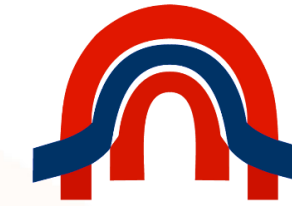




Contributo para Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, segundo a Norma NP EN ISO 9001:2015

Álvaro Mendes

ISCAC | 2019



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

Álvaro João Malta Ferreira Mendes

Contributo para a Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade,  
segundo a Norma NP EN ISO 9001:2015 na empresa SUCCESS WORK – Empresa  
de Trabalho Temporário, Lda.

Coimbra, Outubro de 2019





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

Álvaro João Malta Ferreira Mendes

Contributo para a Implementação de um Sistema de  
Gestão da Qualidade, segundo a Norma NP EN ISO  
9001:2015, na empresa SUCCESS WORK – Empresa de  
Trabalho Temporário, 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 Rui Silva, na empresa Success Work – Empresa de Trabalho Temporário, Lda.

Outubro de 2019

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser o autor 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 à Success Work a oportunidade que me foi dada, ao me concederem entrada na sua organização para a realização deste projeto. Um agradecimento especial ao Rui Silva, pela disponibilidade e ajuda demonstradas para comigo ao longo destes meses. Agradeço também à gestão da SW e a todos os colaboradores com os quais recolhi informações que muito contribuíram para este projeto.

Agradeço à Professora Doutora Georgina Morais pela orientação na elaboração deste projeto e pela disponibilização de materiais relevantes.

Por último, mas não menos importante, um especial agradecimento à minha família e amigos que foram um pilar muito relevante nesta fase de mais trabalho. Obrigado pela preocupação, motivação, e pela compreensão das ausências.

A todos, o meu muito obrigado!

## **RESUMO**

O presente trabalho demonstra o contributo prestado na implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade na empresa Success Work – Empresa de Trabalho Temporário Lda., segundo a norma NP EN ISO 9001:2015.

Nos dias de hoje, a implementação de um sistema de gestão da qualidade ganha cada vez mais adeptos, a sua importância é reconhecida por empresas que procuram atingir benefícios relacionados com produtividade, clientes, qualidade de P&S e processos. Desta forma, para obter a certificação, as organizações têm que cumprir os requisitos do referencial e estruturar a sua organização para o efeito. Coexiste a necessidade de o mesmo ser definido de forma clara, organizada, completa e atualizada.

A decisão de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade partiu da Gestão da SW. A concorrência no mercado, as exigências dos seus clientes, a imagem e reputação da organização, foram fatores que depois de analisados, contribuíram para a decisão que esta implementação levaria a uma melhoria da posição da SW no mercado do trabalho temporário e consolidaria a sua presença junto dos seus clientes.

Apesar do sistema não estar implementado na sua totalidade, este trabalho serve para explicar o que foi feito até ao momento e explorar os requisitos de norma que já se encontram executados.

Palavras-chave:

Sistema de Gestão da Qualidade; ISO 9001:2015; Qualidade; Processos.

## **ABSTRACT**

The present work demonstrates the contribution made in the implementation of a Quality Management System in the company Success Work - Temporary Work Company Lda., according to NP EN ISO 9001: 2015.

Nowadays, the implementation of a quality management system is gaining more and more adherents, it's importance is recognized by companies seeking to achieve productivity, customer, P&S and process quality benefits. Thus, to obtain certification, organizations must meet the requirements of the framework and structure their organization for this purpose. There is a need for it to be clearly defined, organized, complete and up to date.

The decision to implement a Quality Management System came from SW Management. Competition in the market, the demands of its clients, the image and reputation of the organization were factors that, after analyzing, contributed to the decision that this implementation would improve SW's positionw in the temporary labor market and consolidate it's presence. with your customers.

Although the system is not fully implemented, this work serves to explain what has been done so far and to explore the standard requirements that are already implemented.

Keywords:

Quality Management System; ISO 9001: 2015; Quality; Processes.

# ÍNDICE GERAL

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Introdução .....   | 13 |
| 1.1   | Enquadramento .....  | 13 |
| 1.2   | Objetivos .....  | 14 |
| 1.3   | Metodologia .....  | 14 |
| 1.4   | Estrutura .....  | 16 |
| 2     | A certificação de um SGQ segundo a norma NP EN ISO 9001:2015.....    | 17 |
| 2.1   | A Qualidade .....  | 17 |
| 2.2   | Um SGQ segunda a norma NP EN ISO 9001:2015.....                      | 20 |
| 2.2.1 | Abordagem por processos.....   | 26 |
| 2.2.2 | O Ciclo PDCA .....   | 28 |
| 2.2.3 | Pensamento baseado no risco .....                                    | 31 |
| 2.3   | Requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015.....                         | 31 |
| 2.4   | A Certificação de sistemas de gestão da qualidade em números .....   | 33 |
| 2.5   | A Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade .....              | 36 |
| 2.5.1 | A Certificação .....   | 36 |
| 2.5.2 | Entidades certificadoras em Portugal .....                           | 37 |
| 2.6   | Motivações, Benefícios e Obstáculos à implementação de um SGQ .....  | 37 |
| 3     | A Success Work.....  | 39 |
| 3.1   | Apresentação da SW .....   | 40 |
| 3.2   | Serviços e áreas de atuação .....                                    | 41 |
| 3.3   | O ciclo do trabalho temporário na SW.....                            | 41 |
| 4     | Contributo para a Implementação do SGQ segundo a ISO 9001:2015 ..... | 43 |
| 4.1   | A Success Work antes da implementação do SGQ.....                    | 43 |
| 4.2   | Contributo para a implementação do SGQ .....                         | 44 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 4.2.1  | Abordagem por processos.....  | 45 |
| 4.2.2  | Descrição dos Processos .....                                       | 47 |
| 4.2.3  | Interação entre Processos.....                                      | 54 |
| 4.2.4  | Contexto da Organização.....  | 60 |
| 4.2.5  | Partes Interessadas .....   | 61 |
| 4.2.6  | Âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade .....                      | 64 |
| 4.2.7  | O Cliente.....  | 65 |
| 4.2.8  | Política da Qualidade .....   | 66 |
| 4.2.9  | Funções e responsabilidades.....                                    | 66 |
| 4.2.10 | Pensamento baseado no risco .....                                   | 68 |
| 4.2.11 | Objetivos da Qualidade.....   | 70 |
| 4.2.12 | Suporte .....   | 72 |
| 4.2.13 | Pessoas .....   | 73 |
| 4.2.14 | Infraestrutura.....   | 73 |
| 4.2.15 | Informação documentada.....   | 74 |
| 4.2.16 | Satisfação do Cliente .....   | 75 |
| 4.2.17 | Operacionalização.....  | 76 |
| 4.2.18 | Avaliação do desempenho .....                                       | 76 |
| 4.2.19 | Melhoria.....   | 77 |
| 5      | CONCLUSÃO.....  | 79 |
|        | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                    | 80 |
|        | APÊNDICE 1. Análise PEST da Success Work.....                       | a  |
|        | APÊNDICE 2. Política da Qualidade .....                             | b  |
|        | APÊNDICE 3. Exemplo de descritivo de funções a utilizar .....       | d  |
|        | APÊNDICE 4. Modelos para tratamento de Riscos e Oportunidades ..... | d  |
|        | APÊNDICE 5. Avaliação da Satisfação do Cliente.....                 | e  |

|  |   |
|--|---|
| APÊNDICE 6. Avaliação da Satisfação do TT .....              | f |
| APÊNDICE 7. Pesquisa de opinião do colaborador interno ..... | g |
| APÊNDICE 8. Organigrama da Success Work .....                | h |
| APÊNDICE 9. Modelo de registo de Não Conformidade .....      | i |

## ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Esquema de um processo .....   | 27 |
| Figura 2: Benefícios da gestão baseada em processos.....                             | 28 |
| Figura 3: Representação do Ciclo PDCA .....  | 29 |
| Figura 4: Evolução do nº de certificações em Portugal segundo a norma ISO 9001 ..... | 33 |
| Figura 5: Cartografia dos Processos da SW .....                                      | 47 |
| Figura 6: Análise SWOT da SW.....  | 61 |
| <br>   |    |
| Tabela 1 Países com maior número de certificações segundo a ISO 9001 - Europa.....   | 34 |
| Tabela 2 Países com maior número de certificações segundo a ISO 9001.....            | 35 |
| Tabela 3 Dados gerais da Success Work .....  | 40 |
| Tabela 4: Partes interessadas da SW.....   | 62 |
| Tabela 5: Objetivos da Qualidade da SW .....   | 71 |
| <br>   |    |
| Gráfico 1:Representação da significância das partes interessadas da SW.....          | 63 |

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

**ACT** – Autoridade para as Condições no Trabalho

**CUTT** – Contrato de utilização de trabalho temporário

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

**IPAC** – Instituto Português de Acreditação

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

**NP** – Norma Portuguesa

**PDCA** – *Plan, Do, Check, Act* (Tradução: Planear, executar, verificar e atuar)

**P&S** – Produtos e Serviços

**SEF** – Serviço de estrangeiros e fronteiras

**SGQ** – Sistema de gestão da qualidade

**SW** – Success Work, Lda

**TTS** – Trabalhadores temporários



## **1 Introdução**

O projeto aqui descrito foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Controlo de Gestão e neste primeiro capítulo é feita a introdução do tema, apresentados os objetivos que serviram de base a este projeto, a metodologia utilizada e a estrutura deste trabalho.

### **1.1 Enquadramento**

A satisfação das necessidades do cliente e a superação das suas expetativas, prefiguram o objetivo primordial e central de qualquer entidade. Desde sempre, e agora mais do que em qualquer outra época, o fator qualidade é constantemente posto à prova pelo cliente na aquisição de determinado produto ou serviço.

A crescente globalização do mercado, conjugada com a competitividade existente em qualquer setor, levam a que as empresas ponderem a implementação de sistemas de gestão da qualidade com o objetivo de fornecerem aos seus clientes produtos e serviços (P&S) controlados e analisados, com o mínimo risco quanto possível de os seus clientes não obterem a satisfação pretendida.

Analisando a perspetiva dos clientes, estes estão cada vez mais conscientes da qualidade, conjugada com a imagem e reputação da entidade que também têm influência na hora da tomada de decisão. Qualquer entidade que tenha um sistema de gestão da qualidade segundo os requisitos na norma NP EN ISO 9001:2015 apresenta perante os seus clientes uma imagem de prestígio e responsabilidade, e neste caso em concreto, sendo a grande maioria dos clientes cadeias hoteleiras, esta imagem é muito importante e considerada como uma vantagem competitiva perante a concorrência. A obtenção de um SGQ ostenta-se como um fator de diferenciação perante os concorrentes.

Em 2015 com a publicação mais recente da versão da norma NP EN ISO 9001, o que é pretendido perante as organizações que se adaptem aos requisitos da norma, vai mais longe do que a qualidade dos seus P&S. A mais recente versão da norma enfatiza não só a satisfação das expetativas dos clientes e demais partes interessadas, mas

também uma nova abordagem ao pensamento baseado no risco que conduz à mitigação de riscos e exploração de oportunidades.

## **1.2 Objetivos**

O objetivo principal deste projeto visa fornecer à SW uma solução de como implementar um sistema de gestão da qualidade segundo a norma NP EN ISO 9001:2015.

Como objetivos específicos, temos:

- Identificação e mapeamento de processos;
- Criação de uma política de qualidade;
- Reconhecimento de partes interessadas;
- Tratamento de riscos e oportunidades;
- Definição de objetivos da qualidade;
- Avaliação da satisfação dos clientes;
- Avaliação da satisfação de TT's e colaboradores internos.

A implementação pretendida pela empresa, visa a obtenção da satisfação dos seus clientes, a sua fidelização, mas também a satisfação dos recursos humanos temporários que disponibiliza aos clientes. No fundo pretende-se que a SW obtenha uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e que melhore a sua imagem e reputação perante os seus clientes.

## **1.3 Metodologia**

A metodologia de investigação adotada na realização deste Trabalho de Projeto é a metodologia de estudo de caso. Passando o objetivo deste trabalho por uma investigação que pretende compreender, explorar e descrever acontecimentos e/ou contextos complexos, nos quais estão envolvidas em simultâneo diversas condições e variáveis, a metodologia do estudo de caso é a mais correta a ser aplicada.

O desenvolvimento do presente trabalho foi baseado numa atividade examinada no seu contexto real, para o qual os dados foram recolhidos em múltiplas fontes, nomeadamente no seio da empresa através da observação das operações e de

relacionamento direto com os colaboradores, e para o qual os resultados dependem na sua maioria, da capacidade de integração do próprio investigador. Estas são características de um estudo de caso, que se reconhecem na realização deste Projeto.

Alguns autores descrevem a utilização do estudo de caso quando o investigador procura respostas às questões “Como?” e “Porquê?” (Yin, 1994) e também com base em características resultantes do fenómeno em estudo e com base no conjunto das mesmas características quando associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos.

Um estudo de caso é a análise intensiva de um fenómeno no qual o investigador mostra interesse, isto é, o método é utilizado quando se pretende analisar com profundidade uma investigação holística, contribuindo para o entendimento de problemas organizacionais (Hussey & Hussey, 1997).

Há ainda quem defina um estudo de caso como um método de investigação qualitativa, uma vez que tem um carácter descritivo e explanatório, tal como referenciado por Yin (2003), o que também se aplica ao projeto aqui apresentado, pois é efetuado o estudo de um tema ao longo de algum tempo, são descritos acontecimentos e a forma como estes ocorrem, existindo sempre uma relação causa e efeito entre os mesmos.

O projeto baseia-se na análise de todos os processos e procedimentos da organização, na observação do trabalho dos colaboradores, nas suas dificuldades e técnicas utilizadas, de forma à criação de um SGQ e sua posterior certificação. É imprescindível que exista envolvimento ao longo do percurso de desenvolvimento e implementação do SGQ para ser possível que este relatório apresente com maior profundidade uma análise cuidada ao que está a ser realizado na empresa, com vista ao objetivo final. São utilizadas, principalmente, duas fontes de dados, sendo as mesmas as seguintes: a observação das atividades, como já havia sido referido, e a documentação existente utilizada nas mesmas.

É uma investigação inicial e singular, dado o limite temporal para a realização do trabalho. Tal como o nome deste projeto indica, é um contributo para o trabalho que está a ser desenvolvido na organização com vista à implementação de um SGQ segundo a norma NP EN ISO 9001:2015.

Em suma, com a realização deste estudo de caso, pretende-se a descrição do contexto real em que ocorre a intervenção, assim como, a descrição do trabalho realizado durante o desenvolvimento do SGQ.

## **1.4 Estrutura**

Relativamente à estrutura deste projeto, a mesma encontra-se dividida em quatro capítulos principais.

O primeiro capítulo diz respeito à introdução do projeto, onde são descritos o enquadramento, objetivos e metodologia.

No segundo capítulo apresenta-se a revisão da literatura, abordando a definição de qualidade, os objetivos de uma implementação deste tipo, bem como os seus benefícios, motivações e barreiras que se podem encontrar durante o ciclo de uma implementação. São apresentados os sete princípios da gestão da qualidade e explorados outros conceitos aliados à norma. Apresentam-se ainda alguns dados relativos ao número de certificações, de forma a podermos analisar a posição do nosso país.

No terceiro capítulo é apresentada a entidade objeto deste trabalho de projeto, de forma a conseguirmos caracterizar a sua atividade e estrutura.

No quarto capítulo é apresentado o estudo de caso na Success Work. É demonstrado o que foi feito na organização de forma a cumprir com os requisitos da norma.

No quinto e último capítulo são apresentadas as conclusões deste projeto, as suas limitações e sugestões para o trabalho futuro.

## **2 A certificação de um SGQ segundo a norma NP EN ISO 9001:2015**

Com o objetivo de obter uma ampla visão sobre o tema base deste trabalho projeto, torna-se imprescindível a apresentação deste segundo capítulo que é constituído pela revisão bibliográfica.

Ainda que muitos autores não consideram que o conceito de qualidade seja fácil de definir, é fundamental que o mesmo seja abordado neste capítulo e que a sua definição seja tão clara quanto possível. Associado ao conceito estão também as fases pelas quais o mesmo já passou e as ferramentas que usualmente são usadas na recolha e tratamento de dados.

Vão ser apresentados os oito princípios da gestão da qualidade, nos quais se baseia a norma e as etapas a seguir para a implementação de um SGQ. O crescimento das certificações e as motivações aliadas a este tipo de implementação serão expostos também neste capítulo.

### **2.1 A qualidade**

O conceito de qualidade é utilizado por todos nós no dia-a-dia, tendo cada um a sua perspetiva do que é a qualidade de um produto, ou no caso em concreto deste trabalho, o que é a qualidade de um serviço. Assim, a necessidade de uma empresa ter o seu conceito de qualidade presente nas suas atividades diárias revela-se com o facto de terem de ser capazes de preparar e usar ferramentas internas para acompanhar o ritmo de crescimento do mercado.

A definição do tema da qualidade tornou-se nos últimos anos o centro de atenções para as organizações, e ao pensarmos na mesma, são diversas as perspetivas que nos podem ocorrer, pois para cada consumidor, a qualidade de um produto ou serviço diversifica-se de acordo com as necessidades e desejos dos mesmos.

São vários os autores, que desenvolveram grandes contribuições na área e foram pioneiros nos estudos efetuados sobre este tema, apresentando diferentes definições e teorias. *Genichi Taguchi* define qualidade como a perda que um produto causa à sociedade. *Philip Crosby* defende que a qualidade se apoia na conformidade de acordo com os requisitos propostos. Por outro lado, para *W. E. Deming*, a qualidade vai de encontro à venda de produtos/serviços que satisfazem os clientes, enquanto, *Joseph Juran* defende que a qualidade significa a adequação ao uso. *Kaoru Ishikawa* dá

importância a ausência de variações nas características da qualidade e *Shigeo Shingo* diz que a qualidade é um processo contínuo de monitorização e feedback (António & Teixeira, 2007).

Segundo Feigenbaum (1991), a qualidade relaciona-se com a experiência do consumidor, respeitando os seus requisitos pormenorizados para o produto ou serviço, estando os mesmos em constante mudança, consoante as alterações, desenvolvimento, crescimento e exigências do mercado.

Segundo a norma NP EN ISO 9001:2015, qualidade é o “grau de satisfação de requisitos, dado por um conjunto de características intrínsecas”.

O conceito de qualidade, assim como as exigências dos consumidores, foi evoluindo ao longo do tempo, podendo-se destacar cinco fases desta evolução, demonstradas pela seguinte sequência (Pires, 2007):

- **Inspeção:** após a conceção dos produtos/serviços estes passam por testes de medição, comparação e verificação, analisando os requisitos propostos. Podemos afirmar que é o nível mais básico de qualidade.
- **Controlo da qualidade:** atividade que se desenvolve centrando-se na monitorização, ou seja, analisa os desvios e a reposição dos parâmetros e dos processos nos requisitos desejados. Neste nível já há um controlo sobre os processos produtivos ou de prestação de serviços. Quando alguma não conformidade for detetada, serão tomadas as respetivas medidas corretivas.
- **Garantia da qualidade:** desenvolve-se através do planeamento e sistematização de atividades que de uma forma integrada garantem que a qualidade desejada está a ser alcançada. Já não é só o processo produtivo ou a prestação de serviços que são avaliados, mas também as atividades da organização que se relacionam mais com a obtenção de qualidade.
- **Gestão da qualidade:** alargamento da garantia da qualidade, ou seja, para além das atividades desenvolvidas, é ainda enfatizado a integração na gestão global da empresa. Na gestão da qualidade tanto é tida em conta a satisfação e a garantia que é dada ao cliente, como a confiança que é transmitida à gestão da empresa.

- **Qualidade total:** centra-se na cultura da empresa, é uma expansão de todos os pontos explicados anteriormente. A todas as atividades, produtos, processos e colaboradores, diz respeito a qualidade.

De forma a controlar e aprimorar a qualidade, destaca-se a utilização das ferramentas da qualidade que mostram ser uma mais-valia para as organizações. As sete ferramentas básicas da qualidade utilizadas na recolha e análise de dados para deteção de problemas, assim como monitorização de atividade e controlo de processos são as seguintes (Pires, 2007):

- **Diagrama de Pareto:** caracterizado por um gráfico de barras onde estão ordenadas as frequências de ocorrências, de forma decrescente, facultando a capacidade de avaliar quais os problemas mais importantes.
- **Diagrama causa-efeito:** também conhecido como diagrama de espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa, nome do seu criador, trata-se de uma representação gráfica que reporta, de forma simples, a cadeia de causas e efeitos de um problema.
- **Histogramas:** esta ferramenta é um gráfico de barras em que as suas abcissas representam um intervalo de classes e a ordenadas a frequência.
- **Folhas de verificação:** tem como principal objetivo a fácil recolha de dados que vão ocorrendo ao longo de um processo, permitindo a visualização de acontecimentos de forma imediata, possibilitando ajustes para diminuir os erros.
- **Diagrama de dispersão:** é um gráfico onde são representadas duas ou mais variáveis, com o intuito de identificar a tendência das mesmas. O diagrama de dispersão visa verificar se as variáveis atuam conjuntamente ou, se pelo contrário são completamente autónomas.
- **Fluxogramas:** um tipo de diagrama que pode ser utilizado com a funcionalidade de representação esquemática de processos, facilitando a transmissão de informação entre os elementos que o constituem.
- **Cartas de controlo:** foram desenvolvidas com o objetivo de verificar se um processo se encontra dentro dos limites de especificação.

Estas ferramentas são conhecidas pela sua simplicidade, sendo facilmente aplicadas por todos os colaboradores e são instrumentos gráficos, o que permite uma rápida observação dos acontecimentos (Duret e Pillet, 2009).

A busca pela qualidade representa, para qualquer profissional dentro de uma organização, a procura pela satisfação dos clientes, estando este conceito na base do crescimento das organizações.

A qualidade tornou-se ao longo dos anos o fator chave no que respeita à vantagem competitiva, levando o trabalho em equipa e a melhoria contínua a tornarem-se princípios fundamentais para as organizações.

## **2.2 Um SGQ segunda a norma NP EN ISO 9001:2015**

Em 1947, foi fundada a *International Organization of Standardization (ISO)*, que desde então tem como objetivo a conciliação das normas industriais de diversos países, de forma a facilitar as transações entre os mesmos sendo a maior organização internacional a publicar e divulgar normas. Com o objetivo de apoiar as instituições na implementação e operacionalização de SGQ eficazes e sólidos, desenvolveu a família de normas ISO 9000. As primeiras normas deste âmbito foram publicadas em 1987.

A NP EN ISO 9001 vai ser objeto deste trabalho, pois é a que especifica os requisitos que devem ser cumpridos no âmbito da implementação de um SGQ. Esta norma foca-se na eficácia de um SGQ que vá ao encontro dos requisitos do cliente e no pensamento baseado no risco.

Desenvolvida em 1987, desde então passou por quatro revisões, a primeira em 1994, seguindo-se em 2000, depois em 2008, e a mais recente em 2015, dando assim designação à norma NP EN ISO 9001:2015.

Esta norma tem por objetivos a especificação de requisitos para que cada organização ao implementar o SGQ segundo a mesma, demonstre a sua aptidão para o desenvolvimento de produtos e serviços que vão ao encontro dos requisitos dos clientes, visando ainda aumentar a satisfação dos mesmos através da aplicação de forma eficaz do sistema, salientando o pensamento baseado no risco e a melhoria contínua.

As organizações ao implementarem um SGQ segundo a NP EN ISO 9001:2015 adotam os sete princípios de gestão da qualidade, que são a base da família ISO 9000, sendo os mesmos os seguintes (APCER, 2015):

**Focalização no cliente:** O objetivo principal das organizações prende-se com a satisfação máxima dos seus clientes. Torna-se primordial a satisfação das suas necessidades e requisitos e o esforço para superar as suas expetativas.

**Liderança:** um líder é o responsável pela condução e orientação das organizações, desta forma, deverá ser capaz de desenvolver condições para que as pessoas se comprometam em atingir os objetivos da organização.

**Comprometimento das pessoas:** é das pessoas que depende todo o sucesso das organizações. As suas habilitações, empenho e competências a todos os níveis são uma mais-valia para toda a organização.

**Abordagem por processos:** gerir e compreender as atividades e os seus recursos associados através de processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente, leva a que as organizações atinjam os seus propósitos de forma mais produtiva, obtendo resultados consistentes e previsíveis de forma mais eficaz e eficiente.

**Melhoria contínua:** as organizações devem ter como objetivo principal e constante a melhoria contínua do seu desempenho em termos globais.

**Tomada de decisão baseada em factos:** de forma a alcançar resultados desejados, as decisões devem ser tomadas depois de analisados os dados e as informações disponíveis.

**Gestão de relacionamentos:** as organizações devem gerir as relações com os seus fornecedores, uma vez que têm uma relação de interdependência e de interesse mútuo, facilitando a aptidão entre ambas.

Originalmente eram oito princípios, que após algumas revisões foram reduzidos a sete. Foram desenvolvidos nos anos 90 por um grupo de peritos imensamente familiarizados com o tema.

Com a constante transformação e mudança de ambiente em que operam as organizações, a adoção destes princípios proporciona que as mesmas tenham capacidade

de gerir tais obstáculos. Salienta-se ainda que os sete princípios não são, nem devem ser interpretados como requisitos para o SGQ. São sim, uma ajuda primordial no que diz respeito à interpretação dos mesmos. Funcionam com uma ligação de complementação entre si, devendo sempre ser considerados e analisados em conjunto, ainda assim, a relevância de cada um dentro da organização, dependerá da dimensão, estrutura e objetivos da mesma.

Segundo Pires (2007), um SGQ é um conjunto de medidas organizacionais aptas a transmitir a confiança de que um determinado nível de qualidade está a ser alcançado com o mínimo custo. Este sistema é capaz de alcançar e otimizar objetivos assegurando de forma sistemática a atribuição de recursos e responsabilidades para que a organização, no que respeita à qualidade, cresça viável, efetiva e competitiva.

Por outro lado, com base na norma NP EN ISO 9000:2015 tem-se que um sistema de gestão é um conjunto de elementos interrelacionados para o estabelecimento de uma política e objetivos. Para que estes se concretizem é necessário incluir toda a estrutura organizacional, as atividades de planeamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos.

Todo o ser humano é adepto de qualidade, se por um lado ninguém gosta de executar mal as suas tarefas, por outro, quem adquire os produtos e serviços espera que os mesmos excedam as suas necessidades e expectativas, mas apesar da busca constante pelo fator qualidade, nem sempre ela é alcançada da forma mais eficaz possível, nascendo daí a necessidade de no seio das empresas existirem sistemas formais para garantir a qualidade, neste caso, a qualidade das operações e dos serviços prestados.

Segundo a norma NP EN ISO 9000:2015, a decisão de adotar um SGQ é uma decisão estratégica, serve um propósito específico com vista à obtenção de resultados. O objetivo principal centra-se sempre na angariação de um grau de qualidade superior ao que existe antes da implementação do sistema, mas de forma geral podem ser identificados diversos objetivos que levam à implementação de um SGQ.

Para Pinto (2002), os principais objetivos da implementação de um SGQ numa organização são:

- “Melhorar o desempenho da organização;
- Aumentar o grau de satisfação dos clientes;

- Melhorar a eficácia dos processos.”

Segundo a norma NP EN ISO 9001:2015, são quatro os benefícios potenciais da adoção de um SGQ:

- “A aptidão para fornecer de forma consistente produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;

- Facilitar oportunidades para aumentar a satisfação do cliente;

- Tratar riscos e oportunidades associados ao seu contexto e objetivos;

- A aptidão para demonstrar a conformidade com requisitos especificados do sistema de gestão da qualidade.”

O desenvolvimento e implementação de um SGQ proporciona à organização uma abordagem sistemática de todas as atividades que são entrantes para a prestação do serviço final, permite que sejam identificadas atividades que não trazem valor acrescentado, melhorar os processos, melhorar continuamente a organização, reduzir as ineficiências e os custos e, por último, mas não menos importante, aliás, muitas vezes identificado como principal objetivo deste tipo de implementação, preservar e aumentar a satisfação dos clientes e colaboradores da organização, aumentando a competitividade de forma eficaz e eficiente.

Desde que nasce a ideia de criação de um SGQ, dentro da organização, são vários os passos e o caminho é longo até à sua implementação. Para Pinto (2017), conseguimos identificar 12 etapas fundamentais:

**1 – Comprometimento da gestão:** A necessidade de comprometimento da gestão de topo da organização é primordial na determinação, a todos os níveis, dos objetivos a atingir e na criação de condições, tanto humanas como materiais, que permitam aos colaboradores atingir os objetivos definidos.

A gestão tem de liderar não só na fase de implementação do SGQ, mas também na sua manutenção e revisão.

**2 – Identificação do contexto atual:** A determinação do contexto atual da organização, no que à qualidade diz respeito, é algo que deve ser definido inicialmente. É necessário que esta análise seja definida com base no que a empresa faz e como o faz, quais os

processos e subprocessos que são usados nas suas atividades diárias e principais. O SGQ só funcionará de forma plena se for feito à medida da empresa, devendo, futuramente, ser revisto e aperfeiçoado.

**3 – Seleção da equipa do projeto:** Nesta etapa é analisado qual o capital humano que é necessário para desenvolver e realizar o trabalho. Uma primeira análise é feita às competências internas e disponibilidade, só depois é que é avaliada a necessidade de contratação externa.

A equipa será coordenada pelo gestor do SGQ, o qual tem um papel importante no processo. Tem de ser uma pessoa com conhecimentos específicos na área da qualidade, que conheça bem, tenha facilidade de comunicação e acesso fácil a todos os membros da organização.

**4 – Elaboração e divulgação da política da qualidade:** Ao ser elaborada uma política de qualidade, a mesma revela expressamente o comprometimento da organização com os princípios da qualidade. A elaboração da mesma cabe à equipa do projeto, mas a sua promulgação deverá ser feita pela gestão de topo e comunicada a todos os colaboradores, tal como a todos os *stakeholders*.

**5 – Definição e divulgação dos objetivos:** Nesta etapa são definidos os objetivos da qualidade que a empresa se propõe a atingir. O conjunto dos objetivos deve ser estabelecido pela equipa de projeto em conjunto com a gestão de topo e ainda com a colaboração dos colaboradores. Há que ter atenção em delinear objetivos que sejam de carácter ambicioso para a empresa e que sejam mensuráveis.

**6 – Definição do plano da qualidade:** Após estabelecidos os objetivos e com base nos mesmos, o gestor do SGQ tem de elaborar um plano da qualidade que apresenta à administração para a mesma aprovar ou não.

**7 – Formação:** Nesta etapa revela-se a importância da equipa do projeto adquirir as competências necessárias para o bom desenvolvimento do mesmo. A necessidade de alteração de alguns métodos de trabalho e introdução de novos implica um plano de formação adequado.

**8 – Elaboração da documentação do SGQ:** O SGQ deve refletir a realidade da empresa e da sua equipa, daí a participação dos funcionários ser fundamental, nomeadamente, dos que tenham funções relevantes para a qualidade, para que a

documentação produzida, seja, de facto, utilizada. Apesar do Manual da Qualidade já não fazer parte das exigências, é um documento útil que deverá ser mantido, pois descreve a organização e o SGQ.

**9 – Auditoria da qualidade:** A única forma de manter, rever e aperfeiçoar o SQG, é pôr em prática um programa de auditoria interna, mas para o funcionamento do mesmo, terão de ser formados auditores que cumpram esse programa. A auditoria interna é realizada para evidenciar o cumprimento dos objetivos e analisar a conformidade do trabalho realizado ou identificar quais os desvios ocorridos, para que estes sejam corrigidos atempadamente.

**10 – Consulta aos colaboradores:** Para além de fomentar o compromisso de cada um, e assim de todos, para com o SGQ, a consulta dos colaboradores tem como principal objetivo, a deteção de situações que possam ser melhoradas.

**11- Implementação das melhorias e ações corretivas:** Como já foi dito ao longo deste trabalho, a melhoria do SGQ é uma atividade que estará sempre em prática. A melhoria dos indicadores da organização passa pela execução desta etapa, só assim será assegurado o retorno do investimento efetuado no SGQ.

**12 – Revisão do SGQ:** No final do ciclo de gestão, esta fase do processo é posta em prática pela gestão de topo que vai avaliar os resultados monitorizados e os indicadores de desempenho da organização. Depois da avaliação global, a gestão de topo analisa os indicadores internos, o cumprimento dos objetivos a que a organização se tinha proposto e identifica as novas necessidades. É com base nas novas necessidades e nos objetivos que já foram atingidos, que a gestão de topo deve definir novos objetivos para o próximo ciclo.

Muitos autores consideram que no final das etapas enunciadas anteriormente, podemos ainda contabilizar uma última, a seleção da entidade certificadora, ou seja, após serem percorridos todos os passos anteriores, após concluído todo o ciclo de gestão completo com sucesso, que a organização tem de decidir acerca da certificação do seu SGQ.

A certificação de um SGQ assegura a todas as partes interessadas que os processos da entidade decorrem de forma controlada e conforme o planeado. Decorrem de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2015.

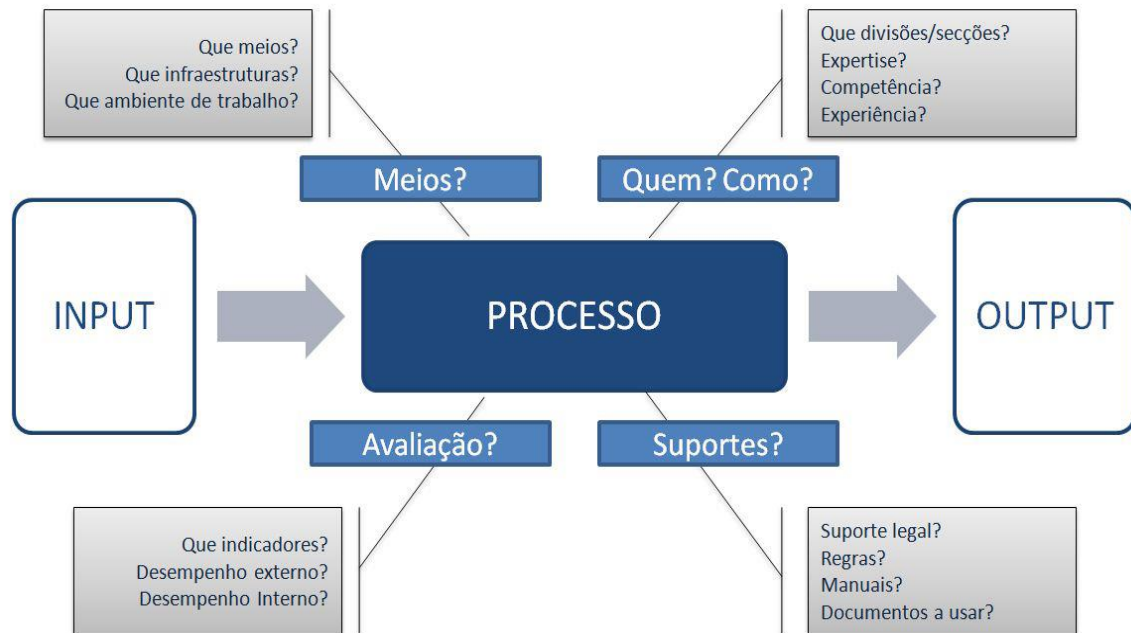
Com a adoção de um sistema de gestão como o que vai ser descrito neste projeto, qualquer organização tem como propósito a absorção de benefícios para si própria, contudo corre o risco de, mesmo com a envolvimento de todos os colaboradores da organização, cada processo seja otimizado individualmente, em vez de orientar a organização para otimização dos seus objetivos globais. Para combater este risco há necessidade, por parte da organização, da criação de métodos que levem à participação das diferentes funções e competências organizacionais e, desta forma orientá-las para os seus objetivos integrais (Pires, 2007). Sendo assim, um dos pontos fulcrais no processo de implementação de um SGQ é a envolvimento, cooperação e definição de objetivos e tarefas de todos os colaboradores dentro de uma organização, só assim estarão todos a contribuir para o melhor desempenho da implementação.

Para a implementação de um SGQ, para o seu desenvolvimento e mesmo para a sua melhoria, a norma internacional adota a abordagem por processos, um dos sete princípios atuais da gestão da qualidade, que incorpora o ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) e também o pensamento baseado no risco. Esta abordagem permite que a organização planeie os seus processos e as respetivas interações. É a divisão da atividade da empresa em diversas parcelas (processos), que contemplam entradas e saídas, tarefas, recursos e medição.

### **2.2.1 Abordagem por processos**

Um processo é definido segundo a norma NP EN ISO 9001:2015 como “ uma atividade ou conjunto de atividades utilizando recursos, e gerida de forma a permitir a transformação de entradas em saídas”, ou seja, transforma entradas, como tudo o que é necessário para trabalhar (recursos, matérias-primas, informações, etc.) em saídas (produtos e resultados), com vista à satisfação dos clientes (Figura 1). Na maioria das vezes, os *outputs* de um processo, são ou fazem parte, dos *inputs* do processo seguinte.

Figura 1: Esquema de um processo



Fonte: Adaptado de DREQP, Manual de Procedimentos do Fundo Regional do Emprego (2013)

A organização ao segmentar a sua atividade em processos faz com que o negócio seja compreendido com maior facilidade e com que haja mais controlo sobre o mesmo. Uma das principais vantagens da abordagem por processos é o controlo passo a passo, que permite sobre a interação das atividades e processos individuais dentro do sistema, bem como sobre as suas combinações e interações. (Pinto, 2017)

A abordagem por processos mostra-se vantajosa para as organizações, uma vez que permite gerir os processos e o sistema como um todo ao ser utilizado o ciclo PDCA, com um foco global no pensamento baseado no risco, identificando assim oportunidades e prevenindo resultados indesejados. Possibilita um controlo detalhado de cada processo da interligação dos processos individuais dentro do sistema, bem como da sua interação e combinação.

Analisando o que cada processo reproduz, para acrescentar valor ao cliente, estes podem ser divididos em diferentes categorias. Na sua maioria, os autores que apreciam este tema, dividem os processos entre as três opções seguintes:

**Processos integradores ou de gestão** – estão diretamente relacionados com a estrutura da gestão da organização, destes dependem todos os restantes processos.

Fazem com que a organização trabalhe como um todo para o cliente e transpõem os valores da organização para os restantes processos.

**Processos críticos, significativos, operacionais ou de realização** – estão diretamente relacionados com o produto ou serviço, a sua orientação é o mercado e neste grupo, os processos já têm de acrescentar valor para o cliente. Há a envolvimento de várias áreas funcionais da organização.

**Processos de suporte** – são processos que servem de apoio a todos os restantes, podemos dizer que estão direcionados para o cliente interno, não deixando de ser essenciais para o perfeito funcionamento da organização.

Figura 2: Benefícios da gestão baseada em processos



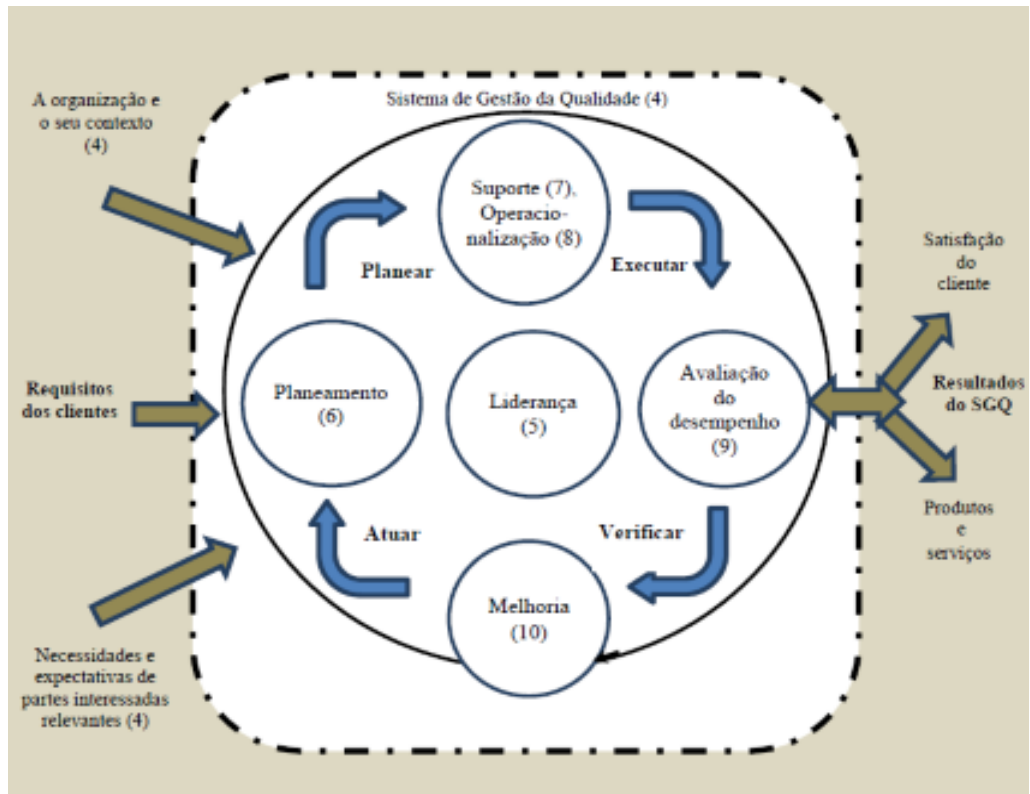
Fonte: Adaptado de Pinto, 2017

### 2.2.2 O Ciclo PDCA

O ciclo PDCA (do inglês, *plan, do, check and act*) pode ser aplicado a todos os processos e ao sistema de gestão da qualidade como um todo (Figura 3). Também conhecido como ciclo de Deming, foi criado por Walter Shewhart, em meados da década de 1920, sendo posteriormente vulgarizado por Deming, a partir do ano de 1950,

no Japão. Esta metodologia está associada ao planeamento, implementação, controlo e melhoria contínua de cada processo do SGQ implementado.

Figura 3: Representação do Ciclo PDCA



Fonte: IPQ, NP EN ISO 9001:2015

De seguida, é apresentada de forma sucinta a explicação de cada componente deste ciclo (NP EN ISO 9001:2015):

**Planear (*Plan*):** Prende-se com a definição dos objetivos do sistema e com os seus processos, bem como os recursos que são necessários para obter resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização, identificando e tratando os riscos e as oportunidades;

**Executar (*Do*):** Trata da implementação do que foi planeado inicialmente;

**Verificar (*Check*):** É realizada a monitorização e medição dos processos e os produtos e serviços resultantes, ao serem comparados com políticas, objetivos, requisitos e atividades planeadas. Posterior reporte de resultados;

**Atuar (Act):** Delineação de ações para melhorar o desempenho, conforme necessário.

Como ferramenta dinâmica que é, o ciclo PDCA (Figura 4) define o planeamento, estabelecendo os objetivos e processos necessários com o intuito de expor os resultados de acordo com os requisitos dos clientes e as políticas da organização. Consequentemente são implementados os processos e após essa fase, são verificados, ou seja, monitorizados e medidos os processos e os produtos, ao serem comparados com o que havia sido definido inicialmente. Na última fase do ciclo são tomadas decisões, implementadas ações de melhoramento contínuo e desempenho dos processos e da organização.

É uma ferramenta de gestão que deverá ser utilizada por todos os colaboradores nas suas atividades do dia-a-dia com objetivo à realização de tarefas planeadas, com o máximo aproveitamento de dados obtidos pela monitorização e medição, coexistindo sempre uma preocupação de eficácia e eficiência.

A melhoria contínua é sempre vista como objetivo fulcral e a reavaliação e melhoramento de cada processo são sempre tidos como possíveis, uma vez que após a conclusão de cada ciclo é dado início a um novo, e assim sucessivamente. Com uma rotação sucessiva e sistemática, o Ciclo PDCA baseia a análise atual para melhorar o desempenho do ciclo seguinte e considera que a melhoria pode ser aplicada a todos os processos, mesmo aos que já tiveram um desempenho satisfatório. Há sempre algo que pode ser melhorado, algo que o cliente irá valorizar e que fará com que fidelize a sua relação com a organização, mesmo que seja um pormenor. É de salientar que qualquer melhoria que seja observada nos processos de trabalho deve ser divulgada e registada com todas as pessoas interessadas nesse processo.

A busca da satisfação dos clientes é uma atividade contínua em qualquer organização que se preocupe com o produto que oferece ou com o serviço que presta, existindo sempre a tentativa de superação de expectativas e diferenciação de mercado.

A aplicação da norma NP EN ISO 9001:2015 e a implementação de um SGQ, são os primeiros passos para a melhoria contínua.

### **2.2.3 Pensamento baseado no risco**

O risco é inerente a todos os aspetos de um SGQ. Todo o sistema apresenta riscos, tal como qualquer processo e qualquer função. De forma à obtenção de um SGQ eficiente deve ser adotado o pensamento baseado em risco. A organização deve planear e implementar ações que, por um lado, previnam riscos, mas que, por outro, sejam capazes de tratar efeitos negativos dos mesmos, caso ocorram.

Ao ser explorada dada oportunidade, não podemos deduzir logo que a sua conclusão trará benefícios para a organização, há que pensar sempre no risco associado a ela. A última versão da norma, a NP EN ISO 9001:2015, torna o pensamento baseado no risco como parte de todo o sistema de gestão e defende que o mesmo deve ser considerado desde o início e ao longo de todo o sistema para que as ações preventivas sejam inerentes às atividades de planeamento, operação, análise e avaliação. No fundo, o pensamento baseado no risco tem de ser posto em prática durante toda a execução do ciclo PDCA, ambas as ferramentas deverão atuar em conjunto. Só assim estará assegurada a eficácia e eficiência do sistema de gestão da qualidade.

## **2.3 Requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015**

Sempre que uma empresa tenha como objetivo a implementação da norma NP EN ISO 9001:2015, deve aplicar um conjunto de requisitos pelos quais a mesma se rege.

Inicialmente, é realçada a necessidade da organização se compreender a si mesma e ao contexto no qual está inserida. Deve determinar as questões internas e externas que sejam relevantes para o seu propósito e que afetam a sua orientação estratégica, tal como as que possam intervir na sua capacidade de atingir os resultados pretendidos com o seu SGQ. Existindo esta necessidade de conhecimento de si mesma e do seu contexto, a organização deve também compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas. Com estas duas variáveis efetivamente bem definidas, será possível determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade.

De forma a estabelecer, implementar, manter e melhorar de forma contínua um sistema de gestão da qualidade, a organização tem de definir os processos necessários e as suas interações, de acordo com os requisitos da norma. Há necessidade de definir as

entradas e as respetivas saídas que são esperadas com os processos e a sequência e interação dos mesmos. De forma geral, as organizações devem determinar quais os processos necessários ao SGQ, determinar a sua sequência e interação, definir critérios e métodos que assegurem que a operacionalização e o controlo eficazes dos processos, certificar-se de que há disponibilidade de recursos e informação para suportar a operação e monitorização dos mesmos, atribuir os responsáveis pelos processos e as autoridades, tratar riscos e oportunidades e executar a avaliação dos processos, tendo como possibilidade a implementação de qualquer alteração necessária para assegurar a obtenção dos resultados pretendidos. (NP EN ISO 9001:2015)

No que à documentação diz respeito, as organizações devem incluir no seu SGQ a política da qualidade, os objetivos da mesma, os procedimentos e documentos requeridos que incluem registos determinados pelas organizações como sendo necessários para certificar o planeamento, a operação e o controlo eficaz dos processos. O manual da qualidade, apesar de não ser obrigatório, a sua realização é recomendada.

Os demais requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015, são enumerados de seguida:

- 5.1 Liderança e Compromisso;
- 5.2 Política;
- 5.3 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais;
- 6.1 Ações para tratar riscos e oportunidades;
- 6.2 Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir;
- 6.3 Planeamento das alterações;
- 7.1 Recursos;
- 7.2 Competências;
- 7.3 Consciencialização;
- 7.4 Comunicação;
- 7.5 Informação documentada;
- 8.1 Planeamento e controlo operacional;
- 8.2 Requisitos para produtos e serviços;
- 8.3 Design e desenvolvimento de produtos e serviços;

- 8.4 Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos;
- 8.5 Produção e prestação do serviço;
- 8.6 Libertação de produtos e serviços;
- 8.7 Controlo de saídas não conformes;
- 9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação;
- 9.2 Auditoria interna;
- 9.3 Revisão pela gestão;
- 10.1 Generalidades;
- 10.2 Não conformidade e ação corretiva;
- 10.3 Melhoria continua.

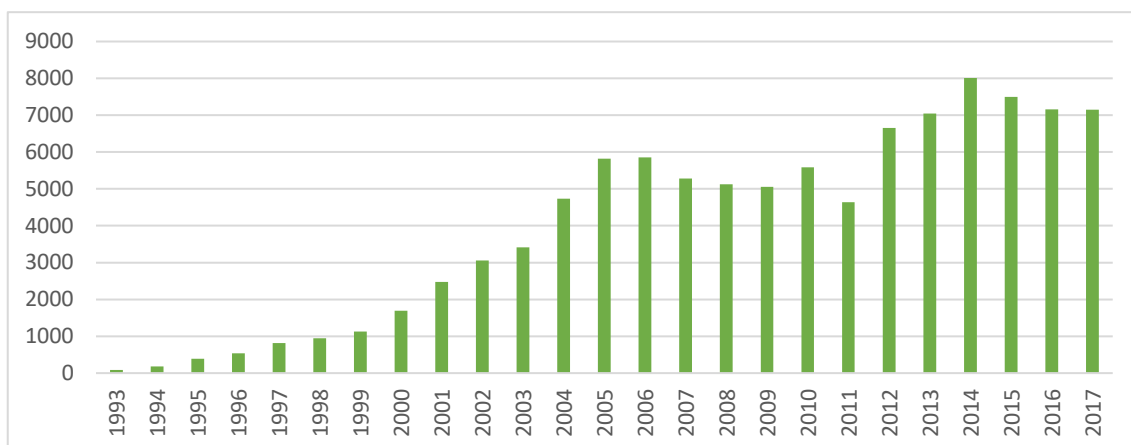
## **2.4 A certificação de sistemas de gestão da qualidade em números**

Após a implementação de um SGQ todas as organizações se prendem com a mesma questão: iniciar ou não o processo de certificação? Apesar de uma grande parte, ao definir todo o processo de implementação, fazê-lo com o intuito da futura certificação, é inevitável que qualquer organização ao chegar ao final da implementação, se questione novamente se deverá seguir para a certificação. Ainda assim, na sua maioria, as organizações apostam na certificação do seu SGQ.

Não sendo um processo obrigatório, é muitas das vezes, uma forma de conquista para novos clientes e acima de tudo, uma forma de diferenciação perante a concorrência. A certificação de um SGQ, melhora em muito a imagem que a empresa transparece, quer interna quer externamente.

Nos últimos anos, e um pouco por todo o mundo, a certificação a nível da qualidade revelou-se umas das práticas de gestão mais executada pelas organizações.

Até 31 de dezembro de 2017 (últimos dados disponíveis), existiam em Portugal, 7.150 entidades com Sistemas de Gestão da Qualidade certificados pela NP EN ISO 9001. *Figura 4: Evolução do nº de certificações em Portugal segundo a norma ISO 9001*



A Figura 4 ilustra a evolução do número de certificações de Sistemas de Gestão da Qualidade em Portugal, segundo a norma NP EN ISO 9001. *Fonte: ISO SURVEY 2017*

Como podemos observar na tabela seguinte (Tabela 1), em 2017 Portugal ocupava o 11º lugar a nível europeu. Na Europa já há vários anos que a liderança é ocupada pela Itália e pela Alemanha. Após análise dos dados do ISO Survey 2017, foi verificado que nos últimos anos este ranking de 11 lugares não teve qualquer alteração.

Tabela 1 Países com maior número de certificações segundo a ISO 9001 - Europa

| Ranking | País            | Nº Certificações |
|---------|-----------------|------------------|
| 1       | Itália          | 97646            |
| 2       | Alemanha        | 64658            |
| 3       | Reino Unido     | 37478            |
| 4       | Espanha         | 31984            |
| 5       | França          | 21808            |
| 6       | Roméia          | 12031            |
| 7       | Polónia         | 11846            |
| 8       | República Checa | 11180            |

|           |          |       |
|-----------|----------|-------|
| <b>9</b>  | Suíça    | 10252 |
| <b>10</b> | Holanda  | 9991  |
| <b>11</b> | Portugal | 7150  |

Fonte: ISO SURVEY 2017

A nível mundial, há também países que já há vários anos lideram a lista dos países com mais organizações com SGQ certificados segundo a norma NP EN ISO 9001, podemos destacar os dois com maior número, sendo eles a China, com 393008 certificações em 31 de dezembro de 2017 e a Itália, com 97646 certificações, na mesma data (Tabela 2). A nível mundial, o nosso país ocupava em 2017, a 24ª posição.

Tabela 2 Países com maior número de certificações segundo a ISO 9001

| <b>Ranking</b> | <b>País</b>    | <b>Nº Certificações</b> |
|----------------|----------------|-------------------------|
| <b>1</b>       | China          | 393008                  |
| <b>2</b>       | Itália         | 97646                   |
| <b>3</b>       | Alemanha       | 64658                   |
| <b>4</b>       | Japão          | 45030                   |
| <b>5</b>       | Reino Unido    | 37478                   |
| <b>6</b>       | Espanha        | 31984                   |
| <b>7</b>       | Estados Unidos | 25087                   |
| <b>8</b>       | França         | 21808                   |
| <b>9</b>       | Brasil         | 17165                   |
| <b>10</b>      | Coreia         | 12617                   |

Fonte: ISO SURVEY 2017

## **2.5 A Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade**

Como já foi dito anteriormente, nem todas as empresas que decidem implementar um SGQ, após a sua implementação, seguem para a respetiva certificação. Ainda assim, é a opção eleita pela maioria. A certificação é vista como um elemento necessário ao progresso das organizações. O SGQ como ferramenta dinâmica auxilia as organizações a responder de forma eficaz aos requisitos dos clientes. A fidelização de clientes atuais e a diferenciação que leva à angariação de clientes novos, são vistas como pontos fulcrais no crescimento das organizações.

Este subcapítulo tem como objetivo dar a conhecer o processo de certificação e quais as entidades que estão aptas a fazê-lo no nosso país.

### **2.5.1 A Certificação**

A certificação de um SGQ entende-se como o reconhecimento formal por parte de um organismo de certificação, entidade externa acreditada para o efeito, que após a realização de uma auditoria e análise ao sistema de gestão que foi implementado, verifica se estão cumpridas as normas aplicáveis e procede à emissão de um certificado. Este certificado demonstra que a organização cumpre os requisitos normativos e está apta a fornecer os produtos e serviços conforme as exigências dos clientes e respeitando os requisitos legais aplicáveis, neste caso, os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015. É dado aos P&S a garantia escrita, que os mesmos estão conforme as exigências de um dado referencial.

Ressalva-se a importância da envolvência da organização no processo de certificação. Esta traz vantagens a nível interno e externo. Internamente, é esperado que a certificação funcione como uma alavanca motivadora, exigindo a participação de todos, estabelecendo obrigações, proporcionando formação, contribuindo para uma nova cultura de melhoria contínua da qualidade e para uma redução de custos, através da diminuição de P&S não conformes. Externamente, a organização conseguirá obter uma melhoria da sua imagem e reputação perante clientes, possíveis clientes e concorrência.

### **2.5.2 Entidades certificadoras em Portugal**

Atualmente em Portugal, são 8 as entidades acreditadas para emitirem a certificação a uma terceira (IPAC):

- APCER – Associação Portuguesa de Certificação
- CGS ICS – Serviços Internacionais de Certificação, Lda.
- LR EMEA PT – Lloyd’s Register EMEA, Portugal
- BV Certification – Bureau Veritas Certification Portugal S.A.
- EIC – Entidade Internacional de Certificação, S.A.
- T.U.V - Rheinland Portugal, Inspeções Técnicas, Unipessoal, Lda.
- CERTIF - Associação para a Certificação
- INNOQ - Instituto Nacional de Normalização e Qualidade - Organismo de Certificação

## **2.6 Motivações, benefícios e obstáculos à implementação de um SGQ**

É de forma voluntária que uma organização decide a implementação de um SGQ. Esta decisão é baseada em diversas motivações, que estão associadas à obtenção de determinados benefícios para a organização.

Se por uma via existem motivações e benefícios, por outra, ao longo do processo de implementação tem de ser ponderada a possibilidade de encontro com determinados obstáculos e barreiras que podem comprometer o sucesso da mesma.

A bibliografia existente divide as motivações que levam uma organização a implementar e certificar um SGQ, entre internas e externas. Relacionam-se, respetivamente, com o empenho na melhoria interna da organização, ou com questões de marketing, promovendo e melhorando a imagem da organização perante atuais e futuros clientes. Outra motivação externa muito comum é a imposição da certificação por parte de um ou mais clientes, estes definem como requisito que os seus fornecedores possuam um SGQ certificado (Casadeús e Karapetrovic, 2005).

Com base num estudo efetuado a diferentes organizações egípcias, levam Magd e Curry (2003), citados em Sampaio (2008), a identificar diferentes razões para a implementação de SGQ e sua posterior certificação, são elas:

- Melhoria ao nível da eficiência do sistema de qualidade.
- Pressão por parte dos seus principais concorrentes, se já se encontram certificados.
- Melhoria e conservação da quota de mercado.
- Cumprimento de exigências governamentais.
- Pressão exercida pelos principais clientes que dão preferência a organizações com SGQ certificados.

De acordo com Mo e Chan (1997) a pressão exercida pelos clientes é um grande impulso para que as empresas invistam em SGQ certificados. Os mesmos autores fazem uma diferente divisão das motivações de acordo com, a ênfase nas vendas e a ênfase na organização interna. As primeiras pretendem manter a sobrevivência das organizações no mercado e obter vantagem competitiva, enquanto no segundo caso é desenvolvida internamente uma imagem de que uma implementação de SGQ de sucesso segundo a ISO 9001 importa benefícios para a organização.

Da mesma forma que as motivações podem e são classificados por muitos autores como internas e externas, o mesmo é considerado em relação aos benefícios. A nível interno são pretendidas melhorias no interior da organização, e por outro lado, externamente, são esperadas melhorias a nível de marketing, promoção, reputação e imagem da organização perante o mercado (Sampaio *et al.*, 2009).

Sampaio (2009) mostra através da sua revisão da literatura que existem benefícios externos e internos da certificação ISO 9001, considerando os seguintes:

- Benefícios externos: Acesso a novos mercados; melhoria da imagem da empresa; aumento da quota de mercado; ferramenta de marketing; melhoria da relação com os clientes; aumento da satisfação dos clientes; melhoria na comunicação com o cliente.
- Benefícios internos: Aumentos de produtividade; diminuição da percentagem de produtos não conformes; maior consciencialização para o conceito da qualidade; clarificação de responsabilidades e obrigações; melhorias a nível dos tempos de entrega; diminuição das não conformidades; diminuição do número de reclamações; melhorias na comunicação interna; melhorias na qualidade dos produtos; vantagens competitivas e a motivação dos colaboradores.

Apesar do processo de implementação ser maioritariamente visto como meio de obtenção de benefícios, como os enumerados anteriormente, durante o processo podem ser encontrados diversos obstáculos.

Para Sampaio (2016), as principais barreiras na implementação são referentes a:

- Falta de envolvimento da Gestão de Topo;
- Custos de implementação e manutenção elevados;
- Falta de conhecimento específico por parte dos auditores sobre os sectores de atividade das empresas auditadas;
- Excessivo suporte na documentação por parte de algumas equipas auditoras;
- Interpretações diferentes por parte dos auditores, relativamente aos mesmos aspetos da norma;
- Falta de ética das entidades certificadoras;
- Restrições de recursos humanos, financeiros e materiais, principalmente a nível das pequenas e médias empresas;
- Mudança de mentalidade e cultural dos colaboradores das próprias empresas;
- Investimento inicial necessário.

Muitos autores apontam ainda que um dos maiores obstáculos está relacionado com empresas que, apesar de já terem um SGQ com certificação da norma NP EN ISO 9001, enfrentam diversas dificuldades em garantir que o mesmo se encontra atualizado e que está totalmente capaz de trazer os benefícios esperados para P&S, processos, clientes e demais partes interessadas.

### **3 A Success Work**

No presente capítulo, é apresentada a Success Work – Empresa de Trabalho Temporário, Lda., empresa onde se desenvolveu o trabalho apresentado.

### **3.1 Apresentação da SW**

Para a realização deste trabalho de mestrado, houve a disponibilidade e cooperação de poder executar o mesmo na SW – Success Work, Empresa de Trabalho Temporário, Lda., sediada em Quarteira, dispondo ainda de mais cinco agências em Portimão, Armação de Pêra, Albufeira, Lagos e Lisboa.

A SW – Success Work, Empresa de Trabalho Temporário, Lda., detentora do alvará N° 549, surgiu no mercado nacional em setembro de 2008, numa perspetiva de parceria com os seus clientes, com o objetivo de potenciar a otimização e flexibilização dos Recursos Humanos das Organizações.

De origem 100% portuguesa, consciente do mercado envolvente, a SW destaca-se pela grande capacidade de resposta nos serviços aos seus clientes, tendo vindo a alargar as suas áreas de intervenção, de forma a defrontar positivamente as novas solicitações do mercado.

Diferencia-se essencialmente pela qualidade dos trabalhadores temporários, pela disponibilidade, flexibilidade e na assistência garantida ao cliente, 7 dias por semana, 365 dias por ano, por parte dos seus técnicos.

A atividade desenvolvida pela empresa é a prestação de serviços para trabalho temporário.

Com um volume de negócios que este ano rondará os milhões de euros atualmente tem no total, cerca de 50 trabalhadores internos, divididos pelas áreas de recrutamento e seleção, área comercial, área administrativa e processamento salarial e faturação.

*Tabela 3 Dados gerais da Success Work*

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Denominação Social</b>   | Success Work – Empresa de Trabalho Temporário, Lda.    |
| <b>Data de Constituição</b> | Setembro de 2008                                       |
| <b>CAE</b>                  | 78200 – Atividades das empresas de trabalho temporário |
| <b>Forma jurídica</b>       | Sociedade por Quotas                                   |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Morada da Sede</b>      | Largo dos Cortes Reis Galeria Central, Lj. 9. 8125-168 Quarteira |
| <b>Endereço eletrónico</b> | www.swork.pt   |

### **3.2 Serviços e áreas de atuação**

Como já foi dito, a Success Work é uma organização que presta serviços na área do trabalho temporário, maioritariamente os seus clientes são do setor hoteleiro, e recrutam para a área de cozinha, empregados de mesa, *housekeeping*, empregadas de andares, serviços técnicos e de manutenção, e têm ainda clientes de áreas diversas como agricultura, limpeza de espaços e construção civil.

### **3.3 O ciclo do trabalho temporário na SW**

Pretende-se com este subcapítulo demonstrar as fases de trabalho da SW em relação ao recrutamento dos seus trabalhadores temporários e a todo o processo relacionado com a sua alocação ao cliente, processamento salarial e faturação, de forma a ser melhor compreendida a atividade da organização alvo da implementação.

#### **Como chegam os trabalhadores temporários (TTS) à SW**

O processo é iniciado com a inscrição do trabalhador na SW. Esta etapa é realizada através da ficha de inscrição que está disponível em qualquer um dos seis balcões da empresa ou então por resposta a anúncio que é publicado pela empresa, quer seja em *sites* de emprego, redes sociais ou no site da SW (através do *site* é possível responder a anúncios de emprego e enviar candidatura espontânea).

Na SW existe um modelo de ficha de inscrição, que é preenchido por quem se apresenta fisicamente num dos três escritórios, ou seja, quem faz candidatura através de outra forma, não preenche a ficha e por vezes para fazer seguir o processo, dá-se pela existência de falta de dados importantes que terão ainda de ser pedidos ao TT.

#### **Seleção e Contratação**

Cada comercial é responsável por fazer a gestão dos seus trabalhadores, cada um tem a sua equipa de trabalho e está encarregue de dar resposta às necessidades dos seus clientes, isto é, cada vez que algum comercial tem necessidade de mais trabalhadores, ou receciona as candidaturas que teve ao anúncio que colocou ou verifica se nas inscrições que existem, rececionadas no balcão, está alguém que se enquadre para as funções que pretende. Em qualquer um dos casos, muitas das vezes, e por em determinadas épocas do ano ocorrer o problema de falta de mão-de-obra, os comerciais não fazem uma entrevista formal e registada aos candidatos.

Após decidirem se ficam com o trabalhador ou não, caso a resposta seja positiva, essa informação é transmitida à administrativa que terá de rececionar a documentação necessária para a elaboração do respetivo contrato de utilização de trabalho temporário (CUTT), proceder à elaboração do mesmo, fazer a admissão na segurança social e fundo de compensação do trabalho. Poderá ainda ser necessário fazer a comunicação ao serviço de estrangeiros e fronteiras (SEF), ao qual são comunicados todos os trabalhadores estrangeiros, provenientes de países que não façam parte da união Europeia (exceto Guiné, Cabo Verde e São Tomé). Quando o contrato está assinado e as admissões feitas, o novo TT deverá ser inserido no Onekey e deverá ser marcada a consulta de medicina no trabalho. A funcionária administrativa informa ainda o TT da data da consulta, verificando se compareceu ou não, remarcando caso necessário e reproduz essa informação para o *software* da SW. No final, o TT está apto a desempenhar as suas funções.

## **Processamento Salarial dos TTS**

Dependendo do cliente para o qual operam, os TTS são remunerados quinzenal ou mensalmente. Os clientes enviam as folhas de horas de cada equipa para a SW, que são rececionadas pela responsável de processamento de cada agência, as horas trabalhadas são inseridas no OneKey, os vencimentos dos TTS são processados e os recibos são emitidos e confirmados. Após a confirmação ser feita, é exportado o ficheiro bancário que é enviado aos gerentes da empresa para estes procederem ao seu carregamento no banco.

Caso o TT tenha alguma penhora, essa informação consta no Onekey e a mesma é abatida ao seu vencimento, tal como o subsídio refeição se for pago em cartão.

## **Faturação**

Após serem processadas as horas de trabalho dos colaboradores, os responsáveis por tal tarefa, entregam as folhas de horas ao responsável pela faturação. É verificado se há algum cliente específico que seja prioritário, se houver começam por faturar para esse cliente.

Ao iniciar a faturação, tem de ser verificado se o Cliente quer uma fatura específica para cada tipo de serviço ou se pode ser uma fatura geral, consoante essa informação, são feitas várias faturas para o mesmo cliente ou apenas uma. Assim, após saber como irá ser a fatura, no OneKey, é emitido o documento (Fatura) no qual são inseridos os dados do cliente e o artigo. No artigo, temos de saber se é faturado à hora e há um valor unitário, ou se é mensal e colocamos apenas uma unidade a determinado preço.

Após a fatura estar concluída, deverá ser impresso o duplicado e o triplicado. O duplicado é junto à folha de horas e vai para arquivo, o triplicado é para arquivar na pasta que segue para a contabilidade. O original da fatura é enviado para o cliente por *e-mail* ou por correio.

## **4 Contributo para a implementação do SGQ segundo a ISO 9001:2015**

Neste capítulo, de forma a este projeto ser o mais completo quanto possível, é feita a descrição do estudo de caso realizado e do contributo que houve na implementação do SGQ.

### **4.1 A Success Work antes da implementação do SGQ**

Antes de iniciar o processo de implementação do SGQ, foi necessário efetuar o levantamento do estado da organização. Havia necessidade de compreender toda a empresa, todas as funções, tudo o que era realizado e que fazia parte da atividade normal e diária da mesma. Todos os colaboradores tinham de estar consciencializados de qual era o objetivo da implementação e consequentemente serem capazes de definir

as suas prioridades e responsabilidades, saber quais são as respetivas ações a desenvolver de forma a dar o suporte necessário a este trabalho para que seja efetuada uma implementação correta e responsável, com vista à validação numa futura auditoria para a respetiva certificação do sistema na organização.

Tornando-se imprescindível a ocorrência de uma análise rigorosa e cuidada à principal atividade da organização, o trabalho temporário, todo o processo foi analisado, desde a chegada do trabalhador até à faturação que é realizada ao cliente.

Após realizada a análise, tendo em consideração os requisitos da norma ISO 9001, foi possível identificar a ausência de diversos pontos importantes, podendo destacar a exiguidade da abordagem por processos, a inexistência de instruções de trabalho documentadas, havia falta de comunicação com os clientes e o recrutamento era feito sem ter em conta, muitas das vezes, qualquer processo uniforme para todos os comerciais. Até ao momento não havia qualquer modelo ou forma para avaliar a satisfação dos clientes ou mesmo a dos TTS.

## **4.2 Contributo para a implementação do SGQ**

Como em todas as organizações que pretendem alcançar o sucesso e atingir os seus objetivos, a SW preocupa-se com a sua eficiência, redução de custos e acima de tudo, fidelização de clientes e com o aumento da sua satisfação. Por outro lado, com o aumento da concorrência no setor, estando os clientes cada vez mais informados e esclarecidos, a sua exigência é superior, e toda a diferenciação é tida em consideração na hora da tomada de decisão.

A SW decidiu a criação deste SGQ como uma decisão estratégica, que melhorará o seu desempenho, mas também consolidará a sua imagem perante os seus clientes e parceiros, obtendo assim uma vantagem competitiva no setor.

Inicialmente, pretende-se que a empresa faça os esforços necessários para se adaptar aos requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015, somente mais tarde será tido como objetivo o processo de certificação.

Neste subcapítulo é apresentado o contributo para este projeto, explicando o que foi feito, os estudos realizados e as decisões que foram tomadas com vista ao alcance dos objetivos.

#### **4.2.1 Abordagem por processos**

No que diz respeito à abordagem por processos, a norma incentiva esta metodologia para as atividades que constituem a entidade, uma vez que é mais fácil atingir resultados de forma mais eficaz e eficiente, se as atividades forem compreendidas e geridas como um sistema equilibrado e coerente.

#### **Requisito 4.4 da NP EN ISO 9001:2015 – Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos**

*“4.4.1 A organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar de forma continua um sistema de gestão da qualidade, incluindo os processos necessários e as suas interações, de acordo com os requisitos desta Norma.*

*A organização deve determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e a sua aplicação em toda a organização e deve:*

- a) Determinar as entradas requeridas e as saídas esperadas destes processos,*
- b) Determinar a sequência e interação destes processos;*
- c) Determinar e aplicar os critérios e métodos (incluindo monitorização, medições e indicadores de desempenho relacionados) necessários para assegurar a operacionalização e o controlo eficazes destes processos;*
- d) Determinar os recursos necessários para estes processos e assegurar a sua disponibilidade;*
- e) Atribuir responsabilidades e as autoridades para estes processos;*
- f) Tratar riscos e as oportunidades para estes processos;*
- g) Avaliar estes processos e implementar quaisquer alterações necessárias para assegurar que estes processos atingem os resultados pretendidos;*
- h) Melhorar os processos e o sistema de gestão da qualidade;*

*4.4.2 Na medida necessária, a organização deve:*

*a) manter a informação documentada necessária para suportar a operacionalização dos seus processos;*

*b) reter informação documentada para ter confiança em que os processos são implementados de acordo com o planeado.*

No início desta implementação, apesar das atividades se poderem considerar como definidas, cada funcionário tinha as suas tarefas relativamente pré-estabelecidas, no que diz respeito à abordagem por processos e à definição dos mesmos, não havia qualquer esclarecimento. A gestão era realizada sempre tendo em conta os objetivos das áreas funcionais tradicionais. Havia então, a necessidade de os mesmos serem definidos e estarem integrados na estratégia da organização, de forma às atividades de trabalho gerarem valor para o cliente, mas também para as outras partes interessadas.

A aplicação desta abordagem tem como objetivo a satisfação de requisitos, o desempenho eficaz dos processos e uma procura contínua de melhoria dos mesmos, tendo em conta a análise de dados e informação. A norma defende ainda que a abordagem por processos deve ser tida em conta na implementação, mas também na revisão do SGQ. Se na revisão do SGQ for depreendido que é necessário ajustar ou alterar algum dos processos de forma a aperfeiçoar o SGQ, deverão ser feitas as alterações que forem necessárias para a mesma correção.

De seguida, são apresentados os processos que foram definidos para a SW.

### **Processos de Gestão:**

PG.01 - Gestão Estratégica;

PG.02 - Gestão e melhoria do SGQ;

PG.03 - Gestão das Operações.

### **Processos Operacionais:**

PO.01 - Gestão Comercial;

PO.02 - Gestão de Recursos;

PO.03 - Gestão de Produção e serviço.

**Processos de Suporte:**

PS.01 - Gestão de Recursos Humanos;

PS.02 - Manutenção e Conservação de equipamentos;

PS.03 - Higiene, Segurança e Saúde no trabalho;

PS.04 - Análise, Medição e Melhoria;

PS.04 - Fluxo Integrado de Informação e Comunicação.

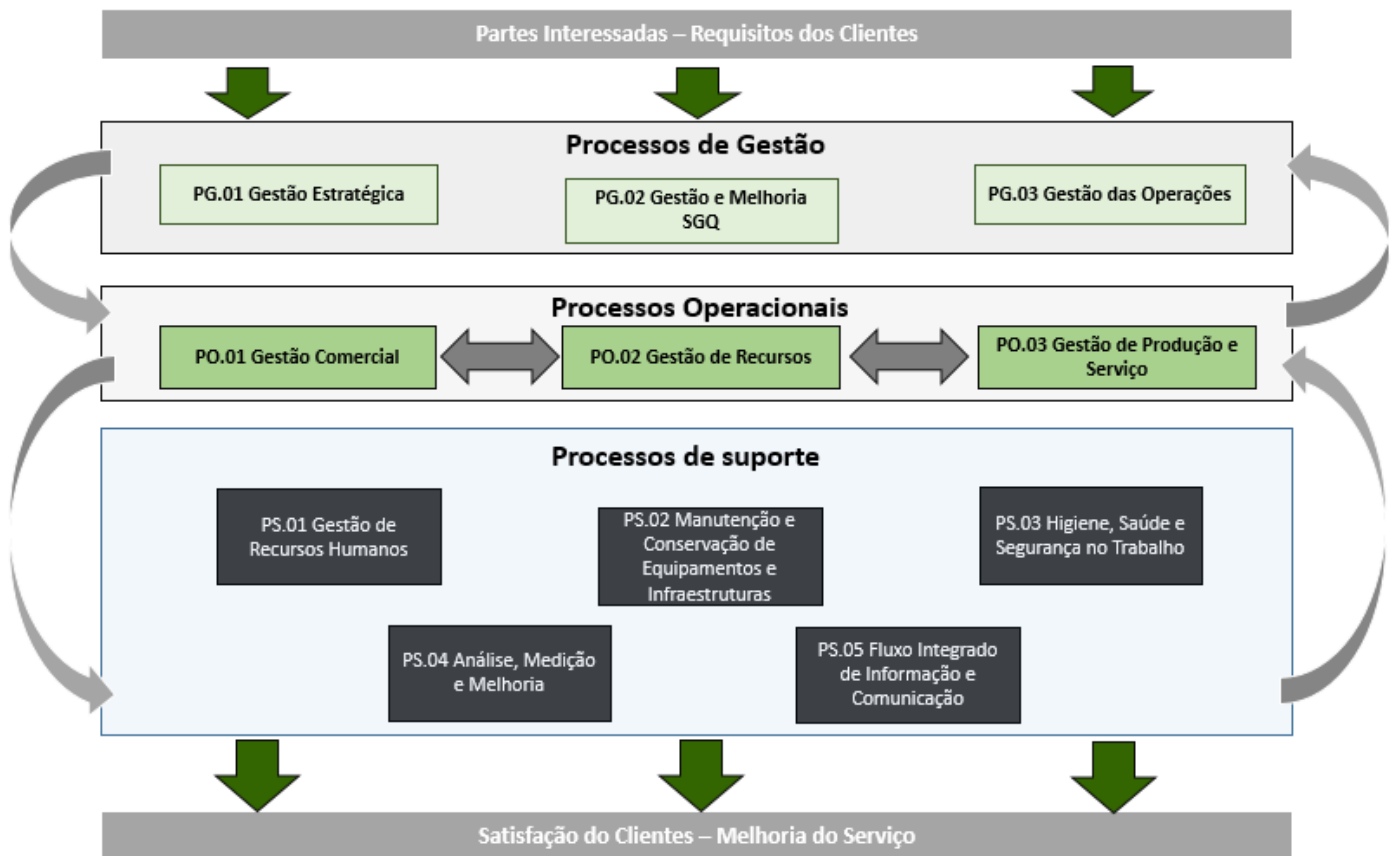
**4.2.2 Descrição dos Processos**

Os processos da SW foram divididos em 3 grupos, conforme foram enumerados anteriormente. Esta classificação foi realizada tendo em conta a sua relevância para acrescentar valor ao cliente, quer interno ou externo, e os objetivos estratégicos da organização.

A empresa possui três processos de gestão, que são vistos como os principais, estabelecendo a estrutura de gestão da organização, três processos operacionais que estão mais orientados para o mercado, diretamente ligados ao serviço que a SW presta e que geram valor para o cliente (interno e externo), e ainda, cinco processos que foram classificados como sendo de suporte uma vez que tendem a dar apoio ao cliente interno, aos restantes processos, mas não deixam de ser essenciais ao funcionamento da organização.

De seguida é apresentada a cartografia dos processos (figura 5) e a respetiva descrição, apresentando os processos nos mapas seguintes, onde os mesmos são descritos, expondo o seu objetivo, riscos, identificando os procedimentos de controlo, os indicadores de medição e a periodicidade da revisão.

*Figura 5: Cartografia dos Processos da SW*



Fonte: Elaboração própria

| <b>Mapa de Gestão dos Processos - Processos de Gestão</b> |                          |   |  |  |  |  |                            |
|---|--------------------------|---|--|--|--|--|----------------------------|
| <b>Código Processo</b>                                    | <b>Processos</b>         | <b>Dono do processo</b>                   | <b>Objetivos do processo</b>   | <b>Riscos associados ao processo</b>   | <b>Procedimentos de controlo do processo</b>   | <b>Indicador de medição do processo</b>                                  | <b>Revisão do processo</b> |
| <b>PG.01</b>  | Gestão Estratégica       | Administração                             | Tem responsabilidade no que diz respeito à definição dos objetivos principais da entidade, objetivos estratégicos. Prende-se com a garantia de um desenvolvimento sustentável pela melhoria do desempenho global da empresa. | Falta de informação disponível; Não enquadramento com o contexto da organização.             | Avaliação de oportunidades e análise de riscos   | EVA; ROA   | Anual                      |
| <b>PG.02</b>  | Gestão e Melhoria do SGQ | Departamento de Qualidade                 | Manter e potenciar o SGQ, concebendo objetivos de melhoria contínua, avaliando periodicamente os resultados obtidos e introduzindo as ações corretivas necessárias;  | Má interpretação da informação; Desatualização da informação; Erros e não conformidades.     | Auditorias internas ao SGQ   | Número de não conformidades; Auditorias Executadas/ Auditorias Previstas | Anual                      |
| <b>PG.03</b>  | Gestão das Operações     | Administração e Departamento de Qualidade | Melhorar o planeamento, tornando mais eficiente a coordenação, execução e controlo dos processos de trabalho, bem como a comunicação das instruções de trabalho.   | Falta de informação disponível; Perda de informação; Controlos inadequados; Erros e conluio; | Validação do planeamento das atividades pelos intervenientes; Ações corretivas; Auditorias Internas. | Número de não conformidades; Auditorias Executadas/ Auditorias Previstas | Anual                      |

Fonte: Elaboração própria

| Mapa de Gestão do Processos - Processos Operacionais |  |   |   |   |  |   |                     |
|--|--|---|---|---|--|---|---------------------|
| Código Processo                                      | Processos  | Dono do processo  | Objetivos do processo   | Riscos associados ao processo   | Procedimentos de controlo do processo  | Indicador de medição do processo  | Revisão do processo |
| PO.01  | Gestão Comercial   | Departamento Comercial; Departamento de Marketing e Comunicação | Angariação de novos clientes; Contacto direto entre a organização e os seus clientes; Acompanhar o cliente de forma a aumentar o volume de negócios dando resposta às suas necessidades, tentando sempre a sua fidelização.   | Incumprimento das políticas e requisitos da organização; fraca comunicação com o cliente; falta de resposta a novas propostas.  | Controlo, monitorização e validação dos demais procedimentos e instruções de trabalho no que ao departamento comercial diz respeito; confirmar e validar as ações de publicidade e propaganda.   | Número de novos clientes; Número de clientes perdidos; Número de novas visualizações no site da SW; Desvio entre volume de faturação previsional e real.                          | Semestral           |
| PO.02  | Gestão de Recursos (Seleção e Contratação de TTS; Gestão de Escalas) | Departamento Comercial  | Tratamento do processo de seleção de acordo com as vagas disponíveis e as necessidades dos clientes. Gestão da escala de trabalho de cada equipa. Disponibilizar em tempo, quantidade, qualidade e conformidade os TT's necessários para os pedidos dos clientes; servir adequadamente o cliente e aumentar o seu índice de satisfação; ótima eficácia das operações. | Escassez / Desmotivação dos candidatos; Carga horária excessiva; Incumprimento dos procedimentos e instruções de trabalho; Desmotivação das pessoas; Situações pontuais que afetam a conformidade do serviço ou o funcionamento normal do departamento. Ineficácia no serviço por parte do TT; Qualidade do serviço prestado não corresponder às expectativas do cliente; | Planeamento das Ações de Seleção; Ações de Formação; Reconhecimento de competências; Tratamento de contratos. Sistema de Avaliação de Desempenho. Controlo e monitorização dos demais procedimentos e instruções de trabalho; Fichas de inspeção com validação; Observação visual do processo; Programa de atividade incluindo os vários procedimentos e instruções de trabalho específicos; | Número estimado de pessoas/Número total de pessoas; % de absentismo; Número de horas de formação; Nº de reclamações por falta de TT's; Nº de clientes perdidos por falta de TT's. | Anual               |

| Mapa de Gestão de Processos - Processos Operacionais |   |                         |   |  |   |   |                     |
|--|---|-------------------------|---|--|---|---|---------------------|
| Código Processo                                      | Processos   | Dono do processo        | Objetivos do processo   | Riscos associados ao processo  | Procedimentos de controlo do processo                                     | Indicador de medição do processo  | Revisão do processo |
| PO.03  | Gestão de Produção e serviço (Processamento Salarial e Faturação) | Departamento Financeiro | Realização do processamento salarial dos TT's, quer este seja feito quinzenal ou mensalmente. Após processar as horas dos TT's, realização da faturação para o cliente. | Horas trabalhadas, não corresponderem às horas processadas; Erros de informação; Perdas de informação; | Controlo das folhas de horas dos clientes, com as escalas dos comerciais; | Nº de reclamações dos TT's; Nº de reclamações dos clientes por diferenças na faturação; | Anual               |

Fonte: Elaboração Própria

| Mapa de Gestão de Processos - Processos de Suporte |   |                                |   |   |  |   |                     |
|--|---|--------------------------------|---|---|--|---|---------------------|
| Código Processo                                    | Processos   | Dono do processo               | Objetivos do processo   | Riscos associados ao processo   | Procedimentos de controlo do processo  | Indicador de medição do processo  | Revisão do processo |
| PS.01  | Gestão de Recursos Humanos (Recrutamento interno, formação, integração e avaliação) | Direção e Diretor de Qualidade | Identificar, selecionar e reter as pessoas com as competências necessárias e que se enquadrem no contexto organizacional da SW, disponibilizando formação e mantendo um ambiente favorável à autorrealização e melhoria contínua das pessoas. | Desmotivação dos colaboradores; Carga horária excessiva; Incapacidade de encontrar soluções sustentáveis para a resolução de uma atividade. | Planeamento das Ações de Recursos Humanos; Ações de Formação; Reconhecimento de competências; Tratamento de contratos. Sistema de Avaliação de Desempenho. | Número estimado de pessoas/Número total de pessoas; % de absentismo; Número de horas de formação; | Anual               |

| Mapa de Gestão de Processos – Processos de Suporte |  |                                |  |  |  |  |                     |
|--|--|--------------------------------|--|--|--|--|---------------------|
| Código Processo                                    | Processos  | Dono do processo               | Objetivos do processo  | Riscos associados ao processo  | Procedimentos de controlo do processo  | Indicador de medição do processo   | Revisão do processo |
| PS.02  | Manutenção e Conservação de Equipamentos e Infraestruturas | Direção e Diretor de Qualidade | Gerir as infraestruturas e equipamentos e garantir a sua adequabilidade ao <i>status</i> organizacional, bem como cumprir com as regras para o controlo, manutenção e conservação.   | Não cumprimento com o Plano de Manutenção; Intervenções mal feitas aos equipamentos e infraestruturas; falta de inspeção aos equipamentos;         | Plano de Manutenções preventivas; Gestão e programação dos trabalhos de Manutenção corretiva; Realização de Trabalhos de Detecção de não conformidades nos equipamentos e nas infraestruturas. | Número de não conformidades; Número de manutenções corretivas/Número de manutenções totais | Anual               |
| PS.03  | Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho (TTS e RH Internos) | Diretor Qualidade              | Assegurar que as condições de suporte à realização do serviço são adequadas, estão estabelecidas e monitorizadas. Garantir que estão reunidas também todas as condições para a saúde e execução do trabalho e que não comprometem a integridade física das pessoas.          | Falha na monitorização de algum procedimento; Falha na ida à consulta de medicina do trabalho; Ocorrência de acidentes de trabalho.                | Controlo de ida às consultas; Elaboração e verificação de fichas técnicas e de segurança; Inspeção periódica a equipamentos e dispositivos de medição;   | Número de não conformidades; Número de incidentes ocorridos. Número de consultas médicas   | Anual               |
| PS.04  | Análise, Medição e Melhoria                                | Diretor Qualidade              | Melhorar a eficiência ao nível das funções e processos relevantes concebendo objetivos de melhoria contínua, avaliando periodicamente os resultados obtidos e introduzindo as ações corretivas necessárias. Avaliação da satisfação dos clientes. Tratamento de reclamações. | Erros na análise e medição; Elaboração de planos e programas incompatíveis com o contexto e dimensão organizacional e/ou com as normas aplicáveis; | Avaliação e validação dos planos de melhoria; Auditorias Internas aos métodos de monitorização, medição, análise e avaliação.  | Eficácia dos métodos de monitorização, medição e análise                                   | Anual               |

| <b>Mapa de Gestão de Processos – Processos de Suporte</b> |   |                         |   |   |   |   |                            |
|---|---|-------------------------|---|---|---|---|----------------------------|
| <b>Código Processo</b>                                    | <b>Processos</b>                            | <b>Dono do processo</b> | <b>Objetivos do processo</b>  | <b>Riscos associados ao processo</b>  | <b>Procedimentos de controlo do processo</b>  | <b>Indicador de medição do processo</b>                         | <b>Revisão do processo</b> |
| PS.05   | Fluxo Integrado de Informação e Comunicação | Diretor Qualidade       | Garantir a adequabilidade e cumprimento de fluxo de informação e comunicação. Assegurar a sua atualização e normalização. | Erros de informação;<br>Perdas de informação;<br>Não atualização de documentos. | Confirmar e validar a informação antes de ser transmitida; implementar mecanismos de monitorização. | % de incidentes derivados da falta de informação e comunicação. | Bianual                    |

Fonte: Elaboração Própria

### 4.2.3 Interação entre Processos

| Processos   | Entradas  | Processos de Gestão                     | Saídas   |  |
|---|---|---|--|--|
| <p><b>Todos os processos</b></p> <p><b>PS.04: Análise, Medição e Melhoria</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidades de melhoria;</li> <li>- Relatório do SGQ;</li> <li>- Avaliação dos clientes;</li> <li>- Legislação e Normalização;</li> <li>- Resultado de auditorias;</li> </ul>  | <p>PG.01 – Gestão Estratégica</p>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição e ajustamento do SGQ;</li> <li>- Definição e ajustamento da Política de Qualidade;</li> <li>- Definição e ajustamento de objetivos;</li> <li>- Necessidades de recursos humanos;</li> <li>- Novas contratações internas;</li> </ul> | <p>Todos os processos</p>                                  |
| <p><b>Todos os processos</b></p> <p><b>PG.01: Gestão Estratégica</b></p> <p><b>PO.01: Gestão Comercial</b></p> <p><b>PS.01: Gestão de RH</b></p> <p><b>PS.04: Análise, Medição e Melhoria</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempenho global da empresa;</li> <li>- Oportunidades de melhoria e necessidades de alteração do SGQ;</li> <li>- Alteração de normas;</li> <li>- Objetivos estratégicos;</li> <li>- Política de Qualidade;</li> <li>- Feedback do cliente;</li> <li>- Feedback dos colaboradores internos;</li> <li>- Propostas de melhoria;</li> <li>- Relatório do SGQ;</li> <li>- Resultado de auditorias;</li> <li>- Eficácia de ações corretivas e preventivas.</li> </ul> | <p>PG.02 – Gestão e Melhoria do SGQ</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atas de reuniões;</li> <li>- Definição de objetivos;</li> <li>- Ações de melhoria;</li> <li>- Ações corretivas e preventivas a implementar;</li> <li>- Conformidade do serviço;</li> <li>- Feedback para a gestão.</li> </ul>                 | <p>Todos os processos</p> <p>PG.01: Gestão estratégica</p> |
| Processos   | Entradas  | Processos de Gestão                     | Saídas   |  |

Contributo para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade segundo a Norma ISO 9001:2015

| <b>Processos</b>  | <b>Entradas</b>  | <b>Processos operacionais</b> | <b>Saídas</b>   |
|---|--|-------------------------------|---|
| <b>PG.01: Gestão Estratégica</b>                          | - Objetivos estratégicos;<br>- Política de Qualidade;                        |                               |   |
| <b>PO.01: Gestão Comercial</b>                            | - Feedback do cliente (avaliação do comercial);                              |                               | - Adequação de processos e procedimentos;   |
| <b>PO.03: Gestão de Produção e Serviço</b>                | - Folhas de horas;<br>- Procedimentos de processamento salarial e faturação; | PG.03 – Gestão das Operações  | - Fidelização de clientes;<br>- Melhorias no planeamento;<br>- Redefinição de instruções de trabalho; |
| <b>PS.01: Gestão de Recursos Humanos</b>                  | - Avaliação dos colaboradores internos;<br>- Propostas de melhorias;         |                               | - Auditorias internas;<br>- Redefinição de funções;   |
| <b>PS.05: Fluxo Integrado de Informação e Comunicação</b> | - Avaliação de funções internas;<br><br>- Modelos de documentação.           |                               | - Novos modelos de documentação.  |

Fonte: Elaboração Própria

|   |  |                                      |   |  |
|---|--|--------------------------------------|---|--|
| <p><b>PG.01 – Gestão Estratégica</b></p> <p><b>PG.03 – Gestão das operações</b></p> <p><b>PO.03 – Gestão de Recursos</b></p> <p><b>PS.03 – Higiene, Segurança e Saúde no trabalho</b></p> <p><b>PS.04 – Análise, Medição e Melhoria</b></p> <p><b>PS.05 – Fluxo Integrado de Informação e Comunicação</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de Qualidade;</li> <li>- Objetivos estratégicos;</li> <li>- Pedidos de orçamentos;</li> <li>- Pedidos de clientes;</li> <li>- Disponibilidade de TTS</li> <li>- Análise das condições de trabalho;</li> <li>- Análise de riscos e perigos;</li> <li>- Reclamações de clientes;</li> <li>- Análise da Satisfação dos clientes;</li> <li>- Avaliação dos TTS;</li> <li>- Satisfação do cliente;</li> <li>- Reclamações rececionadas</li> </ul> | <p>PO.01 – Gestão Comercial</p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Angariação de novos clientes;</li> <li>- Fidelização de relacionamento com clientes;</li> <li>- Satisfação do cliente;</li> <li>- Satisfação dos TTS;</li> <li>- Melhoria do serviço prestado;</li> <li>- Relatórios</li> </ul>                                    | <p>PG.01 – Gestão Estratégica</p> <p>PG.02 – Gestão e Melhoria do SGQ</p> <p>PO.02 – Gestão de Recursos</p> <p>PS.04 – Análise Medição e Melhoria</p> <p>PS.05 – Fluxo Integrado de Informação e Comunicação</p> |
| <p><b>PG.01 – Gestão Estratégica</b></p> <p><b>PO.01 – Gestão Comercial</b></p> <p><b>PS.05 – Fluxo Integrado de Informação e Comunicação</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de Qualidade;</li> <li>- Objetivos estratégicos;</li> <li>- Pedidos de Clientes;</li> <li>- Pedidos de orçamentos;</li> <li>- Formação;</li> <li>- Modelos de documentação</li> </ul>  | <p>PO.02 – Gestão de Recursos</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleção e contratação de novos TTS;</li> <li>- Alocação de TTS às necessidades do cliente;</li> <li>- Gestão de cada equipa;</li> <li>- Formação e avaliação da sua eficácia;</li> <li>- Satisfação do cliente;</li> <li>- Melhoria do serviço prestado</li> </ul> | <p>PG.01 – Gestão Estratégica</p> <p>PG.02 – Gestão e Melhoria do SGQ</p> <p>PG.01 – Gestão Comercial</p> <p>PS.04 – Análise, Medição e Melhoria</p>   |
| <p><b>Processos</b></p>   | <p><b>Entradas</b></p>   | <p><b>Processos Operacionais</b></p> | <p><b>Saídas</b></p>  |  |

Contributo para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade segundo a Norma ISO 9001:2015

|  |   |                 |  |   |   |
|--|---|-----------------|--|---|---|
| <b>PG.01 – Gestão Estratégica</b>                                      | - Política de Qualidade;<br>- Objetivos estratégicos;   |                 |  | - Processamento Salarial dos TTS;   | PG.02 – Gestão e Melhoria do SGQ  |
| <b>PO.01 – Gestão Processos</b>  | - Folhas de horas dos clientes  | <b>Entradas</b> | <b>Processos de Suporte</b>                                  | <b>Saídas</b>   |   |
| <b>PG.01 – Gestão Estratégica</b><br><b>PO.02 – Gestão de Recursos</b> | - Política de Qualidade<br>- Objetivos Estratégicos<br>= Enchs de processamento (reclamação do TT)<br><br>- Necessidades de Recrutamento;<br>- Recrutamento de contratação interna;<br>- Formação;<br>= Avaliação de desempenho (folhas de horas, escalas dos comerciais, folhas de processamento, ficheiros de transferências) |                 | PO.03 – Gestão de Produção e Serviço<br>PS.01 – Gestão de RH | - Fatura para o cliente;<br>- Plano de formação; Eficácia da formação;<br>- Registro de não conformidades e respetiva análise;<br>- Desenvolvimento e avaliação de competências;<br>- Melhoria do serviço prestado;<br>- Melhoria do fluxo de comunicação | PO.02 – Gestão de Recursos Todos os PS.01 – Gestão de RH<br>PS.04 – Análise, Medição e Melhoria |
| <b>PS.05 – Fluxo Integrado de Informação e Comunicação</b>             |   |                 |  |   |   |

Fonte: Elaboração própria

Contributo para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade segundo a Norma ISO 9001:2015

|  |   |   |  |                    |
|--|---|---|--|--------------------|
| <b>PG.01 – Gestão Estratégica</b><br><br><b>Todos os Processos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de Qualidade</li> <li>- Objetivos Estratégicos</li> <li>- Necessidades de equipamentos;</li> </ul>  | PS.02 - Manutenção e conservação de equipamentos    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficácia das operações;</li> <li>- Equipamentos adequados;</li> <li>- Satisfação dos recursos humanos</li> </ul>  | Todos os Processos |
| <b>PG.01 – Gestão Estratégica</b><br><br><b>Todos os Processos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de Qualidade</li> <li>- Objetivos Estratégicos</li> <li>- Condições de trabalho;</li> <li>- Medicina do trabalho;</li> <li>- Reclamações de TTS;</li> <li>- Pré-requisitos;</li> </ul>  | PS.03 – Higiene, segurança e Saúde no Trabalho      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consulta de medicina do trabalho;</li> <li>- Registos de aptidão médica;</li> <li>- Relatório de acidentes de trabalho;</li> </ul>  | Todos os Processos |
| <b>PG.01 – Gestão Estratégica</b><br><br><b>Todos os Processos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de Qualidade</li> <li>- Objetivos Estratégicos</li> <li>- Análise de processos e procedimentos;</li> <li>- Relatórios de auditorias internas;</li> <li>- Sugestões internas;</li> <li>- Análise de funções;</li> <li>- Não conformidades;</li> <li>- Satisfação do cliente;</li> <li>- Reclamações;</li> <li>- Acidentes de SST.</li> </ul> | PS.04 – Análise, Medição e Melhoria                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano da organização;</li> <li>- Relatório de auditoria interna, análise de não conformidades;</li> <li>- Sugestões de melhoria;</li> <li>- Definição de ações corretivas e preventivas;</li> </ul> | Todos os Processos |
| <b>Processos</b>   | <b>Entradas</b>   | <b>Processos de Suporte</b>                         | <b>Saídas</b>  |                    |
| <b>PG.01 – Gestão Estratégica</b><br><br><b>Todos os Processos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de Qualidade</li> <li>- Objetivos Estratégicos</li> <li>- Documentos utilizados;</li> <li>- Modelos de registos (instruções de trabalho, folha de horas, escalas, fichas de inscrição);</li> <li>- Registo de procedimentos;</li> <li>- Outra documentação de suporte</li> </ul>  | PS.05 – Fluxo Integrado de Informação e Comunicação | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redefinição de modelos de registo utilizados;</li> <li>- Informação documentada;</li> <li>- Atas de reunião;</li> <li>- Revisão do SGQ;</li> <li>- Conformidade com a normalização</li> </ul>       | Todos os Processos |

*Contributo para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade segundo a Norma ISO 9001:2015*

*Fonte: Elaboração própria*

#### **4.2.4 Contexto da Organização**

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

O ponto inicial e fulcral para uma implementação de um SGQ, passa pela definição do contexto da organização e pela compreensão do mesmo. Até duas empresas do mesmo setor de atividade terão contextos organizacionais diferentes, pois este é influenciado por diferentes questões internas e externas ao ambiente em que a organização opera. Revela-se assim a importância de ser determinado quem e o quê podem influenciar a sua atividade e as decisões estratégicas da Gestão.

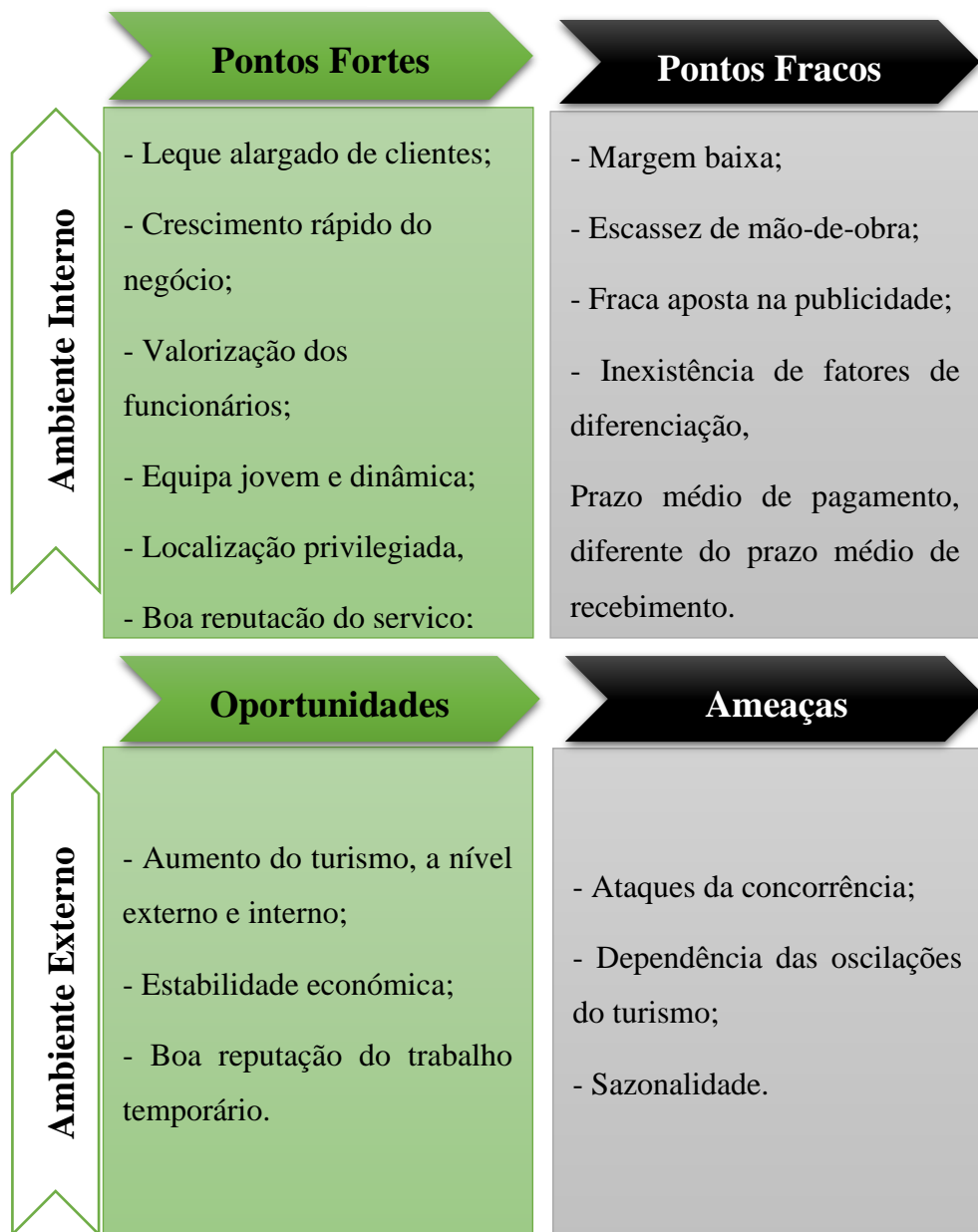
Após análise do requisito 4.1 da norma NP EN ISO 9001:2015, verifica-se que a mesma não determina nenhum método específico para a definição do contexto da organização, devendo cada empresa usar a forma mais adequada à sua estrutura para o fazer.

Na empresa em questão, a Success Work, de forma a conseguirmos reunir as informações necessárias e as mesmas serem apresentadas de forma sucinta, mas perceptível e direta, após reunião com a direção, foi definido que a aplicação deste requisito passaria pela realização de uma análise SWOT (figura 6) e uma análise PEST.

A análise SWOT, como ferramenta estrutural de qualquer administração, será a ferramenta ideal uma vez que a mesma avalia o ambiente interno e externo. Com a definição das “forças” e das “fraquezas”, teremos uma análise interna, e por outro lado com a definição das “oportunidades” e das “ameaças”, conseguiremos analisar os fatores externos.

Para cumprimento da nota 2 deste requisito, procedeu-se à elaboração de uma análise PEST, que analisa os fatores Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos que influenciam o comportamento da organização. A mesma é apresentada no Apêndice 1.

Figura 6: Análise SWOT da SW



Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.5 Partes Interessadas

**Requisito 4.2 da NP EN ISO 9001:2015 – Compreender as necessidades e as 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 norma ressalva neste requisito a importância da satisfação dos clientes, mas conjuntamente ter em consideração as necessidades e expectativas das restantes partes interessadas.

O facto da organização ser capaz de fornecer serviços conformes, não diz apenas respeito a si mesma nem aos requisitos dos seus clientes, há outras partes que influenciam, quer seja positiva ou negativamente, o fornecimento dos serviços.

Na SW foi realizado o levantamento das partes interessadas e dos fatores de interesse de cada uma (tabela 4):

Tabela 4: Partes interessadas da SW

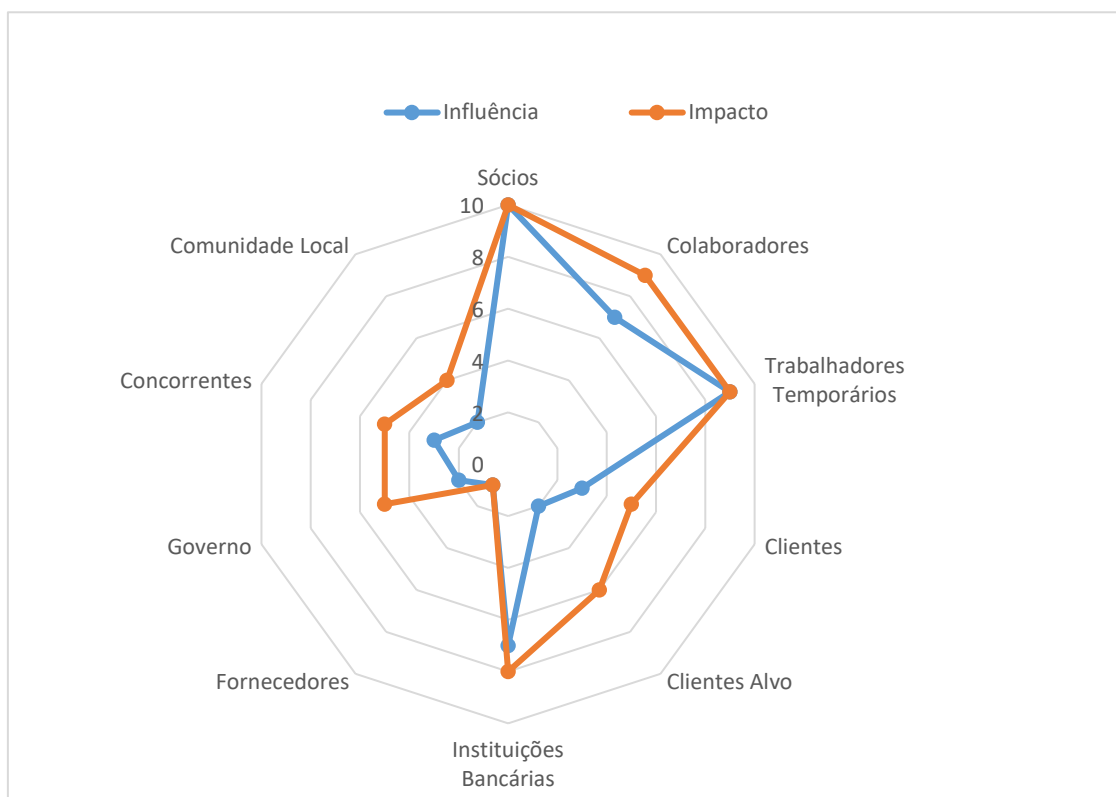
| <b>Partes Interessadas</b> | <b>Fatores de interesse</b>  |
|----------------------------|--|
| Sócios                     | Resultados; Imagem e reputação; Reconhecimento; Valorização  |
| Colaboradores              | Retribuição salarial; Imagem e reputação; Satisfação; Reconhecimento; Formação                               |
| Trabalhadores temporários  | Retribuição salarial; Boas condições de trabalho   |
| Clientes                   | Preço; Qualidade do serviço; Capacidade de resposta; Eficácia e eficiência das operações; Imagem e reputação |
| Clientes alvo              | Preço; Qualidade do serviço; Imagem e reputação  |
| Instituições bancárias     | Resultados; Imagem e reputação   |

| Partes Interessadas | Fatores de interesse                                 |
|---------------------|--|
| Fornecedores        | Volume de transações                                 |
| Governo             | Bons resultados; Cumprimento da legislação aplicável |
| Concorrentes        | Preço; Imagem e reputação                            |
| Comunidade local    | Impacto na economia local                            |

Fonte: Elaboração Própria

Após ser efetuado o levantamento das partes interessadas, estas foram ainda classificadas relativamente à sua influência e ao impacto, do qual resultou o gráfico seguinte (gráfico 1):

Gráfico 1: Representação da significância das partes interessadas da SW



Fonte: Elaboração própria

#### **4.2.6 Âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade**

##### **Requisito 4.3 da NP EN ISO 9001:2015 – Determinar o âmbito do SGQ**

*“ A organização deve determinar os limites e a aplicabilidade do sistema de gestão da qualidade para estabelecer o seu âmbito.*

*Ao determinar este âmbito, a organização deve considerar:*

- a) As questões externas e internas referidas em 4.1;*
- b) Os requisitos das partes interessadas relevantes referidos em 4.2;*
- c) Os produtos e serviços da organização.*

*A organização deve aplicar todos os requisitos desta Norma desde que sejam aplicáveis dentro do seu âmbito determinado para o seu sistema de gestão da qualidade.*

*O âmbito do sistema de gestão da qualidade da organização deve ser disponibilizado e mantido como informação documentada. O âmbito deve indicar os tipos de produtos e serviços abrangidos e apresentar uma justificação para qualquer requisito desta Norma que a organização determine não ser aplicável no âmbito do seu sistema de gestão da qualidade...”*

A Norma expõe o facto de a organização ter o dever de definir, documentar e disponibilizar o âmbito para o SGQ. Neste âmbito, deverão ser definidos os produtos, neste caso, serviços que são abrangidos pelo sistema e identificar os limites do mesmo.

É com base no âmbito, que a organização comunica aos seus clientes e potenciais clientes (partes interessadas relevantes), os serviços que disponibiliza.

Como no caso da SW, em que a atividade é desenvolvida em seis escritórios em pontos distintos do país, até os limites geográficos terão de estar especificados no seu âmbito.

O objetivo da SW seria o de criar um SGQ o mais amplo possível, capaz de implementar os seus objetivos e políticas relevantes, por isso, estabeleceu no seu âmbito

o serviço que presta de recrutamento para trabalho temporário, todos os processos e funcionários de todas as agências.

#### **4.2.7 O Cliente**

##### **Requisito 5.1.2 da NP EN ISO 9001:2015 – Foco no cliente**

*“ A gestão de topo deve demonstrar liderança e compromisso no que se refere ao foco no cliente ao assegurar que:*

- a) Tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis são determinados, compreendidos e satisfeitos de forma consistente;*
- b) Os riscos e as oportunidades que podem afetar a conformidade de produtos e serviços e a aptidão para aumentar a satisfação do cliente são determinados e tratados;*
- c) O foco no aumento da satisfação do cliente é mantido.”*

Com este requisito a norma ressalva a importância que deve ser dada à conformidade do serviço que é prestado. Para cumprimento do mesmo, a gestão de topo tem que assegurar que o foco no cliente é mantido em toda a organização. A implementação eficaz dos requisitos da norma descrita neste projeto conduz a que a SW forneça serviços conformes e que vão ao encontro das expectativas dos clientes. Está diretamente relacionado com a satisfação do cliente (cláusula 9.1.2), a qual está explícita nos objetivos da qualidade.

Toda a organização terá de ter presente nas suas atividades diárias, esta cultura de foco no cliente e no serviço que é prestado. Por mais satisfeito que o cliente fique com o nosso serviço, deveremos continuar a reunir esforços para aumentar essa satisfação ainda mais. Num mercado com tanta concorrência, só um cliente com as expectativas ultrapassadas se mantém fiel ao seu fornecedor.

Este requisito remete-nos ainda à atenção que deve ser dada ao tratamento de riscos e oportunidades que podem afetar a conformidade do serviço (cláusula 6.1).

#### **4.2.8 Política da Qualidade**

##### **Requisito 5.2 da NP EN ISO 9001:2015 – Política**

*“ A gestão de topo deve estabelecer, implementar e manter uma política da qualidade que:*

- a) Seja adequada ao propósito e ao contexto da organização e suporte a sua orientação estratégica;*
- b) Proporcione um enquadramento para a definição dos objetivos da qualidade;*
- c) Inclua um compromisso para a satisfação dos requisitos aplicáveis;*
- d) Inclua um compromisso para a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.*

*A política da qualidade deve ser:*

- a) Disponibilizada e mantida como informação documentada;*
- b) Comunicada, compreendida e aplicada dentro da organização;*
- c) Disponibilizada às partes interessadas relevantes, conforme adequado.”*

Com o objetivo de assegurar um padrão de qualidade no serviço que presta, a SW tomou a decisão de criar uma política de qualidade. Pretendia-se uma política simples, capaz de originar decisões que fossem orientadas à obtenção de resultados mensuráveis. A mesma deverá ser revista a cada revisão do SGQ, e deverão ser realizadas as alterações necessárias de forma a esta estar sempre de acordo com a estratégia da empresa.

Foi desenvolvida pela direção em conjunto com o Diretor de Qualidade. É apresentada neste trabalho, no Apêndice 2.

#### **4.2.9 Funções e responsabilidades**

##### **Requisito 5.3 da NP EN ISO 9001:2015 – Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais**

*"A gestão de topo deve assegurar que são atribuídas, comunicadas e compreendidas as responsabilidades e autoridades para funções que são relevantes dentro da organização.*

*A gestão de topo deve atribuir a responsabilidade e a autoridade para:*

- a) Assegurar que o sistema de gestão da qualidade está em conformidade com os requisitos desta Norma;*
- b) Assegurar que dos processos estão a resultar as saídas pretendidas;*
- c) Reportar sobre o desempenho do sistema de gestão da qualidade e sobre as oportunidades de melhoria, em particular à gestão de topo;*
- d) Assegurar que se promove o foco no cliente em toda a organização;*
- e) Assegurar que a integridade do sistema de gestão da qualidade é mantida quando se planeiam e implementam alterações no sistema de gestão da qualidade."*

De acordo com o requisito supra, deverão ser atribuídas funções, responsabilidades e autoridades organizacionais. É necessário definir os papéis especificamente mencionados no requisito. Assim, foi criada uma equipa para conduzir a implementação da ISO 9001, a qual é integrada pelo gestor da qualidade da SW, Rui Silva, e por mim, Álvaro Mendes, sob orientação da Professora Georgina Morais (ISCAC).

Poderão ser criados para as funções relevantes do SGQ, manuais de funções para cada posto de trabalho, que devem incluir funções e responsabilidades de cada um.

Para uma melhor compreensão da empresa, deverá ser tido para análise o organigrama da empresa, apresentado no Apêndice 8.

Relacionado com este requisito, está também o requisito 7.2 – Competências. A SW deverá definir requisitos, funções, competências e responsabilidades para cada categoria, em relação aos trabalhadores internos, o que foi solucionado com a criação de fichas de funções. Apresenta-se um exemplo no Apêndice 3.

De forma a uma satisfação mais assertiva das necessidades dos clientes, deverá fazer o mesmo em relação aos trabalhadores temporários. Aquando da sua contratação, deverão ser evidenciadas as competências de cada um, que deverão ficar explícitas na

respetiva ficha de inscrição. Mais tarde, quando o TT é alocado a determinado cliente, poderá ser entregue ao trabalhador, uma ficha com as responsabilidades para a função que irá desempenhar.

#### **4.2.10 Pensamento baseado no risco**

O pensamento baseado em risco é visto pela NP EN ISO 9001:2015 como uma ferramenta essencial para a obtenção de um SGQ eficaz e eficiente. É considerado como um dos pontos fulcrais e de destaque, das alterações que a norma sofreu da versão de 2008 para a aqui analisada.

O risco está presente em todas as atividades de uma organização, é inerente a todos os processos de um SGQ, sendo assim, o pensamento baseado no risco, proporciona a identificação dos riscos, a sua monitorização e controlo ao longo do SGQ. É uma abordagem que deverá ser tida em consideração em todo o sistema.

Diretamente relacionado com esta abordagem de pensamento, está o requisito 6.1 da norma, o qual tinha de explicar a sua aplicabilidade na SW.

#### **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."*

Os requisitos supra citados dizem respeito à identificação de riscos e oportunidades e à definição de medidas para tratar ambos. Estão diretamente relacionados com a conformidade de P&S, aumento da satisfação do cliente e das restantes partes interessadas, e bom desempenho do SGQ. Ainda assim, a organização poderá tratar todos os riscos e oportunidades no âmbito do seu SGQ.

Relativamente à implementação desta abordagem, foi sugerido à SW, a criação de uma matriz para tratamento de riscos e oportunidades, ambas apresentadas no Apêndice 4, de forma a facilitar a sua identificação, análise e avaliação. O responsável por cada processo terá o dever, em conjunto com a sua equipa se assim o desejar, de identificar os pontos fortes e fracos para o seu processo, de forma a serem reconhecidos os riscos e oportunidades associados. Após a sua conjugação, os seus impactos deverão ser estudados e as ações corretivas deverão ser definidas.

Cada processo deverá então ter a sua matriz de risco. A mesma deverá ser revista e atualizada sempre que o responsável do processo o considere necessário, ou pelo menos, anualmente a cada revisão do SGQ.

De forma a auxiliar este procedimento, deverá ser usada uma matriz de avaliação de risco.

A SW será uma organização mais eficaz no fornecimento do seu serviço, quando for capaz de minimizar o risco associado à sua atividade, e por outro lado, quando for capaz de potenciar as suas oportunidades.

Para controlar as não conformidades que se forem detetando, e de forma também a que fiquem registadas, foi criado um modelo de registo para as mesmas que se encontra no Apêndice 9.

Devemos ainda dar destaque, neste subponto do pensamento baseado no risco, ao requisito 6.3 – Planeamento das alterações.

O requisito 6.3 está também relacionado com a abordagem de pensamento baseado no risco, expõem-nos que aquando de uma alteração à organização, a mesma deve ser levada a cabo, tendo sempre em conta a abordagem do pensamento baseado no risco, isto é, sempre que a SW defina que é necessário implementar alguma alteração à organização, a mesma de ser executada de forma planeada e preventiva. Tem de estar em conformidade com a integridade do SGQ.

#### **4.2.11 Objetivos da Qualidade**

A definição de objetivos da qualidade, critério da norma NP EN ISO 9001:2015, evidencia o resultado que a organização terá com a implementação do SGQ e a aplicação dos requisitos da norma. São também reflexo de um objetivo geral de melhoria contínua.

O requisito 6.2 da norma define os objetivos a definir:

#### **Requisito 6.2 da NP EN ISO 9001:2015 – Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir**

*6.2.1 " A organização deve estabelecer objetivos da qualidade para funções, níveis e processos relevantes necessários para o sistema de gestão da qualidade.*

*Os objetivos devem:*

- a) ser consistentes com a política da qualidade;*

- b) *ser mensuráveis;*
- c) *ter em consideração requisitos aplicáveis;*
- d) *ser relevantes para a conformidade dos produtos e serviços e para o aumento da satisfação do cliente;*
- e) *ser monitorizados;*
- f) *ser comunicados;*
- g) *ser atualizados conforme adequado.*

*A organização deve manter informação documentada sobre os objetivos da qualidade.*

*6.2.2 Ao planear como atingir os seus objetivos da qualidade, a organização deve determinar:*

- a) o que será realizado;*
- b) que recursos serão necessários;*
- c) quem será responsável;*
- d) quando será concluído;*
- e) como serão avaliados os resultados.”*

Após ser feita uma definição clara dos objetivos da qualidade, devem ser criadas metas, definidos prazos e apurar quais são os recursos necessários para os atingir. Toda esta análise poderá ser feita através do Ciclo PDCA, por exemplo.

Na SW, e tal como define a Norma, a definição dos objetivos da qualidade foi pensada tendo em conta a sua política da qualidade. Foram tidas em conta as atividades que poderiam afetar a conformidade do serviço prestado, a satisfação das necessidades do cliente e o pensamento baseado no risco.

Apresentados na tabela seguinte, podemos verificar que foram definidos objetivos realistas e mensuráveis.

*Tabela 5: Objetivos da Qualidade da SW  
Fonte: Elaboração própria*

| <b>Objetivo</b>   | <b>Meta</b>  |
|---|--|
| Promover a melhoria contínua de forma a assegurar a identificação de ações preventivas (pensamento baseado em risco); | 2 Ações preventivas identificadas a cada revisão pela Gestão |
| Assegurar a adequabilidade do SGQ de forma a manter os clientes satisfeitos;  | 90% Clientes satisfeitos                                     |
| Assegurar a eficácia da formação dos TT's   | Zero reclamações por dificuldades técnicas                   |
| Assegurar a avaliação da satisfação dos clientes;   | 50 Inquéritos respondidos                                    |
| Assegurar a avaliação da satisfação dos TT's;   | 250 Inquéritos respondidos                                   |
| Assegurar a avaliação da satisfação dos colaboradores internos;   | Totalidade de inquéritos respondidos                         |

A SW deverá manter informação documentada em relação aos objetivos mencionados. Para o acompanhamento das ações que levem ao alcance dos objetivos (Requisito 6.2.2), deverá ser elaborado um plano que defina recursos, responsabilidades, meta temporal e métodos de avaliação.

#### **4.2.12 Suporte**

##### **Requisito 7 da NP EN ISO 9001:2015 – Suporte**

A identificação e disponibilização de recursos internos e externos em tempo útil é considerada pela administração da SW uma condição obrigatória para garantia das operações e controlo dos processos e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes, partes interessadas e ainda a boa aplicação do sistema de gestão de qualidade.

A escassez de recursos externos (TT's) obriga a uma mensuração mais eficaz dos mesmos, daí a organização se ver obrigada a adotar medidas e procedimentos de avaliação das necessidades dos clientes de forma a garantir a sua total satisfação dos recursos disponibilizados.

Definindo as pessoas responsáveis na execução desses processos e procedimentos, a SW assegura assim a identificação e disponibilização atempada dos recursos necessários à implementação do sistema integrado de gestão da qualidade, ambiente e segurança no trabalho e dos objetivos.

#### **4.2.13 Pessoas**

##### **Requisito 7.1.2 da NP EN ISO 9001:2015 - Pessoas**

*“ A organização deve determinar e providenciar as pessoas necessárias para a implementação eficaz do seu sistema de gestão da qualidade e para a operacionalização e o controlo dos seus processos”*

No que diz respeito aos seus recursos humanos internos, a SW apoiada no seu processo de suporte- Gestão de Recursos Humanos, prevê a existência das funções necessárias para fornecimento devido dos seus outputs, a garantia dos recursos humanos necessários para desempenhar essas funções, e mecanismos de recrutamento eficientes para aquisição desses recursos. Conta com a adoção de procedimentos, descrição de funções, recrutamento e seleção que auxiliam a execução e cumprimento deste ponto. Relativamente à formação dos colaboradores internos, a SW decidiu que após a seleção, o coordenador do departamento deverá preparar um plano de formação, que no final será alvo de diagnóstico.

Relativamente aos trabalhadores temporários, a SW, como empresa de recrutamento para trabalho temporário, considera que as pessoas são recursos essenciais para o melhor desempenho da organização bem como o recurso com maior poder de alavancagem no negócio, para tal a organização prevê também no seu Processo de Gestão de Recursos, indicadores que permitam verificar o desempenho dos seus trabalhadores e o contributo prestado por eles.

Para os trabalhadores temporários, a formação já estava a ser realizada de uma forma mais controlada que a dos colaboradores da SW. Ainda assim, está-se a revelar imprescindível a criação de um plano de formação mais organizado e estruturado, de forma a facilitar a criação de uma avaliação final, antes de alocar o TT ao cliente.

#### **4.2.14 Infraestrutura**

##### **Requisito 7.1.3 da NP EN ISO 9001:2015 – Infraestrutura**

*“ A organização deve determinar, providenciar e manter a infraestrutura necessária para a operacionalização dos seus processos e para obter a conformidade de produtos e serviços.”*

Apoiada no seu Processo de Suporte – Manutenção e Conservação de equipamentos e infraestruturas, a SW, de forma a garantir a boa conservação dos mesmos, garante a sua manutenção adequada, avaliação do seu estado de conservação, elaboração de planos de atuação pela hierarquização dos problemas a resolver, elaboração de planos de limpeza para conservação e ainda a definição do âmbito de atuação.

Relativamente ao requisito seguinte (requisito 7.1.4 - Ambiente para a operacionalização dos processos), a SW relativamente aos seus colaboradores internos, fornece um ambiente de trabalho adequado, limpo e bem iluminado, estando a administração sempre disponível para receber quaisquer propostas que se proponham como benéficas por partes dos colaboradores.

Por outro lado, relativamente aos trabalhadores temporários, junto dos seus clientes, faz esforços para que os trabalhadores temporários também usufruam de boas condições de trabalho, fatores avaliados no formulário de avaliação da satisfação dos mesmos. Em caso de serem observadas não conformidades em relação às condições que os clientes dão aos trabalhadores temporários, as mesmas deverão ser tratadas com a maior brevidade possível, deverá ser percebido se são problemas pontuais ou situações mais regulares. O cliente deverá ser informado, e deverão ser tomadas as providências necessárias para corrigir as situações apontadas.

O requisito 7.1.5 (Recursos de monitorização e medição) não é reconhecido como sendo crucial na atividade da SW, uma vez que a empresa não possui maquinaria nem aparelhos que necessitem de calibração.

#### **4.2.15 Informação documentada**

##### **Requisito 7.5 da NP EN ISO 9001:2015 – Informação Documentada**

*“ O sistema de gestão da qualidade da organização deve incluir:*

- a) A informação documentada requerida por esta Norma;*

*b) A informação documentada determinada pela organização como sendo necessária para a eficácia do sistema de gestão da qualidade.”*

Neste requisito a norma prevê a informação que a organização terá de ter como documentada, nomeadamente o âmbito do SGQ, informações necessárias para apoiar a operação dos processos, política da qualidade e objetivos da qualidade (todos já demonstrados neste trabalho), mas também informação que a organização contemple como essencial para a eficácia do seu SGQ.

A norma chama ainda atenção ao que deve ser feito em caso de criação de documentos novos ou de atualização dos atuais e ao controlo que deverá existir com os mesmos.

Relativamente à sua informação documentada, a SW irá criar modelos de identificação para os seus documentos, com o objetivo de cada utilizador os nomear da mesma forma, quer seja em formato digital ou em papel. Esta ação facilitará em muito o arquivo e organização da empresa.

#### **4.2.16 Satisfação do Cliente**

##### **Requisito 9.1.2 da NP EN ISO 9001:2015 – Satisfação do Cliente**

*“ A organização deve monitorizar a perceção do cliente quanto à medida, em que as suas necessidades e expetativas foram satisfeitas. A organização deve determinar os métodos para obter, monitorizar e rever esta informação.”*

O cumprimento deste requisito torna-se essencial para qualquer organização, como já referido aqui, tanto que a avaliação da satisfação das necessidades dos clientes da SW é um dos objetivos da qualidade, que se pretende com a implementação do SGQ.

É essencial identificar “situações desfavoráveis, necessidades e expetativas não atendidas, ou oportunidades que desencadeiem ações corretivas ou de melhoria nos seus processos, P&S, de forma a aumentar essa satisfação.”

A SW terá de assegurar métodos para este tipo de avaliação e pretende fazê-lo com o envio de questionário aos clientes de forma a avaliar a sua satisfação. O modelo de questionário já foi realizado, encontra-se apresentado no Apêndice 5. Pretendia-se

um questionário simples e breve para esta primeira avaliação. Futuramente, e na revisão pela gestão, o mesmo deverá ser avaliado e revisto.

Para além do inquérito, a SW deverá ser eficaz em resposta a reclamações de clientes e a possíveis oportunidades de melhoria, por estes sugeridas.

#### **4.2.17 Operacionalização**

##### **Requisito 8 da NP EN ISO 9001:2015 – Operacionalização**

No requisito 8, que está relacionado com a prestação de serviço que a empresa oferece, é pretendido que a organização seja capaz de planear, executar e controlar os processos que sejam necessários para o fornecimento do serviço de forma a assegurar a conformidade dos requisitos.

Relativamente aos requisitos para produtos e serviços (cláusula 8.2), produção e prestação do serviço (cláusula 8.5) e à libertação de produtos e serviços (cláusula 8.6), os processos de gestão comercial, gestão de recursos e gestão de produção e serviço, já abrangem a resposta a estes requisitos. Neste caso de estudo, sendo a SW uma prestadora de serviços e tendo já definido no âmbito do seu SGQ que o mesmo terá como alvo o serviço do trabalho temporário, a cláusula 8.3 (Design e desenvolvimento de produtos e serviços) não se revela impactante nesta implementação, bem como a cláusula 8.4 (controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos).

#### **4.2.18 Avaliação do desempenho**

##### **Requisito 9 da NP EN ISO 9001:2015 – Avaliação do desempenho**

No requisito 9 – Monitorização, análise e avaliação, quando a SW chegar a esta etapa, teremos de ser capazes de monitorizar, medir, analisar e avaliar tudo o que foi implementado. A SW determinará o que precisa de ser monitorizado e medido (9.1.1) e terá de avaliar e analisar os dados e informação definidos pela norma (9.1.3). Demonstra-se aqui o facto de estes dois requisitos se completarem e os seus resultados influenciarem e serem contributivos para revisão pela gestão (cláusula 9.3).

Na SW ainda não foi realizada a auditoria interna (cláusula 9.2). Uma vez que o SGQ não está implementado na totalidade, os resultados das auditorias internas não

seriam compatíveis com os da implementação final. Apesar da criação dos processos ter sido das primeiras ações realizadas para a implementação deste SGQ, após a qual já se poderia ter realizado uma auditoria, a mesma ainda não foi feita.

Considerado como o processo mais importante do SGQ, a revisão pela gestão (cláusula 9.3) representa não só o bom desempenho do SGQ, mas revela também a prática do compromisso assumido pela gestão com a decisão deste tipo de implementação. Normal e regularmente, a gestão da SW já realiza reuniões onde procede à análise e avaliação do desempenho da organização (em termos financeiros e de planeamento) que futuramente poderão ser entrantes também para a reunião de revisão pela gestão do SGQ.

As reuniões da revisão pela gestão, que não terão de ser apenas uma anualmente, ainda não têm um plano definido, o que será feito futuramente, de forma a proceder ao planeamento para corresponder ao cumprimento do referido requisito, que é apoiado pelo processo de gestão 2, gestão e melhoria do SGQ.

#### **4.2.19 Melhoria**

##### **Requisito 10 da NP EN ISO 9001:2015 – Melhoria**

Totalmente relacionado com a revisão pela gestão, temos o último requisito da norma, a melhoria contínua.

Na revisão pela gestão, é esperado que sejam tomadas decisões com base nas informações e análises tidas com a mesma, mas também que sejam reconhecidas oportunidades que levarão à melhoria contínua da atividade da empresa e do desempenho do seu SGQ. Normalmente, as saídas da revisão pela gestão, são as entradas para a melhoria contínua.

A cláusula 10.2 demonstra como deverá ser feito o tratamento de não conformidades. Para a SW corresponder a este requisito, propõe-se a criação de um modelo para ser preenchido aquando a ocorrência das mesmas, de forma a obter a sua documentação e ser possível acompanhar e documentar também as ações corretivas que serão implementadas para o tratamento da mesma. A qualquer momento será possível rever o impacto de determinada não conformidade e o tratamento que lhe foi dado.



## **5 CONCLUSÃO**

Como já foi referido, a implementação deste SGQ não foi realizada na totalidade. A atividade exercida pela SW é muito sazonal e a afluência de clientes teve um acréscimo significativo no início desta época, não sendo possível até ao momento, reunir os esforços necessários para a implementação ter ocorrido de uma forma mais rápida e eficaz. Ainda assim, com o termo desta época de maior volume de trabalho, espera-se que nos próximos seis meses a implementação seja terminada e efetuada a primeira auditoria interna. Desta forma, o foco deste trabalho foram as etapas principais para a implementação ter início. Se, por um lado, ainda não foram analisados todos os requisitos da norma, por outro, foi dada especial importância à definição de processos para que os mesmos fossem claros e objetivos de forma a auxiliarem o cumprimento de diversos requisitos aqui abordados.

No mercado em que a SW opera, e tendo como principais parceiros diversas cadeias de hotéis dos mais conceituados do nosso país, a implementação do SGQ, não só por ser garantia de um serviço de qualidade, mas também pela imagem e reputação que transmite, começou a revelar-se um fator de diferenciação, sendo este um dos impulsionadores desta implementação, facto que já começou a ser sentido com o feedback de alguns clientes aos quais já foi transmitido o que se estava a desenvolver.

No que às limitações diz respeito, estas também já foram sentidas. Apesar de inicialmente ter sido realizada uma reunião de consciencialização relativamente ao processo de implementação, a resistência de alguns colaboradores à alteração de diversos procedimentos diários e à definição correta das suas funções e responsabilidades, já foi sentida. Para combater este facto, sugere-se que a gestão tente uma consciencialização mais direta com estes colaboradores. É essencial que toda a equipa tenha a consciência que a implementação dos requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015, apenas trarão benefícios para a organização, benefícios esses que serão absorvidos por todos.

Os próximos passos que a SW deve efetuar são terminar a implementação do sistema e proceder à auditoria interna, continuando a conjugar esforços para se submeter ao processo de certificação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- António, N., & Teixeira, A. (2007). *Gestão da Qualidade, De Deming ao modelo de excelência de EFQM*. Lisboa: Edições Sílabo, LDA.
- APCER, A. M. (2015). *Guia do Utilizador NP EN ISO 9001:2015*. Leça de Palmeira: APCER.
- Casadeús, M., & Karapetrovic, S. (2005). The erosion of ISO 9000 benefits: a temporal study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, POMS, Sevilla (Spain)
- Ciravegna Martins da Fonseca, Luis Miguel et al. Management system certification benefits: where do we stand?. *Journal of Industrial Engineering and Management*, [S.l.], v. 10, n. 3, p. 476-494, sep. 2017. ISSN 2013-0953. Available at: <<http://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/2350/820>>. Date accessed: 27 jul. 2019. doi:<http://dx.doi.org/10.3926/jiem.2350>.
- Duret, D., & Pillet, M. (2009). *Qualidade na Produção da ISO 9000 aos Seis Sigma*. Lisboa: Lidel - edição técnicas, lda.
- Carvalho, T. (2016). Implementação do Sistema de Gestão Integrada de Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde no Trabalho na Armindo de Freitas Carregado, Lda. Tese de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control, Third Edition, Revised*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Fonseca, Luís. (2016). FROM quality gurus and TQM to ISO 9001:2015: A review of several quality paths. *International Journal for Quality Research*. 9. 167-180.
- Fonte, L. (2017). 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 Elétricos, Lda. *Tese de Mestrado*, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
- Hussey, J., & Hussey, R. (1997). *Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students*. Houndmills: MacMillan.
- IAF (2017). “Publication of ISO 9001:2015”. [online] International Accreditation Forum. Available at: [http://www.iaf.nu/articles/Publication\\_of\\_ISO\\_90012015/443](http://www.iaf.nu/articles/Publication_of_ISO_90012015/443) [Accessed 4 Jun. 2019].

- International Organization for Standardization (2019). The process approach in ISO 9001:2015., [online] 1(1), p.7. Available at: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso9001-2015-process-appr.pdf> [Accessed 3 Aug. 2019].
- IPAC. (2019). *Instituto Português de Acreditação*. Obtido em Setembro de 2019, de Diretório de Entidades Acreditadas: <http://www.ipac.pt/pesquisa/acredita.asp>
- IPQ (2019). 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 16-08-2019]
- IPQ, NP EN ISO 9000:2015 “Sistemas de gestão da qualidade. Fundamentos e vocabulário”. Instituto Português da Qualidade: Lisboa, Portugal.
- IPQ, NP EN ISO 9001:2015 “Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos”. Instituto Português da Qualidade: Lisboa, Portugal.
- Mo, J., & Chan, A. (1997). Strategic for the successful implementation of ISO 9000 in small and medium manufactures. *The TQM Magazine*.
- Morais, G. Martins, I. (2007). *Auditoria Interna, Função e Processo*. 3ªEd., Áreas Editora.
- Pinto, A. (2017). ISO 9001:2015, Guia Prático. Lisboa: Lidel - edição técnicas, Lda.
- Pinto, A., & Soares, I. (2010). *Sistemas de Gestão da QUALIDADE - Guia para a sua implementação*. Lisboa: Edições Silabo, LDA.
- Pires, A. R. (2007). *Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade, 3ª Edição*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Sampaio, P. (2010). Management Systems: A Global Perspective.
- Sampaio, P. (2008). Estudo do fenómeno ISO 9000: origens, motivações, consequências e perspectivas. *Tese de Doutoramento*. Braga, Portugal: Universidade do Minho
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Rodrigues, A. G. (2009). ISO 9001 certification research: questions, answer and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 26, No 1*, 38-58.

- Sampaio, P. and Saraiva, P. (2016). *Quality in the 21st Century: Perspectives from ASQ Feigenbaum Medal Winners*. 1st ed. Braga: Springer International Publishing AG, p.116.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. CA: Sage Publishing.
- Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research 2nd Edition*. London: Sage Publications.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE 1. Análise PEST da Success Work

|          |  |
|----------|--|
| <b>P</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Alteração da Legislação;</li><li>• Atitude / participação do governo;</li><li>• Leis do emprego.</li></ul>   |
| <b>E</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Economia nacional;</li><li>• Inflação;</li><li>• Tributação fiscal;</li><li>• Taxas de juro.</li></ul>   |
| <b>S</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tendências no mercado turístico;</li><li>• Opinião dos Clientes;</li><li>• Opinião dos trabalhadores;</li><li>• Imagem e reputação da organização;</li></ul> |
| <b>T</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Boa infraestrutura (a nível de software)</li><li>• Redes sociais;</li></ul>  |

## **APÊNDICE 2. Política da Qualidade**



### **Política da Qualidade**

De forma a controlar o nosso crescimento e garantir a satisfação total das necessidades dos nossos clientes, assumimos a qualidade como um fator chave da cultura da nossa empresa.

A Success Work ambiciona ser uma empresa orientada para a qualidade do serviço que presta, baseando-se em modelos de gestão eficazes e eficientes, primando pela satisfação dos seus colaboradores internos e temporários, assentando sempre numa abordagem de pensamento baseado em risco.

Assim sendo, a política de Qualidade da SW assenta nos seguintes vetores:

#### **Missão**

A nossa missão prende-se com a prestação de serviços com qualidade, eficiência, eficácia, ética e responsabilidade, atendendo sempre aos requisitos contratuais, quer de clientes, quer de trabalhadores.

A satisfação de cada cliente e as expectativas das partes interessadas são, de igual modo, requisitos tidos em conta em todas as atividades por nós executadas.

#### **Visão**

Temos como visão, alcançar a excelência na prestação de serviços de trabalho temporário.

## **Valores**

A política de qualidade da nossa empresa é assegurada com o estabelecimento a todos os nossos colaboradores, de valores éticos, de responsabilidade, confidencialidade, espírito de equipa, ambição e assertividade.

Eu comprometo-me a pôr em prática esta política:

- Assegurando a divulgação da mesma;
- Responsabilizando-me pelas alterações necessárias para correspondermos à ambição que aqui assumimos;
- Definindo metas e objetivos coerentes;
- Disponibilizando os recursos necessários;

Eu comprometo-me a rever e melhorar esta política:

- No que diz respeito ao estabelecimento, aplicação, revisão e avaliação de todos os nossos modos de funcionamento,
- Assegurando que avaliamos e medimos regularmente a eficiência e eficácia do nosso SGQ.

Eu delego no diretor da qualidade, a coordenação destas ações.

A Administração

O Diretor de Qualidade

---

---

### APÊNDICE 3. Exemplo de descritivo de funções a utilizar



#### Descrição de Funções, Responsabilidades e Competências

**Função:** Técnica/o de Processamento Salarial

**Superior:** Diretora Financeira (Dr.<sup>a</sup> Anabela Gago)

**Departamento:** Departamento Técnico

**Descrição:** A/o técnica/o de processamento deverá rececionar as folhas de horas dos TT's que são enviadas pelos clientes. Após receção, deverá efetuar o preenchimento do mapa de horas com o valor/hora e o respetivo número do TT. Se durante o procedimento de preenchimento identificar alguma divergência, este deverá ser comunicada ao comercial responsável por aquele TT e respetivo cliente e resolvida.

Quando todas as horas estiverem inseridas no mapa, deverá ser efetuada uma verificação linha a linha, a confrontar com as folhas de horas recebidas. Após tudo verificado, todas as divergências solucionadas, deverá ser importada a tabela dinâmica (mapa de horas) no OneKey (software de processamento) e proceder à emissão dos recibos dos TT's.

A listagem de emissão deverá ser impressa, verificada e senão for verificado nenhum erro (caso se verifique algum erro o mesmo deverá ser tratado, senão for possível tratamento imediato e em caso de duvidas, essas horas deverão passar para o banco de horas do TT), procede-se à exportação do ficheiro para as transferências bancárias dos vencimentos dos TT's.

O ficheiro de transferências será enviado por correio eletrónico ao Dr. António Almeida e ao Dr. António Duarte, com conhecimento à diretora financeira, Dr.<sup>a</sup> Anabela Gago e ao responsável de qualidade, Dr. Rui Silva.

Deverá rececionar o comprovativo do carregamento do ficheiro no banco, que será arquivado com as respetivas folhas de horas.

**Responsabilidades:**

- Receção de folhas de horas;
- Tratamento responsável das horas de cada TT;
- Resposta nas divergências em vencimentos por si processados;
- Pontualidade no envio de ficheiros de processamento para carregamento bancário;
- Receção dos comprovativos de carregamento bancário.

**Competências:**

- Análise de Dados;
- Boa utilização de folha de cálculo;
- Autonomia;
- Responsabilidade;
- Pontualidade

**Grau académico (Mínimo):** 12º Ano ou Equivalente.

## APÊNDICE 4. Modelos para tratamento de Riscos e Oportunidades

Tabela para análise de Oportunidades

| Processo | Oportunidade | Probabilidade de alcançar a oportunidade |                                     | Benefícios (Se a oportunidade for alcançada) |   |                        |                            |                                  | Plano de tratamento | Estado |
|----------|--------------|--|-------------------------------------|--|---|------------------------|----------------------------|----------------------------------|---------------------|--------|
|          |              | Probabilidade                            | Ocorrências anteriores relacionadas | Potencial para novos negócios                | Potencial melhoria, satisfação clientes | Melhoria processos SGQ | Melhoria imagem da empresa | Custo da potencial implementação |                     |        |
|          |              |  |                                     |  |   |                        |                            |                                  |                     |        |
|          |              |  |                                     |  |   |                        |                            |                                  |                     |        |

Tabela para análise de riscos

| Processo | Risco | Probabilidade de ocorrência do risco |                                     | Consequência (Se o risco ocorrer) |  |                                       |                                 |                              | Plano de tratamento | Estado |
|----------|-------|--------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|--|---------------------------------------|---------------------------------|------------------------------|---------------------|--------|
|          |       | Probabilidade                        | Ocorrências anteriores relacionadas | Potencial perda de cliente        | Potencial impacto nos processos do SGQ | Potencial impacto no serviço prestado | Impacto na reputação da empresa | Custo da potencial mitigação |                     |        |
|          |       |                                      |                                     |                                   |  |                                       |                                 |                              |                     |        |
|          |       |                                      |                                     |                                   |  |                                       |                                 |                              |                     |        |

## APÊNDICE 5. Avaliação da Satisfação do Cliente



De forma a alcançarmos a excelência no serviço que prestamos, pedimos que responda a este inquérito.

Juntos vamos ser **SuccessWorker's!**

**NOME:**

**CONTACTO:**

**E-MAIL:**

**DATA:**

Avalie as seguintes questões entre 1 e 5, em que 1 significa “Medíocre”, 2 “Suficiente”, 3 “Bom”, 4 “Muito bom” e 5 “Excelente”.

| QUESTÕES  | AVALIAÇÃO |   |   |   |   |
|---|-----------|---|---|---|---|
|   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Como classifica a nossa eficácia no tratamento das suas reclamações?              |           |   |   |   |   |
| Como classifica a eficácia dos recursos que lhe disponibilizamos?                 |           |   |   |   |   |
| Como classifica as competências técnicas dos nossos TT's?                         |           |   |   |   |   |
| Como classifica o nosso tempo de resposta entre a solicitação e alocação de TT's? |           |   |   |   |   |
| Como classifica o acompanhamento feito pela SW?                                   |           |   |   |   |   |
| Como avalia o profissionalismo dos nossos colaboradores internos?                 |           |   |   |   |   |
| Como avalia a qualidade do nosso serviço?   |           |   |   |   |   |
| Como classifica a satisfação global do serviço que lhe prestamos?                 |           |   |   |   |   |

**Recomendaria a SW a outras empresas?**

|     |                          |     |                          |
|-----|--------------------------|-----|--------------------------|
| SIM | <input type="checkbox"/> | NÃO | <input type="checkbox"/> |
|-----|--------------------------|-----|--------------------------|

**COMENTÁRIOS / SUGESTÕES:**

## APÊNDICE 6. Avaliação da Satisfação do TT



É através do seu profissionalismo e da sua satisfação que conseguimos alcançar a nossa missão. De forma a avaliarmos a sua opinião, pedimos que responda a este inquérito.

Juntos vamos ser **SuccessWorker's!**

Avalie as seguintes questões entre 1 e 5, em que 1 significa “Medíocre”, 2 “Suficiente”, 3 “Bom”, 4 “Muito bom” e 5 “Excelente”.

| QUESTÕES  | AVALIAÇÃO |   |   |   |   |
|---|-----------|---|---|---|---|
|   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Como avalia a formação que lhe foi dada ao chegar à SW?   |           |   |   |   |   |
| Como avalia a sua relação com o comercial?  |           |   |   |   |   |
| Como classifica a nossa eficácia, na resolução de divergências, por si expostas?                                |           |   |   |   |   |
| Como classifica as condições que o nosso cliente disponibiliza para o seu trabalho (satisfatórias e adequadas)? |           |   |   |   |   |
| Como classifica a sua experiência com o trabalho temporário?  |           |   |   |   |   |

**Recomendaria a SW a outras  
de trabalho temporário?**

|     |  |     |  |
|-----|--|-----|--|
| SIM |  | NÃO |  |
|-----|--|-----|--|

**para realização**

**COMENTÁRIOS / SUGESTÕES:**

|                      |
|----------------------|
| <br><br><br><br><br> |
|----------------------|

## APÊNDICE 7. Pesquisa de opinião do colaborador interno



De forma a obter a vossa opinião e com ela podermos melhorar, pedimos que respondam às questões apresentadas de seguida.

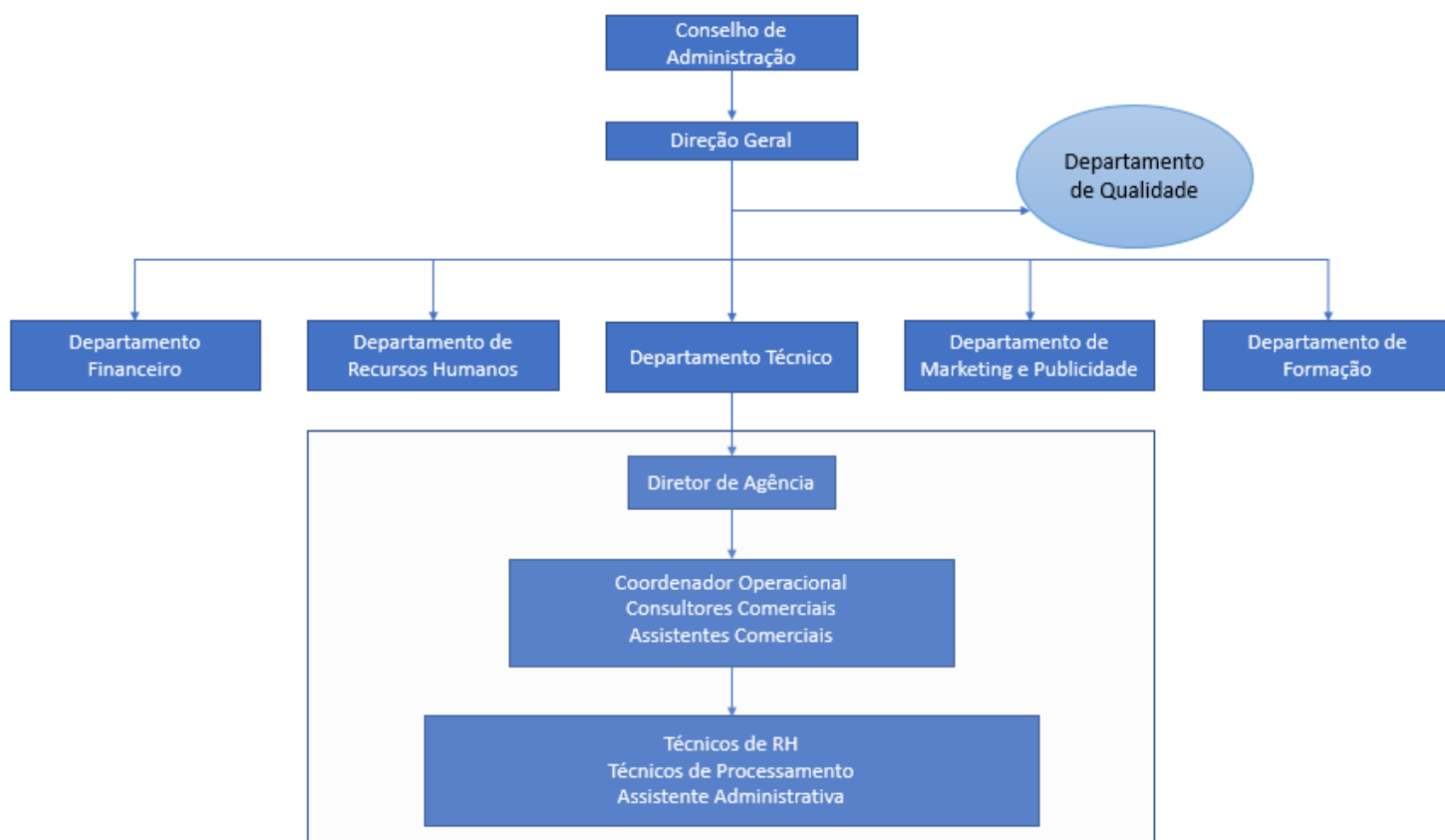
Após preenchido, deverá ser dobrado e submetido ao Rui Silva.

Este inquérito é anónimo.

Juntos vamos ser **SuccessWorker's!**

| Declarações   | Classificação       |          |        |          |                     |
|---|---------------------|----------|--------|----------|---------------------|
|   | Concordo totalmente | Concordo | Neutro | Discordo | Discordo Totalmente |
| Compreendo bem a missão, visão e valores da empresa.                    |                     |          |        |          |                     |
| A gerência preocupa-se, escutas e responde às minhas questões.          |                     |          |        |          |                     |
| Estou envolvido em decisões que afetam o meu trabalho.                  |                     |          |        |          |                     |
| Tenho a informação necessária para fazer bem o meu trabalho.            |                     |          |        |          |                     |
| A SW disponibiliza os recursos necessários para efetuar o meu trabalho. |                     |          |        |          |                     |
| A comunicação com o meu superior direto é boa.                          |                     |          |        |          |                     |
| Sinto que o meu trabalho e esforço são reconhecidos.                    |                     |          |        |          |                     |
| Tenho uma boa relação com os meus colegas.                              |                     |          |        |          |                     |
| Considero que a SW é uma empresa justa para os seus colaboradores.      |                     |          |        |          |                     |
| Orgulho-me de trabalhar na SW.  |                     |          |        |          |                     |

## APÊNDICE 8. Organigrama da Success Work



## APÊNDICE 9. Modelo de registo de Não Conformidade



### Registo de Não Conformidade

Assinale a origem da não conformidade:

|                          |                       |
|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Processo              |
| <input type="checkbox"/> | Reclamação de Cliente |
| <input type="checkbox"/> | Procedimento          |
| <input type="checkbox"/> | Auditoria             |
| <input type="checkbox"/> | Outro. _____          |

**Descrição da ocorrência:**

**Causa:**

| Ações Corretivas a Implementar |       |             |
|--------------------------------|-------|-------------|
| Ação                           | Prazo | Responsável |
|                                |       |             |
|                                |       |             |
|                                |       |             |

*Contributo para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade segundo a Norma ISO 9001:2015*