

Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Laís Alexandra Mendes Fonte

Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo  
referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa:  
Quitérios – Fábrica de Quadros Eléctricos, Lda.







Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

LAIS ALEXANDRA MENDES FONTE

Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios – Fábrica de Quadros Eléctricos, Lda.

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão, realizado sob a orientação da Professora Maria Georgina da Costa Morais e supervisão de Iris Susana Mendes de Oliveira, na empresa Quitérios – Fábrica de Quadros Eléctricos, Lda.

Coimbra, Outubro de 2017

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

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

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a oportunidade que a Quitérios me concedeu para a realização deste Projeto na sua organização, em especial à Eng<sup>a</sup> Iris Oliveira que desde o início se disponibilizou para acompanhar este trabalho e que apoiou na criação e implementação das ferramentas de gestão, dada a sua vasta experiência na área da qualidade. Agradeço ainda à Gestão da Quitérios e aos colaboradores com quem tive a possibilidade de interagir, tendo sido a sua participação e cooperação uma mais-valia para o sucesso da implementação da transição do seu sistema de gestão da qualidade.

Agradeço também à Professora Doutora Georgina Morais pela sua orientação na elaboração deste Projeto, e pelo seu contributo na disponibilização de informação relevante acerca do tema deste Projeto.

Por fim, um especial agradecimento a todas as pessoas que me motivaram ao longo deste Projeto, que me incentivaram a “ser cada vez melhor”, que me ensinaram que nada se obtém sem trabalho, e que o sucesso, na maioria das vezes, só depende do nosso empenho e dedicação.

A todos, guardo um carinho e um agradecimento muito grande.

## **RESUMO**

O presente Trabalho de Projeto reflete o processo de transição do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa Quitérios – Fábrica de Quadros Eléctricos, Lda. para a nova revisão da norma NP EN ISO 9001:2015.

Este processo de transição decorreu da decisão da Gestão da Quitérios em manter o seu sistema certificado na qualidade, sendo o principal objetivo deste Projeto a implementação das alterações necessárias para a conformidade do seu sistema de gestão da qualidade com os requisitos do referencial normativo NP EN ISO 9001:2015.

Atualmente, as organizações enfrentam uma envolvente fortemente competitiva e exigente. Sistemas de Gestão consolidados e adequadamente estruturados para fazer face às constantes alterações dos requisitos dos clientes e outras partes interessadas, focados na eficiência e monitorização do desempenho dos processos e uma mentalidade de melhoria contínua com ênfase nos resultados, podem ser decisivos para as organizações alcançarem o sucesso dos seus objetivos.

Para a implementação dos novos requisitos do referencial normativo no sistema de gestão da qualidade da Quitérios, foi realizado inicialmente um levantamento de estado do sistema antes de se iniciar a sua transição, seguindo-se a definição das alterações a implementar e por fim uma auditoria interna sobre os resultados das ações implementadas, onde se verificou a conformidade do seu sistema de gestão da qualidade com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015.

Este processo teve início em Janeiro do presente ano e término no mês de Setembro do mesmo ano, correspondendo este último à data de realização da Auditoria de transição.

Contudo, como em qualquer projeto existem sempre melhorias a introduzir. Assim, em termos de pesquisa futura pode apontar-se a implementação das oportunidades de melhoria detetadas na auditoria e outras que a própria organização vier a detetar

Palavras-chave:

Qualidade, Sistemas de Gestão de Qualidade, ISO 9001:2015, Transição da Norma, Auditoria.

## **ABSTRACT**

*The present Project Work reflects the transition process of the Quality Management System of the company Quitérios - Fábrica de Quadros Eléctricos, Lda. for the new revision of the norm NP EN ISO 9001: 2015.*

*This transition process resulted from the decision of the Management of the Quitérios to keep their system certified in quality, and the main objective of this Project is to implement the necessary changes to the compliance of its quality management system with the requirements of the normative reference NP EN ISO 9001: 2015.*

*Organizations today face a highly competitive and demanding environment. Management systems that are consolidated and adequately structured to meet changing customer and other stakeholder requirements, focused on efficiency and process performance monitoring and a continuous improvement mentality with a focus on results, can be decisive for organizations to achieve the success of your goals.*

*For the implementation of the new requirements of the normative benchmark in the quality management system of the Quitérios, a survey of the state of the system was carried out before its transition began, followed by the definition of the changes to be implemented and finally an internal audit on the results of the implemented actions, where the conformity of its quality management system with the requirements of NP EN ISO 9001: 2015 was verified.*

*This process began in January of this year and ends in September of the same year, the latter corresponding to the date of the transition audit.*

*However, as in any project there are always improvements to be introduced. Thus, in terms of future research may point to the implementation of improvement opportunities detected in the audit and others that the organization itself detects*

*Keywords:*

*Quality, Quality Management Systems, ISO 9001: 2015, Standard Transition, Auditing.*

# ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO .....	1
1 – REVISÃO DE LITERATURA.....	3
1.1    Conceito de “Qualidade” .....	3
1.2    Sistemas de Gestão da Qualidade .....	4
1.2.1    O que é um Sistema de Gestão da Qualidade? .....	4
1.2.2    Princípios de Gestão da Qualidade .....	6
1.2.3    Benefícios da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade .....	9
1.2.4    Fases de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade.....	10
1.2.5    Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade .....	12
1.3    A Família da Norma da Qualidade ISO 9001 .....	16
1.3.1    A Normalização – origem e conceitos.....	16
1.3.2    Evolução histórica da norma da qualidade .....	17
1.3.3    Caracterização genérica das alterações na norma da qualidade .....	19
1.3.4    A transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo .....	23
2 – APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE: QUITÉRIOS – FÁBRICA DE QUADROS ELECTRICOS, LDA.....	26
2.1    Identificação da Entidade.....	26
2.2    Síntese Histórica.....	27
2.3    Atividade Económica .....	28
2.4    Indicadores Económico-Financeiros .....	29
2.5    Organigrama.....	30
2.6    Missão, Visão, Valores e Política de Gestão.....	31
2.7    Produtos, Clientes e Fornecedores .....	32
2.8    Stakeholders .....	34

2.9	Enquadramento estratégico .....	36
3	– PROJETO DA TRANSIÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DA QUITÉRIOS.....	40
3.1	Apresentação do Projeto .....	40
3.1.1	Âmbito e aplicação do Projeto.....	40
3.1.2	Objetivos do Projeto .....	40
3.1.3	Metodologia do Projeto .....	41
3.2	Apresentação do Sistema de Gestão da Qualidade da Quitérios.....	42
3.2.1	Caracterização do Sistema de Gestão da Qualidade da Quitérios .....	42
3.2.2	Abordagem por Processos .....	45
3.2.3	Melhoria Contínua – Ciclo PDCA.....	48
3.2.4	Revisão ao Sistema .....	49
3.3	Planeamento da Transição do Sistema de Gestão da Qualidade da Quitérios .	51
3.4	Calendarização do Plano de Transição .....	54
3.5	Implementação dos Novos Requisitos da NP EN ISO 9001:2015 .....	56
3.5.1	Contexto da Organização.....	56
3.5.2	Partes Interessadas Relevantes.....	59
3.5.3	Pensamento baseado no risco .....	61
3.5.4	Conhecimento Organizacional.....	63
3.5.5	Comunicação .....	65
3.5.6	<i>Design</i> e desenvolvimento de produtos e serviços .....	65
3.6	Avaliação da eficácia das ações implementadas .....	67
	CONCLUSÃO .....	69
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	71
	APÊNDICES .....	74
	APÊNDICE 1. ANÁLISE PEST .....	75

APÊNDICE 2. MATRIZ DAS PARTES INTERESSADAS .....	76
APÊNDICE 3. GRELHA DE AVALIAÇÃO DE RISCOS .....	77
APÊNDICE 4. MATRIZ DE RISCO DO PROCESSO 05 – IDI.....	78
APÊNDICE 5. MATRIZ DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	79
APÊNDICE 6. PLANO DE COMUNICAÇÃO.....	80
ANEXOS .....	81
ANEXO 1 .....	82
ANEXO 2 .....	84
ANEXO 3 .....	86
ANEXO 4 .....	88
ANEXO 5 .....	90
ANEXO 6 .....	92
ANEXO 7 .....	94

## ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

### - Índice de Quadros:

Quadro 2:1 - Distribuição do capital social da empresa Quitérios .....	26
Quadro 2:2 - Código da Atividade Económica da empresa Quitérios.....	29
Quadro 2:3 - Principais indicadores económico-financeiros da empresa Quitérios .....	29
Quadro 2:4 - Cadeia de distribuição da empresa Quitérios .....	35

### - Índice de Figuras:

Figura 1.1 - Representação da estrutura da norma internacional ISO 9001 no ciclo PDCA.....	8
Figura 1.2 - A estrutura de alto nível e o ciclo PDCA.....	20
Figura 1.3 - Estrutura lógica para normas de gestão de sistemas .....	20
Figura 2.1 - Logótipo da empresa Quitérios .....	28
Figura 2.2 - <i>Slogan</i> da empresa Quitérios.....	28
Figura 2.3 - Organigrama da empresa Quitérios – Fábrica de Quadros Eléctricos, Lda.	30
Figura 2.4 – Fluxograma da Cadeia de Distribuição da empresa Quitérios .....	36
Figura 2.5 - Índice de Posicionamento da empresa Quitérios face à concorrência .....	39
Figura 2.6 - Índice de Inovação da empresa Quitérios face à concorrência .....	39
Figura 3.1 - Análise da Satisfação dos Clientes da empresa Quitérios.....	44
Figura 3.2 - Cartografia dos Processos do SGQ da empresa Quitérios .....	47
Figura 3.3 - Metodologia PDCA no Plano de Transição do SGQ.....	51
Figura 3.4 - Cronograma de fases da transição do SGQ da Quitérios .....	54
Figura 3.5 - Análise SWOT do contexto da Quitérios.....	58
Figura 3.6 - Ilustração gráfica das Partes Interessadas da empresa Quitérios .....	60
Figura 3.7 - Índice de Vendas de Novos Produtos Quitérios.....	66

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

**ANACOM** - Autoridade Nacional de Comunicações

**APCER** - Associação Portuguesa De Certificação

**BSC** – *Balanced Scorecard*

**CAE** – Código de Atividade Económica

**CASCO** - *Committee on conformity assessment* (Tradução: Comité de Avaliação de Conformidade)

**CE** – Comissão Europeia

**CERTIEL** - Associação Certificadora de Instalações Eléctricas

**DGEG** - Direção-Geral de Energia e Geologia

**EBIT** - *Earnings Before Interest and Taxes* (Tradução: Resultados Antes de Juros e Impostos)

**EDP** - Energias de Portugal

**EFQM** - *European Foundation for Quality Management*

**EMM** – Equipamentos de Monitorização e Medição

**EN** – *European Norm* (Tradução: Norma Europeia)

**ERSE** - Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos

**FUNDIBEQ** - Fundação Ibérico Americana para a Gestão da Qualidade

**I&D** – Investigação e Desenvolvimento

**IDI** – Investigação, Desenvolvimento e Inovação

**IPAC** – Instituto Português de Acreditação

**IPQ** – Instituto Português da Qualidade

**IQNet** - *The International Certification Network*

**ISO** – *International Organization for Standardization* (Tradução: Organização Internacional de Normalização)

**IT** – Instrução de Trabalho

**NP** – Norma Portuguesa

**P&S** – Produtos e Serviços

**PDCA** - *Plan-Do-Check-Act* (Tradução: Planear-Executar-Verificar-Atuar)

**PEST** – Político, Económico, Social, Tecnológico

**SGQ** – Sistema de Gestão da Qualidade

**SINFIC** - Sistemas de Informação Industriais e Consultoria

**SPQ** – Sistema Português da Qualidade

**SWOT** – *Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats* (Tradução: Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)

**VAB** - Valor Acrescentado Bruto

## **INTRODUÇÃO**

Começando por explorar o tema principal deste Projeto, coloca-se a questão, o que se entende por Qualidade?

Recorrendo a alguns excertos de um artigo emitido por Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA, este refere que a Qualidade é uma palavra de origem latina “qualis” que significa “algo que se apresenta tal como é na realidade”. A qualidade é um fator de extrema importância para produtores, clientes e consumidores e que se vai repercutir nas estratégias de produção, serviços e compras, através da implementação de um sistema de gestão que garanta a conformidade dos seus produtos e serviços ao longo dos processos.

O reconhecimento internacional do Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a ISO 9001 prestigia a imagem de qualquer Organização. Simultaneamente proporciona a melhoria contínua dos processos e do próprio sistema, o que se traduz na melhoria geral da performance e na influência positiva sobre os resultados da Organização.

Denota-se que os clientes estão cada vez mais conscientes da Qualidade e esperam que os fornecedores satisfaçam proactivamente as mais altas exigências de qualidade de produtos e serviços, de forma a assegurar a satisfação das suas necessidades a curto e médio prazo.

Segundo Luís Fonseca (2015) nos seus mais recentes artigos publicados, a transição para a norma ISO 9001:2015 pode trazer às organizações grandes benefícios para os Sistemas de Gestão da Qualidade.

Com objetivo de assegurar a satisfação das necessidades dos seus clientes, e procurando alcançar maiores benefícios com a antecipação da transição do seu sistema para a nova revisão da norma NP EN ISO 9001:2015, a Gestão da Quitérios decidiu assim avançar com o processo de renovação do seu certificado da qualidade.

Para tal, foi definido um plano de transição e respetivo cronograma com as alterações a introduzir no Sistema de Gestão da Qualidade da Quitérios, procurando sempre seguir a política de melhoria contínua e implementando as necessárias ações de melhoria por forma a garantir a conformidade dos seus processos e, conseqüentemente, dos seus produtos.

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

O presente trabalho foi desenvolvido no âmbito do Projeto de Mestrado de Controlo de Gestão no Instituto Superior e de Administração de Coimbra, encontrando-se dividido em três capítulos principais, começando o primeiro com uma breve revisão da literatura, onde são abordados os temas mais relevantes para o desenvolvimento deste Trabalho.

No segundo capítulo é caracterizada a entidade onde foi desenvolvido o presente Projeto, a Quitérios – Fábrica de Quadros Eléctricos, Lda., e por fim, no terceiro capítulo, segue-se o desenvolvimento do processo de transição do seu sistema de gestão, interpretando os novos requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015 e apresentando as respetivas metodologias aplicadas.

Após a exposição destes três capítulos é ainda apresentada uma conclusão com referência aos resultados obtidos neste Projeto, incluindo as principais dificuldades com o desenvolvimento do mesmo e, algumas sugestões para organizações que se encontrem em processo de transição do seu sistema de gestão.

## **1 – REVISÃO DE LITERATURA**

Este capítulo tem como objetivo o enquadramento no tema do Projeto, sendo abordados os tópicos principais e os conceitos mais relevantes relacionados com o tema da Qualidade, da importância de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) nas Organizações, e ainda, sobre a necessidade destas em obter a certificação como forma de alcançar vantagem competitiva e consequentemente o sucesso dos seus próprios objetivos.

### **1.1 Conceito de “Qualidade”**

No quotidiano, qualidade é muitas vezes associada a ‘excelência’, ‘extraordinário’, ‘o melhor’.

Estas características sugerem que a qualidade tem portanto uma componente subjetiva, já que esta pode compreender diferentes perspetivas ou experiências de pessoa para pessoa. No entanto, do ponto de vista do controlo da qualidade tornou-se necessária a sua objetivação e quantificação de forma a ser monitorizada/medida. De acordo com Pires<sup>1</sup> (2012), mesmo as características subjetivas devem, na medida do possível ter alguma forma de avaliação, de outro modo não existirá possibilidade de controlo.

A ideia inicial de qualidade pode dizer-se que surgiu nos Estados Unidos da América, durante a Segunda Guerra Mundial. O controlo de qualidade do armamento produzido e vendido era fundamental para o sucesso desta indústria. Esta ideia é depois abraçada pelo Japão na reconstrução pós-guerra, onde adquire outra dimensão através do contributo de Deming<sup>2</sup>, que foi sem dúvida uma das grandes figuras da revolução da qualidade na indústria. Segundo este, "Qualidade é tudo aquilo que melhora o produto

---

<sup>1</sup> **Pires, António Ramos** - responsável pela implementação de técnicas e métodos de gestão da qualidade num vasto número de organizações em diversos setores da indústria, serviços e administração pública. É assessor da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) desde 1994, Avaliador Coordenador da Fundação Ibérico Americana para a Gestão da Qualidade (FUNDIBEQ) desde 2001, e Auditor Coordenador em Sistemas de gestão desde 1997. Desde 2012 é Presidente da Direção da Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ).

<sup>2</sup> **Deming, W. Edwards** (1900-1993) - Considerado por muitos como o mestre da melhoria contínua da qualidade, mais conhecido por seu trabalho no Japão desde o início dos anos 1950, onde ensinou aos principais gerentes e engenheiros os métodos de gestão da qualidade. Desempenhou ainda um papel importante no ressurgimento da indústria automobilística americana no final da década de 1980 na América, onde consultou empresas como Ford, Toyota, Xerox, Ricoh e Sony, cujos negócios foram revitalizados após a adoção de seus métodos de gestão da qualidade.

do ponto de vista do cliente", ou seja, é um processo que procura alcançar resultados (produtos ou serviços) que satisfaçam o cliente/consumidor.

Neste sentido, a qualidade começa na identificação das necessidades do consumidor e na sua expressão em termos de funções e especificações dos produtos e serviços (P&S), o que nos leva à referência mais atual sobre o que é a qualidade, apresentada pela norma portuguesa da qualidade NP EN ISO 9000:2015:

- “Uma organização focada na qualidade promove uma cultura que se traduz em comportamentos, atitudes, atividades e processos que proporcionam valor ao satisfazer as necessidades e as expectativas dos clientes e de outras partes interessadas relevantes.
- A qualidade dos produtos e serviços de uma organização é determinada pela aptidão para satisfazer os clientes e pelo impacto, pretendido ou não, sobre outras partes interessadas relevantes.”

## **1.2 Sistemas de Gestão da Qualidade**

### **1.2.1 O que é um Sistema de Gestão da Qualidade?**

O referencial normativo NP EN ISO 9000:2015 (página 7) apresenta o conceito de Sistema de Gestão como um “conjunto de elementos interrelacionados ou interatuantes de uma organização para o estabelecimento de políticas e objetivos e de processos para atingir esses objetivos.”

Acrescenta ainda o normativo NP EN ISO 9000:2015 o seguinte:

- “Um SGQ inclui atividades que permitem à organização identificar os seus objetivos e determinar os processos e recursos requeridos para atingir os resultados desejados.
- O SGQ gere os processos e recursos interatuantes que são necessários para proporcionar valor e obter resultados para as partes interessadas que são relevantes.
- O SGQ permite à gestão de topo otimizar a utilização dos recursos, tendo em consideração as consequências a longo e a curto termo das suas decisões.

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

- Um SGQ proporciona os meios para identificar as ações para tratar das consequências, desejadas ou não desejadas, do fornecimento de produtos e serviços.”

Por fim, refere também o normativo NP EN ISO 9000:2015 que:

- “Um SGQ é um sistema dinâmico que evolui ao longo do tempo através de períodos de melhoria. Em todas as organizações há atividades de gestão da qualidade, quer tenham ou não sido formalmente planeadas.
- Um SGQ formal proporciona um enquadramento para o planeamento, a execução, a monitorização e a melhoria do desempenho das atividades de gestão da qualidade.
- Não é necessário que o SGQ seja complicado; deve pelo contrário, refletir com rigor as necessidades da organização.”

Considerando o SGQ um subsistema da gestão da organização, Pires (2012) refere que os procedimentos da gestão deste sistema devem assegurar que as atividades técnicas decorrem de uma forma controlada, fazendo parte do sistema da qualidade apenas os documentos que compreendem a política, a estrutura de autoridade e responsabilidades e os procedimentos para cada um dos requisitos do sistema, sendo aplicável em todas as circunstâncias, independentemente do projeto, produto ou cliente específico.

Na análise de um sistema da qualidade, segundo Pires (2012:59) deve considerar-se três aspetos diferentes, mas complementares:

- “1 - O sistema existe, está definido e é visível, isto é, está suficientemente documentado;
- 2 - A política e os procedimentos são entendidos e seguidos a todos os níveis da organização;
- 3 - O sistema é eficaz, isto é, permite atingir os objetivos e resolver os problemas de uma forma sistemática, de acordo com os procedimentos definidos e da forma mais económica.”

“Para que a política e os procedimentos sejam entendidos e seguidos a todos os níveis da organização, é necessário que sejam atribuídas responsabilidades por cada atividade e, particularmente, pela manutenção e atualização do sistema, o qual deverá ser revisto

periodicamente ao mais alto nível, com base na sua adequabilidade e extensão, para tratar dos problemas surgidos ou que previsivelmente poderão surgir.” (Pires, 2012)

### **1.2.2 Princípios de Gestão da Qualidade**

Nos anos 90, um grupo de peritos reuniram e resumiram as filosofias dos grandes estudiosos da qualidade, como *Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum*, entre outros, e desenvolveram os oito princípios de gestão da qualidade, considerados também como os pilares fundamentais da norma da qualidade (ISO 9001) e que se mantiveram quase inalterados até aos dias de hoje. Cada princípio está declarado e fundamentado pela sua importância para as Organizações, mostrando que a adoção destes permite obter a capacidade de gerir os desafios resultantes do ambiente em que estão inseridas.

Atualmente, os princípios de gestão da qualidade, de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2015, são sete, tendo sido uma das alterações recentes deste normativo juntar dois dos princípios originais “abordagem por processos” e “abordagem sistémica de gestão” num novo e único princípio.

Os sete princípios de gestão da qualidade, de acordo com a Associação Portuguesa De Certificação (APCER) no seu Guia de Utilizador de 2015, são atualmente os seguintes:

- 1 - FOCO NO CLIENTE – o foco primordial da gestão da qualidade é a satisfação dos requisitos dos clientes e o esforço em exceder as suas expectativas, compreendendo o que pretendem e fornecendo-lhes P&S que vão de encontro às suas necessidades.
- 2- LIDERANÇA – Os líderes estabelecem, a todos os níveis, unidade no propósito e direção e criam as condições para que as pessoas se comprometam em atingir os objetivos da Organização, trabalhando para alcançar os resultados pretendidos.
- 3 - COMPROMETIMENTO DAS PESSOAS – é essencial para a organização que as pessoas sejam competentes, autónomas e comprometidas para entregar valor, e para isso é importante que os resultados obtidos sejam comunicados e sempre que possível reconhecidos potenciando a sua manutenção e melhoria.
- 4 - ABORDAGEM POR PROCESSOS – resultados consistentes e previsíveis são atingidos de modo eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e geridas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente. Uma Organização que compreende como os resultados são obtidos através dos processos

pode otimizar o seu SGQ e conseqüentemente melhorar o seu desempenho. Permite ainda a otimização dos recursos usados e das atividades empreendidas, sendo uma base para análise e melhoria da eficiência. A abordagem por processos é a abordagem sistémica adotada pela norma, sendo transversal a esta, integrada no ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) e integrada com o pensamento baseado em risco, com vista a obter vantagem das oportunidades e prevenir resultados indesejados.

O ciclo PDCA é uma metodologia de apoio à gestão da qualidade, que visa tornar os processos mais ágeis, claros e objetivos para as organizações. Utiliza, para isso, 4 fases: planear (*plan*), fazer (*do*), verificar (*check*) e controlar (*act*).

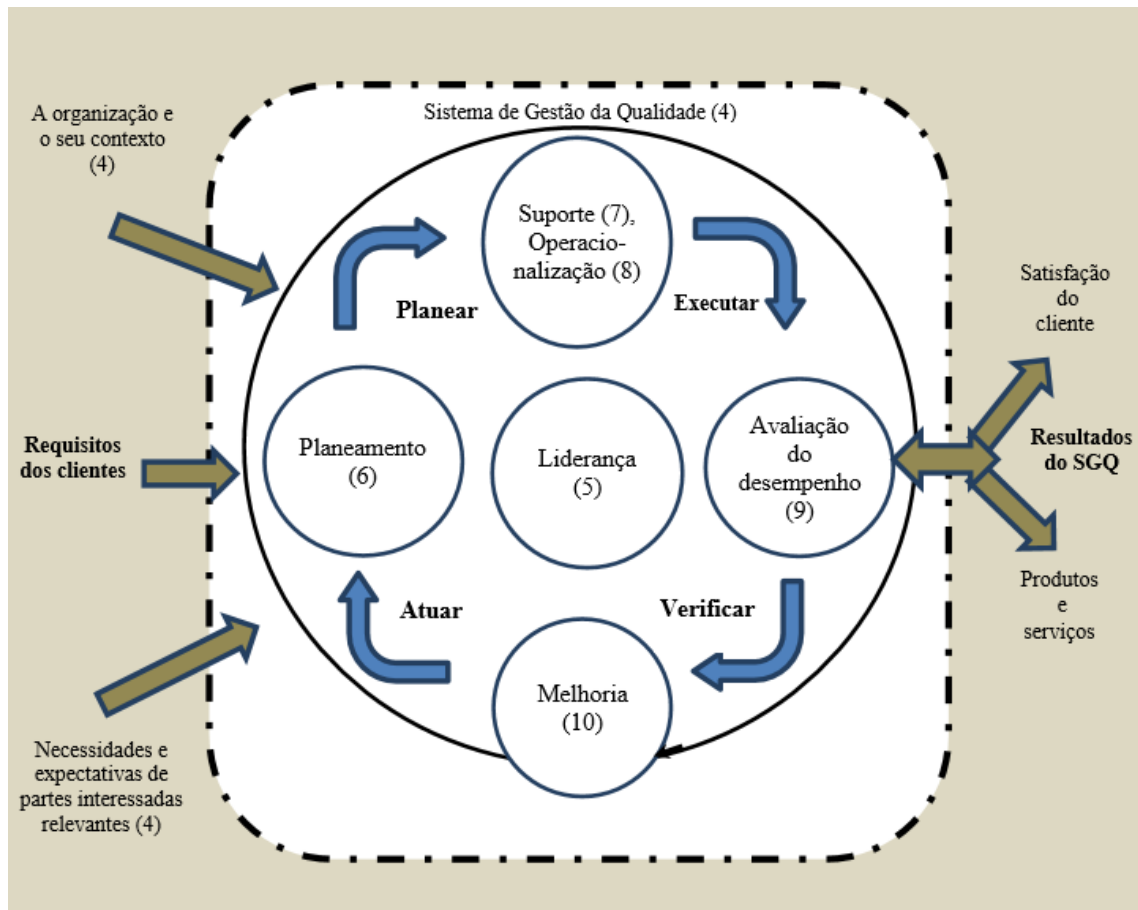
Este ciclo, também conhecido como ciclo de Deming, foi amplamente divulgado por Willian E. Deming, contudo foi desenvolvido por Walter Schewart em 1930.

Atualmente, a maioria das organizações que tem o seu foco na melhoria contínua, utilizam o ciclo PDCA para potenciar os seus resultados, já que se trata de uma metodologia que permite controlar e melhorar os processos de forma continua.

O ciclo PDCA é ainda descrito pelo normativo da qualidade NP EN ISO 9001:2015 (páginas 9 e 10) da seguinte forma:

- “Planear (*plan*): estabelecer os objetivos do sistema e os seus processos, bem como os recursos necessários para obter resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização e identificar e tratar riscos e oportunidades;
- Executar (*do*): implementar o que foi planeado;
- Verificar (*check*): monitorizar e (onde aplicável) medir os processos e os P&S resultantes por comparação com políticas, requisitos e atividades planeadas e reportar os resultados;
- Atuar (*act*): empreender ações para melhorar o desempenho, conforme necessário.”

O ciclo PDCA pode ser aplicado a todos os processos e ao Sistema de Gestão como um todo. A figura 1.1 representa como a estrutura da norma internacional ISO 9001:2015 pode ser incorporada neste ciclo.



**Figura 1.1 - Representação da estrutura da norma internacional ISO 9001 no ciclo PDCA**

Fonte: Instituto Português da Qualidade (IPQ), (2015:10)

- 5 - MELHORIA – As Organizações que têm sucesso estão permanentemente focadas na melhoria. A melhoria aplica-se tanto aos P&S fornecidos como também às atividades e processos da Organização, e resulta em identificar oportunidades de fazer mais ou fazer melhor e assim aumentar os seus resultados e a satisfação do cliente, melhorando o desempenho e eficácia do seu sistema de gestão.

- 6 - TOMADA DE DECISÃO BASEADA EM EVIDÊNCIAS – é mais provável que as decisões baseadas na análise e na avaliação de dados e de informação produzam os resultados desejados.

- 7 - GESTÃO DAS RELAÇÕES – para terem um sucesso sustentado, as Organizações gerem as suas relações com partes interessadas, determinando quais são as relevantes e quais os objetivos comuns, de forma a assegurar uma resposta aos riscos e oportunidades, permitindo a partilha de recursos e competências e assim aumentar a criação de valor para todos.

### **1.2.3 Benefícios da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade**

Partindo do princípio que todas as pessoas preferem obter produtos/serviços de qualidade, também quem os oferece deve procurar produzi-los ao menor custo possível. Ora, se o controlo da qualidade das saídas de produto for baixo ou até inexistente durante o processo de planeamento e produção, então a probabilidade de haver custos de reparação ou substituição aumenta, e quanto mais alto for o risco de erro humano ou tecnológico durante o processo, maiores serão os custos da falha.

Neste sentido, um sistema da qualidade que gera informação precisa e rigorosa, e permite um controlo e gestão das atividades relacionadas com a qualidade dos produtos e serviços que fornece, proporciona uma melhor gestão da qualidade e portanto também uma melhor gestão da organização, com a confiança de que as necessidades dos seus clientes estão a ser satisfeitas de forma eficaz e eficiente.

No entanto, o investimento num sistema da qualidade só é justificado quando os benefícios superam os custos da sua implementação e manutenção. Por exemplo, numa organização com uma estrutura informal onde tipicamente reside grande parte da autoridade numa só pessoa, e os produtos/serviços não requerem conhecimentos muito específicos nem ferramentas de grande valor, neste caso provavelmente não haverá benefícios suficientes em alterar uma estrutura que habitualmente não cede a mudanças.

Partindo para uma abordagem sistemática, Pires (2012:59) refere que “os objetivos da qualidade, não só orientam e motivam todas as pessoas para a sua obtenção, mas também requerem que todos os aspetos sejam levados em conta, desde os humanos e organizacionais aos técnicos. Para além disso, o sistema da qualidade é dinâmico e adapta-se às alterações do meio envolvente (mercado, clientes, fornecedores, tecnologia...)”

Ainda, de acordo com o mais recente conceito de qualidade apresentado no normativo NP EN ISO 9000:2015, este refere uma vantagem muito importante quando se introduz a qualidade nas empresas, que é a garantia da satisfação das necessidades e das expectativas dos clientes e de outras partes interessadas relevantes.

Na introdução (página 7) do normativo NP EN ISO 9001:2015 são também referidos os benefícios potenciais para uma organização que implemente o seu SGQ com base nos requisitos desta norma, sendo os seguintes:

- “a) Aptidão para fornecer de forma consistente produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;
- b) Facilitar oportunidades para aumentar a satisfação do cliente;
- c) Tratar riscos e oportunidades associados ao seu contexto e objetivos;
- d) Aptidão para demonstrar a conformidade com requisitos especificados do sistema de gestão da qualidade.”

Apesar das grandes vantagens que um SGQ pode trazer a uma organização conforme referido anteriormente, a decisão de avançar ou não com a implementação deste sistema deverá sempre ser tomada tendo em consideração uma análise particular dos custos envolvidos e benefícios acrescidos.

#### **1.2.4 Fases de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade**

A implementação de um SGQ deve seguir uma estrutura composta por várias fases para ser mais fácil trabalhar todos os níveis de intervenção. Esta estrutura poderá ser mais ou menos complexa conforme a dimensão e o tipo de atividade da organização.

Pela experiência e testemunho de vários profissionais da área, a principal dificuldade na implementação de um SGQ reflete-se na falta de informação aos colaboradores, que advém normalmente de uma fraca abordagem do assunto por parte da Gestão de Topo. Este processo deve ser encarado como uma mudança positiva dos resultados, que está diretamente relacionada com a melhoria do desempenho a todos os níveis da estrutura da empresa. A melhor forma de prevenir a resistência é envolvendo todos os intervenientes da organização na implementação do sistema, motivando-os para o sucesso através da sua própria perceção dos benefícios conquistados.

Para Pinto e Soares (2011) a implementação de um SGQ deve seguir dez fases essenciais. Ora, considerando que esta é a proposta de estrutura mais aproximada da realidade e necessidade das empresas, segue-se o resumo das dez fases sugeridas pelos referidos autores:

1. **Levantamento inicial:** nesta fase pretende-se conhecer o estado atual da organização no que respeita a qualidade. Começa-se por analisar o que a organização faz e como faz, identificando os seus processos críticos e os eventuais subprocessos desses processos. Para facilitar deve ser desenhado um fluxograma dos processos.

2. **Sensibilização da gestão:** deve-se sensibilizar as direções para as vantagens de implementar um SGQ e promover ações de sensibilização para o maior número possível de colaboradores, de modo a conseguir a adesão de todos e colaboração de cada um.
3. **Definição da política da qualidade:** A Política da Qualidade deve ter em consideração a realidade da organização de modo a que seja adaptada às suas necessidades. Deve também assegurar o comprometimento da gestão de topo e a participação de todos os colaboradores.
4. **Definição da equipa de projeto:** nesta fase há que analisar o trabalho que tem de ser feito e quem o pode fazer. Depois de avaliadas as competências de que dispõe, a organização toma uma decisão no que respeita à necessidade de contratar ajuda externa.
5. **Definição do plano de implementação:** é estabelecer os objetivos do projeto, definir a sua calendarização, as competências e responsabilidades individuais de cada elemento da equipa de projeto, a forma de monitorização dos progressos do projeto e a periodicidade das reuniões com a gestão de topo.
6. **Formação da equipa de projeto em SGQ:** a organização deve providenciar formação especializada de modo a dotar a equipa de projeto das competências necessárias para a boa prossecução do projeto.
7. **Planeamento:** é feito com base na análise das exigências da norma da qualidade atual onde, geralmente, a organização verifica que uma parte significativa das exigências constitui já prática corrente. A partir daqui já se pode compilar a documentação interna existente e verificar o exigido na norma, melhorando, assim, algumas das práticas existentes de modo a evidenciar a conformidade com os requisitos e, redigindo a forma como se realizam (ou se vão realizar), controlam e registam as atividades.
8. **Implementação e funcionamento:** para que um sistema funcione, é fundamental o envolvimento de todos os colaboradores, sendo isto essencial para a implementação e funcionamento de um SGQ.
9. **Verificação e ações corretivas:** deve ser feita uma análise crítica do sistema quanto à prossecução dos seus objetivos e criados os mecanismos que permitem o controlo sistemático e permanente de modo a agir proactivamente sobre o sistema.

10. **Certificação:** fase em que uma entidade certificadora assegura (certifica) que o sistema cumpre os requisitos do referencial normativo. Deste modo, o sistema garante aos clientes (internos e externos) que as atividades da organização se processam de modo controlado e de acordo com o previsto.

Esta última fase da certificação não é considerada obrigatória. Aliás, muitas empresas que não pretendem envolver-se nos custos da certificação apenas implementam o SGQ como uma ferramenta de apoio à gestão da empresa, considerando que este sistema traz benefícios no controlo interno dos seus processos, deixando de lado qualquer impacto que a certificação poderia trazer junto dos clientes e no mercado.

Por exemplo, uma empresa que anualmente já alcança o volume de vendas pretendido face à sua capacidade de produção, no entanto, sabe que pode aumentar a sua margem de lucro através da diminuição dos custos de falha na produção. Através da implementação de um SGQ esta empresa conseguirá alcançar melhores resultados, melhorando o desempenho dos colaboradores através de formação e sensibilização, maior responsabilização nas tarefas e comprometimento com os objetivos do sistema, analisando a qualidade dos seus fornecedores e respetivos produtos, realizando planos de manutenção dos equipamentos, desenhando os processos e definindo procedimentos que possam ser acompanhados e ser possível a deteção atempada de erros e respetivo tratamento, apurando as suas causas e assegurando a sua prevenção futura.

O normativo NP EN ISO 9001:2015 refere também na sua introdução (página 7) que “a adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica de uma organização que pode ajudar a melhorar o seu desempenho global e proporcionar uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável.”

#### **1.2.5 Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade**

As empresas que decidam optar pela certificação do seu SGQ devem considerar que este processo é orientado pela norma internacional da qualidade (ISO 9001), em Portugal pela norma NP EN ISO 9001:2015, que exige o cumprimento de diversos requisitos os quais deverão ser evidenciados em auditoria a realizar por entidade com competência para certificar.

As entidades em Portugal que podem realizar auditorias de certificação têm que ser acreditadas pelo Instituto Português de Acreditação<sup>3</sup> (IPAC). 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).

A certificação de um SGQ verifica-se quando a Organização auditada demonstra o cumprimento de todos os requisitos exigidos na norma da qualidade em vigor, obtendo um certificado de conformidade emitido pela entidade auditora, o qual inclui sempre um prazo de validade. Habitualmente os certificados têm uma duração de três anos, sendo realizada auditoria de acompanhamento uma vez por ano durante esse período. É necessário que durante esse ciclo de três anos as organizações demonstrem continuamente a conformidade do seu sistema de gestão, caso contrário, se for revelado em auditoria de acompanhamento um resultado com não conformidades graves é retirada a certificação do SGQ da organização. Findo o prazo de validade do certificado, caso a empresa pretenda manter a certificação terá de proceder à revisão do seu sistema de gestão de acordo com a norma em vigor nesse período e submeter-se novamente a auditoria de renovação.

Relembrando um caso de sucesso, o Instituto Politécnico de Coimbra (IPC), que em 2001 decidiu avançar com a sua certificação na norma da qualidade NP EN ISO 9001:2000, considerou-se aqui relevante apresentar o testemunho de Ricardo Moura enquanto Gestor da Qualidade no IPC, conforme mencionado no *website* da SINFIC - Sistemas de Informação Industriais e Consultoria, S.A., entidade certificadora do SGQ do IPC.

Assim, na opinião de Ricardo Moura, “as vantagens da implementação de um sistema de gestão da qualidade são "inquestionáveis". Diz mais, “existem três aspetos fundamentais a ter em conta neste projeto. O primeiro é o compromisso da gestão de topo da instituição. Os dirigentes têm que demonstrar que querem implementar um sistema de gestão da qualidade, dado que este mexe sempre (em maior ou menor grau)

---

<sup>3</sup> **Instituto Português de Acreditação** (IPAC) - organismo nacional de acreditação requerido pelo Regulamento n.º 765/2008. O IPAC é membro da infraestrutura europeia de acreditação, a *European cooperation for Accreditation* (EA), bem como das estruturas mundiais de acreditação, a *International Laboratory Accreditation Cooperation* (ILAC) e o *International Accreditation Forum* (IAF).

com a estrutura orgânica da instituição. O segundo aspeto fundamental é a motivação dos colaboradores da instituição, dado que a implementação de um sistema de gestão da qualidade não é possível sem o envolvimento dos mesmos. O terceiro aspeto pode parecer menos relevante, mas acaba por ser tão fundamental quanto os dois anteriores. Tem a ver com a escolha da pessoa que vai coordenar (e dinamizar) todo o processo internamente.”

Ricardo Moura respondeu ainda à seguinte questão, que tantas vezes é colocada e tão poucas é sabiamente respondida: “Qual é o real valor acrescentado da qualidade, uma vez que as coisas já funcionavam antes?”. Resposta: “O grande valor acrescentado reside no facto das pessoas serem levadas a esquematizar aquilo que fazem (no âmbito da implementação de um sistema de gestão da qualidade). Ao racionalizarem os processos de trabalho, identificam possíveis melhorias.” “Ganha-se assim em responsabilização pessoal e, conseqüentemente, em eficiência, dado que cada indivíduo passa a ter consciência de que faz parte de um encadeamento, e que o seu trabalho tem implicações a montante e/ou a jusante.”

Segundo o Guia da APCER (2015), o objetivo principal da certificação enquanto fase final do processo de implementação de um SGQ é o de proporcionar aos clientes e potenciais clientes a confiança de que podem esperar que a Organização lhes forneça, consistentemente, P&S conformes. A acreditação proporciona assim ao cliente uma medida adicional de confiança em como a Organização foi avaliada e se encontra em conformidade com os requisitos da qualidade internacionalmente exigidos.

No artigo “*ISO 9001:2015 Edition – Management, Quality and Value*” de Luís Fonseca<sup>4</sup> e José P. Domingues (2016) é referido que a certificação ISO 9001:2015 pode trazer às organizações benefícios internos e externos.

---

<sup>4</sup> **Fonseca, Luis Miguel Ciravegna Martins da** - Esteve ligado durante 15 anos à atividade de certificação de sistemas, tendo exercido as funções de Vice-presidente da rede IQNet e de Assessor e Diretor Geral da APCER. Desempenhou ainda funções de Administração, Gerência, Engenharia, Planeamento da Produção, Controlo do Processo e Gestão da Qualidade em diversas multinacionais e PME's nacionais. As áreas preferenciais de Investigação são Qualidade e Excelência Organizacional, Gestão, Sustentabilidade, Responsabilidade Social, Economia Circular e Engenharia e Gestão Industrial.

Sobre os benefícios internos, Casadesús et al. (2000) identificaram os seguintes:

- Melhoria na definição do processo de trabalho;
- Maior confiança na qualidade da Organização;
- Aumento do envolvimento das pessoas;
- Melhor orientação e menos imprevisto.

Já os benefícios externos identificados pelo referido autor foram os seguintes:

- Melhor resposta aos requisitos do cliente;
- Acesso a novos mercados;
- Melhora nas relações com os clientes;
- Melhor atendimento ao cliente;
- Redução de nº de reclamações.

Referem ainda Fonseca e Domingues (2016), na mesma linha de pesquisa que Boiral (2012) concluiu igualmente que a certificação ISO 9001:2015 pode originar benefícios internos e externos para as organizações. Como benefícios internos, o autor identificou melhorias na gestão operacional (produtividade, eficiência e reduções de custos), melhoria do processo e da qualidade do produto e da eficácia da organização (controlo interno, formação e comunicação). No que se refere aos benefícios externos, a ISO 9001:2015 contribui para um melhor serviço ao cliente (aumento da satisfação do cliente e redução do nº de reclamações), menos reclamações com fornecedores (menos inspeção, qualidade da receção do produto melhorada) e vantagens de marketing (imagem melhorada, aumento das vendas e quota de mercado).

De acordo com Fonseca (2015b), o sucesso da implementação do SGQ ISO 9001:2015 está relacionado com as motivações da Organização (resultados mais significativos quando o foco está nos benefícios internos ao invés dos externos) e pela forma de interpretação da norma.

Embora a certificação do SGQ não seja obrigatória, de acordo com Domingues (2016), a certificação ISO 9001:2015 deve continuar a desempenhar um papel importante no futuro, trazendo grandes benefícios para as organizações e seus clientes, especialmente quando considerada como uma abordagem de gestão complementada com o uso de ferramentas de qualidade adequadas e técnicas para alcançar o sucesso sustentável.

### **1.3 A Família da Norma da Qualidade ISO 9001**

O Guia do utilizador ISO 9001:2015 da APCER (2015) revelou-se uma importante ferramenta de apoio ao estudo da norma da qualidade, não só pela sua exposição e interpretação dos requisitos da norma, mas também pela informação adicional e complementar que introduz sobre este mesmo tema, tendo sido portanto utilizado como principal suporte para a escrita deste subcapítulo e na orientação do presente Trabalho.

#### **1.3.1 A Normalização – origem e conceitos**

A Organização Internacional de Normalização (ISO) tem sede em Genebra, Suíça, e foi fundada em 1947 como uma federação sem fins lucrativos dos organismos nacionais de normalização. Estes organismos provêm de todos os “cantos” do mundo, incluindo o Instituto Português da Qualidade<sup>5</sup> (IPQ), que é em Portugal o Organismo Nacional de Normalização, responsável portanto por gerir o processo normativo.

A missão da ISO é a de facilitar o comércio mundial promovendo a harmonização global através da publicação de normas internacionais numa variedade de matérias que deverão ser abordadas com base num consenso internacional entre organismos, sendo estes representados por grupos de peritos reconhecidos.

As normas são documentos de aplicação voluntária, salvo se existir um diploma legal que as torne de cumprimento obrigatório. O IPQ refere a importância das normas explicando que cada um de nós no desempenho da sua atividade particular ou profissional rege-se, consciente ou inconscientemente, por normas.

A atividade de Normalização nasceu da necessidade de dar resposta a problemas de natureza técnico-industrial, mas a tendência mais recente da normalização abrange áreas de um âmbito muito mais alargado como: serviços, sistemas de gestão, questões de ordem ambiental, inovação e responsabilidade social. As normas facilitam igualmente as trocas comerciais na medida em que, para além da diminuição dos custos, reduzem as assimetrias de informação entre a oferta e a procura. Numa economia aberta como é a

---

<sup>5</sup> O **Instituto Português da Qualidade (IPQ)** é um instituto público, criado através do Decreto-Lei n.º183/86, de 12 de julho, com o objetivo de assegurar a "procura da qualidade de produtos e serviços para o aumento da qualidade de vida dos cidadãos, aumento da competitividade das atividades económicas num contexto de progressiva liberdade de circulação de bens". O IPQ tem por missão a coordenação do Sistema Português da Qualidade (SPQ) e de outros sistemas de qualificação regulamentar e, promover a elaboração de normas portuguesas. IPQ assegura a representação de Portugal em inúmeras estruturas europeias e internacionais relevantes para a sua missão.

economia portuguesa, as atividades de Normalização são de extrema importância para reforço e credibilidade das transações comerciais

As normas publicadas pela ISO formam já um portfólio de quase 20.000 abrangendo uma variedade de especificações, inspeções, métodos de teste e sistemas de gestão.

O IPQ (2017) refere ainda 10 razões pelas quais as organizações devem usar as normas, que de forma resumida são consideradas as seguintes:

1. Melhora os produtos e serviços, através da partilha de melhores práticas;
2. Atrai novos clientes, pois demonstram que são amplamente respeitados níveis elevados de qualidade, segurança e fiabilidade;
3. Aumenta a competitividade, pela partilha de valores como o compromisso de trabalho sustentado, a prática de ética na organização, a qualidade e normas de produto;
4. Sugere mais confiança ao negócio, pela aplicação, com rigor, das práticas estabelecidas nas normas;
5. Diminui os erros, pelo cumprimento de metodologias e requisitos que foram analisados e ensaiados por peritos;
6. Reduz os custos, pela diminuição de erros de processo;
7. Compatibilidade entre produtos, assegurada pela aplicação das normas;
8. Facilita os atos contratuais, conferindo eficácia e clareza na relação entre clientes e fornecedores, eliminando ambiguidades e incompatibilidades;
9. Facilita a entrada em novos mercados, pela garantia de que os produtos estão conformes;
10. Aumenta as hipóteses de sucesso, pois constitui um importante fator de motivação, pelo compromisso existente com a qualidade e com as melhores práticas.

### **1.3.2 Evolução histórica da norma da qualidade**

A norma ISO 9001 foi publicada pela primeira vez em 1987 e conta já com quatro revisões, 1994, 2000, 2008 e a mais recente edição em 2015. Em 1994 foram introduzidas pequenas alterações, considerando que se manteve um sistema com base em 20 secções individuais, a maior parte das quais exigia procedimentos e registos documentados específicos. Na revisão em 2000 foram introduzidas alterações

significativas, incluindo a “abordagem por processos”. Novamente, em 2008 as alterações registadas foram ligeiras.

De acordo com a norma NP EN ISO 9001:2015 no seu capítulo 1 – objetivo e campo de aplicação (página 12), “esta norma especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade quando uma organização:

- a) Necessita demonstrar a sua aptidão para, de forma consistente, fornecer produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos do cliente como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;
- b) Visa aumentar a satisfação do cliente através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para a melhoria do sistema e para a garantia da conformidade tanto com os requisitos do cliente como com as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis.

Todos os requisitos desta norma são genéricos e pretende-se que sejam aplicáveis a qualquer organização, independentemente do seu tipo ou dimensão, ou dos produtos e serviços que fornece.”

A ISO 9001:2015 veio assim refletir os avanços na tecnologia e a aplicação da gestão da qualidade, com foco no desempenho organizacional, exigindo às Organizações que giram os seus processos para atingir os resultados desejados, continuando a utilizar o ciclo PDCA.

De acordo com a especificação do *design*, e segundo o Guia da APCER (2015:17), as principais metas da revisão de 2015 foram apontadas como sendo as seguintes:

- “Fornecer um núcleo estável de requisitos para os próximos 10 anos ou mais;
- Permanecer genérico, e relevante para todos os tamanhos e tipos de Organização que operem em qualquer setor;
- Manter o foco na gestão por processos eficaz para produzir os resultados desejados;
- Considerar as alterações nas práticas e tecnologia dos SGQ desde a última grande revisão de 2000;
- Refletir alterações nos ambientes cada vez mais complexos, exigentes e dinâmicos nos quais a Organização funciona;
- Aplicar o Anexo SL das Diretivas ISO para melhorar a compatibilidade e alinhamento com outras normas ISO de sistemas de gestão;

- Facilitar a implementação organizacional e avaliação da conformidade eficaz por primeiras, segundas e terceiras partes;
- Utilizar linguagem e estilos de escrita simplificados para auxiliar a compreensão e interpretação consistente dos seus requisitos.”

De futuro, de acordo com APCER (2015) uma certificação ISO 9001 deverá ser encarada não só como um “preencher os requisitos da norma” mas também como uma ajuda para as Organizações a atingir sucesso a longo prazo através da implementação de um sistema de gestão eficaz.

### **1.3.3 Caracterização genérica das alterações na norma da qualidade**

Conforme referido no Guia da APCER (2015), as melhorias mais importantes incorporadas na NP EN ISO 9001:2015 são consideradas as seguintes:

- **ESTRUTURA HARMONIZADA** - é uma nova estrutura de alto nível harmonizada que foi desenvolvida pelo Grupo Conjunto de Coordenação Técnica da ISO, e publicada no Anexo SL das Diretivas ISO. Esta estrutura facilita a implementação de um sistema integrado para atender às exigências de várias normas, como a ISO 9001 (Qualidade), a ISO 14001 (Ambiental), a ISO 27001 (Segurança de Informação) e a OHSAS 18001 (Segurança e Saúde), futuramente substituída pela ISO 45001. Resumidamente existe uma estrutura matricial comum a todas as normas de sistemas de gestão que depois possibilita a adição de requisitos específicos necessários para a aplicação particular de cada tema.

A figura 1.2 representa graficamente a estrutura de alto nível e texto comum da família das normas ISO e a sua relação com o ciclo PDCA de melhoria contínua.



Figura 1.2 - A estrutura de alto nível e o ciclo PDCA

Fonte: APCER (2015:37)

O Guia da APCER (2015) expõe também um exemplo da representação da estrutura lógica para as normas de gestão de sistemas, e que é apresentado na Figura 1.3.

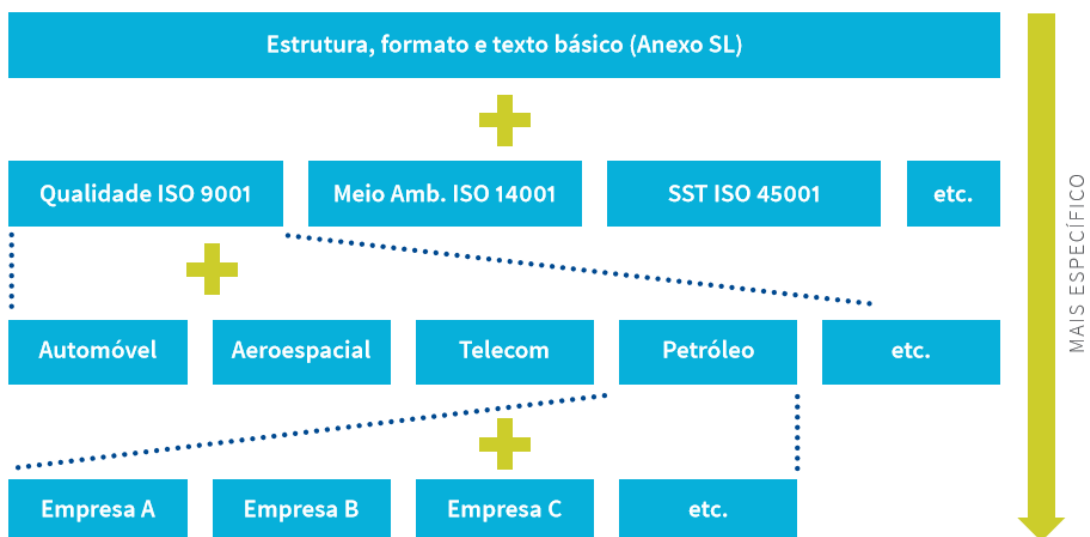


Figura 1.3 - Estrutura lógica para normas de gestão de sistemas

Fonte: APCER (2015:29)

- **CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO** – cada Organização está inserida num contexto específico do negócio em que opera, e para assegurar que o SGQ está adequado a esse contexto, a NP EN ISO 9001:2015 requer que as organizações analisem os fatores externos e internos que a afetam.
- **PARTES INTERESSADAS** – o cliente deixa de ser o único a ter necessidades e expectativas a serem satisfeitas e portanto é requerido às Organizações que considerem também as necessidades de outras partes interessadas relevantes que possam ter impacto na atividade da mesma. É exemplo, os fornecedores subcontratados, os reguladores, os franchisados, parceiros de joint-venture, entre outros.
- **SERVIÇOS** – na nova versão da NP EN ISO 9001 é colocada ênfase no sector dos serviços, utilizando uma linguagem mais global, a começar pelo termo produto e serviço (P&S) em vez de apenas produtos como nas versões anteriores. Algumas secções da norma foram adaptadas para se focar nas necessidades do sector dos serviços.
- **PENSAMENTO BASEADO NO RISCO** – ao longo de toda a nova norma foca-se a necessidade de ter um pensamento baseado no risco, onde as Organizações precisam identificar os riscos e também as oportunidades associadas às suas atividades para tomar medidas para reduzir os riscos de produzir P&S não-conformes. O objetivo não é que todas as Organizações adotem metodologias complexas ou demasiado formais de gestão de risco, mas sim incentivar à prática de uma mentalidade onde inclui pensar sobre o risco associado a cada processo e a cada novo projeto. Dependendo do contexto de cada Organização, define-se o rigor e grau de formalidade necessários para planear e controlar as atividades e processos.

No artigo publicado em 2015 pela ISO relativo ao "*RISK-BASED THINKING IN ISO 9001:2015*" (Tradução por Sandra Feliciano: "Pensamento baseado no Risco na ISO 9001:2015"), diz que "o risco é inerente a todos os aspetos de um sistema de gestão da qualidade. Existem riscos em todos os sistemas, processos e funções. O pensamento baseado no risco assegura que estes riscos são identificados, considerados e controlados ao longo do *design* e uso do sistema de gestão da qualidade. Em edições anteriores da ISO 9001, uma cláusula sobre ações preventivas estava separada do todo. Ao usar o pensamento baseado no risco a consideração dos riscos é integral. Torna-se proactiva em vez de reativa na prevenção ou redução dos

efeitos indesejáveis através da identificação e ação precoces. Quando um sistema de gestão se baseia no risco, as ações preventivas já estão integradas no mesmo."

Esclarece também relativamente às oportunidades que estas "não são o lado positivo do risco. Uma oportunidade é um conjunto de circunstâncias que fazem com que seja possível fazer algo. Aproveitar ou não aproveitar uma oportunidade apresenta, portanto, níveis diferentes de risco."

- **FOCO NO RESULTADO** – é dada maior ênfase à capacidade do SGQ de cumprir os objetivos propostos, não sendo considerados relevantes os números de procedimentos documentados ou as horas dedicadas a formação, mas sim à capacidade da Organização fornecer consistentemente P&S que vão de encontro aos requisitos dos clientes e outras partes interessadas.

Também existem alguns requisitos que na nova versão da NP EN ISO 9001 deixaram de ser obrigatórios e outros que são entendidos como possíveis melhorias, tendo sido identificados como sendo os seguintes:

- **Não existe requisito específico para o Representante da Gestão:** isto não significa que o Representante da Gestão deixa de existir dentro das organizações, mas quer dizer que a responsabilidade pela implementação e manutenção do SGQ passa a fazer parte de todos os níveis da Organização, incluindo da gestão de topo. Aliás, são acrescentados alguns requisitos específicos como forma de garantir que a gestão de topo esteja mais envolvida na liderança a todos os níveis da sua organização.
- **Não existe requisito específico para Manual da Qualidade:** apesar de deixar de ser um requisito obrigatório para as organizações, eventualmente algumas poderão considerar necessário manter o Manual da Qualidade, quando se verifique que este seja uma mais-valia, pelo contexto em que estão envolvidas ou quando se trata de um requisito para os clientes. Esta alteração introduzida pela nova norma vem no sentido de deixar ao critério da Organização a melhor forma de agrupar a informação sobre o seu SGQ, já que hoje em dia cada vez mais se utiliza várias ferramentas informáticas.
- **Não existe secção específica para as ações preventivas:** esta alteração não significa que não são mais necessárias as ações preventivas, mas vem enfatizar o “pensamento baseado no risco”, considerando que o objetivo principal do SGQ seja o de prevenir problemas em todos os processos de forma contínua e sempre que necessário, para prevenir P&S não-conformes. Na secção10 da nova NP EN ISO 9001 é ainda

exigido à Organização que esta reaja face às não conformidades e tome medidas para as controlar e corrigir, e se necessário criar ações para eliminar as causas.

- **Novo requisito de conhecimento organizacional:** este requisito vem reforçar a importância de que existe conhecimento acumulado na Organização que deve ser gerido e partilhado, sendo um recurso necessário para atingir a conformidade dos seus P&S ao longo dos processos.
- **Introdução da Inovação:** com a introdução pela nova versão da norma da secção 10 – Melhoria, a inovação é agora encarada como um mecanismo para alcançar a melhoria, através da introdução de pequenos passos de melhoria contínua.

### **1.3.4 A transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo**

#### **1.3.4.1 Prazos**

A norma NP EN ISO 9001:2015 foi publicada em Setembro de 2015 e concede às organizações um período de três anos para a transição do seu SGQ de acordo com os novos requisitos do normativo.

Isto quer dizer que em Setembro de 2018 apenas as organizações que tenham realizado a transição do seu SGQ terão os seus certificados válidos.

As organizações certificadas devem ter em mente que os certificados NP EN ISO 9001:2008 têm o mesmo *status* como os novos certificados NP EN ISO 9001:2015, durante o período de coexistência.

Organizações que eventualmente estejam em processo de certificação NP EN ISO 9001:2008 devem mudar imediatamente para a nova versão (NP EN ISO 9001:2015), introduzindo as alterações necessárias sobre o trabalho já desenvolvido e solicitar assim a respetiva certificação.

Novos processos de certificação devem começar usando já a NP EN ISO 9001:2015.

No geral as certificações têm uma validade de três anos, pelo que, o período concedido para esta transição irá afetar qualquer organização que atualmente tenha certificado de conformidade de acordo com a NP EN ISO 9001:2008 e pretenda manter o seu SGQ certificado.

#### **1.3.4.2 Transição: obrigação ou vantagem?**

A transição de um SGQ só se considerará uma obrigação para as organizações quando estas tenham por objetivo manter-se certificadas após Setembro de 2018. Ainda assim, este processo deverá ser sempre encarado como uma vantagem, visto que existem benefícios da Organização atualizar o seu SGQ face às alterações do meio envolvente tecnológico e de mercado, e que estão refletidas nos novos requisitos do normativo NP EN ISO 9001:2015, conforme já referido em 1.2.4 deste Projeto.

Tendo em consideração os novos requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015, as organizações que tenham em atenção o aspeto “inovação” devem reconhecer que adiantar a transição do seu sistema significa mais do que simplesmente garantir o cumprimento do prazo de Setembro de 2018. Há efetivamente vantagens competitivas ao se realizar a transição com antecedência, e quanto mais cedo o fizerem também mais rapidamente poderão alcançar esses benefícios.

Também se pode contar a vantagem financeira em realizar a transição do SGQ antes do término do período de carência (2018) se se verificar o seguinte caso: uma Organização com certificado válido até 2017, ao coincidir a auditoria de renovação com a transição do seu SGQ, a empresa irá suprimir custos no ano seguinte se optar por antecipar o processo da transição. Ou seja, sabendo que as auditorias de conceção e renovação são mais encarecidas do que as auditorias de acompanhamento, uma organização consegue poupar custos da auditoria se realizar a transição no mesmo ano que supostamente iria fazer a renovação do certificado, evitando a duplicação de custos.

Apesar do plano de transição para cada Organização ser adaptado ao nível de maturidade do seu sistema de gestão e de acordo com o tipo de negócio e especificidades do seu contexto, existem vantagens comuns às organizações que realizem a transição do seu SGQ mais cedo, tais como:

1. A ênfase na liderança exige a participação mais ativa da Gestão de Topo, o que resulta em um sistema de gestão da qualidade alinhado com os objetivos da Organização e responsabilidades partilhadas.
2. Iniciar o processo de transição antes da concorrência trará vantagens competitivas para a Organização, especialmente para as que apostam na inovação.

3. Ao ser uma das primeiras a adotar as novas normas, a organização será considerada por clientes atuais e potenciais como uma líder de mercado que assume uma abordagem proactiva e determinada. Isso fará com que aumente a confiança nos clientes pelos seus produtos, serviços e marca.

#### **1.3.4.1 Plano de ação de transição**

Apesar da transição do SGQ dever ser adaptada a cada Organização, o plano de ação deste processo deve seguir nove passos essenciais para a implementação eficaz dos novos requisitos do normativo, segundo o guia publicado pela ISO (2016) “*Transition Planning Guidance – 9 Step Project Plan for Implementing ISO 9001:2015*”:

- Passo 1: Identificar as lacunas do sistema atual
- Passo 2: Desenvolvimento do plano de implementação
- Passo 3: Implementação dos novos requisitos da NP EN ISO 9001:2015
- Passo 4: Dar formação e consciencializar as pessoas das alterações ao sistema
- Passo 5: Auditar internamente o SGQ
- Passo 6: Revisão dos resultados da auditoria
- Passo 7: Implementação das alterações no sistema resultantes da Auditoria
- Passo 8: Recomeçar processo de Auditoria
- Passo 9: Melhoria Contínua

Antes de identificar as lacunas do sistema (passo 1), o responsável assim como todos os intervenientes no processo de transição do SGQ, deverão fazer a leitura integral da norma NP EN ISO 9001:2015, compreender os novos requisitos e procurar esclarecer qualquer dúvida sobre o tema, recorrendo a consultoria externamente se necessário, de forma a facilitar o planeamento e a implementação das alterações ao sistema.

Deve ainda a Gestão de Topo estar sensibilizada para a necessidade de implementação das alterações ao Sistema de Gestão da organização, compreendendo e analisando os potenciais benefícios alcançados com o processo de transição, assegurando os recursos necessários e, garantindo que toda a organização tenha conhecimento sobre as ações de melhoria definidas, relativamente à forma como as alterações introduzidas serão refletidas na sua atividade e como todos podem contribuir para o sucesso da implementação da transição do seu sistema.

## **2 – APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE: QUITÉRIOS – FÁBRICA DE QUADROS ELECTRICOS, LDA.**

Neste 2º capítulo serão apresentadas as informações mais importantes e relevantes acerca da entidade onde decorreu o presente Projeto. A escolha da empresa para a realização deste trabalho baseou-se principalmente pelo tipo atividade, que neste caso está relacionada com a área da construção, considerado um sector que tem sido bastante afetado pela crise em Portugal, e portanto onde deve ser mantida a certificação como vantagem competitiva para as empresas. A forma como as dificuldades impostas pela crise têm sido encaradas pela empresa selecionada salientou o desafio que é distinguir-se da concorrência, liderando assim o mercado pela sua capacidade de adaptação às mudanças e servindo sempre o cliente com os P&S que lhe são necessários. Esta atitude diferente e arrojada foi outro aspeto que chamou a atenção para a seleção da empresa.

### **2.1 Identificação da Entidade**

Designação: QUITÉRIOS – FÁBRICA DE QUADROS ELÉCTRICOS, LDA.

Morada: Apartado 4 – Portomar – 3070 356 Mira

Contactos: Telefone: 231 480 480 / Fax: 231 480 489 / E-mail: [quiterios@quiterios.pt](mailto:quiterios@quiterios.pt)

Natureza Jurídica: Sociedade por quotas Matriculada na Conservatória do Registo Comercial de Mira sob o nº165/931125

Nº Identificação Fiscal: 503 091 081

Capital Social: € 5.000.000,00, distribuído da seguinte forma:

**Quadro 2:1 - Distribuição do capital social da empresa Quitérios**

Sócios	Quota	%
Joana Inês de Jesus Quitério	€ 1.250.000,00	25
João José de Jesus Quitério	€ 1.875.000,00	37.5
Vítor Manuel de Jesus Quitério	€ 1.875.000,00	37.5

Fonte: Quitérios (2017)

## **2.2 Síntese Histórica**

A Quitérios – Fábrica de Quadros Eléctricos, Lda., doravante aqui apenas designada por Quitérios, “está sediada no lugar de Portomar, concelho de Mira, distrito de Coimbra e conta com uma área coberta de 7.485 m<sup>2</sup> e uma área total de implantação de 22.300 m<sup>2</sup>.

Criada a 1 de Janeiro de 1994, deriva de uma empresa em nome individual então fundada em 1971. Nesse ano, o fundador da empresa, exercendo atividade de serralharia civil começou por fabricar os primeiros quadros eléctricos e em 1983 deu início a uma estrutura de produção em série.

A geração seguinte abraçou o projeto da empresa e prontamente intercederam na gestão e direção da mesma, respondendo e consolidando o que nessa altura já era a Visão e Missão da Quitérios.

A Quitérios dedica-se ao desenvolvimento, inovação, produção e comercialização de soluções para incorporação de equipamentos de comutação, derivação e controle das redes e instalações de distribuição de eletricidade, telecomunicações, água e gás em edifícios ou moradias.

A peculiar capacidade de inovação e desenvolvimento, tomada como uma das primordiais vantagens competitivas, subsiste nas “task-forces” interdepartamentais sob a égide da Direção Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) para dotar a empresa de soluções complementares e alternativas, seja para o desenvolvimento de novos produtos, para implementação de melhorias em produtos e processos ou para adoção de novas tecnologias produtivas.

A sua dimensão estrutural e flexibilidade orgânica permitem-lhe encarar com segurança o futuro e adaptar ou reforçar sempre que necessário o seu “*core business*”.

A Quitérios tem uma equipa dinâmica, colabora com dirigentes empreendedores e competentes, tem implementados os procedimentos e infraestruturas tendentes a servir adequadamente o ambiente e o bem-estar social.” (Manual de Gestão Integrado – Quitérios, 2017:8).

O atual logotipo da Quitérios (Figura 2.1) é também a imagem de marca da empresa, sendo gravada em todos os seus produtos para reconhecimento no mercado.



**Figura 2.1 - Logótipo da empresa Quitérios**

Fonte: Quitérios (2017)

“O *slogan* “Ligue-se à Qualidade” fundido com o Q do logotipo (conforme Figura 2.2), significa uma exortação a que os clientes “se liguem”, numa alusão à raiz de invólucros para aparelhagem elétrica que está na origem da empresa, mas também a constante da “Qualidade” que é extensiva aos novos segmentos que se abrem e a que a expressão “ligue-se” se mantém admiravelmente associada.” (Manual de Gestão Integrado – Quitérios, 2017:8).

*Ligue-se à Qualidade*<sup>®</sup>

**Figura 2.2 - Slogan da empresa Quitérios**

Fonte: Quitérios (2017)

Ainda, de acordo com o Manual (2017:8), “fruto de um crescimento sustentado, a Quitérios é atualmente a empresa líder de mercado no seu sector a nível nacional.

A empresa tem a sua estrutura organizacional documentada e integrada no Sistema de Gestão certificado desde Dezembro de 2002 pela SGS Portugal, S.A.<sup>6</sup>”

### **2.3 Atividade Económica**

Segundo o certificado de conformidade (2017), a Quitérios dedica-se à Investigação, Desenvolvimento, Inovação, Fabrico e comercialização de invólucros, quadros equipados, aparelhagem e acessórios, para instalações elétricas, de telecomunicações, de água, de gás.

O código da Atividade Económica é o constante no Quadro 2:2.

---

<sup>6</sup> **SGS** – entidade acreditada pelo IPAC, é hoje líder mundial em inspeção, verificação, testes e certificação de várias áreas, incluindo a da qualidade.

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

**Quadro 2:2 - Código da Atividade Económica da empresa Quitérios**

CAE	Atividade
27122	Fabricação de material de distribuição e controlo para instalações elétricas de baixa tensão

Fonte: Quitérios (2017)

## 2.4 Indicadores Económico-Financeiros

Segundo Relatório de Gestão (2017), os principais indicadores económico-financeiros da Quitérios apresentam os seguintes resultados:

**Quadro 2:3 - Principais indicadores económico-financeiros da empresa Quitérios**

Indicadores de Gestão	2016	2015	2014
Volume de Negócios*	6.132.279,94	5.689.187,00	5.027.299,26
Resultado Líquido do Exercício*	157.658,00	24.573,00	-206.536,00
Total do Ativo*	7.692.717,00	7.682.666,00	7.486.063,00
Capital Próprio*	6.841.383,00	6.683.726,00	6.659.152,00
Fluxos de caixa*			
	629.458,00	286.753,00	59.678,00
VAB*	1.747.203,00	1.347.356,00	1.099.810,00
EBIT*	177.085,00	2.986,00	-211.739,00
*(valores em euros)			
Rendibilidade Económica **	2,30	0,44	-2,56
Rendibilidade Financeira **	2,59	0,51	-2,88
Liquidez geral **	10,03	8,42	8,08
Autonomia Financeira **	88.30	87.00	89.00
**(valores em %)			
Nº de Trabalhadores***	72	71	64
***(inclui trabalhadores contratados e subcontratados)			

Fonte: Elaboração Própria

Em Outubro de 2017 sabe-se que a Quitérios já ultrapassou o total do Volume de Negócios obtido no ano anterior, o que revela que 2017 está a ser um ano com nº de encomendas de clientes acima do seu orçamento previsional.

Atualmente tem no total 88 trabalhadores ao serviço, recorrendo quando necessário à contratação através de trabalho temporário, para satisfazer alguns picos de produção.

## 2.5 Organigrama

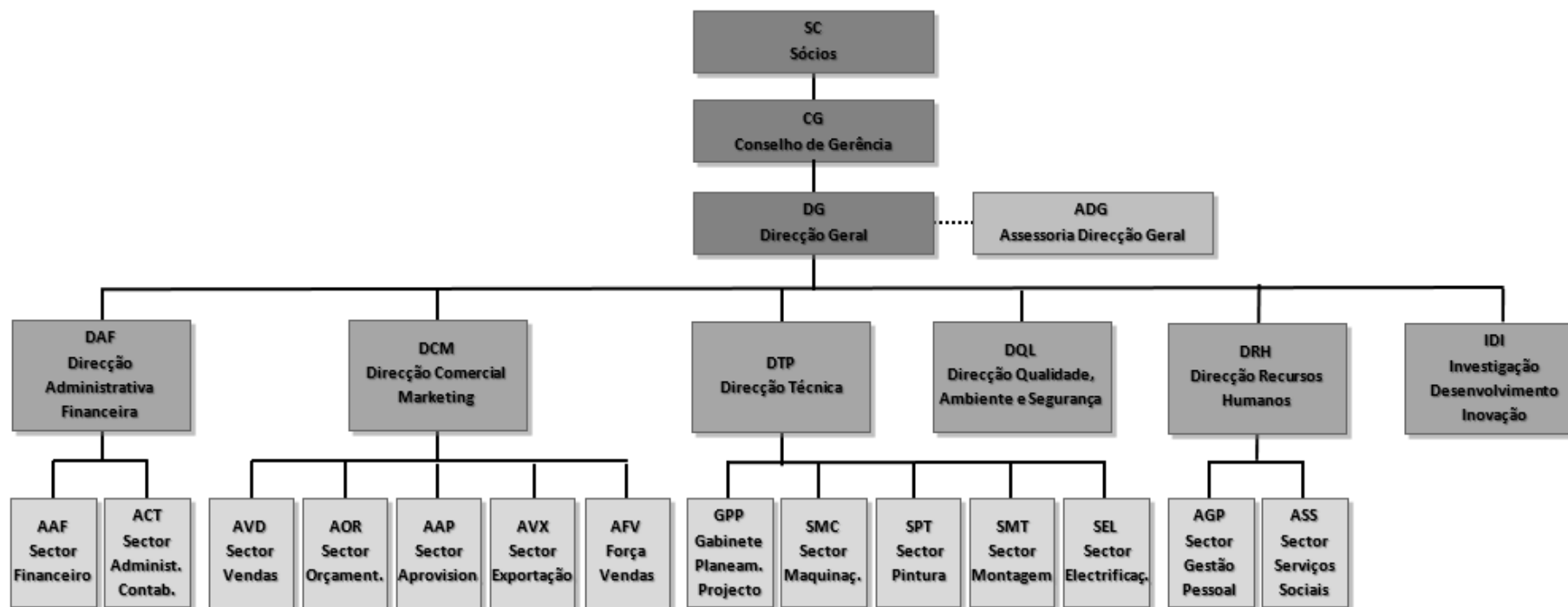


Figura 2.3 - Organigrama da empresa Quitérios – Fábrica de Quadros Eléctricos, Lda.

Fonte: Quitérios (2017)

## **2.6 Missão, Visão, Valores e Política de Gestão**

De acordo com o Manual de Gestão Integrado (2017:5), a Quitérios tem definido o seguinte relativamente à sua missão, visão, valores e política da qualidade:

- **MISSÃO:**

“Desenvolver, fabricar e comercializar produtos de qualidade para instalações elétricas, de telecomunicações, de água e de gás das habitações.

Prestar serviços de apoio técnico e comercial como forma de incrementar valor ao produto.

Proporcionar a todos os colaboradores, clientes, fornecedores e meio envolvente, um ambiente interno e externo de excelência.

Acautelar a preservação ambiental e reduzir o impacto da sua atividade.”

- **VISÃO:**

“Liderar o mercado nacional nos segmentos de caixas, armários e quadros para instalações elétricas e de telecomunicações.

Ser uma referência no desenvolvimento de soluções inovadoras de forma a garantir o crescimento sustentado e o fortalecimento da imagem de marca.

Apostar na total satisfação das necessidades dos distribuidores, instaladores e projetistas, excedendo a concorrência, proporcionando produtos e serviços de qualidade.

Progredir de forma equilibrada expandindo proporcionalmente as áreas de negócio, penetrar sustentadamente noutros segmentos de mercado e ser competitivo no mercado internacional.”

- **VALORES:**

“Apoiar-se numa atitude profissional de rigor e seriedade.

Empenhar-se num elevado nível de compromisso e confiança com todos os parceiros de negócio.”

- **POLÍTICA DE GESTÃO:**

“Garantir o correto funcionamento das atividades que asseguram o sistema de gestão, que promovam e garantam a melhoria contínua e que acautelem o cumprimento dos requisitos normativos nos processos e produtos.

Apostar na satisfação das necessidades dos clientes, oferecendo produtos e serviços de qualidade.

Promover sistematicamente a cultura da inovação e o desenvolvimento de soluções, apoiados em grupos de trabalho multidisciplinares e interdepartamentais.

Desencadear ações programadas de formação, informação e sensibilização, de forma a incutir a cultura da Inovação e Qualidade, aproveitando as suas potencialidades.

Disponibilizar os recursos necessários para atingir os objetivos e assegurar que a política e o compromisso relativo à Inovação e Qualidade são compreendidos, implementados e mantidos a todos os níveis da organização.

Assegurar o inequívoco comprometimento dos colaboradores na observância da Política de Gestão, em todos os momentos da sua atividade, não só enquanto orientação mas, sobretudo, enquanto verdadeiro compromisso para a sua ação.”

## **2.7 Produtos, Clientes e Fornecedores**

“Embora na mesma área de negócio, a Quitérios desenvolve a sua atividade, fabricando e comercializando linhas de produtos distintos, invólucros, quadros equipados, aparelhagem e acessórios, para instalações elétricas, de telecomunicações, de água, de gás.

Relativamente à tipologia de clientes, a Quitérios atua num mercado intermédio, já que o grosso da produção se destina ao mercado residencial privado, onde o consumidor final não tem ainda intervenção quanto à decisão do *design*, características e cor das caixas a utilizar.

Os instaladores adquirem os produtos Quitérios através de distribuidores, que negociam com o próprio produtor. O envolvimento das diferentes equipas técnicas – gás, água e telecomunicações – também se distingue entre si, dadas as diferentes especificidades a que cada qual está sujeito.” (Plano de Marketing – Quitérios, 2014)

Com a evolução da legislação e das exigências dos clientes, a série metálica – que há anos atrás era representativa de um grande volume de negócios da Quitérios – foi sendo substituída por alternativas onde o “plástico” assume um papel fundamental na produção dos seus produtos. Atualmente a série metálica é apenas produzida para o mercado de Moçambique onde ainda está a ser aplicado este tipo de produto.

- OS CLIENTES E O MERCADOS-ALVO:

“Reconhecida pela sua qualidade e pelo rigor da sua atuação no mercado, a Quitérios possui atualmente uma vasta lista de clientes nacionais (distribuidores), entre os quais se contam os maiores e melhores armazéns nacionais de material elétrico. A par disso, a atual rede de distribuidores e respetivos pontos de venda está maioritariamente localizada onde a construção é proeminente (costa Portuguesa).

Apesar de uma considerável presença e uma boa imagem de marca em Moçambique, Brasil, Marrocos a Quitérios opera ainda maioritariamente em Portugal. De assinalar que parte das vendas para o mercado nacional são para exportação indireta pelos distribuidores.

Atualmente, a empresa considera que não é vantajoso captar mais armazenistas em Portugal pelo facto de, em termos de localização, a dimensão da oferta ser suficiente face à procura. Por outro lado, estrategicamente, mais distribuidores poderiam originar mais competição no mercado e consequentemente quebra de margens nos distribuidores.

Uma das ambições estratégicas da empresa passa igualmente por aumentar a sua quota de mercado nos mercados externos onde, até ao momento, a sua expressão é ainda muito residual.” (Plano de Marketing – Quitérios, 2014)

“As quotas de mercado da Quitérios, de produtos para instalações elétricas e de telecomunicações, basearam-se, até 2013, em valores preliminares estimados de obras concluídas patentes no sítio da internet do Instituto Nacional de Estatística, os quais eram confrontados com as quantidades de produtos colocados no mercado.

Desde 2014 que os valores apresentados pelo INE relativamente a fogos concluídos revelam que a grande maioria das obras de reabilitação não são licenciadas pelas câmaras municipais e os dados não são atualizados, pelo que deixou de se considerar estes dados do INE.

Apesar disso crê-se que a as quotas de mercado se mantiveram em 2016 a rondar os 55% nas instalações elétricas e de 60% nas instalações de telecomunicações.” (Relatório de Gestão – Quitérios, 2017)

- OS FORNECEDORES:

“Atualmente, a Quitérios abastece-se junto de um leque de fornecedores com os quais mantém uma relação duradoura e de confiança.

A empresa cumpre escrupulosamente os seus compromissos para com os seus parceiros fornecedores por forma a manter um estatuto de “cliente prioritário” ou “cliente VIP” e assim beneficiar de um alto poder negocial junto dos mesmos.

Apesar de estar consciente de que a facilidade de comércio transnacional de mercadorias – e, conseqüentemente, de importações – lhe poderia trazer vantagens negociais, a empresa optou, até à data, por privilegiar este relacionamento de mútuo reconhecimento e de preferência pelos parceiros nacionais.

A vantagem negocial referida consiste em ganhos diretos quanto a preços de aquisição de materiais. No entanto não é prudente optar por ganhos de “curto prazo”, com qualidade questionável, em detrimento de matérias com qualidade garantida.

A longo prazo, é previsível que, de acordo com as atuais tendências de mercado, a Quitérios “seja obrigada” a organizar-se ao nível do abastecimento de matérias-primas e lista de fornecedores com qualidade comprovada e garantida, de modo a aumentar a sua capacidade competitiva.” (Plano de Marketing – Quitérios, 2014)

“O desempenho de fornecedores é assegurado pela Avaliação de Fornecedores e tem como suporte uma aplicação desenvolvida e associada ao Primavera.

Todos os Fornecedores são informados pelo menos uma vez por ano do seu desempenho.

Durante o ano de 2016 foram implementadas auditorias de acompanhamento a fornecedores estratégicos.” (Relatório Anual de Atividades – Quitérios, 2017)

## **2.8 Stakeholders**

São assinalados vários tipos de *stakeholders* da cadeia de distribuição da Quitérios:

- a) CLIENTE DIRECTO: distribuidor (armazenista de material elétrico).
- b) CLIENTE DE SEGUNDA LINHA: (lojas e drogarias que compram aos diretos).
- c) CLIENTE FINAL OU CLIENTE ALVO: eletricitista (instalador) ou construtor.
- d) CLIENTE INFLUENCIADOR: projetista, arquiteto e formador.
- e) CLIENTE INSTITUCIONAL: DGEG, ERSE, ANACOM, EDP e CERTIEL.

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

Cada um destes clientes pressupõe uma estratégia de atuação distinta, dado que os objetivos de alcance também são diferenciados.

No quadro 2:4 são especificados os tipos de clientes da Quitérios.

**Quadro 2:4 - Cadeia de distribuição da empresa Quitérios**

<b>Tipo de cliente</b>	<b>O que motiva a compra?</b>	<b>Como chegar?</b>	<b>Como manter/aumentar impacto?</b>
Cliente Direto (aprox. 150)	- Qualidade, prazo de entrega, preço, fidelização, diversidade, procura, notoriedade e assistência comercial.	- Intensificar atividade comercial e marketing promoção de novos produtos junto do cliente C (final) para que este impulse o cliente A (direto).	- Manter / incrementar margem de comercialização. - Fidelização com políticas comerciais corretas.
Cliente De Segunda Linha (aprox. 400)	- Qualidade, prazo de entrega, preço, fidelização, diversidade, procura, notoriedade e assistência comercial.	- Intensificar atividade comercial e marketing promoção de novos produtos junto do cliente B (2ª linha) que impulsiona o cliente A (direto).	- Fidelização através de apoio comercial.
Cliente Final (aprox. 36.000)	- Qualidade, preço, normalizado, diversidade, funcionalidade, prazo de entrega e assistência técnica.	- Aumentar a intensidade do acompanhamento comercial e promoção de produtos.	- Intensificar contacto direto da equipa comercial. - Apoio na definição de produtos e orçamentação.
Cliente Influenciador	- Formador: aconselha produtos. - Projetista e Arquiteto: nos projetos podem prescrever marcas de produtos.	- Atuação técnica e promocional eficaz, de modo a sensibilizar este nicho das vantagens de utilizar produtos Quitérios.	- Disponibilizar documentação técnica de apoio. - Formador: Disponibilizar produtos para formação. - Manter contactos/visitas regulares.
Cliente Institucional	- DGEG, ERSE, ANACOM: reguladores do sector. - EDP, CERTIEL: Inspetores do sector.	- Atuação técnica e promocional eficaz, de modo a sensibilizar este nicho para o facto de que é seguro utilizar produtos Quitérios.	- Participação em eventos e reuniões de trabalho; - Envolvimento da gestão de topo na realização de reuniões de enquadramento.

Fonte: Quitérios (2014)

Com base no Quadro 2:4 foi estabelecido o fluxograma apresentado na Figura 2.4 que representa a cadeia de distribuição atual da Quitérios, com identificação dos vários “stakeholders” e a forma como intervêm no processo.

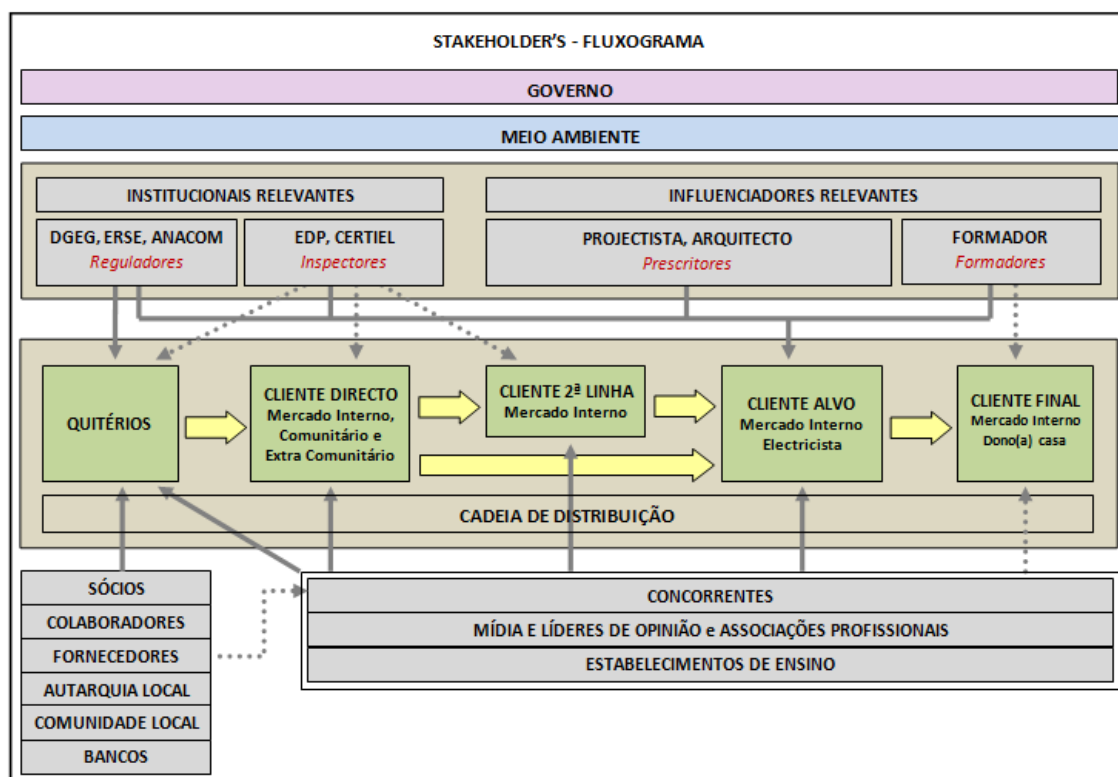


Figura 2.4 – Fluxograma da Cadeia de Distribuição da empresa Quitérios

Fonte: Quitérios (2017)

## 2.9 Enquadramento estratégico

- ENVOLVENTE EXTERNA:

“O sector da construção civil em Portugal continua a dar sinais de retoma ligeira. A reabilitação de edifícios continua também a crescer significativamente face ao aumento da confiança dos consumidores portugueses.

A Quitérios está diretamente dependente das oscilações deste sector da construção civil e, sendo certo que está em ligeira recuperação, a Quitérios está atualmente a beneficiar dessa variação positiva.

Em concreto, este sector da construção civil, no que toca às competências e oportunidades para a Quitérios, comporta os subsectores de instalações elétricas, instalações de telecomunicações, de água e gás.

O subsector das instalações de telecomunicações tem vindo a ser estimulado, através de revisão sistemática da regulamentação. Este fenómeno é benéfico para a Quitérios porque, ela própria, está apta a responder atempadamente a novas exigências legais e, por outro lado, cria barreiras à entrada de concorrentes estrangeiros.

Outra grande vantagem resultante da dinâmica nas alterações é a de obrigar as empresas do sector a evoluir constantemente em termos tecnológicos e daí resultar que Portugal goza de legislação, produtos e fabricantes, neste sector em particular, com uma capacidade inovadora e tecnológica impar no Mundo. É, por assim dizer, uma vantagem competitiva das empresas portuguesas deste sector que se pretendem internacionalizar.

Os fenómenos demográficos continuam a influenciar negativamente o desenvolvimento dos negócios da Quitérios em Portugal, pelo que, a internacionalização deixou de ser um capricho ou uma simples vontade e passou a ser uma necessidade absoluta de curto prazo.” (Relatório de Gestão – Quitérios, 2017)

- **MERCADO:**

“A escolha do posicionamento estratégico de uma empresa não é linear e depende muito da situação em que esta se encontra. Enquanto, por um lado existem empresas cujo posicionamento estratégico é muito simples (normalmente empresas que têm muito sucesso em determinados segmentos e que tentam expandir-se para outros), por outro lado existe o caso de empresas concorrentes que procuram a mesma posição no mercado sendo assim necessário que cada uma crie uma combinação única das diferentes estratégias de posicionamento.

Uma vez identificadas as vantagens competitivas, é necessário decidir quais aquelas que vão estar na base do posicionamento do produto sendo também necessário uma comunicação eficaz desta posição.

O mercado da Quitérios caracteriza-se por depender diretamente do sector da construção civil, na sua vertente de habitação particular nova. É um mercado com pendor sazonal, com os “meses de chuva” como os mais favoráveis e os “meses de sol” os menos favoráveis, isto porque os construtores civis procuram “levantar” os edifícios

com tempo seco e deixam os acabamentos interiores, bem como a parte elétrica, para a época da chuva. No entanto o mês de Agosto é baixo em matéria de vendas por força das férias, e o mês de Dezembro baixo por motivo de férias mas especialmente de inventários.

Atualmente, a Quitérios é líder de mercado em algumas das suas áreas de atuação. Contudo, o seu objetivo é ser líder no mercado nacional nos vários segmentos, penetrar sustentadamente e ser competitivo no mercado internacional.” (Plano de Marketing – Quitérios, 2014)

- **CONCORRÊNCIA:**

“Um dos aspetos negativos no sector de atuação da Quitérios é, no atual momento de crise, a sua fragilidade dentro da cadeia de distribuição, em termos de poder de negociação.

Pressionadas por clientes com grande influência (poder económico), a par da concorrência existente no sector, algumas empresas acabam por ceder às várias pressões que as envolvem.

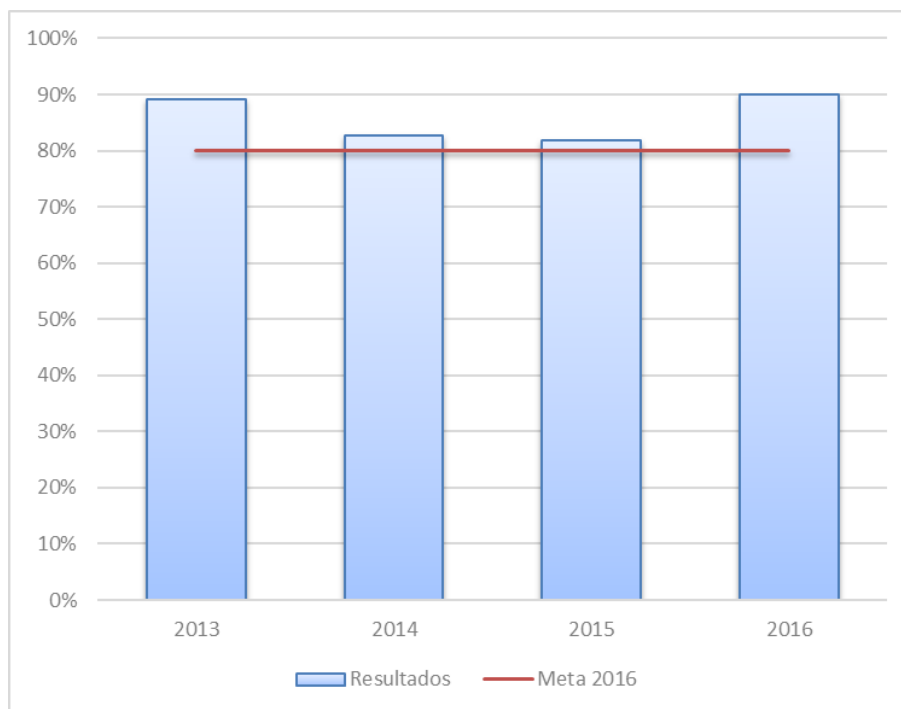
Além da pressão dos clientes que tornaram magras as margens de lucro, as próprias características do sector dificultam os investimentos em tecnologia.

Atualmente, a Quitérios concorre com empresas de renome internacional e, nalguns casos, inseridas em grupos financeiros com capacidade para a realização de investimentos sem que isso lhes afete significativamente a capacidade de obtenção de lucro.

A Quitérios é a empresa que mais tem contribuído para as evoluções tecnológicas do sector, nomeadamente por ser pioneira em diversas alterações estéticas e técnicas dos produtos e a maioria da concorrência limita-se a copiar os mesmos.” (Plano de Marketing – Quitérios, 2014)

A Figura 2.5 demonstra o posicionamento da Quitérios relativamente à concorrência no mercado nacional, nos últimos quatro anos.

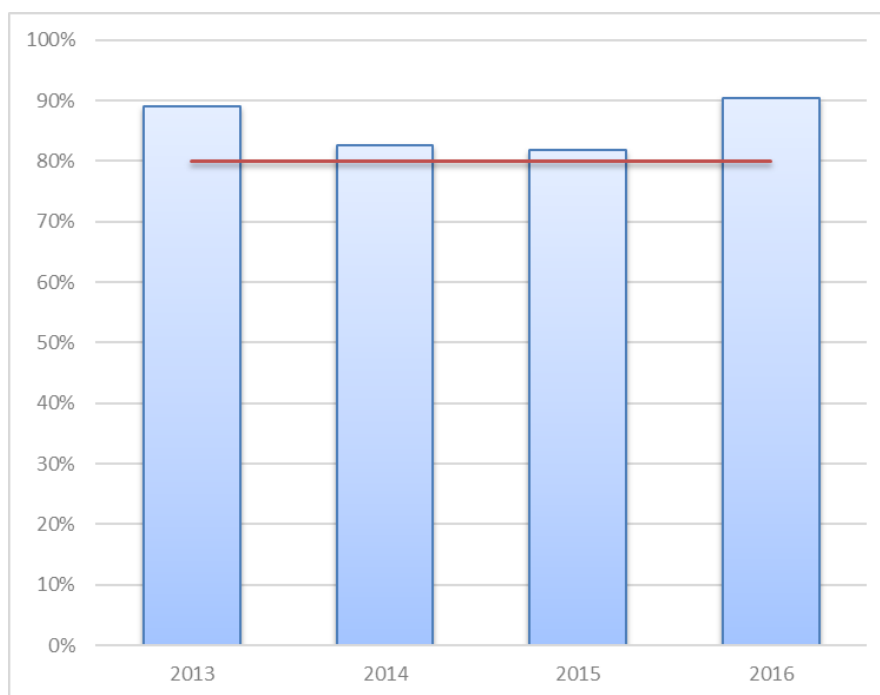
*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*



**Figura 2.5 - Índice de Posicionamento da empresa Quitérios face à concorrência**

Fonte: Quitérios (2017)

A Figura 2.6 representa o índice de inovação desenvolvido na Quitérios face à concorrência no mercado nacional, nos últimos quatro anos.



**Figura 2.6 - Índice de Inovação da empresa Quitérios face à concorrência**

Fonte: Quitérios (2017)

### **3 – PROJETO DA TRANSIÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DA QUITÉRIOS**

O terceiro e último capítulo deste Projeto reflete a componente prática desenvolvida ao longo dos últimos meses na entidade apresentada no capítulo anterior, a Quitérios. Esta empresa está sediada em Mira, concelho do distrito de Coimbra, tendo portanto todo o trabalho sido desenvolvido nas suas instalações, e sido acompanhado pela responsável de Direção da Qualidade (DQ), Eng<sup>a</sup> Iris Oliveira, que já desempenha as suas funções na Quitérios desde 2001, representante da gestão desde a primeira certificação do SGQ em 2002, de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000, auditoria realizada pela SGS Portugal, S.A.

#### **3.1 Apresentação do Projeto**

##### **3.1.1 Âmbito e aplicação do Projeto**

A definição do tema de trabalho deste Projeto foi concretizada em reunião com a Direção da Qualidade da Quitérios. Discutiram-se os parâmetros de realização deste trabalho, assim como os benefícios potenciais que esta colaboração poderia trazer para a Organização, considerando que a transição do SGQ era efetivamente uma necessidade que precisava ser concretizada no curto prazo.

Tendo em conta que a norma NP EN ISO 9001:2008 sofreu bastantes alterações com a revisão de 2015, tanto a nível de estrutura como de conteúdo, a principal tarefa deste projeto foi analisar o SGQ da Quitérios, procurando identificar quais os pontos que se deveriam manter, rever, ou acrescentar, de acordo com o exigido no referencial normativo NP EN ISO 9001:2015.

Sendo propósito deste Trabalho de Projeto a implementação prática de ferramentas de apoio à Gestão, compreende-se a existência de sinergia entre as partes, procurando assim satisfazer um objetivo comum.

Este Projeto teve duração de nove meses, com início em Janeiro de 2017.

##### **3.1.2 Objetivos do Projeto**

O objetivo geral do presente Trabalho de Projeto foi o seguinte:

- A implementação das alterações necessárias ao Sistema de Gestão da Qualidade da Quitérios, até ao final do mês de Agosto do ano de 2017, para que na data da

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

Auditoria externa, a saber em Setembro de 2017, a Quitérios demonstre a conformidade do seu SGQ com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015.

Contando que para a concretização do objetivo principal devem existir metas específicas, este foi subdividido nos seguintes objetivos específicos:

- Entender os requisitos da Norma NP EN ISO 9001:2015 e os princípios básicos da implementação de um SGQ;
- Tomar conhecimento da estrutura e dinâmica do SGQ da Quitérios e, identificar todos os pontos relativos ao mesmo sobre os quais existe necessidade de alterar ou acrescentar, de acordo com os requisitos constantes na nova Norma da Qualidade NP EN ISO 9001:2015;
- Definir ações e implementar as alterações para a transição do SGQ da Quitérios;
- Elaborar uma Auditoria de Diagnóstico ao SGQ da Quitérios, após implementação das ações necessárias relativas à transição do mesmo, para perceber se os resultados pré-estabelecidos foram alcançados com sucesso e, estando reconhecida a sua conformidade, solicitar Auditoria externa à SGS Portugal, S.A. para obtenção da renovação da certificação do SGQ, agora de acordo com o normativo NP EN ISO 9001:2015.

### **3.1.3 Metodologia do Projeto**

Tendo em conta que se trata de um Trabalho de Projeto, com intenção prática de implementação de diversas ações numa entidade, e por forma a obter um determinado resultado, conforme objetivo geral apresentado no ponto anterior deste documento, a metodologia aplicada e considerada como sendo a mais adequada, foi a seguinte:

- Realização de reuniões na sede da Quitérios, para recolha de dados através de **entrevistas e observação participativa** da documentação existente, e apresentação das propostas de solução para o desenvolvimento do tema através do diálogo e discussão.
- **Análise dos dados e informações** obtidos por comparação com os requisitos na norma NP EN ISO 9001:2015, que serve de suporte para a certificação do SGQ;
- Acompanhamento e **apoio direto** na implementação das ações necessárias ao desenvolvimento do Projeto, nomeadamente através da formação e da sessão de

esclarecimentos relativos ao tema, aos colaboradores da Quitérios, a realizar nas instalações da entidade;

- **Observação direta** de Auditoria Interna de Diagnóstico com objetivo de apurar os resultados preliminares do trabalho desenvolvido e, colaborar na definição das ações de melhoria, se existir;

### **3.2 Apresentação do Sistema de Gestão da Qualidade da Quitérios**

Conforme já referido anteriormente a Quitérios obteve a concessão do SGQ pela primeira vez no ano de 2002, de acordo com a norma em vigor nesse período, e desde então, tem mantido o seu sistema certificado, introduzindo sempre que necessário ou exigido pelas revisões do referencial normativo, alterações que tem melhorado o desempenho do sistema e garantindo a satisfação dos seus clientes.

A última renovação foi realizada em 08 de Janeiro de 2015, certificado válido até 06 de Dezembro de 2017, conforme documento apresentado no anexo nº1 deste Projeto.

Com vista a manter o SGQ certificado, a Gerência da Quitérios reuniu com a Direção da Qualidade em Dezembro de 2016 e tomou assim a decisão estratégica de avançar com a transição do seu SGQ para o novo referencial normativo, até à data da renovação do certificado, a saber dia 03 de Outubro de 2017.

A primeira tarefa, para possibilitar a transição do sistema, é a análise do atual sistema de gestão da empresa, para verificar quais as alterações necessárias a introduzir para que este venha a encontrar-se em conformidade com os novos requisitos do normativo.

#### **3.2.1 Caracterização do Sistema de Gestão da Qualidade da Quitérios**

De acordo com o certificado do SGQ da Quitérios, à data do levantamento de estado efetuado em Dezembro de 2016, este encontrava-se em conformidade com o referencial normativo da qualidade NP EN ISO 9001:2008.

Apontaram-se os seguintes principais requisitos exigidos pelo normativo NP EN ISO 9001:2008 e aos quais o SGQ da Quitérios respondia em conformidade:

- ✓ Âmbito do SGQ
- ✓ Política da Qualidade
- ✓ Objetivos da Qualidade
- ✓ Manual da Qualidade

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

- ✓ Abordagem por Processos
- ✓ Controlo de Documentos
- ✓ Controlo de Registos
- ✓ Comprometimento e Responsabilização da Gestão
- ✓ Gestão dos Recursos e Infraestruturas
- ✓ Foco na satisfação dos requisitos do cliente
- ✓ Monitorização e medição dos Processos e dos Produtos
- ✓ Ações corretivas e preventivas

O Manual da Qualidade da Quitérios (edição 14, aprovado em 13/09/2016) inclui portanto o Âmbito, Política e Objetivos da Qualidade, entre outros dos pontos anteriormente referidos, sendo atualizado sempre que seja realizada reunião de revisão ao SGQ, considerando que a sua revisão é realizada pelo menos uma vez por ano.

Ao longo do ano são efetuados todos os registos previstos conforme procedimentos e instruções de trabalho (IT) existentes, fazendo estes parte do conhecimento de todos os colaboradores. Os documentos de registo estão disponíveis a todos os responsáveis de processo, através da rede interna informática da Quitérios. Até ao ano de 2016 todos os registos eram elaborados em papel, a partir de 2017 optou-se pelo registo e arquivo exclusivamente em suporte informático.

Os resultados obtidos dos registos são o principal suporte para analisar a evidência do cumprimento dos Objetivos da Qualidade da Quitérios.

Os objetivos da Organização, estando incluídos os objetivos da Qualidade, são monitorizados através da ferramenta de Gestão, o *Balanced Scorecard* (BSC)<sup>7</sup>, implementada na Quitérios desde 2014, onde mensalmente são refletidos os resultados obtidos face aos objetivos traçados, sendo útil para a definição atempada de ações para tratar desvios ou até possíveis não-conformidades.

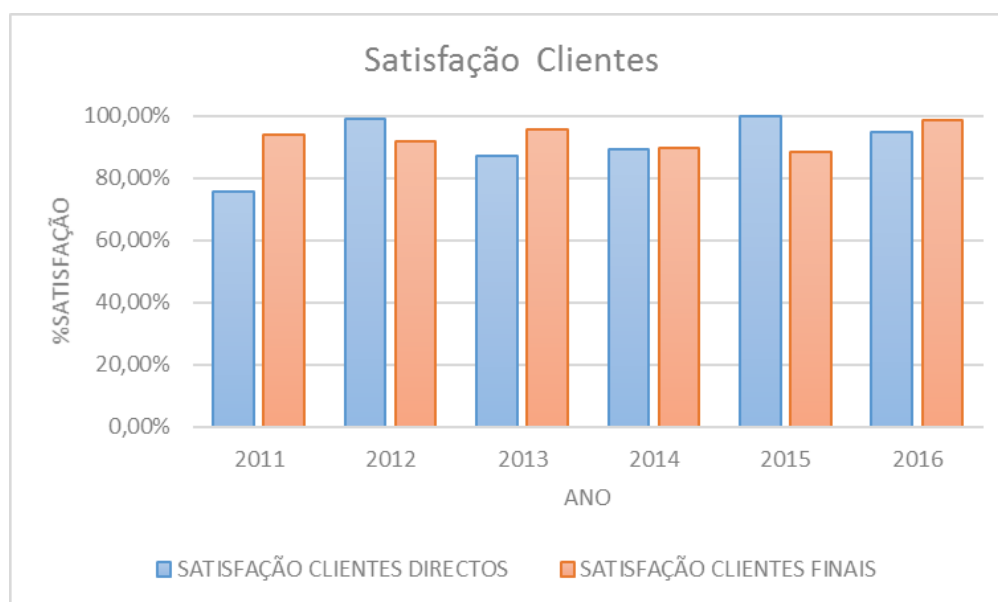
---

<sup>7</sup> **Balanced Scorecard** (BSC) é uma ferramenta de planeamento estratégico, de gestão e de suporte à decisão, criada em 1992, na *Harvard Business School*, pelo professor Robert Kaplan e pelo consultor David Norton, com o objetivo de avaliar e medir o desempenho de uma organização através de objetivos e indicadores mensuráveis e qualificáveis, e organizados em 4 perspetivas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento). O seu principal objetivo é alcançar o alinhamento (“balanceamento”) entre o planeamento estratégico e as atividades operacionais da organização.

Todo este trabalho de controlo dos objetivos é da responsabilidade da Direção da Qualidade e é também acompanhado pela Gerência, sendo necessária a aprovação desta para todas as ações e decisões implementadas.

Conforme requisito da norma NP EN ISO 9001:2008, o SGQ da Quitérios, à data do levantamento do seu estado, tem o seu foco na satisfação das necessidades dos seus clientes. Para o conhecimento dos requisitos e expectativas dos seus clientes, a Quitérios utiliza não só os dados obtidos em indicadores como “nº de reclamações”, “nº de devoluções” ou questionários de satisfação, mas também pela “realização de ações de formação, quer em contexto de visitas à Quitérios, em ações nas instalações do cliente ou em hotéis, pois para o cliente direto e cliente final tem tido um papel muito importante nos últimos anos na Quitérios. Manter o cliente devidamente informado sobre novos produtos e alterações a produtos, e o esclarecimento de questões técnicas ajuda a fidelizar o cliente. Por outro lado, a recolha de informação do cliente final e a recolha de sugestões são *inputs* para oportunidades de melhoria e novos produtos desenvolvidos pela Direção de IDI, que de outra forma seria difícil obter.” (Relatório Anual de Atividades – Quitérios, 2017)

No seguimento do parágrafo anterior, a Figura 3.1 representa graficamente a análise efetuada à satisfação dos clientes da Quitérios, nos últimos seis anos.



**Figura 3.1 - Análise da Satisfação dos Clientes da empresa Quitérios**

Fonte: Quitérios (2017)

Outra fonte de informação acerca das expectativas que os clientes depositam na Quitérios, é recebida através do contacto que os seus colaboradores, designados para a função comercial, fazem diretamente no mercado.

O SGQ da Quitérios encontra-se estruturado de acordo com a Abordagem por Processos exigida pelo referencial normativo da qualidade NP EN ISO 9001:2015, sendo descrita no próximo ponto.

### **3.2.2 Abordagem por Processos**

Segundo o Guia da APCER (2015:42), um SGQ “é um conjunto de processos interrelacionados e interatuantes, para obter resultados”. Ora, uma Organização que compreende como os resultados são obtidos através dos processos, pode portanto otimizar e melhorar o seu desempenho ao garantir que cada processo recebe as entradas necessárias para a produção eficaz das saídas pretendidas. Numa vertente de análise da eficiência, uma Organização pode ainda com esta abordagem determinar o ponto ótimo de utilização dos seus recursos e atividades empreendidas para cada processo.

A Quitérios segue esta abordagem por processos tendo definido sete processos que considera como sendo os fundamentais para assegurar a conformidade dos seus P&S, garantindo assim a satisfação das necessidades dos seus clientes.

De acordo com o descrito na documentação do SGQ da Quitérios, os sete processos, de forma resumida, são os seguintes:

- P01 - PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA: Estabelece a estratégia da Quitérios definindo a Política de Gestão como elemento orientador do Sistema de Gestão da Qualidade. Planeia e concebe a estrutura documental do SGQ, identificando e planeando os Processos, Objetivos e sua monitorização. Estabelece a comunicação e o ambiente de trabalho da Quitérios. Analisa a melhoria contínua do SGQ.
- P02 - PROCESSO DE GESTÃO DE RECURSOS: Assegura os recursos humanos necessários para implementar e manter o SGQ, melhorando de forma contínua a sua eficácia e aumentando a satisfação do cliente indo ao encontro dos seus requisitos. Assegura as infraestruturas incluindo os Equipamentos de Monitorização e Medição (EMM) necessários para implementar e manter a eficiência do seu sistema;

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

- P03 - PROCESSO DE COMPRAS: Gere e negocia eficazmente junto dos fornecedores as compras necessárias. Receciona o produto comprado procedendo à respetiva inspeção. Seleciona, avalia e qualifica fornecedores e subcontratados.
- P04 - PROCESSO DE CLIENTES: Efetua a prospeção e análise de mercado no sentido de ir ao encontro das suas necessidades, estabelecendo e mantendo relações comerciais de forma a atingir a satisfação dos clientes. Gere eficazmente os requisitos dos clientes e os requisitos legais e regulamentares, com vista à sua satisfação e à melhoria contínua do SGQ.
- P05 - PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO (IDI): Promove a cultura da inovação na Quitérios assegurando a circulação e a transferência de conhecimento entre a atividade inovadora da organização e o seu ambiente através da Gestão das interfaces, ideias e avaliação de oportunidades de inovação e da Gestão de projetos de IDI, tendo em conta as necessidades do cliente, os requisitos legais e regulamentares e outros que possam contribuir para a satisfação do cliente e para o desempenho eficaz da QUITÉRIOS.
- P06 - PROCESSO DE PRODUÇÃO: Gere eficazmente a produção e o controlo do produto em curso de fabrico tendo em conta os requisitos do cliente e os requisitos legais e regulamentares, com vista à sua satisfação e à melhoria contínua.
- P07 - PROCESSO DE MELHORIA: Assegura, através da monitorização dos processos e produtos, a conformidade dos mesmos e a melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade. Assegura, através da gestão das ações corretivas e preventivas, a melhoria contínua e o desempenho eficaz do Sistema de Gestão da Qualidade.

Para sintetizar a informação dos processos e a sua interação no sistema de gestão da Quitérios, a figura 3.2 demonstra a cartografia dos processos, à data de levantamento de estado já referida anteriormente, portanto, de acordo com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008.

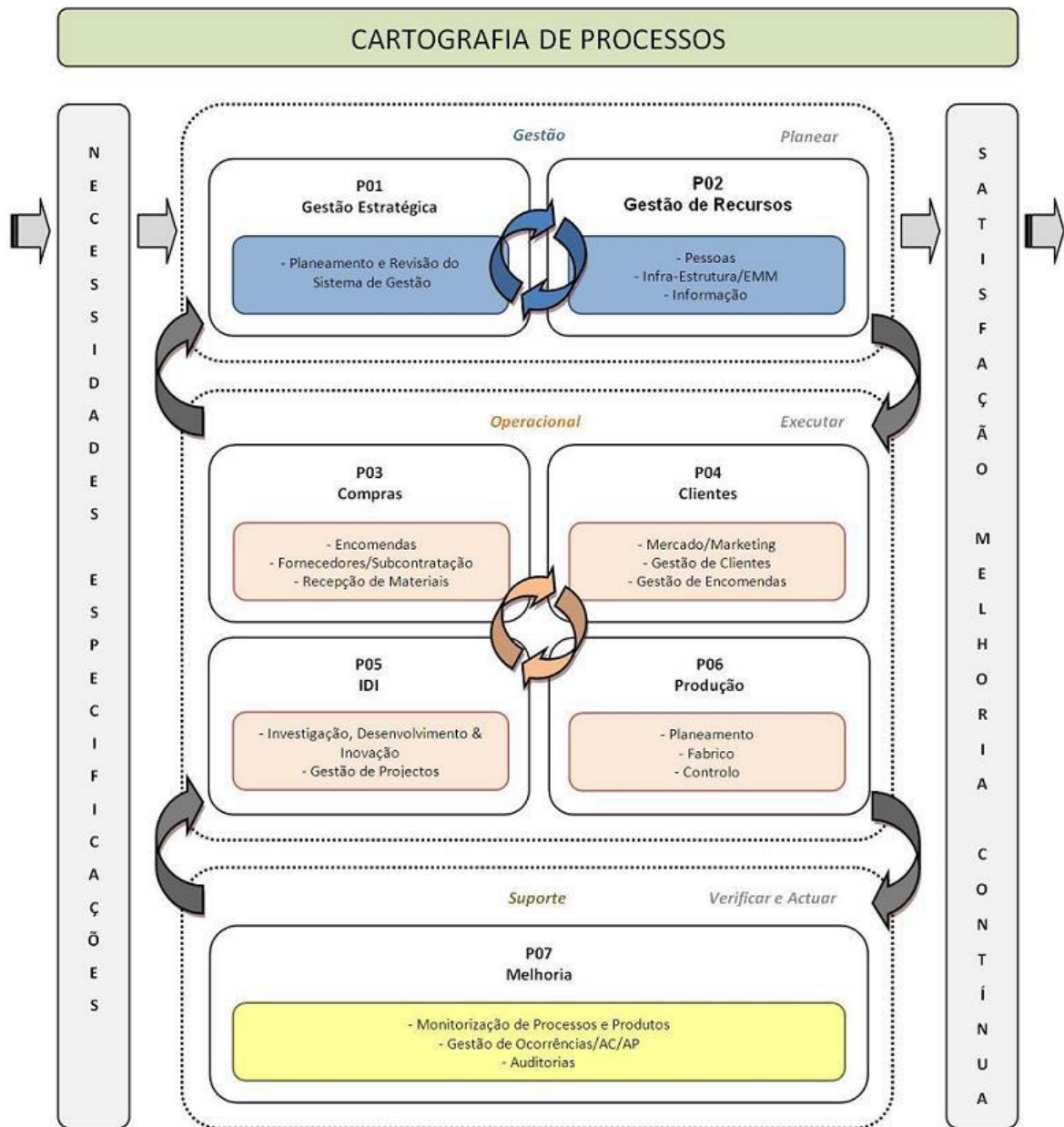


Figura 3.2 - Cartografia dos Processos do SGQ da empresa Quitérios

Fonte: Quitérios (2016)

Segue-se a descrição dos principais PROCEDIMENTOS da Quitérios:

- **Controlo de Documentos:** O modo como são geridos e controlados os Manual, Procedimentos, Instruções de trabalho, Planos de controlo, Impressos, Desenhos, Dossier do produto e Documentação externa está descrito em documento com respetivo procedimento.

Neste procedimento são também identificados os restantes documentos e dados de suporte ao Sistema de Gestão, incluindo os documentos e dados conservados em suporte informático e as responsabilidades pela sua gestão.

- **Controlo dos Registos:** No âmbito das atividades desenvolvidas são produzidos vários registos de modo a evidenciar as atividades realizadas. O modo como são controlados e mantidos estes registos está descrito em documento com respetivo procedimento.
- **Controlo de Produto Não-Conforme:** Sempre que se detete produto não conforme ou não conformidades nos diferentes processos, é desencadeado o processo de controlo de não conformidades. Estabelece-se a forma de identificação, segregação, avaliação e decisão sobre a situação de não conformidade detetada em documento com respetivo procedimento.
- **Auditorias Internas:** As auditorias internas são um elemento fundamental para a avaliação da adequação e eficácia do SG. Descreve-se como são planeadas e realizadas as auditorias da qualidade internas aos produtos, processos e ao Sistema de Gestão em documento com respetivo procedimento.
- **Ações Corretivas e Preventivas:** As ações corretivas e preventivas constituem uma forma de promover continuamente a melhoria. Descreve-se como são abertas e desencadeadas estas ações em documento com respetivo procedimento.
- **Monitorização e Medição:** A monitorização e medição, como forma de demonstrar a conformidade de produtos e a aptidão de processos são práticas recorrentes na Quitérios. Estabelece-se as metodologias usadas nas atividades de verificação e controlo dos processos e do produto em documento com respetivo procedimento.

### **3.2.3 Melhoria Contínua – Ciclo PDCA**

Em termos gerais, na Quitérios a melhoria contínua segue o Ciclo de Gestão PDCA suportado em ações corretivas e preventivas, conforme descrito anteriormente nos diversos processos e de acordo com o levantamento de estado efetuado.

Conforme já referido em 1.3.3. deste Projeto, existem quatro fases no ciclo PDCA, que a Quitérios adota da seguinte forma:

- 1. Planear:** fase de planeamento onde se determina o que deve ser feito e quem é o responsável no processo – geralmente é a Direção da Qualidade. Em reunião com a Gerência é contemplado o contexto da organização no planeamento e esclarecidas quais as atividades e como executá-las.
- 2. Fazer:** fase de execução do processo, determinando as entradas que dão origem ao processo e calculando as saídas previsionais. Habitualmente as entradas e saídas são propostas aquando da reunião de revisão ao SGQ, sendo aprovadas pela Gerência.
- 3. Verificar:** fase em que se avalia a execução, portanto se esta foi realizada conforme o planeado e se os resultados finais são os esperados. Esta fase na verdade divide-se em duas: monitorizar e analisar. A monitorização consiste no levantamento dos resultados do processo e na comparação com o previsto no planeamento, sendo apresentados os resultados mensalmente em quadro *Balanced Scorecard*. Já a análise será a leitura do processo em detalhe para compreender o que provocou os desvios, caso tenham existido. Da análise, pode resultar uma reformulação do planeamento, de modo a que eventuais desvios sejam corrigidos. Esta fase culmina sempre numa reunião mensal entre a Gerência e as várias Direções, de modo a compreender os resultados obtidos.
- 4. Atuar:** fase em que a melhoria contínua é assegurada. É o momento em que se vai agir corretivamente em função da análise realizada na fase anterior e se inicia um novo ciclo. Em reunião entre a Gerência e a Direção da Qualidade são determinadas as ações corretivas e preventivas.

#### **3.2.4 Revisão ao Sistema**

De acordo com o Manual da Qualidade da Quitérios (2016), compete ao responsável da Direção da Qualidade assegurar o planeamento e execução da Reunião de Revisão do Sistema de Gestão da Quitérios. O SGQ é revisto, no mínimo, uma vez por ano. A responsabilidade da Revisão ao SGQ é da Gerência.

É elaborado um Relatório Anual, que inclui os seguintes elementos que constituem os dados de entrada para a Revisão ao SGQ:

- Estado das ações resultantes das anteriores revisões pela gestão;
- Alterações em questões externas e internas relevantes para o SG;
- Retorno da Informação do cliente;

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

- Estado e resultado dos objetivos e das oportunidades de melhoria;
- Desempenho do processo e conformidade do produto e serviço;
- Estado das Ações Corretivas e Preventivas;
- Resultados das Auditorias;
- Desempenho de fornecedores;
- Adequação de recursos

Cada Direção identifica as necessidades de recursos, considerando os trabalhos atuais e futuros. Os vários responsáveis devem assegurar-se que estas necessidades são documentadas e analisadas na Reunião de Revisão ao SGQ.

Na Reunião de Revisão ao SGQ, participam os elementos da Gerência, os responsáveis pelas várias Direções e, se necessário, outros colaboradores da Empresa.

O conteúdo resultante da reunião de revisão ao sistema é documentado em ata de Reunião, realizada pelo Responsável da Qualidade, e é o seguinte:

- Oportunidades de melhoria;
- Alterações ao SGQ;
- Necessidades de recursos;

A Gerência é quem valida os resultados da Reunião de Revisão ao SGQ e assegura que estes resultados são divulgados a toda a organização.

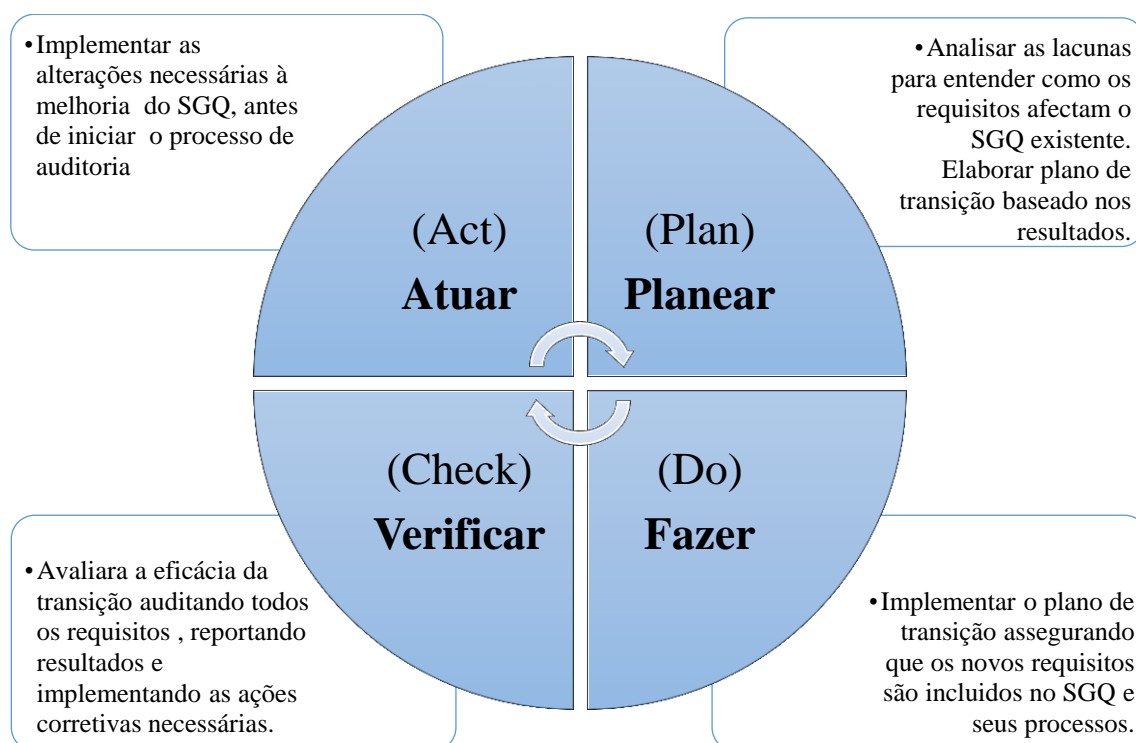
Ainda, de acordo com o Manual da Qualidade (2016:9), “quando oportuno são realizadas reuniões do Comité de Direção da Quitérios nas quais participam os vários elementos da Gerência, os responsáveis das Direções e outros elementos da empresa, para analisar entre outros, os seguintes assuntos:

- Ponto de situação dos Planos de Ação;
- Ponto de situação das Ações Corretivas e Preventivas em curso;
- Resultados das Auditorias;
- Análise dos Dados e da evolução dos Indicadores de Gestão;
- Emissão de Ações Corretivas e Preventivas;
- Acompanhamento e redefinição da programação das atividades a desenvolver.”

### **3.3 Planeamento da Transição do Sistema de Gestão da Qualidade da Quitérios**

Conforme já referido em 1.3.5 deste Projeto, um SGQ que esteja certificado em conformidade com a NP EN ISO 9001:2008 deve seguir nove passos importantes para a realização da transição, utilizando a abordagem do ciclo PDCA.

A figura 3.3 resume assim a metodologia do ciclo PDCA aplicada na transição do SGQ para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015.



**Figura 3.3 - Metodologia PDCA no Plano de Transição do SGQ**

Fonte: Adaptado de ISO (2016:5)

Seguindo a metodologia constante na Figura 3.3 procedeu-se assim à elaboração do seguinte Plano de Transição do SGQ da Quitérios, considerando as nove etapas recomendadas pelo Guia “*Transition Planning Guidance – 9 Step Project Plan for Implementing ISO 9001:2015*” da ISO (2016):

#### **Planear – Identificação das lacunas do sistema e desenvolvimento do plano:**

- **Passo 1: Identificar as lacunas do sistema** – Elaboração de auditoria interna utilizando uma lista de verificação, realçando quais os requisitos exigidos no novo referencial NP EN ISO 9001:2015 e, comparando com o sistema existente, identificando quais os requisitos a alterar ou implementar. Só após conhecer o

estado do SGQ foi possível definir o plano de transição, assim como os recursos, tempos e expectativas necessários. Este processo de análise das lacunas do sistema providencia uma linha de base confiável para a implementação dos novos requisitos através da comparação entre as atividades existentes e o exigido no novo normativo, gerando uma listagem daquelas que estão em conformidade e das que não estão, tornando-se esta lista o alvo da implementação do passo 2.

- **Passo 2: Desenvolvimento do plano de implementação** – Após a identificação das lacunas do sistema e dos respetivos intervenientes neste processo, foi possível desenvolver o plano de implementação que identifica os recursos necessários para o preenchimento dos requisitos em falta, sendo aprovado pela Gestão de Topo. Este plano de implementação deve ser controlado ao longo do seu desenvolvimento e devem ser asseguradas as condições necessárias. Devem ainda ser conhecidos os tempos e respeitada a ordem das tarefas programadas.

#### **Fazer – Implementação das alterações e formação:**

- **Passo 3: Implementação dos novos requisitos** – preenchimento dos requisitos em falta detetados pela auditoria de levantamento inicial, tendo em consideração que estas alterações afetam o sistema e os seus processos durante a transição. Por isso, é importante a realização de uma transição que mantenha o pleno funcionamento dos processos chave do SGQ para garantia contínua da satisfação dos clientes.
- **Passo 4: Dar formação e consciencializar as pessoas** – formação das pessoas sobre os novos requisitos inseridos no SGQ, enfatizando que cada um individualmente deve estar consciente sobre a forma como o sistema afeta o seu trabalho. Todos devem conhecer a interação entre processos e como as alterações pelos novos requisitos do referencial normativo vem trazer vantagens e melhoria para o desempenho destes e consequentemente de todo o SGQ.

#### **Verificar – Verificação da implementação das alterações:**

- **Passo 5: Auditar internamente o SGQ** - verificação da implementação dos novos requisitos e da sua eficácia através da realização de auditoria interna a todo o sistema. Os resultados são apresentados em relatório de auditoria a ser reportado à Gestão de Topo para respetiva análise e definição de ações.

- **Passo 6: Revisão dos resultados da auditoria** – para garantir que as não conformidades achadas durante o passo anterior são corrigidas dentro do prazo estabelecido, a gestão de topo definiu ações de melhoria, assegurando os recursos necessários para a sua implementação.

**Atuar – Agir sobre os resultados de Auditoria:**

- **Passo 7: Implementações das alterações no sistema** – a partir das saídas geradas do passo anterior, foram implementadas todas as alterações necessárias de forma a obter a conformidade com os requisitos exigidos no referencial normativo.
- **Passo 8: Início do processo de Auditoria** – após a implementação de todas as alterações necessárias foi reiniciado o trabalho de auditoria interna, verificando a conformidade dos processos e analisando os resultados para obter a avaliação do desempenho do sistema. Mais uma vez, a elaboração de listas de verificação facilitam no processo de auditoria. Os resultados são reportados à Gestão de Topo que definem as medidas adequadas para corrigir possíveis não-conformidades.
- **Passo 9: Melhoria Contínua** - de acordo com o exigido na secção 10.3 da NP EN ISO 9001:2015 as organizações devem melhorar a eficácia do SGQ através da revisão periódica do sistema ou sempre que exista alteração aos processos chave. Para tal, foram recolhidas as informações necessárias à tomada de decisão, incluindo os resultados das auditorias, resultados das revisões do sistema e ainda, pela análise dos resultados das ferramentas de suporte diário, a saber, documentos abertos de fichas de ocorrências, resultados mensais dos objetivos constantes no Balanced Scorecard, caixa de sugestões aberta a participação dos colaboradores e clientes, entre outras atividades e ferramentas de suporte.

De forma a compreender o trabalho prático do processo de Transição do SGQ da Quitérios, os próximos pontos do presente Trabalho de Projeto explanam assim as principais tarefas desenvolvidas para a implementação das alterações ao sistema, incluindo a sua verificação e respetivos resultados obtidos.

### 3.4 Calendarização do Plano de Transição

Depois de identificadas as alterações necessárias a implementar no SGQ para a sua conformidade com a norma NP EN ISO 9001:2015, é importante a descrição de todas as ações a realizar, tempos e responsabilidades. A elaboração de um cronograma serve assim de apoio para o cumprimento do plano de transição e para orientação de todos os intervenientes no processo.

Neste sentido, foi criado o seguinte esquema cronológico (Figura 3.4) relativo às principais tarefas para a transição do SGQ da Quitérios:

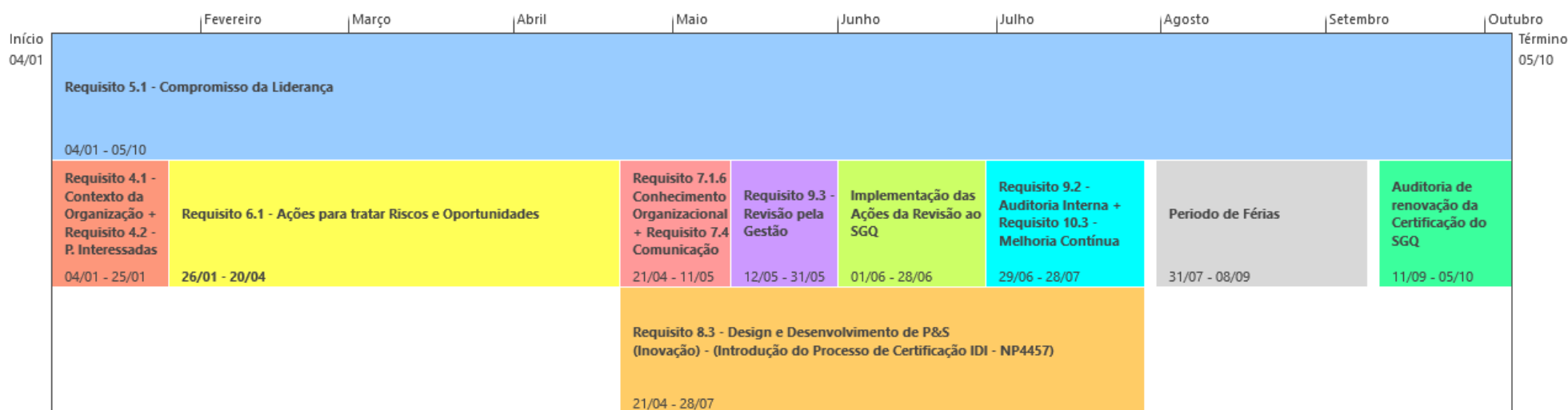


Figura 3.4 - Cronograma de fases da transição do SGQ da Quitérios

Fonte – Elaboração própria, com recurso à ferramenta MS Project

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

O cumprimento do cronograma e das várias tarefas foi desenvolvido em articulação e com o apoio da Direção da Qualidade da Quitérios.

As tarefas foram organizadas tendo em conta a sequência dos requisitos exigidos no normativo NP EN ISO 9001:2015, considerando apenas aqueles que representam lacuna no SGQ da Quitérios, de acordo com a Auditoria de diagnóstico realizada inicialmente.

Assim, o trabalho de transição incidiu sobre os seguintes novos requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015:

- 4.1 – Compreender a Organização e o seu contexto
- 4.2 - Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas
- 6.1 – Ações para tratar riscos e oportunidades
- 7.1.6 – Conhecimento Organizacional

Também existiam requisitos já implementados que necessitaram ser melhorados de acordo com a nova versão da norma NP EN ISO 9001:2015, tendo sido identificados como os seguintes:

- 5.1 – Compromisso da Liderança
- 7.4 – Comunicação
- 8.3 – *Design* e desenvolvimento de produtos e serviços

Todos os demais requisitos exigidos no referencial normativo NP EN ISO 9001:2015 consideraram-se já implementados no SGQ da Quitérios, sendo apenas atualizados aquando da reunião de revisão ao sistema. Em especial foram analisados e atualizados para a reunião de revisão ao sistema os seguintes requisitos já implementados:

- Abordagem por Processos (revisão de procedimentos e fluxogramas de atividades de Processo) – documentos atualizados relativos à descrição dos Processos apresentados no anexo nº 2 deste Projeto e, documento atualizado da Cartografia de Processos, à luz da nova norma NP EN ISO 9001:2015, no anexo nº 3 deste Projeto.
- Manual de Gestão Integrado (integração dos requisitos da norma de IDI – NP4457: Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI); manutenção do âmbito do sistema e política da Qualidade; atualização da cartografia de processos) – apresentado no documento anexo nº 4 deste Projeto.

### **3.5 Implementação dos Novos Requisitos da NP EN ISO 9001:2015**

As secções 1, 2 e 3 do referencial normativo dizem respeito ao enquadramento do mesmo e ainda o esclarecimento de alguns conceitos relevantes para a correta interpretação dos requisitos apresentados nas secções seguintes.

Conforme já referido no ponto anterior, existem alguns requisitos novos no normativo NP EN ISO 9001:2015 que as Organizações já certificadas na NP EN ISO 9001:2008 necessitam implementar para a conformidade do seu sistema.

As alterações introduzidas no SGQ da Quitérios são apresentadas de seguida.

#### **3.5.1 Contexto da Organização**

Requisito 4.1 da NP EN ISO 9001:2015 - Compreender a organização e o seu contexto:

*“A organização deve determinar as questões externas e internas que sejam relevantes para o seu propósito e a sua orientação estratégica e que afetem a sua capacidade para atingir o(s) resultado(s) pretendido(s) do seu sistema de gestão da qualidade.*

*A organização deve monitorizar e rever a informação acerca destas questões externas e internas.”*

Acrescenta ainda o normativo, três notas explicativas:

*“Nota 1 – As questões podem incluir fatores positivos ou negativos ou condições a ter em consideração.”*

*“Nota 2 – A compreensão do contexto externo pode ser facilitada ao ter em consideração questões que resultem do enquadramento legal, tecnológico, concorrencial, comercial, cultural, social e económico, quer seja internacional, nacional, regional ou local.”*

*“Nota 3 – A compreensão do contexto interno pode ser facilitada ao ter em consideração questões relacionadas com os valores, a cultura, o conhecimento e o desempenho da organização.”*

Cada organização está inserida em contextos e ambientes diferentes, pelo que se torna vantajoso conhecer e determinar quem e o quê podem influenciar as decisões estratégicas da Gestão.

Neste sentido pode esta tarefa ser entendida e executada através da observação, análise e avaliação dos fatores que podem prejudicar e dos que podem melhorar o desempenho do sistema.

Esta será uma tarefa importante a executar logo de início pois irá fornecer informação útil para a implementação de outros requisitos e para a tomada de decisão na revisão ao sistema.

Pela leitura do requisito 4.1 da norma NP EN ISO 9001:2015, verifica-se que esta não define nenhum método específico para a determinação do contexto da organização, pelo que cada organização deverá definir a forma mais adequada ao seu sistema para o fazer.

#### **Metodologia aplicada:**

No caso particular da Quitérios considerou-se vantajoso o resumo de ambas as informações relativas ao seu contexto, através da elaboração de um quadro estratégico que fosse perceptível a toda a organização.

Foram portanto analisadas as questões internas da Quitérios, nomeadamente:

- Estrutura organizacional, funções e responsabilidades;
- Visão dos líderes;
- Política e objetivos traçados;
- Estratégica implementada;
- Valores, cultura e desempenho organizacional;
- Recursos disponíveis;
- Comunicação e conhecimento organizacional.

Estas informações foram recolhidas em entrevista com a Gestão de Topo e a Direção Estratégia, em questionários aos colaboradores e, através dos resultados mensais do mapa BSC.

Após análise das questões internas obteve-se um resumo dos pontos fortes e pontos fracos da empresa, pelo que se considerou oportuno usar a metodologia de Análise SWOT (conforme Figura 3.5), para a representação destes dois aspetos. Após a análise das questões externas, completou-se o quadro com as ameaças e oportunidades encontradas.

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*



**Figura 3.5 - Análise SWOT do contexto da Quitérios**

Fonte – Elaboração Própria, com recurso à metodologia SWOT

Para a determinação das questões externas foi utilizada a ferramenta Análise PEST, já que inclui as questões enumeradas na nota 2 do requisito 4.1 da norma NP EN ISO 9001:2015, sendo apresentada preenchida no apêndice nº 1 deste Projeto.

### **3.5.2 Partes Interessadas Relevantes**

Requisito 4.2 da NP EN ISO 9001:2015 - Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas:

*"Devido ao impacto ou ao potencial impacto na capacidade da organização para, consistentemente, fornecer produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis, a organização deve determinar:*

- a) as partes interessadas que são relevantes para o sistema de gestão da qualidade;*
- b) os requisitos destas partes interessadas que são relevantes para o sistema de gestão da qualidade."*

*"A organização deve monitorizar e rever a informação acerca destas partes interessadas e dos seus requisitos relevantes."*

A nova norma exige agora que as organizações considerem nas entradas para o seu SGQ não só os requisitos relacionados com a satisfação dos clientes, mas também as necessidades e expectativas de outras partes interessadas relevantes, ou seja, outras partes que tenham influência ou afetem a capacidade da Organização fornecer consistentemente P&S conformes.

Não é especificada pela norma qual a metodologia a adotar para a determinação das partes interessadas e seus requisitos relevantes, pelo que é uma decisão da Organização achar a forma mais adequada para o fazer.

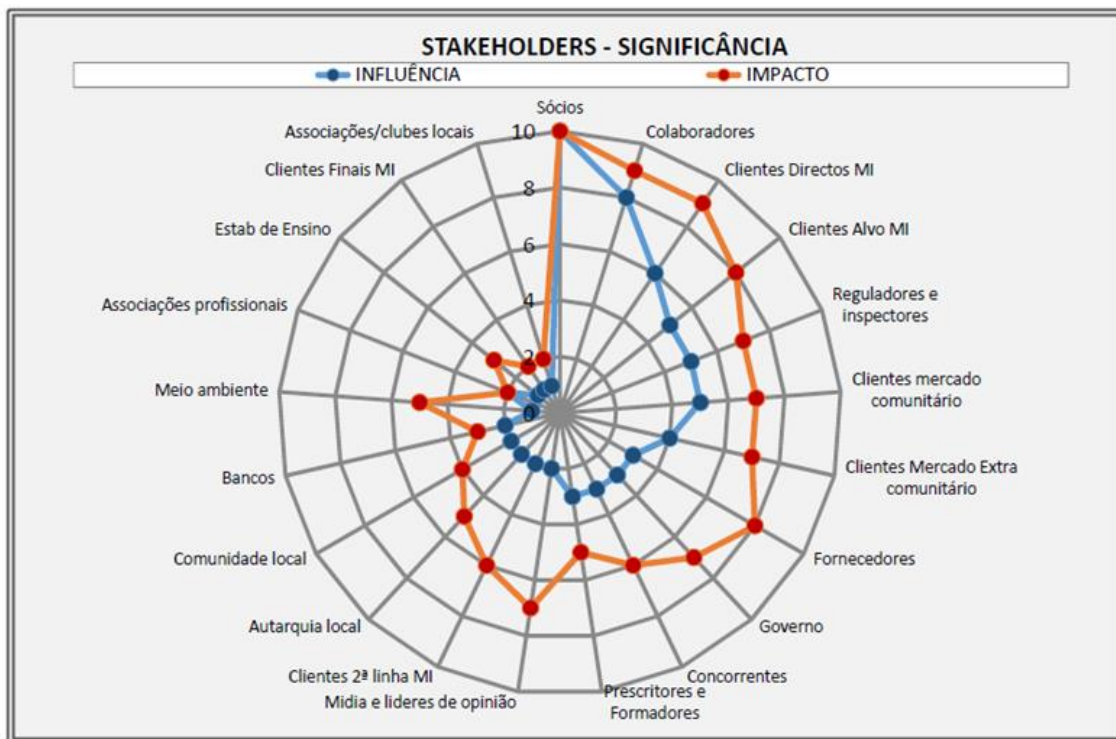
#### **Metodologia aplicada:**

No caso prático da Quitérios, e estando estes requisitos das partes interessadas também relacionados com os requisitos dos P&S fornecidos, foi realizada reunião entre as Direções Produção, Qualidade, IDI e Estratégia, e a Gerência, para a identificação das partes que se consideram relevantes na constituição e distribuição dos seus produtos, assim como a determinação dos principais requisitos das partes relevantes que influenciam as decisões estratégicas relacionadas com os seus P&S.

Após a identificação das partes interessadas e respetivos requisitos foi assim elaborada uma matriz que engloba a listagem das partes e sua classificação relativamente ao grau

de influência e impacto na Organização, que se encontra representada no apêndice nº 2 deste Projeto.

A figura 3.6 resume a matriz das partes interessadas relevantes definidas pela Quitérios e serve de apoio à comunicação com as mesmas partes.



**Figura 3.6 - Ilustração gráfica das Partes Interessadas da empresa Quitérios**

Fonte: Quitérios (2017)

Relativamente à monitorização, foi estabelecida a realização anual de questionário de avaliação da satisfação das partes interessadas relevantes, a saber: sócios, colaboradores (já existente), clientes (já existente), e Fornecedores. Relativamente às outras partes interessadas, já que na maioria das situações os seus requisitos estão ligados a legislação e à inovação, para estes foi definido um acompanhamento periódico ajustado da informação exposta pelos mesmos nos seus meios de comunicação habituais, especialmente sobre as publicações *online*.

A Gestão de Topo da Quitérios definiu ainda que a Matriz das Partes Interessadas seja revista e atualizada sempre que surjam alterações nos requisitos dos seus P&S, ou caso não existam, no mínimo uma vez por ano aquando da revisão ao SGQ.

### **3.5.3 Pensamento baseado no risco**

Requisito 6.1 da NP EN ISO 9001:2015 - Ações para tratar riscos e oportunidades:

6.1.1 *"Ao planear o sistema de gestão da qualidade, a organização deve considerar as questões referidas em 4.1 e os requisitos mencionados em 4.2 e determinar os riscos e as oportunidades que devem ser tratados para:*

- a) dar garantias de que o sistema de gestão da qualidade pode atingir o(s) resultado(s) pretendido(s);*
- b) aumentar os efeitos desejáveis;*
- c) prevenir ou reduzir os efeitos indesejados;*
- d) obter melhoria."*

6.1.2 *"A organização deve planear:*

- a) ações para tratar estes riscos e oportunidades;*
- b) como:*
  - 1) integrar as ações nos processos do seu sistema de gestão da qualidade (ver 4.4);*
  - 2) avaliar a eficácia dessas ações."*

*"As ações empreendidas para tratar riscos e oportunidades devem ser proporcionais ao impacto potencial na conformidade dos produtos e serviços."*

Acrescenta ainda a norma neste requisito 6.1 as seguintes duas notas:

*"Nota 1: As opções para o tratamento de riscos podem incluir: evitar, assumir o risco tendo em vista perseguir uma oportunidade, eliminar a fonte do risco, alterar a verosimilhança ou as consequências, partilhar o risco ou decidir manter o risco por decisão informada."*

*"Nota 2: As oportunidades podem conduzir à adoção de novas práticas, ao lançamento de novos produtos, à abertura de novos mercados, à abordagem a novos clientes, à criação de parcerias, à utilização de novas tecnologias e a outras possibilidades desejáveis e viáveis de tratar as necessidades da organização ou dos seus clientes."*

Em resumo, esta secção da norma considera que uma organização é mais eficaz no fornecimento de P&S conformes quando consegue evitar ou minimizar as potenciais consequências negativas do risco não controlado.

O objetivo do requisito 6.1 da norma NP EN ISO 9001:2015 está relacionado com a intenção de garantir a conformidade dos P&S, do aumento da satisfação do cliente e do desempenho do SGQ da organização, para o desenvolvimento sustentável da própria organização. No entanto, se a organização assim pretender, poderá também tratar todos os riscos e oportunidades no âmbito do seu SGQ.

Não é referido neste mesmo requisito a necessidade da organização desenvolver um método formal de gestão de risco ou processo documentado, nem aponta nenhuma ferramenta específica para o efeito, pelo que deverá ser a Organização a identificar a forma mais adequada de gerir este processo, não esquecendo de considerar na análise os requisitos das partes interessadas relevantes e o contexto organizacional em que está inserida.

Na introdução da NP EN ISO 9001:2015 é explicado o conceito de pensamento baseado no risco como parte integrante da abordagem por processos. Apesar de nem todos os processos significarem o mesmo nível de risco relativamente à capacidade da Organização atingir os seus objetivos, é importante que todos sejam analisados e extraídos os principais riscos e respetivos impactos de forma a determinar os procedimentos adequados para tratá-los.

#### **Metodologia aplicada:**

Tendo em consideração o exigido no requisito 6.1 da norma NP EN ISO 9001:2015, foi definido para a Quitérios a elaboração de uma matriz que engloba todas as informações relativas à identificação, análise e avaliação de riscos e oportunidades, e para tal foram desenvolvidas as seguintes atividades:

- 1) Entrevista com os responsáveis dos vários processos para identificação dos pontos fracos e fortes associados a cada atividade do processo;
- 2) Análise das informações obtidas para identificação dos riscos e oportunidades associados a cada processo;
- 3) Elaboração da Matriz de Risco com avaliação (classificação) do impacto de cada risco e oportunidade identificados;
- 4) Determinação das ações para tratar riscos e oportunidades relevantes e, planeamento das ações por definição de objetivos, prazos e responsabilidades.

Toda esta informação está portanto inserida em Matriz de Risco por processo, a qual prevê-se ser revista e atualizada sempre que se verificarem alterações significativas na

caracterização do processo, ou no mínimo uma vez por ano, aquando da revisão do SGQ.

Considerando que Gestão do Risco deve estar representada no dia-a-dia da Quitérios, consolidando assim o pensamento baseado no risco, foi ainda estabelecida uma Grelha de Avaliação de Riscos/Oportunidades (conforme apêndice nº 3 deste Projeto), a ser utilizada sempre que se verifique a necessidade de analisar os impactos de decisões estratégicas, como por exemplo, novos investimentos, alterações de estrutura ou de ambiente, alterações a nível tecnológico, introdução de novos produtos, etc...

Para que esta abordagem pudesse ser alcançada por todos os responsáveis de processo, incluindo os níveis intermédios de chefia, foi realizada ação de formação para exposição do tema, referindo os principais benefícios e proveitos com a aplicação prática diária deste novo pensamento baseado no risco.

Relativamente à Matriz elaborada para servir de ferramenta de apoio à avaliação dos riscos e oportunidades, poderá ser encontrada com detalhe no apêndice nº 4 deste Projeto, um exemplo preenchido com as informações relativas ao processo de IDI.

#### **3.5.4 Conhecimento Organizacional**

Requisito 7.1.6 da NP EN ISO 9001:2015 - Conhecimento organizacional:

*"A organização deve determinar o conhecimento necessário para a operacionalização dos seus processos e para obter a conformidade dos produtos e serviços.*

*Este conhecimento deve ser mantido e disponibilizado na medida do necessário.*

*Ao enfrentar novas necessidades e tendências, a organização deve ter em consideração o seu conhecimento atual e determinar como adquirir ou aceder a qualquer conhecimento adicional necessário e atualizações requeridas."*

Acrescenta ainda a norma a este requisito as seguintes duas notas:

*"Nota 1: O conhecimento organizacional é conhecimento específico detido pela organização; é geralmente obtido pela experiência. É Informação que é utilizada e partilhada para serem atingidos os objetivos da organização."*

*"Nota 2: O conhecimento organizacional pode ser baseado em:*

*a) fontes internas (p.ex.: propriedade intelectual; conhecimento adquirido com a experiência; lições aprendidas com as falhas e com os projetos bem sucedidos, captura e partilha do conhecimento e da experiência não documentados; os resultados de melhorias em processos, produtos e serviços);*

*b) fontes externas (p. ex.: normas; meio universitário; conferências; recolha de conhecimentos junto de clientes e de fornecedores externos)."*

A necessidade de conhecimento e da sua gestão variam em função do contexto da organização e por isso podem ser muito diferenciadas.

O objetivo deste novo requisito é gerar nas organizações uma valorização do conhecimento que tem disponível, potenciando a sua utilização em projetos de inovação através da competitividade, e ainda, de prevenir a perda de conhecimento que possa ocorrer em situações como a rotação de pessoas, e de estimular a aprendizagem através da partilha do conhecimento e da experiência entre as equipas.

#### **Metodologia aplicada:**

No caso concreto da Quitérios, a determinação do conhecimento necessário para a operacionalização dos seus processos já se encontra definida no manual de descrição de funções dos colaboradores e nos manuais de utilização dos diversos equipamentos.

No entanto, com a aplicação deste novo requisito da norma NP EN ISO 9001:2015 houve necessidade de recolher outras informações como o conhecimento através da experiência e, criar assim uma plataforma informática que possibilite a pesquisa e interação sobre o conhecimento recolhido. Para tal foi realizado um diagnóstico do conhecimento existente e necessário através de entrevistas, à observação de práticas e análise de documentos e, posteriormente construída uma Matriz de Gestão do Conhecimento, apresentada no apêndice nº 5 deste Projeto.

Não sendo o conhecimento um atributo estático é necessário que esta Matriz seja atualizada sempre que se identifique novas necessidades de conhecimento.

Ainda, sempre que se verifique uma lacuna no conhecimento interno, a Quitérios recorre à aprendizagem através de ações de formação ministradas por outras organizações de consultoria especializadas.

### **3.5.5 Comunicação**

Requisito 7.4 da NP EN ISO 9001:2015 - Comunicação:

*“A organização deve determinar as necessidades de comunicação interna e externa relevantes para o sistema de gestão da qualidade, incluindo:*

- a) o que comunicar;*
- b) quando comunicar;*
- c) a quem comunicar;*
- d) como comunicar;*
- e) quem comunica.”*

O requisito da norma sobre a comunicação não é novo mas tornou-se mais abrangente face à versão anterior, sendo agora consideradas as comunicações interna e externa relevantes para o SGQ.

#### **Metodologia aplicada:**

No caso específico da Quitérios verificou-se a necessidade de planeamento da sua comunicação, assim como a respetiva responsabilização e a formalização de alguma informação para a conformidade do seu SGQ e, num plano mais prático, para uma comunicação mais eficiente entre os diversos níveis internos da Organização e para com os diversos destinatários externos.

Em reunião com a Direção de Marketing e com a Gestão de Topo, considerou-se como sendo a melhor abordagem o desenvolvimento de um plano de comunicação interno e externo abrangendo toda a comunicação desenvolvida, tanto a que seja relevante para o SGQ como para os processos de negócio da Organização.

No apêndice nº 6 deste Projeto é apresentado o esquema do Plano de Comunicação da Quitérios.

### **3.5.6 Design e desenvolvimento de produtos e serviços**

Requisito 8.3 da NP EN ISO 9001:2015 - *Design* e desenvolvimento de produtos e serviços:

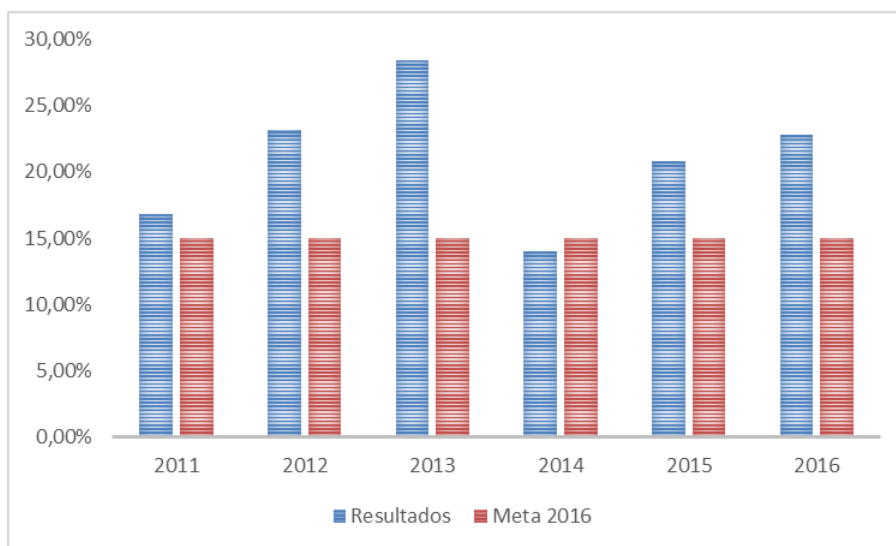
*"A organização deve estabelecer, implementar e manter um processo de design e desenvolvimento que seja adequado para assegurar o subsequente fornecimento de produtos e serviços."*

Considerando cada vez mais a complexidade e a diversidade dos requisitos, quer dos clientes quer dos dispostos legais, o processo de *design* e desenvolvimento dos P&S tornou-se essencial para assegurar que o seu fornecimento satisfaz as necessidades e expectativas dos clientes, através da prévia e completa determinação das características dos P&S, diminuindo assim a probabilidade de ocorrência de problemas em fases posteriores.

### **Metodologia aplicada:**

Na Quitérios foi valorizada a importância deste processo e decidiu-se assim em reunião com a Direção de IDI e a Gestão de Topo, a necessidade de criar uma ação de melhoria sobre este processo, contribuindo assim também para a garantia da conformidade do SGQ relativamente ao exigido na secção 8 da nova norma NP EN ISO 9001:2015.

A Figura 3.7 representa graficamente o índice de vendas de novos produtos (desenvolvidos pelo IDI), verificando-se anualmente um resultado superior à meta proposta, o que vem justificar a necessidade de maior investimento neste processo.



**Figura 3.7 - Índice de Vendas de Novos Produtos Quitérios**

Fonte – Quitérios (2017)

Na primeira reunião de revisão ao sistema realizada em 23-03-2017, a Direção da Quitérios definiu as ações de melhoria a serem implementadas sobre o processo de IDI, as quais foram registadas em Relatório Anual de Atividades, conforme se apresenta de seguida:

“A aposta em inovação na Quitérios tem sido notória nos últimos anos. Resultado explícito no indicador de vendas de novos produtos, que representa aproximadamente 25% do valor global de vendas. Denota-se no entanto, que o processo de IDI deve ser reajustado às necessidades da empresa, assim como reorganizar toda a equipa de IDI, clarificar funções, tarefas, etc.

A equipa de IDI foi reestruturada, atualmente conta com 3 elementos com funções definidas e diretamente relacionadas com o IDI.

Implementou-se o dia do IDI na empresa, que decorre na 3<sup>a</sup> quinta-feira de cada mês, onde são analisados os projetos em curso, novos projetos, reclamações de clientes, etc.

De forma a melhorar o processo de IDI, foi decidido avançar com o processo de certificação da empresa de acordo com a Norma NP 4457 - Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI): Requisitos do sistema de gestão da IDI.

Porquê?

- Decisão estratégica da organização
- Adoção de boas-práticas de gestão de IDI na empresa

De forma a implementar a certificação na empresa, foi realizada formação na área, para todos os colaboradores envolvidos no processo, responsáveis de sector, ou que possam contribuir diretamente em alguns projetos. Para tal recorreu-se a consultoria externa.

O objetivo será certificar a empresa juntamente com a transição da qualidade.”

### **3.6 Avaliação da eficácia das ações implementadas**

Para a verificação da eficácia das alterações e ações implementadas no SGQ da Quitérios, foi realizada uma Auditoria interna para determinar os resultados. Foi decidido que a melhor forma de processar a Auditoria seria recorrendo a consultoria externa, com objetivo de que uma visão de quem é independente ao processo possa identificar possíveis aspetos não apercebidos pelos responsáveis envolvidos.

Esta auditoria teve assim como Objetivo e Âmbito auditar os processos da Quitérios com a finalidade da verificação da conformidade e eficácia do SGQ com os critérios da auditoria, tendo como referencial normativo a NP EN ISO 9001:2015.

Foram identificadas 11 oportunidades de melhoria e 0 não conformidades decorrentes da Auditoria interna realizada pelo auditor Dr. Pedro Paiva.

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

O relatório da auditoria interna pode ser observado na íntegra no anexo nº 5 deste Projeto.

Considerando o ciclo de melhoria contínua da Quitérios, as oportunidades de melhoria apresentadas no relatório da auditoria interna foram transformadas em ações de melhoria e posteriormente foi realizada a respetiva implementação das ações.

Verificando a existência de novas alterações no seu sistema de gestão, a Gestão de Topo da Quitérios recorreu à realização de nova reunião de revisão, incorporando nesta fase final também os requisitos do sistema de gestão de IDI, já que a sua certificação foi considerada como uma forma de melhoria do próprio SGQ.

Após a implementação e verificação de todas as ações de melhoria definidas na revisão ao sistema em reunião dia 03-08-2017, foi assim solicitada auditoria junto da SGS Portugal, S.A., enquanto entidade acreditada para a realização da auditoria de transição do sistema de gestão da qualidade para a norma NP EN ISO 9001:2015.

A auditoria externa decorreu nos dias 11, 12 e 13 do mês de Setembro do presente ano, sendo possível observar o respetivo relatório dos resultados obtidos no anexo nº 6 deste Projeto.

O SGQ da Quitérios foi assim avaliado em conformidade com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015, tendo sido aprovada a emissão do respetivo certificado, conforme anexo nº7 deste Projeto.

## **CONCLUSÃO**

A qualidade, apesar de ser entendida de formas diferentes pelas pessoas, está ao alcance das organizações quando estas adotam sistemas de gestão baseados nos requisitos prescritos pela normalização em vigor. A norma da qualidade ISO 9001:2015 assume uma grande visibilidade internacional já que mais de um milhão de organizações tem os seus sistemas de gestão certificados segundo esta norma, contribuindo assim para a promoção da confiança e do desenvolvimento do comércio.

Para as organizações em Portugal que já tenham os seus sistemas certificados em conformidade com a norma NP EN ISO 9001:2008, prevê-se um grande desafio ao realizar a transição para a nova revisão do normativo de 2015. No entanto, e depois da experiência tida com a entidade onde foi desenvolvido o presente Projeto, a Quitérios, conclui-se que, sem dúvida este processo de transição traz vantagens competitivas para a organização, nomeadamente através da melhoria do desempenho do seu sistema de gestão da qualidade como um todo, e particularmente do desempenho dos processos, pela monitorização periódica que facilita a deteção atempada da necessidade de implementação de ações de correção, assim como o aproveitamento de oportunidades de melhoria que surjam, graças ao novo pensamento baseado no risco que sensibiliza a organização a tornar-se mais proactiva, face os desafios colocados pelo contexto em que está inserida.

Conclui-se ainda que, todos os objetivos traçados inicialmente para o presente trabalho de Projeto foram cumpridos com a eficiência e eficácia esperada, tendo sido obtido para a Quitérios o novo certificado de conformidade do seu sistema de gestão da qualidade de acordo com o referencial normativo NP EN ISO 9001:2015.

Apesar deste processo de transição ter tido a duração de nove meses, estima-se que, trabalhando a tempo inteiro em projeto de transição semelhante, três meses serão suficientes para a implementação das alterações necessárias a um sistema de gestão. A limitação do tempo disponível da autora foi portanto a única dificuldade encontrada.

Sugere-se à Quitérios que considere as oportunidades de melhoria identificadas pela auditoria externa, e ainda, as identificadas pela própria organização, para implementação das respetivas ações e assim haver melhoria contínua dos seus processos e do seu Sistema de Gestão.

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

Por fim, às organizações no geral, sugere-se ainda que considerem as vantagens da transição do seu sistema para a nova revisão da norma NP EN ISO 9001:2015, e compreendam igualmente que “o impacto da qualidade vai muito além da satisfação do cliente, fazendo parte da reputação da Organização, tornando-se um ativo” (APCER, 2015:39).

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- APCER. (2015). *Guia do Utilizador ISO 9001:2015*. Porto: Apcer Group.
- APCER. (2017). Definição de Balanced Scorecard. Disponível em: <http://blog.apcergroup.com/2016/11/30/definicao-de-balanced-scorecard> [consultado em 17-09-2017].
- APCER. (2017). O que é o Ciclo PDCA. Disponível em: <http://blog.apcergroup.com/2016/09/05/o-que-e-o-ciclo-pdca> [consultado em 05-10-2017].
- Domingues, J.; Fonseca, L.; Sampaio, P. & Arezes, P. (2016). Integrated Versus Non-Integrated Perspectives of Auditors Concerning the New ISO 9001 Revision. *Proceedings of the 2016 IEEE IEEM*. Pags.866-870.
- Fonseca, L. (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. Online ISSN 1800-6450.
- Fonseca, L. & Lima, V. (2015). Impact of Supplier Management Strategies on the Organizational Performance of ISO 9001 Certified Organizations. *Quality Innovation Prosperity / Kvalita Inovácia Prosperita*. Ed. 19/2 – 2015:32-54. Online ISSN 1338-984X. DOI: 510.12776/QIP.V19I2.592
- Fonseca, L. (2015). ISO 9001 Quality Management Systems Through The Lens Of Organizational Culture, Quality access to success. Vol. 16, No.148:54-59.
- Fonseca, L. & Domingues, J. (2016). ISO 9001:2015 Edition- Management, Quality And Value. *International Journal for Quality Research*, 11(1):149–158. Online ISSN 1800-6450. DOI – 10.18421/IJQR11.01-09
- Fonseca, L.; Domingues, J.; Machado, P.; & Calderón, M. (2017). Management System Certification Benefits: Where Do We Stand?. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 10(3):476-494. Online ISSN: 2013-0953. <https://doi.org/10.3926/jiem.2350>
- Hadfield, R. & Fonseca, L. (2014). Revisão da ISO 9001 - Meta à vista. *Revista Qualidade*. Associação Portuguesa para a Qualidade, Edição 1, Págs.32-36.
- IPQ. (2008). *NP EN ISO 9001:2008. Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos*. 3ªEd. Caparica: Instituto Português da Qualidade.

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

- IPQ. (2015). *NP EN ISO 9000:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e vocabulário*. 3ªEd. Caparica: Instituto Português da Qualidade.
- IPQ. (2015). *NP EN ISO 9001:2015. Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos*. 4ªEd. Caparica: Instituto Português da Qualidade.
- IPQ. (2016). *NP EN ISO 31010:2016 - Gestão do Risco: Técnicas de apreciação do Risco*. Caparica: Instituto Português da Qualidade.
- IPQ. (2017). Benefícios da Normalização. Disponível em:  
[http://www1.ipq.pt/pt/normalizacao/a\\_importancia\\_da\\_normalizacao/beneficios%20da%20normalizacao/Pages/Beneficios-da-Normalizacao.aspx](http://www1.ipq.pt/pt/normalizacao/a_importancia_da_normalizacao/beneficios%20da%20normalizacao/Pages/Beneficios-da-Normalizacao.aspx).  
[consultado em 07-09-2017].
- IPQ. (2017). Instituto Português Da Qualidade. Disponível em:  
<http://www1.ipq.pt/PT/IPQ/Pages/IPQ.aspx> [consultado em 07-09-2017].
- ISEP. (2017). Luis Miguel Ciravegna Martins da Fonseca. Disponível em:  
<http://paginas.isep.ipp.pt/lmf/biocv> [consultado em 05-10-2017].
- ISO. (2015). Correlation matrices between ISO 9001:2008 and ISO 9001:2015. Disponível em: [www.iso.org/tc176/sc02/public](http://www.iso.org/tc176/sc02/public)
- ISO. (2015). Como as alterações são abordadas no âmbito da ISO 9001:2015. Tradução APQ. Disponível em:  
[http://publicacoes.apq.pt/wp-content/uploads/docs/ISO9001/PT\\_ISO-TC176-SC2\\_N1287\\_Change\\_Management.pdf](http://publicacoes.apq.pt/wp-content/uploads/docs/ISO9001/PT_ISO-TC176-SC2_N1287_Change_Management.pdf)
- ISO. (2015). Risk-Based Thinking in ISO 9001:2015. Disponível em:  
[www.iso.org/tc176/sc02/public](http://www.iso.org/tc176/sc02/public)
- ISO. (2016). Transition Planning Guidance – 9 Step Project Plan for Implementing ISO 9001:2015. Disponível em:  
<https://www.iso9001help.co.uk/Transition%20Planning%20Guidance.pdf>
- Morais, G. Martins, I. (2007). *Auditoria Interna, Função e Processo*. 3ªEd., Areas Editora.
- Pinto, A. & Soares, I. (2011). *Sistemas de Gestão da Qualidade - Guia para a sua Implementação*. Lisboa: Edição Silabo.
- Pires, A. R. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Industria, Serviços, Administração Pública e Educação*. 1ªEd. Lisboa: Edição Silabo.

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

- Saraiva, M.; Alas, N. & Nogueiro, T. (n.d.). A Gestão Da Qualidade e o Modelo Common Assessment Framework (Caf): Uma Aplicação Prática No Ensino Superior Português. *Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA - Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*. Pags.3170-3182.
- SGS. (2017). SGS em Portugal. Disponível em:  
<http://www.sgs.pt/pt-PT/Our-Company/About-SGS/SGS-in-Brief/SGS-in-Portugal.aspx> [consultado em 10-09-2017].
- SINFIC. (2017). Casos de sucesso. Disponível em:  
<http://www.sinfic.pt/SinficWeb/displayconteudo.do2?numero=23871>  
[consultado em 11-08-2017].
- Tomé, J. & Fonseca, L. (2014). A Futura ISO 9001:2015. *Guia De Empresas Certificadas*. Ed.2014:26-29
- The W. Edwards Deming Institute. (2017). Learn. Disponível em:  
<https://deming.org/> [consultado em 10-08-2017].

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

## **APÊNDICES**

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

## **APÊNDICE 1. ANÁLISE PEST**

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

## **APÊNDICE 2. MATRIZ DAS PARTES INTERESSADAS**

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

### **APÊNDICE 3. GRELHA DE AVALIAÇÃO DE RISCOS**

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

## **APÊNDICE 4. MATRIZ DE RISCO DO PROCESSO 05 – IDI**

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

## **APÊNDICE 5. MATRIZ DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

## **APÊNDICE 6. PLANO DE COMUNICAÇÃO**

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

## **ANEXOS**

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

## **ANEXO 1**

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

**CERTIFICADO DE CONFORMIDADE DO SGQ DA QUITÉRIOS - PT02/00761, emitido pela SGS, válido de 08-01-2015 a 06-12-2017**

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

## **ANEXO 2**

**PROCESSOS DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DA QUITÉRIOS:**

**P01 – GESTÃO ESTRATÉGICA**

**P02 – GESTÃO DE RECURSOS**

**P03 – COMPRAS**

**P04 – CLIENTES**

**P05 – IDI**

**P06 – PRODUÇÃO**

**P07 – MELHORIA**

## **ANEXO 3**

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

**CARTOGRAFIA DE PROCESSOS DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DA QUITÉRIOS, de acordo com NP EN ISO 9001:2015**

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

## **ANEXO 4**

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

## **MANUAL DE GESTÃO INTEGRADO DA QUITÉRIOS\_ED.15**

## **ANEXO 5**

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

**RELATÓRIO DE AUDITORIA INTERNA AO SGQ DA  
QUITÉRIOS, elaborado por Dr. Pedro Paiva em 29-06-2017**

## **ANEXO 6**

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

**RELATÓRIO DE AUDITORIA DE TRANSIÇÃO DO SGQ DA QUITÉRIOS, realizada pela SGS em Setembro-2017**

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

## **ANEXO 7**

*Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios, Lda.*

**CERTIFICADO DE CONFORMIDADE DO SGQ DA QUITÉRIOS - PT02/00761, emitido pela SGS, válido de 28-09-2017 a 27-09-2020**