



CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

CLESINETE DAS
NEVES

Preparação e gestão do processo de certificação de uma empresa prestadora de serviços de SI/TI no âmbito da norma ISO 9001

Relatório de estágio

Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação

ORIENTADOR

Professor Hernâni Mourão

JÚRI

Francisco José Videira Cachatra

Hernâni Mourão

Pedro Fernandes da Anunciação

Outubro de 2025

Agradecimentos

Quero, primeiramente, agradecer a Deus por ter guiado os meus passos e conceder-me forças e oportunidades para chegar a este momento.

Aos meus pais, irmãos, à minha tia e ao meu primo, pelo apoio, compreensão e incentivo constantes, que foram fundamentais ao longo de toda a minha trajetória.

Ao professor Pedro Anunciação, por todo o apoio e orientação para eu conseguir a oportunidade de realizar este estágio.

A professora Cátia Chasqueira, por acolher-me na sua empresa e confiar no meu trabalho, proporcionando-me um ambiente de aprendizagem enriquecedor.

Ao meu orientador, Hernâni Mourão, pela paciência, dedicação e acompanhamento durante estes meses, contribuindo significativamente para meu desenvolvimento profissional e académico.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, deixo o meu sincero agradecimento.

Resumo

A ISO 9001 é uma norma internacional focada na qualidade dos produtos e serviços, fornecendo orientações para a gestão organizacional e para a implementação de prática que visam assegurar a conformidade e a melhoria contínua. Numa organização, a certificação na norma constitui uma decisão estratégica, representando um reconhecimento nacional e internacional da qualidade dos serviços e produtos. Além disso, permite melhorar o desempenho global, reforçar a competitividade, proporciona maior consistência e controlo sobre os processos internos, promovendo uma cultura de melhoria contínua e aumento de satisfação dos clientes.

O presente relatório tem como tema Preparação e Gestão do Processo de Certificação de uma empresa prestadora de serviços de SI/TI no âmbito da norma 9001, desenvolvido no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Gestão de Sistemas da Informação. O estágio decorreu na Urbinfor uma empresa de consultoria e sistemas de informação especializada na criação e desenvolvimento de software integrado e específicos para diferentes setores.

As atividades realizadas tiveram como principal objetivo a preparação e auxílio da organização na adequação aos requisitos da norma ISO 9001. As atividades do estágio centram-se na análise e mapeamento dos processos internos, na identificação das não conformidades face à norma, na definição de planos de ação corretiva e na elaboração da documentação necessária à implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

O estágio constituiu igualmente uma oportunidade de aplicar na prática os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico, enquanto permitiu o desenvolvimento de competências profissionais nas áreas da auditoria de sistemas de informação, gestão documental e melhoria dos processos.

O relatório encontra-se estruturado em cinco capítulos: introdução, enquadramento teórico, caracterização da empresa, atividades desenvolvidas e, por fim, conclusões e desenvolvimentos futuros.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade, Processos, Norma, Melhoria contínua, ISO 9001, Satisfação do cliente, Ação corretiva, Não conformidades

Abstract

ISO 9001 is an international standard focused on the quality of products and services, providing guidelines for organizational management and the implementation of practices aimed at ensuring compliance and continuous improvement. For an organization, obtaining certification under this standard is a strategic decision that represents national and international recognition of the quality of its products and services. Moreover, it enhances overall performance, strengthens competitiveness, and ensures greater consistency and control over internal processes, fostering a culture of continuous improvement and increased customer satisfaction.

This report focuses on "Preparing and Managing the Certification Process for an IS/IT Service Provider Company under the ISO 9001 standard," developed as part of the master's in information systems management internship. The internship was carried out at Urbinfor, a consulting and information systems company specializing in the design and development of integrated and industry-specific software solutions.

The main objective of the internship activities was to support the organization in achieving compliance with the requirements of the ISO 9001 standard. The activities involved analyzing and mapping internal processes, identifying nonconformities, defining corrective action plans, and preparing the necessary documentation for the implementation of the Quality Management System (QMS).

Keywords: Quality Management System, Process, Corrective Action, Customer Satisfaction, Non-conformities, ISO 9001:2015, Standard.

Lista de abreviaturas

SGQ-SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

ISO-INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION

NP-NORMA PORTUGUÊSA

PDCA-PLAN, DO, CHECK and ACT

APCER-ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CERTIFICAÇÃO

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Lista de abreviaturas	iv
Índice de tabelas.....	viii
Índice de figuras.....	ix
1. Introdução	1
1.1 Justificação do tema.....	1
1.2 Objetivo.....	2
1.3 Estrutura do Relatório	3
2. Enquadramento Teórico.....	4
2.1 Evolução da ISO 9001 e Enquadramento Histórico	4
2.2 Sistema de Gestão da Qualidade-ISO 9001:2015	6
2.3 Princípios de Gestão da Qualidade	8
2.4 A abordagem por processo.....	9
2.5 Metodologia	10
2.6 Ciclo PDCA	13
2.7 Pensamento baseado em risco.....	15
2.8 Benefícios e Desafios da implementação da ISO 9001	16
2.9 Processo de preparação para certificação e gestão da documentação.....	18
2.10 Aplicação e Certificação da ISO 9001 numa empresa de TI.....	19
3. Caracterização da Empresa	20

3.1	Identificação e missão da empresa.....	20
3.2	Projeto ISO 9001.....	21
4.	Atividades Desenvolvidas.....	22
4.1	Estudo da norma e planeamento das atividades.....	22
4.2	Diagnóstico da situação atual da empresa	23
4.3	Desenvolvimento da documentação do sistema de gestão da qualidade	24
4.3.1	Contexto da organização-Aplicabilidade.....	24
4.3.1.1	Compreender a organização e o seu contexto.....	24
4.3.1.2	Compreender as necessidades e as expetativas das partes interessadas	26
4.3.1.3	Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade.....	28
4.3.1.4	Sistema de gestão da qualidade e os respetivos processos	29
4.3.2	Liderança.....	31
4.3.2.1	Política	32
4.3.2.2	Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais	32
4.3.3	Planeamento	34
4.3.3.1	Ações para tratar riscos e oportunidades	34
4.3.3.2	Objetivo de qualidade e planeamento para os atingir	38
4.3.4	Suporte	39
4.3.4.1	Recursos.....	39
4.3.5	Operacionalização.....	40
4.3.5.1	Requisitos para produtos e serviços.....	41

4.3.5.2	Design e desenvolvimento de produtos e serviços	42
4.3.5.3	Controlos dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos.....	42
4.3.5.4	Produção e prestação do serviço	43
4.3.6	Avaliação de desempenho.....	45
4.3.6.1	Monitorização, medição, análise e avaliação.....	45
4.3.6.2	Auditoria interna	46
4.3.7	Melhoria.....	48
5.	Conclusão e Desenvolvimentos Futuros.....	50
	Referências.....	51
	Anexo 1 - Âmbito do SGQ	56
	Anexo 2 - Processo de Desenvolvimento do Software	58
	Anexo 3 - Processo de apoio ao cliente	61
	Anexo 4-Processo Segurança da Informação	63
	Anexo 5 - Política de Qualidade	65
	Anexo 6 - Objetivo de qualidade	66
	Anexo 7 - Avaliação dos fornecedores	67

Índice de tabelas

Tabela 1 - Tabela de entrevista	11
Tabela 2 - Planeamento das atividades internas	12
Tabela 3 - Analise SWOT	25
Tabela 4 - Partes interessadas	27
Tabela 5 - Matriz de competências	33
Tabela 6 - Metodologia de análise dos riscos	35
Tabela 7 - Metodologia de analise dos riscos	36
Tabela 8 - Metodologia utilizada para tratamento do risco	36
Tabela 9 - Metodologia para avaliação de oportunidade de melhoria	37
Tabela 10 - Facilidade e custos de implementação	37
Tabela 11 - Estado da ação	37
Tabela 12 - Indicadores de Desempenho Planeados	46
Tabela 13 – Checklist de verificação de documentos e registos	47
Tabela 14 - Oportunidades de melhoria.	49

Índice de figuras

Figura 1- Representação dos requisitos ao longo do Ciclo PDCA 13

Figura 2 - Recursos planeados 40

1. Introdução

Neste capítulo do relatório apresenta-se a justificativa do tema, os objetivos do trabalho, a metodologia utilizada e a estrutura do mesmo.

1.1 Justificação do tema

A escolha deste tema justifica-se pela relevância da gestão da qualidade e da conformidade no contexto organizacional, em especial em empresas de consultoria e gestão de sistemas de informação. Estas áreas requerem um elevado nível de precisão e fiabilidade, dado que a qualidade dos serviços e produtos exercem uma influência direta sobre a competitividade organizacional e a satisfação dos clientes. A implementação de um sistema de gestão de qualidade (SGQ), conforme a norma *International Standards Organization* (ISO) constitui uma estratégia eficaz para garantir a consistência dos processos e incentivar a sua melhoria contínua.

Entre os principais pontos positivos desta abordagem destaca-se a criação de uma base sólida para o cumprimento dos requisitos da norma, o que facilita a realização de auditorias internas e externas, reduz riscos de não conformidade e aumenta a confiança dos stakeholders. Para além de alinhar os processos internos aos padrões internacionais de qualidade, esta proposta incentiva a organização a adotar uma cultura de melhoria contínua, fortalecendo, assim, a sua posição no mercado.

O estudo da implementação de SGQ, apresenta elevada relevância para a comunidade científica, uma vez que diversos investigadores evidenciam os benefícios das práticas de gestão da qualidade para o desempenho organizacional. Autores como Tarí (2011), Heras et al. (2002) e Ibrahim et al. (2023) destacam que a adoção de SGQ promovem a melhoria contínua, aumentam a eficiência dos processos, reforçam a satisfação dos clientes e contribuem para a competitividade das organizações. Assim, o estudo sobre a preparação e gestão do processo de certificação ISO 9001 permite não só consolidar o conhecimento teórico existente, mas também fornecer subsídios práticos para as organizações que procuram alinhar os seus processos aos padrões internacionais de qualidade.

A escolha do tema é motivada tanto por razões profissionais quanto pessoais, pois o estágio representou uma oportunidade de aplicar e expandir conhecimentos adquiridos no curso de Gestão de Sistemas de Informação, particularmente em gestão de projetos e auditoria de sistemas de informação. Trabalhar com a ISO 9001 reforça competências em áreas essenciais como documentação, conformidade e organização de processos, habilidades essenciais para o desenvolvimento profissional na área de auditoria e consultoria de sistemas de informação.

1.2 Objetivo

A certificação segundo a norma ISO 9001 constitui atualmente um fator determinante para a competitividade e sustentabilidade das organizações, na medida em que garante não apenas a conformidade com requisitos internacionais de gestão da qualidade, mas também a melhoria contínua dos processos internos. No contexto deste estágio, a definição clara de objetivos assume particular relevância, uma vez que orienta o desenvolvimento das atividades a realizar e permite alinhar as práticas da organização com as exigências da norma.

Objetivo geral:

Assim, o objetivo geral do estágio consiste em preparar a organização para a certificação segundo a norma ISO 9001, com ênfase na compreensão dos requisitos da norma e no desenvolvimento das práticas e documentações necessárias para atender aos critérios de certificação.

Tendo como objetivos específicos:

- i. Identificar e compreender os requisitos da ISO 9001 e sua aplicação no contexto da empresa;
- ii. Análise e documentação dos processos;
- iii. Elaboração de relatórios da auditoria;
- iv. Revisão e atualização dos documentos.

1.3 Estrutura do Relatório

O presente relatório encontra-se estruturado em cinco capítulos. Apresenta-se a introdução ao projeto, incluindo a sua justificação, bem como a definição dos objetivos do estágio.

No segundo capítulo aborda o enquadramento teórico, centrando-se na norma ISO 9001 e nos seus princípios. São igualmente explorados o ciclo PDCA, é demonstrada como a norma se baseia em abordagem por processos e pensamento baseado em evidências. Este capítulo começa por abordar os requisitos da norma ISO 9001, de seguida o processo de preparação para certificação e gestão da documentação, a Certificação e, por fim, a aplicação e certificação da ISO 9001 numa empresa de TI.

No terceiro capítulo realiza-se a caracterização da empresa onde este projeto foi desenvolvido.

O quarto capítulo descreve as atividades desenvolvidas ao longo do estágio bem como o desenvolvimento da documentação.

No quinto capítulo apresentam-se as conclusões do trabalho, bem como propostas para desenvolvimentos futuros. Por último, são incluídos os anexos, que reúnem os documentos elaborados no âmbito da implementação do sistema de gestão da qualidade.

2. Enquadramento Teórico

Este capítulo tem como objetivo apresentar os fundamentos teóricos relacionados à norma ISO 9001, a gestão da qualidade e os seus respetivos processos. São abordados os fundamentos que orientam a norma, a sua estrutura e os requisitos essenciais para a implementação do SGQ eficaz. O referencial teórico constitui a base de apoio para análise crítica realizada ao longo do estágio, possibilitando a identificação de oportunidades de melhoria e sustentando o desenvolvimento das atividades práticas.

2.1 Evolução da ISO 9001 e Enquadramento Histórico

A international Organization for Standardization (ISO) foi criada em 1946, depois do fim da Segunda Guerra Mundial, com principal objetivo estabelecer uma organização capaz de facilitar a padronização em níveis internacionais. Nas décadas seguintes, a ISO desenvolveu milhares de normas internacionais aplicáveis a diferentes setores, desde tecnologia e a indústria até os serviços. Entre estas, destaca-se a família ISO 9000, dedicada a gestão da qualidade, que se tornou uma das mais reconhecidas e utilizadas a nível mundial (Fonseca,2015).

Diferentes autores abordam a evolução da ISO 9001 a partir de perspetivas complementares, embora com alguns pontos de divergências. Branco (2008), centra-se no enquadramento histórico da norma, sublinhando a sua origem na norma britânica BS5750 e destacando a sua tradução para português em 1990. O seu contributo é essencial para compreender o percurso inicial da normalização e a sua internacionalização, ainda que a sua abordagem seja essencialmente descritiva e menos detalhada no que respeita às alterações subsequentes.

Com a revisão de 1994, a norma passou a enfatizar a obrigatoriedade do manual da qualidade e a necessidade de envolvimento dos representantes das diferentes áreas funcionais. Segundo a Associação Portuguesa para a Certificação (Apcer, 2015), esta revisão reforçou a importância da documentação e da participação organizacional na garantia da conformidade dos produtos. Neste ponto, distingue-se da análise de Branco (2008), que se limita ao enquadramento histórico, aprofundando a dimensão prática da implementação da norma.

Já a revisão de 2000 introduziu alterações de maior profundidade. Para Croft (2007), esta versão marcou-se pela eliminação das normas ISO 9002 e 9003 e pela adoção da abordagem por processos, colocando como elementos centrais a satisfação do cliente, a melhoria contínua e a conformidade do produto, representando uma mudança significativa na norma. Este enquadramento teórico contribui para aproximar a norma das necessidades reais das organizações, tornando-a mais prática e dinâmica e reforçando a ligação entre a política da qualidade, os objetivos estratégicos e os resultados obtidos.

A sua perspetiva aproxima-se da Apcer (2015) no reconhecimento da importância da abordagem por processos, mas diferencia-se ao enfatizar de forma mais clara a centralidade na satisfação do cliente e a filosofia da melhoria contínua.

A revisão de 2008, que deu origem à ISO 9001:2008, não trouxe alterações estruturais significativas à versão anterior.

A mudança introduzida nesta revisão centra-se na maior precisão de conceitos relacionados com a gestão documental, gestão de recursos e monitorização de processos, sem que houvesse impacto direto nos requisitos fundamentais já estabelecidos em 2000 (ISO,2008). Assim, a versão de 2008 foi essencialmente uma revisão técnica destinada a eliminar incertezas, a uniformizar interpretações e a tornar mais robusta a aplicação prática da norma.

Por fim, a quarta e atual versão 2015 é considerada a mais significativa desde a sua criação. Com as principais alterações na sua estrutura de alto nível (High-Level Structure-HLS), comum às outras normas de sistemas de gestão da ISO, como a ISO 14001(ambiente) e a ISO 45001 (segurança e saúde no trabalho). Esta uniformização teve como objetivo facilitar a integração entre diferentes sistemas de gestão dentro das organizações (ISO,2015).

Entre as inovações mais relevantes destaca-se a introdução do pensamento baseado em risco, que veio substituir a obrigatoriedade formal da ação preventiva, incentivando as organizações a anteciparem riscos e oportunidades como parte integrante da gestão dos processos (ISO,2015).

Outro ponto central foi a ênfase no contexto da organização e nas partes interessadas, reconhecendo que a eficácia de um SGQ depende da compreensão do ambiente interno e

externo em que a organização atua. Reforçou-se igualmente o papel da liderança, atribuindo maior responsabilidade à gestão de topo no que respeita ao compromisso com a qualidade.

Verificou-se maior flexibilidade no que refere à documentação, com a substituição do termo “procedimentos documentados” por “informação documentada”, permitindo que cada organização adapte os seus registos à sua realidade e dimensão (ISO ,2015).

2.2 Sistema de Gestão da Qualidade-ISO 9001:2015

As organizações adotam sistemas de gestão para apoiar a administração, como o sistema financeiro, o estratégico e o de qualidade. Atualmente, devido ao aumento da demanda da sociedade, adotar um sistema de qualidade pode proporcionar resultados positivos. Entretanto, o conceito de “qualidade” é difícil de alcançar, devido a sua particularidade da interpretação e significado. Conforme DEPEXE et al. (2018) para definir corretamente o conceito de qualidade o primeiro passo é considerá-la como um conjunto de atributos ou elementos que compõem o produto ou serviço da empresa.

O mesmo produto ou serviço pode satisfazer necessidades totalmente diversas, dependendo do utilizador, ou seja, as pessoas irão julgar a qualidade de um produto ou serviço conforme as suas necessidades numa dada situação. Contudo, deve-se considerar que as necessidades das pessoas são cíclicas, portanto a empresa precisa sempre estar em processo de atualização (MOLLER, 2001, como citado em PINTO, CARVALHO et al.,2006).

Nestas circunstâncias, a gestão da qualidade é caracterizada por princípios, práticas e técnicas. Os princípios fornecem diretrizes implementadas por meio das práticas, que, por sua vez, são apoiadas por várias técnicas (ZU; FREDENDALL et al.; 2018). As técnicas são baseadas no clássico conceito do ciclo PDCA, que foi idealizado por Shewhart e difundido por Deming (SILVA, 2009, p.20). O ciclo Plan, Do, Check and Act (PDCA), que representa as atividades de planejar, executar, verificar e atuar, é um método de gestão para a promoção da melhoria contínua, que consiste no estabelecimento de metas e objetivos, bem como os métodos, procedimentos e padrões para posterior implementação. É realizada a verificação se o planeado foi alcançado. Com essa verificação, tem-se duas alternativas, corrigir o que não funcionou corretamente ou adotar como padrão o planeado que atingiu

as metas. Após a realização de todas essas etapas é necessário recomeçar, então, o processo torna-se cíclico e sempre que uma ação é tomada, volta-se novamente ao planeamento. Ao utilizar técnicas, ferramentas, modelos ou programas de qualidade, a empresa tenciona melhorar processos e então assegurar um padrão para seus produtos ou serviços. Portanto, é necessário um sistema de qualidade para gerir todos os processos e efetivamente alcançar padrões de qualidade desejados (BAIRD; HU et al.;2011). A gestão da qualidade visa potencializar o atendimento aos requisitos dos clientes e a melhoria contínua da qualidade de uma organização.

O SGQ estabelecido pela ISO destina-se às instituições interessadas em implementar um sistema de gestão da qualidade. Por exigências de um ou mais clientes, para demonstrar a sua capacidade de atender os requisitos dos clientes de forma sistemática ou, porque a empresa planeia melhorar a sua eficiência e eficácia no atendimento dos seus clientes. Consoante o postulado na norma, a organização deve definir que produtos ou serviços estarão incluídos no âmbito do SGQ, bem como todos os processos que lhes dão origem, substituindo a abordagem tradicional de processos por uma abordagem integrada, evitando a falta de comunicação entre departamentos (SILVA, 2009, p.23).

2.3 Princípios de Gestão da Qualidade

Segundo a NP EN ISO 9001 2015 a norma tem como base os princípios de gestão da qualidade descritos na ISO 9000.

Os sete princípios da gestão da qualidade não são considerados como requisitos do SGQ, mas sim fundamentos para o desenvolvimento dos requisitos e a interpretação desses requisitos, permitindo que a organização adote uma abordagem mais ampla do que aquela estritamente baseada nos requisitos da ISO 9001 (APCER,2015).

Conforme Apcer (2015) apesar dos princípios serem considerados de forma integrada, a aplicação desenvolvimento de determinados princípios poderá ser mais relevante que o outro, conforme o contexto e a maturidade da organização.

A ISO 9000:2015 descreve os conceitos e os princípios fundamentais que podem ser utilizados para a formação das pessoas, como base de interpretação da ISO 9001, e como ferramenta de comunicação interna e externa com as partes interessadas e como ferramenta de verificação da sua abordagem a gestão da qualidade. Tais princípios devem estar presentes na implementação quanto nas auditorias, contribuindo para uma melhor interpretação da norma.

Os sete princípios da norma:

- i. **Foco no cliente:** Satisfazer e superar as expetativas dos clientes.
- ii. **Liderança:** Os líderes devem criar um ambiente que promova o envolvimento dos colaboradores.
- iii. **Comprometimento das pessoas:** Pessoas competentes, habilitadas e empenhadas a todos os níveis em toda a organização são essenciais para melhorar e proporcionar valor
- iv. **Abordagem por processo:** Ter cada atividade compreendida e gerida como processos inter-relacionados que funcionam com sistema coerente.
- v. **Melhoria:** Estimular a melhoria contínua em todas as áreas.
- vi. **Tomada de decisão baseada em evidências:** Utilizar dados e factos para tomar decisões.

- vii. **Gestão das relações:** Estabelecer relações sustentáveis com todas as partes interessadas.

2.4 A abordagem por processo

A abordagem por processo é um dos 7 princípios da gestão da qualidade mencionados na norma ISO 9001. Compreender e gerir processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e a eficiência da organização em atingir os resultados pretendidos, permitindo que a organização controle as inter-relações e interdependências entre os processos do sistema garantindo um ótimo desempenho geral da organização.

O conceito de abordagem por processo engloba a definição e a gestão sistemática dos processos e das suas interações, de modo a atingirem os resultados pretendidos de acordo com a política de qualidade e a orientação estratégica da organização (ISO 9001:2015)

A ISO 9001 adota a abordagem por processos, que incorpora o ciclo PDCA, para estruturar a melhoria contínua dos processos e integra o pensamento baseado em risco.

2.5 Metodologia

Este projeto foi desenvolvido na Urbinfor, empresa especializada no desenvolvimento de software integrado para setores de panificação pastelaria e similares, tendo como principal objetivo a documentação dos processos internos. A metodologia adotada fundamentou-se numa abordagem qualitativa aplicada ao contexto organizacional, com foco na observação direta, levantamento de informações, análise documental e desenvolvimento de instrumentos operacionais adequados à realidade da organização.

Inicialmente, realizou-se um estudo aprofundado da norma ISO 9001:2015 e dos seus princípios, para melhor compreender os requisitos essenciais para a certificação.

Seguiu-se uma reunião com a diretora da Urbinfor, durante a qual foram identificadas as necessidades e as fragilidades do sistema existente. Paralelamente, realizou-se uma entrevista informal com uma profissional externa com experiência em certificação ISO 9001, com objetivo de recolher informações sobre os procedimentos existentes e boas práticas recomendadas. Os dados obtidos foram sistematizados na Tabela 1 onde se apresentam as perguntas e respostas, facilitando a análise e interpretação dos requisitos da norma e contribuindo para o mapeamento e a melhoria dos processos internos.

Tabela 1 - Tabela de entrevista

Tabela de entrevista	
Perguntas	Respostas
Quais formatos de informação documentada são mais aceites? Devemos manter no formato digital, ou documentos físicos são mais recomendados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos físicos e registos são os mais recomendados.
Como garantir que o âmbito do SGQ cubra todos os processos críticos da empresa, mesmo que o foco principal seja em um produto específico?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapeando o contexto da organização e todos os processos que influenciam o SGQ.
Como lidar com exclusões de requisitos da norma no âmbito, garantindo que não comprometa a credibilidade da certificação?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A norma permite exclusões desde que sejam justificadas.
Quais evidências específicas são consideradas críticas pelos auditores para demonstrar a conformidade com cada seção da norma?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento formal. ▪ Registos de reuniões. ▪ Relatórios de auditorias internas. ▪ Relatórios de não conformidades.
Como avaliar de forma objetiva a maturidade do SGQ durante a fase inicial de implementação?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O grau de envolvimento das equipas envolvidas. ▪ Definição das responsabilidades. ▪ Medição dos indicadores de desempenho e a eficácia das ações tomadas. ▪ Existência <i>Checklist</i>. ▪ Auditorias internas.
Existe alguma etapa que, muitas as vezes, são negligenciadas na hora de avaliar a eficácia do SGQ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliação críticas das ações corretivas implementadas, aplicações das ações não garantem a resolução dos problemas sem a verificação se houve uma melhoria ou se a causa raiz foi corretamente eliminada. ▪ A desvalorização da análise dos dados reais no contexto dos indicadores definidos, pode comprometer a visão global sobre a eficácia do sistema.
Quais os critérios que podemos usar para demonstrar que a nossa equipa tem as competências necessárias? Certificações e formações são obrigatórias?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapeamento e identificação das competências necessárias para cada processo.
Ao mapear riscos e oportunidades (seção 6.1), uma empresa percebe que muitas ameaças externas, como mudanças tributárias ou regulamentares, são difíceis de prever. Como documentar adequadamente esses riscos e demonstrar que estão sendo geridos, mesmo que a empresa tenha pouco controle sobre eles?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborando tabelas no Excel, identificando os processos os riscos, ação os responsáveis e principalmente definir as metodologias para verificação e controlo dos riscos
Uma auditoria interna identifica um processo que poderia ser otimizado, mas a equipa responsável resiste às mudanças porque acredita que já opera de forma eficiente. Como alinhar a necessidade de melhorias contínuas com a resistência cultural ou organizacional à mudança?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicação interna. ▪ Sensibilização. ▪ Envolvimento dos colaboradores no diagnóstico e na construção de soluções. ▪ A liderança deverá promover uma cultura de qualidade e inovação.
(A norma exige melhorias contínuas, mas não detalha como lidar com resistência interna).	

Posteriormente, procedeu-se ao planeamento das atividades, incluindo a elaboração de uma Checklist que contém os documentos e processos requeridos pela norma, e outros itens relevantes para esse processo de documentação dos requisitos da norma. A Checklist, apresentada na Tabela 2, serviu de ferramenta para o mapeamento dos processos internos. Durante a fase de planeamento, foram igualmente definidos os recursos necessários e estabelecidos os prazos para a elaboração de cada documento, garantindo que todo o processo fosse conduzido de forma estruturada e eficiente.

Tabela 2 - Planeamento das atividades internas

Documentos e Registos
Âmbito do sistema de Gestão da Qualidade
Características dos produtos a serem produzidos e os serviços a serem prestados
Critérios para avaliação e seleção de fornecedores
Objetivos de Qualidade
Política de Qualidade
Programa de auditorias internas e seus resultados
Registo de Formação e Competência
Registo sobre propriedade dos clientes ou fornecedores externos
Registos da natureza e dos resultados das ações corretivas
Registos de alterações para o design e desenvolvimento
Registos de controlo das alterações
Registos de controlos para o design e desenvolvimento
Registos de libertação de produtos e serviços
Registos de revisão pela gestão
Registos de saída para o design e desenvolvimento
Registos de saídas não conformes
Registos do Conhecimento Organizacional
Registos dos resultados da revisão novos requisitos para novos produtos e serviços
Registos sobre entradas para o design e desenvolvimento
Registos sobre o planeamento do design e desenvolvimento
Resultados de monitorização medição análise e avaliação

O mapeamento dos processos internos demonstrou a existência de alguns registos que poderiam servir como evidência para uma futura certificação, embora ainda houvesse a necessidade de criar os principais documentos requeridos pela norma. Com base no estudo da ISO 9001:2015, no plano de trabalho e no mapeamento dos processos, foram elaborados os documentos e processos de apoios requeridos. Todos os documentos criados foram revistos em conjunto com a equipa interna, promovendo ajustes sempre que necessário.

2.6 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA, ou ciclo de Deming, é uma metodologia utilizada na gestão da qualidade e gestão de processo, para auxiliar na tomada de decisão, com o objetivo de garantir o alcance de metas estabelecidas para a promover melhoria no processo de trabalho das organizações (Campos,1996).

A aplicação do ciclo PDCA garante que a organização opere com base em dados, promovendo ajustes contínuos e assegurando a conformidade com os requisitos legais.

O ciclo tem como vantagens (Goulart,2010):

- a melhoria da eficiência e da produtividade;
- redução de custos;
- aumento da satisfação dos clientes;
- a redução de ineficiências;
- a melhoria da qualidade.

A sua estrutura sequencial permite, planejar (Plan), Fazer (Do), (Check) e (Act), como indicado na figura abaixo, sendo possível observar a sua aplicabilidade em cada um dos requisitos da norma ISO 9001. Conforme ilustrado na figura 1, o ciclo PDCA pode ser associado aos requisitos conforme descrito a seguir:

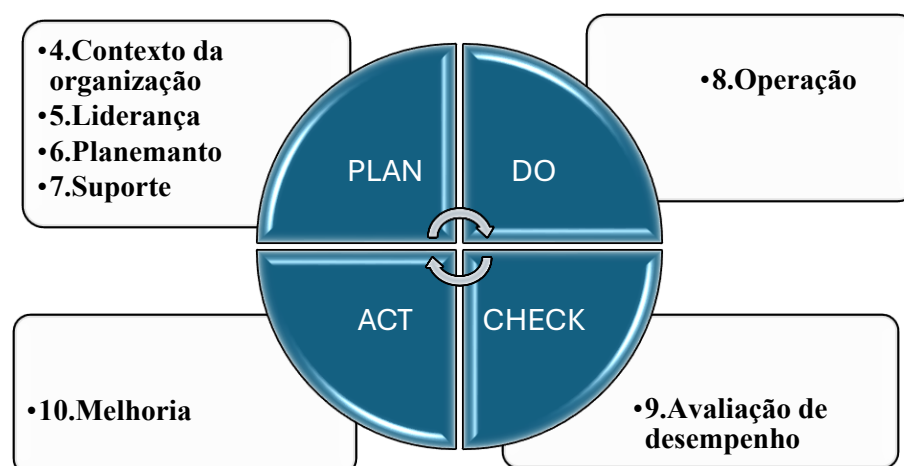


Figura 1- Representação dos requisitos ao longo do Ciclo PDCA

Plan:

- i. Compreender o contexto da organização.**
Definir, analisar e avaliar os fatores internos e externos que possam influenciar o sistema de gestão da qualidade.
- ii. Definir o âmbito do sistema de gestão da qualidade, objetivos da qualidade e a política da qualidade da organização.**
Através da análise dos requisitos da norma, necessidades e expectativas estabelecer o âmbito, os objetivos e a política da qualidade mais relevantes para o sistema de gestão da qualidade da organização.
- iii. Identificar os processos da organização.**
A organização identifica os processos necessários para alcançar os resultados pretendidos pelo sistema de gestão da qualidade, assegurando simultaneamente a conformidade com os requisitos para o fornecimento de produtos e serviços.
- iv. Determinar a sequência dos processos.**
Estabelecer a interação entre os processos.
- v. Atribuir a responsabilidade para cada processo.**
As responsabilidades associadas a cada processo podem ser centralizadas ou distribuídas entre diferentes funções e colaboradores envolvidas no processo, de modo a garantir a execução eficaz e o controlo adequado de todas as atividades do sistema de gestão da qualidade.
- vi. Definir a necessidade de informação documentada.**
Identificar a informação documentada necessária para suportar o processo.
- vii. Definir interfaces, riscos e atividades inerentes a cada processo.**
Identificar as atividades necessárias para alcançar os resultados pretendidos do processo e os riscos de saídas indesejadas.
- viii. Monitorizar e medir processos.**
Definir, medir e monitorizar os indicadores de desempenho.

Do:

ix. Implementar

Executar as ações necessárias para atingir as atividades planeadas e os resultados pretendidos.

x. Definir os recursos

Determinar os recursos necessários para o funcionamento de cada processo.

Check:

xi. Verificar o processo com os objetivos de qualidade planeados

Monitorizar, medir, revisar, auditar a análise de desempenho em relação aos processos. Validar a eficácia do processo em relação ao propósito da organização.

Act:

xii. Melhoria

Empreender ações para melhorar o desempenho dos processos, garantir que continuam a produzir os resultados desejados.

Promover ações de melhoria para atender aos requisitos dos clientes e aumentar a sua satisfação.

A integração do ciclo PDCA nas cláusulas da ISO 9001 reforça a sua aplicabilidade prática e a consistência metodológica do SGQ.

2.7 Pensamento baseado em risco

O pensamento baseado em risco é essencial para se obtenção e manutenção um SGQ. Segundo Apcer (2015) o pensamento baseado em risco é uma das melhorias incorporadas na ISO 9001 na qual a organização precisa identificar os riscos (e oportunidades) ligadas às suas atividades e tomar medidas para reduzir os riscos de produzir produtos e serviços não-conformes. Não que o objetivo da norma seja impor que as organizações adotem metodologias formais de gestão, mas sim fomentar uma mentalidade de “pensamento baseado em risco”. Uma organização deve planear e implementar as ações para os riscos e bem como as oportunidades.

A ISO 9001 :2015 destaca que, ao identificar os riscos, as organizações devem igualmente considerar as oportunidades de melhoria. Ao tratar esses riscos e aproveitar as

oportunidades, a organização aumenta a eficácia do sistema de gestão da qualidade, obtendo melhores resultados e prevenindo potenciais efeitos negativos.

2.8 Benefícios e Desafios da implementação da ISO 9001

A ISO 9001 tem como principais benefícios de implementação de um SGQ numa organização, a melhoria da qualidade dos processos e produtos, a satisfação do cliente a produtividade e eficácia, comprometimento dos colaboradores, a abordagem dos riscos e oportunidades associados, a aptidão para demonstrar a conformidade com requisitos especificados no SGQ, possibilitando a organização a alcançar os seus objetivos estratégicos.

Segundo Sampaio et al. (2008) os benefícios da implementação de um SGQ incluem:

- Redução de não-conformidades;
- Melhoria na comunicação interna;
- Melhoria quanto a consciencialização da qualidade;
- Melhorias de produtividade;
- Maior vantagem competitiva;
- Redução da taxa de defeitos dos produtos;
- Definição de responsabilidades e obrigações;
- Melhoria nos prazos de entrega.

A implementação da norma ISO 9001 configura um processo estratégico para as organizações, visto que tem como principal objetivo estabelecer um SGQ hábil para garantir a conformidade, eficiência e melhoria contínua. Entretanto, a sua adoção não está isenta de desafios, que podem variar conforme a complexidade dos processos da empresa, da maturidade organizacional e do nível de comprometimento da gestão (Fonseca,2015).

Os principais desafios para a sua implementação são:

Resistências à mudança

A certificação exige a revisão e, em muitos casos, a reestruturação dos processos já consolidados na prática organizacional. Colaboradores habituados a práticas informais podem demonstrar resistência à formalização e padronização das atividades, o que exige forte atuação da liderança e uma comunicação interna clara e eficaz (Psomas e Fotopoulos,2009).

Investimento de recursos humanos e financeiros

A implementação demanda tempo para formação de equipas, realização de auditorias internas, desenvolvimento de documentação e eventual contratação de consultoria externas.

Documentação dos processos

A norma exige que as atividades sejam registadas de forma consistente, garantindo a transparência e a rastreabilidade. Muitas organizações enfrentam dificuldades em transformar práticas organizacionais em procedimentos escritos, bem como manter essa documentação atualizada e acessível (Tari,2004).

Cultura organizacional

A cultura organizacional pode influenciar diretamente na implementação do SGQ, visto que muitas empresas não valorizam práticas de qualidade e encaram a ISO 9001 como exigência formal. Esta perspetiva compromete a efetividade do sistema e reduz os benefícios esperados (Saraiva, Sampaio, Rodrigues,2009).

Melhoria contínua

Manter a motivação das equipas, realizar auditorias internas regulares e acompanhar indicadores de desempenho requer compromisso e disciplina organizacional ao longo prazo (Fonseca,2016). Embora a implementação da ISO 9001 forneça inúmeras vantagens competitivas, ela envolve a superação de obstáculos envolvendo recursos, cultura organizacional e gestão de pessoas.

2.9 Processo de preparação para certificação e gestão da documentação

A fase de preparação permite que a empresa defina metas e objetivos, bem como planear a forma como a implementação da ISO 9001 será conduzida. Inclui-se nesta etapa a escolha da abordagem a adotar e a definição da equipa responsável pela implementação. Trata-se de uma fase de familiarização com o processo, durante a qual se recolhe o máximo possível de matérias de apoio sobre a norma e o sistema de gestão da qualidade.

A preparação para a certificação ISO 9001 requer diversas etapas críticas que garantam que a organização esteja conforme os requisitos da norma. É necessário realizar um diagnóstico organizacional para avaliar a situação atual relativamente aos padrões exigidos pela ISO, identificando irregularidades e oportunidades de melhoria nos processos existentes (Oakland, 2014, p. 50). Desenvolver e implementar o SGQ implica a criação de políticas de qualidade, a definição de objetivos e indicadores, bem como a documentação de procedimentos (Talbot, 2017, p. 42). Esta fase inclui ainda a formação das equipas e a realização de auditorias internas, essenciais para verificar a conformidade do SGQ com os requisitos da norma e identificar áreas que necessitam de ajustes. As auditorias internas são cruciais para preparar a empresa para a auditoria externa, realizada por um organismo certificado, que avaliará a conformidade e a eficácia do SGQ (ISO, 2015).

A certificação não constitui um evento isolado, mas sim um compromisso contínuo. A organização deve manter um ciclo de melhoria contínua, revisando regularmente os seus processos, recolhendo feedback e adaptando-se às mudanças nas necessidades das partes interessadas. Desta forma, a certificação ISO 9001 não apenas contribui para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços, mas também fortalece a posição competitiva da organização no mercado.

A certificação de um produto garante a padronização e qualidade do mesmo, atendimento a critérios técnicos estabelecidos, garantia ao consumidor sobre a segurança e veracidade dos produtos e serviços oferecidos. A certificação de um sistema evidencia que a empresa funciona de maneira estruturada, preocupada com a qualidade, e que seus colaboradores têm noção clara de como obter a qualidade (LUCENA, 2003).

2.10 Aplicação e Certificação da ISO 9001 numa empresa de TI

A certificação ISO 9001 é um método comum de demonstração de conformidade com a norma do SGQ. Os organismos de certificação são, por sua vez, acreditados por organismos internacionais de acreditação reconhecidos com base nas normas publicadas pelo Comité de Avaliação da Conformidade da ISO (CASCO). Isto destina-se, por sua vez, a proporcionar confiança aos clientes e potenciais clientes da Organização, que podem esperar que a Organização lhes forneça produtos e serviços em conformidade de forma consistente (Apcer, 2015).

Certificação de um SGQ acarreta diversos benefícios para uma organização, bem como o aumento da produtividade, aumento da confiança na organização, diminuição de custos, aumento de qualidade e melhoria de imagem organizacional.

3. Caracterização da Empresa

A caracterização da empresa é uma etapa primordial para contextualizar o ambiente organizacional onde foi realizado o estágio. Compreender a estrutura, o setor de atuação, a missão e o meio em que opera, permite analisar de uma forma mais aprofundada as suas necessidades e oportunidades de melhoria, especialmente no âmbito do SGQ.

Sendo assim, esta seção apresenta uma visão geral da Urbinfor, abordando a sua estrutura organizacional, áreas de atuação, cultura e posicionamento no mercado.

3.1 Identificação e missão da empresa

O estágio foi realizado na empresa Urbinfor, no âmbito de um projeto que teve como objetivo principal a preparação e gestão do processo de certificação de uma empresa prestadora de serviços de SI/TI no âmbito da norma ISO 9001.

A Urbinfor é uma empresa portuguesa especializada no desenvolvimento e criação de software integrado e específico para setores de panificação, pastelaria e similares.

Com uma atuação centrada na resposta às necessidades específicas de cada cliente, a empresa aposta no desenvolvimento de ferramentas que promovem os negócios, a automatização de processos, a rastreabilidade da produção, o controlo de qualidade e a otimização do atendimento ao cliente. Com foco no sucesso e na rentabilização, tem no mercado dois dos seus principais produtos o software GPanifica e o recém-criado Evidence. O GPanifica é um software integrado completo para panificação, pastelaria e similares e o Evidence é um software integrado completo mais voltado para o retalho.

A empresa tem como principal Missão a criação de software integrado, específico baseado nas valências e necessidades características que querem dar a cada um dos seus softwares. A incrementação, a produtividade e a rentabilidade das empresas, bem como simplificar processos e otimizar o negócio, são as suas principais premissas. A cultura organizacional é voltada para a inovação contínua, a qualidade dos entregáveis e atendimento eficiente às necessidades dos clientes.

Na perspetiva da Urbinfor, a tecnologia é um motor essencial para o crescimento sustentável e eficiente das organizações. O seu contributo revela-se especialmente

importante em setores onde há forte exigência de controlo de qualidade e de cumprimento de normas e requisitos legais. Ao apostar no desenvolvimento de soluções tecnológicas adaptadas às necessidades dos clientes, a Urbinfor procura simplificar processos, reduzir erros e melhorar o desempenho geral das operações.

3.2 Projeto ISO 9001

Neste contexto, a certificação ISO 9001 constitui uma etapa estratégica importante para garantir a normalização dos processos internos da Urbinfor e reforça a confiança dos clientes e contribui para afirmar o compromisso da organização com a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados. O processo de preparação e gestão dos processos está alinhado com a filosofia da empresa, que prioriza a excelência operacional.

A implementação de um SGQ não se limita a atender a requisitos internacionais de qualidade, mas a oportunidade de rever as práticas internas detetar possibilidades de otimizar e fomentar uma cultura organizacional focada na eficiência e na transparência. Além do aspeto técnico a norma exige a colaboração ativa de todas as equipas, incentivando uma maior conscientização coletiva acerca da relevância da padronização dos processos e da definição das responsabilidades.

Portanto, a preparação e gestão dos processos não é vista apenas como um objetivo formal, mas como uma ferramenta estratégica que apoia a gestão da qualidade de forma prática e contínua. A correta gestão dos processos contribui para fortalecer a confiança dos clientes, melhorar os serviços prestados e garantir que a organização mantenha uma presença sólida e credível no mercado.

4. Atividades Desenvolvidas

Ao longo do estágio, foram realizadas diversas atividades que serviram de apoio e direcionamento dos processos, atividades que envolveram o levantamento, organização e revisão dos documentos internos, o mapeamento dos processos operacionais e reuniões semanais para garantir o cumprimento dos requisitos da norma. Essas atividades permitiram uma compreensão aprofundada das práticas em vigor da empresa o que contribuiu para o aprimoramento dos processos.

4.1 Estudo da norma e planeamento das atividades

A fase inicial do estágio consistiu na análise aprofundada da norma ISO 9001:2015, cujo intuito seria de assegurar uma compreensão rigorosa dos seus requisitos e da sua aplicabilidade ao contexto organizacional. Esta etapa foi essencial para sustentar a estruturação metodológica do projeto e para direcionar as atividades subsequentes.

O estudo da norma focou, em particular, sobre os princípios da gestão da qualidade, e os requisitos normativos relativos ao contexto da organização, liderança, planeamento, suporte, operação, avaliação do desempenho e melhoria contínua. Esta abordagem permitiu identificar as exigências documentais e operacionais indispensáveis para a implementação de um SGQ eficiente e em conformidade com a norma.

Importa ressaltar que este processo de estudo teve igualmente uma dimensão prática, pois possibilitou detetar eventuais falhas nos processos internos da organização relativamente aos requisitos normativos, assim como identificar áreas críticas, com maior impacto na conformidade e no desempenho geral do SGQ. A interpretação dos requisitos foi sempre realizada considerando as particularidades do setor de atividade da empresa especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de software e prestação de serviços relacionados à gestão da qualidade e à certificação.

Como complemento ao trabalho interno, foi realizada uma entrevista a uma profissional externa com experiência em certificação ISO 9001. As respostas obtidas serviram de suporte à reflexão crítica sobre as práticas observadas e auxiliaram na definição das atividades a serem desenvolvidas, oferecendo assim uma perspetiva prática e enriquecedora sobre os desafios e requisitos associados a implementação da norma.

Simultaneamente, procedeu-se ao planeamento das atividades a desenvolver ao longo do estágio, com base nos conhecimentos adquiridos na análise da norma. O planeamento teve como principal finalidade assegurar uma abordagem estruturada, orientada para resultados e para a conformidade com os requisitos da ISO 9001:2015.

Para apoiar este processo, foi elaborado uma Checklist de planeamento como mencionado na metodologia, contendo os documentos e os registos exigidos pela norma, bem como outros elementos considerados relevantes para assegurar o controlo das atividades para preparação da implementação do SGQ. A Checklist foi uma ferramenta essencial para o acompanhamento da evolução do projeto, permitindo verificar o cumprimento dos requisitos e criação dos documentos essenciais.

Concluída esta fase preparatória, deu-se início à recolha, organização e análise dos documentos existentes na empresa, com o objetivo de verificar o seu alinhamento com os requisitos normativos.

4.2 Diagnóstico da situação atual da empresa

Procedeu-se um diagnóstico inicial da empresa e o seu funcionamento, principalmente no que diz respeito à qualidade.

Foram realizadas reuniões de análise com a principal responsável da empresa, em que a metodologia utilizada incluiu a comparação entre os requisitos da norma e as práticas vigentes na organização.

Verificou se que a empresa dispõe de alguns registos, sobretudo no que diz respeito aos controlos operacionais, assim como de uma base de conhecimento sólida, no entanto, nem todos os documentos requeridos pela norma estavam disponíveis.

4.3 Desenvolvimento da documentação do sistema de gestão da qualidade

A documentação do SGQ assegura a uniformidade e consistência da execução dos processos organizacionais, bem como uma base para a monitorização, avaliação e melhoria contínua do desempenho da organização. Este capítulo tem como objetivo apresentar enquadramento teórico e prático do trabalho realizado ao longo do estágio.

4.3.1 Contexto da organização-Applicabilidade

A NP EN ISO 9001:2015 requer que as organizações determinem o contexto específico em que operam para assegurar que o SGQ é adequado a esse contexto, visto que as organizações não são todas iguais e as soluções não são as mesmas.

Compreender a organização, influencia em muitas decisões estratégicas e operacionais tomadas nos dias que correm, pelo que a sua análise deve constituir um pilar fundamental na intervenção da gestão de topo. Essa análise, ao considerar a missão, a estratégia, as políticas e os objetivos estabelecidos, permite identificar fatores críticos e delinear resultados relevantes no âmbito da gestão do contexto organizacional.

O âmbito e os processos previstos para um SGQ só podem ser bem determinados à luz do contexto e das necessidades das partes interessadas da organização. Para tal, é fundamental realizar uma avaliação criteriosa dos fatores internos e externos que influenciam a organização.

4.3.1.1 Compreender a organização e o seu contexto

Segundo a NP EN ISO 9001:2015 a organização deve determinar as questões internas e externas que sejam relevantes para os seus objetivos e a sua orientação estratégica que afetam a sua capacidade para atingir o(s) resultado(s) pretendido (s) do seu SGQ.

Neste processo, foi aplicada a ferramenta de análise SWOT (FOFA-Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças), amplamente utilizada na gestão estratégica. Essa ferramenta permite avaliar a posição da empresa no mercado, identificando os seus pontos fortes e fracos (análise interna), bem como as oportunidades e ameaças

(análise externa). A análise SWOT contribui significativamente para a tomada de decisões estratégicas fundamentadas.

Tabela 3 - Analise SWOT

Forças (S)	Fraquezas (W)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nível reduzido de reclamações; ▪ Equipa jovem e dinâmica; ▪ Compromisso em simplificar processos e otimizar negócios; ▪ Reputação consolidada no mercado local, com uma base de clientes satisfeitos e uma boa rede de contatos dentro do setor. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de indicadores de desempenho regulares; ▪ Pouca prática em auditorias internas e revisões sistemáticas; ▪ Baixo conhecimento da equipa sobre a norma ISSO 9001; ▪ Falta da documentação dos processos operacionais; ▪ Falta de mapeamentos formal dos processos críticos.
Oportunidade(O)	Ameaça(T)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento da procura por produtos personalizados, incentivando o uso de software para gestão detalhada de inventários e fabrico; ▪ Procura por soluções tecnológicas que reduzam desperdícios e promovam práticas sustentáveis; ▪ Redução de riscos legais e operacionais com processos padronizados; ▪ Melhor posicionamento da marca como empresa orientada á qualidade; ▪ Abertura de novos mercados que exigem certificação ISO. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudanças frequentes nos critérios das normas – Requer constante atualização e formação técnica da equipa; ▪ Custos de implementação e manutenção não previstos adequadamente; ▪ Resistência interna á mudança e formalização de rotinas; ▪ Falta de apoio externo qualificado pode comprometer o cronograma.

A revisão periódica do contexto interno e externo é essencial, permitindo a adaptação das estratégias conforme mudanças no mercado e na própria estrutura organizacional. Para controlo dessas atualizações, as versões da documentação oficial foram devidamente identificadas e numeradas, possibilitando o acompanhamento e a rastreabilidade das alterações realizadas.

4.3.1.2 Compreender as necessidades e as expetativas das partes interessadas

Ainda no processo de definição do contexto da organização, conforme os requisitos da norma ISO 9001:2015, foi realizada a identificação das partes interessadas pertinentes ao SGQ, bem como os seus interesses e expetativas que podem influenciar a capacidade da organização em fornecer produtos e serviços que satisfaçam os requisitos dos clientes como às exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis.

A identificação das partes interessadas foi realizada, através de vários encontros de trabalho com a Diretora executiva, onde foram discutidos os principais interlocutores internos e externos com impacto direto ou indireto no SGQ. Foi ainda realizado o mapeamento das partes interessadas numa matriz onde foram listadas as partes relevantes (clientes e colaboradores) e, para cada uma, foram definidos os seus principais interesses e expetativas.

Este processo permitiu estruturar uma abordagem coerente com a estratégia da organização, e promove o alinhamento entre as partes envolvidas e fortalece a eficácia do SGQ.

Tabela 4 - Partes interessadas

Partes Interessadas	Interesses	KPIs	Expetativas	KPIs2
Clientes	Receber serviços de alta qualidade.	Percentagem de satisfação do cliente.	Qualidade consistente dos produtos e serviços.	Sistema de ticket.
Clientes	Garantir que o atendimento ao cliente seja eficiente e eficaz.	Tempo médio de resolução de solicitações(horas7/dias).	Atendimento rápido e eficaz, com resolução de problemas.	Taxa de retenção de clientes.
Clientes	Obter preços competitivos e soluções que atendam às suas necessidades.	Taxa de retenção de clientes satisfeitos com as soluções fornecidas.	Preço justo e relacionamento transparente.	Taxa de resolução de reclamações.
Colaboradores	Networking e colaboração, construção de relacionamentos positivos e produtivos com colegas, líderes e parceiros.	Percentagem de feedback positivo recebido em avaliação de equipe ou parceiro.	Crescimento profissional.	Percentual de colaboradores promovidos por período.
Colaboradores	Participação em treinamentos, capacitações e projetos desafiadores.	Número de horas de treinamento realizadas por colaborador.	Estabilidade e segurança.	Nível de conformidade com normas de segurança.
Colaboradores	Salários compatíveis com o mercado e benefícios.	Satisfação dos colaboradores em relação á remuneração e benefícios.	Flexibilidade para conciliar demandas profissionais e pessoais.	Retenção de talentos em comparação com o setor.

4.3.1.3 Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade

Após a determinação do contexto da organização e da identificação das partes interessadas, a norma estabelece que a organização deve declarar o âmbito do SGQ. O âmbito do SGQ define os limites e a aplicabilidade do sistema, especificando os produtos, serviços, processos e áreas da organização que estão abrangidos, bem como apresenta uma justificação para quaisquer requisitos da norma que não se apliquem.

Esta declaração assegura que todas as partes interessadas compreendam o que esta incluído e excluído do SGQ, além de servir como referência para auditorias, certificação e melhoria contínua do sistema.

O Âmbito do SGQ deve ter em consideração:

- Os fatores internos e externos relevantes ao propósito e contexto da organização;
- As necessidades e expectativas das partes interessadas pertinentes;
- Os produtos e serviços fornecidos pela organização.

O âmbito do SGQ a ser implementado na Urbinfor abrange o “desenvolvimento e implementação de soluções de software”.

Não se aplica ao âmbito do SGQ o requisito relacionado a preservação 8.5.4 da norma visto que o software não necessita de embalagem, transporte (Anexo 1).

4.3.1.4 Sistema de gestão da qualidade e os respetivos processos

O SGQ e os seus respetivos processos foram elaborados com base nos requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015, em que estabelece que as organizações devem implementar, manter e melhorar de forma contínua um SGQ, incluindo os processos necessários e as suas interações.

A norma determina que a organização deve definir os processos necessários para o SGQ e a sua aplicação em toda a organização e deve:

- i. Determinar as entradas requeridas e as saídas esperadas destes processos;
- ii. Determinar a sequência e interação destes processos;
- iii. Determinar e aplicar critérios e métodos (incluindo monitorização, medições e indicadores de desempenho relacionados) necessários para assegurar a operacionalização e o controlo eficazes destes processos;
- iv. Determinar os recursos necessários para estes processos e assegurar a disponibilidade;
- v. Atribuir as responsabilidades e as autoridades para estes processos;
- vi. Tratar os riscos e as oportunidades que sejam determinadas de acordo com os requisitos 6.1;
- vii. Avaliar estes processos e implementar quaisquer alterações necessárias para assegurar que estes processos atingem os resultados pretendidos;
- viii. Melhorar os processos e o SGQ.

Os processos foram identificados, descritos, documentados e organizados, tendo como os principais processos:

Processo 1: Desenvolvimento de software

Objetivos:

- Levantamento de requisitos
- Desenvolvimento/programação
- Testes
- Entrega /Implementação
- Suporte ao cliente

Processo 2: Apoio ao cliente

Objetivos:

- Atendimento contínuo e resolução de problemas
- Suporte técnico pós-implementação

Processo 3: Segurança da informação

Objetivos:

- Garantia da proteção e integridade dos dados
- Monitoramento contínuo contra ameaças cibernéticas

A estrutura detalhada de cada processo incluindo indicadores, responsáveis, entradas e saídas, bem como os fluxogramas ilustrativos encontram-se apresentados nos anexos 2, 3 e 4 deste relatório.

4.3.2 Liderança

Segundo a APCER (2015), esta secção é dirigida á gestão do topo da organização, mas aplica-se também aos restantes líderes em todos os níveis da organização, desde o primeiro nível de supervisão até ao conselho administrativo. Tem como objetivo clarificar o papel da liderança na gestão eficaz da qualidade, com vista a criação de valor para a organização e suas partes interessadas, através da satisfação sustentada do cliente e da melhoria.

A NP EN ISO 9001:2015 define que a gestão do topo deve demonstrar o seu compromisso:

- i. Assumir a responsabilidade pela eficácia do SGQ;
- ii. Assegurar a política da qualidade e os objetivos de qualidade são estabelecidos para o SGQ e são compatíveis com o contexto e com orientação estratégica da organização;
- iii. Assegurar a integração dos requisitos do SGQ nos processos de negócio da organização;
- iv. Promover a utilização da abordagem por processos e pensamento baseado em risco;
- v. Assegurar a disponibilização dos recursos necessários para o SGQ;
- vi. Comunicar a importância de uma gestão da qualidade eficaz e a sua conformidade com os requisitos do SGQ;
- vii. Assegurar que o SGQ atinge os resultados pretendidos;
- viii. Comprometer, orientar e apoiar as pessoas a contribuírem para a eficácia do SGQ;
- ix. Promover a melhoria;
- x. Apoiar outras funções de gestão relevantes a demonstrar a sua liderança, na medida aplicável às respetivas áreas de responsabilidade.

A gestão de topo da Urbinfor assumiu um papel ativo no desenvolvimento da documentação necessária, que demostrem o seu compromisso com o SGQ e o foco no cliente.

4.3.2.1 Política

No contexto da liderança, a norma estabelece como requisito a implementação de uma política da qualidade por parte da gestão do topo. Esta política é um documento formal que define os princípios e compromissos da organização em relação a qualidade, alinhando os objetivos do SGQ com o contexto, a missão e o propósito da organização. A política da qualidade deve ser documentada, disponibilizada, comunicada a todas as partes interessadas, compreendida e aplicada em toda a organização.

Neste sentido, a política de qualidade foi elaborada e validada pela gestão de topo, assegurando o seu alinhamento com os objetivos estratégicos conforme demonstrado no anexo 5.

4.3.2.2 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais

Segundo a NP EN ISO 9001 2015 a gestão do topo deve assegurar que são atribuídas, comunicadas e compreendidas as responsabilidades e autoridades para funções que são relevantes dentro da organização.

Estas atribuições são para assegurar que:

- i. O SGQ está em conformidade;
- ii. Assegurar que dos processos estão a resultar as saídas pretendidas;
- iii. Reportar sobre o desempenho do SGQ;
- iv. Assegurar que se promove o foco no cliente em toda a organização;
- v. Assegurar que a integridade do SGQ é mantida quando se planeiam e implementam alterações.

Para tal foi desenvolvido uma matriz de competências que se encontra na tabela 6 para identificar, analisar e definir as habilidades e conhecimentos para manutenção eficaz do SGQ.

Tabela 5 - Matriz de competências

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS							
ÁREA	COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO DE CARGO	COLABORADORES	SITUAÇÃO INICIAL	SITUAÇÃO ATUAL	HABILIDADE	NECESSIDADE DE TREINAMENTO
Gestão de projetos	Gestor por processos, análise de riscos, auditorias	Coordenador de equipa scrum		Sem contacto com a ISO 9001		Planeamento, comunicação, liderança	workshop ISO 9001 aplicado a projetos de software
Desenvolvimento	Conformidade com requisitos técnicos e rastreabilidade	Desenvolvedor sénior de aplicação web		Sem conhecimento do SGQ	Aderência parcial ao processo de qualidade	Programação, versionamento, testes automatizados	Sessão interna sobre integração da qualidade no ciclo DEV
Qualidade	Conhecimento da ISO 9001 e gestão documental	Responsável pela manutenção e atualização do SGQ		Conhecimento básico da norma	Leitura e interpretação da norma	Gestão documental, organização detalhe	Formação ISO 9001:2015- Requisitos e implementação

4.3.3 Planeamento

O planeamento do SGQ, segundo ISO 9001:2015, envolve a definição dos processos necessários para alcançar os resultados desejados tendo em conta a identificação dos riscos e oportunidades que possam impactar a conformidade dos produtos e serviços bem como a satisfação do cliente.

4.3.3.1 Ações para tratar riscos e oportunidades

Segundo a NP EN ISO 9001 2015, a organização ao planear o SGQ, deve considerar as questões internas e externas e as expectativas e necessidades das partes interessadas, bem como determinar os riscos e as oportunidades que devem ser tratados para:

- i. Garantir que o SGQ pode atingir o resultado pretendido;
- ii. aumentar os efeitos desejáveis;
- iii. prevenir ou reduzir os efeitos indesejáveis;
- iv. obter a melhoria.

Com os processos chaves previamente identificados na seção “4.3.1.4 Sistema de gestão da qualidade e os respetivos processos”, foi possível prosseguir com definição clara dos objetivos, entradas, saídas, responsáveis, indicadores de desempenho. Esta sistematização facilitou na análise de riscos e oportunidades envolvendo cada um dos processos do SGQ.

Para o desenvolvimento desta análise, recorreu-se à ferramenta como a matriz de risco, que considerou elementos como partes interessadas, processo, tipo de risco (interno ou externo), fator de risco, risco, probabilidade, impacto, nível de risco inicial permitindo identificar os riscos que podem comprometer a eficácia do SGQ, bem como as oportunidades de melhoria que poderiam ser exploradas.

Foram identificados alguns riscos como:

- i. Insatisfação e perda de clientes
- ii. Dificuldade de acesso às informações
- iii. Atraso na entrega
- iv. Sobrecarga de trabalho
- v. Interrupção do desenvolvimento e necessidades de adaptações urgentes
- vi. Risco de perda de dados

Identificados os riscos foram definidas as metodologias necessárias para análise e ações necessárias para o tratamento do risco, de acordo com a Tabela 6,7 e 8.

Tabela 6 - Metodologia de análise dos riscos

Probabilidade	1	Muito Baixa: Não existe histórico sobre a ocorrência
	2	Baixa: Pode ocorrer / ocorreu pelo menos uma vez no histórico da empresa e não mais do que uma vez por ano.
	3	Média: Pode ocorrer / ocorreu mais de uma vez por ano e até uma vez por mês / situação pontual, não recorrente (1x ano < P ≤ 1x mês).
	4	Elevada: Pode ocorrer/ocorreu mais de uma vez por mês/situação recorrente
Gravidade	1	Reduzida: dificilmente compromete o desempenho do SGQ/Negócio e a imagem
	2	Moderada: Pode afetar o desempenho do SGQ/Negócio possíveis efeitos indesejáveis com possibilidade de resolução utilizando os recursos e meios disponíveis. Ex.: Impacto a nível interno da organização ou com efeitos reduzidos para o exterior ou para a imagem
	3	Elevada: Pode afetar o desempenho do SGQ/Negócio possíveis efeitos indesejáveis com necessidade de recorrer a recursos e meios excepcionais, mas consequências reversíveis. Ex.: Impacto é exterior à organização, com possível incremento de reclamações por parte dos clientes, com efeitos para o exterior ou para a imagem
	4	Extrema: Pode afetar o desempenho do SGQ/Negócio com possíveis efeitos indesejáveis com consequências irreversíveis. Ex.: Impacto é exterior à organização, com incremento significativo de reclamações por parte dos clientes, com efeitos negativos para o exterior ou para a Imagem
Medidas de controlo	1	Baixo: Não existem ou não são eficazes
	2	Médio: Existem medidas, com margem para melhoria
	3	Elevado: Existência de medidas eficazes

Tabela 7 - Metodologia de análise dos riscos

Nível de Risco Final	[1,3[Risco aceitável
	[4,8[Risco aceitável com ações a médio/longo prazo
	[8,16]	Risco não aceitável com ações imediatas

Estado da ação

Aberta	Ação planeada ainda não implementada
Em curso	Ação em implementação
Concluída	A ação já se encontra terminada, mas ainda não foi avaliada a eficácia da mesma.
Fechada	A ação foi concluída e avaliada a sua eficácia.

Tabela 8 - Metodologia utilizada para tratamento do risco

Tipo de Ação	
Manter	Manter - Quando o risco é aceitável e os controlos existentes são suficientes.
Assumir	Assumir - Quando o risco é aceitável, mas existem oportunidades de melhoria, devendo as mesmas ser registadas no separador de oportunidades ou na coluna das "ações para tratar o risco" quando o nível de risco é "aceitável com medidas".
Evitar	Evitar - Quando se decide não iniciar ou continuar a atividade portadora do risco.
Eliminar	Eliminar - Definir ações para eliminar a causa do após. (após implementação destas ações, se eficazes, o risco é eliminado).
Reduzir	Reduzir - Definir ações para reduzir a causa do após. (após implementação destas ações, se eficazes, o risco é reduzido).
Partilhar	Partilhar - Partilhar o risco com outras partes definindo ações em conjunto.

A norma ISO 9001 determina que para além da identificação dos riscos, as organizações devem de igual modo identificar, sempre que possível, as oportunidades de melhoria. De modo, a identificar e prevenir falhas bem como promover práticas de otimização continua dos processos, reforço da eficácia do SGQ garantindo assim a satisfação do cliente.

Assim como os riscos, foram identificadas algumas atividades de melhoria:

- I. Minimizar a incidência de falhas no produto final.
- II. Processo para gestão de mudanças dos requisitos.
- III. Sistema de feedback contínuo para monitorar a experiência do cliente e aprimorar os serviços prestados.
- IV. Definir políticas de conservação de dados personalizados.

Tabela 9 - Metodologia para avaliação de oportunidade de melhoria

Potencial dos benefícios	Baixo: com resultados expressivos a nível interno da organização, mas sem relevância para o exterior.
	Médio: com resultados expressivos a nível interno da organização, e com alguma relevância para o exterior.
	Elevado: com resultados expressivos a nível interno da organização e com bastante relevância e influência no exterior.

Facilidade e custo da implementação	Baixa: de difícil implementação e/ou período de retorno superior a 3 anos	1
	Média: com alguma facilidade de implementação e/ou período de retorno de 1-3 anos	2
	Elevada: com elevada facilidade de implementação e/ou período de retorno inferior a 1 ano	3

Potencial dos benefícios		1	2	3
	1	1	2	3
	2	2	4	6
	3	3	6	9

Tabela 10 - Facilidade e custos de implementação

[1 a 2]	Implementação não prioritária. A implementar a longo prazo.
[3 a 4]	Implementação não prioritária. A implementar a médio prazo
[6 a 9]	Implementação prioritária. A implementar a curto prazo.

Tabela 11 - Estado da ação

Aberta	Ação planeada ainda não implementada
Em curso	Ação em implementação
Concluída	A ação já se encontra terminada, mas ainda não foi avaliada a eficácia da mesma.
Fechada	A ação foi concluída e avaliada a sua eficácia.

4.3.3.2 Objetivo de qualidade e planeamento para os atingir

O objetivo de qualidade conforme a NP EN ISO 9001 2015 deve ser consistente com a política de qualidade, ser mensurável, ter em consideração os requisitos mensuráveis, ser comunicado, monitorizado, atualizado e ser relevante para a conformidade dos produtos e serviços e para o aumento da satisfação do cliente.

A organização deve determinar no objetivo de qualidade:

- i. O que será realizado;
- ii. Que recursos serão necessários;
- iii. Quem será responsável;
- iv. Quando será concluído;
- v. Como serão avaliados os resultados.

No âmbito do estágio, foram estabelecidos os objetivos de qualidade mensuráveis, de forma coerente com a estratégia geral da empresa, e aplicável às funções da organização (Anexo 6). Entre os objetivos definidos, destacam-se:

- i. Reduzir a taxa de não conformidades em 15% no próximo semestre.
- ii. Aumentar a satisfação do cliente, medida por meio de indicadores de desempenho e feedback sistemático.
- iii. Melhorar a eficiência dos processos desenvolvimento de software, através da padronização de procedimentos documentos técnicos.

4.3.4 Suporte

Num SGQ o suporte refere-se a todos os recursos, competências, informação documentada e infraestrutura necessários para que os processos do sistema funcionem de forma eficaz e eficiente. A eficácia de um SGQ depende, portanto, de um suporte adequado e de uma informação documentada.

Ao longo do estágio, foi possível verificar como a empresa garante os recursos e suporte necessário para implementação e a manutenção do SGQ. Apesar de muitas práticas não estarem documentadas ou formalizadas, existem registos internos e foram identificadas ações relevantes entre as equipas, nomeadamente ao nível da comunicação interna, da organização da informação.

4.3.4.1 Recursos

A NP EN ISO 9001 2015 descreve que as organizações devem determinar e providenciar os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do SGQ.

As pessoas necessárias, a infraestrutura o ambiente de operacionalização dos processos para implementação, manutenção da operacionalização e obtenção da conformidade dos produtos e serviços do SGQ devem ser determinadas pela organização.

É responsabilidade da organização assegurar os resultados válidos e fiáveis definindo os recursos de monitorização e medição e rastreabilidade da medição para assegurar a conformidade de produtos e serviços face aos requisitos.

Foram planeados os recursos necessários para a implementação do SGQ:

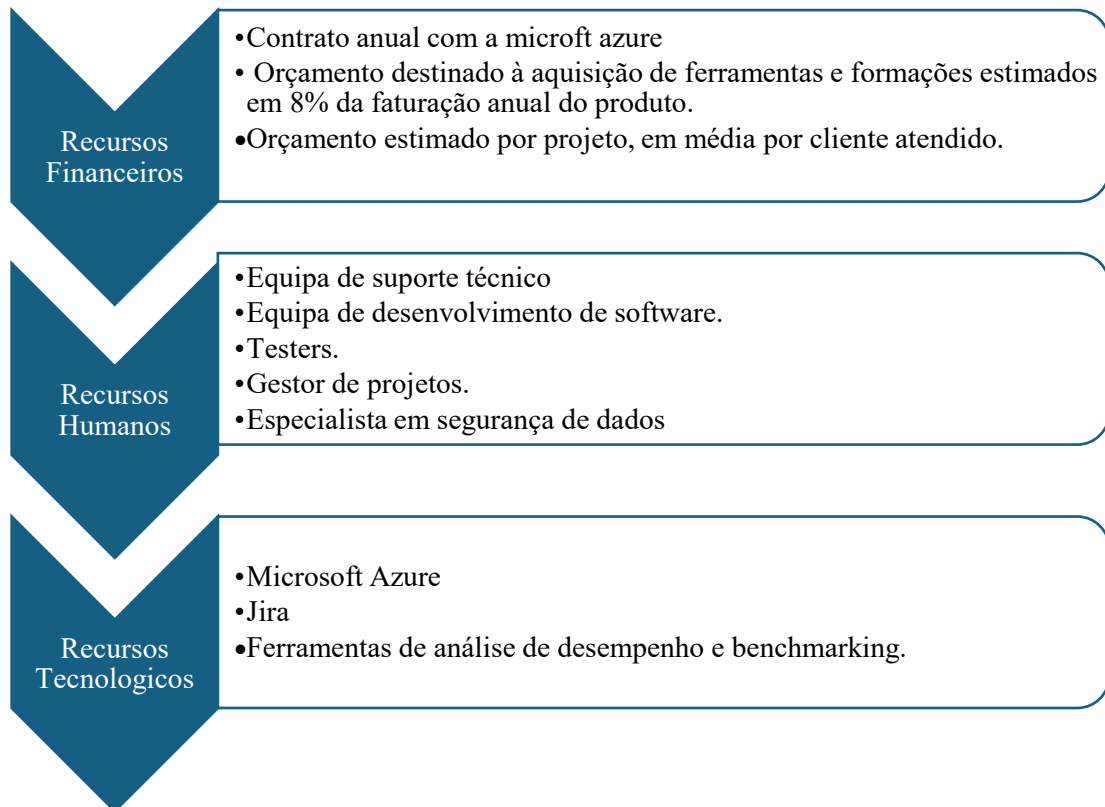


Figura 2 - Recursos planeados

4.3.5 Operacionalização

Conforme a norma NP EN ISO 9001 2015, a operacionalização de um SGQ consiste em planear, implementar e controlar os processos determinados na seção (4.3.1.4. sistema de gestão da qualidade e respetivos processos) para satisfazer os requisitos.

Os registos existentes no portal interno da empresa funcionam como evidências práticas da implementação e controlo dos processos operacionais. Através desse sistema foram desenvolvidos e aplicados procedimentos necessários para a consistência das atividades desde o levantamento dos requisitos e especificações técnica até a adaptação e implementação do software de acordo com as necessidades específicas de cada cliente.

4.3.5.1 Requisitos para produtos e serviços

I. Comunicação com o cliente

De forma a assegurar uma comunicação eficaz com os clientes, a empresa disponibiliza aos clientes informações claras, acessíveis e atualizadas de modo a esclarecer o cliente quanto às características, condições e especificação dos serviços prestados, contribuindo para a confiança, a proximidade e a satisfação contínua.

Conforme evidenciado, esse objetivo é alcançado através de:

1. A apresentação de propostas comerciais detalhadas, adaptadas às necessidades específicas de cada cliente;
2. Utilização de folhetos informativos, com linguagem objetiva e de fácil compreensão;
3. A manutenção de informação atualizada no website oficial da organização.

II. Determinação dos requisitos para produtos e serviços

Segundo a norma ISO 9001:2015, a organização deve assegurar que, antes da aceitação de qualquer pedido e do fornecimento do produto ou serviço, todos os requisitos aplicáveis sejam claramente determinados. Esses requisitos podem ser classificados em três categorias: requisitos do cliente (tais como especificações técnicas, prazos de entrega, quantidades e condições contratuais), requisitos estatutários e regulamentares (leis e normas específicas do sector de atividade que devem ser cumpridas) e requisitos internos da organização (recursos humanos, tecnológicos e logísticos necessários para garantir a conformidade).

Embora esta etapa não tenha sido aplicada nem planeada ao longo do estágio, compreende-se que o cumprimento deste requisito é fundamental para evitar falhas na entrega de soluções de software. Como prática recomendada, a organização poderia implementar um procedimento formal de verificação, por meio de registos padronizados (documentos de requisitos, atas de reuniões com o cliente, listas de verificação de funcionalidades), de forma a garantir que todos os requisitos aplicáveis sejam devidamente identificados, analisados e confirmados antes do início do desenvolvimento. Esta abordagem contribui para

reduzir risco de retrabalho, aumentar a conformidade do produto final com as expectativas do cliente e assegurar maior confiança na entrega do software.

III. Revisão dos requisitos para produtos e serviços

Para revisão dos requisitos, a empresa dispõe de um sistema interno de registo onde constam todas as interações com os clientes, incluindo pedidos de novas funcionalidades, alterações técnicas, validações e outras interações relacionados com o desenvolvimento, personalização e manutenção do software, evidenciando assim um processo contínuo de revisão e adaptação dos serviços prestados.

4.3.5.2 Design e desenvolvimento de produtos e serviços

Conforme o capítulo 8.3 da norma NP EN ISO 9001 2015 a organização deve estabelecer, implementar, manter um processo de design e desenvolvimento adequado para assegurar o fornecimento de produtos e serviços.

Com base nos procedimentos observados durante o estágio, é possível reconhecer que o processo de design e desenvolvimento do software na organização é realizado de forma estruturada, contemplando as etapas de definição de requisitos, análise técnica, desenvolvimento validação e atualização contínua. Estas fases são suportadas por um sistema de registo interno (portal técnico), que assegura a rastreabilidade das decisões, alterações solicitadas, aprovações e acompanhamento dos desenvolvimentos.

4.3.5.3 Controlos dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos

De acordo com a norma portuguesa a organização deve assegurar que os processos, produtos e serviços de fornecedores externos não afetam a sua capacidade para fornecer produtos e serviços aos seus clientes em conformidade.

Para tal, devem ser determinados e comunicados aos fornecedores externos os requisitos para aprovação dos produtos, métodos e libertação de produtos, competências das pessoas, a interação do fornecedor externo com a organização, controlo e a monitorização de desempenho do fornecedor, verificação ou validação que a organização pretende levar a cabo as instalações do fornecedor externo.

Para garantir a qualidade do software desenvolvido e a conformidade com os requisitos da norma, foram definidos os critérios de avaliação e qualificação dos fornecedores, detalhados no Anexo 7.

Esses critérios incluem:

- I. Qualidade do produto ou serviço
- II. Desempenho e conformidade regulatória
- III. Certificações e conformidade regulatória
- IV. Capacidade técnica e inovação
- V. Custos e condições comerciais
- VI. Responsabilidade ambiental e social
- VII. Atendimento ao cliente e suporte pós-venda

4.3.5.4 Produção e prestação do serviço

No que respeita aos procedimentos adotados pela empresa para o fornecimento de software, constatou-se que esta segue práticas alinhadas com os requisitos da norma, garantindo a rastreabilidade, a qualidade do produto entregue e a conformidade com as necessidades dos clientes.

- I. Desenvolvimento do software
 - A empresa dispõe de registos dos requisitos dos clientes;
 - Controlo de versões com registos associados a cada atualização do software;
 - Registo de testes internos antes da entrega ao cliente, garantindo que as funcionalidades foram implementadas e avaliadas.

II. Disponibilização do software

- Disponibilização do software ao cliente, com registos de versões aplicadas;
- Configurações personalizadas conforme os fluxos operacionais de cada cliente, para cada setor;
- Entrega de manuais e instruções.

III. Suporte e atendimento ao cliente

- Existe um sistema de suporte técnico que permite o registo e acompanhamento de ocorrências e pedido;
 - Gestão do histórico de intervenções;
 - Base de conhecimento para padronização do atendimento.
-
- Esses elementos evidenciam o compromisso da empresa em controlar o funcionamento do software assegurando assim uma prestação de serviço com qualidade para o cliente.
 - Para libertação ou disponibilização do software é garantida que apenas as versões testadas e validadas são disponibilizadas para o cliente final.

4.3.6 Avaliação de desempenho

Para a Urbinfor, a avaliação de desempenho revelou-se essencial para garantir a eficácia dos processos internos, a qualidade do software e a satisfação dos clientes. A norma ISO 9001 reforça a necessidade, monitorizar, medir, analisar os dados de forma sistemática, com base para decisões orientadas à melhoria contínua.

4.3.6.1 Monitorização, medição, análise e avaliação

Conforme a norma ISO 9001, a organização deve determinar:

- I. O que necessita ser monitorizado e medido;
- II. Os métodos de monitorização, medição, análise, e avaliações necessárias para assegurar os resultados válidos;
- III. Quando se deve proceder à monitorização e à medição
- IV. Quando se deve proceder à análise da avaliação dos resultados da monitorização e medição.

A organização deve avaliar o desempenho e a eficácia do SGQ de acordo com os requisitos da norma ISO 9001 2015 e do instituto português da qualidade. Assim, procedeu-se ao planeamento da monitorização e avaliação de desempenho no contexto do SGQ.

Ao longo do estágio não foram implementadas as ações de medição e monitorização, pois o foco principal esteve na preparação de documentos, no mapeamento e planeamento dos processos internos. Contudo, foi elaborado um plano de avaliação de desempenho com indicadores que permitirão verificar a eficácia do sistema no futuro e se as necessidades e expetativas dos clientes foram satisfeitas.

Tabela 12 - Indicadores de Desempenho Planeados

Indicadores de Desempenho Planeados				
Área/Processo	Indicador Planeado	Método de Medição	Frequência	Meta
Objetivo de qualidade 1	Índice de satisfação do cliente	Inquérito de satisfação		85%
Objetivo de qualidade 2	Tempo médio de entrega das funcionalidades	Cálculo da média entre a data de início e data de entrega para cada funcionalidade	Mensal	Redução 40%
Objetivo de qualidade 2	Taxa de erros identificados em produção	Percentual de erros reportados após publicação, por funcionalidade ou versão	Mensal	≤5%
Processo 3	Taxa de conformidades	Percentagem de itens conformes (Processos, documentos, auditorias)	Trimensal	≥85%
Processo 3	Tempo medio de resposta	Tempo entre o registo do incidente e o início da resposta técnica, calculado em média	Mensal	≤ 30 minutos (incidentes) ≤ 4 horas (requisições)
Objetivo de qualidade 5	Percentual de adesão às sugestões de melhorias pelos clientes	Nº de sugestões aceites e implementadas	Trimensal	≥70%
Processo 1	Tempo de resolução de tickets	Percentual de tickets resolvidos em até 72h	Mensal	≥90% resolvidos em até 72 horas

4.3.6.2 Auditoria interna

A ISO 9001 2015 estipula que a organização deve conduzir auditorias internas em intervalos planeados para proporcionar informação sobre se o SGQ está em conformidade e eficazmente implementado e mantido.

Não foi realizado uma auditoria interna formal, mas sim uma análise dos requisitos da norma e da Checklist e do planeamento interno de modo a verificar se os mesmos foram cumpridos.

Tabela 13 – Checklist de verificação de documentos e registos

Documentos e Registos	Responsável	Estado	Data Para Conclusão	Notas
Âmbito do SGQ		Concluída		
Características dos produtos a serem produzidos e os serviços a serem prestados		Concluída	30 dias	Especificações claras sobre o que será produzido ou entregue
Critérios para avaliação e seleção de fornecedores		Concluída	1 semana	
Objetivos de Qualidade		Concluída		
Política de Qualidade		Concluída		
Programa de auditorias internas e seus resultados		Concluída	2 semanas	
Registo de Formação e Competência		Concluída	10/01/2025	
Registo sobre propriedade dos clientes ou fornecedores externos		Em curso		Registos de devolução ou manutenção.
Registos da natureza e dos resultados das ações corretivas		Em curso	30 dias	Descrição de problemas identificados e ações corretivas tomadas.
Registos de alterações para o design e desenvolvimento		Concluída	30 dias	
Registos de controlo das alterações		Concluída	30 dias	Relatórios de alterações aprovadas.
Registos de controlos para o design e desenvolvimento		Concluída	30 dias	
Registos de libertação de produtos e serviços		Concluída		Evidência de que os produtos foram inspecionados antes da entrega.
Registos de revisão pela gestão	Diretora executiva	Concluída		
Registos de saída para o design e desenvolvimento		Concluída	30 dias	
Registos de saídas não conformes		Em curso	30 dias	Detalhes de produtos ou serviços que não atenderam aos requisitos
Registos do Conhecimento Organizacional		Concluída		
Registos dos resultados da revisão novos requisitos para novos produtos e serviços		Concluída	30 dias	Confirmação de que novos requisitos de clientes ou serviços foram analisados e aprovados.
Registos sobre entradas para o design e desenvolvimento		Concluída	30 dias	
Registos sobre o planeamento do design e desenvolvimento		Concluída	30 dias	
Resultados de monitorização medição análise e avaliação		Em curso	30 dias	Dados utilizados para análise de desempenho e conformidade.

4.3.7 Melhoria

A norma ISO 9001: 2015 estabelece que as organizações devem determinar e selecionar oportunidades de melhorias, implementar ações necessárias para satisfazer os requisitos dos clientes e aumentar a sua satisfação. Isso inclui a melhoria de produtos e serviços, processos e do próprio SGQ.

A melhoria contínua deve ser baseada na análise de dados e informações, assim como em resultados de auditorias, revisões pela gestão, ações corretivas, desempenho dos processos e feedback dos clientes. O objetivo é certificar que o SGQ evolua constantemente, tornando a organização mais eficaz e eficiente.

Para tal, utilizou-se uma tabela de oportunidades de melhoria, permitindo registar, monitorizar e priorizar ações corretivas e de melhoria, contribuindo para a adequação da empresa aos requisitos da ISO 9001, evidenciando o compromisso com a melhoria contínua do SGQ.

Tabela 14 - Oportunidades de melhoria.

Situação de Oportunidade	Oportunidades	Valorização da Oportunidade			Planeamento de Ações											Fecho ano 24	
		Potencial	Facilidade/Custo	Relevância	Ações para tratar as oportunidades	Processo onde se insere a Ação	Respons. pela Ação	Data prev. de início	Data prev. de conclusão	Data de fecho	Estado da Ação	Avaliação de eficácia					
												Respons.	Data prev. de avaliação	Forma de avaliação	Eficaz (S/N)		Data avaliação
Dificuldade na Análise de Dados	Classificação automática dos tickets com regras predefinidas para entender quais tipos de problemas geram maior impacto	3	2	3	Implementar ferramentas de análise de dados	Processo 2						Aberta					
Proteção de dados no ambiente de trabalho	Capacitação e consciencialização sobre segurança da informação	1	2	3								Aberta					
Retenção avançada de dados	Definir políticas de conservação de dados personalizados	1	3	2	Mapear os dados sensíveis ,criação de prazos de retenção ,automatizar a retenção de dados ,auditar a retenção e atualizar a política.				Dec-24								
Medir a satisfação do cliente e identificar pontos de melhoria no atendimento	Sistema de feedback contínuo para monitorar a experiência do cliente e aprimorar o cliente	3	2	6	Pesquisa de satisfação após cada atendimento												
Mudanças nos requisitos ,garantindo a detenção e correção antecipada de erros antes de entregas	Processo para gestão de mudanças dos requisitos	3	2	3	Implementação de um processo formal de gestão de mudanças, análise do impacto e comunicação clara com o cliente. Priorização e integração alterações de forma controlada, para preservação do prazo e qualidade do software.												
Tempo elevado na correção de erros após a entrega do software	Minimizar a incidência de falhas no produto final	3	2	6	Estabelecer uma estratégia de testes contínuos												

5. Conclusão e Desenvolvimentos Futuros

O estágio constituiu uma oportunidade relevante para a consolidação dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do mestrado, proporcionando uma experiência prática significativa nas áreas de gestão da qualidade e conformidade com normas internacionais. O principal objetivo, que constituiu na preparação da documentação necessária para a certificação na norma ISO 9001, tendo sido concluídos os planos de trabalho definidos e elaborados os documentos e processos necessários que servirão de base à futura implementação do SGQ e certificação.

A integração dos requisitos da norma ISO 9001 no contexto organizacional permitiu compreender aprofundadamente os seus princípios e a importância da sua correta aplicação para a melhoria contínua dos processos internos.

O desenvolvimento e a estruturação dos procedimentos revelaram-se um exercício de elevada complexidade técnica, exigindo rigor metodológico e atenção aos detalhes. Este processo evidenciou a relevância da documentação padronizada e da coerência nos fluxos de informação como pilares fundamentais para a eficácia do SGQ. A prática da auditoria interna permitiu observar como pequenas falhas podem transforma-se em oportunidade de melhoria, reforçando a ideia de que a qualidade não é um estado, mas um processo contínuo.

Apesar das dificuldades iniciais, inerentes ao autoestudo e à limitação de experiência previa com a norma ISO 9001, o estágio proporcionou o desenvolvimento de competências analíticas, autonomia técnica e capacidade crítica.

Em termos de recomendações futuras, os resultados obtidos representam o ponto de partida para a Urbinfor. Os planos e procedimentos definidos, deverão ser plenamente implementados para que possam produzir os seus efeitos de forma eficaz. Tal processo implica a aplicação prática dos documentos desenvolvidos realização de auditorias internas para deteção de não conformidades e identificação de oportunidades de melhoria, bem como auditorias externas destinadas para verificar o cumprimento integral dos requisitos da norma. Além disso, recomenda-se o acompanhamento contínuo e a formação contínua dos colaboradores e todos os intervenientes diretamente envolvidos no processo de implementação e manutenção do sistema de gestão da qualidade, de modo a garantir a sua sustentabilidade e melhoria contínua

Referências

- APCER-Associação Portuguesa de Certificação. (2015). *Guia do Utilizador ISSO 9001:2015*. APCER-Associação Portuguesa de Certificação. <https://apcergroup.com/pt/guias-e-publicacoes>.
- APOPartner. (2021,16 de fevereiro). *Documentos obrigatórios requeridos pela NP EN ISO 9001:2015*. APOPartner.<https://www.apopartner.pt/documentos-obrigatorios-requeridos-pela-np-en-iso-90012015/>
- Baird, K., Hu, K. J. & Reeve, R. (2011). *The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance*. International Journal of Operations & Production Management, 31(7), 789-814.
- Branco, R. F. (2008). *O movimento da Qualidade em Portugal*. Porto: Vida Económica.
- Cardoso, M. P. de F. (2016). *O processo: Abordagem por processos*. Hospital Vila Franca de Xira.
- Cavalcante, A. R. & Matias, N. T. (2023). *A implantação do sistema de gestão da qualidade em empresas: revisão bibliográfica*. Perspetivas da Ciência e Tecnologia, 15. <https://doi.org/10.22407/1984-5693.2023.v15.p.e20231510>
- Campos, V. F. (1996). *Qualidade total: Fundamentos e prática*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Croft, N. H. (2007). *Preserving the credibility of ISO 9001:2000 certification*. ISO Management Systems, Sept/Oct 2007.
- Fonseca, L., & Domingues, J. P. (2016). *ISO:2015 edition – Management, quality, and value*. International Journal for Quality Research, 11(1), 149–158. <https://doi.org/10.18421/IJQR11.01-0>
- Fonseca, L. M. (2015). *From quality gurus and TQM to ISO 9001:2015: A review of several quality paths*. International Journal for Quality Research, 9(1), 167–180.
- Fonseca, L. (2015). ISO 9001 quality management systems through the lens of organization culture. *Quality-Access to Success*. <https://www.researchgate.net/publication/288182627>

Goulart, M. V. G. (2010). *Modelo de excelência em gestão*. [Monografia de graduação, Universidade Federal de Goiás]. Biblioteca Digital do STF.

Heras-Saizarbitoria, I., Casadesús, M., & Dick, G. P. M. (2002). ISO 9000 certification and the bottom line: A comparative study of the profitability of Basque region companies. [Documento].

Ibrahim, M. R., Muhammad, D. U., Muhammad, B., Alaezi, J. O., & Agidani, J. (2023). *The Key to Organizational and construction Excellence: A Study of Total Quality Management*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2305.13104>

INOVINTER-Centro de Formação e de Inovação Tecnológica. (2022). *Plano da gestão dos riscos e oportunidades-2022(v.1)*. Autoria Qualidade/Direção.

International Journal of Operations & Production Management, 31(7), 789-814. <https://doi.org/10.1108/01443571111144850>

ISO. (2015). *NP EN ISO 9001:2015 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade (IPQ).

Lucena, R. F. P. (2003). *Gestão da Qualidade e Certificação ISO 9000: Conceitos, Modelos e Aplicações*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Mata, C. S. (2021). *Relatório de estágio em auditoria interna na Polisport Plásticos, S. A.* Mestrado em Auditoria, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto-Politécnico do Porto.

Neves, J. M. D. (2015). Relatório de estágio: *Implementação do Sistema de gestão da qualidade na TRANSFOR-Engenharia e Construção, S. A.* [Relatório de estágio de mestrado, Mestrado em Gestão Empresarial, Instituto Politécnico de Leiria].

Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* (4th ed.). Routledge.

Oliveira, S. M. de, Moraes, É. B. de, & Valente, G. S. C. (2022). *Ciclo PDCA: Uma metodologia de gestão*. Universidade Federal Fluminense, Escola de Enfermagem Aurora de Afonso Costa, Departamento de Fundamentos de Enfermagem e Administração, Niterói, RJ.

Portal ISO. (n.d.). ISO 9001:2015 – *Sistema de Gestão da Qualidade: Guia completo*. Portal ISO. <https://iso9001.portaliso.com/>

Portal ISO. (n.d.). *5.2 Política da Qualidade: Guia ISO 9001*. Portal ISO. <https://iso9001.portaliso.com/iso-9001-guia-completo/politica-da-qualidade/>

Pinto, A., & Soares, I. (2009). *Sistemas de gestão da qualidade: Guia para a sua implementação*. Edições Sílabo.

Pinto, S. H., Carvalho, M. M., & Lee Ho, R. (2006). *Implementação de programas de qualidade: um survey em empresas de grande porte no Brasil*. *Revista Gestão & Produção*, 13(2), 191–203. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2006000200005>

Psomas, E. L., & Fotopoulos, C. B. (2009). *The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 150–163. <https://doi.org/10.1108/02656710910928116>

Ribeiro, V. L. V. (2019). *Implementação de um sistema de gestão da qualidade numa empresa de manutenção preventiva* [Dissertação de Mestrado, Mestrado em Engenharia Industrial – Ramo da Logística, Universidade do Minho, Escola de Engenharia].

Sampaio, P., Saraiva, P., & Rodrigues, A. G. (2008). *Gestão da Qualidade: Teoria e Prática*. Lisboa: Escolar Editora.

Santana, C. L. A. (2014). *Estratégias na implementação da norma ISO 9001 em IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social)*. [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Leiria]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Leiria. <https://hdl.handle.net/10400.8/2044>

Talbot, J. (2017). *Quality Management Systems: A Practical Guide* (2nd ed.). Routledge.


Tarí, J. J. (2011). *Research into Quality Management and Social Responsibility*. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 623-638. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0833-x>

Tarí, J. J. (2004). *A implementação da gestão da qualidade: Um estudo empírico*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Valência]. Repositório Institucional da Universidade de Valência.

Zu, X., Fredendall, L. D., & Douglas, T. J. (2008). *The evolving theory of quality management: The role of Six Sigma*. *Journal of Operations Management*, 26(5), 630–650.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.03.002>

Anexos

Anexo 1 - Âmbito do SGQ

Elaborado:	Tipo de Documento: Processo do SGQ	Estado do Documento:		 consultoria e sistemas de informação, lda.
Verificado:	Título: ÂMBITO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	Alteração:	Página: 1	
Aprovado:		Processo 3		
Alteração	Descrição da alteração			Data
A	Versão inicial			
B	Alteração de Procedimentos			
C	Alteração de Procedimentos			
D	Alteração de Procedimentos			

1. Sumário

2. Objetivo

Este documento estabelece o âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade da Urbinform, com base nos requisitos da norma.....

3. Âmbito do Sistema de Gestão da qualidade

O Âmbito do SGQ foi definido considerando:

- Os fatores internos e externos relevantes ao propósito e contexto da organização;
- As necessidades e expectativas das partes interessadas pertinentes;
- Os produtos e serviços fornecidos pela organização.

3.1. Produtos e serviços da organização que serão abrangidos pelo SGQ (ISO 9001:2015,4.3)

Processo 1: Desenvolvimento de Software

Processo 2: Apoio ao Cliente

Processo 3-Segurança da Informação


3.2. Exclusões aplicáveis

Não se aplicam ao âmbito do SGQ da Urbinfor o requisito.....

4. Compromisso da Organização

A Urbinfor está comprometida com a melhoria contínua dos seus processos, produtos e serviços, garantindo a conformidade dos produtos com a norma ISO 9001:2015.

Anexo 2 - Processo de Desenvolvimento do Software

Elaborado:	Tipo de Documento: Processo do SGQ	Estado do Documento:	 <small>consultoria e sistemas de informação, lda.</small>	
Verificado:	Título: GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DO SOFTWARE	Alteração:		Página: 1/3
Aprovado:		Processo 1		

Alteração	Descrição da alteração	Data
A	Versão inicial	
B	Alteração de Procedimentos	
C	Alteração de Procedimentos	
D	Alteração de Procedimentos	

A-PROCESS OWNER

B-RECURSOS

C-OBJETIVOS

O objetivo é estabelecer metodologias e boas praticas para garantir que o processo de desenvolvimento de software resulte em sistemas funcionais, seguros e de alta qualidade, atendendo aos requisitos definidos.

D- ÂMBITO

O processo de desenvolvimento do software abrange todas as fases necessárias para transformar os requisitos de um cliente ou projeto num sistema funcional e de alta qualidade.

E-INPUTS

Documentação de requisitos, preferências e expetativas fornecidas pelo cliente.

Planeamento do projeto

Documentação de Design

F-OUTPUTS

Registo dos documentos técnicos

Registo dos testes

Registos feedback do cliente

Registo de atualizações e Correções pós-entrega

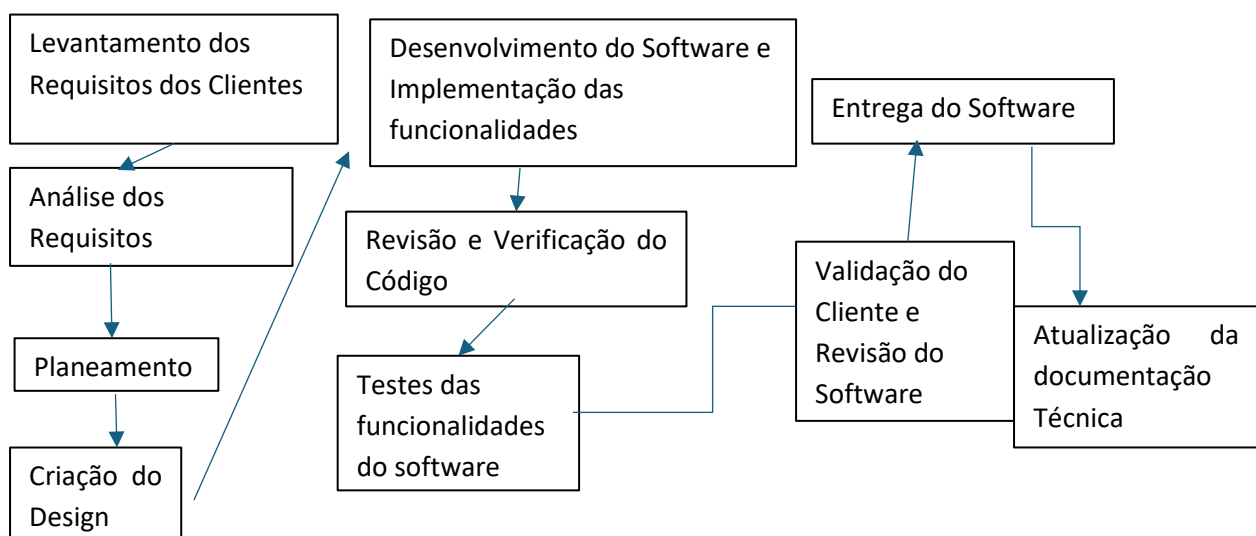
G-INDICADORES DE DESEMPENHO

Número de alterações solicitados após a entrega do sistema ao cliente.

Número de falhas reportadas pelo cliente.


Percentagem de satisfação dos clientes em relação ao software.

H-FASES E DETALHES DO PROCESSO



1. Levantamento dos requisitos
2. Análise dos requisitos
3. Planeamento
4. Criação do design
5. Desenvolvimento do software e implementação das funcionalidades
6. Revisão e Verificação do código
7. Testes das Funcionalidades do software
8. Revisão do software
9. Entrega do software
10. Atualização da documentação técnica

Anexo 3 - Processo de apoio ao cliente

Elaborado:	Tipo de Documento: Processo do SGQ	Estado do Documento:	 <small>consultoria e sistemas de Informação, lda.</small>	
Verificado:	Título: GESTÃO DE CLIENTE: APOIO AO CLIENTE	Alteração:	Página: 1/3	
Aprovado:		Processo 2		

Alteração	Descrição da alteração	Data
A	Versão inicial	
B	Alteração de Procedimentos	
C	Alteração de Procedimentos	
D	Alteração de Procedimentos	

A-PROCESS OWNER

B-RECURSOS

C-OBJETIVOS

Este processo tem como objetivo descrever as metodologias utilizadas pela Urbinfor na realização do apoio aos nossos clientes.

D-ÂMBITO

O processo abrange todas as atividades destinadas ao atendimento, resolução de problemas e suporte técnico pós-implementação atender as necessidades dos clientes de forma contínua e eficiente.

E-INPUTS

- Manual de utilização do produto
- Base de conhecimento
- Histórico do cliente
- Ticket de suporte

F-OUTPUTS

- Problema solucionado
- Relatório de atendimento
- Registo Feedback do cliente
- Documentação técnica atualizada

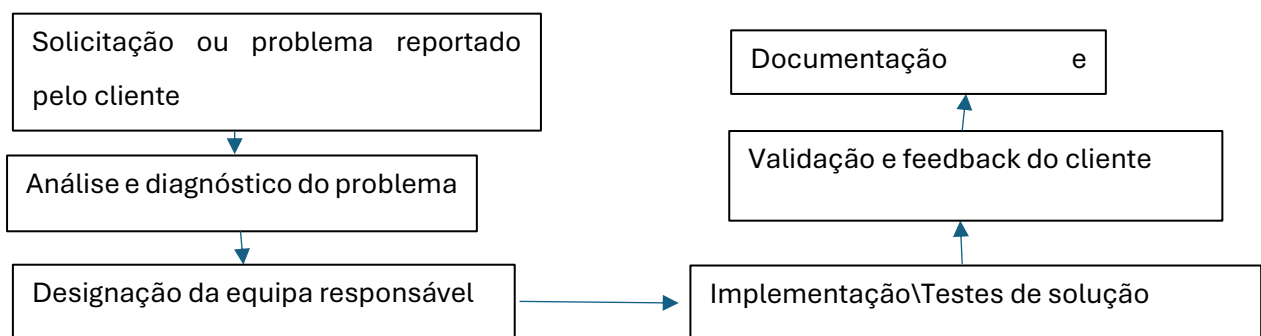
G-METRICAS

Índice de satisfação

Taxa de resolução de problemas


Tempo medio de resposta ao cliente

H-FASES DO PROCESSO



1. Solicitação ou Problema reportado pelo cliente
2. Análise e Diagnóstico do Problema
3. Designação da Equipa Responsável
4. Implementação/Teste da Solução
5. Validação e Feedback do Cliente
6. Documentação e Enceramento

Anexo 4-Processo Segurança da Informação

Elaborado:	Tipo de Documento: Processo do SGQ	Estado do Documento:		
Verificado:	Título: GESTÃO DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO: PROTEÇÃO DOS DADOS	Alteração:	Página:	1
Aprovado:		Processo 3		
Alteração	Descrição da alteração	Data		
A	Versão inicial			
B	Alteração de Procedimentos			
C	Alteração de Procedimentos			
D	Alteração de Procedimentos			

A-PROCESS OWNER

B-OBJETIVOS

O processo de gestão de segurança da Urbinfor tem como objetivo estabelecer metodologia visam garantir a proteção e integridade dos dados, assim como o monitoramento dos nossos sistemas contra ameaças cibernéticas

C-ÂMBITO

Este processo abrange todas as ações necessárias para a proteção dos dados e sistemas críticos contra riscos.

D-Input

1. Requisitos de segurança
2. Banco de dados
3. E-mails e Mensagens automáticas

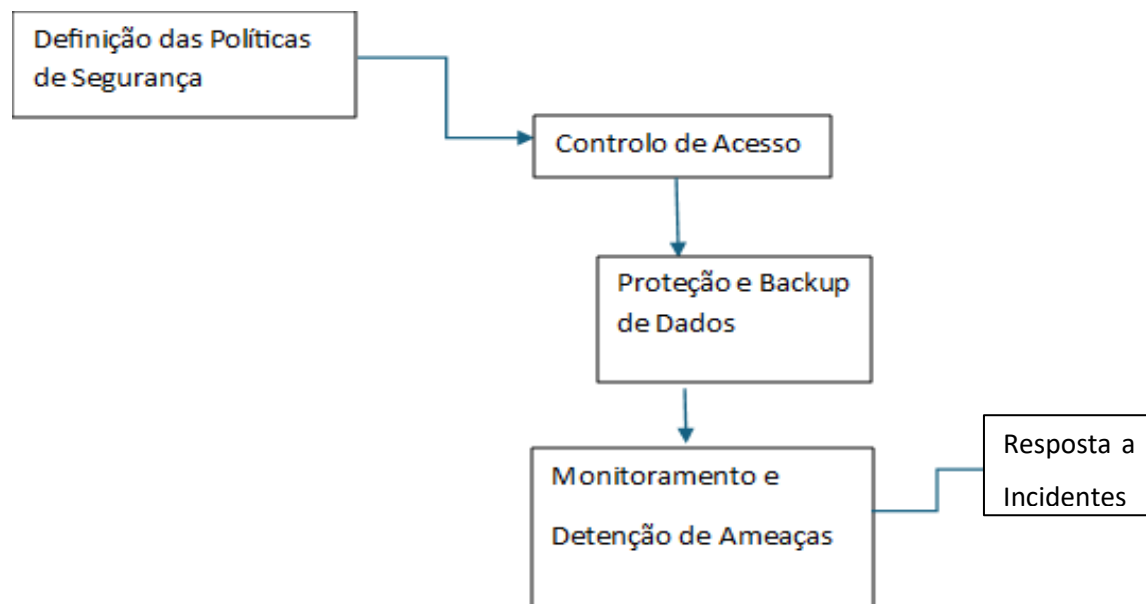
E-Output

1. Relatórios de incidentes
2. Plano de contingência
3. Documentação técnica

F-INDICADORES DE DESEMPENHO


1. Tempo medio de detenção e resposta a ameaças

G-FASES DO PROCESSO



1. Definição das Políticas de Segurança
2. Proteção e Backup de Dados
3. Monitoramento e Detenção de Ameaças
4. Resposta a Incidentes

Anexo 5 - Política de Qualidade

Elaborado:	Tipo de Documento: Processo do SGQ	Estado do Documento:		
Verificado:	Título:	Alteração: o:		
Aprovado:	POLÍTICA DA QUALIDADE	Processo		
Alteração	Descrição da alteração	Data		
A	Versão inicial			
B	Alteração de Procedimentos			
C	Alteração de Procedimentos			
D	Alteração de Procedimentos			

A Urbinfor atua no setor da consultoria e sistemas de informação desde 1996 e tem como missão a criação de software integrado e específico para diferentes setores de atividade. Estabeleceu como visão ser a referência de software específico nas áreas onde atua e ser o modelo de gestão adotado pelas empresas dentro de cada setor onde atua.

A Urbinfor está comprometida.....

O nosso compromisso com a Qualidade reflete-se na nossa missão de entregar soluções robustas e eficientes que contribuam para o sucesso dos nossos clientes, garantindo a sustentabilidade e crescimento contínuo da empresa.

Anexo 6 - Objetivo de qualidade

1. Plano do objetivo de qualidade

1- **Reduzir a taxa de não conformidades** em 15% no próximo semestre.

a) Recursos

Recursos humanos:

Consultor externo (caso justifique).

Auditores internos

Colaboradores das áreas envolvidas nos processos auditados

b) Responsável:

Gestor de qualidade

c) Prazo:

Início: 01/07/2025


Término: 31/12/2025

d) Indicadores de desempenho:

Número de ações corretivas implementadas com sucesso.

Taxa de recorrência de não conformidades.

Anexo 7 - Avaliação dos fornecedores

Elaborado:	Tipo de Documento: Processo do SGQ	Estado do Documento:		 <small>consultoria e sistemas de informação, lda.</small>
Verificado:	Título:	Alteração:	Página: 1	
Aprovado:	AVALIAÇÃO QUALIFICAÇÃO FORNECEDORES	E DE Processo		
Alteração	Descrição da alteração			Data
A	Versão inicial			

1. Objetivo

Definir regras de seleção, avaliação e acompanhamento dos fornecedores da Urbinfor.

2. Critérios de Avaliação

A avaliação dos fornecedores é realizada com base nos seguintes critérios:

1. Qualidade do produto ou serviço
2. Desempenho e Cumprimento de prazos
3. Certificações e Conformidade Regulatória
4. Capacidade Técnica e Inovação
5. Custos e Condições Comerciais
6. Responsabilidade Ambiental e Social
7. Atendimento ao Cliente e Suporte Pós-Venda

3. Qualificação dos Fornecedores

Classe	Pontuação	Descrição
Fornecedor Preferencial		
Fornecedor Aceitável		
Fornecedor Recurso		
Fornecedor Rejeitado		

4. Revisão e Atualização

Este documento será revisado periodicamente para garantir sua adequação nas mudanças nas necessidades e prioridades da empresa.