.4.1 Objectivos da Qualidade

NORMA ISO 9001:2008	EXISTE PRÁTICA		EXISTEM DOCUMENTOS		MEDIDAS CORRECTIVAS	OBSERVAÇÕES
	Sim	Não	Sim	Não		
São estabelecidos pela gestão de topo os objectivos anuais da qualidade para as funções e níveis relevantes?		☹		☹	Definir objectivos da qualidade anuais, mensuráveis e consistentes com a politica da qualidade.	Não são estabelecidos objectivos da qualidade
São mensuráveis?		☹		☹		
São consistentes com a politica da Qualidade?		☹		☹		

#### 5.4.2 Planeamento do sistema de gestão da qualidade

NORMA ISO 9001:2008	EXISTE PRÁTICA		EXISTEM DOCUMENTOS		MEDIDAS CORRECTIVAS	OBSERVAÇÕES
	Sim	Não	Sim	Não		
A gestão de topo assegura o planeamento do SGQ, indo ao encontro dos requisitos da gestão de processos		☹		☹	Documentar objectivos da qualidade em simultâneo com os objectivos de gestão	

#### 5.5.1 Responsabilidade e Autoridade

A gestão de topo assegura que as responsabilidades e autoridade são definidas e comunicadas? Quem são os donos dos processos?	☺			☹	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir claramente as funções de cada um e o que se pretende (actividades a desempenhar,</li> </ul>	
---	---	--	--	---	--	--

					responsabilidades e autoridades associadas)	
					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação clara por todos os colaboradores</li> </ul>	
<b>5.5.2 – Representante da gestão</b>						
A gestão de topo designa um membro da gestão para:						
Assegurar que os processos são estabelecidos, implementados e mantidos?		☹		☹	Definir responsável pelo SGQ	
Reporta o desempenho do SGQ?		☹		☹		
Assegura a promoção da consciencialização para os requisitos do cliente?		☹		☹	O responsável pelo SGQ tem de apoiar a gestão de topo e consciencializar os colaboradores no sentido da cooperação para o bom funcionamento do SGQ.	
<b>5.5.3 – Comunicação Interna</b>						
São estabelecidos os processos de comunicação na organização?	☺			☹	Definir os meios de comunicação interna em procedimento documentado.	Os meios utilizados de divulgação de novos dados aos colaboradores são: e-mail, reuniões. etc
<b>5.6 - Revisão pela Gestão</b>						
5.6.1 - Generalidades						
Na revisão inclui-se a avaliação de oportunidades de melhoria e as necessidades de alterar SGQ?		☹		☹		
5.6.2 Entrada para a revisão						
As entradas para a revisão incluem?						
resultados de auditorias;		☹		☹		
retorno da informação do cliente;		☹		☹	Definir periodicidade de verificação do ponto de situação da organização face ao SGQ, se este se mantém adequado.	Por meio de avaliação dos resultados das auditorias, reclamações dos clientes, etc.
desempenho do processo e conformidade do produto		☹		☹		
estado das acções preventivas e correctivas	☺			☹		
seguimento de acções resultantes de anteriores revisões pela gestão;		☹		☹		
alterações que possam afectar o sistema de gestão da qualidade		☹		☹		
recomendações para melhoria	☺			☹		
5.6.3 Saída para a revisão						
A saída da revisão inclui decisões e acções relativas a:						
a melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade e dos seus processos	☺			☹	Documentar, por meio de e-mail, etc, as melhorias a adoptar.	

melhoria do produto relacionada com requisitos do cliente	☺			☹		
necessidades de recursos	☺			☹		

## 6. GESTÃO DE RECURSOS

### 6.1 Provisão de Recursos

NORMA ISO 9001:2008	EXISTE PRÁTICA		EXISTEM DOCUMENTOS		MEDIDAS CORRECTIVAS	OBSERVAÇÕES
	Sim	Não	Sim	Não		
A Organização determina e proporciona os recursos necessários para implementar e manter o SGQ e a sua melhoria contínua	☺			☹	Definir os recursos necessários: humanos e materiais, para implementar o SGQ	
A Organização determina e proporciona os recursos necessários para aumentar a satisfação do cliente		☹		☹		
A Organização determina e proporciona os recursos necessários para implementar e manter o SGQ e a sua melhoria contínua		☹		☹		

### 6.2.2 Competência, Formação e Consciencialização

A organização determina a competência necessária para o pessoal?	☺			☹	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir as funções dos colaboradores ( que tarefas incluem, competências necessárias, experiência, formação, etc)</li> <li>Estabelecer comparativo entre o descritivo das funções necessárias e das existentes</li> <li>Avaliar o desvio</li> <li>Definir as acções de formação identificadas como necessárias</li> <li>Elaborar procedimento escrito de acções de formação</li> </ul>	
Proporciona formação ou empreende acções que satisfaçam essas necessidades?	☺			☹		
Faz a avaliação dos novos colaboradores?	☺			☹		<ul style="list-style-type: none"> <li>Faz a avaliação com base na entrevista e no CV;</li> <li>Existe plano anual de formação</li> </ul>
Avalia a eficácia das acções empreendidas?	☺			☹		
Assegura que o pessoal está consenciente da relevância e da importância das suas actividades e como contribuem para os objectivos da Qualidade		☹		☹		
Mantêm os registos apropriados da escolaridade, formação, saber fazer e experiência do pessoal?	☺		☺			Existem registos de acções de formação, dos CV, dos certificados de habilitações na pasta de pessoal guardada pela gerência.

### 6.3 Infraestrutura

A organização determina, proporciona e mantém a infra estrutura para atingir a conformidade do produto quanto a:						
edifícios, espaço de trabalho e meios	☺		☺			

associados;					
equipamento do processo (tanto hardware como software)	☺		☺		
serviços de apoio?	☺		☺		

## 6.4 Ambiente de Trabalho

A organização gere o ambiente de trabalho para atingir a conformidade do produto?	☺		☺		Os colaboradores sentem-se motivados, com um bom ambiente de trabalho, seja social, ergonómico, requisitos de SHT cumpridos, etc.
---	---	--	---	--	---

## 7. REALIZAÇÃO DO PRODUTO

### 7.1 Planeamento da realização do produto

NORMA ISO 9001:2008	EXISTE PRÁTICA		EXISTEM DOCUMENTOS		MEDIDAS CORRECTIVAS	OBSERVAÇÕES
	Sim	Não	Sim	Não		
A organização planeia e desenvolve os processos necessários para a realização do produto?	☺			☹	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir por área de actuação, os objectivos de qualidade;</li> <li>Os requisitos do produto são determinados pelo cliente</li> </ul>	Antes de qualquer trabalho ou visita, é sempre feito o planeamento
No planeamento da realização do produto, determina os objectivos para a qualidade e os requisitos do produto?	☺			☹		
A necessidade de estabelecer processos, documentos e os recursos específicos para o produto?	☺			☹		
As actividades requerida para a verificação, validação, monitorização, inspecção e ensaio, para o produto e os seus critérios de aceitação?	☺		☺			
Os registos necessários para proporcionar a evidência de que os processos de realização vão de encontro aos requisitos?	☺		☺			

### 7.2 Processos relacionados com o cliente

NORMA ISO 9001:2008	EXISTE PRÁTICA		EXISTEM DOCUMENTOS		MEDIDAS CORRECTIVAS	OBSERVAÇÕES
	Sim	Não	Sim	Não		
A organização determina: os requisitos especificados pelo cliente, incluindo os requisitos para as actividades de entrega e posteriores à entrega;	☺		☺			Os requisitos do produto são estipulados pelo cliente e devidamente registos por -email.
os requisitos não declarados pelo cliente, mas necessários para a utilização especificada ou pretendida, onde	☺		☺			



conhecidas;						
os requisitos estatutários e regulamentares relacionados com o produto	☺			☺		
quaisquer requisitos adicionais determinados pela organização	☺			☺		
A organização revê os requisitos relacionados com o produto, antes de apresentação de propostas, aceitação de encomendas ou alterações a contratos ou encomendas?	☺			☺		Brainstorming com a equipa técnica responsável pela execução
A organização assegura que:						
os requisitos do produto estão definidos (o prazo de entrega está definido)	☺		☺			Por e-mail ou por telefone
os requisitos do contrato ou encomenda diferentes dos anteriormente expressos são resolvidos	☺		☺			Podendo ser discutidos por telefone, directamente com o cliente, ou por e-mail.
a organização tem aptidão para ir ao encontro dos requisitos definidos	☺		☺			Brainstorming com a equipa técnica responsável pela execução
São mantidos os registos dos resultados da revisão e das acções que resultem da revisão.	☺		☺			O produto é sempre enviado ao cliente para avaliação e validação antes de concluído.
Quanto o cliente proporciona declarações não documentadas de requisitos, os requisitos do cliente são confirmados pela organização antes da aceitação.	☺		☺			Por telefone e finalmente por –email.
Quando os requisitos do produto são alterados, a organização assegura que os documentos relevantes são corrigidos e que o pessoal relevante toma consciência dos requisitos alterados?	☺		☺			É sempre alterada a versão do documento e listadas as alterações submetidas
A organização estabelece e implementa formas eficazes para a comunicação com os clientes, ao nível de:						
informação sobre o produto	☺		☺			
questionários, contratos ou processamento de encomendas, incluindo rectificações	☺		☺			
retorno de informação do cliente, incluindo reclamações do cliente	☺		☺			



### 7.3 Conceção e Desenvolvimento

NORMA ISO 9001:2008	EXISTE PRÁTICA		EXISTEM DOCUMENTOS		MEDIDAS CORRECTIVAS	OBSERVAÇÕES
	Sim	Não	Sim	Não		
A organização planeia e controla a concepção e o desenvolvimento do produto?						Este requisito da norma é tratado como sendo uma exclusão, uma vez que o produto concebido pela empresa parte de uma base já existente. A XYZ realiza actividades, quer no âmbito da segurança industrial, quer ambiente, limitando-se a aplicar as melhores soluções técnicas disponíveis e mais adequadas, não havendo lugar a “concepção e desenvolvimento do produto”
Durante o planeamento da concepção e do desenvolvimento, a organização determina:						
as etapas da concepção e do desenvolvimento						
as revisões, verificações e validações que sejam apropriadas a cada etapa de concepção e de desenvolvimento						
as responsabilidades e autoridades para a concepção e o desenvolvimento						
A organização gere as interfaces entre os diferentes grupos envolvidos na concepção e no desenvolvimento para assegurar comunicação eficaz e clara atribuição de responsabilidade.						
As entradas relativas ao requisitos do produto são registadas e mantidas ?						
As entradas incluem:						
requisitos funcionais e de desempenho						
requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis onde aplicável, informação resultante de concepções anteriores semelhantes						
outros requisitos essenciais para a concepção e o desenvolvimento						
As saídas da concepção vão:						
ao encontro dos requisitos das entradas para a concepção e o desenvolvimento						
proporcionam informação apropriada para comprar, produzir e para o fornecimento do serviço						
contem ou referem critérios de aceitação do produto						
especificam as características do produto que são essenciais para a sua utilização segura e apropriada						
Em etapas apropriadas, revisões sistemáticas da						

concepção e do desenvolvimento são utilizadas de acordo com as disposições planeadas para:						
avaliar a aptidão dos resultados da concepção e do desenvolvimento para ir ao encontro dos requisitos?						
identificar quaisquer problemas e propor as acções necessárias						
A verificação é realizada de acordo com as disposições planeadas para assegurar que as saídas da concepção e do desenvolvimento vão ao encontro dos requisitos das entradas da concepção e do desenvolvimento						
A validação da concepção e do desenvolvimento é realizada de acordo com as disposições planeadas para assegurar que o produto resultante é capaz de ir ao encontro dos requisitos para a aplicação especificada						
As alterações na concepção e no desenvolvimento são identificadas e os registos mantidos.						
As alterações são ser revistas, verificadas e validadas, conforme apropriado, e aprovadas antes da implementação. A revisão das alterações na concepção e no desenvolvimento incluem a avaliação do efeito das alterações						
Os registos dos resultados de revisões de alterações e de quaisquer acções necessárias devem ser mantidas?						

## 7.4 Compras

### 7.4.1 Processo de Compras

NORMA ISO 9001:2008	EXISTE PRÁTICA		EXISTEM DOCUMENTOS		MEDIDAS CORRECTIVAS	OBSERVAÇÕES
	Sim	Não	Sim	Não		
A organização assegura que o produto comprado está conforme com os requisitos de compra especificados?	☺			☹	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir critérios para avaliação de produtos e serviços fornecidos;</li> <li>Procedimento escrito de selecção, avaliação de</li> </ul>	
O tipo e a extensão do controlo aplicado ao fornecedor e ao produto comprado depende do efeito do produto comprado na subsequente realização	☺			☹		

de produto ou no produto final					fornecedores.	
A organização avalia e selecciona fornecedores com base nas suas aptidões para fornecer produto de acordo com os requisitos da organização?	☺			☹		
São estabelecidos critérios para selecção, avaliação e reavaliação de fornecedores?	☺			☹		
Os registos dos resultados de avaliações e de quaisquer acções necessárias resultantes das avaliações são mantidos?	☺			☹		Não existe avaliação escrita de fornecedores

#### 7.4.2 Informações de Compras

A informação de compra deve descrever o produto a ser comprado, incluindo quando apropriado:	☺		☺		Informar dos resultados da avaliação e definir acções face aos resultados	Solicitado por e-mail com especificação pretendida
requisitos para aprovação de produto, de procedimentos, de processos e de equipamento	☺			☹		
requisitos para qualificação de pessoal	☺			☹		
requisitos do sistema de gestão da qualidade		☹		☹		

#### 7.4.3 Verificação do produto comprado

organização estabelece e implementa as actividades de inspecção ou outras necessárias para assegurar que o produto comprado vai ao encontro dos requisitos de compra especificados?	☺			☹	Avaliar serviços/produtos fornecidos	
Quanto à organização ou o seu cliente tencionam proceder a verificações nas instalações do fornecedor, a organização declara, na informação de compra, as disposições de verificação pretendidas e o		☹		☹		

### 7.5 Produção e Fornecimento do Produto

#### 7.5.1 Controlo da produção e fornecimento do serviço

NORMA ISO 9001:2008	EXISTE PRÁTICA		EXISTEM DOCUMENTOS		MEDIDAS CORRECTIVAS	OBSERVAÇÕES
	Sim	Não	Sim	Não		
A organização planeia e leva a cabo a produção e o fornecimento do serviço sob condições controladas. Conforme aplicável, as condições controladas devem incluir:						
a disponibilidade de informação que descreva as características do produto	☺		☺		Planear e organizar os processos de forma a controlar a situação, garantindo que o	e-mail
a utilização de equipamento apropriado	☺					

a disponibilidade e utilização de dispositivos de monitorização e de medição	☺		☺		serviço a realizar corresponde ao pretendido, seja em requisitos como em cumprimentos de prazos	
a implementação de monitorização e medição	☺		☺			
a implementação de actividades de liberação, de entrega e posteriores à entrega	☺		☺			
<b>7.5.2 Validação dos processos de produção e de fornecimento do serviço</b>						
A organização valida quaisquer processos de produção e de fornecimento do serviço em que a saída resultante não possa ser verificada por subsequente monitorização ou medição?	☺		☺			A XYZ subcontrata o serviço de análises laboratoriais e assegura que o laboratório é acreditado, solicitando e arquivando o respectivo certificado.
A validação demonstra a aptidão destes processos para atingir os resultados planeados:						
critérios definidos para revisão e aprovação dos processos?	☺		☺		<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir critérios de revisão e aprovação do processo;</li> <li>Definir o equipamento adequado e formação específica dos colaboradores;</li> </ul>	
aprovação do equipamento e qualificação do pessoal?	☺		☺			
utilização de métodos e procedimentos específicos?	☺		☺			
requisitos para os registos?	☺		☺			
Revalidação?	☺		☺			
<b>7.5.3 Identificação e rastreabilidade</b>						
Onde apropriado, a organização identifica o produto através de meios adequados ao longo da realização do produto?	☺		☺		Identificar os produtos de forma inequívoca para que todos possam identificar facilmente.	Todos os projectos e clientes estão devidamente identificados por pastas no servidor, onde todos têm acesso. O histórico está igualmente guardado no servidor (nas pastas dos clientes) e também nos e-mails.
A organização identifica o estado do produto em relação a requisitos de monitorização e de medição?	☺		☺			
Onde a rastreabilidade for um requisito, a organização controlar e regista a identificação única do produto?	☺		☺		Registrar e controlar todos os passos de elaboração do produto, de forma a permitir o percurso ao contrário (histórico)	
<b>7.5.4 Propriedade do Cliente</b>						
A organização cuida da propriedade do cliente enquanto esta estiver sob o seu controlo ou a ser utilizada pela organização?	☺		☺			Todos os projectos e clientes estão devidamente identificados por pastas no servidor, onde todos têm acesso.
A organização identifica, verifica, protege e salvaguarda a propriedade do cliente proporcionada para utilização ou incorporação no produto?	☺		☺			.
Se qualquer propriedade do cliente se perder, danificar ou de outra forma for tida como inapropriada para	☺		☺			

utilização, esse facto é comunicado ao cliente e os registos mantidos?						
<b>7.5.5 Preservação do Produto</b>						
A organização preserva a conformidade do produto durante o processamento interno e a entrega para o destino pretendido?	☺		☺			Diariamente é realizado backup do servidor, guardando toda a informação
A preservação inclui a identificação, manuseamento, embalagem, armazenamento e protecção. A preservação é também aplicada às partes constituintes do produto?	☺		☺			
<b>7.6 Controlo dos equipamentos de monitorização e de medição</b>						
NORMA ISO 9001:2008	EXISTE PRÁTICA		EXISTEM DOCUMENTOS		MEDIDAS CORRECTIVAS	OBSERVAÇÕES
	Sim	Não	Sim	Não		
A organização determina a monitorização e a medição a serem efectuadas e os dispositivos de monitorização e de medição necessários para proporcionar evidência da conformidade do produto	☺		☺			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimento de Periodicidades de Calibração dos EMM documentado.</li> </ul>
A organização estabelece processos para assegurar que a monitorização e a medição podem ser e são de facto levadas a cabo de uma forma consistente com os requisitos de monitorização e de medição.	☺		☺			
Onde for necessário assegurar resultados válidos, o equipamento de medição é:						
ser calibrado ou verificado em intervalos especificados ou antes da utilização, face a padrões de medição rastreáveis a padrões de medição internacionais ou nacionais; quando não existirem tais padrões a base de calibração deve ser registada.	☺		☺			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registos de calibração do laboratório;</li> <li>• Certificado de acreditação do laboratório.</li> <li>• Procedimento de calibração do EMM</li> <li>• Registos de manutenção dos equipamentos</li> <li>• Selo do laboratório com data de calibração</li> </ul>
ser ajustado ou reajustado quando necessário?	☺		☺			
ser identificado para permitir determinar o estado de calibração?	☺		☺			
ser salvaguardado de ajustamentos que possam invalidar o resultado da medição?	☺		☺			
ser protegido de danos e deterioração durante o manuseamento, manutenção e armazenagem?	☺		☺			

a organização avalia e regista a validade dos resultados de medições anteriores quando o equipamento é encontrado não conforme com os requisitos?	☺		☺			
A organização empreende acções apropriadas relativamente ao equipamento e a qualquer produto afectado?	☺		☺			
Os registos dos resultados de calibração e verificação são mantidos?	☺		☺			

## 8. MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA

### 8.1 Generalidades

NORMA ISO 9001:2008	EXISTE PRÁTICA		EXISTEM DOCUMENTOS		MEDIDAS CORRECTIVAS	OBSERVAÇÕES
	Sim	Não	Sim	Não		
A organização planeia e implementa os processos de monitorização, medição, análise e melhoria necessários para: demonstrar a conformidade do produto?		☹		☹	Definir metodologia para promoção sistemática de melhoria de um processo conforme	
assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade? melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade?		☹		☹		
inclui a determinação de métodos aplicáveis, incluindo técnicas estatísticas, e a extensão da sua utilização?		☹		☹		

### 8.2 Monitorização e Medição

#### 8.2.1 Satisfação de Clientes

A organização monitoriza a informação relativa à percepção do cliente quanto à organização ter ido ao encontro dos seus requisitos	☺			☹	Avaliar nível de satisfação dos clientes	A monitorização é feita na base das alterações sugeridas pelo cliente, não existe nenhum procedimento de avaliação de satisfação do cliente;
--	---	--	--	---	--	--

#### 8.2.2 – Auditoria interna

A organização conduz auditorias internas em intervalos planeados para determinar se o sistema de gestão da qualidade:		☹		☹	Procedimento documentado para definir a metodologia da auditoria interna como instrumento de medição, análise e melhoria da organização	
está conforme com as disposições planeadas com os requisitos desta Norma e com os requisitos do sistema de gestão da qualidade estabelecidos		☹		☹		

pela organização?						
está implementado e mantido com eficácia?		☹		☹		
São planeados um programa de auditorias que tenha em consideração o estado e a importância dos processos e das áreas a serem auditadas, bem como os resultados de auditorias anteriores?		☹		☹		
Os critérios, o âmbito, a frequência e os métodos de auditoria são definidos.		☹		☹		
A selecção dos auditores e a condução das auditorias asseguram objectividade e imparcialidade ao processo de auditoria?		☹		☹		
A gestão responsável pela área auditada assegura que são empreendidas sem demora acções para eliminar as não conformidades detectadas e as suas causas?		☹		☹		
<b>8.2.3 Monitorização e medição dos processos</b>						
A organização aplica métodos apropriados para a monitorização e, onde aplicável, a medição dos processos do sistema de gestão da qualidade?		☹		☹		
Quando os resultados planeados não são atingidos, são empreendidas correcções e acções correctivas, conforme apropriado, para assegurar a conformidade do produto	☺		☺			
<b>8.2.4 Monitorização e medição do produto</b>						
A organização monitoriza e mede as características do produto para verificar que se foi ao encontro dos requisitos do produto. Isto é efectuado em etapas apropriadas do processo de realização do produto	☺		☺			Validação e Verificação do serviço durante o seu processamento.
Os registos identificam a(s) pessoa(s) que autorizou(aram) a liberação do produto?	☺		☺			
<b>8.3 Controlo do produto não conforme</b>						
A organização assegura que o produto que não está conforme com os requisitos do produto é identificado e controlado, para prevenir a sua utilização ou entrega involuntárias?	☺		☺			
Os controlos e		☹		☹		

correspondentes responsabilidades e autoridades para o tratamento do produto não conforme são definidos num procedimento documentado?						
A organização cuida do produto não conforme de uma ou mais das seguintes formas:						
empreendendo acções para eliminar a não conformidade detectada?	☺		☺		<ul style="list-style-type: none"> <li>Quando identificado um produto não conforme, este deve ser devidamente corrigido e sujeito a verificação para que possa ser confirmado.</li> <li>Procedimento escrito.</li> </ul>	Qualquer documento é avaliado e revisto por outro técnico da equipa
autorizando a sua utilização, liberação ou aceitação sob permissão de uma autoridade relevante e, quando aplicável, do cliente?	☺		☺			
empreendendo acções que impeçam a utilização ou aplicação originalmente pretendidas?	☺		☺			
Os registos da natureza das não conformidades e de quaisquer acções subsequentes que sejam empreendidas, incluindo permissões obtidas, são mantidas?	☺		☺			

## 8.4 Análise de dados

A organização determina, recolhe e analisa dados apropriados para demonstrar a adequação e a eficácia do sistema de gestão da qualidade e para avaliar onde pode ser efectuada a melhoria contínua		☹		☹		
A análise dos dados deve proporcionar informação relativa a:						
satisfação do cliente?		☹		☹	Devem ser avaliados os dados: Satisfação do cliente; Problemas ocorridos durante a execução e evolução dos mesmos; Avaliação de fornecedores	
conformidade com os requisitos do produto?		☹		☹		
características e tendências dos processos e produtos, incluindo oportunidades para acções preventivas?		☹		☹		
Fornecedores?		☹		☹		

## 8.5 Melhoria

### 8.5.1 Melhoria contínua

A organização melhora continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade através da utilização da política da qualidade, dos objectivos da qualidade, dos resultados das auditorias, da análise dos dados, das acções correctivas e preventivas e da revisão pela gestão.		☹		☹		Revisão da política da qualidade; objectivos da qualidade; resultados das auditorias
---	--	---	--	---	--	--

### 8.5.2 Acções correctivas



A organização empreende acções para eliminar a causa das não conformidades com o fim de evitar repetições?	☺			☹		Acções de informação entre os colaboradores.
É estabelecido um procedimento documentado para definir requisitos para:						
rever as não conformidades (incluindo reclamações do cliente)?		☹		☹		
determinar as causas das não conformidades?	☺			☹		
avaliar a necessidade de acções que assegurem a não repetição das não conformidades?	☺			☹	Definir procedimento escrito para definir os requisitos para análise de acções correctivas.	
determinar e implementar as acções necessárias?	☺			☹		
registar os resultados das acções empreendidas?		☹		☹		
rever as acções correctivas empreendidas?		☹		☹		
8.5.3 Acções preventivas						
A organização determina as acções para eliminar as causas de potenciais não conformidades, tendo em vista prevenir a sua ocorrência?	☺			☹		
Deve ser estabelecido um procedimento documentado para definir requisitos para:						
determinar potenciais não conformidades e suas causas?	☺			☹		
avaliar a necessidade de acções para prevenir a ocorrência de não conformidades?	☺			☹	Editar procedimento documentado para definir as acções preventivas.	
determinar e implementar as acções necessárias?	☺			☹		
registar os resultados das acções empreendidas?	☺			☹		
rever as acções preventivas empreendidas?	☺			☹		

<sup>i</sup> Fonte: Tabela adaptada do material das aulas de GIQAS 3, 2011

**ANEXO III - MAPA DE OBJECTIVOS DA QUALIDADE 2013 DA XYZ PORTUGAL LDA.**

Objectivos/Descrição	Responsável	Indicadores	Meta	Acções	Período de Análise	Recursos			Calendarização
						H <sup>1</sup>	F <sup>2</sup>	M <sup>3</sup>	
Implementação do SGQ	Toda a organização	-	-	Verificação da situação actual comparativamente com os requisitos normativos e conformizar com a norma	-	x	x	x	2014
Aferir a satisfação do cliente em relação à qualidade dos serviços prestados, na perspectiva de identificação de oportunidades de melhoria	Gestor da Qualidade	Inquéritos de satisfação aos clientes	100%	Realização de inquéritos aos clientes	Trimestral	x		X	2013/2014
Assegurar a prestação de serviços de qualidade e em tempo oportuno	Todos os colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inquéritos de satisfação aos clientes;</li> <li>Histórico de</li> </ul>	95%	Garantir a entrega do produto ou serviço no tempo estabelecido com o cliente	Semestral	x		x	2013/2014

Objectivos/Descrição	Responsável	Indicadores	Meta	Acções	Período de Análise	Recursos			Calendarização
						H <sup>1</sup>	F <sup>2</sup>	M <sup>3</sup>	
		envio/entrega dos produtos ou serviços							
Promover acções de formação para qualificação dos colaboradores	Gestão de topo; Gestor da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plano de Formação anual;</li> <li>Certificados de formação</li> </ul>	1/colaborador e por ano	Identificar as necessidades de formação dos colaboradores; Elaboração do plano anual de formação	Semestral	x	x	x	2013/2014

Nota:

- <sup>1</sup> H: Recursos Humanos
- <sup>2</sup> F: Recursos Financeiros
- <sup>3</sup> M: Recursos Materiais

## **ANEXO IV – FICHAS DE PROCESSOS**



## FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 1/2

### PROCESSO:

Gestão Estratégica

### OBJECTIVOS:

Definir e divulgar estratégias, políticas e objectivos da qualidade e recursos à sua implementação.  
Estabelecer responsabilidades e competências

### INDICADORES DE DESEMPENHO:

Resultados Satisfação dos clientes; Questionário a Fornecedores/Resultados; Auditorias Internas

### DESCRIÇÃO DO PROCESSO:

ENTRADAS	SUBPROCESSOS	METAS 2013/2014	RESPONSÁVEIS	DOCUMENTOS ASSOCIADOS	SAÍDAS
NP EN ISO 9001:2008; Legislação Aplicável; Plano Estratégico da Gestão/Orçamento	Definir Valores, Estratégias, Políticas e Responsabilidades; Planeamento dos Recursos e objectivos do SGQ;	Implementar o SGQ; Aumentar a satisfação dos	Director Geral com colaboração do Gestor da Qualidade	MQ; Mapa de Objectivos; Questionário de Satisfação dos clientes;	Visão, Valores e Missão; Mapa de Objectivos; Satisfação dos das



## FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 2/2

Necessidades dos clientes e das partes interessadas; Medição da satisfação do Cliente;	Avaliação da satisfação do cliente; Medição e análise do desempenho Revisão pela gestão	clientes, fidelizando-os.		Resultados das auditorias	necessidades dos clientes e das partes interessadas
---	---	------------------------------	--	---------------------------	---



## FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 1/2

### PROCESSO:

Gestão Comercial

### OBJECTIVOS:

Divulgar o nome da empresa e apresentação dos seus serviços junto de potenciais clientes.  
Identificar requisitos da prestação de serviços e divulgação da organização, garantindo a sua permanente satisfação.

### INDICADORES DE DESEMPENHO:

nº de propostas novas elaboradas; nº de reclamações; satisfação dos clientes; nº de novos clientes

### DESCRIÇÃO DO PROCESSO:

ENTRADAS	SUBPROCESSOS	METAS 2013/2014	RESPONSÁVEIS	DOCUMENTOS ASSOCIADOS	SAÍDAS
Planeamento Estratégico; Identificação de novas oportunidades de	Prospecção de novos clientes; Identificação das necessidades dos clientes; Elaboração de propostas;	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2 clientes novos na área ambiente;</li><li>• 4 clientes</li></ul>	Director comercial e Gestor da Qualidade (na	Contrato; E-mail com identificação das necessidades do cliente	Novos clientes; Divulgação do nome da XYZ; Oportunidades de





## FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 2/2

negócio (novos clientes); Necessidades da organização (recursos materiais, humanos, etc)	Negociação de contrato; Comunicação com o cliente; Avaliação da satisfação dos clientes; Cobrança	novos na área Segurança Industrial	avaliação da satisfação do cliente)	e com pedido de cotação e respectivo envio; Questionário de satisfação dos clientes.	negócio identificadas
---	---	--	---	--	-----------------------



## FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 1/2

### PROCESSO:

Recursos Humanos

### OBJECTIVOS:

Garantir a existência dos Recursos Humanos necessários, proporcionar formação específica e adequada ao exercício de cada função. Assegurar a satisfação dos clientes e de todas as partes interessadas, motivando sempre os colaboradores.

### INDICADORES DE DESEMPENHO:

Nº de Horas de Formação por trabalhador

### DESCRIÇÃO DO PROCESSO:

ENTRADAS	SUBPROCESSOS	METAS 2013/2014	RESPONSÁVEIS	DOCUMENTOS ASSOCIADOS	SAÍDAS
Legislação Aplicável; Identificação de necessidades de Recursos Humanos;	Colocação/Divulgação de anúncio; Seleção de potenciais colaboradores; Contratação de colaboradores	<ul style="list-style-type: none"><li>Aumentar nº de horas de formação por colaborador,</li></ul>	Director Recursos Humanos (Gerente)	Documentos pessoais; Ficha de Identificação Pessoal; PG01/00.00 –	Colaboradores competentes e motivados; Integração de novos



## FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 2/2

Identificação de necessidades de formação (pesquisa de cursos/acções de formação, marcação, etc.); Comunicação Interna	Acolhimento/Formação aos novos colaboradores; Definição Plano Anual de Formação; Fichas de Funções e Responsabilidades; Comunicação Interna; Processamento Vencimentos (subcontratação)	cumprindo as 35h identificadas na legislação do trabalho.		Recrutamento e Selecção; Registos de Acções de Formação (conteúdos, lista de presenças, certificados); Ficha de identificação de funções e responsabilidades; Vencimentos	colaboradores; Satisfação do clientes e de todas as partes interessadas.
---	---	---	--	--	---



## FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 1/2

### PROCESSO:

Gestão da Prestação do Serviço

### OBJECTIVOS:

Assegurar e monitorizar a prestação de serviços ao cliente, satisfazendo e superando as suas expectativas.

### INDICADORES DE DESEMPENHO:

nº de reclamações; nº de não conformidades; resultados do questionário de satisfação do clientes; avaliação espontanea do cliente

### DESCRIÇÃO DO PROCESSO:

ENTRADAS	SUBPROCESSOS	METAS 2013/2014	RESPONSÁVEIS	DOCUMENTOS ASSOCIADOS	SAÍDAS
Legislação Aplicável; Contractos Assinados ou propostas adjudicadas; Necessidades e	Interpretação das necessidades dos clientes; Identificação dos recursos necessários;	<ul style="list-style-type: none"><li>Aumentar o nº de clientes;</li><li>Diminuir o nº de</li></ul>	Director Geral (Gerente); Gestor da Qualidade;	E-mails trocados com o cliente; Contractos e propostas; Relatório ao cliente	Serviços prestados; Satisfação do cliente; Plano de acções de melhoria;



## FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 2/2

requisitos do cliente; Recursos necessários; Reclamações dos clientes; Dados questionário de satisfação dos clientes	Teste aos equipamentos de medição e monitorização; Prestação do serviço; Facturação/Cobrança; Monitorização da prestação junto do cliente	reclamações em 3%	Todos os colaboradores	afecto à prestação de serviços; Questionário de avaliação dos clientes; Plano de acções de melhoria; Registos de não conformidades	Reclamações tratadas
---	--	----------------------	---------------------------	---	----------------------



## FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 1/2

### PROCESSO:

Sistema de Gestão da Qualidade

### OBJECTIVOS:

Garantir a eficácia do SGQ e a aplicação permanente do conceito Melhoria Continua. Avaliação de fornecedores, análise e tratamento de dados recolhidos e promoção de acções de melhoria.

### INDICADORES DE DESEMPENHO:

resultados obtidos da av. de fornecedores; resultados das auditorias; nº de não conformidades

### DESCRIÇÃO DO PROCESSO:

ENTRADAS	SUBPROCESSOS	METAS 2013/2014	RESPONSÁVEIS	DOCUMENTOS ASSOCIADOS	SAÍDAS
Legislação Aplicável; Objectivos do SGQ; Identificação de necessidades de	Gestão Documental (Documentos, procedimentos, registos, etc); Plano de Auditorias Internas; Plano de Acções de Melhoria;	<ul style="list-style-type: none"><li>Reduzir o nº de não conformidades em 2%</li></ul>	Director Geral (Gerente); Gestor da Qualidade	Contratos fornecedores; Registo de avaliação de fornecedores;	Novos documentos; Documentos revistos; Dados tratados; Acções de melhoria;



## FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 2/2

Auditoria Interna; Necessidade de fornecedores.	Análise e Tratamento de dados			Plano de auditorias; Plano de ações de melhoria; Registo de tratamento de dados	Satisfação do cliente; Auditorias realizadas.
---	-------------------------------	--	--	---	--



## FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 1/2

### PROCESSO:

Gestão de Infra-Estruturas

### OBJECTIVOS:

definir a gestão das infraestruturas associadas à XYZ, como o sistema informático e de comunicação, a manutenção do escritório, ambiente de trabalho.

### INDICADORES DE DESEMPENHO:

custos associados às infraestruturas, seja ao consumo de energia, valor de rendas, etc

### DESCRIÇÃO DO PROCESSO:

ENTRADAS	SUBPROCESSOS	METAS 2013/2014	RESPONSÁVEIS	DOCUMENTOS ASSOCIADOS	SÁIDAS
Legislação Aplicável; Sistema Informático; Sistema de Comunicações;	Definir qual a empresa externa que assegura a manutenção dos sistemas informáticos, das comunicações e da limpeza das	<ul style="list-style-type: none"><li>Diminuir consumo de água e luz em 3%</li></ul>	Director Geral (Gerente)	Contractos de Luz e água; Facturas de luz e água; Contrato de serviço de	Ambiente de trabalho Limpo e organizado; Redução de custos associados às infra





## FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 2/2

Limpeza das instalações; Leituras do consumo de água e luz; Manutenção Ar Condicionado;	instalações; Efectuar leituras de águas e gás e comunicação á respectiva operadora; Sensibilização trabalhadores para a diminuição de consumos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diminuir o nº de assistências informáticas em 3%.</li></ul>		limpeza; Facturas do serviço de limpeza e manutenção de vidros (registos de manutenção de vidros); Factura de assistência técnica informática.	estruturas; Infra estruturas operacionais.
---	---	---	--	--	---



## FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 1/2

### PROCESSO:

Aprovisionamentos

### OBJECTIVOS:

Definir o processo de aprovisionamentos da XYZ, desde a aquisição de consumíveis, equipamentos, serviços, transportes, etc. Acompanhamento desde a identificação das necessidades à recepção do produto/serviço e respectiva verificação de conformidade.

### INDICADORES DE DESEMPENHO:

resultados da av. de fornecedores; nº de encomendas

### DESCRIÇÃO DO PROCESSO:

ENTRADAS	SUBPROCESSOS	METAS 2013/2014	RESPONSÁVEIS	DOCUMENTOS ASSOCIADOS	SAÍDAS
Objectivos do SGQ; Identificação de necessidades de aprovisionamento de	Aquisição de produtos e/ou serviços; Verificação de conformidade dos produtos/serviços;	<ul style="list-style-type: none"><li>Reduzir o nº de aquisição de consumíveis</li></ul>	Director Geral (Gerente); Gestor da Qualidade; todos	Contratos com fornecedores; Registo de avaliação de fornecedores;	Encomendas aos fornecedores de produtos /serviços; Produtos/serviços



## FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 2/2

produtos e/ou serviços;	Validação de facturas; Avaliação de fornecedores	em 5%; • Reduzir o nº de viagens /kms em 3%	os colaboradores	Facturas dos produtos/serviços adquiridos; E-mail de encomenda	recepcionados; Verificação e validação dos produtos/serviços adquiridos.
-------------------------	---	--	------------------	---	---

## **ANEXO V – MANUAL DA QUALIDADE**



---

# MANUAL DA QUALIDADE

---

---

RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO  
CÁTIA VILAR  
DATA: MAIO. 2013

RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO  
DIRECTOR GERAL  
DATA: MAIO.2013

RESPONSÁVEL APROVAÇÃO  
DIRECTOR GERAL  
DATA: JUNHO.2013

---

REVISÃO nº :00

EDIÇÃO nº:01

Reprodução Proibida




# MANUAL DA QUALIDADE

SECÇÃO:	REGISTO DE ALTERAÇÕES	VERSÃO: 00	PÁG: 2/7
---------	-----------------------	------------	----------

## REGISTO DE ALTERAÇÕES:

VERSÃO	DATA	SECÇÃO	MODIFICAÇÃO
00	Junho.2013	-	1ª Publicação

	<b>MANUAL DA QUALIDADE</b>		
SECCÃO:	PROMULGAÇÃO DO MANUAL DA QUALIDADE	VERSÃO: 00	PÁG: 3/7

## Índice

### Cap. I – 1 Gestão do Manual da Qualidade

- 1.1 Objectivo do Manual da Qualidade
- 1.2 Âmbito do Manual da Qualidade
- 1.3 Organização do Manual da Qualidade
  - 1.3.1 Estrutura do Manual da Qualidade
- 1.4 Elaboração, Revisão e Aprovação do Manual da Qualidade
  - 1.4.1 Elaboração
  - 1.4.2 Revisões
  - 1.4.3 Aprovação
  - 1.4.4 Arquivo
- 1.5 Referências Normativas
- 1.6 Termos e Definições | Siglas e Abreviaturas

### Cap. II - 2 Apresentação da XYZ Portugal Lda

- 2.1 Identificação da empresa
- 2.2 Localização da XYZ
- 2.3 Caracterização da Actividade
- 2.4 Breve Historial da XYZ Portugal Lda.
- 2.5 Actividades Desenvolvidas pela XYZ Portugal Lda.
  - 2.5.1 Segurança Industrial
  - 2.5.2 Ambiente
- 2.6 Visão, Missão e Valores da XYZ Portugal Lda
  - 2.6.1 Visão



# MANUAL DA QUALIDADE

SECÇÃO:

PROMULGAÇÃO DO MANUAL DA QUALIDADE

VERSÃO: 00

PÁG: 4/7

- 2.6.2 Missão
- 2.6.3 Valores
- 2.7 Estrutura e Funções da XYZ Portugal Lda
  - 2.7.1 Organograma Geral
  - 2.7.2 Funções e Responsabilidades


## Cap. III - 3 Sistema de Gestão da Qualidade da XYZ Portugal Lda

- 3.1 Campo de Aplicação
- 3.2 Exclusões aplicáveis
- 3.3 Requisitos Gerais
  - 3.3.1 Processos do SGQ
- 3.4 Requisitos da Documentação
  - 3.4.1 Generalidades
  - 3.4.2 Manual da Qualidade
  - 3.4.3 Procedimentos de Gestão da Qualidade

## Cap. IV - 4 Responsabilidade da Gestão

- 4.1 Comprometimento da Gestão
- 4.2 Focalização no Cliente
- 4.3 Política da Qualidade
  - 4.3.1 Comunicação da Política
  - 4.3.2 Revisão da Política
- 4.4 Planeamento
- 4.5 Responsabilidade, Autoridade e Comunicação
  - 4.5.1 Responsabilidade e Autoridade
  - 4.5.2 Representante da Gestão
  - 4.5.3 Comunicação



	<b>MANUAL DA QUALIDADE</b>		
<b>SECÇÃO:</b>	<b>PROMULGAÇÃO DO MANUAL DA QUALIDADE</b>	<b>VERSÃO: 00</b>	<b>PÁG: 5/7</b>

4.6 Revisão pela Gestão

## Cap. V - 5 Gestão de Recursos

5.1 Provisão de Recursos

5.2 Recursos Humanos

5.3 Infraestruturas

5.4 Ambiente de Trabalho

## Cap VI - 6 Realização do Produto

6.1 Planeamento da Realização do Produto

6.2 Processos Relacionados com o Cliente

6.3 Concepção e Desenvolvimento

6.4 Compras

6.4.1 Informação e Verificação de compra

6.5 Produção

6.5.1 Controlo da Produção

6.5.2 Validação dos Processos de Produção

6.6 Identificação e Rastreabilidade

6.7 Propriedade do Cliente

6.8 Preservação do Produto

6.9 Controlo dos Dispositivos de Monitorização e de Medição

## Cap. VII - 7 Medição, Análise e Melhoria

7.1 Generalidades

7.2 Monitorização e Medição

7.2.1 Satisfação do Cliente

7.2.2 Auditoria Interna

7.2.3 Monitorização e Medição dos Processos



# MANUAL DA QUALIDADE

SECÇÃO:

PROMULGAÇÃO DO MANUAL DA QUALIDADE

VERSÃO: 00

PÁG: 6/7

7.2.4 Monitorização e Medição dos Produtos


7.3 Controlo do Serviço Não Conforme

7.4 Análise de Dados

7.5 Melhoria

7.5.1 Melhoria Contínua

7.5.2 Acções Correctivas e Preventivas

	<b>MANUAL DA QUALIDADE</b>		
SECCÃO:	PROMULGAÇÃO DO MANUAL DA QUALIDADE	VERSÃO: 00	PÁG: 7/7

## PROMULGAÇÃO DO MANUAL DA QUALIDADE

O Manual da Qualidade estabelece e promulga os requisitos gerais da organização do sistema de gestão da qualidade, constituindo o documento de referência para a organização, evidenciando a aplicação e cumprimento dos requisitos impostos pela NP EN ISO 9001:2008.

O presente documento é elaborado pelo Gestor da Qualidade, sob coordenação, aprovação e promulgação pela Gestão da XYZ Portugal Lda (XYZ).

A Gestão da XYZ assegura o estabelecimento, implementação e manutenção do SGQ, assumindo a responsabilidade de disponibilizar todos os recursos necessários para assegurar o cumprimento das orientações que constam do presente Manual.

O Manual é revisto e actualizado sempre que se considere necessário, atendendo á sua adequabilidade face à realidade da empresa. A revisão e actualização é da responsabilidade do Gestor da Qualidade, sendo a respectivas aprovações da inteira responsabilidade da Gestão

O Manual vigora por tempo indefinido, a partir da data da promulgação: as páginas actualizadas na sequência de revisões vigoram a partir da data da sua aprovação.

É da responsabilidade de todos os colaboradores da empresa o seu cumprimento, manutenção e actualização, sendo a Direcção da XYZ a primeira responsável, pelo que na qualidade de Director Geral aprovo o presente Manual de Qualidade.

---

*Director Geral*



# MANUAL DA QUALIDADE

CAP. I

GESTÃO DO MANUAL DA QUALIDADE

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 1/9

## Índice

1	Gestão do manual da Qualidade.....	2
1.1	Objectivo do Manual da Qualidade .....	2
1.2	Âmbito do Manual da Qualidade.....	2
1.3	Organização do Manual da Qualidade.....	2
1.3.1	Estrutura do Manual da Qualidade .....	2
1.4	Elaboração, Revisão e Aprovação do Manual da Qualidade.....	4
1.4.1	Elaboração .....	4
1.4.2	Revisões.....	4
1.4.3	Aprovação.....	4
1.4.4	Arquivo.....	4
1.4.5	Gestão de Cópias .....	5
1.5	Referências Normativas .....	5
1.6	Termos e Definições   Siglas e Abreviaturas .....	6



## 1 GESTÃO DO MANUAL DA QUALIDADE

### 1.1 OBJECTIVO DO MANUAL DA QUALIDADE

O Manual da Qualidade (MQ) tem como objectivo, ser um meio de divulgação da Política e dos Objectivos da Qualidade, da Estrutura Organizacional e constituir um documento de referência do Sistema de Gestão da Qualidade da, de acordo com a norma de referência NP EN ISO 9001:2008. De forma a comunicar e formar os seus colaboradores, assim como informar os seus clientes e outras partes interessadas, são definidos de forma clara e precisa no MQ:

- A Política da Qualidade da XYZ;
- A estrutura organizacional e as ligações interfuncionais da Empresa;
- A estrutura documental, os processos e procedimentos adoptados e aplicáveis

### 1.2 ÂMBITO DO MANUAL DA QUALIDADE

O presente Manual aplica-se a toda a Organização e a todas as actividades desenvolvidas no âmbito da prestação de serviços de Segurança Industrial e Ambiente.

### 1.3 ORGANIZAÇÃO DO MANUAL DA QUALIDADE

#### 1.3.1 Estrutura do Manual da Qualidade

O Manual da Qualidade da **XYZ Portugal Lda.** é constituído por capítulos, permitindo a sua revisão por capítulo não obrigando á impressão da sua totalidade aquando das revisões e alterações:

- **Índice:** identificação dos títulos dos capítulos, sub-capítulos, secções e subsecções que integram o Manual da Qualidade;
- **Promulgação do Manual de Qualidade**
- **Capítulo I – Gestão do Manual da Qualidade,** inclui a Descrição do objectivo e âmbito de aplicação do Manual do S.G.Q, a Identificação de quem elabora o MQ, quem aprova, registo de revisões e distribuição do documento, as referências normativas aplicáveis. Termos e Definições| Siglas e Abreviaturas
- **Capítulo II - Apresentação da XYZ Portugal Lda,** Identificação da Empresa, referência ao seu histórico e descrição geral do seu processo de produção.



# MANUAL DA QUALIDADE

CAP. I

GESTÃO DO MANUAL DA QUALIDADE

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 3/9

Descrição sumária das actividades desenvolvidas pela organização. Visão, Missão e Valores da Organização. Descrição da estrutura organizacional da empresa e das principais responsabilidades e atribuições - Estrutura e Funções.

- **Capítulo III - Sistema de Gestão da Qualidade da XYZ Portugal Lda**, Descrição da estrutura documental do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa e do modo como são cumpridos os requisitos da Norma de referência. Exclusões à norma NP EN ISO 9001:2008. Identificação dos processos da XYZ e a sua inter-relação.
- **Capítulo IV - Responsabilidade da Gestão**, breve descrição de como a gestão da empresa evidencia o seu próprio comprometimento no desenvolvimento e melhoria do “Sistema de Gestão da Qualidade” pela importância que atribui à satisfação do Cliente, pelo estabelecimento da Política e dos Objectivos da Qualidade, pela revisão do Sistema pela própria Gestão e pela garantia de disponibilização de recursos.
- **Capítulo V - Gestão de Recursos**, descrição sumária do modo como a empresa determina e providencia, em tempo útil, os recursos necessários para implementar e melhorar os processos do “Sistema de Gestão da Qualidade” e para ter em consideração a satisfação do Cliente.
- **Capítulo VI - Realização do Produto**, descrição sucinta de como a Empresa identifica e revê os requisitos do produto, estabelece e mantém a comunicação com o Cliente, controla e verifica o produto adquirido, controla as operações de produção / de prestação de serviço, preserva a conformidade do produto, cuida da propriedade do Cliente e da validade dos processos de produção e de serviço.
- **Capítulo VII - Medição, Análise e Melhoria**, descrição sintética de como a empresa define, planeia e implementa as actividades de verificação e monitorização necessárias para garantir a conformidade e atingir a melhoria contínua.

Remete-se para anexo do presente Manual da Qualidade, o conjunto dos Procedimentos de Gestão da Qualidade, atendendo a que os procedimentos obedecem a regras próprias no que respeita à sua estrutura e modo de elaboração, emissão, distribuição, revisão e arquivo.

RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO  
CÁTIA VILAR

RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO  
DIRECTOR GERAL

RESPONSÁVEL APROVAÇÃO  
DIRECTOR GERAL

DATA: MAIO.2013

DATA: MAIO.2013

DATA: JUNHO.2013



## 1.4 ELABORAÇÃO, REVISÃO E APROVAÇÃO DO MANUAL DA QUALIDADE

### 1.4.1 Elaboração

O Manual da Qualidade é elaborado, de modo a reflectir permanentemente o SGQ em vigor na empresa, sob coordenação do Gestor da Qualidade, aprovado e promulgado pela Gestão da XYZ Portugal.

### 1.4.2 Revisões

O MQ será revisto sempre que se justifique, assegurando a permanente reflexão do Sistema de Gestão da Qualidade face à situação real da organização. As revisões são coordenadas pelo Gestor da Qualidade.

Será revisto sempre que necessário de modo a reflectir o SGQ em vigor na empresa, sendo esta revisão efectuada com uma periodicidade mínima de um ano, aquando do processo de revisão do sistema pela gestão.

As revisões são efectuadas por capítulo, devendo ser registada no campo “registo de alterações” os capítulos sujeitos a alterações, assim como da informação constante no cabeçalho.

Será necessário efectuar uma nova versão do MQ, sempre que todos os capítulos sejam sujeitos a alterações, Esta nova versão deve ser sujeita a aprovação, pelo que a data de implementação será a partir da data de aprovação pela gestão.

### 1.4.3 Aprovação

As revisões são aprovadas e promulgadas pela gestão da XYZ.

Sempre que ocorrer uma revisão a qualquer um dos capítulos do MQ, deverá ficar registada no quadro “Registo de Alterações”.

O MQ vigora por tempo indefinido, a partir da data da promulgação: as páginas actualizadas na sequência de revisões vigoram a partir da data da sua aprovação.

### 1.4.4 Arquivo

Todos os documentos do SGQ estão devidamente arquivados no servidor da empresa, numa pasta designada SGQ e onde consta o MQ. Qualquer nova edição do MQ deve



# MANUAL DA QUALIDADE

CAP. I

GESTÃO DO MANUAL DA QUALIDADE

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 5/9

estar devidamente identificada, de acordo com o procedimento PGQ001.00 – Controlo de Documento e Registos, e as versões anteriores eliminadas, devendo somente permanecer o ficheiro original com indicação “Obsoleto”.

Compete ao GQ o arquivo dos originais do MQ em vigor na empresa, com a indicação de obsoleto na identificação do ficheiro.

## 1.4.5 Gestão de Cópias

### 1.4.5.1 Cópias Controladas

Inscrição em rodapé de “ Cópia Controlada”, seguida do nº respectivo.

### 1.4.5.2 Cópias Não Controladas

Inscrição em rodapé de “ Cópia Não Controlada”, seguida do nº respectivo.

## 1.5 REFERÊNCIAS NORMATIVAS

O Sistema de Gestão da Qualidade da XYZ foi implementado e satisfaz os requisitos das seguintes Normas:

Norma	Campo de Aplicação
<b>NP EN ISO 9001:2008</b>	Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos Especifica os requisitos do SGQ que a Empresa desenvolveu e implementou. A conformidade com esta Norma demonstra a capacidade de fornecer produtos e serviços que cumprem, de forma consistente, com os regulamentos aplicáveis e com os requisitos específicos dos Clientes, tendo em vista aumentar o seu nível de satisfação.
<b>NP EN ISO 9000: 2005</b>	Fundamentos e Vocabulário – descreve os fundamentos dos sistemas de gestão da qualidade e especifica a terminologia a eles associada.
<b>NP EN ISO 9004: 2011</b>	Gestão do Sucesso sustentado de uma organização -

RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO  
CÁTIA VILAR

RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO  
DIRECTOR GERAL

RESPONSÁVEL APROVAÇÃO  
DIRECTOR GERAL

DATA: MAIO.2013

DATA: MAIO.2013

DATA: JUNHO.2013





# MANUAL DA QUALIDADE

CAP. I

GESTÃO DO MANUAL DA QUALIDADE

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 6/9

Uma abordagem da gestão pela qualidade. Fornece linhas de orientação que visam melhorar a eficiência e a eficácia do SGQ, com o objectivo de melhorar o desempenho da organização e a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas.

Linhas de orientação para auditorias internas ou externas ao Sistema de Gestão da Qualidade.

## NP EN ISO 19011:2012

Esta Norma descreve as orientações e metodologias para a execução de auditorias a sistemas de gestão da qualidade e a sistemas de gestão ambiental.

## 1.6 TERMOS E DEFINIÇÕES | SIGLAS E ABREVIATURAS

### A

**Acção Correctiva:** Acção tomada para eliminar a causa de uma não conformidade detectada ou de outra situação indesejável. As acções correctivas têm por objectivo evitar recorrências.

**Acção preventiva:** Acção tomada para eliminar a causa de uma potencial não conformidade ou de outra potencial situação indesejável. As acções preventivas têm por objectivo prevenir ocorrências.

**ACT:** Autoridade para as Condições do Trabalho

**Auditor:** Colaborador com competência para realizar auditorias da Qualidade e de Segurança.

**Auditor em formação:** Candidato a auditor que acompanha a auditoria como parte do seu processo de formação.

**Auditoria da Qualidade e de Segurança:** Processo sistemático, independente e documentado para obter evidências de auditoria e respectiva avaliação objectiva com vista a determinar em que medida os critérios da auditoria são satisfeitos, e se tais



# MANUAL DA QUALIDADE

CAP. I

GESTÃO DO MANUAL DA QUALIDADE

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 7/9

medidas são efectivamente postas em prática e são as apropriadas para atingir a política e os objectivos da organização.

## C

**Colaboradores:** Todos os funcionários adidos à Empresa.

**Correcção:** Acção para eliminar uma não conformidade detectada.

**CS** – Conselheiro de Segurança

## D

**Defeito:** Não satisfação de um requisito relacionado com uma utilização pretendida ou especificada.

**Desempenho:** Resultados mensuráveis do SGQ, relacionados com o controlo de uma organização, baseados na sua política e objectivos do Qualidade e Segurança

**DG:** Direcção Geral.

**Documento:** Informação e respectivo meio de suporte, pelo que o meio de suporte pode ser papel, magnético, electrónico ou disco de computador, fotografia ou amostra de referência, ou uma das suas combinações

## E

**Evidências de auditoria:** Registos, afirmações factuais ou outra informação, que sejam verificáveis e relevantes para os critérios da auditoria.

## F

**Fornecedor:** Organização ou pessoa que fornece um produto (ex: produtor, distribuidor, prestador de um serviço ou de uma informação).

## G

**GQ:** Gestor da Qualidade

## I

RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO  
CÁTIA VILAR

RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO  
DIRECTOR GERAL

RESPONSÁVEL APROVAÇÃO  
DIRECTOR GERAL

DATA: MAIO.2013

DATA: MAIO.2013

DATA: JUNHO.2013



# MANUAL DA QUALIDADE

CAP. I

GESTÃO DO MANUAL DA QUALIDADE

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 8/9

**Infra-estrutura:** Sistema de instalações, equipamentos e serviços necessários para o funcionamento da organização.

## M

**Melhoria contínua:** Processo de aperfeiçoamento do SGQ, por forma a atingir melhorias no desempenho global da organização, em linha com a política da Qualidade

**MQ:** Manual da Qualidade.

**MOQ:** Mapa de Objectivos da Qualidade

## N

**Não conformidade:** Não satisfação de um requisito. A definição abrange o desvio ou ausência de uma característica da qualidade, da segurança ou elementos de um sistema da qualidade relativamente aos requisitos especificados.~

## O

**Objectivos:** Metas, em termos de desempenho no SGI, que uma organização se propõe atingir.

**Organização:** Conjunto de pessoas e de instalações inseridas numa cadeia de responsabilidades, autoridades e relações.

## P

**Parte interessada:** Pessoa ou grupo com interesse no desempenho ou sucesso de uma organização. As partes interessadas mais importantes são: Clientes, Colaboradores, Fornecedores, Accionistas, Parceiros e Sociedade em geral.

**PGQ:** Procedimento de Gestão da Qualidade

**Procedimento:** Modo especificado de realizar uma actividade ou um processo.

**Processo:** transformação de entradas (inputs) em saídas (outputs), que gera valor acrescentado para a organização.



# MANUAL DA QUALIDADE

CAP. I

GESTÃO DO MANUAL DA QUALIDADE

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 9/9

## R

**Reclamação:** Todo e qualquer contacto feito por carta, telefone, fax, e-mail ou pessoalmente pelo Cliente relativamente a uma anomalia detectada no decorrer da operação.

**Requisito:** Necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória. “Geralmente implícita” significa que é costume ou prática comum para a empresa, para os seus clientes e outras partes interessadas, que a necessidade ou expectativa em causa esteja implícita.

**RGQ:** Registo de Gestão da Qualidade

**RH:** Recursos Humanos.

## S

**Satisfação do Cliente:** Percepção do Cliente quanto ao grau de satisfação dos seus requisitos. Mesmo que os requisitos do Cliente tenham sido acordados e satisfeitos, isso não assegura necessariamente um nível elevado da sua satisfação.

**SGQ:** Sistema de Gestão da Qualidade

**Serviço:** Resultado, geralmente intangível de pelo menos uma actividade necessariamente realizada na interface entre o fornecedor e o cliente.



# MANUAL DA QUALIDADE

CAP. II

APRESENTAÇÃO DA XYZ PORTUGAL

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 1/18

## Índice

2	Apresentação da XYZ Portugal Lda. ....	2
2.1	Identificação da empresa.....	2
2.2	Localização da XYZ .....	2
2.3	Caracterização da Actividade .....	3
2.4	Breve Historial da XYZ Portugal Lda. ....	3
2.5	Actividades Desenvolvidas pela XYZ Portugal Lda. ....	4
2.5.1	Segurança Industrial .....	4
2.5.2	Ambiente .....	8
2.6	Visão, Missão e Valores da XYZ Portugal Lda.....	11
2.6.1	Visão.....	11
2.6.2	Missão .....	12
2.6.3	Valores .....	12
2.7	Estrutura e Funções da XYZ Portugal Lda.....	14
2.7.1	Organograma Geral .....	14
2.7.2	Funções e Responsabilidades .....	14

RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO  
CÁTIA VILAR

DATA: MAIO.2013

RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO  
DIRECTOR GERAL

DATA: MAIO.2013

RESPONSÁVEL APROVAÇÃO  
DIRECTOR GERAL

DATA: JUNHO.2013



## 2 APRESENTAÇÃO DA XYZ PORTUGAL LDA.

### 2.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

#### Dados Legais

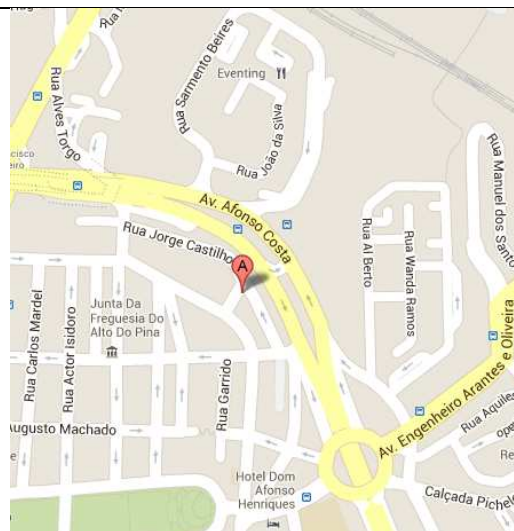
- Denominação Social: XYZ Portugal, Lda.
- Data de Constituição: Junho de 1998
- Capital Social: 100% Nacional
- Código da Actividade Económica (CAE): 74900
- Ramo da Actividade Económica: Outras Actividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares, N.E.

#### Contactos

- Morada (Sede): Rua Alameda Jacinto
- Localidade: 1500-272 Lisboa
- Telefone (Geral): 210 000 000
- Fax (Geral): 210 000 000
- E-mail: geral@xyz.pt

### 2.2 LOCALIZAÇÃO DA XYZ PORTUGAL LDA.

As instalações da **XYZ** situam-se na freguesia de Alto do Pina, concelho e distrito de Lisboa.



**Fig. 1:** Localização das instalações da XYZ



As instalações da **XYZ** ocupam parte de um piso de escritórios, integrada num edifício misto habitação/comércio.

### 2.3 CARACTERIZAÇÃO DA ACTIVIDADE

A XYZ é uma empresa prestadora de serviços, especializada em consultoria no âmbito da Higiene e Segurança industrial e do Ambiente. Mais recentemente obteve a autorização pela ACT para prestar os serviços externos de Segurança e Higiene no Trabalho.

É uma empresa constituída desde 1998, com capital nacional, a actuar desde então nos seguintes sectores:

- Indústria Química
- Indústria e Comércio Fitofarmacêutico
- Gestão de Resíduos Industriais
- Indústria Farmacêutica
- Comércio de Distribuição de Combustíveis
- Transportes Mercadorias Perigosas
- Logística

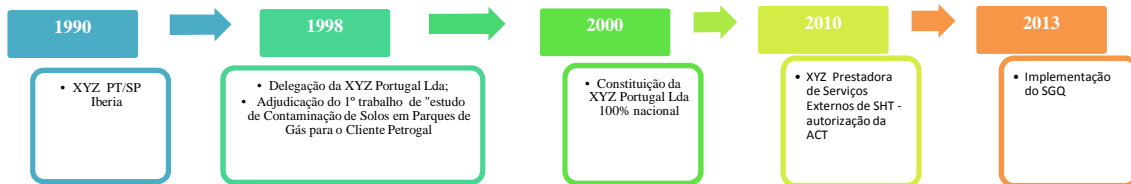
A XYZ dispõe de uma organização constituída por 6 pessoas, 3 técnicos superiores de higiene e segurança no trabalho, dois geólogos e o sócio gerente com competências de gestão da organização, comercial e recursos humanos.

### 2.4 BREVE HISTORIAL DA XYZ PORTUGAL LDA.

A XYZ Portugal Lda., é uma organização especialista em Ambiente e Segurança Industrial.

Surgiu em 1998 enquanto delegação portuguesa da XYZ Companies Network Spain, uma empresa a actuar no sector Ibérico desde 1990, prestando serviços em várias áreas de negócio. Em 1998, são criadas as delegações da XYZ Portugal em Lisboa, em Andaluzia e uma delegação no País Basco.

Em 2000, dá-se a aquisição da XYZ Companies Network pela empresa ABC, companhia americana e a constituição da XYZ Portugal Lda por capitais portugueses, permanecendo até à data no mercado nacional.



**Gráfico 1** - Evolução Histórica da XYZ Portugal Lda.

A XYZ detém uma forte presença no sector privado e grande penetração no sector público, estando presentes em Portugal com actividades nas áreas de Ambiente e Segurança Industrial desde 1998.

A XYZ detém um quadro fixo de consultores especialistas, com um ‘know-how’ e alargada experiência de campo, em diversas áreas de Ambiente, Segurança e Higiene Ocupacional, Conselheiros de Segurança no Transporte de Mercadorias Perigosas e Resposta de Emergência 24 horas.

## 2.5 ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA XYZ PORTUGAL LDA.

A actividade da XYZ Portugal Lda. é a prestação de Serviços na área da Segurança Industrial e do Ambiente.

### 2.5.1 Segurança Industrial

SEGURANÇA INDUSTRIAL	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Prestação de Serviços Externos de SHT – Autorização ACT</li><li>• Consultadoria Geral</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Devidamente autorizados pela ACT para o exercício da actividade no sector industrial e do comércio e serviços.</li><li>• Execução de Medições de Ruído Laboral / Iluminância / Conforto Térmico / Agentes Químicos</li><li>• Auditorias de Segurança e Higiene do Trabalho.</li><li>• Avaliação de cumprimentos legais</li><li>• Auditorias de cumprimento de requisitos legais aplicáveis à actividade</li></ul>





## SEGURANÇA INDUSTRIAL

- Licenciamento Industrial
  - Implementação de Procedimentos Operacionais
  - Execução e elaboração de Regulamentos Internos
  - Implementação de Procedimentos associados às actividades da Organização
  - Execução de Fichas de Informação Segurança de posto de trabalho, associadas a actividades de risco
  - Selecção e uso de E.P.I.'s
  - Armazenagem de Matérias Perigosas
  - Implementação de Planos de Armazenagem de Produtos Perigosos
  - Avaliação de conformidade dos procedimentos de Rotulagem e Etiquetagem
  - Organização dos processos de licenciamento junto das autoridades competentes.
  - Acompanhamento de todo o processo junto das autoridades competentes, até à obtenção do Alvará de Licença de Instalação.
  - Preparação e submissão de toda a documentação aplicável.
- Segurança Contra Incêndio – Planos de Medidas de Autoprotecção
  - Enquadramento das instalações no RSCIE.
  - Organização e implementação de Medidas de Auto-Protecção:
    - Plano/ Procedimentos de Prevenção;
    - Plano/ Procedimentos de Emergência;
    - Organização e Formação das Equipas de Emergência;
    - Organização e acompanhamento de



## SEGURANÇA INDUSTRIAL

<ul style="list-style-type: none"><li>• Avaliação de Riscos Postos Trabalho</li><li>• Tradução e Edição de SDS – Conformidade Regulamento CLP</li><li>• Avaliações de Atmosferas Explosivas (ATEX)</li><li>• Regulamento REACH</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• simulacros;<ul style="list-style-type: none"><li>○ Organização de registos de segurança.</li></ul></li><li>• Avaliação de Riscos de Posto de Trabalho, com base em metodologias reconhecidas:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Edição de Relatório Final.</li><li>○ Elaboração de Plano de Acções</li></ul></li><li>• Edição e implementação de procedimentos e instruções de trabalho.</li><li>• Acções de formação e de sensibilização.</li><li>• Implementação de boas práticas laborais</li><li>• Tradução e revisão de conformidade de Fichas de Dados de Segurança de Produto (FDS).</li><li>• Edição de novas Fichas de Dados de Segurança para Preparações (Reg. (CE) nº 1907/2006).</li><li>• Gestão das FDS junto das Autoridades Competentes, em conformidade com os requisitos legais.</li><li>• Organização e verificação de conformidade de rotulagem (Reg. (CE) nº 1272/2008).</li><li>• Avaliação de Atmosferas Potencialmente Explosivas (ATEX):<ul style="list-style-type: none"><li>○ Classificação de Zonas ATEX</li><li>○ Edição de Relatório</li><li>○ Elaboração de Plano de Acções</li><li>○ Elaboração Manual de Protecção Contra Explosões</li></ul></li><li>• Identificação do papel do cliente no âmbito do Regulamento.</li></ul>
--	--



## SEGURANÇA INDUSTRIAL

- Elaboração do inventário de substâncias químicas e preparações da empresa cliente.
  - Identificação das substâncias abrangidas pelo Regulamento.
  - Identificação, para cada substância e preparação abrangida, da sua posição na cadeia de fornecimento (fabricante, importador, utilizador a jusante, ...)
  - Identificação, para cada substância e preparação, dos seus clientes e dos respectivos fornecedores
  - Caracterização da composição de cada preparação, incluindo nº CAS, EINECS ou ELINCS das substâncias componentes.
  - Compilação dos usos e condições de utilização de cada substância e preparação.
  - Preparação dos dossiers de pré-registo e registo, para cada substância.
  - Submissão electrónica do processo.
  - Comunicação de informações ao longo da cadeia de abastecimento (montante e jusante).
  - Identificação e actualização dos requisitos de Formação das Organizações.
  - Desenvolvimento de acções de formação intra-empresas, nas instalações do Cliente subordinadas a temas de Ambiente, Segurança e Higiene no Trabalho e Transporte de Mercadorias Perigosas (ADR), com conteúdos ajustados às necessidades dos nossos clientes.
  - Emissão de Certificados de Frequência
- Formação



# MANUAL DA QUALIDADE

CAP. II

APRESENTAÇÃO DA XYZ PORTUGAL

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 8/18

## SEGURANÇA INDUSTRIAL

Profissional, conforme regulamentação legal aplicável.

### 2.5.2 Ambiente

AMBIENTE	
<ul style="list-style-type: none"><li>Seveso</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Avaliação de stocks.</li><li>Notificação.</li><li>Política de Prevenção de Acidentes Graves.</li><li>Relatório de Segurança.</li><li>Desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão de Segurança, associado ao cumprimento dos requisitos legais em vigor para os estabelecimentos abrangidos pelo Regulamento sobre Riscos Industriais Graves</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Estudos de Contaminação de Solos e águas subterrâneas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Investigação de presença de contaminantes no subsolo e nos níveis freáticos, através da utilização de qualquer metodologia disponível, nomeadamente: Trado oco; Furação à rotação com recolha em contínuo de testemunho e metodologia de cravação ‘a seco’, com recuperação integral de testemunho.</li><li>Avaliação de presença de hidrocarbonetos nos solos por metodologia expedita ‘soil/gas’</li><li>Avaliações de Risco Humano - Risk Assessment</li><li>Análise de amostras de solos e águas em laboratórios internacionais e nacionais de referência.</li></ul>

RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO  
CÁTIA VILAR

RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO  
DIRECTOR GERAL

RESPONSÁVEL APROVAÇÃO  
DIRECTOR GERAL

DATA: MAIO.2013

DATA: MAIO.2013

DATA: JUNHO.2013



## AMBIENTE

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Recuperação de solos e águas subterrâneas</li><li>• Estudos Hidrogeológicos</li><li>• Monitorização de Redes Piezométricas</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Instalação, recuperação, manutenção e monitorização de redes piezométricas.</li><li>• Sondagens com metodologias que permitem a recolha contínua de amostra de solo.</li><li>• Realização de ensaios “headspace”</li><li>• Intervenção em solos e águas subterrâneas contaminadas.</li><li>• Remediação de solos, por remoção para gestor autorizado ou através da instalação de metodologias de tratamento ‘in situ’.</li><li>• Remediação de águas subterrâneas. Sistema de bombagem para remoção de produto livre e de águas contaminadas. Tratamento de águas contaminadas através de metodologia “Pump &amp; Treat.</li><li>• Projecção e planeamento da operação de remediação.</li><li>• Fiscalização da operação de remediação.</li><li>• Projecção e construção de redes piezométricas.</li><li>• Determinação de parâmetros hidrogeológicos através de:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Execução de ensaios de caudal</li><li>○ ‘Slug tests’</li><li>○ Ensaios ‘bail down</li></ul></li><li>• Recuperação, limpeza e desenvolvimento de piezómetros</li><li>• Medição da profundidade do nível da água e espessura de produto livre nos piezómetros,</li></ul> |
|--|---|



## AMBIENTE

- Toma de amostras de água com um amplo leque de metodologias:
    - Toma amostras descartável
    - Bomba submersível
    - Bomba de inércia
  - Análise de amostras em laboratórios internacionais e nacionais de referência.
  - Comparação de resultados analíticos com normas de referência
  - Representação de plumas de contaminação em mapas georreferenciados
  - Apresentação de mapas de Isopiezas
  - Apresentação de mapas de espessura de produto livre
  - Análise da evolução da qualidade das águas
  - Construção de modelos hidrogeológicos informático dos terrenos monitorizados (se houver informação de base suficiente).
  - 
  - Realização de Auditorias e Diagnósticos Ambientais.
  - Avaliação de Não Conformidades do ponto de vista do cumprimento dos Requisitos Legais e das Boas Práticas Ambientais.
  - Identificação de Aspectos e elaboração de Relatório de Auditoria
  - Realização de Auditorias Compra/Venda.
  - Identificação de Aspectos Ambientais e caracterização de Passivos Ambientais
- Auditorias Ambientais
  - Auditorias Compra/Venda (Due Diligence)



AMBIENTE	
<ul style="list-style-type: none"><li>Licenciamento Ambiental IPPC's</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Elaboração de Relatório 1ª Fase</li><li>Planeamento e Intervenção de 2ª fase</li><li>Preenchimento do formulário de licenciamento ambiental</li><li>Organização do processo</li><li>Submissão do processo e acompanhamento junto das autoridades competentes até à obtenção da Licença Ambiental</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Avaliação Ambiental em Postos de Abastecimento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Avaliação de stocks.</li><li>Notificação.</li><li>Política de Prevenção de Acidentes Graves.</li><li>Relatório de Segurança.</li><li>Desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão de Segurança, associado ao cumprimento dos requisitos legais em vigor para os estabelecimentos abrangidos pelo Regulamento sobre Riscos Industriais Graves</li></ul>

## 2.6 VISÃO, MISSÃO E VALORES DA XYZ PORTUGAL LDA

### 2.6.1 Visão

A XYZ Portugal Lda. é uma empresa que valoriza as relações com os seus clientes, consciencializando como a única forma de sucesso para um projecto duradouro.

A competência e o rigor, a simpatia e criatividade ao serviço dos nossos clientes é o caminho para o sucesso, tendo sempre consciência que o património mais valioso são os seus colaboradores, que são parte integrante de todo o projecto até aqui construído.



## 2.6.2 Missão

A XYZ Portugal Lda é uma organização especialista em Ambiente e Segurança Industrial que actua tanto do sector privado como no público desde 1998.

Com uma equipa de profissionais especializados, fornecemos soluções aos nossos clientes nas áreas de Ambiente, Segurança e Higiene Ocupacional, Conselheiros de Segurança no Transporte de Mercadorias Perigosas e Resposta de Emergência 24 hora, contribuindo com o nosso “Know-How” para satisfazer da melhor forma as necessidades dos nossos clientes.

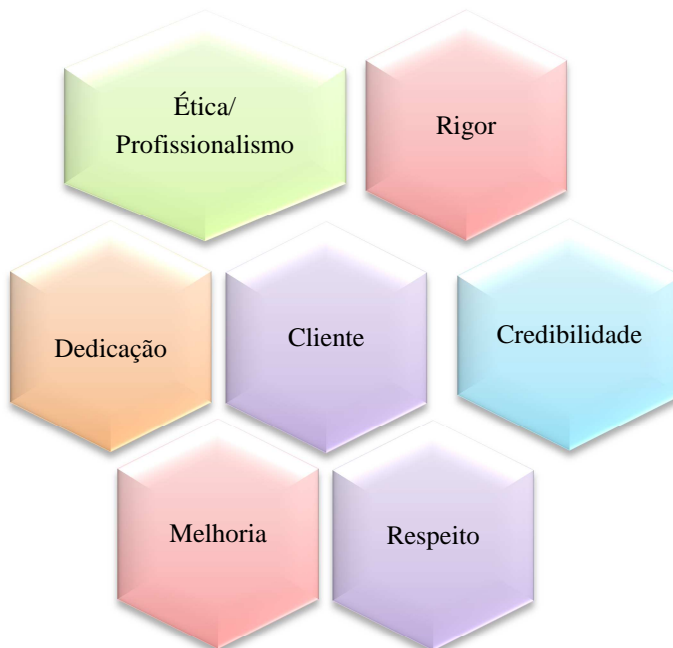
### TECNOLOGIA AO SERVIÇO DE UM MUNDO MELHOR

A XYZ Portugal Lda, procura desenvolver as melhores soluções na prestação de serviços de forma a satisfazer e exceder as expectativas dos seus clientes, colaboradores, parceiros e sociedade.

## 2.6.3 Valores

De forma a cumprir a sua missão, é definida uma Política da Qualidade, assente nos seguintes valores, agora identificados:

**Cliente| Ética e Profissionalismo | Rigor| Dedicção| Credibilidade| Respeito| Melhoria** – são os valores transmitidos aos colaboradores e clientes da XYZ Portugal em todos os serviços que presta.







# MANUAL DA QUALIDADE

CAP. II

APRESENTAÇÃO DA XYZ PORTUGAL

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 13/18

.Fig.2 - Valores da XYZ

- **Cliente** – Procurar continuamente, satisfazer e superar as necessidades e expectativas dos clientes, garantindo e superando os resultados esperados.
- **Ética e Profissionalismo** – Todos os colaboradores procuram exceder as expectativas dos clientes sempre assumindo uma postura ética e profissional.
- **Rigor** – Procurar executar bem à primeira, cumprindo a legislação, as normas, os procedimentos estabelecidos.
- **Dedicação** – Todos os colaboradores da XYZ dedicam 100% de si em todos os trabalhos executados, sendo pró-activos na identificação dos requisitos e serviços necessários aos nossos clientes.
- **Credibilidade** – Com a sua ética, profissionalismo, dedicação e competência, a XYZ procura ser uma credibilidade cada vez maior perante os seus clientes e o mercado.
- **Respeito** – é promovido o respeito entre toda a equipa, promovendo a colaboração e o trabalho em equipa...
- **Melhoria** - Procurar sempre a possível melhoria dos seus processos perante o cliente interno e externo. Criar uma equipa coesa, motivada e competente, proporcionando-lhes a formação adequada e contínua para o desenvolvimento de competências, que visam a melhoria contínua dos processos da XYZ.



## 2.7 ESTRUTURA E FUNÇÕES DA XYZ PORTUGAL LDA.

### 2.7.1 Organograma Geral

A estrutura da equipa funcional da XYZ, organograma da organização está estabelecido conforme se segue:

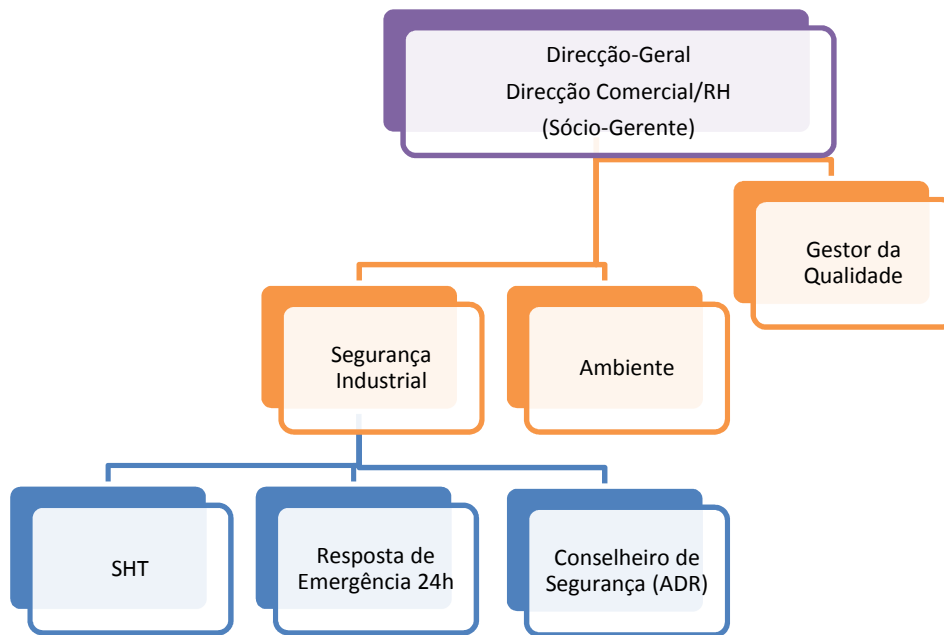


Fig. 3 - Organograma XYZ

O funcionamento da equipa baseia-se na cooperação, na comunicação e partilha de toda a informação.

### 2.7.2 Funções e Responsabilidades

As funções e responsabilidades inerentes ao Organograma presente neste Manual da Qualidade estão descritas no PGQ 02.00 – Selecção e Recrutamento, onde constam as fichas de funções e responsabilidades.

No quadro que se segue são descritas as principais funções e responsabilidades da Gestão, das Direcções e Departamentos representados no Organograma.

O sistema de responsabilidades estabelece as obrigações individuais de cada área, onde estão inseridas as responsabilidades da segurança e higiene no trabalho e ambiente e atribui a cada um dos destinatários a autoridade necessária ao seu desempenho. Em primeira linha, as responsabilidades pela prestação dos serviços recaem sobre a Direcção e são assumidas



# MANUAL DA QUALIDADE

CAP. II

APRESENTAÇÃO DA XYZ PORTUGAL

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 15/18

e postas em prática pelos colaboradores da empresa, dando resposta às diferentes propostas dos seus clientes.

Na XYZ as responsabilidades são definidas da seguinte forma:

FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE
<b>Direcção Geral/ Comercial/ Recursos Humanos (RH)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definir as estratégias da empresa;</li><li>• Garantir o cumprimento de todos os requisitos legais e normativos aplicáveis às actividades desempenhadas pela empresa;</li><li>• Disponibilizar serviços de qualidade, não só para obter a máxima satisfação dos Clientes mas também no sentido de contribuir para a sua evolução, eficácia e produtividade;</li><li>• Assegurar a confidencialidade de toda a informação processada na empresa;</li><li>• Avaliar com uma certa periodicidade os resultados obtidos tendo em vista a melhoria da eficácia dos sistemas, introduzindo, sempre que considere oportuno, as acções correctivas necessárias;</li><li>• Estabelecer objectivos de melhoria contínua e metas intermédias;</li><li>• Promover o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, garantindo a adequação das suas competências às funções que desempenham;</li><li>• Aperfeiçoar os mecanismos de relacionamento com as partes interessadas para, com base num melhor conhecimento das suas necessidades e expectativas, melhorar o desempenho da XYZ e o grau de satisfação dos seus colaboradores e outras partes interessadas;</li></ul>
<b>Gestor da Qualidade</b>	<p>A Direcção designa um representante da gestão no âmbito do SGQ, a Gestora da Qualidade.</p> <p>Tem como principais responsabilidades, auxiliar a gestão de topo a</p>



# MANUAL DA QUALIDADE

CAP. II

APRESENTAÇÃO DA XYZ PORTUGAL

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 16/18

FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE
	implementar, manter e melhorar continuamente o SGQ da organização, de acordo com a NP EN ISO 9001:2008.
<b>Consultor de Segurança Industrial</b>	Acompanhar as empresas clientes nos diversos temas de Segurança e Higiene no Trabalho: <ul style="list-style-type: none"><li>• Planeamento da SHT: Planificação das acções; Programação das actuações; Monitorização e Avaliação.</li><li>• Implementação das acções: Detecção e eliminação/minimização dos perigos; Avaliação de riscos de postos de trabalho, de agentes químicos, etc.; Controlo de riscos; Situações de perigo grave e iminente; avaliação de enquadramento dos estabelecimentos clientes no regulamento sobre Riscos Industriais Graves (SEVESO), realização de acções de formação e sensibilização, entre outros.</li><li>• Recolha e tratamento de dados: Relatórios de auditorias; Relatórios de avaliação de riscos; Relatórios de acidentes; Relatório anual de actividades Segurança e Higiene no Trabalho;</li><li>• Aconselhar as empresas clientes nas operações relacionadas com o transporte de mercadorias perigosas, nomeadamente a garantir o cumprimento da legislação neste tema. As responsabilidades e tarefas do CS são descritas na legislação vigente relativa a esta temática.</li></ul>
Técnicos Superiores e Técnicos de Segurança e Higiene no Trabalho	É da responsabilidade dos técnicos superiores e técnicos de segurança e higiene no Trabalho: <ul style="list-style-type: none"><li>• Considerar a segurança e saúde dos trabalhadores como factores prioritários da sua intervenção;</li><li>• Basear a sua actividade em conhecimentos científicos e competência técnica e propor a intervenção de peritos especializados, quando necessário;</li></ul>

RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO  
CÁTIA VILAR

RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO  
DIRECTOR GERAL

RESPONSÁVEL APROVAÇÃO  
DIRECTOR GERAL

DATA: MAIO.2013

DATA: MAIO.2013

DATA: JUNHO.2013



# MANUAL DA QUALIDADE

CAP. II

APRESENTAÇÃO DA XYZ PORTUGAL

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 17/18

FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adquirir e manter a competência necessária ao exercício das suas funções;</li><li>• Executar as suas funções com autonomia técnica, colaborando com o empregador no cumprimento das suas obrigações;</li><li>• Informar o empregador, os trabalhadores e seus representantes, eleitos para a segurança, higiene e saúde no trabalho, sobre a existência de situações particularmente perigosas que requeiram uma intervenção imediata;</li><li>• Colaborar com os trabalhadores e os seus representantes, incrementando as suas capacidades de intervenção sobre os factores de risco profissional e as medidas de prevenção adequadas;</li><li>• Abster-se de revelar segredos de fabricação, comércio ou processos de exploração de que, porventura, tenham conhecimento em virtude do desempenho das suas funções;</li><li>• Proteger a confidencialidade dos dados que afectem a privacidade dos trabalhadores;</li><li>• Consultar e cooperar com os organismos da rede nacional de prevenção de riscos profissionais.</li></ul>
Consultor de Ambiente	Desenvolver temas no âmbito da regulamentação ambiental, como licenciamento ambiental, descontaminação de solos, avaliações ambientais, entre outros.

No quadro que se segue são descritas as principais funções e responsabilidades com especial atenção para as que estão directamente relacionadas com o Sistema de Gestão da Qualidade implementado.



# MANUAL DA QUALIDADE

CAP. II

APRESENTAÇÃO DA XYZ PORTUGAL

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 18/18

**Quadro 1** - Funções e Responsabilidades do SGQ

ASSUNTO	GESTÃO DE TOPO	GESTOR DA QUALIDADE	TODOS COLABORADORES
Gestão Estratégica	Elaboração	Colaboração/ Implementação	Implementação
Política e Objectivos da Qualidade	Elaboração	Colaboração/ Participação /Implementação	Participação /Implementação
Manual da Qualidade	Aprovação	Elabora/mantém	Participação/ Manutenção
Procedimentos de Gestão da Qualidade	Aprovação	Coordena/Verifica	Colaboração/ Implementação
Programa Anual de Auditorias	Aprovação	Elaboração/Execução	Participação/ Colaboração
Programa Anual de Controlo dos EMM	Aprovação	Elaboração/Coordenação	Participação/ Colaboração
Gestão de Recursos Humanos	Elabora	Colaboração/ Participação	Participação
Aprovisionamentos	Aprovação	Coordenação/ Colaboração	Colaboração
Relações com Clientes	Elaboração	Colaboração/Execução	Execução
Acções Correctivas/ Preventivas de Melhoria	Propõe/Aprova	Proposta/Coordenação/ Execução	Proposta/Execução

RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO  
CÁTIA VILAR

RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO  
DIRECTOR GERAL

RESPONSÁVEL APROVAÇÃO  
DIRECTOR GERAL

DATA: MAIO.2013

DATA: MAIO.2013

DATA: JUNHO.2013



# MANUAL DA QUALIDADE

CAP. III

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 1/7

## Índice

3	Sistema de Gestão da Qualidade da XYZ Portugal Lda. ....	2
3.1	Campo de Aplicação.....	2
3.2	Exclusões aplicáveis.....	2
3.3	Requisitos Gerais.....	3
3.3.1	Processos do SGQ.....	3
3.4	Requisitos da Documentação.....	5
3.4.1	Generalidades.....	5
3.4.2	Manual da Qualidade .....	6
3.4.3	Procedimentos de Gestão da Qualidade.....	7

RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO  
CÁTIA VILAR

DATA: MAIO.2013

RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO  
DIRECTOR GERAL

DATA: MAIO.2013

RESPONSÁVEL APROVAÇÃO  
DIRECTOR GERAL

DATA: JUNHO.2013



## 3 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DA XYZ PORTUGAL LDA.

### 3.1 CAMPO DE APLICAÇÃO

O Sistema de Gestão da Qualidade definido e implementado pela XYZ aplica-se na prestação de serviços nas áreas de Segurança Industrial e Ambiente, identificadas no ponto 5.3 do presente documento.

### 3.2 EXCLUSÕES APLICÁVEIS

O SGQ da XYZ prevê a possibilidade de excluir, do seu âmbito, requisitos das normas aplicáveis desde que se verifiquem as duas condições seguintes:

- As exclusões permitidas limitam-se aos requisitos contidos na Cláusula 7 – Realização do produto, de acordo com a permissão da NP EN ISO 9001:2008;
- Os requisitos excluídos não afectam a aptidão da Empresa, nem a isentam da sua responsabilidade de fornecer serviços que cumpram os requisitos do Cliente e os requisitos regulamentares aplicáveis.

São excluídos os seguintes requisitos:

- **7.3 Concepção e desenvolvimento**

Esta exclusão surge nos casos em que a Organização não tem responsabilidade na concepção e desenvolvimento dos produtos que fornece.

A XYZ não tem implementado qualquer tipo de actividade através da qual possa promover a concepção ou desenvolvimento dos serviços que presta aos seus clientes para além de eventuais novas práticas que os seus técnicos possam adoptar por aquisição de conhecimentos que venham em bibliografia, acções de formação, etc. A XYZ realiza o produto=serviço partindo de uma base já concebida, pelo que não configura o objectivo deste requisito.

Estas exclusões, em nada influenciam a capacidade da XYZ em fornecer serviços conforme os requisitos do cliente e as normas aplicáveis.





## 3.3 REQUISITOS GERAIS

A XYZ estabeleceu, documentou, implementou e mantém um SGQ, que visa a melhoria contínua da sua eficácia de acordo com os requisitos do Referencial Normativo NP EN ISO 9001:2008.

### 3.3.1 Processos do SGQ

A XYZ adoptou uma abordagem por processos, que se traduz na identificação das actividades/processos desenvolvidos pela XYZ e as suas interacções.

A utilização deste modelo de gestão por processos, permite os seguintes aspectos:

- Definição clara dos requisitos/objectivos a cumprir;
- Identificação das actividades com valor acrescentado;
- Definição dos resultados do desempenho e da eficácia dos processos;
- Definição do responsável pela condução / melhoria do processo;
- Melhoria contínua dos processos baseada na medição dos objectivos;
- Identificação dos documentos de suporte ao processo.

A XYZ determinou as suas principais actividades considerando-se que a cada uma delas corresponde a um processo, isto é, uma transformação de entradas (inputs) em saídas (outputs), que gera valor para a organização.

A identificação dos processos, inclui a descrição dos recursos necessários e a sua interligação de forma a produzir um serviço de acordo com os requisitos dos clientes.

Os processos de Gestão identificados correspondem às principais actividades desenvolvidas pela XYZ, pelo que foram identificados os seguintes processos de Gestão:

- PG 01 – Gestão Estratégica
- PG 02 – Gestão Comercial

Os processos Chave ou Operacionais identificados, que garantem o funcionamento da empresa, que acrescentam valor aos serviços prestados aos clientes pela XYZ, desde a identificação e análise de requisitos à satisfação do cliente:



## MANUAL DA QUALIDADE

CAP. III

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 4/7

- PC01 – Gestão do Serviço
- PC02 – Prestação de Serviços;
- PC03 – Entrega ao Cliente;
- PC 04 – Cobrança

Foram identificados como processos de suporte às actividades desenvolvidas, sendo estes processos os que contribuem para o bom funcionamento da organização:

- PS01 - Gestão de Recursos Humanos
- PS02 - Gestão de Infra-estruturas
- PS03 - Gestão de Sistemas de Qualidade
- PS04 - Aprovisionamento

Cada processo tem identificados subprocessos, conforme ficha de processo constante no Anexo I – Fichas de Processos XYZ.

Para cada processo são identificados os seguintes elementos:

- Objectivo;
- Actividades Abrangidas;
- Responsável pelo processo e/ou subprocesso;
- Entradas (outputs) e saídas (inputs);
- Recursos;
- Monitorização, medição e análise;
- Documentos Associados, onde se referenciam os procedimentos documentados associados.

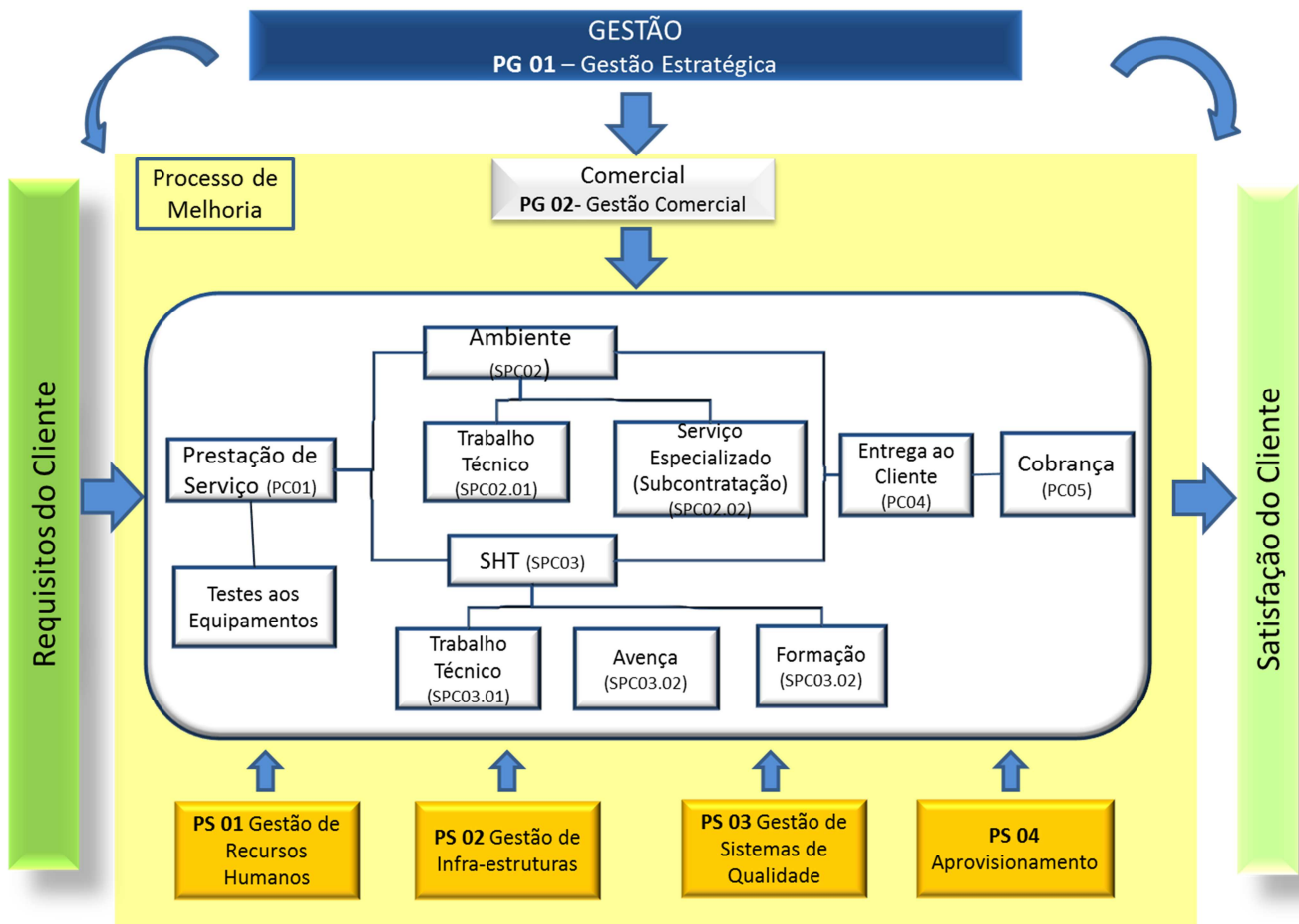


Fig. 1 - Modelo de Interação dos Processos da XYZ

## 3.4 REQUISITOS DA DOCUMENTAÇÃO

### 3.4.1 Generalidades

A documentação do Sistema de Gestão da Qualidade da XYZ está estruturada em 4 níveis, conforme figura seguinte:

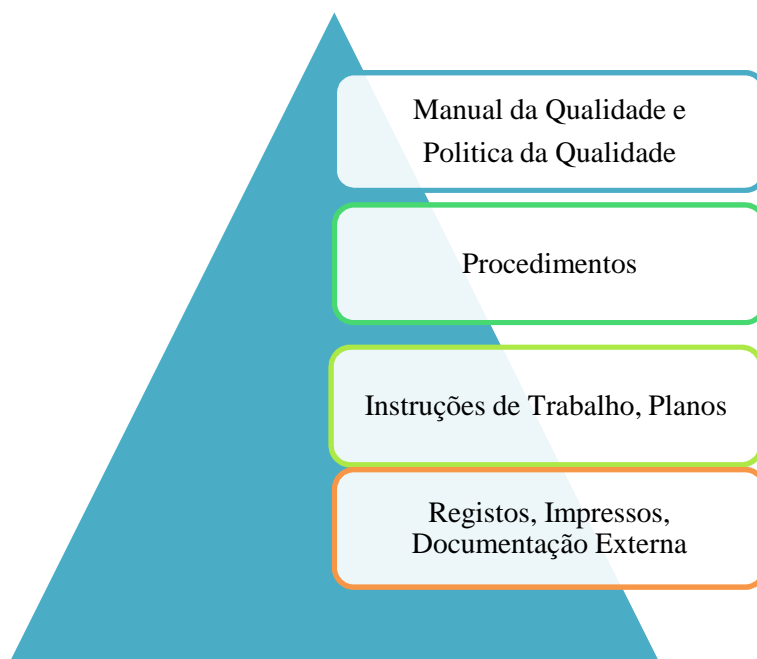


Fig. 2 – Pirâmide documental da XYZ

### 3.4.2 Manual da Qualidade

A XYZ estabeleceu/mantém um Manual da Qualidade organizado e sujeito a controlo conforme descrito no capítulo I – Gestão do Manual.

Este inclui:

- Objectivo e Campo de Aplicação do Sistema de Gestão da Qualidade da XYZ o qual, pela sua própria natureza, não integra:
  - Processos de concepção e desenvolvimento (ver 3.2 exclusões à norma);
- Procedimentos documentados, estabelecidos para o seu Sistema de Gestão da Qualidade;
- Descrição da interacção entre os processos conforme fig.1.



### 3.4.3 Procedimentos de Gestão da Qualidade

O Sistema de Gestão da Qualidade da XYZ Portugal integra um Procedimento documentado para assegurar o controlo dos documentos e registos do sistema, nomeadamente a:

- Aprovação, quanto à sua adequação, antes de serem editados;
- Revisão/actualização se e quando necessário;
- Identificação das alterações e estado actual de revisão;
- Identificação e legibilidade dos documentos distribuídos;
- Identificação e distribuição controlada dos documentos obsoletos e identificação de retenção.
- A prevenção contra a utilização de documentos obsoletos e identificação de retenção.

Os registos são estabelecidos e mantidos para proporcionar evidências da conformidade com os requisitos e da eficácia das operações. Estes, tal como acontece com os procedimentos são mantidos legíveis, claramente identificáveis e recuperáveis.

A documentação actualizada do sistema está disponível em formato electrónico no servidor da empresa, numa pasta denominada “SGQualidade”, acessível por todos os computadores da empresa.

Procedimentos e Registos Aplicáveis:

- PGQ 01.00 – Procedimento de Controlo de Documentos e Registos
- RGQ 01.00 – Registo de *Backups* do servidor



## Índice

4	Responsabilidade da Gestão.....	2
4.1	Comprometimento da Gestão .....	2
4.2	Focalização no Cliente.....	2
4.3	Política da Qualidade .....	3
4.3.1	Comunicação da Política.....	5
4.3.2	Revisão da Política.....	5
4.4	Planeamento.....	5
4.5	Responsabilidade, Autoridade e Comunicação .....	6
4.5.1	Responsabilidade e Autoridade.....	6
4.5.2	Representante da Gestão .....	6
4.5.3	Comunicação.....	7
4.6	Revisão pela Gestão.....	7



## 4 RESPONSABILIDADE DA GESTÃO

### 4.1 COMPROMETIMENTO DA GESTÃO

A Gestão de topo da XYZ Portugal Lda., representada pelo gerente, proporciona evidências do seu comprometimento no desenvolvimento e na implementação do SGQ e na melhoria contínua da sua eficácia da seguinte forma:

- Divulgar e fundamentar a importância de satisfazer os requisitos do Cliente, bem como os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis às actividades desenvolvidas;
- Estabelecer os objectivos estratégicos da organização, onde estão incluídos os objectivos da qualidade;
- Envolver-se activamente no desenvolvimento e manutenção do SGQ, de forma a garantir a confiança entre todos os colaboradores e aumentar a sua consciencialização e motivação;
- Assegurar a disponibilidade dos recursos, necessários;
- Coordena/orienta as revisões do próprio Sistema
- Definir métodos para a medição e desempenho da organização, de forma a determinar se os objectivos planeados são efectivamente atingidos.

### 4.2 FOCALIZAÇÃO NO CLIENTE

A Gestão da XYZ Portugal acredita que o seu sucesso depende da forma como são compreendidos os requisitos do cliente e cumpridas ou superadas as suas expectativas.

Para além de outros objectivos da Empresa no que concerne a esta satisfação, relevam-se as preocupações relativas à qualidade de conformidade e preços de fornecimento que devem ser, dentro do possível, os que garantem fidelidade dos Clientes e aumento do volume de negócios.

De modo a cumprir o seu principal objectivo de manter relações duradouras com os seus clientes, indo ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes, a XYZ assegura que os trabalhos desenvolvidos contam com uma equipa de técnicos especializados, as



# MANUAL DA QUALIDADE

CAP. IV

RESPONSABILIDADE DA GESTÃO

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 3/8

necessidades e expectativas do cliente são claramente identificadas e traduzidas para a estrutura da equipa responsável pelo processo.

A XYZ monitoriza o nível de satisfação dos seus clientes, com vista á melhoria contínua dos serviços prestados e assim contribuir para o objectivo de fidelização dos clientes.

Procedimentos e Registos Aplicáveis:

- MD 002.00 – Questionário de Avaliação da Satisfação dos Clientes

## 4.3 POLÍTICA DA QUALIDADE

A Gestão da XYZ assegura que a Política da Qualidade:

- É adequada aos objectivos da Organização;
- Inclui o comprometimento de cumprir os requisitos de melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade da Organização;
- É comunicada e entendida pela Organização;
- É revista para se manter apropriada para a Organização.





## POLÍTICA DA QUALIDADE DA XYZ PORTUGAL LDA.

A XYZ Portugal Lda., tem como principal objectivo a prestação de serviços de qualidade nas áreas de actuação, Segurança Industrial e Ambiente, procurando sempre a satisfação e a superação das expectativas dos seus clientes:

Garantir o cumprimento de todos os requisitos legais e normativos aplicáveis às actividades de Segurança Industrial e Ambiente desempenhadas pela empresa;



Disponibilizar serviços de qualidade, não só para obter a máxima satisfação dos Clientes mas também no sentido de contribuir para a sua evolução, eficácia e produtividade;



Assegurar a confidencialidade de toda a informação processada na empresa;



Avaliar periodicamente os resultados obtidos tendo em vista a melhoria da eficácia dos sistemas, introduzindo, sempre que considere oportuno, as acções correctivas necessárias;



Estabelecer objectivos de melhoria contínua e metas intermédias;



Promover o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, garantindo a adequação das suas competências às funções que desempenham;



Aperfeiçoar os mecanismos de relacionamento com as partes interessadas para, com base num melhor conhecimento das suas necessidades e expectativas, melhorar o desempenho da XYZ e o grau de satisfação dos seus colaboradores e outras partes interessadas



Lisboa, Maio de 2013

Direcção da XYZ Portugal



### 4.3.1 Comunicação da Política

A política da XYZ é comunicada a todos os colaboradores utilizando como meio o servidor da empresa, onde está concentrada toda a informação da organização e dos clientes, sendo de acesso a todos os computadores.

### 4.3.2 Revisão da Política

A política da XYZ é revista periodicamente, assegurando a sua actualização e a garantir o cumprimento dos objectivos estratégicos da empresa.

A política poderá ser revista pela gestão em diversas situações, como por exemplo:

- Alteração significativa na organização (alteração nas actividades desenvolvidas, processos, etc);
- Em caso de integração do sistema de gestão;
- Sempre que a gestão decida rever.

## 4.4 PLANEAMENTO

Os Objectivos da Qualidade são mensuráveis e consistentes com a Política da Qualidade da XYZ Portugal. É através da definição dos objectivos que se concretiza o compromisso de melhoria contínua da XYZ.

A Gestão da Organização assegura que:

- Os Objectivos da Qualidade são estabelecidos e revistos anualmente;
- A integridade do Sistema de Gestão da Qualidade é mantida quando são implementadas alterações (melhorias) ao próprio Sistema - qualquer melhoria é encarada como um meio para alcançar a conformidade com os requisitos / satisfação do Cliente;
- O Planeamento do Sistema de Gestão da Qualidade é formulado de modo a cumprir os objectivos da qualidade do próprio Sistema de Gestão da Qualidade.

O próprio Manual da Qualidade identifica como a Empresa implementou este requisito porque, sendo o documento resultante de um Planeamento da Qualidade, constitui-se como evidência objectiva do referido Planeamento.



O Planeamento da Qualidade na XYZ constitui-se com as seguintes evidências objectivas:

- Objectivos da Qualidade (definidos anualmente com a definição estratégica);
- Revisões do Sistema de Gestão da Qualidade;
  - Programas de Auditorias; Calibração / Verificação; Manutenção

## 4.5 RESPONSABILIDADE, AUTORIDADE E COMUNICAÇÃO

### 4.5.1 Responsabilidade e Autoridade

As funções e responsabilidades das áreas envolvidas na XYZ estão devidamente identificadas no modelo MD-001./00 Identificação de Funções e Responsabilidades. A provação deste modelo é da gestão de topo e é criada sempre que exista uma nova função na organização.

A Gestão da XYZ assegura que as responsabilidades/autoridades são comunicadas dentro da Organização, através do servidor existente, estando na pasta do SGQ.

### 4.5.2 Representante da Gestão

O Representante do SGQ é designado pela gestão da XYZ, sendo o Responsável da Qualidade. Este, independentemente de outras, tem responsabilidade/autoridade para:

- Assegurar o estabelecimento, implementação e manutenção dos processos que integram o Sistema de Gestão da Qualidade;
- Reportar à Gestão o desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade e, também, qualquer necessidade de melhoria;
- Assegurar a promoção da consciencialização em toda a Organização para com os requisitos do Cliente;
- Assegurar as relações institucionais com Terceiros em assuntos relacionados com o Sistema de Gestão da Qualidade.

Esta nomeação foi objecto de divulgação por parte da gestão de topo a todos os colaboradores.



A missão e a política da Qualidade são conhecidas de todos e estão publicadas no servidor da empresa.

Documentos Aplicáveis:

- PQ01/00 – Política da Qualidade
- MD-001./00 Identificação de Funções e Responsabilidades

### 4.5.3 Comunicação

A informação e a sua circulação são factores fundamentais para o sucesso de um SGQ. É por isso uma área prioritária na relação entre as entidades de gestão de topo, os seus colaboradores e as partes interessadas externas. A XYZ estabeleceu e implementou vários procedimentos de forma a gerir e garantir os diferentes canais de comunicação:

- Comunicação interna entre os colaboradores e a gestão de topo – reuniões periódicas, correio electrónico, procedimentos, instruções de trabalho, manuais, etc.
- Comunicação com os fornecedores – comunicação externa, Questionário de avaliação de fornecedores MD003/00;
- Comunicação com os clientes – comunicação externa, questionário de avaliação de satisfação de cliente MD002/00.

## 4.6 REVISÃO PELA GESTÃO

A Gestão da XYZ, pelo menos uma vez em cada ano e sempre que se revele aconselhável, efectua a revisão do Sistema de Gestão da Qualidade da Organização, para assegurar a sua adequabilidade e eficácia: esta revisão inclui a avaliação de oportunidades de melhoria e a eventual necessidade de alterações ao Sistema (inclusive no domínio da “Política da Qualidade” e/ou dos “Objectivos da Qualidade”).

Das reuniões realizadas são editadas actas que, sendo Registos da Qualidade, cumprem o determinado quanto a este tipo de documentos.

A agenda destas reuniões inclui a análise de:

- Política da Qualidade e Objectivos da Qualidade;
- Resultados das Auditorias;



# MANUAL DA QUALIDADE

CAP. IV

RESPONSABILIDADE DA GESTÃO

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 8/8

- Retorno da informação do Cliente;
- Desempenho do processo e conformidade do produto;
- Estado das acções preventivas/ correctivas/ de melhoria;
- Seguimento de acções resultantes de anteriores revisões pela Gestão;
- Alterações que afectam o Sistema de Gestão da Qualidade;
- Recomendações para melhoria, nomeadamente, no respeitante a infra – estruturas, recursos humanos e a ambiente de trabalho.

As decisões destas reuniões privilegiam:

- Melhorias da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade e dos processos que o integram;
- Melhoria do serviço relacionado com os requisitos do Cliente;
- Necessidade de recursos.

Dada a dimensão da empresa, e de forma a dar cumprimento a este ponto, conta-se com a colaboração de todos, em especial do gerente e da gestora da qualidade.

RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO  
CÁTIA VILAR

DATA: MAIO.2013

RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO  
DIRECTOR GERAL

DATA: MAIO.2013

RESPONSÁVEL APROVAÇÃO  
DIRECTOR GERAL

DATA: JUNHO.2013



# MANUAL DA QUALIDADE

CAP. V

GESTÃO DE RECURSOS

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 1/4

## Índice

5	GESTÃO DE RECURSOS .....	2
5.1	Provisão de Recursos .....	2
5.2	Recursos Humanos .....	2
5.3	Infra-estruturas .....	3
5.4	Ambiente de Trabalho .....	3

RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO  
CÁTIA VILAR

DATA: MAIO.2013

RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO  
DIRECTOR GERAL

DATA: MAIO.2013

RESPONSÁVEL APROVAÇÃO  
DIRECTOR GERAL

DATA: JUNHO.2013



## 5 GESTÃO DE RECURSOS

### 5.1 PROVISÃO DE RECURSOS

A XYZ determina e proporciona os recursos necessários para:

- Implementar e manter o Sistema de Gestão da Qualidade;
- Melhorar continuamente a eficácia Sistema de Gestão da Qualidade;
- Aumentar a satisfação dos Clientes cumprindo os requisitos definidos.

### 5.2 RECURSOS HUMANOS

Em relação ao pessoal que desempenha tarefas que afectam a qualidade do produto, a XYZ:

- Determina a competência exigida, com base na formação académica, na formação profissional ou experiência;
- Identifica as necessidades e Proporciona as acções de formação e avalia a eficácia da mesma;
- Realiza uma avaliação periódica de desempenho;
- Mantém registos apropriados da escolaridade, formação, “know-how” e experiência.

A XYZ informa e sensibiliza os subcontratados e fornecedores das diferentes vertentes do SGQ através dos circuitos de comunicação externa e pelo questionário de qualificação de fornecedores.

Procedimentos e Registos Aplicáveis:

- PGQ 02/00 - Procedimento de Recrutamento e Selecção
- MD001/00 – Identificação de Funções e Responsabilidades
- RGQ 02/00 – Registos de Formação
- MD003/00 – Questionário de Avaliação de Fornecedores
- MD004/00 – Ficha de Pessoal



## 5.3 INFRA-ESTRUTURAS

A XYZ possui instalações em Lisboa onde garante a preparação de todos os trabalhos a executar no cliente, e o exercício das actividades administrativas e o atendimento.

A prestação de serviços em Ambiente, passa na grande maioria, pelas instalações dos clientes.

A prestação de serviços em Segurança industrial, passa tanto pelo escritório como pelas instalações dos nossos clientes, uma vez que é sempre necessário realizar o levantamento de dados e a visualização das instalações dos clientes.

A gestão da XYZ determina, proporciona e mantém as infra-estruturas necessárias para que se atinja a conformidade com os requisitos do serviço a prestar aos Clientes:

- Edifícios, espaços de trabalho e meios associados;
- Equipamentos necessários à prestação do serviço;
- Serviços de apoio (tecnologias de informação e de comunicação, meios de transporte, etc).

É dada particular atenção aos aspectos relativos a ergonomia, luminosidade, ruídos e odores, de modo a fornecer um ambiente físico acolhedor para os clientes e colaboradores.

A manutenção das infra-estruturas é subcontratada a empresas especializadas, seja de limpeza, como de apoio informático, com uma periodicidade definida ou em caso mais urgente solicitado serviço pontual.

## 5.4 AMBIENTE DE TRABALHO

A XYZ determina e gere o ambiente de trabalho necessário para atingir a conformidade com os requisitos do produto, implementando e mantendo um ambiente de trabalho saudável e consistente.

O ambiente de trabalho existente, tem em consideração os seguintes factores:

- Melhoria contínua da gestão das pessoas;
- Envolvimento dos Colaboradores nos processos de melhoria;
- Estabelecimento de uma comunicação efectiva nos sentidos ascendente e descendente da hierarquia.





# MANUAL DA QUALIDADE

CAP. V

GESTÃO DE RECURSOS

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 4/4

Estes princípios base são praticados na XYZ – evidência objectiva que emerge de alguns registos associados nos diversos Procedimentos de Gestão da Qualidade, assim, o ambiente de trabalho é uma resultante das preocupações da Empresa com os seus Colaboradores no que respeita a:

- Relacionamento com hierarquia;
- Relacionamento entre Colaboradores;
- Educação e formação;
- Comunicação ascendente e descendente;
- Satisfação pelo trabalho desenvolvido;
- Remunerações/evoluções profissionais.

Estes requisitos devem ser mantidos para que a Empresa possa continuar a privilegiar a permanência/continuidade dos seus Colaboradores.

Procedimentos e Registos Aplicáveis:

- RMQ01/01.00 – Registo de Manutenção ar condicionado
- RMQ01/02.00 – Registo de Manutenção de Limpeza



## Índice

6	REALIZAÇÃO DO PRODUTO.....	2
6.1	Planeamento da Realização do Produto.....	2
6.2	Processos Relacionados com o Cliente.....	2
6.3	Concepção e Desenvolvimento.....	3
6.4	Compras .....	4
6.4.1	Informação e Verificação de compra.....	4
6.5	Produção .....	4
6.5.1	Controlo da Produção .....	4
6.5.2	Validação dos Processos de Produção.....	5
6.6	Identificação e Rastreabilidade.....	5
6.7	Propriedade do Cliente.....	5
6.8	Preservação do Produto .....	6
6.9	Controlo dos Dispositivos de Monitorização e de Medição .....	6



## 6 REALIZAÇÃO DO PRODUTO

### 6.1 PLANEAMENTO DA REALIZAÇÃO DO PRODUTO

A XYZ Portugal planeia e desenvolve os processos necessários para a prestação do serviço: o planeamento da prestação do serviço é consistente com os requisitos dos outros processos do Sistema de Gestão da Qualidade.

No planeamento da prestação do serviço, a XYZ determina, consoante cada caso:

- Objectivos e requisitos do serviço a prestar;
- Eventual necessidade de estabelecer processos, documentos e de proporcionar recursos específicos relativos a cada serviço que presta;
- Actividades exigíveis de verificação, validação, monitorização, inspecção e ensaio específicas do produto, bem como a definição de critérios de aceitação do mesmo;
- Registos necessários para proporcionar a evidência relativa do cumprimento dos requisitos do serviço que presta.

O plano, resultado deste planeamento, assume a forma adequada aos métodos de funcionamento da XYZ e/ou exigências dos Clientes.

Procedimentos e Registos Aplicáveis:

- FPQ 003/00.01 – Processo de Gestão do Serviço

### 6.2 PROCESSOS RELACIONADOS COM O CLIENTE

A XYZ identifica dois tipos de clientes, os actuais e os potenciais, sendo que potenciais são os que entram em contacto com a XYZ ou que façam parte das operações comerciais conduzidas pela XYZ.

Em qualquer uma das situações a XYZ define:

- Os requisitos especificados pelo Cliente;
- Os requisitos não expressos pelo Cliente, mas necessários à correcta prestação de cada serviço;
- Os requisitos estatutários e regulamentares relacionados com os serviços que presta, caso existam;



- Quaisquer requisitos adicionais definidos pela XYZ.

É prática corrente da XYZ antes de assumir o compromisso de prestar um serviço ao Cliente, analisar os requisitos relacionados com o serviço a prestar, assegurando que:

- Os requisitos do serviço estão definidos;
- A Organização tem aptidão para satisfazer/cumprir os requisitos definidos.

Os serviços solicitados pelo Cliente, após confirmados, são registados e, em consequência, também são registados todos os serviços efectivamente prestados.

Os resultados da actividade de revisão aos serviços prestados são, também, registados.

A XYZ estabelece/implementa formas eficazes de comunicação com o Cliente relativas a:

- Informação sobre o serviço prestado;
- Contrato comercial;
- Questionários de satisfação do Cliente;
- Retorno de informação do Cliente.

Procedimentos e Registos Aplicáveis:

- MD002/00.00 – Questionário da Avaliação de Satisfação do Cliente.
- FPQ002/00.01 – Processo Gestão Comercial

### 6.3 CONCEPÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Este ponto da norma de referência não abrange a actividade desenvolvida pela XYZ uma vez que não tem responsabilidade na concepção e desenvolvimento dos produtos que fornece.

A XYZ não tem implementado qualquer tipo de actividade através da qual possa promover a concepção ou desenvolvimento dos serviços que presta aos seus clientes para além de eventuais novas práticas que os seus técnicos possam adoptar por aquisição de conhecimentos que venham em bibliografia, acções de formação, etc. A XYZ realiza o produto=serviço partindo de uma base já concebida, pelo que não configura o objectivo deste requisito.



## 6.4 COMPRAS

A XYZ assegura que o produto comprado está conforme com os requisitos de aquisição especificados, sendo que o tipo/extensão do controlo aplicado sobre o Fornecedor/produto dependem do efeito deste produto na subsequente prestação do serviço prestado aos Clientes.

A XYZ avalia e selecciona Fornecedores com base nas aptidões destes para fornecer os produtos de acordo com os requisitos definidos previamente: são estabelecidos critérios de selecção e avaliação, sendo mantidos registos dos resultados das avaliações e de quaisquer acções induzidas por essas avaliações.

### 6.4.1 Informação e Verificação de compra

Nos diferentes processos de compra, a XYZ assegura uma adequada identificação e descrição do produto a comprar, de forma a garantir um bom entendimento, por parte do Fornecedor, das necessidades da organização.

A XYZ aquando da recepção do produto, avalia e controla os produtos comprados, de forma a garantir que estes satisfazem as diferentes necessidades e requisitos de compra aplicáveis.

Procedimentos Aplicáveis:

- PGQ 003/00.00 – Avaliação de Fornecedores
- MD003/00.00 – Questionário da Avaliação de Fornecedores

## 6.5 PRODUÇÃO

### 6.5.1 Controlo da Produção

As actividades de prestação de serviços da XYZ, são realizados por profissionais “acreditados” com estudos efectuados em estabelecimentos de ensino devidamente homologados para o efeito. Para o exercício das actividades de Segurança Industrial e Ambiente é imperativo que cada trabalhador seja possuidor de grau licenciado nas áreas identificadas conforme MD001/00.00 Identificação de Funções e Responsabilidades, onde constam as habilitações académicas necessárias ao exercício das funções.



Para a actividade de Técnico Superior de Segurança e Higiene no Trabalho é obrigatório o Certificado de Aptidão Profissional, devidamente reconhecido pela ACT.

## 6.5.2 Validação dos Processos de Produção

Este requisito é aplicável á XYZ na medida em que no âmbito das actividades ambientais é recorrente a subcontratação de análises químicas a solos e águas, pelo que é imperativo na consulta aos laboratórios fornecedores, a análise de acreditação dos mesmos.

Os laboratórios fornecedores actuais, inglês e holandês, são ambos acreditados, pelo que a validação dos processos de produção é completa com o arquivo do respectivo certificado.

## 6.6 IDENTIFICAÇÃO E RASTREABILIDADE

O historial dos clientes está registado no servidor informático, no directório XYZ Clientes. É o colaborador responsável pelo projecto que arquiva todos os dados disponibilizados ou recolhidos para a realização do serviço, como proposta comercial, dados dos trabalhadores, dados das instalações, etc.

Todas as informações/ficheiros recebidos são identificados de forma clara em todo o seu percurso, com identificação do nome do projecto, data e versão, de modo a não permitir dúvidas e utilizações indevidas de informação obsoleta e permitindo sempre verificar o ponto de situação em qualquer fase do percurso.

Todos os dados são armazenados no servidor que é alvo de acções de *backups* para eventuais recuperações de documentos.

## 6.7 PROPRIEDADE DO CLIENTE

A XYZ reconhece que o Cliente é o legítimo e exclusivo titular de todos os direitos de propriedade relativamente ás informações disponibilizadas ou recolhidas nas instalações dos clientes, pelo que a XYZ compromete-se a manter a confidencialidade de todo o tipo de informação prestada pelos Clientes.

Os requisitos relativos à propriedade do Cliente são estabelecidos nos respectivos contractos de prestação de serviços, pelo que durante a vigência do mesmo não é



permitida a divulgação ou utilização para outros fins, salvo os devidamente autorizados de qualquer transmissão de informação à qual a XYZ tenha tido acesso.

## 6.8 PRESERVAÇÃO DO PRODUTO

Todos os produtos resultantes dos serviços prestados são armazenados por período indefinido no servidor da empresa, na respectiva pasta do cliente. O ficheiro cumpre a identificação conforme PGQ 01/00.00 – Controlo de Documentos e Registos.

## 6.9 CONTROLO DOS DISPOSITIVOS DE MONITORIZAÇÃO E DE MEDIÇÃO

A XYZ antes da prestação de serviço solicitado pelos seus clientes, assegurando a conformidade do serviço a prestar com os requisitos especificados, identifica conforme descrito no processo de planeamento da prestação de serviço:

- as medições a realizar;
- os dispositivos de medição e monitorização requeridos,

Os dispositivos de medição e monitorização são utilizados e controlados de modo que haja consistência entre a sua capacidade de medição e os requisitos a medir.

Quando e se aplicável, os dispositivos de medição e monitorização são:

- Calibrados/verificados periodicamente;
- Protegidos contra danos/deteriorações durante o manuseamento, manutenção e armazenagem;
- Preservados contra ajustamentos que invalidem a calibração/verificação, sendo registados os resultados das calibrações / verificações.

Deve ser avaliada a validade dos resultados dos dispositivos de medição e monitorização, nomeadamente através do desenvolvimento de acções correctivas se forem detectados valores inadmissíveis durante a calibração.

Procedimentos Aplicáveis:

- PSHT11/00.01 – Calibração dos Dispositivos de Monitorização e Medição
- RMM 001/00.00 – Registos de Medição e Monitorização
- RMM 002/00.00 - Registos de Calibração



# MANUAL DA QUALIDADE

CAP. VII

MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 1/6

## Índice

7	MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA.....	2
7.1	Generalidades.....	2
7.2	Monitorização e Medição .....	2
7.2.1	Satisfação do Cliente .....	2
7.2.2	Auditoria Interna.....	2
7.2.3	Monitorização e Medição dos Processos.....	3
7.2.4	Monitorização e Medição dos Produtos .....	3
7.3	Controlo do Serviço Não Conforme .....	4
7.4	Análise de Dados .....	4
7.5	Melhoria.....	5
7.5.1	Melhoria Contínua.....	5
7.5.2	Acções Correctivas e Preventivas.....	5

RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO  
CÁTIA VILAR

DATA: MAIO.2013

RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO  
DIRECTOR GERAL

DATA: MAIO.2013

RESPONSÁVEL APROVAÇÃO  
DIRECTOR GERAL

DATA: JUNHO.2013





## 7 MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA

### 7.1 GENERALIDADES

A XYZ planeia e implementa os processos de monitorização, medição, análise e melhoria necessários de forma a:

- Demonstrar a conformidade do serviço prestado;
- Assegurar a conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Melhorar continuamente a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade
- Melhorar continuamente a produtividade das operações;

### 7.2 MONITORIZAÇÃO E MEDIÇÃO

#### 7.2.1 Satisfação do Cliente

A XYZ monitoriza a informação relativa à satisfação do Cliente, associada à satisfação dos requisitos definidos implícitos ou explicitamente, através dos seguintes métodos:

- Inquéritos anuais – enviados por e-mail ao cliente;
- Análise das reclamações.

Procedimentos e Registos Aplicáveis:

- MD002/00.01 – Questionário de Avaliação da Satisfação dos Clientes
- PGQ 004/00.01 – Não Conformidades, Acções Correctivas e Preventivas

#### 7.2.2 Auditoria Interna

A XYZ realiza Auditorias Interna, com periodicidade definida, para determinar se o Sistema de Gestão da Qualidade:

- Está adequado á realidade da empresa, os requisitos da Norma de referência e com os requisitos do “Sistema de Gestão da Qualidade” estabelecidos pela Organização;
- Está implementado e é mantido com eficácia.

O procedimento, PGQ 003/00.01 – Auditorias Internas da Qualidade, define as responsabilidades e requisitos para:



- O planeamento e a conduta, para que estas se realizem com objectividade e imparcialidade.
- A realização dos registos e dos reportes dos resultados.
- Assegurar que são empreendidas sem demora indevida, quaisquer acções correctivas e correcções necessárias para eliminar as não conformidades detectadas e as suas causas.
- Fazer o seguimento e a verificação das acções empreendidas.

A responsabilidade e os requisitos para planear, para conduzir Auditorias Internas, para reportar resultados e para manter registos são definidos em procedimento documentado.

A hierarquia responsável por cada área auditada assegura que são imediatamente empreendidas acções para eliminar as não conformidades detectadas durante a Auditoria e, também, as suas causas: as actividades de seguimento incluem a verificação das acções empreendidas e o reportar dos resultados dessas verificações.

Procedimentos Aplicáveis:

- PGQ 003/00.01 – Auditorias Internas da Qualidade

### 7.2.3 Monitorização e Medição dos Processos

Foi identificado para cada processo um ou vários objectivos. Cada objectivo é medido através de um indicador (medidas de desempenho), que permitem avaliar se os processos são capazes de atingir os resultados (objectivos) estabelecidos. Os indicadores podem ser qualitativos ou quantitativos.

Estas informações estão apresentadas no Mapa de objectivos do sistema de gestão (MOQ 01/01.00). Este plano de controlo visa assegurar que os processos da organização apresentam aptidão (eficácia) para atingir os resultados planeados. O plano é revisto anualmente (revisão pela gestão), sendo elaborado pelo RQ e aprovado pela gestão.

### 7.2.4 Monitorização e Medição dos Produtos

A XYZ monitoriza / controla periodicamente a qualidade dos serviços prestados através dos inquéritos de satisfação de clientes. Os inquéritos são feitos de modo a poder avaliar



de forma diferenciada a satisfação com cada um dos diferentes aspectos inerentes à prestação do serviço nas áreas de ambiente e segurança industrial.

As reclamações são analisadas caso a caso, ouvindo o cliente e os colaboradores que intervieram na situação que lhe deu origem.

Procedimentos e Registos Aplicáveis:

- MD002/00.00 – Questionário de Avaliação da Satisfação dos Clientes
- PGQ 004/00.01 – Não Conformidades, Acções Correctivas e Preventivas

### 7.3 CONTROLO DO SERVIÇO NÃO CONFORME

A XYZ enquanto prestadora de serviços tem que assegurar que o serviço prestado “não conforme” com os requisitos é identificado e controlado. O controlo e correspondentes responsabilidades/autoridades pelo tratamento do produto não conforme são definidos em procedimentos documentados.

A XYZ identifica e regista as situações não conformes, de forma a assegurar a sua correcção (quando possível) ou a sua eliminação em situações futuras com vista a melhorar a eficácia e a eficiência dos processos envolvidos.

Procedimentos Aplicáveis:

- PGQ 004/00.01 – Não Conformidades, Acções Correctivas e Preventivas

### 7.4 ANÁLISE DE DADOS

Os dados resultantes das diferentes actividades de monitorização e medição são tratados sob a forma de indicadores, que permitem avaliar o desempenho da organização no decurso das suas actividades e no decorrer do tempo.

A XYZ determina, recolhe e analisa dados apropriados para:

- Demonstrar a adequação e a eficácia;
- Avaliar onde devem ser efectuadas acções de melhoria.

A análise dos dados tem em vista proporcionar as informações sobre:

- A satisfação do Cliente;



- A conformidade com os requisitos do serviço prestado;
- As características/tendências dos Processos e, assim, evidenciar oportunidades para acções preventivas/de melhoria;
- Fornecedores

A análise de dados assume um carácter dinâmico, adaptando-se às circunstâncias e necessidades do momento. Por esse motivo, poderão surgir acções temporárias, que se extinguem quando deixarem de se justificar.

## 7.5 MELHORIA

### 7.5.1 Melhoria Contínua

Tendo em vista a melhoria contínua do seu funcionamento, a XYZ:

- Actualiza periodicamente os Objectivos anuais da Qualidade;
- Analisa os resultados dos inquéritos de satisfação de clientes
- Analisa os Resultados das Auditorias;
- Implementa acções Correctivas/Preventivas;
- Revê periodicamente o Sistema de Gestão da Qualidade.

Procedimentos Aplicáveis:

- MD002/00.00 – Questionário de Avaliação da Satisfação dos Clientes
- PGQ 004/00.01 – Não Conformidades, Acções Correctivas e Preventivas
- MOQ 01/01.00 – Mapa de Objectivos da Qualidade
- PGQ 003/00.01 – Auditorias Internas da Qualidade

### 7.5.2 Acções Correctivas e Preventivas

A XYZ empreende acções para eliminação das causas e das potenciais causas das “não conformidades” de modo a evitar a sua repetição: estas acções são as apropriadas aos efeitos das não conformidades detectadas ou das potenciais.

A XYZ estabelece um Procedimento Documentado no qual estão definidos requisitos para:



## MANUAL DA QUALIDADE

CAP. VII

MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA

VERSÃO: 00 | REV.: 1

PÁG: 6/6

- Determinar potenciais não conformidades, as suas causas e rever as não conformidades efectivas (incluindo reclamações do Cliente);
- Determinar as causas das não conformidades e das potenciais não conformidades;
- Avaliar a necessidade de implementar acções que assegurem a não repetição de “não conformidades”;
- Registrar os resultados das acções correctivas e preventivas empreendidas;
- Rever as acções correctivas e preventivas empreendidas.

Procedimentos Aplicáveis:

- PGQ 004/00.01 – Não Conformidades, Acções Correctivas e Preventivas

RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO  
CÁTIA VILAR

DATA: MAIO.2013

RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO  
DIRECTOR GERAL

DATA: MAIO.2013

RESPONSÁVEL APROVAÇÃO  
DIRECTOR GERAL

DATA: JUNHO.2013

## **ANEXO VI – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES**



## Questionário de Avaliação de Fornecedores

Versão: 01 | Revisão:00

Data: 02.06.2013

Pág. 1/2

### 1 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nome da Empresa:

Morada:

Código Postal:

Telefone:

Fax:

E-mail:

Pessoa de Contacto:

NIF:

Actividades da empresa?

Qual o volume de vendas (anos-valor) dos últimos 3 anos?

Número total de funcionários da vossa empresa:

Responsável pela Qualidade:

### 2 – QUESTIONÁRIO

		Sim	Não	N/A
1.	A vossa empresa é certificada?			
2.	Em caso positivo, qual a norma?			
3.	Entidade Certificadora:			
4.	Está em fase de implementação de um Sistema de Qualidade?			
5.	Existe um departamento ou responsável específico da Qualidade?			
6.	A empresa dispõe de um manual da Qualidade actualizado e operacional?			
7.	Dispõe de um plano de formação e sensibilização do pessoal em matéria da Qualidade?			
8.	As relações de autoridade e responsabilidade estão documentadas e implementadas na empresa?			
9.	Existem procedimentos escritos de:			
i	Controlo a efectuar relativamente a todos os materiais fornecidos e em número suficiente?			
ii	Tratamento de encomendas?			



## Questionário de Avaliação de Fornecedores

Versão: 01 | Revisão:00

Data: 02.06.2013

Pág. 2/2

iii	Qualificação de fornecedores?			
iv	Identificação das matérias-primas, produtos em curso de fabrico e produtos finais?			
v	Rastreabilidade de produtos?			
vi	Rastreabilidade de processos?			
10.	Tratamento de não conformidades e acções correctivas?			
11.	Efectua inspecções durante a realização do produto/prestação de serviço, a fim de garantir a qualidade dos mesmos?			
12.	Existe um sistema que permita evitar eventuais atrasos nos prazos de fornecimento do produto ou serviço?			
13.	Possui um sistema de armazenamento que garanta a protecção física dos materiais utilizados contra agentes externos susceptíveis de afectar a sua qualidade.			
14.	Os equipamentos de medição e ensaio são calibrados regularmente e está assegurada a rastreabilidade das calibrações?			
15.	Está definido um processo de tratamento das reclamações?			
16.	Possui um processo de avaliação da satisfação do Cliente?			
17.	As reuniões sobre assuntos de Qualidade são realizadas regularmente?			
18.	Existe um comprometimento geral pela melhoria da Qualidade e Produtividade?			
19.	14. No caso da XYZ, pretender visitar as vossas instalações para avaliação do sistema de Gestão da Qualidade, estarão disponíveis para receber um colaborador da nossa empresa?			

Observações:

\_\_\_\_\_

O responsável pela Qualidade:

Data:



## **ANEXO VII – QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES**



## Questionário de Avaliação da Satisfação dos Serviços

Versão: 01 | Revisão:00

Data: 02.06.2013

Pág. 1/3

Estimado Cliente,

Por considerarmos essencial a sua opinião vimos desta forma solicitar o preenchimento do presente questionário, que constitui uma ferramenta importante para a **XYZ Portugal Lda (XYZ)**, no sentido de melhorar a qualidade dos serviços prestados.

É muito importante para a XYZ que respondam, expressando a sua opinião sincera no que se refere ao nível do nosso desempenho.

Para cada questão deverá, por favor, colocar um (X) na opção correspondente.

Agradecemos a sua devolução após concluído o seu preenchimento.

**Muito Obrigado pela vossa colaboração!**

### 1. Identificação do Cliente

Empresa:

Preenchido por \_\_\_\_\_ em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Função na empresa:

### 2. Atendimento/Comunicação

Como classifica o nosso atendimento em termos de:	Muito Bom	Bom	Médio	Mau	Muito Mau
Simpatia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acompanhamento comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compreensão das suas necessidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rigor e Clareza das informações prestadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prontidão na resposta em caso de pedido de assistência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>De forma Global, qual o seu nível de satisfação para com a XYZ Portugal Lda.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Competência Técnica

Como classifica os nossos profissionais em termos de:	Muito Bom	Bom	Médio	Mau	Muito Mau
Conhecimentos técnicos e específicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de resposta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Questionário de Avaliação da Satisfação dos Serviços

Versão: 01 | Revisão:00

Data: 02.06.2013

Pág. 2/3

Como classifica os nossos profissionais em termos de:	Muito Bom	Bom	Médio	Mau	Muito Mau
Resolução de problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidade/ Tempo de resposta a um serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como classifica os serviços técnicos da XYZ Portugal Lda.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 4. Prestação de Serviços

Como classifica a nossa prestação de serviços em termos de:	Muito Bom	Bom	Médio	Mau	Muito Mau
Qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoio Técnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conforme as especificações técnicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informação fornecida clara e explícita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prazo de entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 5. Recomendaria a nossa empresa?

Sim  Não

### 6. Pensa continuar a utilizar os nossos serviços?

Sim	Não	Talvez	Não Sabe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Em caso negativo, qual o Motivo?

---

---

---

---



## Questionário de Avaliação da Satisfação dos Serviços

Versão: 01 | Revisão:00

Data: 02.06.2013

Pág. 3/3

### 7. Globalmente, qual o grau de satisfação?

Muito Bom	Bom	Médio	Mau	Muito Mau
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 8. Como Tomou Conhecimento da XYZ Portugal Lda.?

- WebSite "www.XYZ.pt"
- Referências Profissionais
- Contacto Directo com os nossos colaboradores
- Outro, Qual?


### 9. Observações Adicionais

---


---

---

## **ANEXO VIII- PROCEDIMENTO DE CONTROLO DE DOCUMENTOS E REGISTOS**


<b>PROCEDIMENTO CONTROLO DE DOCUMENTOS E REGISTOS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 02/05/2013	
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 1 de 14

# PROCEDIMENTO CONTROLO DE DOCUMENTOS E REGISTOS

<b>PROCEDIMENTO CONTROLO DE DOCUMENTOS E REGISTOS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 02/05/2013	
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 2 de 14

## Índice

1	INTRODUÇÃO .....	4
1.1	Objectivo e Âmbito de Aplicação .....	4
1.2	Documentação Aplicável.....	4
1.3	Termos e Definições.....	4
2	DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO .....	5
2.1	Controlo de Documentos Internos.....	5
2.1.1	Estrutura dos Procedimentos.....	5
2.1.2	Codificação de Documentos.....	5
2.1.3	Elaboração, Revisão e Aprovação do Sistema Documental .....	6
2.2	Fluxograma.....	7
3	IMPLEMENTAÇÃO DO PROCEDIMENTO .....	8
3.1	Divulgação Do Procedimento.....	8
3.2	Revisão do Procedimento .....	8
4	RESPONSABILIDADES.....	9
5	REGISTOS .....	10
6	ANEXOS.....	11


<b>PROCEDIMENTO CONTROLO DE DOCUMENTOS E REGISTOS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 02/05/2013	
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 3 de 14

**REGISTO DE ALTERAÇÕES:**

Neste campo devem figurar por meio de uma tabela todas as alterações que os procedimentos vão sofrendo, desde a 1ª publicação até à versão actualizada.

VERSÃO	DATA	SECÇÃO	MODIFICAÇÃO
00	02/05/2013	-	1ª Publicação



<b>PROCEDIMENTO CONTROLO DE DOCUMENTOS E REGISTOS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 02/05/2013	
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 4 de 14

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 OBJECTIVO E ÂMBITO DE APLICAÇÃO

Este procedimento tem como objectivo definir as regras de edição e armazenagem de documentos e registos, sendo aplicável a todos, de forma a assegurar que a documentação integrada no Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é mantida num formato uniforme, de fácil identificação por todos.

Na XYZ, o sistema documental é composto pelos seguintes Documentos:

- Manuais;
- Procedimentos;
- Planos;
- Registos, instruções, Formulários, Questionários;

### 1.2 DOCUMENTAÇÃO APLICÁVEL

- NP EN ISO 9000: 2005 - Fundamentos e Vocabulário
- NP EN ISO 9001:2008 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos
- NP 4433:2005 – Linhas de Orientação para a documentação de sistemas de gestão da qualidade


### 1.3 TERMOS E DEFINIÇÕES

**Documento** – dados com significado e respectivo meio de suporte, podendo ser em papel, informático, fotografia, etc.

**Registo** – documento que expressa resultados obtidos ou evidências das actividades desenvolvidas.

**Procedimento** – modo especificado de realizar uma actividade ou um processo

Remete-se para a NP EN ISO 9000:2005 as demais definições aplicáveis.

<b>PROCEDIMENTO CONTROLO DE DOCUMENTOS E REGISTOS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 02/05/2013	
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 5 de 14

## 2 DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

Qualquer documento deve apresentar as seguintes características:

- Identificável, ter um título, código, nº de revisão e estar paginado;
- Legível, estado de conservação e o tipo de suporte devem permitir uma fácil leitura;
- Compreensível, utilizar uma linguagem adequada ao público a que de destina e gramaticalmente correcto;
- Deve ter uma estrutura lógica, permitindo a sua fácil interpretação;
- Consistente com os outros documentos do sistema

### 2.1 CONTROLO DE DOCUMENTOS INTERNOS

Todos os documentos elaborados são inseridos na matriz de documentos, anexa, com a devida codificação. Assim, sempre que seja editado ou revisto um documento, deve ser dada a respectiva informação à Gestora da Qualidade para que possa actualizar a matriz de documentos.

#### 2.1.1 ESTRUTURA DOS PROCEDIMENTOS


Todos os procedimentos devem seguir a seguinte estrutura:

- 1 Introdução
  - 1.1 Objectivo e Âmbito de Aplicação
  - 1.2 Documentação Aplicável
  - 1.3 Termos e Definições (se aplicável)
- 2 Descrição do Procedimento
  - 2.1 Fluxograma
  - 2.2 Descrição
- 3 Implementação do procedimento
  - 3.1 Divulgação Do Procedimento
  - 3.2 Revisão do Procedimento
- 4 Responsabilidades
- 5 Registos
- 6 Anexos

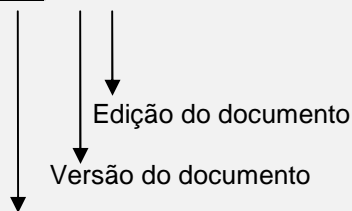
Em todos os procedimentos devem ser registadas as alterações realizadas, no respectivo quadro “Registo de Alterações” que surge antes do índice.

#### 2.1.2 CODIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS

Todos os documentos associados ao sistema de gestão da qualidade são identificados da seguinte forma:

PROCEDIMENTO CONTROLO DE DOCUMENTOS E REGISTOS				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 02/05/2013	
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 6 de 14

XXX/XX.XX



Tipo de documento (Procedimento, Registo, Manual, etc.)

## 2.1.3 ELABORAÇÃO, REVISÃO E APROVAÇÃO DO SISTEMA DOCUMENTAL

### 2.1.3.1 Elaboração

Atendendo aos diversos documentos associados às várias actividades da empresa, a elaboração de procedimento do sistema é realizada pela gestora da qualidade e pelos responsáveis das actividades.

### 2.1.3.2 Revisões

Os documentos do sistema de gestão são revistos sempre que se justifique, assegurando a permanente reflexão do Sistema de Gestão da Qualidade face à situação real da organização. As revisões são coordenadas pelo Gestor da Qualidade.

Será necessário efectuar uma nova versão dos documentos, sempre que o documento seja alterado em todas as secções ou capítulos. Esta nova versão deve ser sujeita a aprovação, pelo que a data de implementação será a partir da data de aprovação pela gestão.

### 2.1.3.3 Aprovação

As revisões são aprovadas e promulgadas pela gestão da XYZ.

Sempre que ocorrer uma revisão a qualquer documento, deverá ficar registada no quadro “Registo de Alterações” do respectivo documento a sofrer alterações.


### 2.1.3.4 Arquivo

Todos os documentos do SGQ devem ser devidamente arquivados no servidor da empresa, numa pasta designada SGQualidade.

Compete ao GQ o arquivo dos documentos originais em vigor na empresa, com a indicação de obsoleto na identificação do ficheiro.

### 2.1.3.5 Gestão de Cópias

- **Cópias Controladas** - Inscrição em rodapé de “ Cópia Controlada”, seguida do nº respectivo.
- **Cópias Não Controladas** - Inscrição em rodapé de “ Cópia Não Controlada”, seguida do nº respectivo.

<b>PROCEDIMENTO CONTROLO DE DOCUMENTOS E REGISTOS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 02/05/2013	
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 7 de 14

### 2.1.3.6 Documentação Externa

Toda a documentação externa, recebida por fornecedores, clientes, legislação, etc, deve ser devidamente identificada com a data, versão, nome do documento e arquivada.


Esta documentação deve ser sempre reportada ao gestor da qualidade para que possa ser registada.


No que respeita à legislação, a XYZ possui uma base de dados onde são registados, diariamente, todos os diplomas com relevância para a actividade.

## 2.2 FLUXOGRAMA

Sempre que possível, na elaboração dos procedimentos e/ ou instruções de trabalho, deve ser elaborado o fluxograma de actuações, obedecendo às seguintes regras identificadas na tabela seguinte:

Tabela 1 - Regras de Elaboração do Fluxograma

ESQUEMA	DESCRITIVO
	Início da Actividade
	Acção a Desenvolver
	Decisor
	Documentos associados/ entrada de documentos
	Fim da Actividade

<b>PROCEDIMENTO CONTROLO DE DOCUMENTOS E REGISTOS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 02/05/2013	
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 8 de 14


### 3 IMPLEMENTAÇÃO DO PROCEDIMENTO

#### 3.1 Divulgação Do Procedimento

O procedimento deve ser divulgado, pelos meios adequados, a todos os colaboradores da empresa.

#### 3.2 Revisão do Procedimento


O procedimento deve ser revisto sempre que se considere necessário. As modificações efectuadas, incluindo data e respectivas alterações, devem ser registadas no quadro REGISTO DE ALTERAÇÕES no início do documento e repetido o processo de divulgação descrito no ponto 3.1.

<b>PROCEDIMENTO CONTROLO DE DOCUMENTOS E REGISTOS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 02/05/2013	
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 9 de 14

#### 4 RESPONSABILIDADES

É da responsabilidade do Gestor da Qualidade, em colaboração com o Director Geral, manter todos os documentos do sistema de gestão actualizado e registado na matriz dos documentos.


É da responsabilidade de todos os trabalhadores, participar activamente e colaborar no bom desenvolvimento do sistema documental.

<b>PROCEDIMENTO CONTROLO DE DOCUMENTOS E REGISTOS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 02/05/2013	
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 10 de 14

## 5 REGISTOS

Devem manter-se em arquivo e sempre actualizado o seguinte registo:


- MGQ 001/00.00 – Matriz de Documentos do SGQ

<b>PROCEDIMENTO CONTROLO DE DOCUMENTOS E REGISTOS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 02/05/2013	
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 11 de 14

## 6 ANEXOS

### Anexo I – Matriz de Documentos do SGQ




<b>PROCEDIMENTO CONTROLO DE DOCUMENTOS E REGISTOS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 02/05/2013	
Data: Maio.2013	Data: Maio.2013	Data: Junho.2013	Versão: 00	Pg. 12 de 14


## Anexo I – Matriz de Documentos do SGQ

Tabela 2 - Matriz de Documentos (Fonte: Adaptada de Pinto, 2012)

<b>MGQ 001/00.00 - MATRIZ DE DOCUMENTOS</b>			
<b>REQUISITOS NP EN ISO 9001:2008</b>	<b>PROCEDIMENTOS</b>	<b>REGISTOS /INSTRUÇÕES</b>	<b>OUTROS</b>
<b>4.1 Requisitos Gerais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PGQ001/00.00</b> – Controlo de Documentos e Registos;</li> <li>• MQ;</li> </ul>	<b>MGQ001/00.01</b> – Matriz de Documentos	
<b>4.2 Requisitos da Documentação</b>	MQ		
<b>5.1 Comprometimento da Gestão</b>	MQ		
<b>5.2 Focalização no Cliente</b>	MQ		
<b>5.3 Política da Qualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MQ;</li> <li>• <b>PQ 01/00.00</b> - Política da Qualidade</li> </ul>		
<b>5.4 Planeamento</b>	MQ	<b>MOQ 01/00.01</b> - Mapa de Objectivos	
<b>5.5 Responsabilidade, Autoridade e Comunicação</b>	MQ	<b>FRQ</b> - Fichas de Identificação de Funções e Responsabilidades	
<b>5.6 Revisão pela Gestão</b>			
<b>6.1 Provisão de Recursos</b>	MQ		
<b>6.2 Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MQ</li> <li>• <b>PGQ002/00.00</b> – Selecção e Recrutamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Formação;</li> <li>• Lista de presenças</li> <li>• Conteúdos da formação</li> <li>• Certificado</li> </ul>	
<b>6.3 Infraestrutura</b>	MQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registos de limpeza;</li> </ul>	
<b>6.4 Ambiente de Trabalho</b>	MQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registos de manutenção A/C</li> </ul>	
<b>7.1 Planeamento da Realização do Produto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-mail;</li> </ul>	

<b>PROCEDIMENTO CONTROLO DE DOCUMENTOS E REGISTOS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 02/05/2013	
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 13 de 14

<b>MGQ 001/00.00 - MATRIZ DE DOCUMENTOS</b>			
<b>REQUISITOS NP EN ISO 9001:2008</b>	<b>PROCEDIMENTOS</b>	<b>REGISTOS /INSTRUÇÕES</b>	<b>OUTROS</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Contacto Telefónico</li> <li>RBS 01/00.01 - Registos de Backup do servidor</li> </ul>	
<b>7.2 Processos relacionados com o cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação dos requisitos;</li> <li>Elaboração da Proposta;</li> <li>Satisfação do Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>E-mail;</li> <li>Proposta/Contrato;</li> <li><b>MD002/00.01</b> - Questionário Satisfação dos Clientes</li> </ul>	
<b>7.3 Concepção e Desenvolvimento</b>	<b>Exclusão</b>		
<b>7.4 Compras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>E-mail;</li> <li><b>MD003/00.01</b> - Questionário de Avaliação de Fornecedores</li> <li>Contrato</li> <li>Factura (verificação dos produtos recepcionados)</li> </ul>	
<b>7.5 Produção e Fornecimento do Serviço</b>	Controlo de Qualidade – validação em várias fases de execução		
<b>7.6 Controlo do equipamento de monitorização e de medição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>PSHT011</b> - Procedimento Calibração de EMM</li> <li>Manuais do Fabricante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registos de Calibração;</li> <li>Selo de Calibração dos equipamentos.</li> <li>Registos de manutenção</li> </ul>	
<b>8.2 Monitorização e Análise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>MQ;</b></li> <li><b>PGQ005/00.00</b> – Auditorias internas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>PAQ002/00.01-</b> Relatórios de Auditorias;</li> <li><b>PAQ001/00.01</b> - Plano</li> </ul>	


<b>PROCEDIMENTO CONTROLO DE DOCUMENTOS E REGISTOS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 02/05/2013	
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 14 de 14

<b>MGQ 001/00.00 - MATRIZ DE DOCUMENTOS</b>			
<b>REQUISITOS NP EN ISO 9001:2008</b>	<b>PROCEDIMENTOS</b>	<b>REGISTOS /INSTRUÇÕES</b>	<b>OUTROS</b>
		de Auditorias • E-mail de comunicação interna;	
<b>8.3 Controlo do Produto Não Conforme</b>	<b>PGQ004/00.00</b> - Procedimento de Não Conformidade, Acções Correctivas e Acções Preventivas	• <b>RNC001/00.01</b> - Registo de Não Conformidades; • Plano de Acções de Melhoria	
<b>8.4 Análise de Dados</b>	• Avaliação de Fornecedores; • Avaliação da Satisfação dos Clientes	• <b>MD003/00.01</b> - Questionário de Avaliação de Fornecedores; • <b>MD002/00.01</b> - Questionário Satisfação dos Clientes; • Relatórios de Auditorias	
<b>8.5 Melhoria</b>	• MQ; • <b>PGQ004/00.00</b> - Procedimento de Não Conformidade, Acções Correctivas e Acções Preventivas	• <b>RNC001/00.01</b> - Registo de Não Conformidades; • Plano de Acções de Melhoria	

## **ANEXO IX – PROCEDIMENTO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO**


<b>PROCEDIMENTO DE SELECÇÃO E RECRUTAMENTO</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 06/05/2013	
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 1 de 12

# PROCEDIMENTO DE SELECÇÃO E RECRUTAMENTO

<b>PROCEDIMENTO DE SELECÇÃO E RECRUTAMENTO</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 06/05/2013	
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 2 de 12

## Índice


1. introdução.....	4
1.1. Objectivo e Âmbito de Aplicação.....	4
1.2. Documentação aplicável .....	4
2. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO .....	5
2.1. Fluxograma.....	5
2.2. Procedimento .....	6
2.2.1. Identificação e caracterização das necessidades de recrutamento .....	6
2.2.2. Identificação de candidatos que reúnam as condições gerais .....	6
2.2.3. Avaliação de candidaturas .....	6
2.2.4. Recrutamento .....	6
3. Implementação do procedimento.....	7
3.1. Divulgação Do Procedimento.....	7
3.2. Revisão do Procedimento .....	7
4. RESPonsabilidades.....	8
5. REGISTOS .....	9
6. Anexos.....	10

<b>PROCEDIMENTO DE SELECÇÃO E RECRUTAMENTO</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 06/05/2013	
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 3 de 12

### REGISTO DE ALTERAÇÕES:

Neste campo devem figurar por meio de uma tabela todas as alterações que os procedimentos vão sofrendo, desde a 1ª publicação até à versão actualizada.

VERSÃO	DATA	SECÇÃO	MODIFICAÇÃO
00	15-05-2013	-	1ª Publicação

<b>PROCEDIMENTO DE SELECÇÃO E RECRUTAMENTO</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data:	06/05/2013
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 4 de 12

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. OBJECTIVO E ÂMBITO DE APLICAÇÃO


Este procedimento tem por objectivo definir o processo de selecção e recrutamento de novos colaboradores para reforço da equipa.

Aplica-se à selecção e recrutamento de colaboradores.

### 1.2. DOCUMENTAÇÃO APLICÁVEL

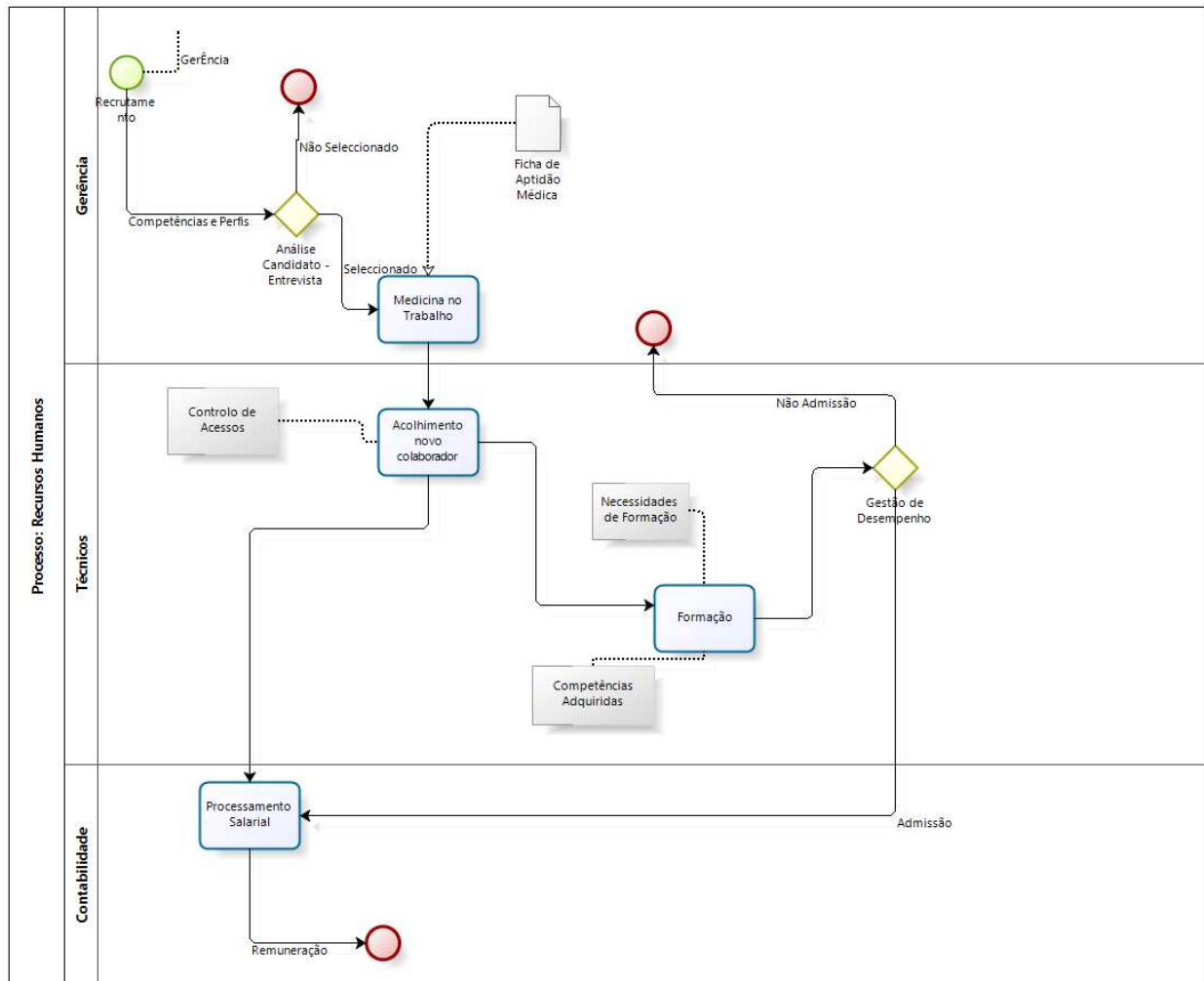
- NP EN ISO 9001:2008




PROCEDIMENTO DE SELECÇÃO E RECRUTAMENTO				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 06/05/2013	
Data: Maio.2013	Data: Maio.2013	Data: Junho.2013	Versão: 00	Pg. 5 de 12

## 2. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

### 2.1. FLUXOGRAMA



<b>PROCEDIMENTO DE SELECÇÃO E RECRUTAMENTO</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 06/05/2013	
Data: Maio.2013	Data: Maio.2013	Data: Junho.2013	Versão: 00	Pg. 6 de 12

## **2.2. PROCEDIMENTO**

### **2.2.1. Identificação e caracterização das necessidades de recrutamento**

Cabe ao Director Geral enquanto responsável pelos recursos humanos da empresa identificar a necessidade de reforço e definir de acordo com as fichas de identificação de funções e responsabilidade (Anexo II), conjuntamente com o Responsável da área a admitir, o perfil profissional que deve servir de referência à pesquisa do novo colaborador a admitir.

### **2.2.2. Identificação de candidatos que reúnam as condições gerais**

Depois de identificado o perfil profissional de referência, o responsável pelo recrutamento (Director Geral) procura potenciais interessados externamente, quer por pesquisa direta, quer através da publicação de ofertas de emprego em portais de emprego ou em qualquer outro meio que facilite a divulgação da oferta e o contacto entre a Empresa e os potenciais candidatos.

### **2.2.3. Avaliação de candidaturas**

São consideradas e avaliadas todas as candidaturas recebidas por escrito (por carta ou email). Para a avaliação do interesse real das candidaturas é feita uma primeira triagem por avaliação curricular, tendo em consideração o nível de aproximação ao perfil profissional previamente definido.

Cabe Director Geral, em conjunto com o responsável da área/departamento onde surgiu a necessidade, identificar as candidaturas com maior potencial.


Os potenciais candidatos são contactados e convidados para uma primeira entrevista pessoal, a qual permitirá uma avaliação inicial das capacidades e aptidões de cada candidato e na qual é explorada a sua experiência profissional anterior.

### **2.2.4. Recrutamento**

Depois de concluída a fase de avaliação das candidaturas dos candidatos pré-seleccionados, é identificado para recrutamento aquele que constitui a melhor opção para a Empresa, em comum acordo entre os Recursos Humanos e o responsável da área/departamento onde o novo colaborador irá ser integrado.

Para conclusão da fase de recrutamento é feita a negociação contratual com o candidato e assinado o contrato de trabalho e solicitados os seguintes documentos pessoais para preenchimento da ficha de pessoal, anexo I:

- Documento de identificação: Cartão Cidadão
- NIB;
- Morada;
- Carta de condução;

<b>PROCEDIMENTO DE SELECÇÃO E RECRUTAMENTO</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data:	06/05/2013
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 7 de 12


### 3. IMPLEMENTAÇÃO DO PROCEDIMENTO

#### 3.1. DIVULGAÇÃO DO PROCEDIMENTO

O procedimento deve ser divulgado, pelos meios adequados, a todos os colaboradores da empresa.

#### 3.2. REVISÃO DO PROCEDIMENTO


O procedimento deve ser revisto sempre que se considere necessário. As modificações efectuadas, incluindo data e respectivas alterações, devem ser registadas no quadro REGISTO DE ALTERAÇÕES no início do documento e repetido o processo de divulgação descrito no ponto 3.1.

<b>PROCEDIMENTO DE SELECÇÃO E RECRUTAMENTO</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 06/05/2013	
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 8 de 12

#### 4. RESPONSABILIDADES


É da responsabilidade do Director Geral, que assume a função de Recursos Humanos garantir o cumprimento do presente procedimento, da identificação da necessidade de pessoal, definir o perfil profissional pretendido em função das tarefas a realizar.

É também da sua responsabilidade, desenvolver o processo de selecção e recrutamento do pessoal, de acordo com as necessidades e requisitos identificados.

<b>PROCEDIMENTO DE SELECÇÃO E RECRUTAMENTO</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data:	06/05/2013
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 9 de 12

## 5. REGISTOS


Os Recursos Humanos arquivam toda a documentação associada a este procedimento juntamente com a ficha pessoal do novo colaborador no arquivo geral de colaboradores.

<b>PROCEDIMENTO DE SELECÇÃO E RECRUTAMENTO</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data:	06/05/2013
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 10 de 12

## 6. ANEXOS

**Anexo I** – Ficha de Dados Pessoais

**Anexo II** – Fichas de Identificação de Funções e Responsabilidades

<b>PROCEDIMENTO DE SELECÇÃO E RECRUTAMENTO</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 06/05/2013	
Data: Maio.2013	Data: Maio.2013	Data: Junho.2013	Versão: 00	Pg. 11 de 12

**Anexo I – Ficha de Dados Pessoais**



**FICHA DE PESSOAL**

**NOME**

**NATURAL DE FREGUESIA**  
**CONCELHO DISTRICTO**  
**ESTADO CIVIL CÔNJUGUE**

**RESIDÊNCIA**  
**CÓD. POSTAL LOCALIDADE**  
**TELEFONE TELEMÓVEL**  
**B. IDENTIDADE DE ARQUIVO**  
**DATA DE NASCIMENTO HABILITAÇÕES LITERÁRIAS**

**BENEF. PREVID.**  
**CONTR. FISCAL**  
**ADMISSÃO EM CATEGORIA PROF.**  
**ORDENADO SUBS. ALIMENTAÇÃO**  
**OUTROS ABONOS (ESPECIFICAR)**

**BANCO NIB**  
**TIPO DE CONTRATO**  
**TITULARIDADE DOS RENDIMENTOS PARA EFEITO DE IRS**


**OBSERVAÇÕES**

**A Gerência**

**Data**

**O Titular**

MD004/00.01

<b>PROCEDIMENTO DE SELECÇÃO E RECRUTAMENTO</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 06/05/2013	
Data: Maio.2013	Data: Maio.2013	Data: Junho.2013	Versão: 00	Pg. 12 de 12

**Anexo II – Fichas de Identificação de Funções e Responsabilidades**



	<b>FICHA DE FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES</b>		
	VERSÃO: 00   DATA: JUNHO.2013	FRQ.2013.01	PÁG:1/2

<b>DESIGNAÇÃO DA FUNÇÃO:</b>	Consultor Segurança Industrial
<b>ÁREA:</b>	Qualidade

### FUNÇÕES / RESPONSABILIDADES

Acompanhar as empresas clientes nos diversos temas de Segurança e Higiene no Trabalho:

- Planeamento da SHT: Planificação das acções; Programação das actuações; Monitorização e Avaliação.
- Implementação das acções: Detecção e eliminação/minimização dos perigos; Avaliação de riscos de postos de trabalho, de agentes químicos, etc.; Controlo de riscos; Situações de perigo grave e iminente; avaliação de enquadramento dos estabelecimentos clientes no regulamento sobre Riscos Industriais Graves (SEVESO), realização de acções de formação e sensibilização, entre outros.
- Recolha e tratamento de dados: Relatórios de auditorias; Relatórios de avaliação de riscos; Relatórios de acidentes; Relatório anual de actividades Segurança e Higiene no Trabalho;
- Preenchimento do Relatório único (Anexo D) até ao dia 15 de Abril do ano seguinte a que respeita.
- Garantir a formação adequada no âmbito de SHT aos clientes, mediante solicitação.

É da responsabilidade dos técnicos superiores e técnicos de segurança e higiene no Trabalho:

- Considerar a segurança e saúde dos trabalhadores como factores prioritários da sua intervenção;
- Basear a sua actividade em conhecimentos científicos e competência técnica e propor a intervenção de peritos especializados, quando necessário;
- Adquirir e manter a competência necessária ao exercício das suas funções;
- Executar as suas funções com autonomia técnica, colaborando com o empregador no cumprimento das suas obrigações;
- Informar o empregador, os trabalhadores e seus representantes, eleitos para a segurança, higiene e saúde no trabalho, sobre a existência de situações particularmente perigosas que requeiram uma intervenção imediata;
- Colaborar com os trabalhadores e os seus representantes, incrementando as suas capacidades de intervenção sobre os factores de risco profissional e as

RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL
---------------------------------------	---	---

	FICHA DE FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES		
	VERSÃO: 00   DATA: JUNHO.2013	FRQ.2013.01	PÁG:2/2

medidas de prevenção adequadas;

- Abster-se de revelar segredos de fabricação, comércio ou processos de exploração de que, porventura, tenham conhecimento em virtude do desempenho das suas funções;
- Proteger a confidencialidade dos dados que afectem a privacidade dos trabalhadores;
- Consultar e cooperar com os organismos da rede nacional de prevenção de riscos profissionais.

#### AUTORIDADES | FUNÇÃO A QUE REPORTA:

Reporta ao Director Geral

#### COMPETÊNCIAS MÍNIMAS PARA O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO

##### HABILITAÇÕES LITERÁRIAS:

- Formação Superior em Química, Engenharia Química, Eng.<sup>a</sup> Bioquímica, Eng.<sup>a</sup> Ambiente e áreas afins;
- Formação de Técnico Superior de SHT (CAP V)

##### EXPERIÊNCIA:

- Sem requisito específico

##### FORMAÇÃO/ CONHECIMENTO:

- Certificado de Aptidão de Técnico Superior SHT (CAP V);
- Certificado de Formador (Preferencial)
- Conhecimentos de informática na óptica do utilizador
- Conhecimentos de línguas: inglês
- Carta de condução

##### OBSERVAÇÕES

	<b>FICHA DE FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES</b>		
	VERSÃO: 00   DATA: JUNHO.2013	FRQ.2013.02	PÁG:1/2

<b>DESIGNAÇÃO DA FUNÇÃO:</b>	Consultor Ambiente/Geólogo
<b>ÁREA:</b>	Qualidade

### FUNÇÕES / RESPONSABILIDADES

Acompanhar e desenvolver junto das empresas clientes, temas no âmbito do ambiente:

- Estudos de Contaminação de Solos e Águas Subterrâneas, Investigação de presença de contaminantes no subsolo e nos níveis freáticos. Avaliação de presença de hidrocarbonetos no solo por metodologia expedita ‘soil/gas’. Avaliações de Risco Humano.
- Recuperação de terrenos de águas subterrâneas, Intervenção em solos e águas subterrâneas contaminadas. Remediação por remoção ou através de metodologias ‘in situ’. Saneamento de águas subterrâneas. Sistemas de bombagem
- Estudos Hidrogeológicos, Construção de redes piezométricas. Execução de ensaios de caudal. ‘Slug tests’ e Ensaios ‘bail down’.
- Realização de Auditorias e Diagnósticos Ambientais, Avaliação de Não Conformidades do ponto de vista do cumprimento dos Requisitos Legais e das Boas Práticas Ambientais. Identificação de Aspectos e elaboração de Relatório de Auditoria
- Auditorias Compra/Venda (Due Diligence), Elaboração de Relatório 1ª Fase, Identificação de Aspectos Ambientais e caracterização de Passivos Ambientais
- Implementação e gestão junto das autoridades competentes de todas as acções e documentação necessárias à obtenção do Licenciamento Industrial (IPPC’s)

É da responsabilidade dos Consultores de Ambiente/Geólogos:

- Considerar a segurança e saúde dos trabalhadores como factores prioritários da sua intervenção;
- Basear a sua actividade em conhecimentos científicos e competência técnica e propor a intervenção de peritos especializados, quando necessário;
- Adquirir e manter a competência necessária ao exercício das suas funções;
- Executar as suas funções com autonomia técnica, colaborando com o empregador no cumprimento das suas obrigações;
- Colaborar com os trabalhadores e os seus representantes, incrementando as

RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL
---------------------------------------	---	---

	FICHA DE FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES		
	VERSÃO: 00   DATA: JUNHO.2013	FRQ.2013.02	PÁG:2/2

suas capacidades de intervenção sobre os factores de risco profissional e as medidas de prevenção adequadas;

- Abster-se de revelar segredos de fabricação, comércio ou processos de exploração de que, porventura, tenham conhecimento em virtude do desempenho das suas funções;
- Proteger a confidencialidade dos dados resultantes das avaliações realizadas referente às empresas clientes

#### AUTORIDADES | FUNÇÃO A QUE REPORTA:

Reporta ao Director Geral

#### COMPETÊNCIAS MÍNIMAS PARA O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO

##### HABILITAÇÕES LITERÁRIAS:

- Formação Superior em Geologia Aplicada ao Ambiente, e áreas afins

##### EXPERIÊNCIA:

- Sem requisito específico

##### FORMAÇÃO/ CONHECIMENTO:

- Conhecimentos de informática na óptica do utilizador
- Conhecimentos de línguas: inglês
- Carta de condução

##### OBSERVAÇÕES

	<b>FICHA DE FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES</b>		
	VERSÃO: 00   DATA: JUNHO.2013	FRQ.2013.03	PÁG:1/1

<b>DESIGNAÇÃO DA FUNÇÃO:</b>	Gestor da Qualidade
<b>ÁREA:</b>	Qualidade

**FUNÇÕES / RESPONSABILIDADES**

- Implementar, Manter e Melhorar continuamente o sistema de gestão da qualidade da XYZ Portugal, de acordo com a NP EN ISO 9001:2008:
- Definir, formalizar e difundir procedimentos, métodos e ferramentas de gestão para a verificação da implementação.
- Colaboração na manutenção do sistema de Qualidade;
- Coordenação das actividades desenvolvidas no campo de acção de Qualidade;

É da responsabilidade do Gestor da Qualidade:

- Manter actualizada e adequada a política de Qualidade da empresa;
- Promover/Divulgar junto de todos os colaboradores os elementos do SGQ;
- Manter actualizado o sistema documental do SGQ, assegurando a sua adequabilidade à realidade da organização;
- Acompanhar e avaliar o desenvolvimento do SGQ.
- Manter a Gestão de Topo sempre a par de todos os desenvolvimentos.

**AUTORIDADES | FUNÇÃO A QUE REPORTA:**

Reporta ao Director Geral

**COMPETÊNCIAS MÍNIMAS PARA O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO**

**HABILITAÇÕES LITERÁRIAS:**

- Formação Superior (Preferencial Eng<sup>a</sup> Química e áreas afins)
- Formação Superior em Sistemas de Gestão da Qualidade

**EXPERIÊNCIA:**

- Sem requisito específico

**FORMAÇÃO/ CONHECIMENTO:**

- Conhecimento de Gestão da Qualidade e da NP EN ISO 9001:2008
- Conhecimentos de informática na óptica do utilizador
- Conhecimentos de línguas: inglês
- Carta de condução

**OBSERVAÇÕES**

RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL
---------------------------------------	---	---

	<b>FICHA DE FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES</b>		
	VERSÃO: 00   DATA: JUNHO.2013	FRQ.2013.04	PÁG:1/2

<b>DESIGNAÇÃO DA FUNÇÃO:</b>	Conselheiro de Segurança
<b>ÁREA:</b>	Qualidade

### FUNÇÕES / RESPONSABILIDADES

Acompanhar e desenvolver junto das empresas clientes, temas no Âmbito do Transporte Rodoviário de Mercadorias Perigosas (ADR):

- Elaborar o relatório anual de segurança, o mais tardar até ao dia 31 de Março do ano seguinte a que respeita, de acordo com modelo definido por deliberação do conselho directivo do IMTT,
- Elaborar a documentação escrita sobre acções de formação e procedimentos de emergência no transporte de mercadorias perigosas,
- Elaborar dos relatórios de acidente ocorridos no transporte, carga, descarga, enchimento, acondicionamento e estiva de mercadorias perigosas, de acordo com os critérios e modelos definidos por despacho do presidente da Autoridade Nacional de Protecção Civil, no prazo de 20 dias úteis a contar da data da ocorrência do acidente (ver nota 1 campo observações);
- Participar na análise de incidentes ocorridos durante o transporte terrestre, rodoviário e ferroviário de mercadorias perigosas.
- Garantir a formação adequada dos colaboradores das empresas clientes nos procedimentos de emergência para eventuais acidentes de transporte, carga, descarga, enchimento, acondicionamento ou estiva de mercadorias perigosas.

É da responsabilidade do Conselheiro de Segurança:

- Aconselhar as empresas clientes nas operações relacionadas com o transporte de mercadorias perigosas, nomeadamente a garantir o cumprimento da legislação neste tema. As responsabilidades e tarefas do CS são descritas na legislação vigente relativa a esta temática.

### AUTORIDADES | FUNÇÃO A QUE REPORTA:

Não Aplicável

### COMPETÊNCIAS MÍNIMAS PARA O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO

#### HABILITAÇÕES LITERÁRIAS:

- CAP de Conselheiro de Segurança emitido pelo IMTT

#### EXPERIÊNCIA:

- Sem requisito específico

	<b>FICHA DE FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES</b>		
	VERSÃO: 00   DATA: JUNHO.2013	FRQ.2013.04	PÁG:2/2

---

**FORMAÇÃO/ CONHECIMENTO:**

- Conhecimentos de informática na óptica do utilizador
- Conhecimentos de línguas: inglês
- Carta de condução

---

**OBSERVAÇÕES**

**Nota 1:**

O modelo do relatório de acidente e a caracterização dos acidentes reportáveis são definidos por despacho do presidente da Autoridade Nacional de Protecção Civil. De acordo com este despacho, considera-se acidente reportável, e sobre o qual deve ser elaborado relatório de acidente, aquele em que se verifique alguma das seguintes situações:

- Explosão;
- Incêndio;
- Perda de contenção da mercadoria ou queda de parte ou da totalidade da carga durante o transporte;
- Necessidade de trasfega da mercadoria para outro reservatório, efectuada fora de um recinto apropriado;
- Morte ou lesões provocadas pela mercadoria perigosa;
- Intervenção no local de serviços de emergência públicos ou de elementos a cargo da empresa expedidora ou transportadora;
- Outros acontecimentos com características que do ponto de vista do Conselho de Segurança apresentem interesse técnico específico para a prevenção de acidentes ou para a limitação das respectivas consequências.

Os relatórios de acidente deverão conter informação sobre o momento e local de ocorrência do acidente, as matérias perigosas da carga e as características dos veículos, bem como a descrição circunstanciada do acidente e as recomendações decorrentes da sua análise.

	<b>FICHA DE FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES</b>		
	VERSÃO: 00   DATA: JUNHO.2013	FRQ.2013.05	PÁG:1/2

<b>DESIGNAÇÃO DA FUNÇÃO:</b>	Director Geral /Comercial/ Recursos Humanos
<b>ÁREA:</b>	Qualidade

### FUNÇÕES / RESPONSABILIDADES

Acompanhar e desenvolver a gestão estratégica da empresa:

- Definir as estratégias da empresa;
- Garantir o cumprimento de todos os requisitos legais e normativos aplicáveis às actividades desempenhadas pela empresa;
- Disponibilizar serviços de qualidade, não só para obter a máxima satisfação dos Clientes mas também no sentido de contribuir para a sua evolução, eficácia e produtividade;
- Assegurar a confidencialidade de toda a informação processada na empresa;
- Avaliar com uma certa periodicidade os resultados obtidos tendo em vista a melhoria da eficácia dos sistemas, introduzindo, sempre que considere oportuno, as acções correctivas necessárias;
- Estabelecer objectivos de melhoria contínua e metas intermédias;
- Promover o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, garantindo a adequação das suas competências às funções que desempenham;
- Aperfeiçoar os mecanismos de relacionamento com as partes interessadas para, com base num melhor conhecimento das suas necessidades e expectativas, melhorar o desempenho da XYZ e o grau de satisfação dos seus colaboradores e outras partes interessadas;

### AUTORIDADES | FUNÇÃO A QUE REPORTA:

Não Aplicável

### COMPETÊNCIAS MÍNIMAS PARA O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO

#### HABILITAÇÕES LITERÁRIAS:

- Não Definidas

#### EXPERIÊNCIA:

- Sem requisito específico

#### FORMAÇÃO/ CONHECIMENTO:

- Conhecimentos de informática na óptica do utilizador
- Conhecimentos de línguas: inglês
- Carta de condução



	<b>FICHA DE FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES</b>		
	VERSÃO: 00   DATA: JUNHO.2013	FRQ.2013.05	PÁG:2/2

---

**OBSERVAÇÕES**

## **ANEXO X – PROCEDIMENTO DE AUDITORIAS INTERNAS**

<b>PROCEDIMENTO DE AUDITORIAS INTERNAS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR Data:Maio.2013	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL Data:Maio.2013	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL Data:Junho.2013	Data: 15/05/2013	
			Versão: 00	Pg. 1 de 14

## PROCEDIMENTO DE AUDITORIAS INTERNAS

<b>PROCEDIMENTO DE AUDITORIAS INTERNAS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR Data:Maio.2013	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL Data:Maio.2013	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL Data:Junho.2013	Data: 15/05/2013	
			Versão: 00	Pg. 2 de 14

## Índice

1	INTRODUÇÃO .....	4
1.1	Objectivo e Âmbito de Aplicação .....	4
1.2	Documentação Aplicável.....	4
1.3	Termos e Definições.....	4
2	DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO .....	5
2.1	Fluxograma.....	5
2.2	Metodologia .....	6
2.2.1	Planeamento das Auditorias Internas .....	6
2.2.2	Preparação das Auditorias Internas .....	6
2.2.3	Execução das Auditorias Internas .....	6
2.2.4	Comunicação e Divulgação de Resultados.....	6
2.2.5	Acompanhamento do Plano de Acção Proposto.....	7
2.2.6	Arquivo da Documentação.....	7
2.2.7	Apresentação de Resultados.....	7
3	IMPLEMENTAÇÃO DO PROCEDIMENTO .....	8
3.1	Divulgação Do Procedimento.....	8
3.2	Revisão do Procedimento .....	8
4	RESPONSABILIDADES.....	9
5	REGISTOS .....	10
6	ANEXOS.....	11

<b>PROCEDIMENTO DE AUDITORIAS INTERNAS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR Data:Maio.2013	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL Data:Maio.2013	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL Data:Junho.2013	Data: 15/05/2013	
			Versão: 00	Pg. 3 de 14

**REGISTO DE ALTERAÇÕES:**

Neste campo devem figurar por meio de uma tabela todas as alterações que os procedimentos vão sofrendo, desde a 1ª publicação até à versão actualizada.

VERSÃO	DATA	SECÇÃO	MODIFICAÇÃO
00	15/05/2013	-	1ª Publicação

<b>PROCEDIMENTO DE AUDITORIAS INTERNAS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR Data: Maio.2013	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL Data: Maio.2013	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL Data: Junho.2013	Data: 15/05/2013	
			Versão: 00	Pg. 4 de 14

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Objectivo e Âmbito de Aplicação

Este procedimento tem como objectivo definir as regras de verificação e avaliação do sistema de gestão da qualidade e procedimentos implementados.

A verificação e avaliação periódica do sistema e procedimentos implementados constituem uma ferramenta de melhoria continua que carece da colaboração e participação de todos os colaboradores da empresa.


É aplicável a todos os processos da empresa e a todos os colaboradores, podendo abranger as empresas subcontratadas.

### 1.2 Documentação Aplicável

- NP EN ISO 9000:2005 – Fundamentos e Vocabulário
- NP EN ISO 19011:2012 – Linhas de orientação para auditorias internas ou externas ao Sistema de Gestão da Qualidade

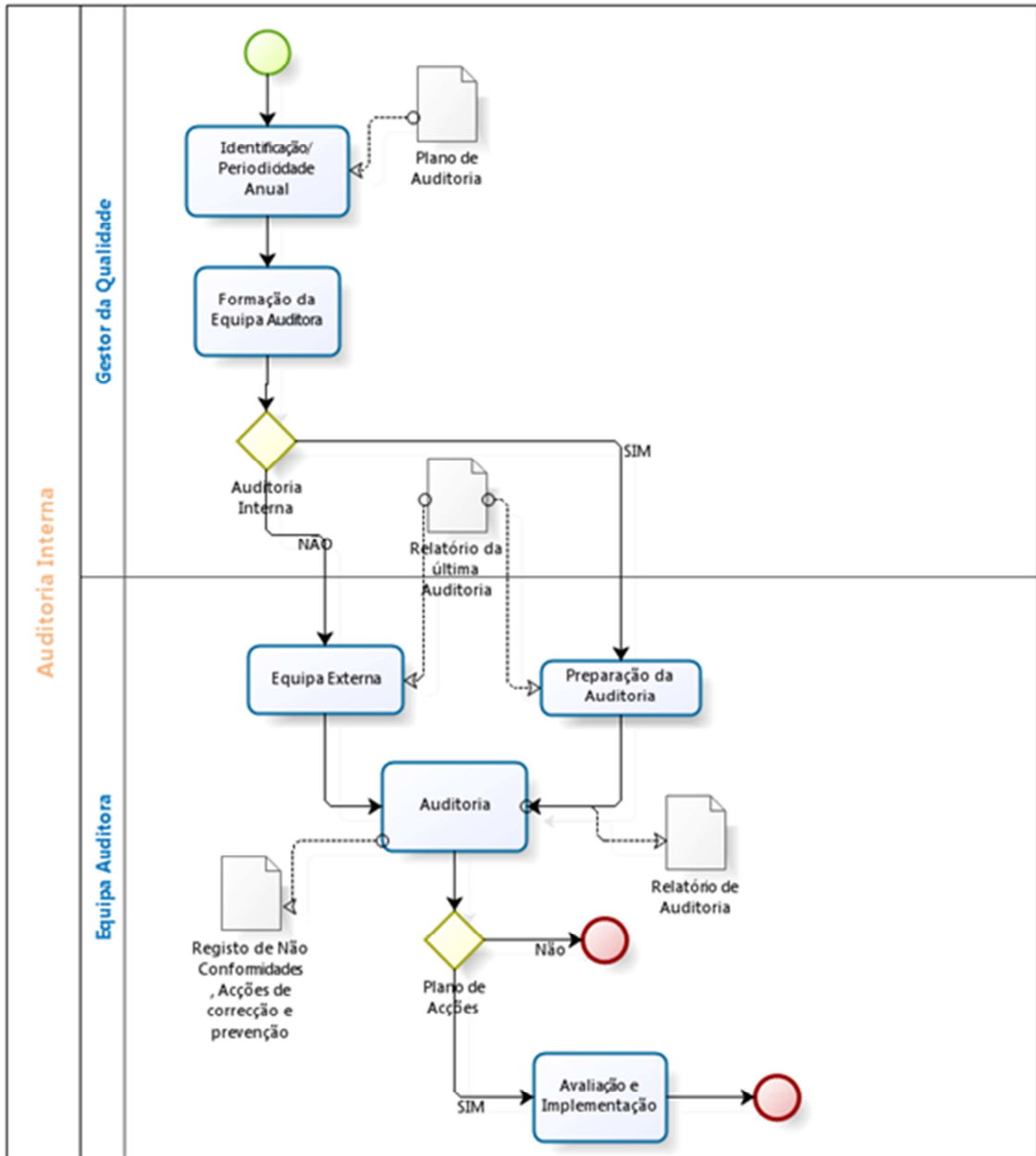
### 1.3 Termos e Definições


- **SGQ** – Sistema de Gestão da Qualidade
- **Auditoria** - processo sistemático, independente e documentado para obter evidências como registos ou outras informações e respectiva avaliação objectiva com vista a determinar em que medida os procedimentos, políticas ou requisitos são satisfeitos.
- **Auditor** - pessoa com competência para realizar uma auditoria.
- **PAQ** – Registo de Auditorias da Qualidade
- **RAQ** – Relatório de Auditoria da Qualidade

<b>PROCEDIMENTO DE AUDITORIAS INTERNAS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR Data: Maio.2013	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL Data: Maio.2013	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL Data: Junho.2013	Data: 15/05/2013	
			Versão: 00	Pg. 5 de 14

## 2 DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

### 2.1 Fluxograma



<b>PROCEDIMENTO DE AUDITORIAS INTERNAS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 15/05/2013	
Data: Maio.2013	Data: Maio.2013	Data: Junho.2013	Versão: 00	Pg. 6 de 14

## 2.2 Metodologia

O presente procedimento é constituído pelas seguintes etapas:

### 2.2.1 Planeamento das Auditorias Internas

No âmbito do Planeamento estabelecido no Sistema de Gestão da Qualidade, identifica-se, uma periodicidade anual para a realização de auditorias e/ou verificações dos procedimentos, implementados.

Fora esta periodicidade, são realizadas auditorias e/ou verificações sempre que se considere necessário.

Nesta fase é formada a equipa auditora e/ou de verificação, que será composta, preferencialmente, por 2 pessoas (o responsável pela área/aspecto a verificar e o Gestor da Qualidade)

A equipa auditora reúne-se e, de acordo com as actividades desenvolvidas, definem o âmbito da auditoria e as áreas a verificar.

### 2.2.2 Preparação das Auditorias Internas

De acordo com o âmbito da auditoria, é identificada a documentação aplicável (legislação, normas, requisitos, procedimentos, etc.) e elaboradas listas de verificação adequadas.

É também disponibilizado o último relatório de auditoria realizada, para que possa ser verificada a implementação e eficácia das acções desenvolvidas.

As auditorias da qualidade poderão ser desenvolvidas internamente ou solicitadas a entidade externa, com competências na área/aspecto a auditar.

### 2.2.3 Execução das Auditorias Internas

Na data previamente acordada com a equipa auditora, é realizada a auditoria com recurso a listas de verificação aplicáveis. Durante a auditoria a equipa auditora pode solicitar, entrevistar directamente os colaboradores da empresa, solicita confirmação através de evidências objectivas e anota as deficiências, se for caso disso.

A auditoria é normalmente antecedida de uma reunião de abertura na qual se apresenta os objectivos da auditoria, necessidade de questionar directamente os trabalhadores, etc.


Resultante das acções de auditorias e/ou verificações periódicas e do relatório associado, é elaborado um plano de seguimento das auditorias, no qual se registam as acções a desenvolver, respectivos responsáveis e data de implementação.

No final da auditoria é realizada uma reunião de encerramento na qual são analisadas e comunicadas as deficiências observadas e registadas num plano de acção. Neste plano são registadas acções a desenvolver, respectivos responsáveis e data de implementação.

### 2.2.4 Comunicação e Divulgação de Resultados

Da auditoria é elaborado um relatório de auditoria que contém:



<b>PROCEDIMENTO DE AUDITORIAS INTERNAS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 15/05/2013	
Data: Maio.2013	Data: Maio.2013	Data: Junho.2013	Versão: 00	Pg. 7 de 14

- Data de Auditoria
- Equipa Auditora
- Identificação da instalação auditada e colaboradores envolvidos
- Identificação da documentação aplicável
- Identificação das não-conformidades encontradas
- Identificação das acções correctivas a implementar com vista à eliminação das não conformidades detectadas (plano de acção)

### **2.2.5 Acompanhamento do Plano de Acção Proposto**

É feito o acompanhamento do plano de acção estabelecido de forma a garantir que as medidas correctivas são implementadas, O processo é dado por terminado quando todo o plano de acções ficar concluído.


### **2.2.6 Arquivo da Documentação**

Todos os registos decorrentes do processo de auditoria são arquivados na pasta *SGQualidade*, sub-pasta *Auditorias*, do servidor da empresa, durante um período não inferior a 5 anos.

### **2.2.7 Apresentação de Resultados**

Os resultados do presente procedimento são apresentados e entregues na forma de Relatório de Auditoria, tendo em consideração o enquadramento legislativo e/ou normativo existente, os resultados obtidos e a respectiva avaliação da situação existente em termos de conformidade legal.

No caso de serem identificadas não conformidades ou outros aspectos que gerem a necessidade de implementação de medidas correctivas e/ou melhorias será incluído no Relatório de Auditoria o respectivo Plano de Acção.

<b>PROCEDIMENTO DE AUDITORIAS INTERNAS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 15/05/2013	
Data: Maio.2013	Data: Maio.2013	Data: Junho.2013	Versão: 00	Pg. 8 de 14


### **3 IMPLEMENTAÇÃO DO PROCEDIMENTO**

#### **3.1 Divulgação Do Procedimento**

O procedimento deve ser divulgado, pelos meios adequados, a todos os colaboradores da empresa.

#### **3.2 Revisão do Procedimento**

O procedimento deve ser revisto sempre que se considere necessário. As modificações efectuadas, incluindo data e respectivas alterações, devem ser registadas no quadro REGISTO DE ALTERAÇÕES no início do documento e repetido o processo de divulgação descrito no ponto 3.1.

<b>PROCEDIMENTO DE AUDITORIAS INTERNAS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR Data: Maio.2013	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL Data: Maio.2013	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL Data: Junho.2013	Data: 15/05/2013	
			Versão: 00	Pg. 9 de 14

#### 4 RESPONSABILIDADES


É da responsabilidade do Gestor da Qualidade, em colaboração com o Director Geral:

- Estabelecer um plano anual de auditorias;
- Coordenar as auditorias;
- Zelar pelo seu cumprimento e dar seguimentos aos resultados/conclusões obtidas;
- Incluir na Gestão das Actividades Preventivas, as acções correctivas derivadas das auditorias.
- Definir a equipa auditora
- Definir as tarefas a observar

É da responsabilidade da Equipa Auditora:

- Preparar, comunicar e realizar a auditoria atendendo aos procedimentos, legislação e normas aplicáveis;
- Comunicar as acções, medidas ou conclusões resultantes da auditoria.
- Emitir relatório de auditoria.


É da responsabilidade de todos os trabalhadores, participar activamente e colaborar no bom desenvolvimento das auditorias.

<b>PROCEDIMENTO DE AUDITORIAS INTERNAS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR Data: Maio.2013	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL Data: Maio.2013	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL Data: Junho.2013	Data: 15/05/2013	
			Versão: 00	Pg. 10 de 14

## 5 REGISTOS

Devem manter-se em arquivo por um período de 5 anos, os registos das acções de melhoria e prevenção adoptadas:


- PAQ 001/00.01 - Plano de auditorias;
- RAQ 001/00.01 – Relatório de Auditoria
- Listas de verificação aplicáveis

<b>PROCEDIMENTO DE AUDITORIAS INTERNAS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR Data:Maio.2013	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL Data:Maio.2013	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL Data:Junho.2013	Data: 15/05/2013	
			Versão: 00	Pg. 11 de 14

## 6 ANEXOS

Anexo I – Plano de Auditorias da Qualidade

Anexo II – Relatório de Auditorias da Qualidade

<b>PROCEDIMENTO DE AUDITORIAS INTERNAS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR Data: Maio.2013	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL Data: Maio.2013	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL Data: Junho.2013	Data: 15/05/2013	
			Versão: 00	Pg. 12 de 14

## Anexo I – Plano de Auditorias da Qualidade




### PLANO DE AUDITORIAS

<b>PLANO DE AUDITORIAS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR Data:Maio.2013	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL Data:Maio.2013	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL Data:Junho.2013	Data: 15/05/2013	
			Versão: 00	Pg. 13 de 14

Equipa Auditora:

ÁREA AUDITADA	OBJECTIVOS DA AUDITORIA	RESPONSÁVEL	DATA PREVISTA	DATA REALIZAÇÃO	DATA RELATÓRIO AUDITORIA
1.					
2.					
3.					

<b>PLANO DE AUDITORIAS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 15/05/2013	
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 14 de 14

**Anexo II – Relatório de Auditorias da Qualidade**

## RELATÓRIO DE AUDITORIA DA QUALIDADE

<b>Data:</b>	
<b>Equipa Auditora:</b>	
<b>Documentação de Referência:</b>	
<b>Tipo de Auditoria</b>	

**OBJECTIVO E ÂMBITO DA AUDITORIA:**

**RESULTADOS DA AUDITORIA**


**DESENVOLVIMENTO DE PLANO DE ACÇÃO:**

**RESPONSÁVEL DA EQUIPA AUDITORA**


Nome e assinatura:	Data:
--------------------	-------



**ANEXO XI – PROCEDIMENTO DE NÃO CONFORMIDADES, ACÇÕES CORRECTIVAS E PREVENTIVAS**


<b>PROCEDIMENTO DE NÃO CONFORMIDADES, ACÇÕES DE MELHORIA E PREVENTIVAS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 23/05/2013	
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 1 de 10

## **PROCEDIMENTO DE NÃO CONFORMIDADES, ACÇÕES DE MELHORIA E PREVENTIVAS**

<b>PROCEDIMENTO DE NÃO CONFORMIDADES, ACÇÕES DE MELHORIA E PREVENTIVAS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 23/05/2013	
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 2 de 10

## Índice


1. introdução .....	4
1.1. Objectivo e Âmbito de Aplicação .....	4
1.2. Documentação aplicável .....	4
1.3. Termos e Definições.....	4
2. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO .....	5
2.1. Fluxograma.....	5
3. Implementação do procedimento .....	7
3.1. Divulgação Do Procedimento.....	7
3.2. Revisão do Procedimento .....	7
4. RESPONSabilidades.....	8
5. REGISTOS.....	9
6. Anexos.....	10

<b>PROCEDIMENTO DE NÃO CONFORMIDADES, ACÇÕES DE MELHORIA E PREVENTIVAS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR Data:Maio.2013	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL Data:Maio.2013	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL Data:Junho.2013	Data: 23/05/2013	
			Versão: 00	Pg. 3 de 10

### REGISTO DE ALTERAÇÕES:

Neste campo devem figurar por meio de uma tabela todas as alterações que os procedimentos vão sofrendo, desde a 1ª publicação até à versão actualizada.

VERSÃO	DATA	SECÇÃO	MODIFICAÇÃO
00	23-05-2013	-	1ª Publicação

<b>PROCEDIMENTO DE NÃO CONFORMIDADES, ACÇÕES DE MELHORIA E PREVENTIVAS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 23/05/2013	
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 4 de 10

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. OBJECTIVO E ÂMBITO DE APLICAÇÃO

Este procedimento tem por objectivo definir as regras para desenvolver e implementar correcções, acções correctivas ou preventivas e propostas de melhoria, perante identificação de não conformidades.

Aplica-se a todas as actividades da empresa no âmbito da prestação de serviços de Ambiente e Segurança Industrial, susceptíveis de melhoria

### 1.2. DOCUMENTAÇÃO APLICÁVEL

- NP EN ISO 9001:2008 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos
- NP EN ISO 9000:2005 – Fundamentos e Vocabulário

### 1.3. TERMOS E DEFINIÇÕES


**Correcção** - tratamento imediato de uma não conformidade;

**Não Conformidades** – produto ou serviço que não satisfaz os requisitos definidos

**Acção Preventiva** – acção tomada para eliminar a causa de uma potencial não conformidade ou outra potencial situação não desejada.

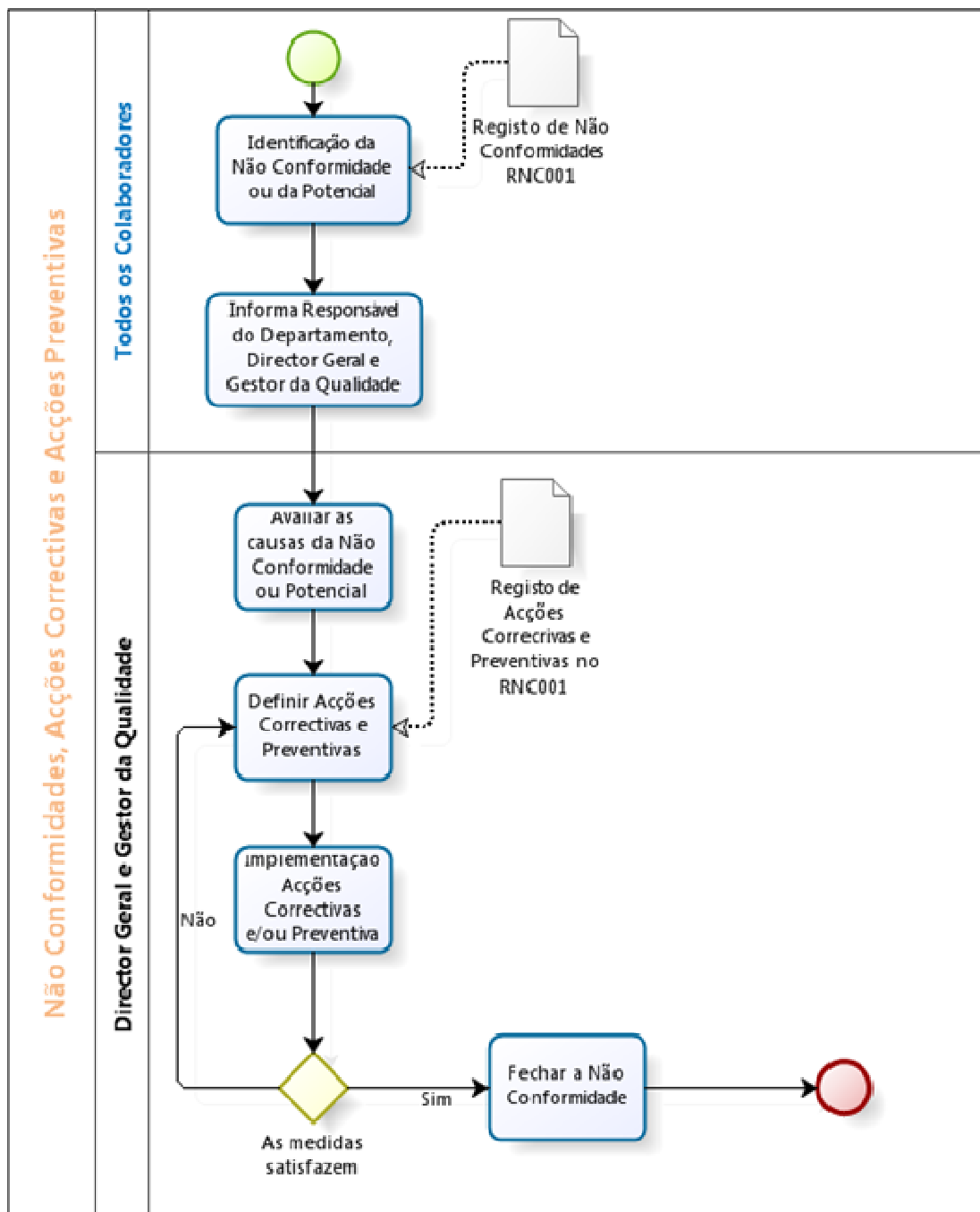
**Acção Correctiva** – acção tomada para eliminar a causa de uma não conformidade identificada ou outra situação não desejável.~


**Proposta de melhoria** – acções a tomar no sentido de aperfeiçoar o já implementado

PROCEDIMENTO DE NÃO CONFORMIDADES, ACÇÕES DE MELHORIA E PREVENTIVAS				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 23/05/2013	
Data: Maio.2013	Data: Maio.2013	Data: Junho.2013	Versão: 00	Pg. 5 de 10

## 2. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

### 2.1. FLUXOGRAMA



<b>PROCEDIMENTO DE NÃO CONFORMIDADES, ACÇÕES DE MELHORIA E PREVENTIVAS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 23/05/2013	
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 6 de 10

## 2.2. DESCRIÇÃO

### 2.2.1. Identificação de uma não conformidade e potencial não conformidade

Qualquer colaborador pode identificar uma não conformidade e sempre que forem identificadas não conformidades ou potenciais não conformidades, deve-se proceder à identificação e registo das mesmas, no registo RNC001/00.01 em anexo.

Ao mesmo tempo é necessário identificar as acções correctivas e preventivas associadas à não conformidade identificada, pelo que as mesmas deverão ser identificadas no mesmo registo.

### 2.2.2. Comunicação da não conformidade e potencial não conformidade

Qualquer colaborador ao identificar uma não conformidade, informa de imediato o Director Geral e o Gestor da Qualidade, para que possa ser avaliada e identificadas medidas correctivas e/ ou de prevenção.

### 2.2.3. Avaliação e Implementação das medidas correctivas e preventivas


O Gestor da Qualidade em colaboração com o responsável do sector onde se verificou a não conformidade e o Director Geral, avaliam e identificam as medidas de correcção e prevenção a adoptar.

O responsável do sector, é o responsável pela implementação da acção definida, devendo informar o Gestor da Qualidade em todo o processo.

### 2.2.4. Encerramento da Não Conformidade

As acções correctivas podem originar acções preventivas, pelo que é necessário avaliar a sua adequação e registar no respectivo registo RNC001/00.01.

Após o encerramento da não conformidade, é comunicada a acção e o resultado das medidas ao Director Geral.

<b>PROCEDIMENTO DE NÃO CONFORMIDADES, ACÇÕES DE MELHORIA E PREVENTIVAS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 23/05/2013	
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 7 de 10

### 3. IMPLEMENTAÇÃO DO PROCEDIMENTO


#### 3.1. DIVULGAÇÃO DO PROCEDIMENTO

O procedimento deve ser divulgado, pelos meios adequados, a todos os colaboradores da empresa.

#### 3.2. REVISÃO DO PROCEDIMENTO

O procedimento deve ser revisto sempre que se considere necessário. As modificações efectuadas, incluindo data e respectivas alterações, devem ser registadas no quadro REGISTO DE ALTERAÇÕES no início do documento e repetido o processo de divulgação descrito no ponto 3.1.



<b>PROCEDIMENTO DE NÃO CONFORMIDADES, ACÇÕES DE MELHORIA E PREVENTIVAS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 23/05/2013	
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 8 de 10


#### 4. RESPONSABILIDADES

É da responsabilidade do Director Geral garantir o cumprimento do presente procedimento.

É da responsabilidade de todos os colaboradores da empresa a identificação de não conformidade e potenciais não conformidades, ao Director Geral, ao Responsável do Sector e ao Gestor da Qualidade.

É da responsabilidade do Responsável do Sector, com a colaboração do Gestor da Qualidade, a avaliação das não conformidades ou potenciais não conformidades e as respectivas medidas correctivas e de prevenção. Assim como a sua adequada implementação e resultado.

É da responsabilidade do Gestor da Qualidade encerrar a não conformidade.


<b>PROCEDIMENTO DE NÃO CONFORMIDADES, ACÇÕES DE MELHORIA E PREVENTIVAS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL	Data: 23/05/2013	
Data:Maio.2013	Data:Maio.2013	Data:Junho.2013	Versão: 00	Pg. 9 de 10

## 5. REGISTOS

Devem manter-se em arquivo por um período de 5 anos, os registos das não conformidades, acções de melhoria e prevenção adoptadas:


- RNC001/00.01 - Identificação de Não Conformidades e Medidas Correctivas e Preventivas adoptar

Estes registos devem ser arquivados, pelo Gestor da Qualidade, na pasta SQQualidade existente no servidor, na subpasta Não Conformidades e Medidas a Adoptar.

<b>PROCEDIMENTO DE NÃO CONFORMIDADES, ACÇÕES DE MELHORIA E PREVENTIVAS</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR Data:Maio.2013	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL Data:Maio.2013	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL Data:Junho.2013	Data: 23/05/2013	
			Versão: 00	Pg. 10 de 10

## 6. ANEXOS

**Anexo I** – RNC001/00.01 - Identificação de Não Conformidades e Medidas Correctivas e Preventivas adoptar

<b>Registo de Não Conformidades e Acções Correctivas e Preventivas</b>				
RESPONSÁVEL ELABORAÇÃO CÁTIA VILAR Data:Maio.2013	RESPONSÁVEL VERIFICAÇÃO DIRECTOR GERAL Data:Maio.2013	RESPONSÁVEL APROVAÇÃO DIRECTOR GERAL Data:Junho.2013	Data: 23/05/2013	
			Versão: 00	Pg. 1 de 1

<b>Identificada por:</b>	<b>Emitido a:</b>	<b>Data:</b>

**Descrição da Não Conformidade**

Identificação da Não Conformidade:

Possíveis Causas:

**Documentos Anexos**

**Medidas Correctivas ou Preventivas**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Data:</b>
	____/____/____

**Fecho da Não Conformidade / Observação – Preencher pelo Visado da Não Conformidade**

**Acção Correctiva ou Preventiva Implementada**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Data:</b>
	____/____/____

**Fecho da Não Conformidade pelo Gestor da Qualidade:**

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| As medidas foram implementadas e a observação fechada                | <input type="checkbox"/> |
| As medidas foram implementadas e a Não Conformidade foi fechada      | <input type="checkbox"/> |
| A Frente de obra teve o seu término e a Não Conformidade foi fechada | <input type="checkbox"/> |

<b>Elaborado por:</b>	<b>Data:</b>
	____/____/____