



Daniel José Correia Freitas

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

Coimbra, outubro de 2024



Daniel José Correia Freitas

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Auditoria Empresarial e Pública**, realizado sob a orientação da Professora Maria Georgina da Costa Tamborino Morais e supervisão de Joana Rodrigues Neves.

Coimbra, outubro de 2024

*Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de
Sistemas de Gestão*

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

*Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de
Sistemas de Gestão*

AGRADECIMENTOS

A realização e entrega deste relatório de estágio marcam mais uma etapa da minha vida académica e pessoal, pelo que gostaria de agradecer a todas as pessoas que fizeram parte desta caminhada.

Agradecer primeiramente às pessoas mais próximas, em especial à minha família – mãe, pai, irmã, avó – e à minha namorada, que sempre me apoiaram ao longo do meu percurso académico e me incentivaram nos momentos mais desafiantes.

Gostaria de expressar a minha gratidão a todas as pessoas com quem interagi durante o meu estágio na The Navigator Company, que me fizeram sentir acolhido desde o primeiro dia. Um agradecimento especial à minha supervisora de estágio, Dr.^a Joana Neves, que me proporcionou um apoio fundamental em todas as tarefas realizadas e que se mostrou sempre disponível para ajudar.

Quero também agradecer à Professora Doutora Georgina Morais pelo suporte prestado ao longo do processo de redação deste relatório e pelas valiosas sugestões que contribuíram para a melhoria do meu trabalho.

*Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de
Sistemas de Gestão*

RESUMO

O presente relatório surge no âmbito do mestrado em Auditoria Empresarial e Pública, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Este relatório desenvolvido no contexto da The Navigator Company, tem como objetivo apresentar o resultado do estágio curricular realizado no Departamento de Sistemas de Gestão.

O âmbito das atividades realizadas assenta na exploração e aplicação dos conceitos de Auditoria Interna e dos Sistemas de Gestão, com especial destaque para a Gestão da Qualidade e a norma ISO 9001.

Estruturalmente, o relatório está dividido em duas partes, sendo que num momento inicial é feito o enquadramento teórico dos temas abordados, e por fim, é apresentada a empresa e as atividades realizadas ao longo do período de estágio.

O principal objetivo do estágio consistiu no desenvolvimento e implementação de uma *checklist* de auditoria interna, com base na norma ISO 9001, visando a melhoria contínua dos processos e a garantia da conformidade com os requisitos legais e normativos. Para alcançar este objetivo, foram aplicadas metodologias de auditoria e realizada a análise de relatórios, o que possibilitou a identificação de áreas críticas e a formulação de questões adequadas.

Conclui-se que o trabalho desenvolvido contribuiu para a otimização dos processos de gestão da qualidade, colmatando as fragilidades identificadas e reforçando o compromisso da empresa com a excelência operacional e a melhoria contínua.

Palavras-chave: ISO 9001; Sistemas de Gestão; Gestão da Qualidade; Melhoria Contínua; Auditoria Interna

*Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de
Sistemas de Gestão*

ABSTRACT

This report is presented as part of the Master's Degree in Corporate and Public Auditing at the Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Developed within the context of The Navigator Company, the report aims to present the outcomes of the curricular internship carried out in the Management Systems Department.

The scope of the activities undertaken is based on the exploration and application of concepts related to Internal Auditing and Management Systems, with a particular focus on Quality Management and the ISO 9001 standard.

Structurally, the report is divided into two parts: the first part provides the theoretical framework of the topics addressed, while the second part presents the company and the activities carried out during the internship period.

The primary objective of the internship was the development and implementation of an internal audit checklist based on the ISO 9001 standard, aiming at continuous process improvement and ensuring compliance with legal and regulatory requirements. To achieve this goal, auditing methodologies were applied, and reports were analyzed, allowing the identification of critical areas and the formulation of appropriate questions.

It is concluded that the work carried out contributed to the optimization of quality management processes, addressing the identified weaknesses and reinforcing the company's commitment to operational excellence and continuous improvement.

Keywords: ISO 9001; Management Systems; Quality Management; Continuous Improvement; Internal Auditing

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
1 REVISÃO DE LITERATURA	3
1.1 Auditoria Interna.....	3
1.2 Plano e Processo de Auditoria Interna.....	4
1.3 Controlo Interno	7
1.4 Sistemas de Gestão Integrados	11
1.5 Auditorias a Sistemas de Gestão	13
1.6 Conceito de Qualidade.....	16
1.6.1 Modelos de Qualidade	18
1.7 Sistema de Gestão da Qualidade	20
1.8 A ISO e a família das normas ISO 9000	22
1.9 A norma ISO 9001:2015	23
2 APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DO ESTÁGIO	25
2.1 The Navigator Company	25
2.2 História e Evolução	26
2.3 Missão, Visão e Valores	28
2.4 Atividade e Segmentação de Mercado	29
2.5 Produtos e Marcas	30
2.6 Estrutura Organizacional	31
3 ESTÁGIO CURRICULAR	34
3.1 Objetivos do Estágio Curricular	34
3.2 Departamento de Sistemas de Gestão.....	35

*Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de
Sistemas de Gestão*

3.3	Integração na empresa	37
3.3.1	Formação Interna.....	37
3.4	Descrição das Atividades.....	38
3.4.1	Gestão Documental.....	38
3.4.2	Participação nas auditorias	40
3.4.3	Projeto <i>Checklist</i> NP EN ISO 9001:2015.....	47
3.4.4	Considerações nas tarefas realizadas no estágio.....	52
CONCLUSÃO.....		54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		57
APÊNDICES		64
APÊNDICE 1. CHECKLIST DO PROJETO DE ESTÁGIO ISO 9001.....		65
ANEXOS.....		69
ANEXO 1		70
ANEXO 2		72
ANEXO 3		74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de Auditoria Interna	6
Figura 2 - A estrutura de alto nível e o ciclo PDCA.....	12
Figura 3 - Estrutura lógica para normas de gestão de sistemas	13
Figura 4 – Ciclo PDCA	19
Figura 5 – Papel de escritório	31
Figura 6 - Tissue	31
Figura 7 – Papel Gráfico.....	31
Figura 8 – Packaging (gKraft™).....	31
Figura 9 – Estrutura Organizacional (Sistemas de Gestão).....	33
Figura 10 – Sequência da Implementação do Programa 6S	37
Figura 11 – Exemplo do documento Excel com os registos da auditoria ao Ambiente	43
Figura 12 – Exemplo do documento da Checklist.....	50
Figura 13 - Campo das considerações finais da Checklist	50

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Componentes e Princípios da framework do COSO 2017 ERM.....	10
--	----

*Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de
Sistemas de Gestão*

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

IIA – *Institute of Internal Auditors*

AI – Auditoria Interna

CI – Controlo Interno

SCI – Sistema de Controlo Interno

COSO - *Committee of Sponsoring of the TreadWay Commission*

ERM - *Enterprise Risk Management*

SGI – Sistemas de Gestão Integrados

SG – Sistemas de Gestão

SIGQASST – Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SGA – Sistema de Gestão Ambiental

NVG – The Navigator Company

CA – Conselho de Administração

ROC – Revisor Oficial de Contas

CE – Comissão Executiva

DGR – Direção de Gestão de Riscos

SGSPAG - Sistema de Segurança e Prevenção de Acidentes Graves

EA – Equipa Auditora

QASE – Qualidade Ambiente Segurança e Energia

SOLAS – *Safety of Life at Sea*

NC – Não Conformidades

OM – Oportunidade de Melhoria

*Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de
Sistemas de Gestão*

INTRODUÇÃO

Tendo em conta a crescente globalização, onde a competição é uma constante no quotidiano das organizações, verifica-se uma necessidade contínua e progressiva em alcançar a excelência nas operações, produtos e serviços prestados. O reconhecimento da importância destes temas levou ao desenvolvimento de normas e regulamentos que capacitem as empresas a adotar práticas de gestão mais eficazes, garantindo a qualidade, a sustentabilidade e a conformidade com requisitos legais e normativos.

Neste âmbito, o presente relatório surge no contexto do estágio curricular realizado na empresa The Navigator Company, na Figueira da Foz. Este estágio faz parte do plano curricular do mestrado em Auditoria Empresarial e Pública do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, ISCAC – Coimbra Business School.

A The Navigator Company, sendo uma das maiores empresas em Portugal e com uma forte presença internacional, considera a implementação e certificação dos Sistemas de Gestão como um dos pilares da estratégia que percorre toda a cadeia de valor¹. Este compromisso visa alcançar um impacto ambiental, social e económico positivo e sustentável. A organização orgulha-se de ter sido uma das pioneiras a receber a certificação ISO² 9001 em Portugal, estabelecendo desde então um Sistema de Gestão totalmente integrado em todas as suas operações.

Contudo, dadas as sucessivas atualizações das normas e as contantes mudanças no mercado onde se insere, a empresa mantém uma vigilância constante sobre o desempenho dos seus processos. Esta monitorização não só assegura o cumprimento dos requisitos normativos, como também facilita a identificação de oportunidades de melhoria que ajudem a potenciar a eficiência operacional e a qualidade dos seus produtos e serviços.

Como parte deste compromisso, o estágio resultou numa oportunidade de implementar melhorias na monitorização dos processos e no maior envolvimento dos colaboradores.

¹ Cadeia de Valor - conjunto de atividades desenvolvidas ao longo do processo de conceção e produção do produto de modo que o mesmo chegue ao cliente da melhor forma possível.

² ISO – *International Organization for Standardization*

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

Através de uma análise detalhada dos relatórios e do acompanhamento das auditorias que foram realizadas ao longo do período de estágio, foi possível identificar áreas e procedimentos que necessitavam de maior atenção, de forma a garantir que os processos estavam a ser cumpridos de forma consistente e alinhados com os objetivos estratégicos.

Desta forma, como atividade principal do estágio, a criação de uma *checklist* no âmbito da norma NP EN ISO 9001:2015, teve como objetivo fornecer o suporte necessário às auditorias internas no futuro e promover o envolvimento dos colaboradores neste processo.

O relatório encontra-se dividido em três capítulos. Após esta introdução, o primeiro capítulo refere-se ao Enquadramento Teórico, onde são abordados os principais temas relacionados com a Auditoria e os Sistemas de Gestão, com especial destaque para a norma NP EN ISO 9001 e a Gestão da Qualidade.

No segundo capítulo é apresentada a entidade onde ocorreu o estágio, descrevendo a importância da mesma a nível nacional e internacional, a missão, visão e valores, bem como os principais produtos que produz e comercializa.

O terceiro capítulo pode ser dividido em duas partes, sendo que uma é dedicada a apresentar o departamento onde foi realizado o estágio, identificando as tarefas e os objetivos do mesmo no contexto da organização, assim como a integração do estagiário. A segunda parte do capítulo faz referência às atividades desenvolvidas no decorrer do estágio e a descrição das mesmas, tendo sido organizadas pela seguinte ordem: Gestão Documental, Participação nas auditorias e Projeto *checklist* NP EN ISO 9001:2015.

Por fim, são apresentadas as principais conclusões do relatório, incluindo as limitações e a possível implementação futura do projeto desenvolvido.

1 REVISÃO DE LITERATURA

1.1 Auditoria Interna

Segundo o site do IIA³, “A auditoria interna é uma atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização. Assiste a organização na consecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação da eficácia dos processos de gestão de risco, de controlo e de governação.”

A Auditoria Interna (AI) representa um papel cada vez mais importante em todas as organizações, quer sejam elas públicas, privadas ou sem fins lucrativos, na medida em que, avalia eficazmente e dá uma melhor perceção dos riscos associados ao negócio e de como eles estão a ser geridos pela organização.

De acordo com Martins e Morais (2013), a auditoria interna é uma função essencial de apoio à gestão, assumindo-se como indispensável no contexto empresarial atual. Esta prática fornece avaliações, sugestões, recomendações e informações sobre as atividades analisadas, promovendo um controlo eficaz a um custo viável. Cabe ao auditor interno identificar fragilidades, analisar as suas causas, avaliar as consequências e sugerir soluções, incentivando os responsáveis a tomarem as ações necessárias.

Pinheiro (2005) citado por (Garcia, 2013, p. 7) afirma que, o papel da” auditoria interna visa, essencialmente, apoiar a gestão de topo e os gestores operacionais, a identificar os riscos negativos das seis atividades/subprocessos e contribuir, necessariamente, com propostas de ações corretivas, numa lógica de criação de valor ao cliente e valor ao acionista. Outro aspeto primordial da auditoria interna é a sustentação da realização de ações de auditoria, enquadrada em plano de ações, baseado numa matriz de risco, num código de conduta e em observância das Normas Profissionais estabelecidas pelo IIA.”

De acordo com Pinheiro (2014, p.38), “a auditoria interna deve ainda prosseguir os seguintes objetivos:

³ IIA (*Institute of Internal Auditors*) - é uma associação profissional internacional que oferece conferências educativas e desenvolve normas, orientações e certificações para a profissão de auditoria interna.

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

- 1) Colaborar com a auditoria externa para evitar duplicação de esforços;
- 2) Investigar o cumprimento dos regulamentos;
- 3) Apoiar os gestores operacionais na identificação de oportunidades de melhoria dos resultados”.

Segundo Ferreira (2010), a função de auditoria passou a centrar-se na identificação dos riscos associados ao negócio ou atividade, bem como na identificação das práticas de controlo e na avaliação da sua eficácia na mitigação desses riscos. Isto implica que a função de auditoria interna vai agora além da simples supervisão, tornando-se parte integrante do processo organizacional, uma vez que não se limita apenas a identificar problemas, mas também a oferecer recomendações e a implementar ações corretivas e melhorias para reduzir o risco e ajudar a organização a atingir os objetivos definidos.

1.2 Plano e Processo de Auditoria Interna

O Plano Anual de Auditoria Interna é um documento formal, e segundo (Pinheiro, 2017) deve ser apresentado até 30 de setembro e ser aprovado pela comissão de auditoria/ conselho fiscal até 30 de outubro do ano anterior ao que o plano diz respeito. Podendo sofrer alterações para observar os pedidos dos órgãos de gestão.

Assim, trata-se de um plano detalhado que se destina a estabelecer a natureza, extensão, profundidade e oportunidade dos procedimentos a adotar, com vista a atingir o nível de segurança desejável, tendo em conta a determinação do risco da auditoria e a definição dos limites de materialidade (Camões, 2014).

Deve ser definido o âmbito e o universo a auditar, e alicerçado numa avaliação do risco, no sentido de determinar as prioridades da atividade de AI, consistente com os objetivos da organização (IPAI, 2013) citado por (Costa, 2019).

De acordo com (Martins & Moraes, 2013) um processo de auditoria é composto por 9 fases, que se encontram descritas da seguinte forma:

1. Planeamento – O plano deve ser claro relativamente aos seguintes aspetos:
O que se vai auditar? Deve-se selecionar a área (s) da organização sujeita a auditoria, que deverá (ão) ser a (s) de maior risco, ou seja, a (s) área (s)

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

que a princípio suporta (m) os riscos que causem maior impacto para a organização e que tenham maior probabilidade de ocorrer. Onde vai ser realizada a auditoria? Quem vai realizar a auditoria? Quando se vai realizar a auditoria? Como se vai realizar a auditoria?

2. Preparação da auditoria;
3. Exame preliminar – Consiste na identificação e avaliação do risco de forma direta e informal;
4. Descrição, análise e avaliação do controlo interno – Esta fase corresponde à execução do plano de auditoria;
5. Testes desenvolvidos – De modo a obter certeza razoável do risco;
6. Conclusões e recomendações;
7. Comunicações dos resultados;
8. *Follow-up* – Deve-se reportar o risco associado à não implementação das medidas corretivas;
9. Avaliação da auditoria

Antes de elaborar um plano de auditoria, é essencial realizar uma análise estratégica e uma avaliação de risco. Para efetuar a análise estratégica, é necessário compreender o setor e o contexto do negócio em que a organização opera, bem como considerar as necessidades dos *stakeholders* (IPAI,2014b) citado por (Costa, 2019).

De uma forma geral, podemos afirmar que a auditoria assenta em quatro fases principais, planeamento, execução, comunicação e *follow-up*.

De seguida, é apresentado na figura 1 esquematicamente o processo de auditoria.

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão



Figura 1 – Processo de Auditoria Interna

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Castanheira (2023), slides 99-104

O processo de auditoria desempenha um papel crucial na governança corporativa, garantindo que as operações, os controlos internos e a gestão de riscos são realizados de forma eficiente e em conformidade com as exigências regulamentares. Conforme apontado por Arens, Elder e Beasley (2014), uma auditoria eficaz depende de um processo bem estruturado e rigoroso, que abrange desde o planeamento até ao acompanhamento das ações corretivas implementadas.

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

Em síntese, o êxito do processo de auditoria está diretamente relacionado à sua capacidade de identificar áreas de risco críticas, assegurar a conformidade com os requisitos regulamentares e fomentar a melhoria contínua na organização.

1.3 Controlo Interno

Tendo como base o IIA (2009), “o controlo interno pode ser definido como qualquer ação empreendida pela gestão e outros membros da entidade, para aperfeiçoar a gestão do risco e melhorar a possibilidade de alcance dos seus objetivos e metas”. Isto é, o controlo interno deve ser tido como um ponto vital em qualquer organização tendo em vista o sucesso, sem ele torna-se inviável a gestão da entidade.

Neste sentido, a organização na prossecução dos seus objetivos necessita de tomar medidas e decisões que tenham por base uma informação fiável, credível e que acompanhe a evolução do ambiente económico e competitivo do mercado, assim como, as exigências dos clientes.

Segundo Morais e Martins (2013), controlo é qualquer ação empreendida pela gestão, pelo conselho e outros membros da entidade para aperfeiçoar a gestão do risco e melhorar a possibilidade do alcance dos objetivos e metas da organização. A gestão planeia, organiza e dirige o desempenho de ações suficientes para assegurar com razoabilidade que os objetivos e metas foram alcançados.

A auditoria interna e o controlo interno (CI) têm uma relação de complementaridade, mas são conceitos distintos. Nabais (1993) refere então que o controlo interno diz respeito aos métodos e procedimentos que uma empresa implementa para alcançar os seus objetivos. Por outro lado, a auditoria interna é a função encarregada de avaliar e verificar o funcionamento do controlo interno. A auditoria baseia-se nessa avaliação para ser desenvolvida, definindo-se, a partir daí, a natureza e a extensão dos procedimentos de auditoria a aplicar.

Apesar dos vários conceitos atribuídos por diferentes organismos e autores, a definição de controlo interno mais consensual é aquela apresentada pelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, 2013), na estrutura do ICIF – *Internal Control - Integrated Framework*. Desta forma, segundo o COSO (2013) controlo

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

interno é: “um processo levado a cabo pelo conselho de administração, a direção e o resto dos colaboradores de uma organização, desenhado com o objetivo de proporcionar um grau de segurança razoável para a concretização dos objetivos relativos às operações, à fiabilidade da informação e ao cumprimento com as leis e normas.”

De acordo com o Modelo ICIF do COSO (2013), o Sistema de Controlo Interno (SCI) é composto por cinco componentes inter-relacionados, baseados em 17 princípios que orientam o seu funcionamento: ambiente de controlo, avaliação de riscos, atividades de controlo, informação e comunicação, e supervisão.

1. **Ambiente de controlo:** Refere-se à cultura organizacional e estabelece a base para os outros componentes, focando-se em princípios como integridade, ética e responsabilidade. Envolve a definição clara de estruturas e funções, o compromisso com a competência e a responsabilização.
2. **Avaliação de riscos:** A gestão identifica e analisa os riscos que podem afetar os objetivos da organização, incluindo a avaliação de fraudes e alterações significativas. Este componente permite a priorização dos riscos mais críticos, contribuindo para a definição de estratégias de mitigação.
3. **Atividades de controlo:** São políticas e procedimentos que asseguram a implementação das diretrizes da gestão. Abrangem a seleção de atividades de controlo e a sua aplicação, com foco em minimizar riscos e garantir o cumprimento dos objetivos da organização.
4. **Informação e comunicação:** A gestão deve identificar e partilhar informações relevantes de forma interna e externa, assegurando que a comunicação seja clara e eficiente, permitindo à organização cumprir as suas responsabilidades de controlo interno.
5. **Supervisão:** Envolve a monitorização contínua ou independente dos controlos internos, garantindo a sua eficácia. As avaliações contínuas ou independentes identificam deficiências e permitem a adoção de ações corretivas.

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

O SCI deve ser adaptado às particularidades de cada organização, visando a concretização dos seus objetivos e a redução dos riscos associados (Serralheiro & Morais, 2018).

O Risco é assim um conceito que não se pode desassociar do controlo interno. Segundo (Castanheira, 2023) o risco define-se como a possibilidade de ocorrer um acontecimento que vai ter impacto no atingir dos objetivos, sendo medido em termos de impacto e probabilidade.

A maior globalização e as estruturas cada vez mais complexas, conduziram a um crescimento dos riscos internos e externos para as organizações. Nesse sentido, a gestão de riscos tem sido uma preocupação crescente, o que levou à criação do relatório com o nome de *Enterprise Risk Management - Integrated Framework (ERM)*, que ampliou o alcance do CI, focando-se na gestão de riscos empresariais, destacando a necessidade de integração da gestão de riscos com a estratégia e o desempenho organizacional. Segundo o COSO (2017), "a gestão de riscos deve ser vista como uma parte integrante da gestão estratégica de uma organização".

Segundo Lam (2017), uma das maiores vantagens do COSO 2017 é a sua flexibilidade e aplicabilidade a diferentes tipos de organizações, independentemente do setor ou da dimensão. Esta característica torna o *framework* altamente relevante para empresas que operam em ambientes dinâmicos e sujeitos a riscos emergentes.

Esta nova *framework* assenta então em 5 componentes, conforme a tabela 1, que combinam e interligam num conjunto de princípios, que abrangem desde o *governance* até à monitorização.

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

Tabela 1 – Componentes e Princípios da *framework* do COSO 2017 ERM

Governance e Cultura	Estratégia e definição de objetivos	Performance (Desempenho)	Análise e revisão	Informação, Comunicação e Divulgação
1. Exerce a supervisão do risco por intermédio do Conselho;	6. Analisa o contexto de negócios;	10. Identifica o risco;	15. Avalia mudanças importantes;	18. Alavanca sistemas de informação;
2. Estabelece estruturas operacionais;	7. Define o apetite ao risco;	11. Avalia a severidade do risco;	16. Analisa riscos e performance;	19. Comunica informações sobre riscos;
3. Define a cultura desejada;	8. Avalia estratégias alternativas;	12. Prioriza os riscos;	17. Busca o aprimoramento na gestão de riscos corporativos.	20. Divulga informações de riscos, cultura e performance.
4. Demonstra compromisso com os valores fundamentais;	9. Formula objetivos de negócios.	13. Implementa respostas aos riscos;		
5. Atrai, desenvolve e retêm pessoas capazes.		14. Adota uma visão de portfólio.		

Fonte: Adaptado Coso (2017)

Pode-se concluir assim que, o *framework* COSO 2017 ERM oferece uma abordagem moderna e estratégica para a gestão de riscos, integrando-os diretamente na definição de objetivos e na execução de estratégias empresariais. Ao promover uma visão mais ampla e dinâmica da gestão de riscos, o COSO 2017 ajuda as organizações a tornarem-se mais resilientes e a aproveitarem oportunidades de criar valor, mesmo em contextos de incerteza.

É, portanto, fundamental destacar que o SCI é um processo que, embora seja elaborado pelos responsáveis pela governação e pela gestão, exige o envolvimento de toda a organização. Apenas com a participação e colaboração de todos os colaboradores pode ser implementado de forma eficaz e alcançar os resultados desejados.

1.4 Sistemas de Gestão Integrados

Os Sistemas de Gestão Integrados (SGI) reúnem diferentes Sistemas de Gestão (SG), como a Qualidade (NP EN ISO 9001), Ambiente (NP EN ISO 14001), Segurança e Saúde no Trabalho (ISO NP EN 45001), Energia (NP EN ISO 50001), entre outros, promovendo assim uma maior eficiência, sinergia e consistência nas operações de uma organização.

O sistema de gestão é definido na NP EN ISO 9000:2015 como “o conjunto de elementos interrelacionados ou interatuantes de uma organização para o estabelecimento de políticas e objetivos e de processos para atingir esses objetivos”. A norma acrescenta, ainda, que “um sistema de gestão pode tratar uma única disciplina ou diversas disciplinas, p.ex. gestão da qualidade, gestão financeira ou gestão ambiental” (Serralheiro, Morais, & Silva, 2018).

A integração dos sistemas de gestão tem-se tornado mais simples com as atualizações nas normas, que visam aproximar as suas estruturas para facilitar a interligação dos requisitos. As normas de qualidade e ambiente exemplificam bem esta abordagem, ao adotar a estrutura de alto nível definida pelo Anexo SL (Serralheiro & Morais, 2018).

Esta metodologia promove a combinação de diversos procedimentos, diretrizes e documentos específicos de cada sistema num único sistema de gestão integrado, tornando-o mais eficiente e abrangente (Serralheiro & Morais, 2018).

O Anexo SL surgiu como uma estratégia para promover a uniformização e coerência entre os diferentes sistemas de gestão dentro da mesma organização, tendo como objetivos:

- (i) unificar a estrutura geral de cada sistema de gestão,
- (ii) tornar comuns e idênticos os termos, nomenclatura e definições de cada Norma, e
- (iii) garantir a semelhança dos textos fundamentais (Antunes, 2022).

Desta forma, a abordagem comum para a estrutura de requisitos das normas de sistema de gestão (estrutura de alto nível), é composta por dez cláusulas principais e mantém a adoção do ciclo **PDCA** (*Plan-Do-Check-Act*). Destas, seis cláusulas incluem os requisitos a serem aplicados ao sistema de gestão específico da norma, conforme ilustrado na figura 2 (Marangoni, 2017).

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão



Figura 2 - A estrutura de alto nível e o ciclo PDCA

Fonte: (Apcer, 2015)

Na versão mais recente da norma ISO 9001:2015, as melhorias implementadas, juntamente com a sua estrutura de alto nível, facilitam a adoção de um sistema de gestão unificado (“integrado”) por parte das organizações, permitindo que estas satisfaçam as exigências de diversas normas, como a ISO 9001 (Qualidade), a ISO 14001 (Ambiental), a ISO 27001 (Segurança da Informação) e a ISO 45001, que substituiu a OHSAS 18001, entre outras.

A “estrutura matricial” lógica de qualquer norma de sistemas de gestão é ilustrada na figura 3, começando pelos requisitos genéricos do Anexo SL e tornando-se progressivamente mais específica, conforme necessário, para aplicações em setores específicos e até para requisitos particulares dos clientes (Apcer, 2015).

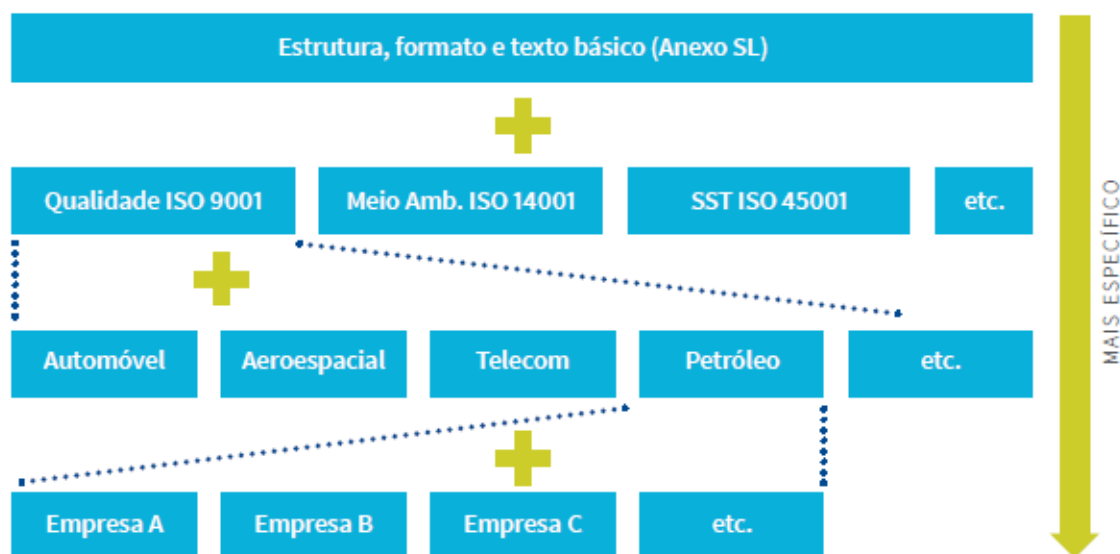


Figura 3 - Estrutura lógica para normas de gestão de sistemas

Fonte: (Apcer, 2015)

1.5 Auditorias a Sistemas de Gestão

De forma a atestar a funcionalidade e adequabilidade de um SG à realidade da organização e garantir a melhoria do mesmo é necessário realizar auditorias periódicas. (Serralheiro & Moraes, 2018)

As normas dos sistemas de gestão (Qualidade – NP EN ISO 9001:2015, Ambiente – NP EN ISO 14001:2015 e Segurança e Saúde no Trabalho – NP EN ISO 45001:2018) incluem um requisito obrigatório dedicado à auditoria interna, que refere que as organizações devem conduzir auditorias internas em intervalos planeados, como forma de recolher informação acerca do seu sistema de gestão, atestando a sua conformidade com os requisitos da própria organização e com os requisitos das normas, bem como verificar se está implementado de forma eficaz. Assim, as auditorias internas fazem parte integrante do ciclo *PDCA-Plan-Do-Check-Act*, atuando como “controlo” do sistema. (Serralheiro & Moraes, 2018)

A NP ISO 9000:2015 define auditoria como um “processo sistemático, independente e documentado para obter evidência objetiva, com vista a determinar em que medida os critérios da auditoria são cumpridos.”

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

Nos sistemas de gestão, os critérios de auditoria são os requisitos da norma e da organização, nomeadamente, processos, procedimentos e políticas que o auditado tem definido e implementado. (NP ISO 9000:2015, 2015) Assim, as informações obtidas durante as auditorias devem ser objetivas, confiáveis e sólidas, para garantir que as decisões tomadas tenham um impacto positivo nas organizações.

As auditorias podem ser realizadas por diferentes partes, em momentos distintos e com diversos objetivos. Uma auditoria de **primeira parte** corresponde a uma avaliação interna, em que a organização se audita a si própria. Já as auditorias externas podem ser de **segunda parte**, quando conduzidas por uma entidade externa que mantém uma relação contratual com a organização auditada, ou de **terceira parte**, realizadas por organismos independentes, sem vínculo contratual, normalmente com o propósito de certificação ou validação de conformidade (NP ISO 19011:2018, 2018).

Normalmente, a auditoria é vista como uma forma de controlo dos colaboradores e como uma atividade que causa interrupções no trabalho e perturba as rotinas da empresa. Contudo, a auditoria tem como objetivo a recolha de informação que permita otimizar o desempenho do sistema de gestão e promover a melhoria contínua. Desta forma, a auditoria interna funciona como um apoio na tomada de decisões para o futuro do sistema de gestão (Serralheiro & Moraes, 2018).

No âmbito dos sistemas de gestão, a auditoria além do papel de verificação de conformidade com os requisitos da norma, tem uma função importante de apoio à organização na gestão dos seus riscos e na prossecução dos seus objetivos (Serralheiro & Moraes, 2018).

Quando existem vários sistemas de gestão diferentes a ser auditados, como por exemplo o SIGQASST⁴, é possível e ideal, organizar-se uma auditoria conjunta integrada, sendo efetuada pelo mesmo auditor. As auditorias dos SGI devem ser planeadas com base nos seus processos integrados, em vez da abordagem requisito a requisito. Os processos que poderão ser auditados numa auditoria integrada são as responsabilidades dos

⁴ SIGQASST: Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

intervenientes; política da empresa e sua comunicação; definição e controlo das metas e objetivos; identificação dos requisitos legais; identificação de aspetos ambientais, riscos e perigos; Recursos necessários aos processos, preparação a emergência; Processos de cada departamento; Controlo documental; Calibrações dos equipamentos de medição; Formações dos colaboradores; identificação dos requisitos do cliente e avaliação da sua satisfação, auditorias internas e implementação de ações corretivas e preventivas. (J.P.T. Domingues, 2015)

Embora as auditorias de cada sistema de gestão diferente apresentem algumas semelhanças em relação ao planeamento e execução, também apresentam diferenças específicas devido à natureza e âmbito de cada norma. (NP ISO 9001:2015, 2015) (NP ISO 45001:2018, 2018) (NP ISO 14001:2015, 2015)

O foco central da norma ISO 9001 é a qualidade dos produtos e serviços, assim como a satisfação dos clientes. As auditorias têm como objetivo assegurar que os processos de qualidade sejam respeitados e que os requisitos dos clientes sejam cumpridos.

Por outro lado, a ISO 14001 é direcionada para a gestão ambiental, com ênfase na redução do impacto ambiental das operações de uma organização. As auditorias nesta norma concentram-se em verificar a conformidade com os requisitos e avaliar o desempenho ambiental.

A ISO 45001 foca-se na segurança e saúde ocupacional dos funcionários. As auditorias visam identificar perigos e avaliar os riscos ocupacionais, garantir conformidade legal de SST e melhorar as condições de trabalho (NP ISO 9001:2015, 2015) (NP ISO 45001:2018, 2018) (NP ISO 14001:2015, 2015).

Os auditores devem ter as competências e o conhecimento específicos necessários em relação aos requisitos da norma em análise. As competências exigidas para a auditoria da ISO 9001:2015 diferem daquelas requeridas para auditar a ISO 14001:2015 e/ou a ISO 45001:2018. No entanto, é comum que os auditores possuam as habilidades necessárias para realizar auditorias integradas das normas ISO 9001, 14001 e 45001, entre outras.

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

O organismo nacional de acreditação, requerido pelo Regulamento (CE) n.º 765/2008⁵, é o IPAC – Instituto Português de Acreditação, I.P. O IPAC reconhece e valida as competências técnicas dos organismos de certificação, inspeção, validação e laboratórios de calibração e ensaio (IPAC - Instituto Português de Acreditação, I.P., 2023).

Os organismos de certificação para um sistema integrado de gestão de Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde no Trabalho são os seguintes (IPAC - Instituto Português de Acreditação, I.P., 2023):

- APCER – Associação Portuguesa de Certificação
- SGS ICS – Serviços Internacionais de Certificação, Lda.
- Bureau Veritas Certification Portugal, Unipessoal, Lda
- EIC - Empresa Internacional de Certificação, S.A.
- TUV - Rheinland Portugal, Inspeções Técnicas, Unipessoal, Lda.
- CERTIF - Associação para a Certificação
- QEC PT - Quality Evaluation Center Portugal, Unipessoal Lda.

1.6 Conceito de Qualidade

A qualidade é um conceito cada vez mais discutido e valorizado pelas empresas, assumindo-se como um fator diferenciador que contribui para a obtenção de uma vantagem competitiva.

O conceito de "Qualidade", tal como o conhecemos hoje, começou com a gestão científica de Taylor e evoluiu entre o final do século XIX e o início do século XX. Em 1946, foi fundada a *American Society for Quality Control*, posteriormente renomeada *American Society for Quality (ASQ)*, assumindo um papel de destaque no movimento da qualidade (Lopes, Passos, & Pereira, 2024).

⁵ Regulamento (CE) n.º 765/2008 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 9 julho de 2008, que estabelece os requisitos de acreditação e fiscalização do mercado relativos à comercialização de produtos.

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

Em 1956, cinco países da Europa Ocidental (França, Itália, Alemanha Ocidental, Holanda e Reino Unido) criaram a Organização Europeia para a Qualidade (EOQ), anteriormente designada Organização Europeia para o Controlo da Qualidade. Na década de 1950, começaram também a ser desenvolvidos os padrões ISO (Lopes, Passos, & Pereira, 2024).

Os pioneiros no estudo dos Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) apresentaram diversas perspetivas sobre o conceito de qualidade. Joseph Juran, por exemplo, definiu qualidade como a “aptidão para o uso”, indicando que um produto é considerado de qualidade quando atende às necessidades e expectativas dos utilizadores, proporcionando-lhes satisfação.

Edwards Deming, conhecido como o Pai da Qualidade Moderna, sugeriu que a qualidade deve ser vista como um processo de melhoria contínua para satisfazer as expectativas dos consumidores. Deming também é célebre pelo ciclo PDCA, inspirado em Shewhart, e pelos seus catorze princípios que influenciaram as normas ISO 9000 (Lopes, Passos, & Pereira, 2024).

Philip Crosby centrou-se na ideia de "conformidade" e no princípio de "zero defeitos", enquanto Kaoru Ishikawa sublinhou a importância do trabalho em equipa e das ferramentas de qualidade associadas a essa abordagem. Genichi Taguchi, por sua vez, focou-se nos custos para a sociedade decorrentes de produtos defeituosos (Lopes, Passos, & Pereira, 2024).

Armand Feigenbaum introduziu o conceito de "controlo total da qualidade" (*TQM - Total Quality Management*) e destacou a "fábrica escondida", referindo-se ao trabalho adicional necessário para resolver problemas de qualidade, uma abordagem semelhante à de Crosby (Lopes, Passos, & Pereira, 2024).

Taiichi Ohno, engenheiro responsável pela criação do *Toyota Production System (TPS)* e do conceito de *Just In Time (JIT)*, desenvolveu um sistema de gestão operacional que evolui em paralelo com o que hoje conhecemos como pensamento magro (*lean thinking*). Esta filosofia de liderança e gestão empresarial visa a eliminação sistemática do desperdício e a criação de valor, constituindo um dos paradigmas de gestão mais bem-sucedidos (Pinto, 2014).

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

Conforme apontado por Rosa *et al.* (2014), citado por (Lopes, Passos, & Pereira, 2024), a qualidade está associada à conformidade, assegurando que um produto ou serviço cumpra com as especificações estabelecidas. Relaciona-se também com a consistência, sendo um processo sistemático que se inicia na conceção do produto ou serviço e abrange toda a conceção e execução dos processos que sustentam a sua realização. A melhoria da qualidade impacta outras áreas de desempenho da organização, de modo direto ou indireto, e a longo prazo, a qualidade é fundamental para garantir a sustentabilidade e a sobrevivência da organização.

Segundo Pires (2016), existe um consenso generalizado a favor da qualidade e contra a sua ausência. Na cultura de trabalho, prevalece a valorização do trabalho bem feito, e as empresas orientam-se para satisfazer, de alguma forma, as necessidades dos seus clientes. Pires (2016) destaca também que a preocupação com a qualidade faz parte da natureza humana. Atualmente, a qualidade de um produto ou serviço está intimamente associada a três elementos essenciais: responder às necessidades e expectativas dos consumidores, ser oferecida a um preço que estes aceitem ou possam pagar, e estar disponível nas condições e no momento desejado.

De acordo com Pinto (2017), a qualidade é um conceito complexo de definir, pois, apesar de ser amplamente reconhecido, a perceção dos indivíduos pode variar em relação aos mesmos produtos e serviços, dependendo das suas necessidades, experiências e expectativas. No que respeita à qualidade, a satisfação dos clientes é crucial, uma vez que um cliente insatisfeito tende a divulgar mais *feedback* negativo a um maior número de pessoas em comparação com um cliente satisfeito, o que representa um risco significativo para a organização (Lopes, Passos, & Pereira, 2024).

1.6.1 Modelos de Qualidade

O ciclo PDCA, ilustrado na figura 4, e também conhecido como ciclo de melhoria contínua, pode ser utilizado tanto nos processos individuais como no SGQ de forma global. Desenvolvido inicialmente por Walter Shewart nos anos 1920 e popularizado por Deming na década de 1950, este modelo de gestão oferece uma estrutura que facilita a

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

tomada de decisões e apoia o cumprimento dos objetivos organizacionais (Lopes, Passos, & Pereira, 2024).

É composto pelas seguintes etapas:

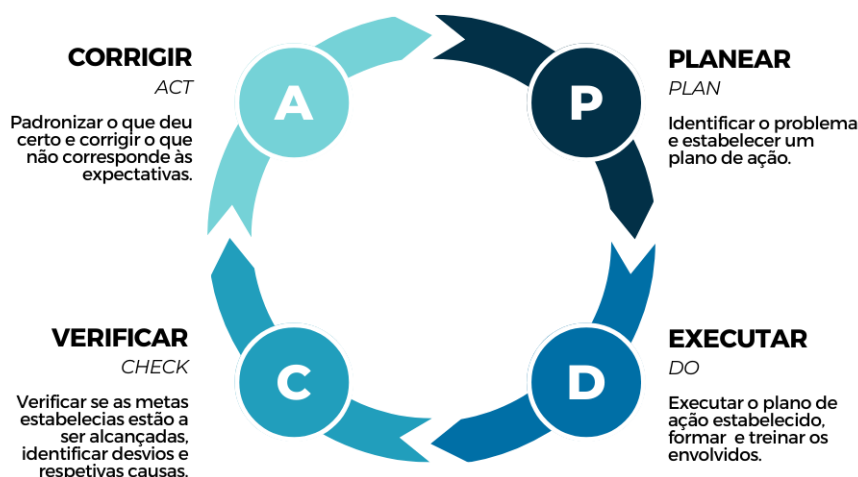


Figura 4 – Ciclo PDCA

Fonte: (Lopes, Passos, & Pereira, 2024)

A organização deve reconhecer e gerir os seus processos, aplicando a metodologia PDCA para alcançar os resultados esperados, assegurando produtos conformes que cumpram os requisitos. Qualquer melhoria nos processos de trabalho, como redução de tempo e custos, simplificação ou aumento da satisfação dos clientes, deve ser registada e comunicada a todas as partes interessadas (Pinto, 2017).

Os 5Ss

A ferramenta dos 5S foi desenvolvida no Japão nas décadas de 1950 e 1960, no período pós-2ª Guerra Mundial, sendo um dos pilares do sistema de Qualidade Total implementado nas empresas para enfrentar a crise de competitividade. O seu propósito foi criar ambientes de trabalho mais produtivos e agradáveis. Esta metodologia aplica cinco princípios em duas etapas principais (limpeza profunda e consistência na mudança) e oferece uma abordagem estruturada, centrada na melhoria e manutenção dos ativos organizacionais, promovendo eficiência, organização e limpeza dos espaços de trabalho, além de incentivar mudanças comportamentais e de atitude em toda a organização (Pinto, 2017).

Lean Six Sigma

A metodologia *Lean Six Sigma (LSS)* resulta da combinação entre a filosofia *Lean*, originária do Sistema de Produção da Toyota (*TPS*), que permitiu à empresa ultrapassar o estigma de ser uma companhia deficitária e tornar-se num exemplo de sucesso internacional no setor automóvel, e a metodologia *Six Sigma*, inicialmente aplicada pela Motorola e General Electric, que alcançaram significativas poupanças financeiras com esta abordagem. Neste modelo integrado, o *Lean* atua na otimização do fluxo dos processos e na eliminação de desperdícios, enquanto o *Six Sigma* se foca na redução da variação e no desenvolvimento de projetos robustos. Em conjunto, estas metodologias promovem a excelência empresarial e operacional nas organizações (Lopes, Passos, & Pereira, 2024).

O *Lean Six Sigma* consolidou-se como uma estratégia empresarial cada vez mais adotada por organizações a nível mundial. Esta abordagem aumenta a probabilidade de sucesso, promovendo a sustentabilidade do negócio tanto a curto como a longo prazo. O objetivo central do *Lean Six Sigma* é transformar processos ineficazes em processos e produtos eficazes e eficientes. Esse aprimoramento desencadeia um efeito em cadeia: a melhoria dos processos traduz-se numa melhor qualidade de vida para todas as partes interessadas, incluindo utilizadores, clientes, colaboradores e acionistas (Lopes, Passos, & Pereira, 2024).

1.7 Sistema de Gestão da Qualidade

O Sistema de Gestão da Qualidade foi originalmente desenvolvido nos anos 90 por peritos da área, incluindo Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Feigenbaum, entre outros.

Deming, talvez um dos mais conhecidos peritos e autores da área, foi um dos principais responsáveis pela difusão do ciclo PDCA, que ainda hoje é uma ferramenta muito utilizada pelas empresas.

O SGQ representa a estrutura organizacional que facilita a gestão e assegura a qualidade dos processos, operações e atribuição de responsabilidades, além de assegurar a alocação de recursos necessários. Trata-se de uma ferramenta que visa integrar todas as atividades

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

da organização, de modo a satisfazer os requisitos dos clientes e demais partes interessadas (Leite, B., 2022).

Os processos e o sistema podem ser geridos como um todo utilizando o ciclo PDCA com um foco global no pensamento baseado em risco que vise tirar vantagem das oportunidades e prevenir resultados indesejados.

Deve-se também agregar ao SGQ a Melhoria Contínua, que é entendida como um processo de mudanças continuadas de forma a melhorar a organização e que lhe acrescentam valor.

Segundo Pinto (2018) o sistema de gestão da qualidade “é entendido como a filosofia e prática de gestão que se traduz no envolvimento de todos os que trabalham na organização num processo de cooperação que se concretize no fornecimento de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes.”

A organização deve então determinar as questões externas e internas que sejam relevantes para o seu propósito e a sua orientação estratégica e que afetem a sua capacidade para atingir os resultados pretendidos do seu sistema de gestão da qualidade

Segundo a ISO 9001:2015 os sete princípios de gestão da qualidade são os seguintes:

- foco no cliente;
- liderança;
- comprometimento das pessoas;
- abordagem por processos;
- melhoria;
- tomada de decisões baseada em evidências;
- gestão das relações.

A decisão de implementar um SGQ deve ser uma escolha estratégica e voluntária por parte da organização. Esta pode adotar um SGQ com o intuito de promover melhorias internas, mas também pode visar o reconhecimento externo através da certificação. Contudo, muitas empresas que optam por implementar um SGQ têm como principal objetivo a certificação. Isto acontece porque a certificação representa o reconhecimento,

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

por parte de uma entidade externa e independente, de que a organização está apta a cumprir eficazmente os requisitos dos clientes, assim como as exigências legais e regulamentares (ISO, 2010).

A crescente preocupação com a proteção ambiental e a prevenção da poluição intensificou a consciencialização pública e fomentou o debate sobre estas questões, aliado às legislações nacionais e comunitárias em vigor no âmbito da gestão ambiental, reforçando a necessidade de adotar um Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Nesse sentido, é fundamental que um SGA se baseie na prevenção e em boas práticas, permitindo às organizações responderem de forma eficaz às pressões externas e às suas necessidades, com enfoque na utilização sustentável dos recursos naturais, proteção do ambiente e redução da poluição.

A implementação de um SGA apoiado na norma NP EN ISO 14001, oferece uma visão aprofundada sobre os aspetos ambientais mais relevantes para a atividade da empresa, além de identificar processos que necessitam de melhoria através da adoção de medidas eficazes de proteção ambiental. Paralelamente, as questões relacionadas com a segurança e higiene no trabalho tornaram-se cada vez mais valorizadas, tanto para os trabalhadores como para as organizações. Foram observadas fragilidades na forma como as empresas identificam, analisam e gerem os perigos e riscos associados às suas operações e locais de trabalho. Este aspeto foi salientado por investigações de acidentes industriais como o de Seveso⁶, em 1976 (Almeida, J., Domingues, P., & Sampaio, P., 2014)

1.8 A ISO e a família das normas ISO 9000

A ISO é uma organização não governamental que tem como objetivo o desenvolvimento das empresas, através da criação de normas que servem de referência para a implementação de SGQ, como é o caso da família de normas ISO 9000 (Machado, 2018). Surgiu em 1947, com sede em Genebra, e é uma organização mundial com a missão de simplificar o comércio mundial. As normas são elaboradas por Comitês Técnicos da ISO

⁶ Seveso: Diretiva europeia que impõe aos Estados-Membros da União Europeia identificar as zonas industriais apresentando riscos de acidentes graves.

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

e, em Portugal, o representante das normas ISO é o Instituto Português da Qualidade (IPQ). As normas aplicam-se aos processos existentes numa empresa, e não aos produtos e serviços diretamente (Trancoso, 2018) citado por (Leite, B., 2022).

Atualmente, a família de normas ISO 9000 é considerada um referencial para a implementação de um SGQ, visto que representam as boas práticas da qualidade. Permitem garantir que são fornecidos produtos que satisfaçam os requisitos definidos pelos clientes, que é realizada a prevenção de problemas e que se dá ênfase à melhoria contínua. Assim, a família é constituída por várias normas, destacando-se três que são as mais relevantes para a implementação do Sistema:

- NP EN ISO 9000: Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário;
- NP EN ISO 9001: Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos;
- NP EN ISO 9004: Gestão do sucesso sustentado de uma organização. Uma abordagem da gestão pela qualidade;

Apesar de não pertencer à família das normas ISO 9000, é importante referir a NP EN ISO 19011, que estabelece as linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão, tendo assim um papel essencial não só para a certificação como para a manutenção dos sistemas.

O acrónimo “ISO” utilizado para nomear a *International Organization for Standardization* deriva da palavra “ISOS”, palavra grega que significa “igual”. Este significado reflete o propósito pelo qual as normas ISO foram criadas: uniformizar, normalizar e regularizar as várias definições de gestão da qualidade aplicadas sem rigor. A família de normas ISO 9000 constitui, assim, um guia essencial para a definição de conceitos e requisitos concretos a aplicar num SGQ (Leite, B., 2022).

1.9 A norma ISO 9001:2015

A primeira Norma Internacional ISO 9001 foi emitida em 1987 e revista em 1994, esclarecendo os requisitos de documentação preventiva e obrigatória. A seguinte edição da ISO 9001 foi publicada no ano 2000, com a adoção da abordagem de processo e foi sujeita a uma leve revisão em 2008 para tornar os requisitos mais explícitos. Finalmente,

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

em 2015, foi publicada a presente versão da ISO 9001, focando a necessidade de monitorizar o contexto e avaliar os *stakeholders* que influenciam a organização, e enfatiza uma abordagem de negócio e de processos, com maior flexibilidade e menos foco na documentação (Lopes, Passos, & Pereira, 2024).

A ISO 9001:2015 é uma referência global para os SGQ, adotada por milhões de organizações em todo o mundo, com impactos significativos nos negócios, no ensino e na sociedade. A norma é submetida a uma revisão sistemática a cada cinco anos para garantir a sua relevância global e o atendimento das necessidades dos seus utilizadores (Lopes, Passos, & Pereira, 2024). A nova versão da ISO 9001:2015 introduz um conjunto de alterações significativas (relativamente à versão de 2008 das quais se destacam (Pinto, 2017):

- A adoção da estrutura de alto nível harmonizada conforme Anexo SL das diretivas ISO parte 1;
- Um novo foco para o pensamento baseado no risco para apoiar e melhorar a compreensão e aplicação da abordagem por processos;
- Menos requisitos prescritivos;
- Maior flexibilidade em relação à documentação;
- Aplicabilidade aprimorada para serviços;
- Um requisito para definir os limites do SGQ;
- Maior ênfase no contexto organizacional;
- Maiores requisitos de liderança;
- Maior ênfase na obtenção de resultados de processo desejados para aumentar a satisfação do cliente.

2 APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DO ESTÁGIO

Este capítulo serve o propósito de apresentar a entidade onde foi realizado o estágio curricular. Desta forma, inclui uma breve apresentação da empresa, a sua história e evolução, a sua atividade, a visão, missão e valores e os seus principais objetivos.

2.1 The Navigator Company

A The Navigator Company (NVG) é um produtor integrado de floresta, pasta e papel, tissue⁷ e energia, cuja atividade está alicerçada em tecnologia de ponta, assim como num firme compromisso com a inovação e a investigação, e com a procura de soluções sustentáveis.

A empresa é atualmente a terceira maior exportadora em Portugal e a que gera maior Valor Acrescentado Nacional, representando aproximadamente 1% do PIB nacional, cerca de 3% das exportações nacionais, e mais de 30 mil empregos diretos, indiretos e induzidos.

Em Portugal, a NVG assenta a sua estrutura produtiva em quatro grandes polos industriais localizados em Setúbal, Figueira da Foz, Cacia e Vila Velha de Ródão. A nível internacional, a empresa adquiriu unidades industriais em Espanha, mais especificamente em Ejea de los Caballeros, e mais recentemente no Reino Unido com a aquisição da produtora de tissue Accrol.

O estágio foi realizado no complexo industrial da Figueira da Foz.

A empresa tem então como atividades principais a produção de papel, pasta e tissue, dispondo também de 375,5 MW de potência instalada para produção de energia. O Grupo desenvolve uma atividade florestal verticalmente integrada, com o seu próprio instituto de investigação florestal, e é responsável pela plantação de uma vasta área florestal (1,2%

⁷ Tissue - Produtos fabricados com baixa gramagem, como por exemplo, papel higiénico, toalhas de cozinha, lenços de papel, papel facial, guardanapos, toalhas, etc.

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

da área de Portugal continental), 100% certificada pelos sistemas *FSC*⁸ e *PEFC*⁹. Mais de 90% dos produtos do Grupo são vendidos para fora de Portugal e têm como destino 134 países.

A nível do desempenho nos negócios e Demonstrações Financeiras, a NVG apresenta os seguintes indicadores:

- Volume de Negócios: 1.953 M€
- EBITDA: 502 M€
- Resultados Líquidos: 275 M€
- Total ativo: 2.809 M€
- Capital Próprio: 1.315 M€
- Total Passivo: 1.493 M€

A empresa é cotada em bolsa com uma cotação bolsista de 2,53 mM€.

2.2 História e Evolução

A empresa teve o seu início de atividade no ano de 1953 em Cacia através da Companhia Portuguesa de Celulose, onde se tornaram pioneiros mundiais em Pasta Branqueada.

Em 1954, dá-se o arranque da Socel - Sociedade Industrial de Celulose, SARL, em Setúbal, unidade industrial vocacionada para a produção de pasta branqueada de eucalipto. De seguida, em 1955 é constituída a Inapa, Indústria Nacional de Papéis, S.A. tendo em vista a construção de uma fábrica de papéis finos de impressão e escrita contígua à Socel em Setúbal. A partir daqui, dá-se o início da produção de papel na MPI (Máquina de Papel 1) da Inapa a partir da pasta em suspensão proveniente da Socel e respetiva comercialização do mesmo.

Mais tarde, em 1976 é constituída a Portucel - empresa de Celulose e Papel de Portugal EP, empresa resultante do processo de nacionalização da indústria de celulose. Entretanto

⁸ *FSC (Forest Stewardship Council)*[®] - organização global sem fins lucrativos, dedicada a promover a gestão responsável das florestas em todo o mundo.

⁹ *PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification)* - organização não governamental, sem fins lucrativos, dedicada à promoção da Gestão Florestal Sustentável.

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

em 1980 há uma expansão da gama de papéis com o arranque da Máquina de Papel II da Inapa.

Em 1984, é o início de atividade da Soporcel - Sociedade Portuguesa de Papel, S.A. com o arranque da fábrica de pasta da Figueira da Foz, sendo que o arranque da primeira máquina de papel (PM1) é em 1991.

Dois anos mais tarde em 1993, Portucel passa a Sociedade Anónima e é constituída a Portucel Industrial - empresa Produtora de Celulose, S.A., empresa dedicada à produção e comercialização de pasta branqueada de eucalipto, dispondo de duas unidades fabris: Cacia e Setúbal.

Nos anos 2000, dá-se a Constituição da Portucel - empresa Produtora de Pasta e Papel, S.A com a aquisição de 100% do capital da Papéis Inapa, S.A. pela Portucel Industrial dando origem à Portucel - empresa Produtora de Pasta e Papel, S.A. Nesse mesmo ano, a segunda máquina de papel (PM2) da Soporcel entra em funcionamento na unidade industrial da Figueira da Foz.

No ano seguinte, em 2001, a Portucel - empresa Produtora de Pasta e Papel, S.A. adquire a totalidade do capital da Soporcel - Sociedade Portuguesa de Papel, S.A., dando origem à atual The Navigator Company, a maior produtora de papéis finos não revestidos (UWF) da Europa.

Por fim, em 2004, o grupo Semapa adquire 67,1% do capital da Portucel, S.A. constituindo-se como um polo decisivo e estruturante da economia portuguesa.

É importante referir também a aquisição, em 2015, de uma fábrica de papel tissue - AMS BR Star Paper S.A. - com o objetivo de diversificar a atividade com a entrada no mercado de papéis para uso doméstico e industrial. Neste sentido, contribuíram mais recentemente as aquisições de uma unidade fabril espanhola em Ejea de Caballeros e a empresa Accrol Group Holdings no Reino Unido, em 2023 e 2024 respetivamente.

2.3 Missão, Visão e Valores

A NVG tem como missão “ser uma empresa global, reconhecida por transformar, de forma inovadora e sustentável, a floresta em produtos e serviços que contribuam para o bem-estar das pessoas.” (Navigator Relatório Anual, 2023, pp. 44-47)

Desta forma a empresa assume um compromisso com a “criação de valor sustentável para os Acionistas, e para a sociedade como um todo, deixando às futuras gerações um planeta melhor, através de produtos e soluções sustentáveis naturais, recicláveis e biodegradáveis, que contribuem para a fixação de carbono, para a produção de oxigénio, para a proteção da biodiversidade, para a formação de solo e para o combate às alterações climáticas.” (Navigator Relatório Anual, 2023, p. 47)

A empresa ao longo dos anos tem se projetado a nível nacional e mundial, sendo-lhe reconhecido o valor da sua marca e a qualidade dos seus produtos. Desta forma, a Visão da NVG passa por “Estender a outros negócios a liderança conquistada no papel de impressão e escrita e assim afirmar Portugal no mundo.” (Navigator Relatório Anual, 2023, pp. 45-46)

No âmbito da prossecução da sua missão e do exercício das suas atividades, a NVG rege-se por um conjunto de valores que se apoiam numa gestão com visão de longo prazo, ancorada em valores éticos, no rigor da implementação, na busca incessante da inovação e na valorização das pessoas e do conhecimento. Esses valores são:

Confiança

“Acreditamos nas pessoas, acolhemos o contributo de cada um, respeitamos a sua identidade, promovendo o desenvolvimento, a cooperação e a comunicação.”

Integridade

“Somos norteados por princípios de transparência, ética e respeito na relação entre nós e com os outros.”

Empreendedorismo

“Temos paixão pelo que fazemos, gostamos de sair da nossa zona de conforto, temos coragem para tomar decisões e assumir riscos de forma responsável.”

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

Inovação

“Promovemos o conhecimento e o potencial criativo de todos para fazer o impossível.”

Sustentabilidade

“O equilíbrio entre os pilares Económico, Ambiental e Social da Sustentabilidade está na base do nosso modelo de negócio.”

Excelência

“Atuamos focados na qualidade, na eficiência, na segurança e no rigor.”

2.4 Atividade e Segmentação de Mercado

A The Navigator Company é hoje uma das mais fortes presenças de Portugal no mundo, desempenhando um papel estruturante para a economia nacional, pela integração vertical do seu modelo de negócio: investigação aplicada, floresta, pasta de celulose, energia renovável, papel e tissue.

Na área da investigação, está representada por um Centro de Investigação designado RAIZ, no qual se desenvolve 3 linhas de atividade, sendo elas, Investigação e Consultoria Florestal; Investigação e Consultoria Tecnológica e Serviços especializados para a Indústria.

A NVG é a maior produtora florestal privada em Portugal, promovendo uma gestão eficiente e responsável de 106 mil hectares de floresta.

A produção de plantas e a inovação tecnológica associada a esta atividade é garantida por viveiros, mais concretamente, os Viveiros Aliança, SA, sendo um dos maiores e mais modernos viveiros de produção de plantas florestais certificadas da Europa, posicionando-se como uma referência mundial em eficiência e inovação tecnológica. Estes Viveiros têm capacidade de produzir 6 milhões de plantas clonais anualmente, principalmente da espécie *Eucalyptus globulus*.

Como consequência da atividade principal da empresa, o “Grupo Navigator é já um dos maiores produtores de energia renovável e sustentável, tendo gerado em 2023 cerca de 1.100 GWh de energia verde, representando 76% do total de energia produzida.

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

Além da produção de energia a partir de biomassa florestal, o grupo tem vindo a expandir a capacidade de geração de energia de base solar nos complexos industriais, estando em curso a construção de novas centrais fotovoltaicas em regime de autoconsumo” (Navigator Relatório Anual, 2023, p. 56)

Por fim, e como principal atividade, a NVG dedica-se à produção de pasta e papel. Dentro deste segmento, a empresa tem capacidade anual de produção de 1,6 milhões de toneladas de pasta branqueada e 1,6 milhões de toneladas de papel de escrita, afirmando-se assim como um dos principais *players* a nível mundial. No entanto, devido a algumas conjunturas macroeconómicas neste mercado, a NVG tem procurado adotar nos últimos anos uma estratégia de diversificação do seu negócio, entrando assim no mercado do papel tissue. Neste sentido adquiriu em 2015, uma fábrica de papel tissue - AMS BR Star Paper S.A., em Vila Velha de Ródão e mais recentemente o negócio de tissue do grupo espanhol Gomà-Camps e o parque industrial localizado na região de Saragoça, que tem uma capacidade de produção de papel tissue de 35.000 toneladas e 55.000 toneladas de capacidade de conversão de tissue. No total, apresenta então uma capacidade de produção de 165 mil toneladas de tissue por ano.

2.5 Produtos e Marcas

A NVG desenvolve marcas próprias que hoje representam mais de 62% do total das vendas de produtos transformados.

O portfolio de marcas está dividido entre marcas de papel de escritório e marcas para a indústria gráfica, mas também papéis para uso doméstico e embalagem. Os produtos da companhia possuem os selos de certificação internacional *FSC* e *PEFC*, aos quais se juntou, a partir de 2010, a licença *EU Ecolabel*.

Algumas das marcas são, conforme as figuras 5, 6, 7 e 8:

- **Papel de escritório:** Navigator, Pioneer ou Inacopia.
- **Papéis Gráficos:** Soporset e Inaset.
- **Tissue:** Amoos.

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

- **Packaging: gKraft™.**

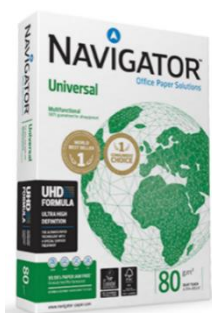


Figura 5 – Papel de escritório



Figura 7 – Papel Gráfico



Figura 6 - Tissue



Figura 8 – Packaging (gKraft™)

2.6 Estrutura Organizacional

A The Navigator Company tem uma estrutura organizacional, representada na figura 9, baseada num modelo de gestão monista com um Conselho de Administração (CA) composto por membros executivos e não executivos, e um Conselho Fiscal e um Revisor Oficial de Contas (ROC). A Assembleia Geral reúne todos os Acionistas que nela queiram estar presentes: não existem limites ao exercício do direito de voto por parte dos seus Acionistas.

Existem na Sociedade as seguintes comissões internas:

- Integradas no CA: i. Comissão Executiva (CE) ii. Comissão de Governo Societário v. Conselho Ambiental vi. Fórum de Sustentabilidade iii. Comissão de Talento iv. Comissão de Gestão do Risco.
- Não integradas no CA: i. Comissão de Remunerações ii. Comissão de Ética e Integridade.

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

“As decisões respeitantes à definição da estratégia da Sociedade, bem como às políticas gerais da mesma e à estrutura empresarial do Grupo Navigator, são matéria da competência do Conselho de Administração, não tendo a Comissão Executiva competências delegadas nesse sentido. Participam, assim, os Administradores não executivos na definição da estratégia, principais políticas, estrutura empresarial e decisões que devam considerar-se estratégicas em virtude do seu montante ou risco, bem como na avaliação do respetivo cumprimento. A gestão da Sociedade é centrada na articulação entre o Conselho de Administração e a Comissão Executiva.” (Navigator Relatório Anual, 2023, pp. 57-59).

Importa também mencionar que a NVG tem implementados e certificados os seguintes Sistemas de Gestão:

- Gestão da Qualidade de acordo com ISO 9001
- Gestão Ambiental de acordo com ISO 14001
- Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho de acordo com ISO 45001
- Gestão da Energia de acordo com ISO 50001
- BRCGS *Consumer Products, Personal Care and Household* para a Navigator Tissue Aveiro S.A e Navigator Tissue Ródão S.A.
- IFS *Household and Personal Care* para a Navigator Tissue Aveiro S.A e Navigator Tissue Ejea S.L.
- Cadeia de Custódia FSC® (*Forest Stewardship Council*® license code: FSC-C008924)
- Cadeia de Custódia PEFC (*Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes* license code: PEFC/13-32-001)

Neste sentido, numa perspetiva de certificação e manutenção dos sistemas de gestão implementados, são efetuadas auditorias internas e externas, sendo da responsabilidade do Departamento dos Sistemas de Gestão o acompanhamento destes processos numa perspetiva de apoio às entidades certificadoras.

A empresa tem também a nível da Gestão de Riscos, uma Direção de Gestão de Riscos (DGR) onde está enquadrada a Auditoria Interna, que procura através de uma abordagem estruturada identificar, avaliar e analisar potenciais eventos de risco que possam

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

influenciar os objetivos do Grupo, bem como identificar medidas de mitigação, de modo a reduzir a probabilidade de ocorrência e magnitude de impacto desses eventos.

O organograma da empresa no âmbito do Controlo Interno e Gestão de Risco está representado no anexo 3 do presente relatório.

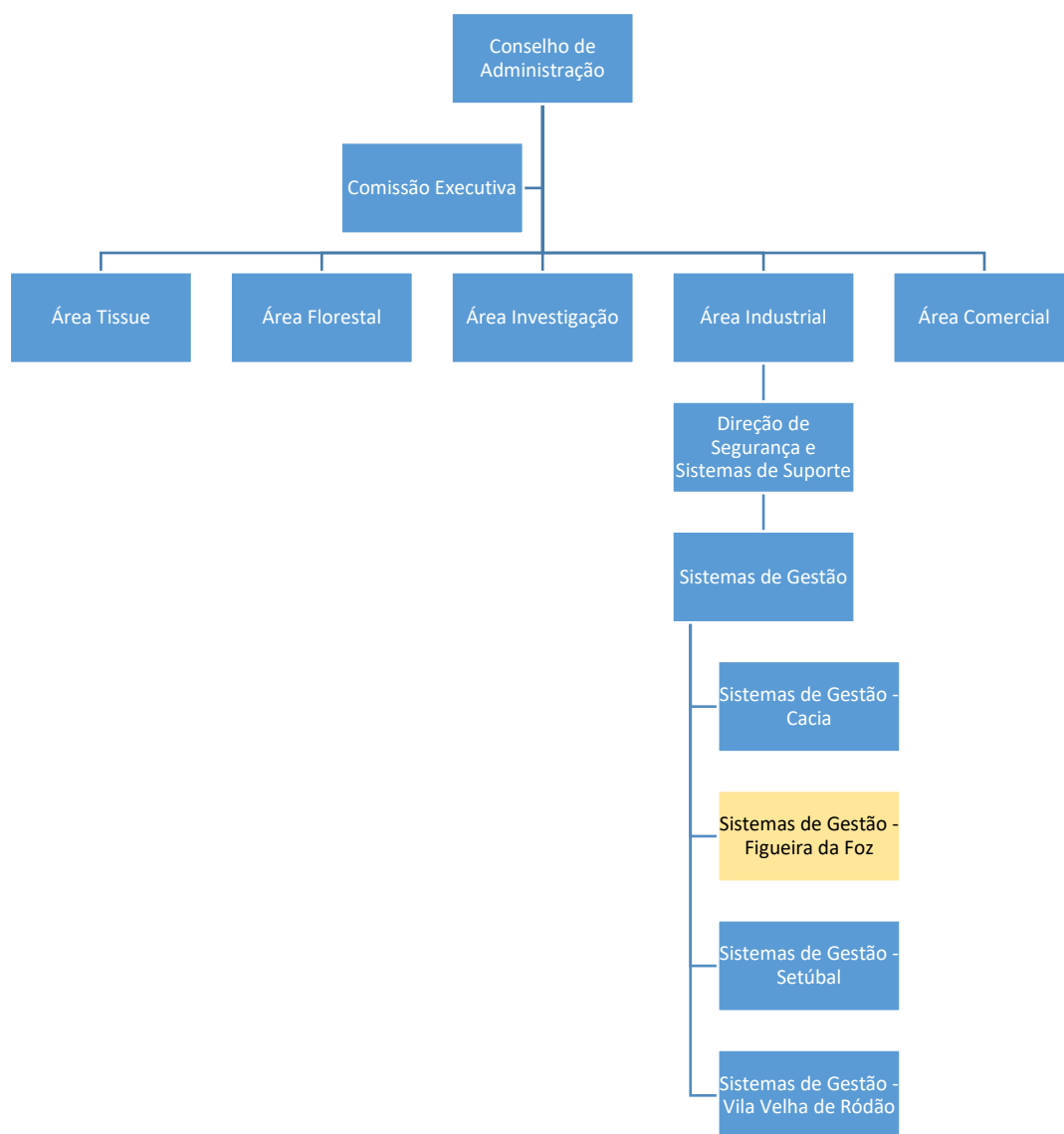


Figura 9 – Estrutura Organizacional (Sistemas de Gestão)

Fonte: Elaboração própria

3 ESTÁGIO CURRICULAR

Este capítulo tem o propósito de descrever e apresentar as atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular na The Navigator Company, nomeadamente os objetivos do estágio, o departamento em que foi inserido, as atividades realizadas, as competências adquiridas e as reflexões críticas.

3.1 Objetivos do Estágio Curricular

O estágio iniciou-se no dia 21 de fevereiro e terminou a 30 de agosto de 2024, tendo decorrido na área dos Sistemas de Gestão, com uma duração total de 960 horas. Os primeiros dias foram dedicados a formação, ao processo de acolhimento com a apresentação das instalações e dos colegas de trabalho, bem como as funções desempenhadas pelos mesmos.

De modo a obter uma maior familiarização com a empresa e da área em que estava inserido o estágio, os primeiros dias também tiveram o propósito de revisão de Políticas da empresa, o estudo de documentação da área e dos Procedimentos.

Os aproximadamente seis meses de estágio na NVG podem ser subdivididos em quatro principais tarefas que foram desenvolvidas. Duas das tarefas foram relativas à gestão documental, onde primeiramente foi realizado um levantamento dos documentos (Procedimentos, Manuais e Modelos de Registo) das várias áreas e, posteriormente, foi fornecido apoio na atualização dos documentos e respetiva divulgação na plataforma de gestão documental.

Outra das tarefas foi o acompanhamento às auditorias realizadas durante o período de estágio. Enquanto estagiário da área dos Sistemas de Gestão, foi conferida a oportunidade de participar e fornecer algum suporte na realização das auditorias.

Por fim, e como tarefa principal do estágio, foi desenvolvido em conjunto com a equipa dos Sistemas de Gestão, um projeto com foco no tema da Qualidade (NP EN ISO 9001:2015).

Este projeto consistiu na construção de uma *checklist* que providenciasse suporte às auditorias internas relativas à NP EN ISO 9001:2015, de forma a ser possível avaliar e

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

acompanhar de forma mais sistemática todas as áreas da empresa, aumentando assim a cooperação entre as áreas e os vários complexos industriais.

3.2 Departamento de Sistemas de Gestão

Os Sistemas de Gestão são uma área funcional, que como foi referido anteriormente, se insere na Direção de Segurança e Sistemas de Suporte. No desempenho das suas funções procura através do conhecimento e das interações humanas o desenvolvimento de um apoio à gestão estável e que permita à empresa alcançar os seus objetivos estratégicos, cumprindo a sua missão e atingindo a sua visão através dos valores estabelecidos por ela.

A área dos Sistemas de Gestão da Entidade alicerça-se então de um modo geral, em quatro atividades principais, sendo elas:

- **Gestão de Indicadores:** Compreende a metodologia utilizada não somente para estabelecer indicadores de qualidade para os diversos processos executados na empresa como também alinhar estes indicadores às premissas de planeamento da empresa.

Nesse sentido, a The Navigator Company tem definida e publicada uma **Política dos Sistemas de Gestão** que tem exatamente como objetivos, estabelecer os compromissos para implementar a Missão e a Visão no contexto das suas atividades, produtos e serviços. Desta forma, é possível garantir a satisfação das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas e manter os Sistemas de Gestão adequados à natureza e escala dos riscos e oportunidades decorrentes das suas atividades, produtos e serviços.

- **Manutenção das Certificações:** É efetuada através da manutenção dos processos da empresa, de forma a manter a conformidade com as normas de regulamentações, como são o exemplo as normas NP EN ISO 9001:2015, NP EN ISO 14001:2015, NP EN ISO 45001:2018, NP EN ISO 50001:2018, entre outras. A validação e garantia de conformidade é validada por organismos certificadores, através de processos de auditoria conduzidos com o apoio da equipa de Sistemas de Gestão.

Assim, os Sistemas de Gestão desempenham uma função importante de apoio às auditorias externas e internas, quer na fase de pré auditoria, na preparação e apoio na

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

realização das mesmas, quer no pós auditoria, com a análise e aceitação das constatações verificadas, assim como a aplicação e monitorização das ações corretivas.

Gestão da Informação: Esta tarefa remete para a forma como os documentos, análises de gestão de mudanças, mapeamento de processos, manuais e procedimentos, e outras áreas nomeadamente a análise de riscos, ajudam a empresa a manter-se atualizada perante o mercado e os seus clientes. Para além disso, a gestão de informação é importante para manter o histórico atualizado, o conhecimento adquirido ao longo do tempo e acompanhar a evolução dos processos.

Melhoria Contínua: Em todas as tarefas anteriores, a melhoria contínua é algo que deve estar sempre presente, sendo um dos pilares das atividades desenvolvidas pelos Sistemas de Gestão. Desta forma, a análise das constatações recebidas nas auditorias, a construção de relatórios, bem como o desenvolvimento e alocação de ações corretivas, permitem aumentar a eficácia e a qualidade na empresa através da melhoria contínua dos procedimentos e processos internos.

A NVG tem por base da sua gestão um conjunto de filosofias e programas, como por exemplo, o *Kaizen*¹⁰, que visa identificar oportunidades de melhoria, implementar mudanças e avaliar os resultados, de forma a promover um desenvolvimento contínuo e sustentável. O ciclo *PDCA* (*Plan Do Check Act*), também ele ligado à melhoria contínua de produtos e processos, está intimamente relacionado às normas ISO.

Tudo isto se enquadra também no *Programa 6S*¹¹, representado na figura 10, visível em todas as áreas da empresa, que alia a melhoria contínua dos processos com a minimização do desperdício. Uma das grandes preocupações da NVG é a sustentabilidade e a minimização dos impactos ambientais, sendo que a adoção destes programas procura promover uma economia circular.

¹⁰ *Kaizen* - sistema de gestão corporativo que visa fornecer uma orientação para a melhoria contínua dos processos.

¹¹ *Programa 6S* - Visa manter um ambiente de trabalho funcional, limpo, organizado com a finalidade de contribuir para a qualidade do que é produzido assim como para a segurança, ambiente e produtividade.

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

Todas estas teorias que se encontram presentes na empresa e que estão ligadas às normas ISO implementadas, procuram uma ênfase na satisfação do cliente, mas também na criação de valor ambiental, social e económico.



Figura 10 – Sequência da Implementação do Programa 6S

Fonte: The Navigator Company, S.A. (2024)

3.3 Integração na empresa

3.3.1 Formação Interna

Tendo em conta o contexto operacional da NVG, e visando uma compreensão mais aprofundada da organização, sendo esta uma unidade industrial com diversos riscos associados, foi providenciada uma formação inicial ao estagiário.

Essa formação consistiu em apresentar a empresa, informando sobre os valores, o tipo de negócio em que estava inserida, a presença e a importância a nível nacional e internacional, os objetivos, as preocupações principalmente a nível ambiental e ecológico, o processo produtivo, o Modelo de Gestão de Desempenho, responsabilidades de cada Departamento, Cibersegurança, *Compliance*, e a visão de futuro para a companhia.

Para além disso, foram também abordadas duas das principais políticas da NVG, sendo elas a **Política dos Sistemas de Gestão** (Anexo 1) e a **Política do Sistema de Segurança e Prevenção de Acidentes Graves (SGSPAG)** (Anexo 2). Os Sistemas de Gestão abordados estão implementados segundo as normas ISO (NP EN ISO 9001:2015; NP EN ISO 14001:2015; NP EN ISO 45001:2018; NP EN ISO 50001:2018), sendo que foram também apresentadas outras certificações e licenças presentes na empresa relacionadas com a cadeia de custódia, sendo elas:

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

- *FSC e PEFC*, que garantem a rastreabilidade de materiais certificados de base florestal, ao longo da cadeia de valor;
- *Diretiva Seveso*, devido ao alto nível de perigosidade do estabelecimento industrial e que se enquadra no SGSPAG, e;
- *EU Ecolabel* (Rótulo Ecológico), *BRCGS* (*Brand Reputation through Compliance Global Standard*) e *IFS* (*Household and Personal Care*).

Cada capítulo foi avaliado de forma individual e no final da formação ocorreu uma avaliação final global, abordando todos os temas e o impacto de cada um deles.

3.4 Descrição das Atividades

3.4.1 Gestão Documental

No âmbito das tarefas relacionadas com a gestão documental, foi feito um levantamento em Excel de todos os documentos relativos às diferentes áreas da empresa, com a finalidade de verificar a atualização do *layout* e de conteúdo dos mesmos.

Para o efeito, foi necessário consultar a plataforma de gestão documental da NVG, onde estão armazenados todos os documentos repartidos por diferentes áreas e que estão subdivididos por processos, de modo a ser possível seguir-se uma numeração sequencial e o histórico de revisões.

Neste sentido, como referido anteriormente, o levantamento dos documentos foi importante, para numa fase inicial, demarcar os procedimentos que ainda tinham o *layout* e estrutura antiga, de forma a apresentar aos responsáveis de área os documentos que necessitavam de revisão.

Após a finalização desta tarefa, em cada uma das áreas foi feita uma reunião com os responsáveis das mesmas, para proceder à atualização dos documentos, tendo sido definido como responsabilidade do estagiário a atualização do *layout* e estrutura, a codificação dos documentos e a numeração dos ficheiros. Por sua vez, a atualização a nível de conteúdos ficou na responsabilidade de cada área, sendo que o estagiário teve uma função de suporte também nesta tarefa.

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

Assim, para a criação ou atualização dos procedimentos, foi fornecido um *template* que serviu de base para todos os documentos relativos a procedimentos de área.

A nível de conteúdo, numa primeira fase, foi transcrito para o novo *template* sem alterações, mas com todas as modificações suprarreferidas. É importante mencionar que todas estas alterações estavam registadas e foram realizadas de acordo com as regras descritas no Procedimento de Gestão relativo à gestão documental. Foi também criado um ficheiro em Excel com a correspondência entre a codificação e a numeração dos procedimentos anteriores e dos novos/atualizados.

Com o objetivo de promover uma maior proximidade e entreajuda na realização desta tarefa, o estagiário foi alocado nos gabinetes dos diferentes departamentos, correspondendo aos procedimentos que estavam a ser alterados no momento. A alocação teve uma duração aproximada de duas semanas em cada um dos gabinetes.

Destaca-se, assim, a área da **Expedição**, onde, além de um trabalho na alteração do *template*, devido às particularidades dos documentos, foi realizado um trabalho mais prático através de registo fotográfico. Estas fotografias serviram como exemplo de procedimentos funcionais, ilustrando como certas tarefas devem ser executadas, bem como ações incorretas que devem ser evitadas.

Outra área em destaque foi a de **Manutenção**, onde, durante duas semanas foram realizadas alterações nos procedimentos e modelos de registo. Houve também um processo contínuo de *feedback* por parte dos responsáveis relativamente ao trabalho desenvolvido, bem como o agendamento de reuniões com vários colaboradores, com o objetivo de promover um maior alinhamento e uma revisão aprofundada dos conteúdos dos documentos.

Nas demais áreas, o processo de atualização dos Procedimentos/Modelos de Registo foi idêntico, apesar de o estagiário não ter sido exclusivamente afeto nos gabinetes de cada área. Foi um processo também ele dinâmico e de entreajuda, quer via *intranet* ou reuniões presenciais.

Por fim, os documentos com alterações a nível de estrutura, codificação e numeração foram enviados para as áreas correspondentes, que procederam à revisão e à necessária

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

atualização dos conteúdos. Após aprovação, os documentos serão publicados na plataforma de gestão documental.

3.4.1.1 Plataforma de Gestão documental

Durante o estágio, existiu uma mudança na plataforma de gestão documental, com a migração dos dados de uma para outra. Esta alteração teve como objetivo aumentar a eficiência operacional, melhorar as funcionalidades e a facilidade de acesso, além de proporcionar uma maior capacidade de armazenamento e gestão de arquivos.

Nesse contexto, foi ministrada uma formação, inclusivamente ao estagiário, com o objetivo de instruir os colaboradores sobre as novas funcionalidades da mais recente plataforma. Esta mudança impactou a organização e a pesquisa dos ficheiros, bem como a forma de criar, alterar e rever pastas e documentos.

Tendo em conta o trabalho realizado, esta alteração modificou as etapas na publicação e revisão dos procedimentos que irá ser feita numa fase posterior.

3.4.2 Participação nas auditorias

No âmbito do plano anual de auditoria, foram realizadas, durante o período de estágio, várias auditorias externas e internas, sobretudo relacionadas com as certificações dos Sistemas de Gestão.

Nesse contexto, houve a oportunidade de participar nos trabalhos de auditoria, incluindo as visitas presenciais, juntamente com a equipa auditora, aos locais a serem avaliados, bem como a participação nas reuniões entre a equipa auditora e os responsáveis das áreas auditadas.

3.4.2.1 Auditoria Seveso

A Diretiva Seveso-III é uma diretiva europeia que “estabelece regras para a prevenção de acidentes graves que envolvam substâncias perigosas e a limitação das suas consequências para a saúde humana e o ambiente, com vista a garantir um elevado nível de proteção em toda a União de forma coerente e eficaz.” (Artº 1 Diretiva 2012/18/EU)

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

Estando a NVG integrada na indústria Transformadora, no seu processo produtivo utiliza químicos e substâncias com elevado grau de perigosidade, sendo assim abrangidos por regras específicas na gestão de riscos para prevenir acidentes graves e limitar as suas consequências.

Assim, com esta diretiva a UE tem como principais objetivos:

- prevenir acidentes graves envolvendo substâncias perigosas;
- garantir a preparação e a resposta adequadas caso tais acidentes ocorram;
- limitar as consequências de tais acidentes não só para a saúde humana, mas também para o ambiente;
- identificar e promover lições aprendidas com acidentes para evitar que um acidente semelhante ocorra.

Relativamente à auditoria externa, teve como objetivo verificar e avaliar o cumprimento das regras estabelecidas pela Diretiva Seveso.

Neste âmbito, numa fase prévia à auditoria, foi realizado um “*safety walk*” pelas áreas que iam ser alvo de auditoria, pela equipa dos Sistemas de Gestão, da qual o estagiário fez parte, e pelos respetivos responsáveis de área.

A auditoria em si, iniciou-se com uma reunião de abertura com a equipa auditora, a equipa dos Sistemas de Gestão e responsáveis das várias áreas. Esta reunião teve o propósito de apresentação, confirmar o âmbito, os objetivos e o programa da auditoria.

Em seguida, teve início o percurso e a visita presencial aos locais e áreas auditáveis, onde, se encontram as substâncias em causa, a equipa auditora colocou um conjunto de questões aos técnicos e colaboradores das diferentes áreas. Estas questões tiveram como principal objetivo compreender o funcionamento e o acompanhamento dos processos, obter informações e documentos relevantes para a auditoria, bem como verificar comportamentos.

As reuniões que se seguiram, tiveram o propósito de verificação do cumprimento dos requisitos Seveso, consulta de documentação relevante relativamente à Diretiva, apresentação de evidências, entre outros assuntos.

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

Nas reuniões houve ainda a exposição e análise dos relatórios de auditorias internas e o Planeamento/Programa anual de auditorias. Os temas da Segurança, Ambiente e formações dos colaboradores estiveram em destaque, tendo sido analisado também o acompanhamento das ações corretivas e preventivas implementadas.

Por fim, na reunião de encerramento, foram discutidas as constatações identificadas pela Equipa Auditora (EA), bem como eventuais informações adicionais a fornecer ou esclarecimentos a obter. Foram igualmente entregues todos os documentos e informações solicitados, e transmitida a avaliação dos trabalhos realizados ao longo da auditoria, assim como as conclusões da auditoria.

3.4.2.2 Auditoria QASE (Qualidade, Ambiente, Segurança e Energia)

A auditoria QASE, como o próprio nome indica, está relacionada com as áreas de Qualidade, Ambiente, Segurança e Energia, no âmbito das normas NP EN ISO 14001:2015, NP EN ISO 45001:2018, NP EN ISO 9001:2015 e NP EN ISO 50001:2018. O objetivo da auditoria é verificar se a organização cumpre os requisitos aplicáveis com base nessas normas. Além disso, a auditoria permite à organização conhecer o seu nível de cumprimento dos requisitos e identificar as ações necessárias para corrigir eventuais desvios.

A auditoria externa teve início com uma reunião de abertura com a equipa auditora, a equipa dos Sistemas de Gestão e responsáveis das várias áreas. Esta reunião teve o propósito de apresentação, confirmar o âmbito, os objetivos e o programa da auditoria.

Em seguida, teve início a fase de execução da auditoria, que envolveu a verificação de documentos, procedimentos implementados e registos, bem como a realização de um conjunto de entrevistas a técnicos e responsáveis das diversas áreas. Estas entrevistas permitiram obter informações mais detalhadas e contextuais sobre a aplicação prática dos processos.

Em função da diversidade de áreas e temas abrangidos pela auditoria, a equipa auditora foi dividida por áreas específicas. O estagiário desempenhou o papel de observador, prestando suporte através do registo das principais questões e temas discutidos durante a entrevista à área do Ambiente.

*Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de
Sistemas de Gestão*

No caso da auditoria à área de Ambiente, que se alinha com os requisitos da norma NP EN ISO 14001:2015, o foco é garantir que a organização implementa práticas sustentáveis e cumpre as regulamentações ambientais aplicáveis.

Ao participar na auditoria do Ambiente, o estagiário teve a oportunidade de observar os processos relacionados com a gestão ambiental da organização. Este papel de observador permitiu adquirir uma compreensão mais profunda dos requisitos normativos que regem a gestão ambiental, tais como o controlo de emissões, a gestão de resíduos e a preservação de recursos naturais. Além disso, a observação direta das interações entre os auditores e os técnicos superiores da área de Ambiente ajudou a perceber como as normas ISO são aplicadas na prática e como são conduzidas as auditorias de conformidade.

O registo das principais questões e temas discutidos durante a auditoria é fundamental, pois permite à organização rever as áreas abordadas durante as entrevistas e garantir que todas as recomendações e potenciais não conformidades sejam seguidas de forma eficaz. Estes registos foram posteriormente analisados pela supervisora do estágio e técnica responsável dos Sistemas de Gestão. Na figura 11 está representado o exemplo do documento com os registos efetuados pelo estagiário relativos à auditoria ao Ambiente.

[illegible]

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

conformidades e na garantia da melhoria contínua nos processos ambientais da organização.

Por fim, tal como na auditoria anterior, a reunião de encerramento teve como finalidade a discussão das constatações apresentadas pela equipa auditora, eventuais informações adicionais a fornecer e/ou esclarecimentos a obter. Foram igualmente entregues todos os documentos e informações solicitados, bem como a partilha da apreciação sobre os trabalhos realizados durante a auditoria e as respetivas conclusões.

3.4.2.3 Auditoria FSC e PEFC

A *FSC (Forest Stewardship Council)* e *PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes)* são certificações florestais internacionalmente reconhecidos, que asseguram a gestão florestal sustentável e a rastreabilidade de produtos florestais, garantindo que provêm de fontes responsáveis. As certificações são importantes para a proteção do meio ambiente, comunidades locais e práticas empresariais éticas.

No entanto existem diferenças entre elas, sendo que a *FSC* pode ser dividida em dois principais tipos de certificação:

- **Certificação para a Gestão florestal:** Avalia a gestão florestal em relação a critérios ambientais, sociais e económicos. Inclui o cumprimento de leis, conservação da biodiversidade, e o respeito pelos direitos dos trabalhadores e das comunidades locais.
- **Certificação para a Cadeia de Custódia:** Atesta que os produtos rotulados com o selo *FSC* são rastreados ao longo de toda a cadeia de fornecimento, desde a floresta certificada até o consumidor final.

O *PEFC* por sua vez, não desenvolve os seus próprios padrões globais, mas atua como uma organização que reconhece e assegura os sistemas de certificação de gestão florestal desenvolvidos localmente, desde que esses sistemas atendam aos requisitos internacionais.

O *PEFC* baseia-se em critérios que garantem:

- A proteção da biodiversidade e dos ecossistemas florestais.

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

- O respeito pelos direitos das populações indígenas e trabalhadores.
- A gestão florestal responsável, que equilibra as necessidades económicas, ambientais e sociais.

Assim como no *FSC*, o *PEFC* oferece certificação para gestão florestal e para a cadeia de custódia, assegurando que o material certificado é rastreado desde a origem até ao produto final.

A auditoria interna em questão foi enquadrada na auditoria de acompanhamento anual, com o objetivo de assegurar o cumprimento dos requisitos estabelecidos. Esta seguiu o desenvolvimento normal de uma auditoria, havendo reuniões com técnicos e responsáveis de área e os Sistemas de Gestão, onde foram verificados documentos e procedimentos, bem como a visita da EA às áreas que iam ser alvo de verificação no “terreno”.

A auditoria teve então como foco a rastreabilidade dos produtos ao longo da cadeia de custódia; a separação e identificação de produtos certificados de não certificados; a verificação de registos e documentos que demonstrem a origem sustentável dos produtos; e por fim, o cumprimento das regras de rotulagem específicas dos produtos, assegurando que os clientes não são induzidos em erro quanto à origem dos materiais.

O estagiário, como elemento da equipa dos Sistemas de Gestão, fez um acompanhamento dos trabalhos realizados, numa perspetiva de suporte e de observador, registando os temas e pontos importantes abordados tanto nas reuniões, como nas verificações no “terreno”.

3.4.2.4 Auditoria SOLAS (*Safety of Life at Sea*)

A convenção *SOLAS* é um tratado marítimo internacional que estabelece padrões mínimos de segurança na construção, equipamento e operação de navios mercantes.

A NVG, sendo uma empresa com presença internacional e que exporta uma grande parte dos seus produtos, utiliza frequentemente contentores em navios como meio de transporte para as suas mercadorias.

Nesse sentido, a auditoria externa *SOLAS* teve como objetivo verificar o cumprimento dos requisitos no que concerne à segurança da carga e no correto manuseamento dos

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

contentores, na conformidade com a verificação de peso e no cumprimento dos requisitos de documentação e rastreabilidade.

Numa fase anterior, foi atribuída ao estagiário a tarefa de confirmar a validade das datas de calibração das balanças que iam ser alvo de auditoria. Assim, o estagiário deslocou-se às diferentes áreas e com o apoio dos supervisores de turno, realizou uma inspeção física das balanças, conferindo as datas e os registos de calibração, de forma a verificar a conformidade dos mesmos.

Na data da auditoria, os trabalhos iniciaram-se com a reunião de abertura, onde tal como foi descrito nas auditorias anteriores, serviu para enquadrar os envolvidos no âmbito e nos objetivos da auditoria.

Houve também um percurso de auditoria às áreas que iam ser alvo de verificação por parte da equipa auditoria, com acompanhamento dos responsáveis das respetivas áreas e pela equipa dos Sistemas de Gestão, da qual o estagiário fez parte. Este percurso teve como objetivo inspecionar as balanças das diferentes áreas e produtos, evidenciando a respetiva verificação metrológica, verificar as cargas em contentores e acompanhar os trabalhos de carregamento dos mesmos, bem como na recolha de evidências através de procedimentos e registos.

As entrevistas foram realizadas no sentido de obter informações mais detalhadas e contextuais sobre a aplicação prática dos processos. Durante as entrevistas, a EA fez questões específicas que visaram avaliar o conhecimento dos colaboradores sobre os procedimentos implementados, a sua formação e a capacidade da organização de responder a eventuais não conformidades ou desvios. Os Sistemas de Gestão tiveram a função de acompanhar estes trabalhos facilitando a comunicação entre a equipa auditora e os auditados e na clarificação de potenciais dúvidas relativas aos processos documentados.

Por fim, na reunião de encerramento foram apresentadas as evidências recolhidas e foram fornecidas todas as documentações e informações solicitadas pela EA, para além de uma análise e discussão das provas de auditoria recolhidas.

3.4.3 Projeto Checklist NP EN ISO 9001:2015

A principal atividade desenvolvida durante o estágio consistiu na elaboração de uma *checklist* baseada nos requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015, com o objetivo de melhorar o Sistema de Controlo e Auditoria Interna. Esta *checklist* foi concebida de modo a incluir questões e temas que permitissem avaliar diversas áreas e unidades industriais da empresa, possibilitando a comparação e correspondência dos resultados obtidos entre os diferentes complexos industriais.

3.4.3.1 Objetivos

O acompanhamento das tarefas e processos relacionados com a qualidade foi identificado como um ponto a melhorar na organização. Neste sentido, o projeto teve como objetivo contribuir para a mitigação desta fraqueza, através do reforço da monitorização e das ações de verificação, com vista à promoção da melhoria contínua. Com a realização deste projeto, procurou-se também uma maior integração e consciencialização de todos os colaboradores na importância do controlo interno e da função das auditorias na melhoria de processos. Assim, com o aumento das verificações no “terreno” a nível interno e uma maior envolvência dos colaboradores, vai haver um maior conhecimento dos processos, requisitos e normas, assim como uma melhor comunicação e preparação na resposta a eventuais questões numa situação de auditoria externa.

Para além dos colaboradores, a envolvência da chefia e da gestão é fundamental para haver um alinhamento estratégico entre as evidências e conclusões retiradas das verificações no “terreno”, com os objetivos estratégicos da organização. Nesse sentido, os resultados obtidos deverão ser reportados à gestão, de modo a serem discutidos nas reuniões semanais com as chefias das várias áreas.

3.4.3.2 Desenvolvimento da checklist

A *checklist* foi realizada num ficheiro Excel e teve por base as cláusulas da norma NP EN ISO 9001:2015, seguindo assim a sua estrutura lógica. O seu desenvolvimento teve a colaboração e suporte da equipa dos Sistemas de Gestão dos diversos complexos industriais, tendo sido fornecidos ao estagiário, modelos de documentos e *checklists*

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

relativas a outros temas, como por exemplo Higiene e Segurança, e que serviram de base e enquadramento para o projeto realizado.

Para a compreensão de cada cláusula e dos respetivos requisitos da norma, foi essencial realizar uma revisão detalhada da mesma. Este processo foi apoiado pela documentação e pelos conhecimentos adquiridos ao longo do ano letivo no contexto académico, bem como pela troca de informações e orientação fornecida pela supervisora de estágio, e pela equipa dos Sistemas de Gestão.

Neste sentido, a *checklist* foi estruturada e separada por vários tópicos relativos à NP EN ISO 9001:2015, mas também com o enquadramento de outros temas relevantes para a empresa, principalmente relativos à Higiene e Segurança. Os tópicos foram os seguintes:

1. Planeamento, Documentação e Controlo de Processos;
2. Formação e Competências;
3. Controlo de Qualidade e Inspeções;
4. Gestão de Recursos e Eficiência Operacional;
5. Segurança e Meio Ambiente;
6. Comunicação e Melhoria Contínua;
7. Clientes;
8. Fornecedores;
9. Armazenamento e Inventário de Produtos Químicos;
10. Riscos e Oportunidades;
11. Auditorias Internas e Revisões pela Direção;

XX. Controlo de Pragas

YY. *Facilities*

Para cada um destes tópicos, foram formuladas questões e desenvolvidos subtemas direcionados às diferentes áreas, com enfoque nos pontos críticos, de forma a assegurar uma avaliação adequada de todos os processos e procedimentos. As especificidades da organização foram devidamente consideradas, tendo em conta os seus processos, produtos, serviços e contexto, com especial ênfase nas atividades críticas, nomeadamente na fabricação, manutenção de equipamentos, e no controlo da qualidade dos processos e

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

produtos. Sob cada tópico abordado, foram referenciados os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015 correspondentes.

Na identificação de pontos críticos, foi essencial a disponibilização para análise dos relatórios de auditoria relativos às Normas dos Sistemas de Gestão implementados. A análise destes documentos forneceu informações valiosas sobre o desempenho da organização, permitindo identificar Não Conformidades (NC) ou Oportunidades de Melhoria (OM) que aparecem de forma mais recorrente, identificando assim as áreas que necessitam de uma maior atenção. Para além disso, foi também possível rever as ações corretivas atribuídas e o respetivo estado de implementação, contribuindo assim para canalizar algumas questões que abordassem esses assuntos.

A análise dos relatórios dos vários complexos industriais da organização permitiu a comparação das constatações entre eles, levando a uma facilidade na uniformização de critérios, assegurando que todos os sites são auditados de acordo com os mesmos padrões e que as boas práticas identificadas num site são replicadas noutros. Desta forma, foi possível a criação de uma *checklist* mais focada e eficaz, que ajude a garantir que a organização não só cumpre com os requisitos da norma, mas também adota uma abordagem proativa na melhoria contínua dos seus processos.

Cada item da *checklist* permitiu avaliar a conformidade, através da inclusão de colunas para "Sim (S)", "Não (N)", "Não Aplicável (NA)" e um espaço para "Observações/Evidências", de forma a possibilitar a explicação das observações e a inclusão de comentários pertinentes. O preenchimento destas colunas é feito com um "x", conforme as respostas e as evidências apresentadas às perguntas colocadas. No final de cada requisito da norma, este é avaliado com uma cotação tendo em conta as respostas e as evidências apresentadas às perguntas colocadas, havendo também uma avaliação geral de todos os requisitos avaliando assim o "Grau de Cumprimento Global" da área auditada.

As figuras 12 e 13 ilustram a estrutura da *checklist* com um exemplo do início da mesma (figura 12) e do campo das considerações finais (figura 13). No apêndice 1 do presente relatório é possível consultar a *checklist* na íntegra.

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

NAVIGATOR
CHECKLIST AUDITORIA INTERNA ISO 9001

Empresa	The Navigator Company		
Departamento			
Elaborado por			
Data			

1. Planeamento, Documentação e Controlo de Processos				
Requisito: 7.5. Informação documentada; 7.1.6. Conhecimento organizacional; 7.5.3. Controlo da Informação documentada	S	N	NA	Observações / Evidências
Existem procedimentos documentados para cada processo?				
Há conhecimento desses procedimentos? São seguidos? Onde se podem consultar?				
Os procedimentos são revistos e atualizados? Com que frequência?				
Controlo das versões dos documentos para evitar o uso de procedimentos/manuais obsoletos?				
Cotação	0	0	0	Não verificado

Figura 12 – Exemplo do documento da Checklist

Fonte: elaboração própria

Grau de Cumprimento Global	#DIV/0!
CONSIDERAÇÕES FINAIS	

Figura 13 - Campo das considerações finais da Checklist

Fonte: elaboração própria

3.4.3.3 Validação da Checklist

Com o intuito de avaliar o trabalho desenvolvido na elaboração da *checklist* referente à norma NP EN ISO 9001:2015, foram realizadas diversas “simulações” de auditorias internas nesse contexto, conduzidas pelo estagiário. Para testar o maior número possível de perguntas em diferentes cenários, foram selecionadas várias áreas da organização, destacando-se as seguintes: Máquinas de Papel, Recuperação e Energia, Armazém de Químicos, Linha de Pasta, Expedição e Parque de Madeiras.

Numa fase inicial, foi efetuado um planeamento no qual se definiram as datas e horários para testar a *checklist*, juntamente com os responsáveis ou engenheiros de processo das diferentes áreas, garantindo que todas as partes envolvidas tivessem conhecimento da realização desta atividade. Para tal, o estagiário contou com o apoio da supervisora de estágio, no sentido de facilitar a comunicação entre as partes.

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

Ainda na fase do planeamento, de forma a ter uma compreensão completa dos processos, foi realizada uma análise dos procedimentos, registos e Planos de Inspeção e Ensaio de cada área, de forma a preparar as perguntas e reunir os temas mais pertinentes.

Nas datas definidas, o estagiário deslocou-se às instalações das diferentes áreas, onde realizou uma reunião com os responsáveis ou engenheiros de processo, na qual foi apresentado o projeto e explicado o âmbito e os objetivos do trabalho a realizar.

Foram então realizadas entrevistas e verificações no “terreno”, pelo estagiário, contactando assim de forma direta com vários técnicos operacionais, supervisores de turno e responsáveis de área. Para além das entrevistas, que permitiram verificar se os procedimentos estão a ser seguidos na prática e se os colaboradores têm consciência dos requisitos de qualidade, foram também recolhidas evidências, analisados documentos e registos, e efetuadas observações diretas para justificar as conclusões. Estas “simulações” de auditoria interna tiveram uma duração aproximada de 1h por cada área, sendo que foram realizadas em dias diferentes.

A *checklist* foi preenchida progressivamente à medida que o trabalho de campo foi sendo desenvolvido, assinalando-se nas colunas “S”, “N” ou “NA” de acordo com as questões abordadas e as respetivas respostas ou evidências obtidas. No campo designado para observações, foram registados comentários que corroboraram as avaliações e conclusões.

Adicionalmente, foi considerado o *feedback* fornecido pelos colaboradores, com o objetivo de melhorar ou reformular algumas questões que necessitavam de um melhor enquadramento ou que, em determinadas áreas, não se mostravam pertinentes.

Os resultados obtidos em cada uma das *checklists* referentes às diversas áreas, foram apresentadas à supervisora de estágio de forma a serem analisados, assim como o *feedback* recebido por parte dos colaboradores.

3.4.4 Considerações nas tarefas realizadas no estágio

O desenvolvimento da *checklist* e a sua subsequente implementação permitiram ao estagiário aplicar os conhecimentos adquiridos no contexto académico numa organização com a dimensão e relevância, tanto a nível nacional como internacional, como é o caso da The Navigator Company.

Esta experiência proporcionou uma visão mais clara de como se desenrolam e se implementam determinados processos, numa indústria com estas características. O contacto direto com diversos colaboradores, facilitou um melhor entendimento do funcionamento das diferentes áreas, bem como da multiplicidade de tarefas realizadas pelas mesmas. Este envolvimento no processo conferiu uma visão holística da organização, promovendo uma compreensão global dos seus processos, procedimentos e da inter-relação entre os diversos departamentos.

Consequentemente, a realização desta tarefa fortaleceu os conhecimentos relativos ao desenvolvimento e implementação de uma auditoria, assim como uma compreensão mais completa relativamente à norma NP EN ISO 9001:2015. Deste modo, a aplicação prática da norma permitiu ao estagiário desenvolver competências analíticas, através da necessidade de interpretação e adaptação da norma à realidade da entidade, assim como um fortalecimento das capacidades de comunicação, devido às interações promovidas com os vários colaboradores.

Relativamente a outras tarefas desempenhadas, destaca-se a oportunidade de participar nas auditorias internas e externas realizadas no decorrer do estágio curricular. Esta tarefa permitiu ao estagiário o contacto e a observação dos trabalhos realizados pelos profissionais de auditoria nos vários âmbitos e contextos da organização, assim como, o melhor entendimento do papel do Departamento dos Sistemas de Gestão na garantia da conformidade com as normas implementadas e de suporte às auditorias realizadas.

A tarefa de Gestão Documental, embora não estivesse incluída no plano inicial do estágio, revelou-se importante ao permitir um conhecimento aprofundado dos processos e procedimentos de cada área da organização. Além disso, proporcionou um primeiro

*Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de
Sistemas de Gestão*

contacto com os colaboradores e chefias dos diferentes departamentos e uma familiarização direta com os locais físicos das várias áreas da empresa.

No cômputo geral, foram realizadas as tarefas propostas no plano inicial de estágio com a adição ainda da atividade relativa à Gestão Documental. No entanto, poderia ter sido dado mais tempo para a realização da tarefa principal proposta, de forma a ser possível fazer algumas melhorias e aplicar algumas das propostas de alteração recebidas através do *feedback* fornecido por colaboradores de diferentes áreas.

CONCLUSÃO

Este relatório teve como principal objetivo a perceção do que pode ser melhorado na abordagem da The Navigator Company no que diz respeito à monitorização a nível interno da Gestão da Qualidade, aliando a isso um maior envolvimento dos colaboradores e respetivas chefias no processo.

A crescente globalização e as constantes mudanças nos mercados, levam a evoluções nas normas que as empresas necessitam de acompanhar para manter a competitividade. Neste sentido, foram desenvolvidas as normas ISO de forma a estabelecer padrões e diretrizes internacionais para garantir a qualidade, segurança, eficiência, sustentabilidade e o intercâmbio de produtos, serviços e sistemas em todo o mundo.

A certificação destes Sistemas de Gestão para além de proporcionar diretrizes ao bom funcionamento das organizações, tornaram-se um selo de confiança e qualidade para os *stakeholders*, promovendo assim a melhoria contínua e a credibilidade no mercado.

Desta forma, a auditoria e o controlo interno desempenham um papel importante na manutenção dos Sistemas de Gestão, fortalecendo as operações e procedimentos organizacionais, a mitigação de riscos e na promoção da excelência operacional. Este é um processo contínuo e que necessita do envolvimento da gestão e de todos os colaboradores. Assim, o enquadramento teórico presente no relatório teve como objetivo uma revisão literária destes temas, abordando-os numa perspetiva de análise aprofundada da sua relevância e aplicabilidade no contexto organizacional, com enfoque nas normas ISO e nos Sistemas de Gestão da Qualidade.

Nesse sentido, a proposta feita para atividade principal do estágio incidiu no desenvolvimento de uma *checklist* de apoio às auditorias internas no âmbito da qualidade, tendo por base a norma NP EN ISO 9001:2015.

Para o desenvolvimento do projeto proposto, foi essencial a realização das outras tarefas descritas no capítulo “Descrição das Atividades” do presente relatório. A Gestão Documental revelou-se crucial para o enquadramento do estagiário nas funções e na importância das diversas áreas da organização, o que facilitou a adaptação da *checklist* às

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

diferentes realidades, tanto aos diversos departamentos como aos diferentes complexos industriais.

A participação nas várias auditorias realizadas ao longo do período de estágio e o acompanhamento dos trabalhos do departamento dos Sistemas de Gestão neste âmbito, permitiram uma melhor compreensão das normas, dos processos de auditoria e do acompanhamento das ações corretivas, bem como o seu estado de implementação. Deste modo, foi possível adaptar e canalizar algumas das questões, de forma a abordar o ponto de situação destas ações corretivas.

Embora tenham sido realizados testes à eficácia do projeto da *checklist*, por meio de "simulações" de auditoria conduzidas pelo estagiário, não foi possível apresentar no presente relatório os resultados obtidos, devido a questões de confidencialidade relativamente aos colaboradores entrevistados e à própria organização. Adicionalmente, o período de estágio teve uma ocupação significativa na tarefa da Gestão Documental e na atualização de procedimentos em diversas áreas, o que impediu o acompanhamento das Observações recolhidas durante as auditorias de teste à *checklist*.

Por conta disso, o presente relatório falha na apresentação de conclusões relativamente ao projeto proposto e no aperfeiçoamento do mesmo após os testes realizados, levando em consideração o *feedback* oferecido pelos vários colaboradores das diferentes áreas.

Neste sentido, é sugerido a revisão da *checklist* e a análise dos resultados obtidos, de forma a ser integrada como suporte nas auditorias internas da organização no futuro. Adicionalmente, é sugerido que essa revisão seja feita em conjunto com as equipas dos Sistemas de Gestão dos diferentes complexos industriais e que sejam conduzidos testes de aplicabilidade nos mesmos, de forma a uniformizar o processo nos diferentes complexos.

De um modo geral, os objetivos estabelecidos no Plano de Estágio foram alcançados, com o empenho e comprometimento de todas as partes envolvidas. Durante o estágio, houve uma partilha contínua de conhecimentos e ideias, sendo proporcionadas ao estagiário todas as condições e autonomia necessárias para a execução das tarefas por parte da organização.

*Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de
Sistemas de Gestão*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, J., Domingues, P., & Sampaio, P. (2014). Different perspectives on management systems integration. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(3-4), 338–351. Acedido em 03/10/2024, disponível em <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.867098>

Alves, (2022). Relatório de estágio curricular no gabinete de planeamento, qualidade e acreditação da ESTeSC. Sistema de gestão da qualidade e o processo de avaliação externa A3ES. Acedido em 18/09/2024, disponível em <http://hdl.handle.net/10400.26/40977>

Antunes, (2022). *O Anexo SL e a ISO 9001 — uma abordagem visual*. SGSCorp. Acedido em 27/09/2024, disponível em <https://www.sgs.com/pt-pt/noticias/2022/06/o-anexo-sl-e-a-iso-9001-uma-abordagem-visual>

APCER. (2015). Guia do Utilizador ISO 9001:2015. APCER – Associação Portuguesa de Certificação.

Apopartner. (2019, November 21). *Sistemas de Certificação Florestal FSC® e PEFC - Apo Partner*. Apo Partner. Acedido em 25/09/2024, disponível em <https://www.apopartner.pt/sistemas-de-certificacao-florestal-fsc-e-pefc/>

Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2014). *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*. Pearson.

Barreto, A. (2017). *Auditoria interna no desempenho organizacional* (Instituto Politécnico de Setúbal, Ed.) [*Auditoria interna no desempenho organizacional*]. Acedido em 24/09/2024. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.26/20748>

Castanheira. (2023). *Gestão de Risco em Auditoria* [Material de apoio de aula]. Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública

COSO (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance - Executive summary*. COSO. Acedido em 08/10/2024, disponível em <https://www.coso.org/guidance-erm>

Costa. (2019). *Auditoria interna: o programa de garantia de qualidade e de aperfeiçoamento. O valor que acrescenta às empresas*. Dissertação de Mestrado. ISCAL

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

- Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Acedido em 26/09/2024. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.21/12871>

Droege. (2022). *Processo de Melhoria Contínua (CIP)*. DQS. Acedido em 01/10/2024, disponível em <https://www.dqsglobal.com/pt-pt/aprender/centro-de-conhecimento-dqs/processo-de-melhoria-continua-cip>

Farinha, Luís & Lourenço, Jéssica & Caroço, Cátia. (2016). Guidelines for the Implementation of a Quality Management System in Industrial Companies. Romanian Review Precision Mechanics. 2016. Acedido em 29/09/2024, disponível em <https://www.researchgate.net/publication/311271355>

Ferreira, A. d. (2010). A Gestão de Risco Aplicada à Auditoria Interna. *Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria*. Universidade de Aveiro. Acedido em 27/09/2024

FSC (nd,) - *Sobre a Certificação*. Forest Stewardship Council [website]. Acedido em 24/09/2024, disponível em <https://pt.fsc.org/pt-pt/sobre-a-certificacao>

Garcia, C. (2013). Acrescentar valor à organização com a auditoria interna. *Dissertação de Mestrado*, ISCAP. Acedido em 03/10/2024, disponível em <http://hdl.handle.net/10400.22/1804>

Instituto Camões (2014). *Manual de auditoria interna*. Acedido em 28/09/2024. Disponível em https://www.instituto-camoes.pt/images/transparencia/Manual_Auditoria_Interna.pdf

Instituto Camões (2021). Linhas de orientação para a Auditoria Interna. Acedido em 28/09/2024. Disponível em https://www.instituto-camoes.pt/images/transparencia/RF02PR18_V02_Linhas_de_Orienta%C3%A7%C3%A3o_Auditoria_Interna.pdf

Instituto Camões (2021). Linhas de orientação para a Gestão do Risco. Acedido em 28/09/2024, disponível em https://www.instituto-camoes.pt/images/cooperacao/docs_basic_ai02.pdf

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

Instituto Português da Qualidade (2015), NP EN ISO 14001:2015. Sistemas de gestão ambiental – Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização. 46p.

Instituto Português da Qualidade (2015), NP EN ISO 9000:2015. Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. 58p.

Instituto Português da Qualidade (2015), NP EN ISO 9001:2015. Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos. 40p.

Instituto Português da Qualidade (IPQ) (2018). ISO 9002:2016 - Sistemas de gestão da qualidade: Linhas de orientação para a aplicação da ISO 9001:2015. ISO.

Instituto Português da Qualidade. (2015). NP EN ISO 9001:2015, Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos. IPQ.

IPAC - Instituto Português de Acreditação, I.P. (10 de 05 de 2023). *IPAC - Instituto Português de Acreditação, I.P.* Disponível em: <http://www.ipac.pt/pesquisa/acredita.asp>

Lam, J. (2017). *Implementing enterprise risk management: From methods to applications*. John Wiley & Sons.

Leite, B. (2022). Conceção e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade: o caso de uma microempresa. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho. Acedido em 03/10/2024, disponível em <https://hdl.handle.net/1822/78516>

Lopes, Passos, & Pereira, (2024). Adoção da Norma ISO 9001:2015: um estudo tri-setorial em Portugal. *Gestão E Desenvolvimento*, (32), 41-67. Acedido em 05/10/2024, disponível em <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2024.16115>

Machado, (2018). Implementação da norma ISO 9001 numa empresa do setor têxtil. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho. Acedido em 03/10/2024, disponível em <https://hdl.handle.net/1822/55411>

Marangoni. (2017). O anexo SL e as normas de Sistema de gestão da ISO. Disponível em <https://pt.linkedin.com/pulse/o-anexo-sl-e-normas-desistema-gest%C3%A3o-da-iso-marangoni-paulo-cesar>

Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia (2015). Decreto-Lei n.º 150/2015, de 5 de agosto, que assegura a execução na ordem jurídica interna da Diretiva

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

n.º 2012/18/UE (Seveso III). Diário da República, 1.ª série, n.º 151, 5198-5237. Acedido em 28/09/2024

Morais e Martins (2013) - Auditoria Interna: Função e Processo, Áreas Editora, 4ª ed. Atualizada e ampliada, 2013. ISBN 978-989-8058-81-2

Nabais, (1993). Noções práticas de auditoria. 2ª ed. Lisboa: Presença.

PEFC, (2020). PEFC ST 2002:2020, Cadeia de Custódia de Produtos provenientes de Florestas e Árvores – Requisitos. Acedido em 26/09/2024, disponível em <https://cdn.pefc.org/pefc.pt/media/2020-10/a05c3a4f-33f8-45bf8df8f03c89bc2ff0/cdeef680-a4c9-55e4-b749-5943d01383b7.pdf>

Pereira De Sá, S. (2018). *Avaliação da auditoria interna e do sistema de controlo interno nas Instituições de Ensino Superior -Estudo de caso: Universidades e Politécnicos*. Dissertação de Mestrado, ISCAP. Acedido em 22/09/2024. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.22/13183>

Pereira, M., & Cardoso, F. (2016). *Abordagem por Processos* Resumo. Acedido em 30/09/2024, disponível em https://publicacoes.riqual.org/wp-content/uploads/2023/01/edesp2_16_12_37.pdf

Pinheiro, (2014). Auditoria Interna - Manual Prático para Auditores Internos (3ª Edição). Editora Rei dos Livros.

Pinheiro, (2017). Auditoria Interna. Revista de Auditoria Interna, 67, 14-19. ISSN: 2183-346X. Retirado de http://www.ipai.pt/fotos/gca/2017_rev_67_v_online_17jul2017_1_1500994501.pdf.

Pinheiro, J. Leite, (2005), “Auditoria interna – criar sucesso”, Revista de Auditoria Interna nº22, outubro-dezembro, pp. 4-6;

Pinto, (2014). Pensamento Lean: a filosofia das organizações vencedoras. In *Biblioteca Lean* (6th ed.). Lidel. (Qualidade)

Pinto, (2017). ISO 9001: 2015: Guia Prático (1a; L. Lidel-Edições Técnicas, Ed.).

Pinto, Abel e Soares, Iolanda, (2018), *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação*, 2ª edição, Lisboa, Edições Silabo

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

Pires, (2016). Sistemas de gestão da qualidade: ambiente, segurança, responsabilidade social, indústria e serviços. In *Sílabo gestão* (2ª ed.). Edições Sílabo. (Qualidade)

Rahardjo, J. (n.d.). *The Role of Internal Audit of Integrated Management System ISO 9001:2015 and ISO 14001:2015 in Improving Employee Performance*. Acedido em 19/09/2024, disponível em https://repository.petra.ac.id/21191/1/Publikasi1_89015_10942.pdf

Reis. (2024). O que é uma área de Sistemas de Gestão e quais são suas atribuições? Acedido em 13/09/2024, disponível em <https://pt.linkedin.com/pulse/o-que-%C3%A9-uma-%C3%A1rea-de-sistemas-gest%C3%A3o-e-quais-s-%C3%A3o-suas-atribui%C3%A7%C3%B5es-m9t0f>

Rocha, F. (2016). Estudo e análise do processo de auditoria de terceira parte da norma ISO9001. Dissertação de Mestrado, FEUP - Faculdade de Engenharia. Porto, 2016. Acedido em 02/10/2024, disponível em <https://hdl.handle.net/10216/89758>

Rottensteiner, A., & Ploder, C. (2022). Identifying and Assessing Knowledge Gaps in ISO 9001 Certified SMEs using a Knowledge Audit Framework. In *KDIR* (pp. 158-162). Acedido em 24/09/2024, disponível em <https://www.scitepress.org/Papers/2022/115396/115396.pdf>

Serralheiro & Morais (2018). "The SL attachment, the integrated management systems and the challenges for internal auditing: Companies in the central region — Case study," *2018 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*. Acedido em 01/10/2024, disponível em <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=8399471&isnumber=839832>

Serralheiro & Morais (2018). A integração do Sistema de Gestão da Qualidade no Controlo Interno das organizações – análise comparativa ISO e ICIF-COSO. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (124), 36-39. (Controlo Interno). Acedido em 18/09/2024, disponível em <https://aeca.es/wp-content/uploads/2014/05/103d.pdf>

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

Serralheiro, Morais, & Silva. (2018). A necessidade de uma norma integradora para Sistemas de Gestão da qualidade, ambiente e segurança depois do Anexo SL– estudo de caso de empresas da região centro. *Egitania Scientia*, 115-127. Acedido em 22/09/2024, disponível em <https://doi.org/10.46691/es.v1i22.198>

Silva, I. (2017). Relatório de estágio em auditoria. *Dissertações de Mestrado*. ISCAL. Acedido em 26/09/2024. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.21/16250>

The Navigator Company (2023) [Web Page]. Thenavigatorcompany.com. Acedido em 09/09/2024, disponível em <https://www.thenavigatorcompany.com/Institucional/Historia>

The Navigator Company, Relatório Anual (2023) [Web Page]. Acedido em 10/09/2024, disponível em <https://www.thenavigatorcompany.com/relatorio-anual-2023>

União Europeia. (2012). Diretiva 2012/18/UE do Parlamento Europeu e do Conselho de 4 de julho de 2012 relativa ao controlo dos perigos associados a acidentes graves que envolvem substâncias perigosas. *Jornal Oficial da União Europeia*, L197, 1-37. Acedido em 28/09/2024.

*Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de
Sistemas de Gestão*

*Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de
Sistemas de Gestão*

APÊNDICES

APÊNDICE 1. CHECKLIST DO PROJETO DE ESTÁGIO ISO 9001

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de
Sistemas de Gestão



CHECKLIST AUDITORIA INTERNA ISO 9001

Empresa | The Navigator Company
Departamento |
Elaborado por |
Data |

1. Planeamento, Documentação e Controlo de Processos					
Requisito: 7.5. Informação documentada; 7.1.6. Conhecimento organizacional; 7.5.3. Controlo da Informação documentada		S	N	NA	Observações / Evidências
Existem procedimentos documentados para cada processo?					
Há conhecimento desses procedimentos? São seguidos? Onde se podem consultar?					
Os procedimentos são revistos e atualizados? Com que frequência?					
Controlo das versões dos documentos para evitar o uso de procedimentos/manuais obsoletos?					
Cotação		0	0	0	Não verificado
2. Formação e Competências					
Requisito: 7.2. Competências; 7.4. Comunicação		S	N	NA	Observações / Evidências
É assegurada a competências dos colaboradores?					
Como é feita a substituição de funções?					
Existe um processo para avaliar a eficácia da formação?					
Cotação		0	0	0	Não verificado
3. Controlo de Qualidade e Inspeções					
Requisito: 8.4.2. Tipo e extensão do controlo (PIE); 8.6. Libertação de produtos e serviços; 8.5.1. Controlo da produção e da prestação do serviço; 8.1. Planeamento e controlo operacional; 7.1.5. Recursos de monitorização e medição; 8.7. Controlo de saídas não conformes; 7.1.5.2. Rastreabilidade da medição; 9.1. Monitorização, medição, análise e avaliação		S	N	NA	Observações / Evidências
Matérias-Primas	a) Como é garantido que as matérias-primas recebidas atendem aos requisitos de qualidade especificados?				
	b) Como é realizado o controlo na receção das matérias-primas?				
	c) Qual o critério de separação das diferentes MP recebidas de diferentes fornecedores (internos e externos)?				
	d) Como é feito o registo de entrada e inspeção da matéria-prima? Onde se podem consultar?				
PIE	No PIE, que tipo de controlo é efetuado? A quê? Quem é o responsável?				
	Com que periodicidade/frequência se retira a amostra? A finalidade?				
	Como é retirada a amostra? Onde se pode ver o registo dos resultados?				
	Nas verificações entre a operação e laboratório, em situações de obtenção de resultados diferentes, qual o procedimento a seguir?				
Equipamentos de Medição:	a) Qual é o equipamento?				
	b) O equipamento é Calibrado ou verificado, ou ambos em intervalos especificados ou antes da utilização?				
	c) O equipamento é Salvaguardado de ajustamento, danos e deterioração?				
	d) São determinadas ações para quando se deteta resultados anómalos?				
Existe um processo para lidar com casos de desvio das variáveis?					
Na intervenção em equipamentos com alguma anomalia é feita uma reavaliação da intervenção?					
a) Por quem?					
b) Com que periodicidade?					
c) Onde fica registado? (SAP)					
Como é que a qualidade dos produtos e processos é monitorizada e medida (gramagem, espessura, resistência...)? (ex: PMS)					
Existe um processo para lidar com o material não conforme?					
Cotação		0	0	0	Não verificado
4. Gestão de Recursos e Eficiência Operacional					
Requisito: 7.1. Recursos; 7.1.3. Infraestrutura; 7.1.5. Recursos de monitorização e medição; 8.5.1. Controlo da Produção e da prestação de serviço; 8.5.4. Preservação		S	N	NA	Observações / Evidências
Os equipamentos e ferramentas necessários estão disponíveis e em bom estado de funcionamento?					
Existe um plano de manutenção preventiva para os equipamentos? Onde se pode consultar?					
Os recursos (materiais, mão de obra, tempo) são geridos de forma eficiente?					
Matérias-Primas (ex: Expedição)	Encontram-se devidamente identificados e armazenados?				
	É possível identificar claramente os potenciais produtos não conformes?				
	Os produtos a serem reincorporados no processo encontram-se segregados dos materiais a reencaminhar para resíduos?				
Sistemas e ferramentas de rastreabilidade do produto?					
Monitorização das principais causas de quebras (ex: área PMS)?					
Cotação		0	0	0	Não verificado

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

5. Segurança e Meio Ambiente					
Caixa de Primeiros Socorros	Requisito: 7.1.4. Ambiente para a operação dos processos	S	N	NA	Observações/ Evidências
	a) Responsável?				
	b) Frequência do controlo?				
	c) Reporte do uso da caixa?				
Cotação		0	0	0	Não verificado
6. Comunicação e Melhoria Contínua					
Requisito: 9.1.2. Satisfação das partes interessadas; 5.1.1. Liderança e comprometimento; 10.3. Melhoria contínua; 9.1.3. Análise e avaliação		S	N	NA	Observações / Evidências
Existe um processo para recolha e análise de feedback dos colaboradores?					
Os colaboradores participam em iniciativas de melhoria contínua?					
Há exemplos recentes de melhorias implementadas e os seus resultados?					
Como é feita a comunicação de mudanças nos procedimentos, processos...?					
Cotação		0	0	0	Não verificado
7. Clientes					
Requisito: 9.1.2. Satisfação do cliente; 10.2. Não conformidade e ação corretiva; 5.1.2. Foco no cliente; 8.2.2. Determinação dos requisitos relacionados aos produtos e serviços		S	N	NA	Observações / Evidências
Existem requisitos de clientes?					
Requisitos do cliente são compreendidos e atendidos?					
Existem registos de reclamações e um plano de ações corretivas? As ações corretivas são registadas? Onde?					
Cotação		0	0	0	Não verificado
8. Fornecedores					
Requisito: 8.4.1. Generalidades; 8.4.3. Informação para fornecedores externos		S	N	NA	Observações / Evidências
Existem requisitos específicos de qualidade que os fornecedores devem cumprir? São devidamente comunicados?					
Existem registos de reclamações e um plano de ações corretivas? As ações corretivas são registadas? Onde?					
Cotação		0	0	0	Não verificado
9. Armazenamento e Inventário de Produtos Químicos (ex: Área da Pasta - Químicos)					
Requisito: 7.1.4. Ambiente para a operação de processos; 8.1. Planeamento e controlo operacional; 8.5.4. Preservação		S	N	NA	Observações / Evidências
Os produtos químicos são armazenados de acordo com as normas de segurança e regulamentação aplicáveis?					
Os produtos estão devidamente identificados? Têm os rótulos atualizados?					
De que forma é controlada a qualidade dos produtos químicos (p.ex.: validade...)					
Cotação		0	0	0	Não verificado
10. Riscos e Oportunidades					
Requisito: 6.1. Ações para tratar riscos e oportunidades; 10.2. Não conformidade e ação corretiva; 10.1. Generalidades		S	N	NA	Observações / Evidências
Quais são os principais riscos associados à área e de que forma são geridos?					
Existem planos de ação para mitigar riscos identificados?					
As oportunidades de melhoria são identificadas e exploradas regularmente?					
Cotação		0	0	0	Não verificado
11. Auditorias Internas e Revisões pela Direção					
Requisito: 10.2. Não conformidades e ação corretiva; 9.2.2. Programa de auditoria interna; 7.4. Comunicação; 9.3. Análise crítica pela direção; 9.1.1. Generalidades		S	N	NA	Observações / Evidências
As não conformidades encontradas nas auditorias são tratadas e corrigidas?					
Os resultados das auditorias são comunicados à direção e aos colaboradores?					
As reuniões de revisão pela direção incluem discussões sobre a área em causa?					
Ponto de Situação das Ações Corretivas pendentes?					
Cotação		0	0	0	Não verificado

Controlo de Pragas					
Requisito: 7.1.3. Infraestrutura		S	N	NA	Observações / Evidências
a) Existem dispositivos de controlo de pragas?					
b) Os dispositivos definidos estão funcionais?					
c) Os dispositivos estão devidamente posicionados e identificados?					
d) Ausência de vestígios de atividades de pragas?					
e) Os portões/acessos evitam a entradas de pragas nas instalações?					
Cotação		0	0	0	Não verificado

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

Facilities				
Requisito: 7.1.3. Infraestrutura; 7.1.4. Ambiente para a operação dos processos		S	N	NA
WC's	Bom estado de limpeza e asseio.			
	Dispõe de água quente e/ou morna?			
	Dispõe de produtos de higienização para mãos?			
	Dispõe de toalhetes descartáveis ou outro meio de secagem automático?			
	Possui uma antecâmara?			
Resíduos	Existem recipientes/áreas definidos para a colocação de resíduos?			
	Acondicionados sem potencial para contaminar o produto?			
	Bom estado de higiene e conservação.			
Cotação		0	0	0
Grau de Cumprimento Global				Não verificado #DIV/0!

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fonte: Elaboração Própria

*Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de
Sistemas de Gestão*

ANEXOS

*Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de
Sistemas de Gestão*

ANEXO 1

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

Política dos Sistemas de Gestão

Política dos Sistemas de Gestão



A The Navigator Company atua movida por um **Propósito** corporativo que envolve a partilha de valor com a sociedade e o compromisso de, através dos seus negócios, gerar um impacto positivo nas pessoas e no planeta. São as pessoas, a sua qualidade de vida e o futuro do planeta que nos inspiram e nos movem. Queremos partilhar com a sociedade não só os nossos resultados, mas também o nosso saber, a nossa experiência e os nossos recursos, na busca de um futuro melhor.

Os nossos **Valores** assentam em Confiança, Integridade, Empreendedorismo, Inovação, Sustentabilidade e Excelência. Com a presente **Política**, a The Navigator Company assume os seguintes compromissos, no âmbito dos seus **Sistemas de Gestão**:

- Garantir a satisfação das necessidades e expectativas das partes interessadas, sustentadas no cumprimento rigoroso dos compromissos acordados, através do fornecimento de produtos e serviços de elevada qualidade, da procura da excelência, da inovação e do desenvolvimento sustentável das atividades.
- Implementar e manter medidas que fomentem uma cultura de segurança dos produtos.
- Mitigar e minimizar os impactos ambientais da sua atividade, promovendo a circularidade dos seus resíduos e a adoção de melhores técnicas disponíveis para a melhoria do desempenho ambiental.
- Proporcionar condições de trabalho seguras e saudáveis para a prevenção de lesões e doenças relacionadas com o trabalho, seguindo os princípios da melhoria contínua.
- Garantir de forma sistemática, a melhoria do desempenho energético através das atividades de conceção e de aquisição de produtos e serviços energeticamente eficientes e de uma política ativa de melhoria da eficiência energética.
- Garantir o cumprimento das obrigações de conformidade aplicáveis à sua atividade, produtos e serviços, incluindo requisitos legais, assim como outros voluntariamente subscritos, assumindo uma atitude responsável.
- Adotar, voluntária e convictamente, princípios e práticas que contribuam para o Desenvolvimento Sustentável, nos domínios das atividades florestal e industrial, atendendo às necessidades das gerações futuras.
- Assumir práticas de responsabilidade social, particularmente em favor dos colaboradores e das comunidades locais onde exerce as suas atividades industriais e florestais.
- Promover a consulta e participação dos trabalhadores, bem como o seu desenvolvimento pessoal e profissional, encorajando a iniciativa, a inovação, a produtividade e o empenho na concretização dos objetivos.
- Manter mecanismos de comunicação, reporte e consulta sistemática às partes interessadas sobre o desempenho da organização, e promover uma consciência coletiva sobre os aspetos ambientais e sociais associados às suas atividades em estrito cumprimento das suas obrigações legais, sociais e éticas.
- Garantir em todos os aspetos da atividade, nomeadamente no seu relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores, uma prática baseada no respeito pelos princípios da ética dos negócios e da deontologia profissional.
- Participar ativamente em projetos de investigação e desenvolvimento, tendo em vista as melhores técnicas disponíveis para o setor e, sempre que justificado e oportuno, desenvolver e incorporar tecnologias e práticas dirigidas à proteção ambiental e prevenção da poluição, à eliminação dos perigos e minimização dos riscos para a segurança e saúde, e à melhoria do desempenho energético, dos processos, produtos e serviços.
- Encorajar os fornecedores a desenvolver produtos e serviços que respondam às exigências da Companhia, em função dos objetivos definidos. Em particular, os fornecedores de materiais fibrosos a cumprir as exigências FSC® e PEFC em matéria de gestão florestal e cadeia de custódia e a garantir o abastecimento a partir de fontes onde não haja conversão, desflorestação e/ou degradação florestal.
- Manter os Sistemas de Gestão adequados à natureza e escala dos riscos e oportunidades decorrentes das suas atividades, produtos e serviços, em conformidade com as normas implementadas na Companhia.
- Disponibilizar a informação necessária e os recursos, humanos, tecnológicos e/ou financeiros, adequados aos objetivos do Sistema Integrado de Gestão.
- Promover a divulgação da Política dos Sistemas de Gestão junto de todas as partes interessadas.

A Administração da The Navigator Company compromete-se a rever periodicamente a Política dos Sistemas de Gestão, analisando a experiência adquirida, avaliando e atualizando os objetivos, de modo a garantir a sua eficácia na contribuição para a melhoria contínua do desempenho do Sistema Integrado de Gestão.

A Comissão Executiva



(Eng.ª António Redondo)



(Eng.ª Dorival Almeida)

O nosso papel vai muito além do nosso papel

thenavigatorcompany.com



Fonte: The Navigator Company

*Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de
Sistemas de Gestão*

ANEXO 2

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

Política de Prevenção de Acidentes Graves

Política de Prevenção de Acidentes Graves



THE
NAVIGATOR
COMPANY

A The Navigator Company tem como preocupações fundamentais a segurança e o bem-estar de todos os colaboradores, a minimização de riscos para a comunidade e para o ambiente na envolvente dos seus estabelecimentos industriais, bem como a preservação das suas instalações e equipamentos. Neste sentido, estabelece uma **Política de Prevenção de Acidentes Graves (PPAG)**, complementando os objetivos expressos na Política dos Sistemas de Gestão.

No âmbito da PPAG e assentando no princípio da melhoria contínua, a The Navigator Company assume os seguintes compromissos:

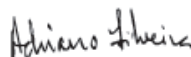
- Identificar e controlar os perigos associados a acidentes graves envolvendo substâncias perigosas tendo por base a avaliação dos riscos, considerando as várias condições de funcionamento e as modificações suscetíveis de afetar o seu controlo.
- Garantir um elevado nível de proteção da saúde humana e do ambiente, seguindo os princípios da melhoria contínua.
- Cumprir os requisitos legais e outros requisitos voluntariamente subscritos no domínio da segurança e prevenção de acidentes graves envolvendo substâncias perigosas e colaborar de forma activa e responsável com as entidades competentes e com todas as partes interessadas.
- Estabelecer, implementar, monitorizar e avaliar o cumprimento dos objetivos de desempenho do SGSPAG.
- Disponibilizar recursos indispensáveis (incluindo infraestruturas, recursos humanos, tecnológicos e financeiros), adequados aos objectivos do Sistema de Gestão de Segurança implementado para a Prevenção de Acidentes Graves (SGSPAG) e proporcionais aos perigos identificados.
- Definir funções, responsabilidades e competências e promover a informação e/ou formação neste âmbito, dos colaboradores internos, fornecedores, prestadores de serviço e restantes partes interessadas.
- Implementar e assegurar o cumprimento de procedimentos de gestão, operação e manutenção que assegurem o funcionamento em condições de segurança das instalações, equipamentos e processos considerados relevantes em matéria de prevenção de acidentes graves envolvendo substâncias perigosas, protegendo todos os que de forma direta ou indireta colaboram com a The Navigator Company.
- Garantir a operacionalidade do Plano de Emergência Interno estabelecido, assegurando a coerência e aplicabilidade deste face a situações de risco reais e potenciais, bem como a sua articulação com o Plano de Emergência Externo.
- Rever periodicamente o SGSPAG tendo em conta os contributos dos colaboradores e restantes partes interessadas, os resultados do desempenho do sistema e a experiência adquirida, assegurando que se mantêm atuais, funcionais e eficazes.
- Comunicar e divulgar a PPAG junto de todas as partes interessadas.

A Administração da The Navigator Company compromete-se a rever periodicamente a sua PPAG de modo a garantir a sua eficácia na contribuição para a melhoria contínua do desempenho do SGSPAG.

A Comissão Executiva



(Eng.º António Radondo)



(Eng.º Adriano Silveira)

Janeiro de 2022

O nosso papel vai muito além do nosso papel

thenavigatorcompany.com

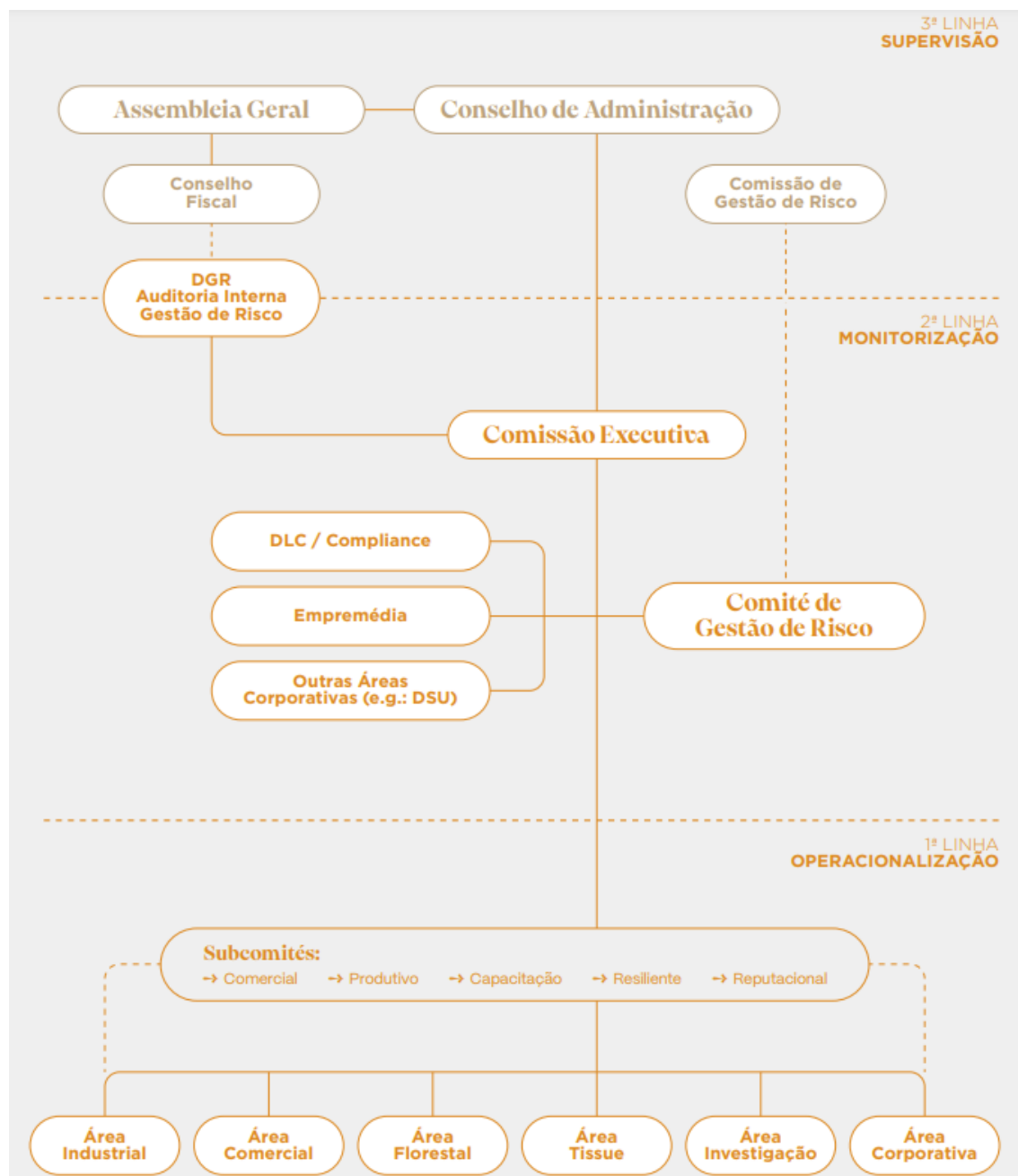
Fonte: The Navigator Company

*Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de
Sistemas de Gestão*

ANEXO 3

Relatório de Estágio na empresa The Navigator Company, S.A. – Departamento de Sistemas de Gestão

Organograma da NVG no âmbito da Gestão de Risco



Fonte: Navigator Relatório Anual, 2023