

Sistema de Gestão da Qualidade NP EN ISO 9001:2008 Concepção e Implementação do Sistema de Gestão

Fernando Vieira – Setembro/Outubro 2009

Programa

- **A evolução dos Sistemas de Gestão da Qualidade e a estrutura das normas ISO 9000**
- **Apresentação de alguns conceitos e termos da gestão da qualidade**
- **Os 8 princípios de gestão promulgados pela ISO 9000**
- **A ISO 9001:2008 e os seus requisitos. Sua Interpretação**
- **A gestão e monitorização dos processos. Mapa dos processos .**
- **A politica e objectivos de gestão. A revisão de Direcção**
- **A estrutura documental, sua organização e gestão**
- **Procedimentos e instruções**
- **A melhoria continua**

Objectivos

Os participantes devem ficar a saber:

- Interpretar os requisitos das normas da família ISO 9000 e saber aplicar os princípios de gestão da qualidade nas suas Organizações.**
- Contribuir para a implementação e pilotagem de projectos de sistemas de gestão da qualidade**
- Estabelecer e descrever os processos da sua organização**

A Organização no seu meio ambiente



A Organização no seu Ambiente Interno

Ser Competitivo promovendo a satisfação do Cliente



A Evolução Necessária

Evolução da Qualidade

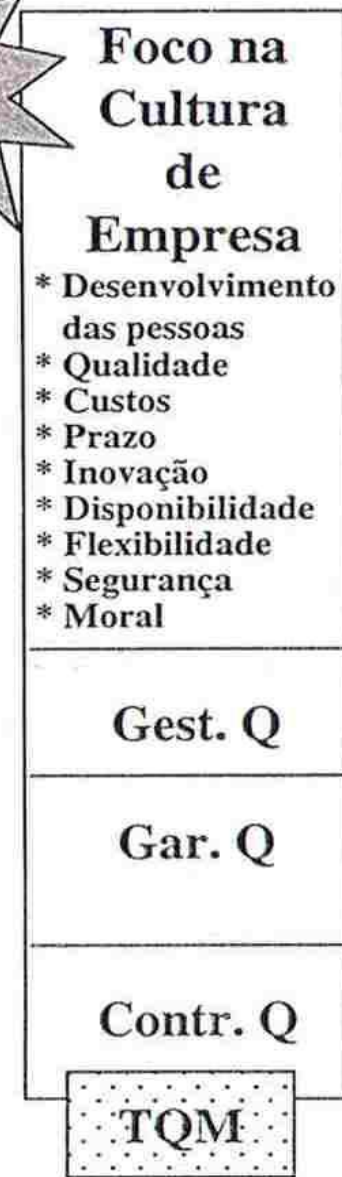
SOBREVIVÊNCIA



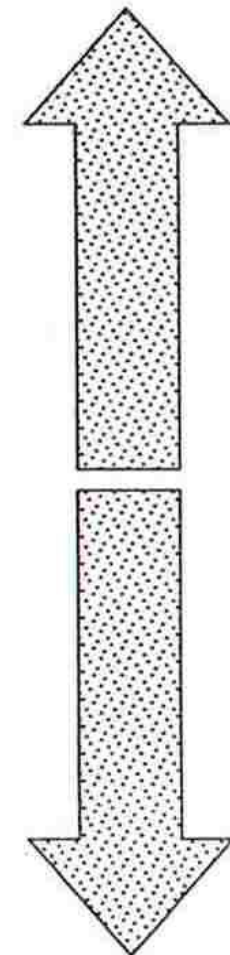
**PRESENÇA
NO
MERCADO**



**LIDERANÇA
DO
MERCADO**

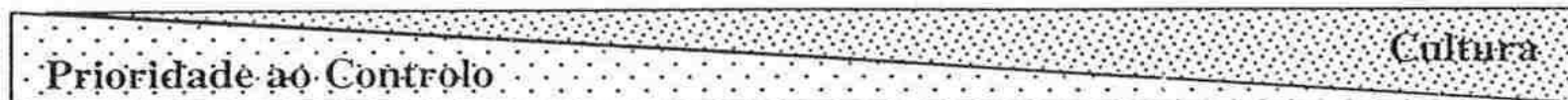


ALTO

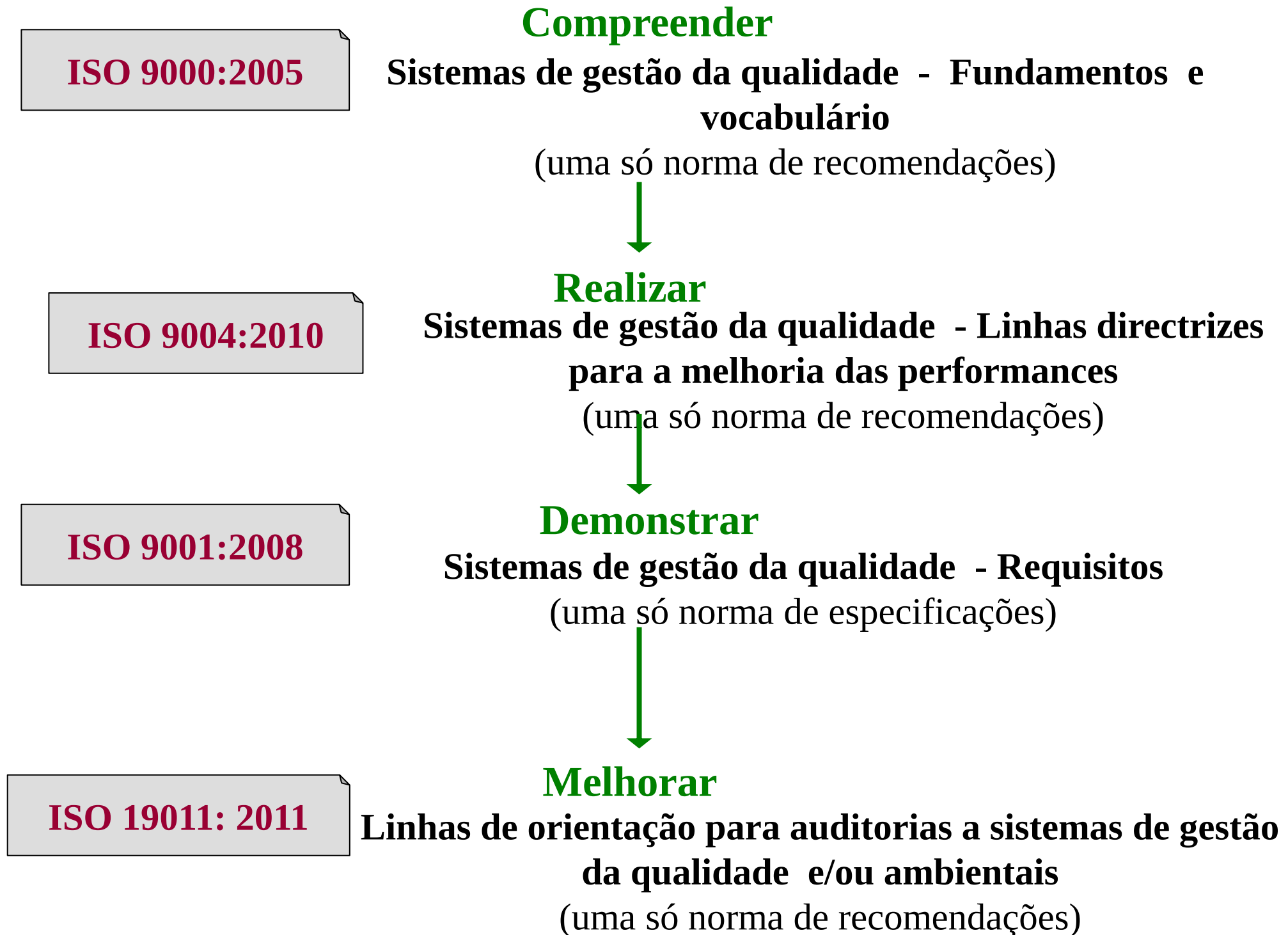


**E
N
V
O
L
V
I
M
E
N
T
O**

BAIXO

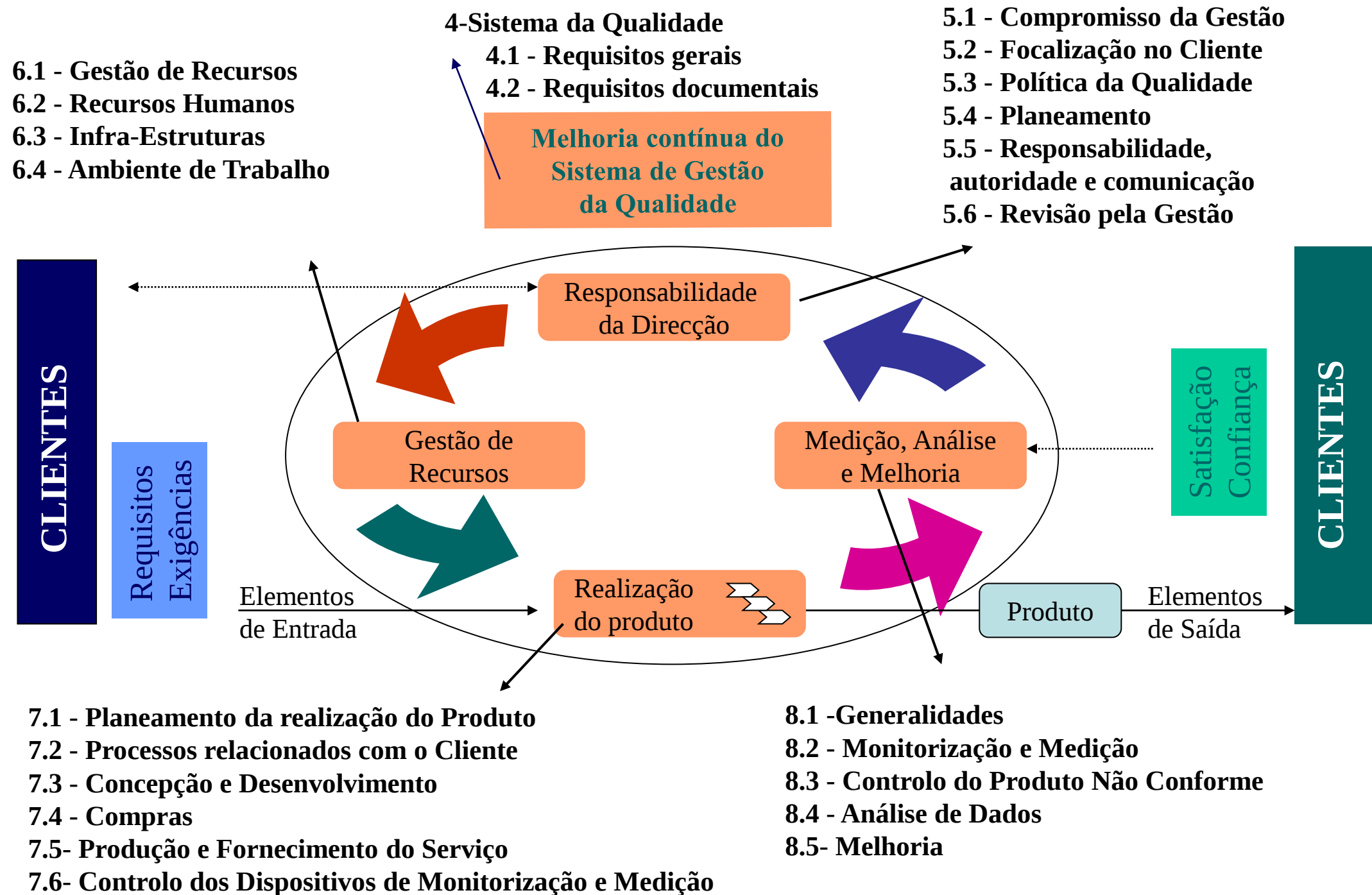


A Família das normas ISO 9000



ISO 9001:2008 “Modelo genérico”

Os requisitos da ISO 9001:2008

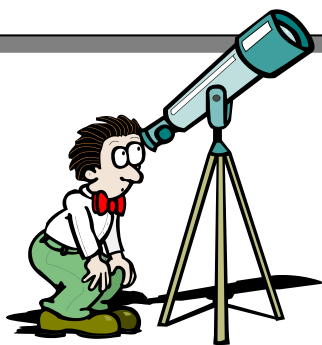




2.3 –Abordagem aos Sistemas de Gestão da Qualidade

 **Uma abordagem ao desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da qualidade compreende diversas etapas:**

- ✓ **Determinação das necessidades e expectativas dos Clientes e de outras partes interessadas**
- ✓ **Estabelecimento da politica da qualidade e dos objectivos da qualidade da organização**
- ✓ **Definição dos processos e responsabilidades necessárias para atingir os objectivos da qualidade**
- ✓ **Determinação e disponibilização dos recursos necessários para atingir os objectivos da qualidade**
- ✓ **Estabelecimento de métodos para medir a eficácia e eficiência de cada processo**
- ✓ **Identificação dos meios de prevenção de não – conformidades e eliminação das suas causas.**
- ✓ **Estabelecimento e aplicação de um processo para a melhoria continua do Sistema de Gestão da Qualidade.**



A ISO 9001:2008:

 A ISO 9001:2008 é uma norma consensual, contendo requisitos flexíveis e de aplicação universal, focalizada na eficácia do Sistema de Gestão da “Qualidade” da Organização em satisfazer (ou mesmo exceder) requisitos, necessidades, expectativas e exigências dos clientes e de outras partes interessadas, através da aplicação, em toda a organização, de princípios comprovados de controlo da gestão e melhoria contínua.

SGS - ICS Portugal
Dezembro de 2000

NP EN ISO 9000:2005 - 3.1 - Termos relacionados com a Qualidade:

3.1.1 Qualidade: grau de satisfação de **requisitos** dado por um conjunto de **características** intrínsecas.

Nota 1: O termo “*qualidade*” pode ser usado com adjetivos como *fraca*, *boa* ou *excelente*.

Nota 2: O termo “*intrínseco*”, por oposição a “*atribuído*”, significa existente em algo, enquanto característica permanente.

3.1.2 Requisito: necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória

Nota 1: “*geralmente implícita*” significa que é normal ou prática comum para a **organização(3.3.1)**, para os seus **clientes (3.3.5)** e outras **partes interessadas,(3.3.7)** que a necessidade ou expectativa em causa esteja implícita.

Nota 2: Deve ser usado um qualificativo para indicar a especificidade de requisito, p.ex., requisito de produto, requisito de sistema da qualidade, requisito de cliente.

Nota 3: Um requisito especificado é um requisito que está expresso, p.ex. num **documento (3.7.2)**.

Nota 4: Os requisitos podem ser originados por diferentes **partes interessadas.(3.3.7)**

A QUALIDADE CONCEBIDA / SERVIDA / APERCEBIDA

QUALIDADE CONCEBIDA:

É O DOMÍNIO DA :

- ORGANIZAÇÃO
- PROCEDIMENTOS
- MANUAIS
- CHECK-LISTS.

É A QUE É **APERCEBIDA** PELO CLIEN-
TE E QUE DETERMINA AS SUAS ESCO-
LHAS. É POR NATUREZA SUBJECTIVA
MAS QUANTIFICÁVEL E MENSURÁVEL.



É A QUE É EFECTIVAMENTE
FORNECIDA PELA EMPRESA.

A QUALIDADE CONCEBIDA / SERVIDA / APERCEBIDA

EXEMPLO: SOCIEDADE DE TRANSPORTES PÚBLICOS

QUALIDADE CONCEBIDA: ATRASO MÁXIMO DOS AUTOCARROS TOLERADO: 2 mn EM MÉDIA

QUALIDADE SERVIDA: OS REGISTOS INDICAM UM ATRASO MÉDIO DE 5 mn

QUALIDADE APERCEBIDA: UM INQUÉRITO AOS CLIENTES DEU COMO RESULTADO UM ATRASO MÉDIO DE 10 mn

CONCLUSÃO: MELHORAR O BINÓMIO QUALIDADE SERVIDA / QUALIDADE APERCEBIDA PARTINDO DESTA ÚLTIMA

NP EN ISO 9000:2005 - 3.5 - Termos relacionados com Características:

3.5.1 Característica: elemento diferenciador.

Nota 1: *Uma característica pode ser intrínseca ou atribuída.*

Nota 2: *Uma característica pode ser qualitativa ou quantitativa.*

Nota3: *Existem vários tipos de características, tais como:*

- físicas (ex. mecânicas, eléctricas, químicas ou biológicas)*
- sensoriais (ex. relacionadas com olfacto, tacto, sabor, visão, audição)*
- comportamentais (ex. cortesia, honestidade, veracidade)*
- temporais (ex. pontualidade, fiabilidade, disponibilidade)*
- ergonómicas (ex. características fisiológicas, ou relacionadas coma a segurança das pessoas)*
- funcionais (ex. velocidade máxima de um avião).*

3.5.2 Característica da qualidade: característica intrínseca de um produto, processo ou sistema relacionada com um requisito.

Nota 1: *Intrínseca significa existente em algo, enquanto característica permanente.*

Nota 2: *Uma característica atribuída a produto, processo ou sistema (ex. o preço de um produto, o proprietário de um produto) não é uma característica de qualidade desse produto, processo ou sistema.*

NP EN ISO 9000:2005 - 3.1 - Termos relacionados com a Qualidade:

3.1.3 Classe: categoria ou classificação atribuída a diferentes **requisitos** da qualidade de **produtos, processos** ou **sistemas** com o mesmo uso funcional.

Exemplo: *classes de bilhetes de avião e categorias de hotéis num guia de hotéis*

Nota: *Quando se estabelece um requisito da qualidade, a classe está geralmente especificada.*

3.1.4 Satisfação do cliente: percepção dos clientes quanto ao grau de satisfação dos seus **requisitos**.

Nota 1: *As reclamações dos clientes constituem um indicador usual do baixo nível de satisfação de clientes, mas a sua ausência não significa um elevado nível de satisfação de clientes.*

Nota 2: *Mesmo que os requisitos dos clientes tenham sido acordados e satisfeitos, isso não assegura necessariamente um nível elevado de satisfação de clientes.*

3.1.5 Capacidade: aptidão de uma **organização, sistema** ou **processo** para fazer um **produto** que satisfaça os **requisitos** desse produto.

Nota: *O termo “capacidade do processo”, do âmbito da estatística, é definido na norma ISO 3534-2.*

NP EN ISO 9000:2005 - 3.2 - Termos relacionados com a gestão

3.2.2 Sistema de Gestão : sistema (Conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes - 3.2.1) para o estabelecimento da política e dos objectivos e para a concretização desses objectivos

Nota: O sistema de gestão de uma organização pode incluir diferentes sistemas, tais como o sistema de gestão da qualidade, o sistema de gestão financeira ou o sistema de gestão

3.2.4 Política da qualidade: ^{ambiental} conjunto de intenções e de orientações de uma organização (3.3.1) relacionadas com a **qualidade (3.1.1.)**, como formalmente expressas pela **gestão de topo.(3.2.7)**

Nota 1: Em geral a política da qualidade é consistente com a política global da organização e proporciona um enquadramento para o estabelecimento dos objectivos da qualidade

Nota 2: Os princípios de gestão da qualidade, enunciados nesta norma, podem constituir uma base para o estabelecimento da politica da qualidade.

3.2.5 Objectivo da qualidade: algo que se procura obter ou atingir relativo à **qualidade (3.1.1)**

3.2.14 Eficácia: medida em que as actividades planeadas foram realizadas e conseguidos os resultados planeados

3.2.15 Eficiência: relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados.

NP EN ISO 9000:2005 - 3.4 - Termos relacionados com processos e produtos

- **A Avaliação da eficácia determina a necessidade de se estabelecerem:**
 - **Previamente as actividades e o planeamento de realização**
 - **Os resultados desejados e metas**
 - **Formas de medição dos resultados (Indicadores desempenho)**
 - **Meios de monitorização das actividades.**
- **Eficiente** – Executa correctamente o que está estabelecido
- **Eficaz** - Alcança os Objectivos que foram planeados
- **Eficaz e Eficiente** – Obtêm os resultados planeados com menores recursos

NP EN ISO 9000:2005 - 3.4 - Termos relacionados com processos e produtos

- **Processo Eficiente e Eficaz** – Uma particular investigação de furto, cujo inquérito *registra* a identificação completa do autor e *apresenta* as provas necessárias e suficientes do furto. A investigação foi realizada em apenas com cinco homens-dia de trabalho dos investigadores
- **Processo Eficiente e Ineficaz** - Uma particular investigação de furto, cujo inquérito *não regista* a identificação completa do autor e *não apresenta* as provas necessárias e suficientes do furto. A investigação foi realizada em apenas com cinco homens-dia de trabalho dos investigadores
- **Processo Ineficiente e Eficaz** - Uma particular investigação de furto, cujo inquérito *registra* a identificação completa do autor e *apresenta* as provas necessárias e suficientes do furto. A investigação foi realizada com cinquenta homens-dia de trabalho dos investigadores
- **Processo Ineficiente e Ineficaz** - Uma particular investigação de furto, cujo inquérito *não regista* a identificação completa do autor e *não apresenta* as provas necessárias e suficientes do furto. A investigação foi realizada com cinquenta homens-dia de trabalho dos investigadores

NP EN ISO 9000:2005 - 3.4 - Termos relacionados com processos e produtos

3.4.1 Processo : conjunto de actividades interrelacionadas e interactuantes que transformam entradas em saídas.

Nota 1: As entradas de um processo são geralmente saídas de outros processos

Nota 2 : Numa organização os processos são normalmente planeados e executados sob condições controladas de modo a acrescentar valor

Nota 3 : Um processo no qual a conformidade do produto resultante não possa pronta ou economicamente verificada, é frequentemente denominado “ Processo Especial”

3.4.2 Produto: resultado de um processo

Nota 1: Existem quatro categorias genéricas de produto: Serviços – Software – hardware – materiais processados

Nota 2 – Serviço é o resultado, geralmente intangível de pelo menos uma actividade necessariamente realizada no interface entre fornecedor e cliente.

3.4.5 Procedimento: modo especificado de realizar uma actividade ou um processo

Nota 1: Os procedimentos podem ou não estar documentados

Nota 2 : Quando um procedimento está documentado, usa-se frequentemente a designação “ procedimento escrito” ou “ procedimento documentado” . O documento que contém um procedimento pode ser designado por “ documento de procedimento”

CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO SERVIÇO



- 1 O bom produto ou o bom serviço é considerado normal pelo cliente.**
- 2 O serviço é “Produzido”, consumido pelo cliente e avaliado por este, em tempo real.**
- 3 A percepção do cliente é global: ele vê tudo , fixa tudo, mesmo o que lhe não diga respeito.**
- 4 Só a qualidade percebida é que conta.**
- 5 Haverá sempre diferença entre a qualidade percebida pelo cliente e a qualidade prestada.**
- 6 O cliente descontente queixa-se pouco.....mas vai-se embora sem dizer nada e não volta.**
- 7 Fidelizar a clientela é mais rentável que conquistar novos clientes (8 a 10 vezes menor).**



CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO SERVIÇO

- 8** A Qualidade do serviço é uma realidade intangível: a execução aceitável é muito subjectiva, variando de cliente para cliente
- 9** Geralmente os serviços não podem ser medidos, testados ou verificados antes de serem consumidos ou prestados.
- 10** Não se pode refazer o serviço. Não há segunda oportunidade, uma vez perdida fica perdida para sempre.
- 11** Os serviços de má qualidade não podem ser emendados

NP EN ISO 9000:2005 - 3.6 - Termos relacionados com conformidade:

3.6.1 Conformidade: satisfação de um requisito.

Nota: Esta definição é consistente com a ISO/IEC Guia 2, mas difere desta na formulação de modo a enquadrar-se nos conceitos da ISO 9000.

3.6.2 Não conformidade: não satisfação de um requisito.

3.6.3 Defeito: não satisfação de um requisito relacionado com uma utilização pretendida ou especificada.

Nota 1: A distinção entre os termos defeito e não conformidade é importante devido às suas implicações legais, particularmente as associadas à segurança do produto. Por isso o termo “defeito” deve ser utilizado com extrema precaução.

Nota 2: A “utilização pretendida”, como desejada pelo cliente, pode ser afectada pela natureza da informação emitida pelo fornecedor, designadamente instruções de funcionamento ou de manutenção.

NP EN ISO 9000:2005 - 3.6 - Termos relacionados com conformidade:

3.6.4 Acção preventiva: acção para eliminar a causa de uma potencial **não conformidade** ou de outra potencial situação indesejável.

Nota 1: *Pode existir mais que uma causa para uma potencial não conformidade.*

Nota 2: *As acções preventivas têm lugar para prevenir ocorrências ao passo que a **acções correctivas** (3.6.5) têm como objectivo evitar reocorrências.*

3.6.5 Acção correctiva: Acção para eliminar a causa de uma **não conformidade** detectada ou outra situação indesejável.

Nota 1: *Pode existir mais que uma causa para uma potencial não conformidade.*

Nota 2: *As acções correctivas têm lugar para evitar reocorrências ao passo que a **acções preventivas** têm como objectivo prevenir ocorrências.*

Nota 3: **Correcção** e acção correctiva têm significados distintos.

NP EN ISO 9000:2005 - 3.6 - Termos relacionados com conformidade:

3.6.10 Requalificação: acção num **produto** não conforme para impedir a sua utilização originalmente prevista

Exemplo: *reciclagem, destruição.*

Nota: *No caso de um serviço não conforme, a utilização é impossibilitada por descontinuação.*

3.6.11 Derrogação: permissão para utilizar ou libertar um **produto** que não esteja conforme com os **requisitos** especificados.

Nota: *Uma derrogação é geralmente limitada ao fornecimento de um produto com **características** não conformes dentro de limites especificados, por um período de tempo ou uma quantidade de produto acordados.*

3.6.12 Autorização de desvio: autorização para a não satisfação de **requisitos** originalmente especificados para um **produto**, antes da sua realização.

Nota: *Uma autorização de desvio é geralmente dada para uma quantidade de produto ou para um período de tempo limitados, e para uma utilização específica.*

3.6.13 Liberação: autorização para passar para a fase seguinte de um **processo**.

Nota: *Em inglês, no contexto do software para computadores, o termo “release” é utilizado com frequência para referir uma versão do próprio software.*

NP EN ISO 9000:2005 - 3.6 - Termos relacionados com conformidade:

3.6.6 Correção: acção para eliminar uma **não conformidade** detectada.

Nota 1: Uma correção pode ser efectuada em conjunto com uma **acção correctiva**.

Nota 2: *Uma correção pode ser, por exemplo, reproprocessamento ou reclassificação.*

3.6.7 Reprocessamento: acção sobre um **produto** não conforme para o tornar conforme com os **requisitos**.

Nota: *Ao contrário do reproprocessamento, a reparação pode afectar ou mesmo alterar partes do produto não conforme.*

3.6.8 Reclassificação: alteração da **classe** de um **produto** não conforme a fim de o tornar conforme com **requisitos** diferentes dos iniciais.

3.6.9 Reparação: acção num **produto** não conforme para o tornar aceitável para a utilização pretendida

Nota 1: *A reparação inclui acções de recuperação realizadas em produtos anteriormente conformes para repor em estado utilização, por exemplo como parte da manutenção.*

Nota 2: *Ao contrário do reproprocessamento, a reparação pode afectar ou mesmo alterar partes do produto não conforme.*

NP EN ISO 9000:2005 - 3.7 - Termos relacionados com documentação:

3.7.1 Informação: dados com significado

3.7.2 Documento: informação e respectivo meio de suporte.

Nota: O meio de suporte pode ser papel, magnético, electrónico ou disco óptico de computador, fotografia ou amostra de referência, ou uma das suas combinações.

3.7.3 Especificação: documento que estabelece requisitos.

Nota: Uma especificação pode estar relacionada com actividades ou com produtos

3.7.5 Plano da qualidade: documento que especifica. Quais os procedimentos e recursos associados a aplicar, por quem e quando, num projecto, produto, processo ou contratos específicos.

3.7.6 Registo: documento que expressa resultados obtidos ou fornece evidência da actividade realizada.

NP EN ISO 9000:2005 - 3.9 - Termos relacionados com auditorias:

3.9.1 Auditoria: processo sistemático, independente e documentado para obter evidências da auditoria e respectiva avaliação objectiva com vista a determinar em que medida os critérios auditoria são satisfeitos.

Nota: As auditorias internas, por vezes chamadas “auditoria de primeira parte”, são realizadas por ou em nome da própria organização, por razões internas, podendo constituir o suporte para autodeclaração de conformidade.

As auditorias externas compreendem as que geralmente se denominam “auditoria de segunda” e por “auditorias de terceira parte”.

As auditorias de segunda parte são conduzidas por partes com interesse na organização, tais como clientes, directamente ou em seu nome.

As auditorias de terceira parte são conduzidas por organizações externas independentes. Tais organizações fazem certificações ou registos de conformidade, de acordo com requisitos como os da ISO 9001 e ISO 14001:1996.

Sempre que os Sistemas de Gestão da Qualidade e Ambiente sejam auditados conjuntamente, a auditoria é denominada “auditoria combinada”.

Sempre que duas ou mais organizações cooperam para realizar uma auditoria a um único auditado, esta é denominada uma “auditoria conjunta”.

NP EN ISO 9000:2005 - 3.9 - Termos relacionados com auditorias:

3.9.2 Programa de auditoria: conjunto de uma ou mais **auditorias** planeadas para um dado período de tempo e com um fim específico.

Plano de auditoria : Descrição das actividades e disposições necessárias para realizar uma auditoria. (ISO 19011)

3.9.3 Critérios auditados: conjunto de políticas, **procedimentos** ou **requisitos** utilizados como referência. (para comparação das evidências de auditorias)

3.9.4 Evidência de auditoria: **registos**, afirmações factuais ou outra **informação**, que sejam verificáveis e relevante para os **critérios da auditoria**.

Nota: As evidências da auditoria podem ser qualitativas ou quantitativas.

3.9.5 Constatações da Auditoria: Resultados da avaliação das **evidências da auditoria** de acordo com os **Critérios da auditoria**.

Nota: As constatações da auditoria podem indicar tanto a conformidade ou não conformidade com os critérios auditoria como oportunidades de melhoria.

NP EN ISO 9000:2005 - 3.9 - Termos relacionados com auditorias:

3.9.6 Conclusões da auditoria: resultados finais de uma **auditoria**, decididos pela **equipa auditora** após ter tido em consideração os objectivos da auditoria e todas as **constatações da auditoria**.

3.9.7 Cliente da Auditoria: pessoa ou **organização** que requer uma **auditoria**.

3.9.8 Auditado: **organização** a ser auditada.

3.9.9 Auditor: pessoa com **competência** para conduzir uma **auditoria**.

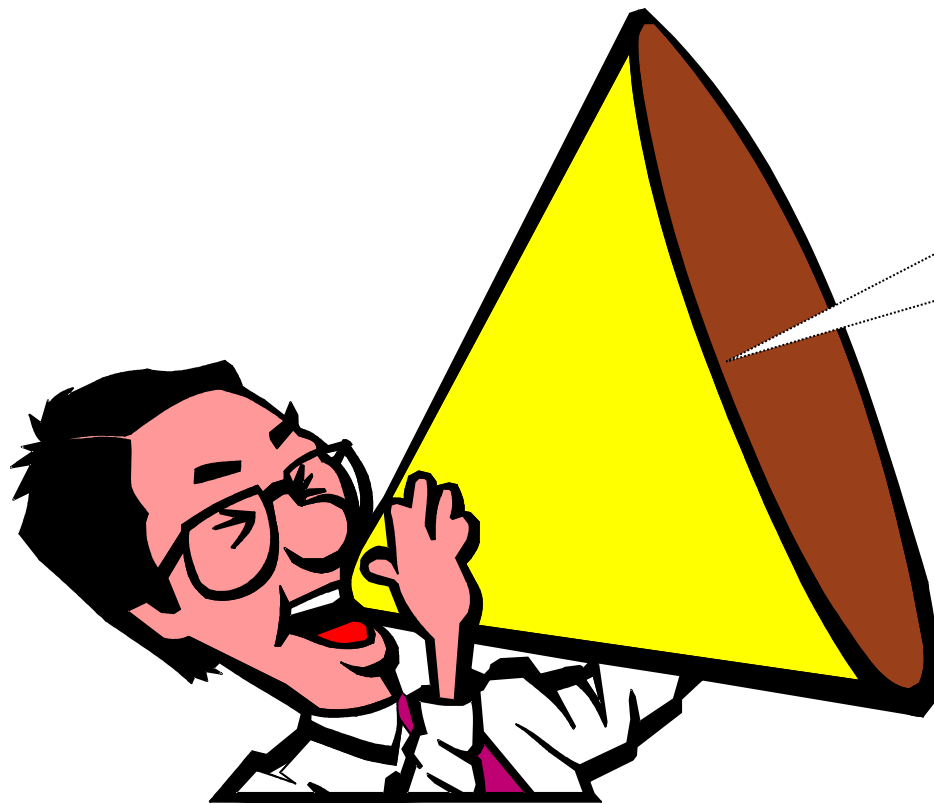
3.9.10 Equipa de auditoria: um ou mais **auditores** que realizam uma **auditoria**.

Nota 1: Um dos auditores da equipa auditora é geralmente nomeado auditor líder.

*Nota 2: A equipa auditora pode incluir auditores em formação e, quando necessário, **peritos técnicos**.*

Nota 3: A equipa auditora pode ser acompanhada por observadores que, no entanto, não actuam com membros da equipa.

OS “8” PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE



Os 8 princípios de Gestão da Qualidade

1

Focalização no cliente

2

Liderança

3

Melhoria contínua

4

O envolvimento das pessoas

5

Abordagem por processos

6

Abordagem da gestão como um sistema

7

Benefícios mútuos fornecedor/cliente

8

Abordagem factual



Comportamentos, actividades e iniciativas baseadas nestes princípios são habitualmente designados por Gestão pela Qualidade Total. A ordem pela qual são apresentados os princípios não tem qualquer significado.....a não ser talvez o primeiro. E é natural, que à medida que as organizações consideradas excelentes vão evoluindo estes princípios sejam reformulados, revistos, e naturalmente acrescentados.





1

Focalização no cliente



A Organização depende dos seus clientes e, por isso, deve entender as suas necessidades actuais e futuras. Deve também satisfazer os requisitos dos clientes e procurar exceder as expectativas dos mesmos.

- Compreender a totalidade das necessidades em relação aos produtos, condições comerciais, preço ...
- Comunicar as necessidades e expectativas do Cliente em toda a organização.
- Medir a satisfação do Cliente em função dos resultados
- Gerar relações sistemáticas com os Clientes



O Cliente é o juiz final da qualidade dos produtos e serviços. As necessidades e requisitos dos clientes e as formas de lhes fornecer valor devem estar perfeitamente compreendidos. A satisfação dos clientes deve ser medida e analisada, assim como os factores que influenciam a fidelização

Focalização no Cliente

- Avaliação da satisfação. Conhecer requisitos e expectativas dos clientes. Ultrapassar expectativas. Comunicação continuada sobre os requisitos e resultados com o cliente. Colocar a organização a pensar Cliente. Responder rápido ao cliente (Reclamações, orçamentos, etc.)
- Sistemas de atendimento permanentes.
- Comunicar requisitos. Visitas regulares a Clientes. Elaborar relatórios de contactos com clientes. Inquéritos, sondagens, Gestão de reclamações. Registos da evolução das vendas. Comunicação interna sobre os Clientes. Formação interna sobre as necessidades e relações com os clientes. Cumprir requisitos acordados com os clientes.
- Fidelização dos Clientes. Crescimento das vendas. Contributos para a melhoria dos produtos

Vantagens

- Diminuição das reclamações. Crescimento da confiança do Cliente
- Diminuição dos custos associados à não satisfação do Cliente
- Fidelização dos Clientes.
- Melhor capacidade para se posicionar no desenvolvimento de novos produtos
- Volume de negócios na dimensão que permita bons resultados financeiros

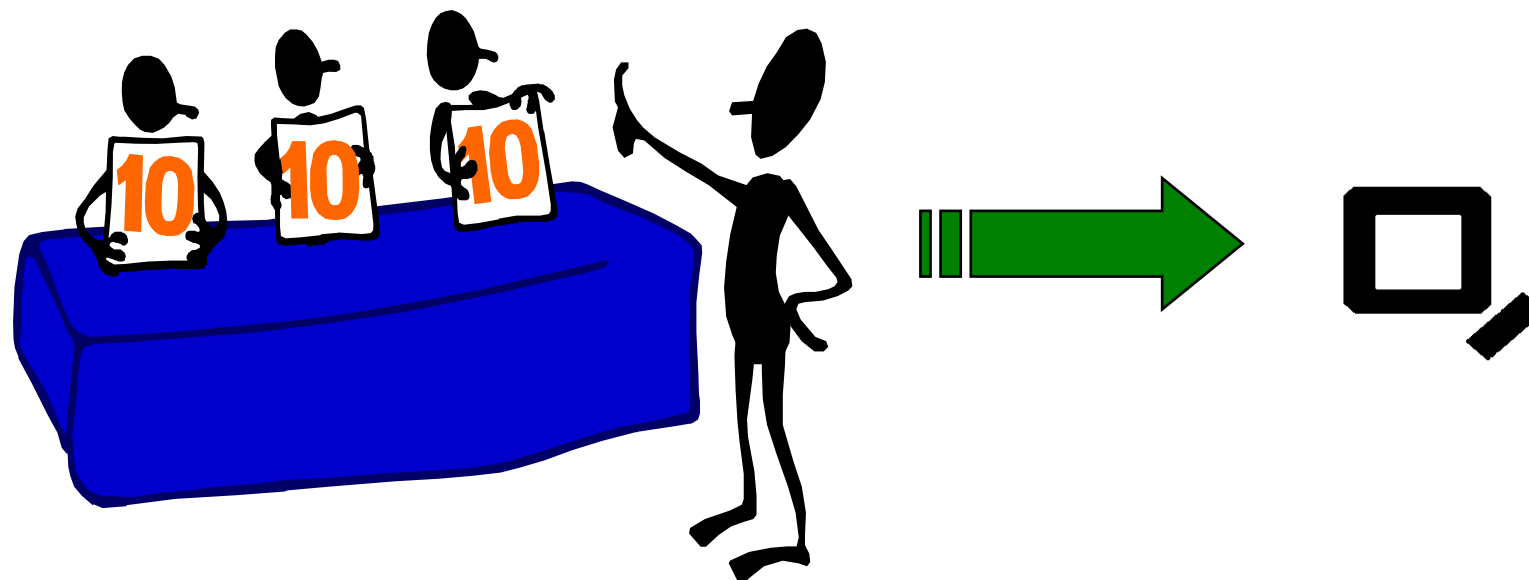


2

Liderança



A gestão de topo estabelece a finalidade, as orientações, a unidade de propósitos e os objectivos para a Organização. Deve criar e manter um ambiente interno que permita e estimule a participação de todos os colaboradores na obtenção dos objectivos da organização.



Os líderes desenvolvem a cultura das organizações; conduzem os recursos e os esforços da organização na direcção da excelência. A política e a estratégia devem por isso ser implementadas de uma forma estruturada e sistemática em toda a organização garantindo a coordenação de todas as actividades. O comportamento das pessoas deve estar em harmonia com os valores organizacionais, com a política e a estratégia

Liderança

- Desenvolver competências e ser competente. Gestão pelo exemplo. Estabelecer Orientações. Comunicar e escutar activamente. Mobilização para desafios. Colaboradores motivados, com iniciativa, sentido de responsabilidade disponibilidade.
- Delegação de responsabilidades. Reconhecer os bons desempenhos. . Estabelecer políticas e objectivos, avaliar e comunicar resultados. Visita do presidente. Reuniões com os Colaboradores de informação e escuta.
- Melhor capacidade para promover a satisfação dos Clientes e Colaboradores Melhores resultados em termos de eficiência e eficácia. Redução das não qualidades.
- Facilita o alcançar os objectivos. Crescimento da eficiência e eficácia do negócio. Clientes e Colaboradores mais satisfeitos

Vantagens

- Pessoas mobilizadas e que agem com elevados níveis de Desempenho. Resultados
- Identificação colectiva dos interesses dos Clientes, das políticas e objectivos,
- Nível de motivação elevado e satisfação de estar na empresa
- Melhoria das relações interpessoais e interfuncionais
- Maior capacidade para responder às exigências dos Clientes e de outras partes externas.



3

Melhoria contínua



A melhoria contínua do desempenho global da Organização deve ser uma prática permanente e assumida por todos os actores da Organização.

Melhoria Continua é um processo centrado sobre o crescimento contínuo da eficácia e ou da eficiência de uma organização, na concretização da sua política e da obtenção dos objectivos estabelecidos aos vários níveis.



Deve ser desenvolvida uma cultura de Melhoria Contínua. A aprendizagem contínua é a base do aperfeiçoamento. Atitudes como pensar com originalidade e inovar devem ser encorajadas. O “benchmarking” deve também ser usado para apoiar a inovação e o aperfeiçoamento

Melhoria Continua

- Estabelecer políticas e objectivos de melhoria global e por processos
- Avaliar resultados sistematicamente, identificar desvios , planear e implementar acções
- Estabelecer meios de medição de resultados
- Formar competências nas metodologias de identificação e resolução de problemas.
- Organizar e dinamizar o trabalho de grupos de progresso
- Implementar sistema de recolha e tratamento de sugestões
- Identificar novos conceitos e metodologias, novas práticas e técnicas e promover as mudanças na organização.
-

Vantagens

- Capacidade para resolver e eliminar problemas
- Redução dos custos de não qualidade, desperdícios e das actividades que não acrescentam valor.
- Ganhos de produtividade
- Aumento da capacidade para inovar e se modernizar.
- Melhoria da capacidade competitiva da organização
- Maior capacidade para satisfazer e responder aos requisitos dos Clientes.
- Contribuir e criar a oportunidades para a participação, envolvimento. Responsabilização (envolvimento)

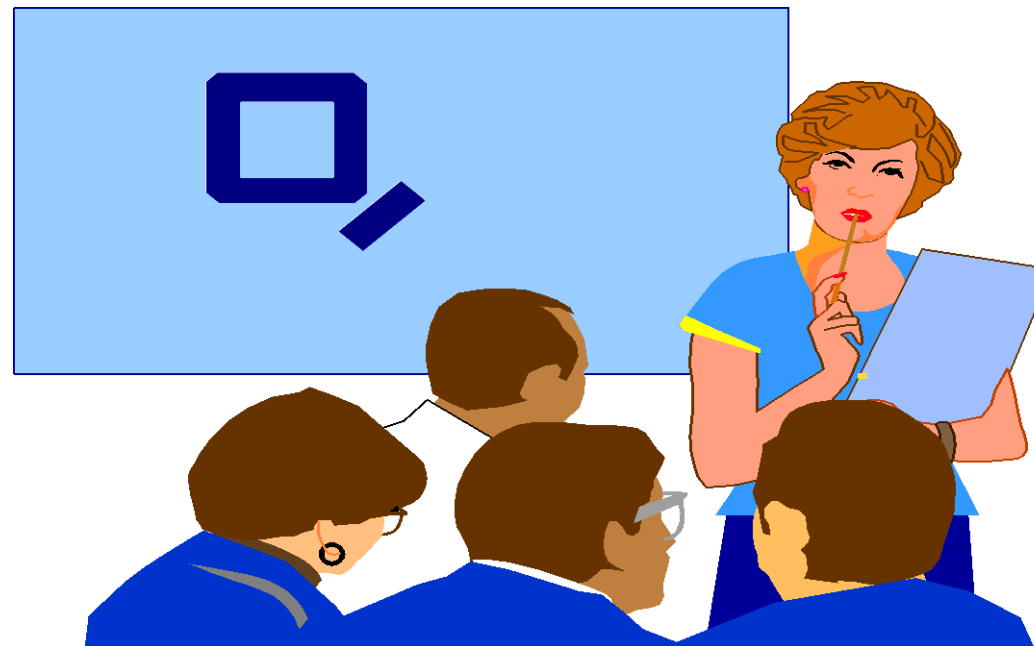


4

O envolvimento das pessoas



As pessoas, a todos os níveis, são a essência da Organização e o seu total envolvimento permite a utilização de todas as suas competências em benefício da Organização.



Deverão ser criadas condições para que o pleno potencial das pessoas seja liberto através de um conjunto de valores comuns e de uma cultura de confiança e de autonomia responsável de acção. A participação e comunicação alargadas, baseadas na formação e no desenvolvimento das capacidades, devem ser encorajadas

Envolvimento das pessoas

- Práticas profissionais com sentido de responsabilidade. Participação e iniciativa nas decisões
- Disponibilidade. Participação nas soluções e decisões.
- Promover o conhecimento e a informação
- Delegar poder de decisão
- Dar confiança e lançar desafios.
- Trabalho em grupo. Formação. Atitude participativa nas reuniões. Sistema de sugestões.
- Promover o reconhecimento
- Aceitar o erro como oportunidade de progresso.
-

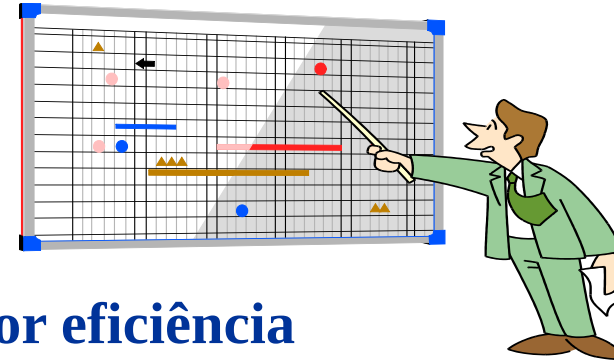
Vantagens

- Maior competência, autonomia e capacidade de decisão adequada
- Colaboradores com níveis de satisfação mais elevados.
- Maior capacidade para contribuir para a melhoria contínua da organização e para a resolução de problemas. Crescimento das sugestões e contributos.
- Tendência para a diminuição da ocorrência de erros
- Maior capacidade de flexibilidade, disponibilidade e inter-ajuda.
- Melhor atitude na defesa da imagem da empresa
- Ganhos de produtividade. Capacidade para inovar e progredir



5

Abordagem por processos



Um resultado desejado é atingido com maior eficiência quando as actividades e os recursos associados são geridos como um processo.

Toda a actividade que transforma os elementos de entrada em elementos de saída pode ser considerada como um processo.

Para que uma Organização funcione eficazmente, deve identificar e gerir os numerosos processos inter-ligados entre si.

Os elementos de saída de um processo formam muitos dos elementos de entrada do processo seguinte.

A identificação metódica dos processos utilizados no seio da organização, as suas interacções, a sua gestão, podem ser qualificados de **“Abordagem por Processos”**.

As actividades devem ser geridas sistematicamente em termos de processo. Os processos devem ter responsáveis bem definidos, para que possam ser compreendidos, dando lugar a actividades de melhoria do trabalho diário de cada um. Os factos, os indicadores e a informação são a base fundamental da gestão

Abordagem por processos

- Definir processos e estabelecer macrocartografia. Caracterizar processos. Conhecer as inter-relações. Responsabilidades definidas. Relações interfuncionais mais claras. Relação Cliente fornecedor
- Maior facilidade em avaliar (monitorização) resultados em termos de produtos e processo. Maior velocidade dos fluxos de dados e produtos
- Clarificar e formalizar os interfaces entre processos
- Estabelecer os responsáveis por processos.
- Estabelecer meios de avaliação dos resultados dos processos.
-

Vantagens

- Redução dos disfuncionamentos de inter-relação
- Maior capacidade para medir e avaliar o modo como as actividades estão a ser realizadas e os seus resultados.
- Maior clarificação quem é responsável e de quê. Clareza dos limites de responsabilidade.
- Sistema favorável para a prática d a melhoria continua

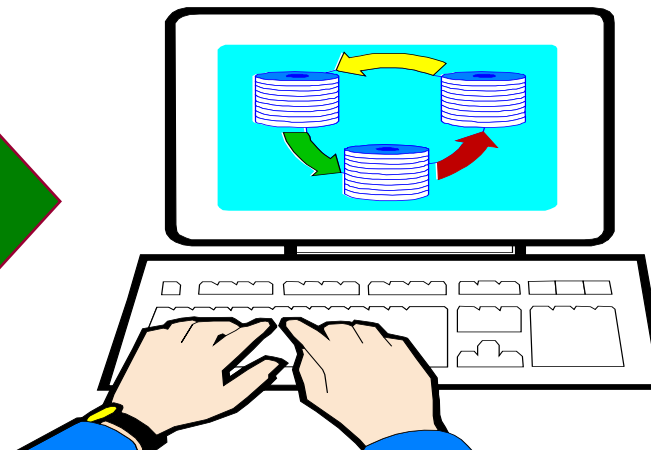
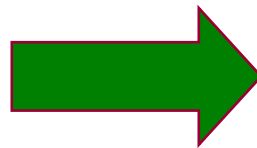


6

Abordagem da gestão como um sistema



Identificar, compreender e gerir um sistema de processos inter-relacionados com objectivos estabelecidos, contribui para a melhoria da eficácia e eficiência de uma Organização.



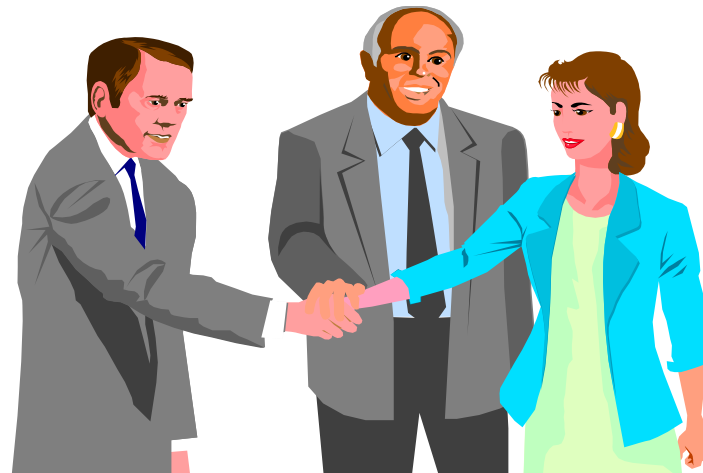
O sucesso sustentado depende do equilíbrio e da satisfação dos objectivos de todas as partes interessadas na organização: clientes, fornecedores, colaboradores accionistas entidades financeiras, bem como a sociedade em geral. Ao abordar, não só a qualidade mas todas as outras actividades de gestão, como um SISTEMA, auditável, transparente e potencialmente certificável por 3ª parte está a criar condições para sustentar o sucesso da sua organização. Gerir o Ambiente e a PHS com referência às respectivas normas ISO (14001 e 18011), é por isso também recomendado.



7

Benefícios mútuos fornecedor/cliente

 **Uma Organização e os seus Fornecedores são interdependentes e, uma relação com benefícios mútuos, aumenta a capacidade de ambas criarem valor.**



As alianças com fornecedores devem ser estabelecidas com base na confiança e numa integração apropriada, de forma a incentivar a melhoria e a reforçar a cadeia de valor onde a sua organização desenvolve a actividade. O reforço das relações cliente-fornecedor internas devem também ser encorajadas.



8

Abordagem factual



Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações.



Medir, estimar, quantificar, decidir com base em valores e dados reais, sustentar as decisões e acções de melhoria, são condições fundamentais para prosseguir os objectivos com eficiência e máxima eficácia.

...para quem não sabe onde está, nem para onde quer ir, .. Qualquer caminho serve.

Os 8 princípios de Gestão da Qualidade

1

Focalização no cliente

2

Liderança

3

Melhoria contínua

4

O envolvimento das pessoas

5

Abordagem por processos

6

Abordagem da gestão como um sistema

7

Benefícios mútuos fornecedor/cliente

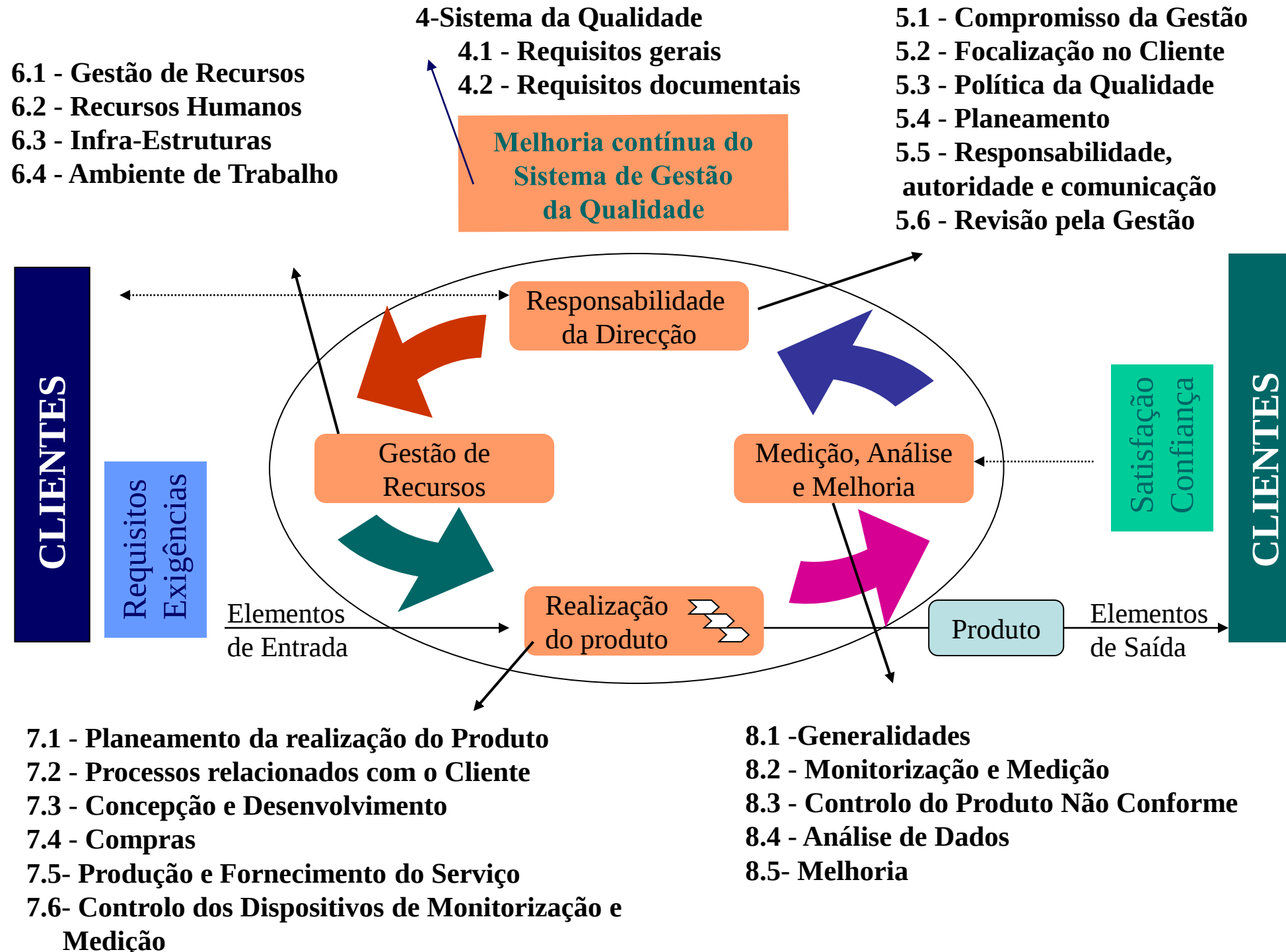
8

Abordagem factual



Comportamentos, actividades e iniciativas baseadas nestes princípios são habitualmente designados por Gestão pela Qualidade Total. A ordem pela qual são apresentados os princípios não tem qualquer significado.....a não ser talvez o primeiro. E é natural, que à medida que as organizações consideradas excelentes vão evoluindo estes princípios sejam reformulados, revistos, e naturalmente acrescentados.





Clientes Internos ou Externos-cada do processo deve estar orientada para o benefício do cliente

Liderança pela confiança por objectivos-ensinar em vez de supervisionar

Vontade de **aprender** para continuamente melhorar processos e produtos

Trabalho de Equipa nas diferentes etapas dos processos e serviços

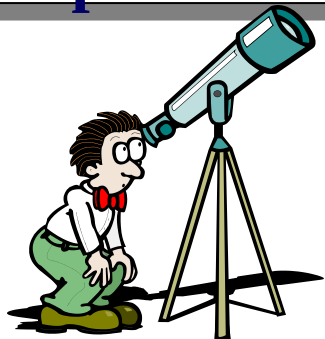


Secção 1 - Campo de aplicação:
Sub-secção 1.1 - Generalidades:

A Norma ISO 9000:2008 especifica os requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade quando uma Organização:

-  **a) Necessita de demonstrar a sua consciente aptidão para fornecer produtos que cumpram os requisitos do cliente e requisitos regularmente aplicáveis e,**
-  **b) Visa a satisfação do cliente através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para a melhoria contínua do sistema e para garantir a conformidade com os requisitos do cliente, estatutários e regulamentares aplicáveis (Requisitos Legais)**

- Declaração de Missão
- Plano Estratégico
- Manual da Qualidade
- Política e Objectivos
- Identificação de Processos Orientados para o Cliente



O termo produto inclui:

- Produto destinado ou requerido pelo Cliente
- Qualquer saída desejada resultante do processo de realização do produto,

ISO 9001-2008

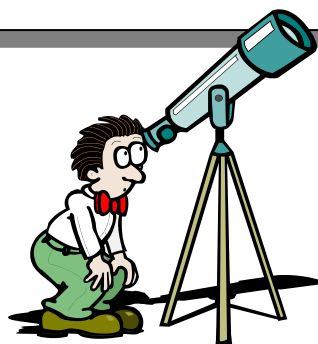
Inclusão de uma nota sobre a necessidade de assegurar a conformidade com os requisitos legais e estatutários aplicáveis ao produto



Secção 2 - Referências Normativas

 O documento ISO 9001:2008 contém disposições que, pela sua referência neste texto, constituem as disposições da Norma. As referências datadas, as emendas ou alterações subsequentes à sua publicação não se aplicam. Contudo, as partes envolvidas em acordos baseados na Norma são incentivadas a investigar a possibilidade de ser utilizada a edição mais recente do documento normativo que a seguir se indica:

- ISO 9000 - Sistemas de Gestão da Qualidade - fundamentos e vocabulário



Interpretação: A Organização mantém circuitos de comunicação internos e externos que lhe permitem a recolha e tratamento da informação sobre as actualizações das Normas ISO e outras, passíveis de apoiar no seu desenvolvimento organizacional, numa lógica de melhoria contínua

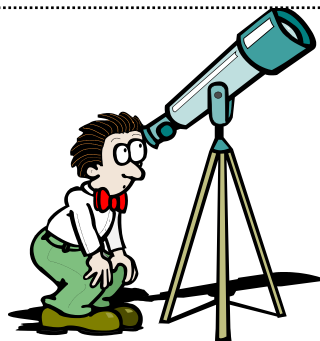


Secção 3 - Termos e Definições:

 Para os fins da Norma, são aplicáveis os termos e definições dados na ISO 9000

 No texto da Norma, sempre que ocorrer o termo **“Produto”**, o mesmo pode também significar **“Serviço”**.

Interpretação: Termos tais como, Documento, Guia, Pcedimento, Manual da Qualidade, Plano da Qualidade, Registo ou Especificação são claramente definidos na ISO 9000:2005



Evidências ?

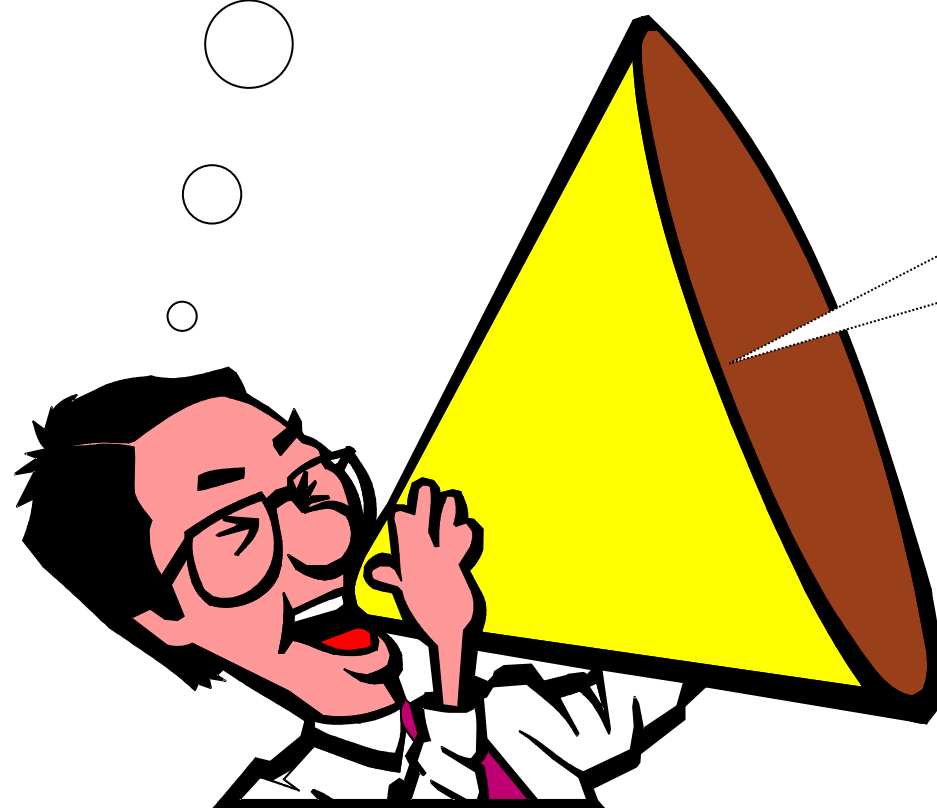
- Documentação com linguagem uniformizada baseada nas definições da ISO 9000:2000
- Léxico interno

ISO 9001-2008

Eliminação da clarificação da definição
fornecedor -> organização -> cliente

**ISO
9001:2008**

Secção 1-CAMPO DE APLICAÇÃO





Sub-secção 1.2 - Aplicação:

☐ Todos os requisitos especificados na Norma são genéricos e aplicáveis a todas as organizações, independentemente do tipo, dimensão e produto que proporcionam

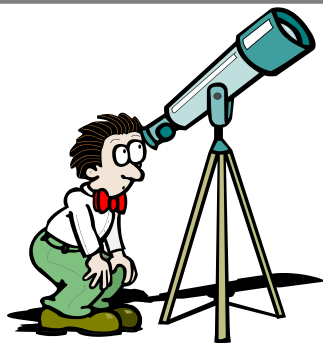
☐ Quando qualquer um dos requisitos da norma não puder ser aplicado face à natureza da organização e dos seus produtos, tais factos podem ser considerado como **exclusão**.

☐ Quando são efectuadas exclusões, a declaração de conformidade com a Norma não é aceite, excepto no caso dessas exclusões **serem limitadas aos requisitos pertencentes à secção 7**, e quando estas não afectem a aptidão ou a responsabilidade da Organização para proporcionar produtos que satisfaçam os requisitos do cliente, estatutários e regulamentares aplicáveis.

Interpretação: Exemplos de
“Exclusões”

-Concepção e Desenvolvimento;
Rastreabilidade

-Propriedade do Cliente



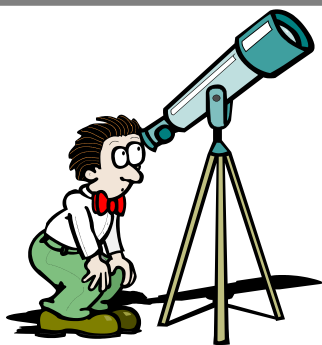


Secção 4 - Sistema de Gestão da Qualidade:
Sub-secção 4.1 - Requisitos Gerais:

 **A Organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um Sistema de Gestão da Qualidade e melhorar continuamente a sua eficiência de acordo com os requisitos da norma.**

 **A Organização deve:**

- ✓ Identificar os processos necessários para o Sistema de Gestão da Qualidade e sua aplicação na organização (ver 1.2);
- ✓ Determinar a sequência e a interacção desses processos;
- ✓ Determinar os critérios e os métodos necessários para assegurar a eficácia das operações e o controlo desses processos;
- ✓ Assegurar a disponibilidade dos recursos e informação necessários para suporte da operacionalidade e monitorização desses processos;
- ✓ Monitorar, medir e analisar esses processos;
- ✓ Implementar as acções necessárias para atingir os resultados planeados e melhorar continuamente esses processos.



ISO 9001-2008

Introdução de 2 novas notas. Clarifica que os processos subcontratados fazem parte do SGQ, mesmo sendo executados uma terceira parte externa à Organização, enfatizando a necessidade de assegurar que esses processos satisfazem todos os requisitos dos Clientes estatutários e /ou regulamentares



Secção 4 - Sistema de Gestão da Qualidade:

Sub-secção 4.1 - Requisitos Gerais:

 **Nota:1** – Os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade acima referido incluem processos para actividades de gestão, provisão de recursos, realização do produto, medição, análises e melhoria.

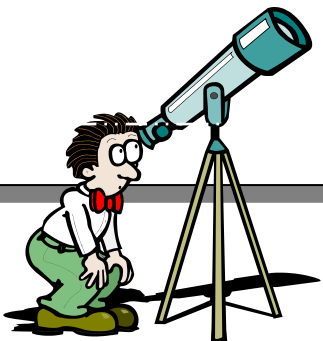
 **Nota 2** - Um “processo subcontratado “ é um processo que a organização necessita para o seu sistema de gestão da qualidade e que a organização escolhe para ser executado por uma parte externa.

 **Nota: 3** – O assegurar o controlo sobre os processos subcontratados não iliba a organização da responsabilidade de conformidade com todos os requisitos do cliente, estatutários e regulamentares. O tipo e natureza do controlo a ser aplicado ao processo subcontratado pode ser influenciado por factores tais como:

a)-O impacto potencial do processo subcontratado na capacidade da organização para fornecer produto que esteja de acordo com os requisitos.

b)-Em que medida o controlo do processo é partilhado

c)-A capacidade para atingir o controlo necessário através da aplicação da secção 7.4 - Compra



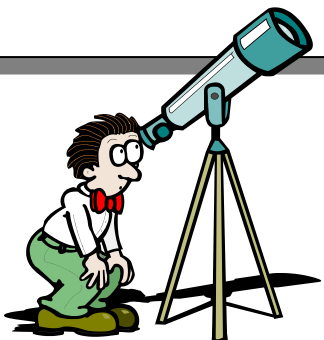


Sub-secção 4.2 - Requisitos Documentais:

4.2.1 - Generalidades:

 A documentação do Sistema de Gestão da Qualidade deve incluir:

- a) a Política da Qualidade e Objectivos da Qualidade documentados
- b) o Manual da Qualidade,
- c) os procedimentos documentados exigidos pela Norma,
- d) os documentos requeridos pela Organização para assegurar a eficiência do planeamento, operação e controlo dos seus processos
- e) registos requeridos por esta norma (ver 4.2.4).



Interpretação: - Quando consta no texto “ procedimento documentado” é obrigatório, estabelecê-lo, documentá-lo, implementá-lo e mantê-lo actualizado); toda a documentação deverá estar orientada para a identificação e gestão dos processos; A ISO 9000:2008 estabelece explicitamente **6 procedimentos escritos** (Controlo de Documentos; Controlo de Registos da Qualidade; Auditorias Internas; Controlo da Não Conformidade; Acções Correctivas ; Acções Preventivas)

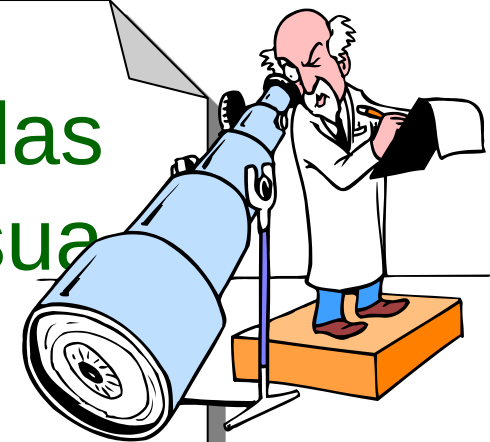
A extensão da documentação do SGQ deve ser adequada à dimensão da organização, tipo de actividades e à complexidade dos processos e suas interacções, à competência do pessoal



Importância da Documentação

A documentação permite a comunicação das intenções e a consistência das acções. A sua utilização contribui para:

- Obter a conformidade com os requisitos do cliente e a melhoria da qualidade
- Proporcionar a formação adequada
- Assegurar a repetibilidade e a rastreabilidade
- Proporcionar evidências objectivas
- Avaliar a eficácia e adequabilidade permanente do sistema de gestão da qualidade

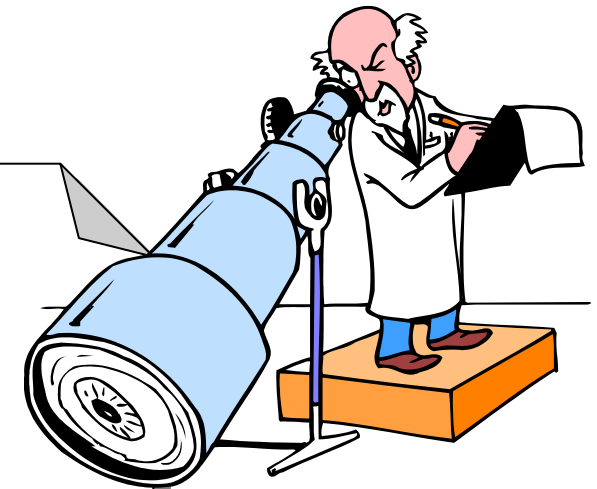




Importância da Documentação

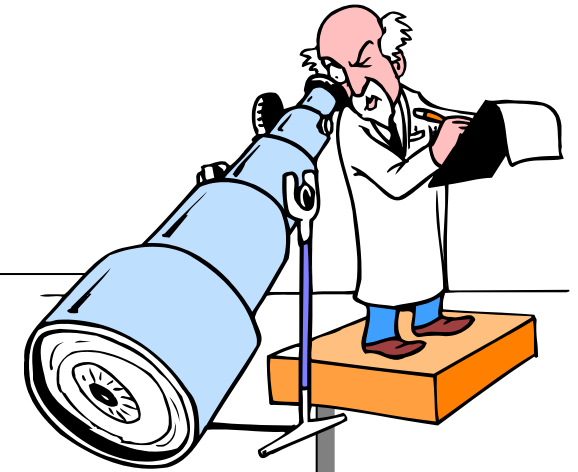
Situações que determinam o criação ou revisão da documentação

- Riscos de esquecimento, de erro e de confusão
- Dificuldade ou ausência de definição dos interfaces entre funções, serviços ou departamentos.
- Não conformidades internas
- Novos processos novas tecnologias
- Transmissão do saber fazer





Importância da Documentação



Formalização do Saber Fazer

- **Organizar** – Conhecer quem faz o quê e como
- **Sistematizar** – Clarificar, uniformizar e simplificar
- **Memorizar** – Conservar e evitar a perda do conhecimento
- **Aprender** - Transmissão do saber fazer
- **Compreender** – Evita incorrecções no processo de comunicação
- **Comunicar** – Melhor compreensão e comunicação mais eficaz.
- **Avaliar** - Ponto de referência para a avaliação
- **Melhoria**



Importância da Documentação

Conhecer o que fazemos

Saber o que devemos fazer

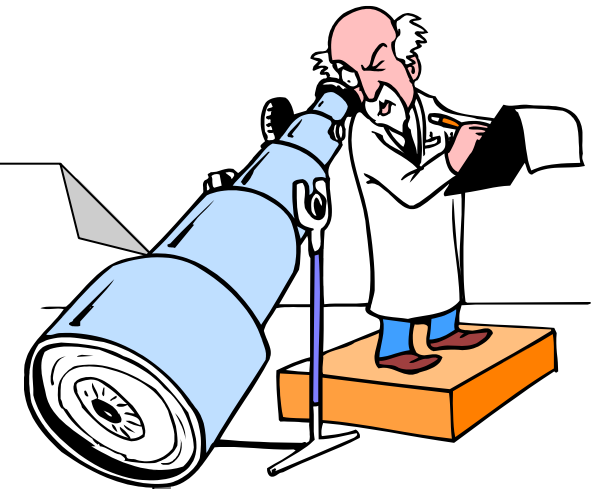
Escrever como o vamos fazer

Fazer o que escrevemos

Registar o que fazemos (Sempre que necessário)

Avaliar como o fazemos

Melhorar como vamos fazer



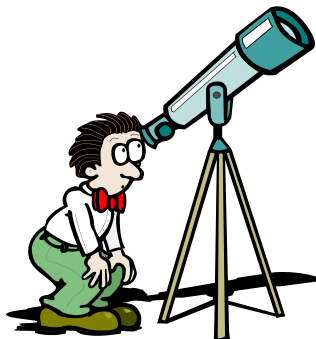


Sub-secção 4.2 - Requisitos Documentais:

4.2.2 - Manual da Qualidade:

 A Organização deve estabelecer e manter um Manual da Qualidade que inclua:

- a)** O âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, incluindo detalhes e justificações para quaisquer exclusões (ver 1.2);
- b)** Os procedimentos documentados estabelecidos para o Sistema de Gestão da Qualidade, ou referência aos mesmos;
- c)** A descrição da sequência dos processos do Sistema de Gestão da Qualidade e da sua interacção



Interpretação: O Manual da Qualidade deve fazer referência aos Procedimentos documentados e á Matriz dos Processos identificados



Sub-secção 4.2 - Requisitos Documentais:

4.2.3 - Controlo de Documentos:

 Os documentos requeridos pelo Sistema de Gestão da Qualidade devem ser controlados. Os registos são um tipo especial de documentos e devem ser controlados de acordo com os requisitos fornecidos no ponto 4.2.4

 Devem ser estabelecidos “procedimentos documentados” para definir os controlos necessários para:

- * Aprovar documentos quanto à sua adequação antes de serem editados;
 - * Rever e actualizar quando necessário e reaprovar os documentos;
 - * Assegurar a identificação das alterações e revisões correntes dos documentos;
 - * Assegurar a disponibilidade da versão actualizada dos documentos aplicáveis nos locais de utilização;
 - * Assegurar que os documentos estejam legíveis e prontamente identificáveis;
 - * Assegurar que os documentos de origem externa determinados pela organização como necessários para o planeamento e operação do SGQ são identificados e a sua distribuição controlada
- * Prevenir o uso indevido de documentos obsoletos e identificação adequada dos mesmos no caso de serem retidos, por qualquer motivo.



Interpretação: O procedimento deve estabelecer as regras de elaboração, aprovação, revisão e distribuição de documentos, o controlo sobre os obsoletos, bem como o controlo dos documentos provenientes do exterior (legislação, normas, especificações técnicas de clientes e fornecedores,...)NOTA: o termo DADOS, desaparece

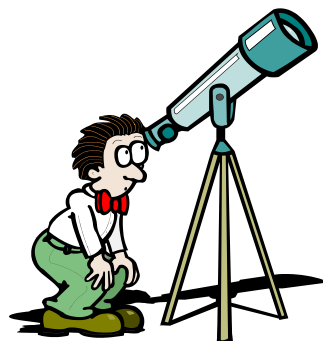


Sub-secção 4.2 - Requisitos Documentais:

4.2.4 - Controlo dos Registos



Os registos devem ser estabelecidos e mantidos para evidenciar a conformidade dos requisitos e a eficiente operacionalidade do Sistema de Gestão da Qualidade. Os registos devem encontrar-se legíveis, prontamente identificáveis e recuperáveis. Deve ser estabelecido um procedimento documentado para definir o controlo necessário para a identificação, armazenagem, protecção, recuperação, tempo de retenção e destruição dos registos.



Interpretação: O procedimento deve definir o controlo necessário para identificar, armazenar, proteger, recuperar, , tempo de retenção e destruição dos registos (incluem-se os registos externos, tais como certificados de calibração, diplomas de formação,..

- Procedimento Gestão documental



- Matriz de controlo de registos

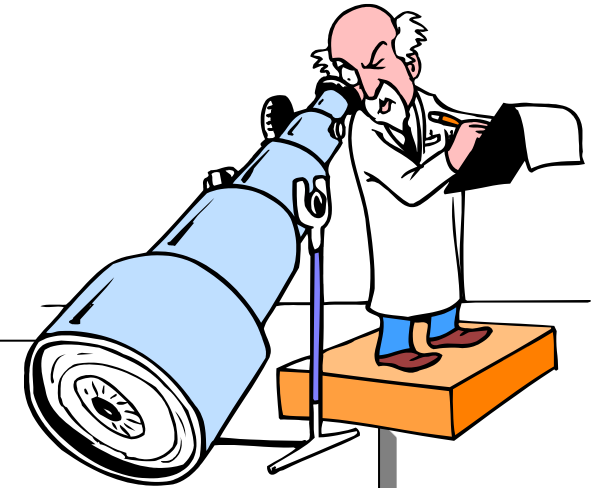


- Estrutura Documental

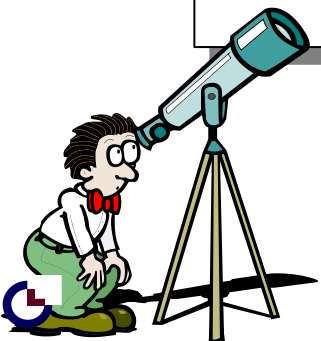




ISO 9001:2008 – Controlo dos Registos

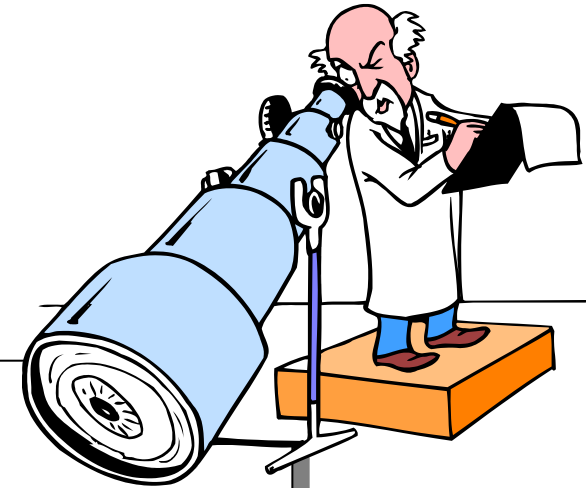


- 1-Revisão pela Gestão de Topo
- 2-Formação, Consciencialização e Competência
- 3-Resultados da realização dos Processos e dos Produtos
- 4-Resultados da Revisão de Requisitos de Produto e das Acções Tomadas.
- 5-Inputs de Concepção e Desenvolvimento
- 6-Resultados de Revisões na Concepção
- 7-Resultados de Verificações na Concepção
- 8-Resultados da Validação da Concepção
- 9-Resultados da Revisão e Alterações na Concepção
- 10- Resultados da Avaliação de Fornecedores

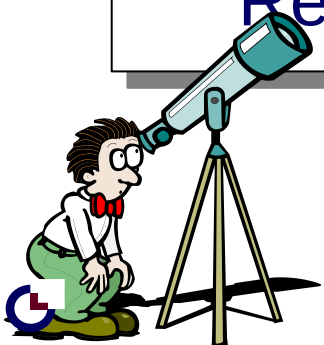




ISO 9001:2008– Controlo dos Registos

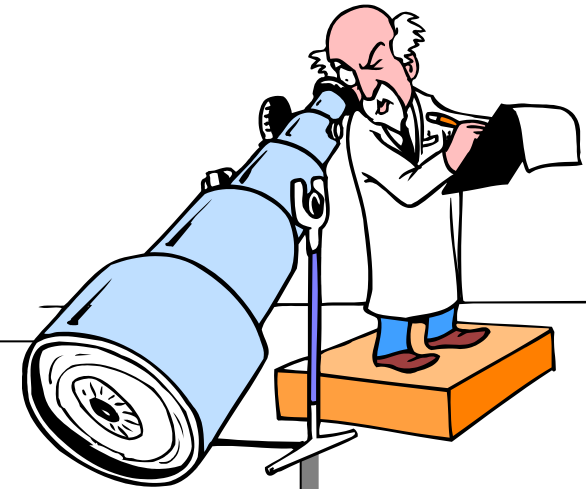


- 11-Validação dos Processos Quando as Saídas não Podem Ser Verificadas por Subsequente Monitorização ou Medição
- 12-Identificação do Produto Quando a Rastreabilidade é um Requisito
- 13-Propriedade do Cliente, Perdida, danificada ou Imprópria para Uso
- 14-Calibrações ou Verificações de Equipamento de Medidas Quando não Houver Normas Internacionais ou Nacionais
- 15-Validação dos Resultados Anteriores Quando o Equipamento de Medida não está Conforme com os Requisitos

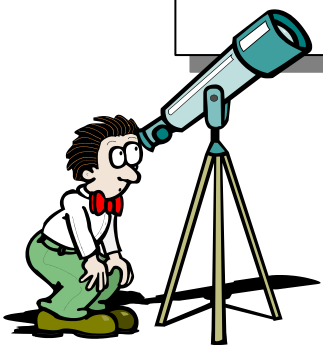




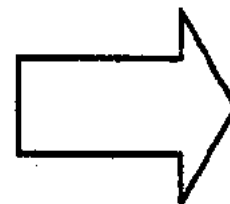
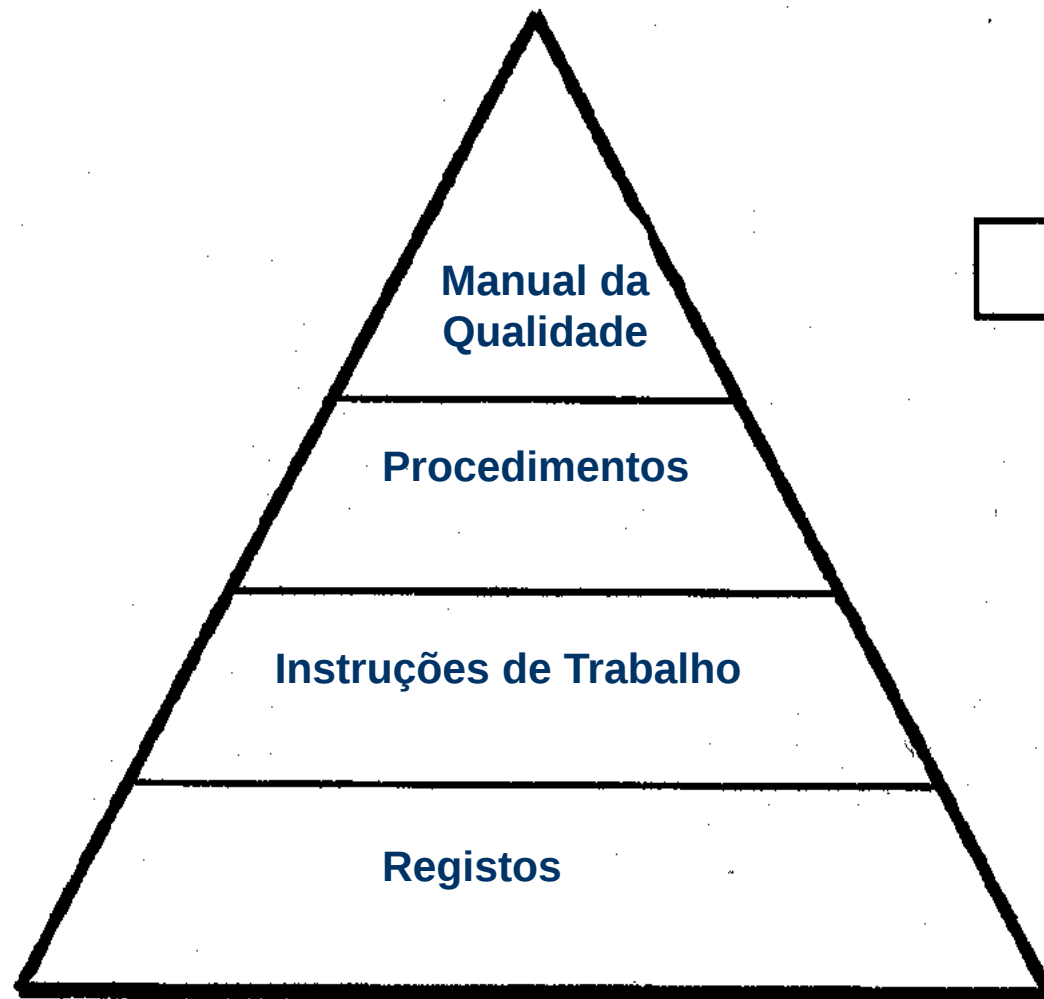
ISO 9001:2008 – Controlo dos Registos



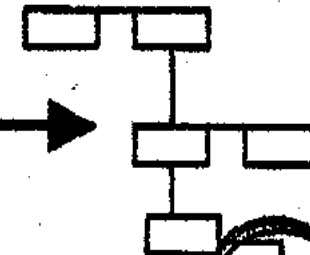
- 16-Resultados de Calibração e Verificação do Equipamento de Medida
- 17-Resultados de Auditorias Internas
- 18-Evidências da conformidade do Produto com os Critérios De Aceitação e Indicação da Autoridade Responsável pela Libertação do Produto.
- 19-Natureza das não conformidades do Produto e Quaisquer acções
- 20-Resultados de Acções Correctivas
- 21-Resultados de Acções Preventivas



Modelo da Documentação - Sistema de Gestão da Qualidade

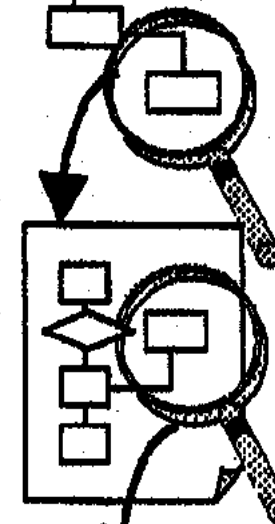


Manual da
Qualidade

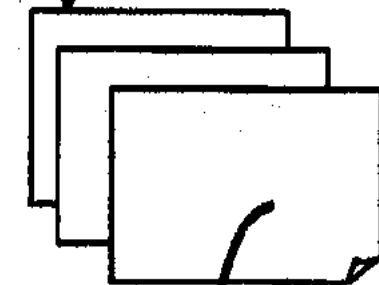


Cartografia dos
Processos

Descrição dos Processos +
matriz caracterizadora



Instruções de
Trabalho



Registos

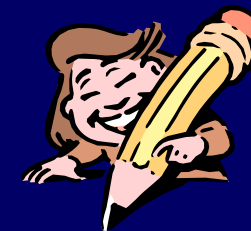


A Regra dos Três “U”

Útil — Informativo explicativo —
será útil se permitir eliminar um
perigo, uma não conformidade ou
reduzir a nível aceitável

Útilizável —
Compreensível, disponibilizado,
e estruturado

Útilizado — é conhecido,
está acessível, fácil de leitura,
compreendido, criticado para
melhoria, apreciado ...



O Ciclo de vida de um documento

1. Constatação da necessidade do documento
2. Redacção do Documento
3. Revisão
4. Aprovação
5. Codificação
6. Difusão
7. Utilização
8. Revisão/modificação
9. Arquivo
10. Destruição/eliminação



Regras na Redacção dos Documentos



1. A apresentação de um tema não deve exceder 3 paginas com anexos compreendidos
2. As mensagens ou textos de mais de 2 folhas não devem ser escritas com mais de 55-60 caracteres por linha a fim de permitir uma leitura rápida.
3. Criar espaços naturais no texto
4. Evitar texto justificado que quebra o ritmo e perturba a leitura
5. Escolher para os documentos em papel um tipo de letra apropriado à leitura do tipo “sérif” (*Times New Roman*, *Book Antiqua* e *Bookman*)
6. Documentos em sistema informático utilizar preferêncialmente *Arial*, *Albertus Medium* e *Verdana*
7. Escolher o tamanho 12 para utilização corrente e 14 para pessoas mais velhas. Não utilizar tamanhos do tipo Times New Roman 9.
8. Procurar respeitar a regra dos 7 . 7 caracteres máximo por palavra, 7 palavras numa frase e 7 frases num parágrafo.
9. Não utilizar letras maiúsculas . As letras maiúsculas são difíceis de ler por leitores lentos.

Como Codificar os Documentos?



1. **Convém utilizar um código alfanumérico.**
2. **È preciso prever também:**
 - **Um indicie dando uma referência à sua evolução**
 - **Uma data de aplicação**
 - **O estatuto – projecto, original, documento de trabalho, cópia.**

XX – YYYY – ZZ

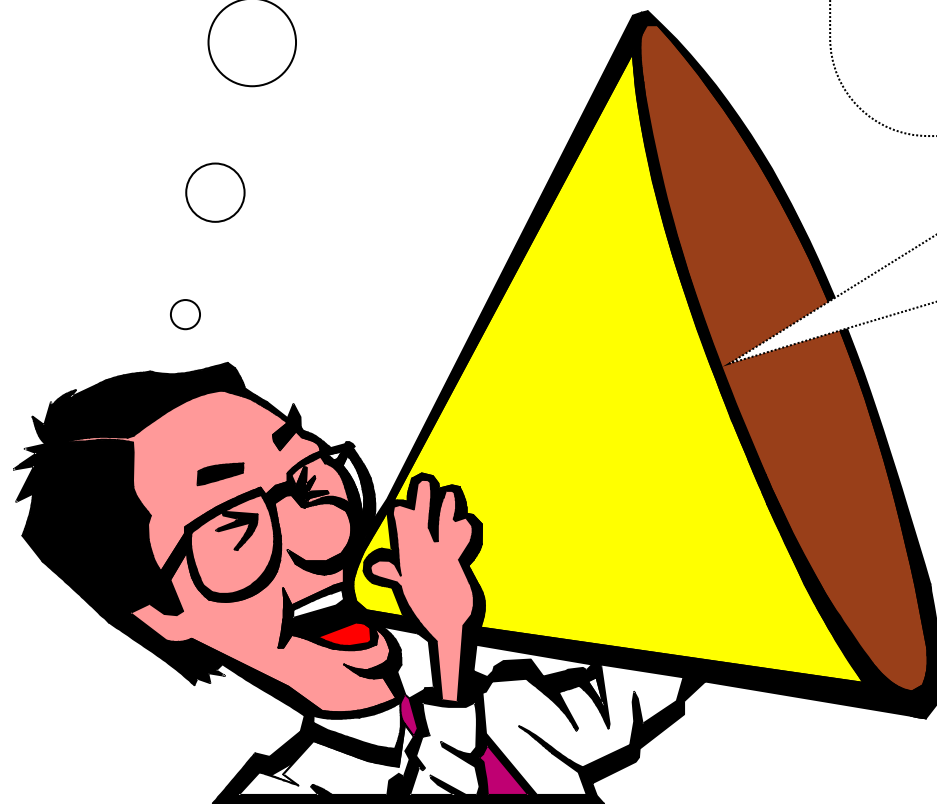
XX - P – Procedimento, IT – Instrução,, PC – Plano de Controlo

YYYY – Processo, Depat/Direc.

ZZ – número sequencial

**ISO
9001:2008**

Secção 5- RESPONSABILIDADE DA GESTÃO





***Ponto 2.6 (ISO 9000:2000) -O papel da gestão de topo no âmbito do
Sistema de Gestão da Qualidade***

(Fundamentos do Sistema de Gestão da Qualidade)

-  **Estabelecer a política da qualidade e os objectivos da qualidade do Organismo;**
-  **Avaliar a política da qualidade e os objectivos da qualidade na Organização, de modo a incrementar a motivação e envolvimento;**
-  **Assegurar que as exigências dos Clientes são conhecidas por todos os níveis da Organização;**
-  **Assegurar que os processos apropriados são implementados, para permitir responder às exigências dos clientes e de outras partes interessadas e para alcançar os objectivos da qualidade estabelecidos.**
-  **Assegurar que um efectivo e eficiente sistema de gestão da qualidade é estabelecido, implementado e mantido para obtenção dos objectivos da qualidade.**
-  **Assegurar a disponibilidade dos recursos necessários.**
-  **Rever o sistema de gestão da qualidade periodicamente.**
-  **Decidir as acções respeitantes à política e aos objectivos da qualidade.**
-  **Decidir sobre as acções de melhoria do sistema de gestão da qualidade.**



Secção 5 - Responsabilidade da Gestão:

Sub-secção 5.1 - Compromisso da Gestão

 **A Gestão de Topo deve providenciar evidências do seu comprometimento no desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e na melhoria contínua da eficácia do mesmo, através:**

- a) da comunicação à Organização da importância do cumprimento dos requisitos estabelecidos pelo cliente, bem como os regulamentares e legais;
- b) do estabelecimento da Política da Qualidade;
- c) garantia de que os Objectivos da Qualidade são estabelecidos;
- d) da condução da Revisão pela Gestão;
- e) da garantia da disponibilidade dos recursos.



Sub-secção 5.2 - Focalização no Cliente

 A Gestão de Topo deve garantir que os requisitos do cliente são determinados e cumpridos, com o objectivo de obter a satisfação do cliente (ver 7.2.1 e 8.2.1) .

Sub-secção 5.3 - Política da Qualidade

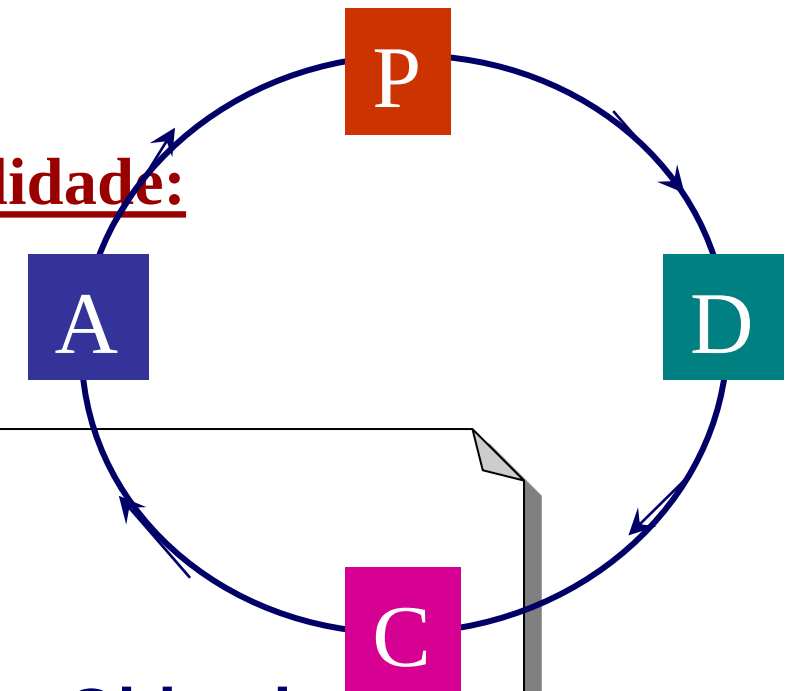
 A Gestão de Topo deve assegurar que a Política da Qualidade:

- a) é apropriada ao propósito da Organização;
- b) inclui um comprometimento de cumprir os requisitos e de melhorar continuamente a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade;
- c) proporciona um enquadramento para o estabelecimento e a revisão dos Objectivos da Qualidade;
- d) é comunicada e compreendida a todos os níveis da Organização;
- e) é revista para se manter apropriada.



Sub-secção 5.4- Planeamento do Sistema de Gestão da Qualidade:

5.4.1 - Objectivos da Qualidade:



 A Gestão de Topo deve assegurar que os Objectivos da Qualidade, incluindo aqueles necessários para cumprir os requisitos do produto (ver 7.1 a), são estabelecidos nas funções e níveis relevantes da Organização. Os objectivos da Qualidade devem ser mensuráveis e consistentes com a Política da Qualidade.





Sub-secção 5.4- Planeamento do Sistema de Gestão da Qualidade:

5.4.2- Planeamento do Sistema de Gestão da Qualidade:



A Gestão de Topo deve assegurar que:

- a) o planeamento do Sistema da Qualidade é concordante com os requisitos especificados no ponto 4.1 e com os Objectivos da Qualidade;**
- b) a integridade do Sistema de Gestão da Qualidade é mantida quando são planeadas e implementadas alterações ao Sistema de Gestão da Qualidade ;**





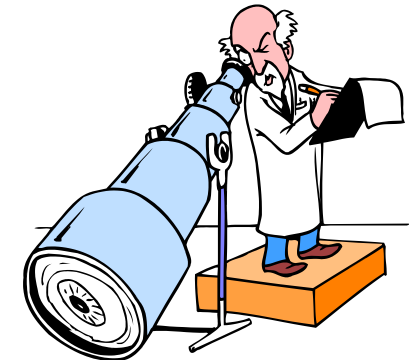
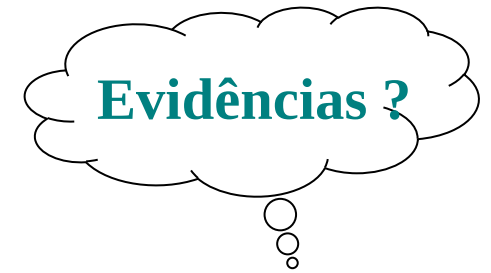
Sub-seccção 5.5- Responsabilidade, Autoridade, Comunicação:

5.5.1- Responsabilidade, Autoridade, Comunicação:

 A Gestão de Topo deve garantir que as responsabilidades e autoridades são definidas e comunicadas dentro da Organização.

5.5.2 - Representante da Gestão:

-  A Gestão de Topo deve designar um membro da Gestão da organização que, independentemente de outras responsabilidades, deve ter responsabilidade e autoridade, para:
- a) garantir que os processos necessários para o Sistema da Qualidade são estabelecidos, implementados e mantidos;
 - b) reportar à Gestão de Topo o desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade e quais as necessidades para a melhoria;
 - c) garantir a promoção do conhecimento dos requisitos do cliente dentro da Organização.



➤ Organigramas
➤ Descrição de Funções

➤ Nomeação do Representante
➤ Descrição de Funções do Representante

ISO 9001-2008

Foi clarificado que o Representante da Gestão deve ser uma pessoa da equipa de gestão da própria organização



Sub-secção 5.5- Responsabilidade, Autoridade, Comunicação:

5.5.3- Comunicação Interna:

📖 A Gestão de Topo deve assegurar que são estabelecidos na Organização, processos de comunicação apropriados e que a comunicação ocorre tendo em conta a eficiência do Sistema de Gestão da Qualidade.

Sub-secção 5.6 - Revisão pela Gestão :

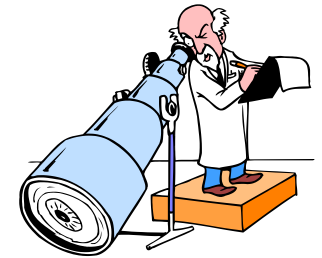
📖 A Gestão de Topo deve, em intervalos planeados, rever o Sistema de Gestão da Qualidade da Organização para assegurar que se mantém apropriado, adequado e eficaz. Esta revisão deve incluir oportunidades de melhoria e as necessidades de alterações no Sistema de Gestão da

📖 Os registos da revisão do Sistema da Qualidade devem ser mantidos (ver 4.2.4).

- Jornais e Revistas Internas
- Intranet, Mailings
- Quadros Informativos
- Sistemas de Sugestões
- Questionários
- Entrevista Anual de Actividade

➤ Registos de Revisão pela Gestão (Agendas , Actas, Planos de Comunicação, etc)





Sub-secção 5.6- Revisão pela Gestão:

5.6.1- Dados de Entrada para a Revisão

 As entradas (inputs) para a revisão da Gestão devem incluir a seguinte informação:

- a) resultados das auditorias;
- b) retorno da **informação do cliente** (“feed-back”);
- c) **desempenho do processo** e conformidade do produto;
- d) estado das acções preventivas e correctivas;
- e) seguimento das acções resultantes de anteriores revisões pela Gestão;
- f) mudanças planeadas que possam afectar o Sistema de Gestão da Qualidade;
- g) recomendações de **melhoria**.

- Documentos Síntese com elementos de Entrada para a Revisão (exemplos:)
- Grau de Concretização do Plano de Acções
- Análise da Eficácia dos Processos-Chave
- Resultados das Auditorias
- Não Conformidades e Reclamações de Clientes
- Resumo de Acções de Melhoria (Correctivas e Preventivas) desencadeadas
- Resultados da Avaliação da Satisfação dos Clientes, dos Fornecedores, dos Colaboradores.
- Resultados da Avaliação da Eficácia da Formação
- Resultados da Avaliação do Benchmarking



Sub-secção 5.6- Revisão pela Gestão:

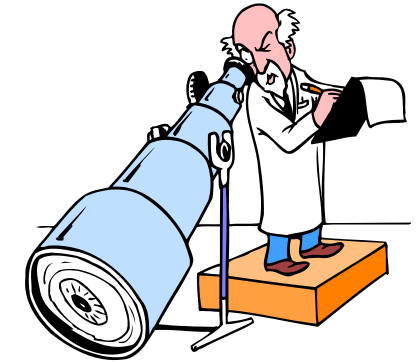
5.6.2- Dados de Saída da Revisão



As saídas (outputs) da revisão da Gestão devem incluir quaisquer decisões e acções relativas a:

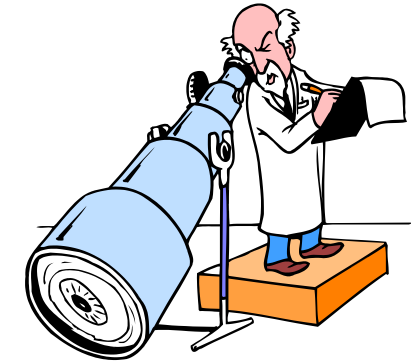
- a) melhoria da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade e dos seus processos;
- b) melhoria do produto relacionada com requisitos do cliente;
- c) necessidades de recursos.

- Registos de Revisão pela Gestão
(Agendas, Actas, Planos de Acção,
Levantamentos de necessidades de Recursos, Plano de Formação, Reformulação de Políticas, Objectivos ,Indicadores, Métricas, etc
- Plano de Comunicação da Revisão





Secção 6- Gestão de Recursos:
Sub-secção 6.1- Provisão de Recursos



 **A Organização deve determinar e proporcionar os recursos necessários:**

- a) para implementar e manter o Sistema de Gestão da Qualidade e **melhorar continuamente a sua eficácia;****
- b) para **aumentar a satisfação do cliente** relativamente indo ao encontro dos seus requisitos.**

- Plano de Acções directamente relacionadas com os Objectivos da Qualidade (
- Plano de Formação
- Listagem de Recursos Necessários
- Planos de Contigência
- Gestão de Riscos (utilização de recursos naturais, impacto ambiental das tecnologias)
- Planos a Médio-Longo Prazos

Processo de Revisão da Direcção:



**Dados de
Entrada**



**Apresentar
resultados da
qualidade**

**Avaliar
eficácia do
S.G.Q.**

**Rever a
política e
Objectivos**



**Dados
de
Saída**



Acção / Etapas

- Resultados das auditorias
- Retorno da informação dos clientes
- Desempenho dos processos e conformidade do produto
- Estado das acções correctivas e preventivas
- Seguimento das acções de revisão anteriores
- Modificações que podem afectar o S.G.Q.

- Plano de acções de melhoria do SGQ e seus processos
- Melhoria do produto relativamente às exigências do cliente
- Necessidade de recursos

**ISO
9001:2008**

Secção 6- GESTÃO DE RECURSOS





Sub-secção 6.2- Recursos Humanos

6.2.1- Generalidades

 As pessoas que desempenham tarefas que afectam a Qualidade do produto a quem são atribuídas responsabilidades definidas no âmbito do sistema da Qualidade devem ser competentes com base no grau de ensino, treino, competência e experiência apropriada.

- Grelhas de Competências dos Processos
- Regras de Selecção, Recrutamento e Acolhimento
- Organigramas Funcionais e Hierárquicos
- Descrição de Funções e Responsabilidades
- Entrevistas Anuais de Actividade
- Levantamentos de necessidades de Formação
- Plano de Formação
- Registos Individuais de Formação
- Mapas de Polivalência
- Planeamento e Gestão das Carreiras
- Planos de Mobilidade
- Questionários de Avaliação da Satisfação do

ISO 9001-2008

Nota: A conformidade com os requisitos do produto pode ser afectada directa ou indirectamente pelas pessoas que realizam qualquer tarefa dentro do sistema de SGQ (Comercial, Logística, Aprovisionamento, Manutenção, Formação, Auditoria Interna , O Representante da Gestão



Sub-secção 6.2- Recursos Humanos

6.2.2- Competência, Sensibilização e Treino

 A Organização deve:

- determinar as competências necessárias para os colaboradores que desempenham funções que afectam a qualidade do produto;
- Proporcionar a formação ou empreender outras acções para atingir a competência necessária;
- avaliar a eficácia das acções empreendidas;
- assegurar que os colaboradores estão sensibilizados para a relevância e da importância das suas actividades e de como as mesmas contribuem para serem atingidos os Objectivos da Qualidade;
- manter registos adequados da formação, treino, sensibilização e experiência (ver 4.2.4).

➤ Competências Mínimas para as Funções
➤ Avaliação da Eficácia da Formação e Acções decorrentes
➤ Registos da Formação
➤ Acolhimento de novos colaboradores
➤ Projectos de Formação específicos para o Trabalho em Equipa

ISO 9001-2008

Maior importância para as competências necessárias

A organização deve garantir que as competências necessárias forma alcançadas.





Sub-secção 6.3- Infra-estrutura

 A Organização deve identificar, providenciar e manter as infra-estruturas necessárias para atingir a conformidade com os requisitos do produto;

 As infra-estruturas incluem, conforme aplicável:

- a) edifícios, espaços de trabalho e meios associados;
- b) equipamento produtivo (tanto hardware como software);
- c) serviços de apoio (tais como transporte ou comunicações)

- Levantamento das necessidades em infra-estruturas (serviços de apoio, parque de máquinas, edifícios, arruamentos, etc)
- Registos Individuais dos Equipamentos (produtivos e não produtivos)
- Inventário do Equipamento
- Planos de Manutenção
- Registos de Intervenções Planeadas (Preventiva, 1º Nível)
- Levantamento de Riscos Ambientais e actividades mínimas (regulamentadas)



ISO 9001-2008

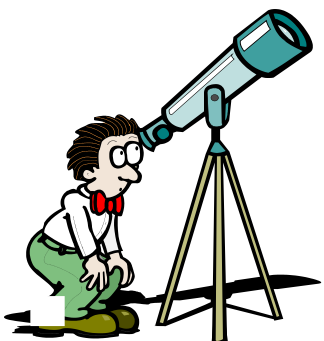
Foi acrescentado como exemplo dos serviços de suporte “Sistemas de Informação”



Sub-secção 6.4- Ambiente de Trabalho

 A Organização deve determinar e gerir o ambiente de trabalho necessário para atingir a conformidade com os requisitos do produto.

- Levantamento dos Factores Humanos e Físicos do Ambiente
- Levantamento das necessidades de Equipamento de Protecção e Segurança, por Posto de Trabalho Registos de distribuição de Equipamentos de Protecção Acções de Formação sobre o tema da Segurança
- Plano de Emergência (e registo de testes)
- Guia de PHS-Prevenção Higiene e Segurança
- Avaliação da Satisfação dos Operadores quanto ao Ambiente de Trabalho

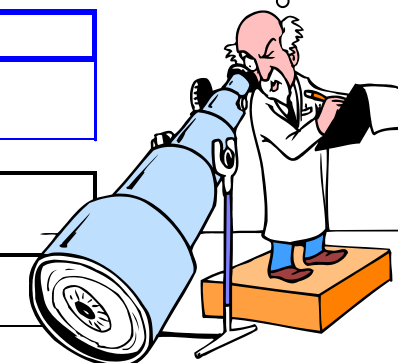


ISO 9001-2008

Foi acrescentada uma nota, clarificando que “ ambiente de trabalho”, diz respeito ao conjunto de condições em que o trabalho é realizado, por forma a atingir a conformidade com os requisitos do produto, e que inclui factores físicos, ambientais, e outros (tais como ruído, temperatura, humidade, luminosidade ou condições atmosféricas.)

qualificação do pessoal para todas as actividades exemplo de mapa de polivalência

Evidências ?



S."x"- FORMAÇÃO PREVISTA PARA A SEM. "x"

- - COLOCAÇÃO DE PEÇA E AUTOCONTROLO
- - DOMÍNIO DO MEIO E PROCESSO COM APOIO
- - DOMÍNIO DO MEIO E PROCESSO SEM APOIO

MAPA DA POLIVALÊNCIA E PROGRAMA DE FORMAÇÃO

PEÇA: BOMBA DE OLEO MOTOR "F"

C.C. 3380

ACTUALIZADO EM 23-05-2001

POR: Antonio Mortagua

NUMERO	DESIGNAÇÃO.MAQ.-> NOME: OPERAÇÃO Nº->	MIKRON 1973 110	B. S. I. 1972 110	LINHA 1106 110/1	LINHA 1106 110/2	LINHA 1106 120/3	LINHA 1106 120/4	LINHA 1106 130/5	LINHA 1106 140/6	LINHA 1106 140/7	LINHA 1106 150/8	TESTE 1986 160/9	RETOUCHE 170	MÁQ. LAVAR 1985 1985	MARPOSS 1995 110
6374/6	NORBERTO NOGUEIRA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6572/2	JOSE FERREIRA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5332/5	AGOSTINHO TEIXEIRA			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
5576/0	JOSÉ MACEDO			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
5787/8	JOSÉ COSTA		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
5812/2	AMADEU MARTINS			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
5925/0	ANTÓNIO COSTA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5594/8	MANUEL CRUZ			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
0097/3	MICHEL PINTO SOUSA			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
0030/2	ANTONIO J. S. ABREU			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
8608/8	PAULO ESTEVÃO		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
8614/2	PAULO VALE		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
0079/5	JERONIMO PEQUENO		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
0006/1	PAULO ANDRIL	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

**ISO
9001:2008**

Secção 7- REALIZAÇÃO DO PRODUTO (ou SERVIÇO)





Secção 7- Realização do Produto:

Sub-secção 7.1- Planeamento da Realização do Produto

 A Organização deve planear e desenvolver os processos necessários para a realização do produto. O planeamento da realização do produto deve ser consistente com os requisitos dos outros processos do Sistema de Gestão da Qualidade (ver 4.1):

 No planeamento da realização do produto, a organização deve determinar, conforme apropriado, o seguinte, :

- a)** objectivos da Qualidade e requisitos para o produto;
- b)** a necessidade de estabelecer processos, documentos e providenciar recursos específicos para o produto;
- c)** verificação, validação, monitorização, inspecção e actividades de teste específicas requeridas para o produto e critério de aceitação do produto;
- d)** registos necessários para providenciar evidência da realização dos processos e do cumprimento dos requisitos do produto resultante (ver 4.2.4).

➤ Plano Sequencial de Processos (com Entradas e Saídas identificadas)

➤ Caderno de Encargos com Objectivos de Qualidade Custo e Prazos para o Produto

➤ Planificação das Actividades/Tarefas

➤ Gestão do Risco do Projecto





Secção 7- Realização do Produto:

Sub-secção 7.1- Planeamento da Realização do Produto

(continuação)

 O “output” (saída) deste planeamento deve ser numa forma compatível com os métodos de operações da Organização.

Nota 1: Um documento especificando os processos do Sistema de Gestão da Qualidade (incluindo os processos de realização do produto) e os recursos a serem aplicados a um produto, projecto ou contrato específicos, podem ser referidos como um plano da Qualidade.

Nota 2: A Organização pode também aplicar os requisitos dados em 7.3 para o desenvolvimento dos processos de realização do produto.

- Regras/Orientações Metodológicas e (ou) Normativas para as Técnicas e Métodos a aplicar ao longo dos Processos
- Nomeação dos Responsáveis dos Processos/Organigramas
- Estudos de prevenção da Não conformidade e segurança do funcionamento (Árvores de Falhas)





Sub-secção 7.2- Processos Relacionados com o Cliente

7.2.1- Determinação dos requisitos relacionados com o produto

 A Organização deve identificar:

- a) os requisitos do produto especificados pelo cliente, incluindo os requisitos para as actividades de entrega e posteriores à entrega;
- b) os requisitos não declarados pelo cliente, mas necessários para a utilização especificada ou pretendida, onde conhecidas;
- c) obrigações relacionadas com o produto, incluindo requisitos regulamentares e legais;
- d) quaisquer requisitos adicionais determinados pela organização.

- Análises Funcionais e Cadernos de encargos, explicitando as necessidades dos clientes/mercados
- Definição Funcional e Técnica do Produto
- Contrato com o Cliente
- Identificação das Características de Segurança e Regulamentação do Produto
- Amostras padrão controladas
- Legislação e Normas Internacionais (País de destino)
- Métodos de Teste, Ensaio e Simulação
- Análise de árvore de Falhas





Sub-secção 7.2- Processos Relacionados com o Cliente

7.2.2- Revisão dos requisitos relacionados com o produto



 A Organização deve rever os requisitos relacionados com o produto. Esta revisão deve ser elaborada antes da Organização assumir o compromisso em fornecer um produto ao cliente (ex.: apresentação de propostas, aceitação de contratos ou encomendas, aceitação de alterações aos contratos ou encomendas) e deve assegurar que:

- a)** requisitos do produto são definidos;
- b)** requisitos do contrato ou encomenda diferentes dos anteriormente expressos são resolvidos;
- c)** a organização tem a capacidade/aptidão para atingir os requisitos definidos;

 Registos dos resultados da revisão e acções resultantes da revisão devem ser mantidos (ver 4.2.4);

- Registos de aceitação dos requisitos, pelo cliente
- Análise do pedido, ou consulta do cliente



Sub-secção 7.2- Processos Relacionados com o Cliente

7.2.2- Revisão dos requisitos relacionados com o produto (continuação)

Quando o cliente não providenciar documentos dos requisitos mencionáveis, os requisitos do cliente devem ser confirmados pela Organização antes da aceitação;

Quando os requisitos do produto são alterados, a Organização deve assegurar que os documentos relevantes são corrigidos e que o pessoal relevante é avisado dos requisitos alterados.

Nota 1: Em algumas situações, tais como vendas na internet, uma revisão formal, é impraticável para cada encomenda. Em vez disso, a revisão pode cobrir informação relevante acerca do produto, tal como catálogos ou material publicitário.

- Distribuição controlada dentro da organização das alterações de Normas e Regulamentos
- Registo da Análise do Contrato e Alterações





Sub-secção 7.2- Processos Relacionados com o Cliente

7.2.3- Comunicação com o Cliente



 A Organização deve determinar e implementar formas eficazes de comunicação com os clientes relativas a:

- a)** informação sobre o produto;
- b)** questionários, contratos ou processamento de encomendas , incluindo rectificações;
- c)** retorno de informação do cliente, incluindo reclamações.

➤ Registo e Tratamento das Reclamações

- Relatórios de visitas a clientes
- Seguimento de Acções correctivas
- Análise do pedido, ou consulta do cliente
- Registos de Análise do Contrato
- Divulgação de Alterações ao Produto
- Recolha de Sugestões do Cliente (Ex: Portas Abertas)



Sub-secção 7.3- Concepção e Desenvolvimento

7.3.1.- Planeamento da Concepção e do Desenvolvimento

 A Organização deve planear e controlar a concepção e desenvolvimento do produto.

 Durante o planeamento da concepção e desenvolvimento, a Organização deve determinar:

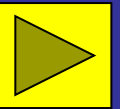
- a) as etapas de concepção e desenvolvimento;
- b) as revisões, verificações e validações que sejam apropriadas para cada etapa de concepção e de desenvolvimento;
- c) as responsabilidades e autoridades para a concepção e desenvolvimento;

 A Organização deve gerir as interfaces entre os diferentes grupos envolvidos na concepção e desenvolvimento para assegurar a comunicação eficaz e a clara atribuição das responsabilidades;

 O planeamento do output deve ser actualizado, quando apropriado, à medida que a concepção e o desenvolvimento evoluírem.



➤ Identificação e Planeamento
Faseado com etapas de
Controlo



➤ A identificação da Equipa de Projecto

➤ As responsabilidades e Autoridade da Equipa

➤ As Regras ou guias de
orientação para aplicação de
técnicas de avaliação do risco

➤ Registos de Revisão,
Verificação e Validação



Sub-seccção 7.3- Concepção e Desenvolvimento

7.3.2.- Entradas (“in-puts”) para a Concepção e/ou Desenvolvimento

 Os inputs relacionados com os requisitos do produto devem ser determinados e os registos mantidos (ver 4.2.4). Estes devem incluir:

- a) requisitos funcionais e de desempenho;
- b) requisitos normativos e regulamentares aplicáveis;
- c) onde aplicável, informação derivada de concepções anteriores similares;
- d) outros requisitos essenciais para a concepção e desenvolvimento

 Estas entradas devem ser revistas quanto à sua adequação. Os requisitos devem ser completos, sem ambiguidades e não devem estar em conflito entre si.

- Requisitos do produto ou mercado/Cliente/Organização
- Cadernos de Encargos
- Exigências de Validação de processos de produção e Fornecimento Serviço
- Normas e regulamentos aplicáveis ao produto
- Exigências de certificação homologação do produto
- Resultados da Revisão.
- Informações de concepções anteriores
- Especificações de Fornecedores





Sub-secção 7.3- Concepção e Desenvolvimento

7.3.3.- Saídas (“out-puts”) da Concepção e/ou Desenvolvimento

As saídas da concepção e desenvolvimento devem ser apresentadas de uma forma que permita a verificação por comparação com as entradas para a concepção e o desenvolvimento e devem ser aprovados antes de emitidas;

Os outputs de concepção desenvolvimento devem:

- a) ir ao encontro dos requisitos das entradas para a concepção e o desenvolvimento;
- b) proporcionar informação apropriada para comprar, produzir e para o fornecimento do serviço;
- c) conter ou referir critérios de aceitação do produto;
- d) especificar as características do produto que são essenciais para a sua utilização segura e apropriada.

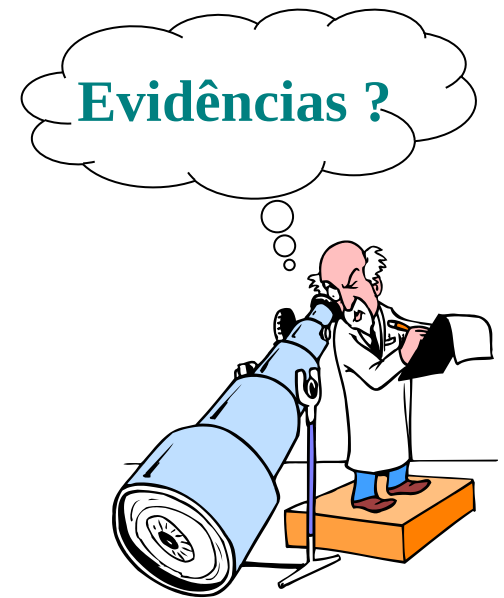
- Especificações matérias - primas)
- Definição das características (técnicas, estruturais, de performance, resistência, construção, utilização,..) sob a forma de Desenhos/Planos/Manuais de utilizador,etc, do Produto/Serviço
- Instruções Técnicas
- Planos de Inspeção
- Critérios de Aceitação
- Evidências do cumprimento das disposições legais
- Especificações do processo de produção e fornecimento, instruções operatórias, características equipamento produtivo





Sub-secção 7.3- Concepção e Desenvolvimento

7.3.4.- Revisão da Concepção do Desenvolvimento



Em etapas apropriadas devem ser efectuadas revisões sistemáticas da concepção e do desenvolvimento de acordo com as condições planeadas (ver 7.3.1):

- a) para avaliar a aptidão dos resultados da concepção e desenvolvimento para ir ao encontro dos requisitos;
- b) para identificar quaisquer problemas e propor acções necessárias;

Os participantes em tais reuniões devem incluir representantes das funções que dizem respeito às etapas de concepção e do desenvolvimento a serem revistos. Registos dos resultados das revisões e quaisquer acções necessárias devem ser mantidos (ver 4.2.4).

- Actas de Reuniões com identificação dos Participantes e respectivas funções.
- Análise da adequação dos meios, introdução e remoção de actividades, prazos.
- Registos de Revisão (cálculos, resultados de ensaios e testes. Matrices comparativas de resultados esperados e desvios)
- Planos de Acção resultantes da Análise de Risco (AMDEC)
- Desempenho no Ciclo de Vida (prestações, impacto ambiental e reciclagem)



Sub-secção 7.3- Concepção e Desenvolvimento

7.3.5.- Verificação da Concepção do Desenvolvimento

Evidências ?



 A verificação deve ser efectuada de acordo com as disposições planeadas (7.3.1) para assegurar que os outputs da concepção e do desenvolvimento satisfazem os requisitos de entrada da concepção e do desenvolvimento. Devem ser mantidos registos dos resultados da verificação e de quaisquer acções necessárias (ver 4.2.4).

- Mapa Comparativo de Desvios de Entradas e Saídas características do produto
- Registos de Verificação (Actas de Reunião de Verificação)



Sub-secção 7.3- Concepção e Desenvolvimento

7.3.6.- Validação da Concepção e/ou Desenvolvimento



 A validação da concepção e desenvolvimento deve ser realizada de acordo com as condições planeadas (ver 7.3.1) para assegurar que o produto resultante é capaz de satisfazer os requisitos para o uso especificado ou entendido para a aplicação. Sempre que praticável, a validação deve ser completada antes da entrega ou implementação do produto. Devem ser mantidos registos dos resultados da validação e quaisquer acções necessárias (ver 4.2.4).

- Validação partes do produto ou do produto
- Registos de Validação
- Planos de Acção de Contingência
- Validação por simulação calculo ao avaliação de desempenho de réplicas em miniatura – produto único



Sub-secção 7.3- Concepção e Desenvolvimento

7.3.7.- Controlo das Alterações na Concepção e no Desenvolvimento



📖 As alterações na concepção e no desenvolvimento devem ser identificadas e os registos mantidos. As alterações devem ser revistas, verificadas e validadas, conforme apropriado, e aprovadas antes da implementação. A revisão das alterações na concepção e no desenvolvimento deve incluir a avaliação do efeito das alterações nas partes constituintes e no produto que já foi entregue.

📖 Registos dos resultados da revisão das alterações e quaisquer acções necessárias devem ser mantidos (ver 4.2.4).

- Registo dos Objectivos e Âmbito das alterações
- Actualização dos estudos de prevenção de risco e respectivos plano de acções
- Revisão, Verificação, Validação e Aprovação das alterações



Sub-secção 7.4- Compras

7.4.1.- Processo de Compra

 A Organização deve assegurar que o produto comprado está conforme com os requisitos de compra especificados. O tipo e a extensão de controlo aplicado ao fornecedor e ao produto comprado devem depender do efeito do produto comprado na subsequente realização do produto ou no produto final.

 A Organização deve avaliar e seleccionar os fornecedores com base nas suas aptidões para fornecer o produto em concordância com os requisitos da Organização. Devem ser estabelecidos critérios para a selecção, avaliação e reavaliação. Os registos dos resultados das avaliações e quaisquer acções necessárias resultantes da avaliação devem ser mantidos (ver 4.2.4).

- Metodologia para transmitir requisitos dos produtos a comprar (para que seja claro)
- Método de Controlo do Produto comprado
- Fichas de Homologação
- Critérios de Selecção e Avaliação do Fornecedor
- Registos da Avaliação
- Listagens de Fornecedores Seleccionados
- Documentos de Compra
- Inquéritos de Avaliação
- Relatórios de Auditorias a Fornecedores
- Documentação e registos relativos a Qualificação dos Fornecedores
- Segurança de Compras Electrónicas





Sub-secção 7.4- Compras

7.4.2.- Informação de Compra

Evidências ?



 Os documentos de compra devem conter a informação necessária para descrever o produto a ser adquirido, incluindo quando apropriado:

- a) Requisitos de aprovação do produto, procedimentos, processos e equipamento**
- b) Requisitos para a qualificação do pessoal**
- c) Requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade**

 A Organização deve assegurar a adequação dos requisitos de compra especificados antes da sua comunicação ao fornecedor.

- Documento de Compra
- Validação dos Campos de Requisitos (incluindo necessidades de Rastreabilidade, Avaliação de Risco, etc)
- Condições de Recepção e Controlo na Organização ou no Fornecedor
- Registos da Validação dos Documentos de Compra
- Prescrições gerais de Aprovisionamento-Caderno de Encargos-Tipo



Sub-secção 7.4- Compras

7.4.3.- Verificação do Produto Comprado

Evidências ?



📖 A Organização deve estabelecer e implementar as actividades de inspecção ou outras necessárias para assegurar que o produto comprado vai ao encontro dos requisitos de compra especificados.

📖 Quando for intenção da Organização ou do cliente fazer a verificação nas instalações do fornecedor, a Organização deve declarar, na informação de compra, as condições da verificação e método para liberação do produto.

- Fichas Técnicas de Materiais, Produtos, Matérias Primas, Serviços, Componentes
- Fichas de Homologação Internas da Organização
- Métodos de Recepção, Amostragens, Inspeção Qualitativa e Quantitativa. Relatório Ensaios
- Registos de Inspeção de Produtos Comprados. Certificados do produto
- Validações Técnicas de produtos Sob condição



Sub-secção 7.5- Produção e fornecimento do serviço

7.5.1.- Controlo da produção e do fornecimento do serviço

 **A Organização deve planear e levar a cabo a produção e o fornecimento do serviço sob condições controladas. Conforme aplicável, as condições controladas devem incluir:**

- a) A disponibilidade de informação que descreve as características do produto;**
- b) A disponibilidade de instruções de trabalho, conforme necessário;**
- c) A utilização de equipamento apropriado;**
- d) A disponibilidade e utilização de dispositivos de monitorização e de medição;**
- e) A implementação da monitorização e medição;**
- f) A implementação de actividades de lançamento, entrega e pós-venda.**

- **Especificações Técnicas do Produto (Desenho, Amostras, etc)**
- **Seleção e Definição de Técnicas de Controlo das Operações-SINÓPTICOS (Incluindo disposições para Reprocessamento, Reclassificação, Correção, Reparação)**
- **Definição de Informação necessária relativa ao produto e instruções de trabalho**
- **Definição dos Parâmetros do Processo/ Derivas/ Remédios**
- **Planos de Manutenção dos Meios (GMP+1ºNível)**
- **Levantamentos das necessidades de Auto-**





Sub-seccção 7.5- Produção e fornecimento do serviço

7.5.2.- Validação dos processos de produção e fornecimento do serviço



A Organização **deve** validar quaisquer processos de produção e de fornecimento do serviço onde o output resultante não possa ser verificado por medição ou monitorização subsequente. Isto inclui quaisquer processos onde deficiências só se detectam após o produto entrar em funcionamento ou de o serviço ter sido prestado;



A validação **deve** demonstrar a aptidão destes processos para atingir os resultados planeados;



A Organização **deve** estabelecer condições para estes processos que incluam, conforme aplicável:

- a) critérios definidos para revisão e aprovação de processos;
- b) aprovação do equipamento e qualificação do pessoal;
- c) uso de procedimentos e métodos específicos;
- d) requisitos para registos (ver 4,2.4) e
- e) revalidação.

- Planos de Vigilância (Controlo) e acompanhamento da Produção
- Identificação de “Poka-Yokes”
- Sinalização dos Postos com Características Especiais (Ex: Segurança e Regulamentação)
- Mapas de Polivalência
- Instruções de Trabalho ou Modos Operatórios para Regulacão dos Processos



Sub-secção 7.5- Produção e fornecimento do serviço

7.5.3.- Identificação e Rastreabilidade



📖 Onde apropriado, a Organização **deve** identificar o produto através de meios adequados ao longo do processo da realização do produto.

📖 A Organização **deve identificar** o estado do produto em relação a requisitos de monitorização e de medição.

📖 Onde a rastreabilidade for um requisito, a Organização **deve** controlar e registar a identificação única do produto (ver 4.2.4).

Nota: Em alguns sectores da indústria, a gestão da configuração é um meio pelo qual a identificação e rastreabilidade são mantidas.

- Documentos de acompanhamento do produto
- Pormº/nome (referência) do projecto ou actividade.
- Método de Identificação do Produto durante as fases de Produção
- Documentos de suporte para Identificação do Produto
- Registos da Identificação do Produto. Códigos internos, de barras ou de cores.
- Condições de Rastreabilidade quando definidas
- Identificação de requisitos Legais ou Regulamentares



Sub-secção 7.5- Produção e fornecimento do serviço

7.5.4.- Propriedade do Cliente

 A Organização **deve** cuidar da propriedade do cliente enquanto esta estiver sob o seu controlo ou a ser utilizada pela Organização. A Organização **deve** identificar, verificar, proteger e salvaguardar a propriedade do cliente fornecida para uso ou incorporação no produto.

 Se qualquer produto propriedade do cliente se perder, danificar ou de outra forma for tida como inadequada para utilização, tal facto **deve** ser comunicado ao cliente e os registos mantidos (ver 4.2.4).

Nota: A propriedade do cliente pode incluir propriedade intelectual.

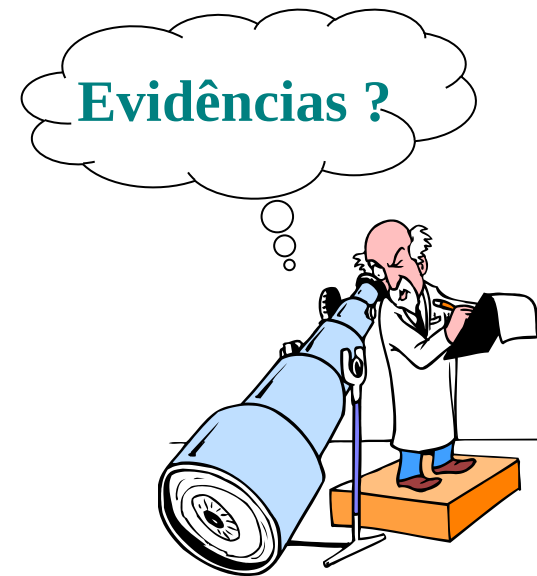
- Partes do produto, , do processo, dados/ informação a integrar na produção/fornecimento.
- Propriedade intelectual do Cliente
- Método de Identificação do Produto durante as fases de Produção
- Registos de Informação ao Cliente sempre que se verificam perdas, inadequação ou danificação
- Registos de Produtos Não Conforme, da propriedade do Cliente





Sub-secção 7.5- Produção e fornecimento do serviço

7.5.5.- Preservação do Produto



A Organização **deve** preservar a conformidade do produto com os requisitos do cliente durante o processamento interno e entrega para o destino pretendido. Isto **deve** incluir a identificação, manuseamento, embalagem, armazenamento e protecção. **Deve** ser igualmente aplicado às partes constituintes do produto.

- Modos de Identificação, Manuseamento, Embalagem, Preservação
- Etiquetas, Cores, Placas, Embalagens (Especificadas)
- Instruções de Preservação. Tempo de armazenagem
- Cumprimento de normas, regulamentação e legislação
- Locais Identificados
- Controlo e registo de Condições Ambientais.
- Conservação das características do produto (acondicionamento)
- Informação (ex. instruções de manuseamento e armazenagem)



Sub-secção 7.6- Controlo dos Dispositivos de Monitorização e Medição



 **A Organização deve identificar as medições a serem efectuadas e os dispositivos de medição e monitorização requeridos para fornecer evidência da conformidade do produto com os requisitos especificados (ver 7.2.1);**

 **A Organização deve estabelecer processos para assegurar que os dispositivos de medição e monitorização podem ser utilizados e são utilizados de forma a serem consistentes com os requisitos de medição e monitorização;**

- **Listagens dos DMM's por processo**
- **Critérios de Aceitação**
- **Rastreabilidade das Calibrações**
- **Planos de Calibração e Verificação**
- **Fichas de cadastro dos DMM's**
- **Registos de Calibrações com critérios de cálculo da adequabilidade**
- **Fichas de Calibre/Padrão onde aplicável**



Sub-secção 7.6- Controlo dos Dispositivos de Monitorização e de Medição

(continuação)

Quando necessário, para assegurar resultados válidos, os dispositivos de medição e monitorização devem:

- a) ser calibrados ou verificados a intervalos definidos ou antes da sua utilização, comparados a dispositivos rastreáveis a padrões internacionais ou nacionais, ou, no caso de não existirem esses padrões, a base usada para calibração ou verificação deve ser registada;
- b) ser ajustados ou reajustados, quando necessário;
- c) ser identificados, para que o estado de calibração possa ser determinado;
- d) ser salvaguardados de ajustes que possam invalidar os resultados da medição;
- e) ser protegidos de danos e deterioração durante o manuseamento, manutenção e armazenamento.

- Registos da Validação de Software
- Instruções de Transporte, Manuseamento e Preservação dos DMM's
- Identificação do Estado de inspecção dos EMM's
- Registos dos R&R (Repetitibilidade e Reproducibilidade)
- Mapas de Polivalência
- Identificação de Poka Yokes
- Registos de Manutenção e Verificação de Funcionamento dos Poka Yokes
- Planos de Teste e Manutenção de Sim





Sub-secção 7.6- Controlo dos Dispositivos de Monitorização e de Medição

(continuação)



A Organização deve avaliar e registar a validação dos resultados das medições anteriores, quando o equipamento não se encontra conforme com os requisitos. Devem ser tomadas acções apropriadas no equipamento e em qualquer produto afectado. Os registos dos resultados da calibração e verificação devem ser mantidos.



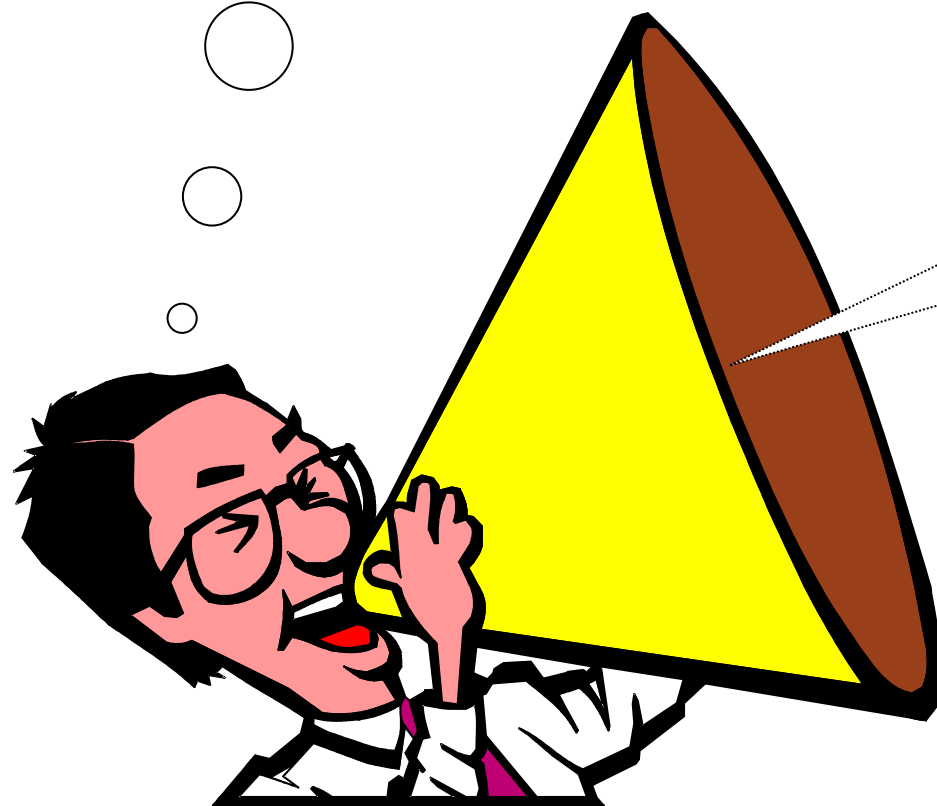
A capacidade do software deve ser confirmada, quando utilizado na medição e monitorização de requisitos específicos, para satisfazer as aplicações pretendidas. Deve ser levada a cabo antes da sua utilização e reconfirmada, se necessário.

➤ Métodos de Controlo e Verificação de Produção Suspeita
➤ Registos da Validação do Software



**ISO
9001:2000**

Secção 8- MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA)





Secção 8 - Medição, Análise e Medição:
Sub-secção 8.1 - Generalidades:



A Organização deve planear e implementar processos de análise, medição, monitorização e melhoria necessários:

- a) Para demonstrar a conformidade do produto;**
- b) Para garantir a conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade;**
- c) Para melhorar continuamente a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade;**



Deve incluir a decisão de métodos aplicáveis, incluindo técnicas estatísticas e a extensão do seu uso.

- Planos da Qualidade
- Planos de Inspeção e Ensaio
- Instruções de Inspeção
- Procedimentos de Ensaio
- Registos de Resultados
- Levantamento de necessidades de e de Aplicação de Técnicas Estatísticas
- Definição de Objectivos para Capabilidades
- Plano de Auto-Avaliação e respectivos Registos (Auditorias de Processo, Produto ou ao Sistema da Qualidade)





Sub-secção 8.2 -Monitorização e Medição

8.2.1.- Satisfação do cliente



Como uma das medidas do desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade, a Organização deve monitorar a informação relativa à percepção do cliente de como a Organização satisfaz, ou vai ao encontro dos seus requisitos;



Devem ser determinados os métodos para obter e utilizar esta informação.

- **Processo de Medida de Satisfação dos Clientes**
- **Tratamento Sistematizado das Fontes de Informação Externa**
- **Registos com Tratamento,**
- **Análise, Avaliação e definição de Planos de Acções**
- **Registos de Reclamações**
- **Inquéritos a Clientes**
- **Registos de Sugestões, (ex: na página www)**
- **Planos de Comunicação Directa e Indirecta (Linha Verde, Publicidade, Catálogos Convenções,....)**





Sub-secção 8.2 -Monitorização e Medição

8.2.2.- Auditoria Interna

 A Organização deve conduzir auditorias internas periódicas para determinar se o Sistema de Gestão da Qualidade:

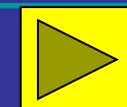
a) Está conforme com o planeamento acordado (ver 7.1), com os requisitos da norma e com os requisitos dos Sistema de Gestão da Qualidade estabelecidos pela Organização;

b) É efectivamente implementado e mantido;

 O programa de auditorias deve ser planeado tendo em consideração o estado e a importância dos processos e das áreas a serem auditadas, assim como os resultados de auditorias anteriores. Os critérios, o âmbito, a frequência e as metodologias da auditoria devem ser definidas. A selecção dos auditores deve garantir objectividade e imparcialidade do processo da auditoria. Os auditores não devem auditar o seu próprio trabalho;



- Plano e Programa de Auditorias Internas
(Processo, Produto, Sistema da Qualidade)
- Qualificação e Requisitos da Equipa Auditora
(Independência, Formação, Curricula)
- Quadro de Auditores
- Programa de Auditoria





Sub-secção 8.2 -Monitorização e Medição

8.2.2.- Auditoria Interna (continuação)



As responsabilidades e requisitos para o planeamento e condução de auditorias, e para relatar os resultados e manter os registos (ver 4.2.4)

deve ser definido num procedimento documentado



A gestão responsável pela área auditada deve garantir que as acções para eliminar as não conformidades detectadas e as suas causas são tomadas dentro dos prazos. As actividades de seguimento devem incluir a verificação de acções tomadas e a verificação dos resultados (ver 8.5.2).

- Procedimento documentado para o processo de Auditoria Interna
- Relatórios das Auditorias e Registos da sua Análise
- Registos de Seguimento das Acções decorrentes das Auditorias Internas



Sub-secção 8.2 -Monitorização e Medição

8.2.3.- Monitorização e Medição dos Processos



A organização deve aplicar métodos adequados para monitorar e, quando aplicável, medir os processos do Sistema de Gestão da Qualidade. Estes métodos devem demonstrar a aptidão dos processos para atingir os resultados planeados. Quando não forem atingidos os resultados planeados, devem ser executadas correcções e tomadas as acções correctivas apropriadas para garantir a conformidade do produto.

- Manual da Qualidade (...Processos-C)
- Mapas de Processos (Encadeamento, Relações, Responsabilidades,....)
- Planos de Controlo dos Processos (Auditorias de Processos, de Produto)
- Ferramentas (Ex: AMDEC - Processo, Audits Pontuadas, Taxas de Concretização de Acções Correctivas Retornos do clientes, Taxas de Não Conformidade, Taxas de Re-processamento, etc)
- Registos de Controlo dos Processos (Auditorias de Processos) Taxa de Retornos do clientes,
- Taxas de Re-processamento, etc)
- Controlo de Custos, Capacidades, Tempos de Ciclo Contingências





Sub-secção 8.2 -Monitorização e Medição

8.2.4.- Monitorização e Medição do Produto



A organização **deve** monitorizar e medir as características do produto para verificar que os requisitos para o produto são obtidos. Isto **deve** ser efectuado em etapas apropriadas do processo de realização do produto de acordo com o planeado (ver 7.1);



A evidência da conformidade com os critérios de aceitação **deve** ser mantida. Os registos **devem** indicar o(s) responsáveis com autoridade para a libertação do produto (ver 4.2.4);



A libertação do produto e o fornecimento do serviço **não devem** prosseguir até que todas as actividades planeadas (ver 7.1) tenham sido satisfatoriamente completadas, **excepto quando aprovado por um responsável com autoridade** e quando aceite pelo cliente.

- Identificação das Características
- Monitorizar e ou Medir
- Planos de Inspeção e Ensaio
- Instruções de Inspeção e Ensaio
- Gamas de Controlo
- Fichas de Controlo
- Amostras Padrão
- Critérios de Aceitação Quantitativos ou Qualitativos (Ex: Desenhos ou Fotos, Cores, Sabores)
- Designação do Responsável com autoridade para liberação do produto
- Registos de Evidência da Conform.
- Taxa de Retornos do clientes,
- Taxas de Não Conformidade,
- Taxas de Re-processamento, etc)



Sub-secção 8.3 -Controlo do Produto Não Conforme



A Organização deve garantir que os produtos não conformes estão identificados e controlados de forma a impedir a sua utilização ou entrega involuntárias. O controlo efectuado e as responsabilidades e autoridades para lidar com produto não conforme **devem estar estabelecidas em procedimento documentado;**



A Organização deverá lidar com as não conformidades de um ou mais das seguintes formas:

- a) Empreendendo acções de modo a eliminar as não conformidades detectadas;
- b) Autorizando a sua utilização, libertação ou aceitação sob permissão de um responsável com autoridade para tal e, quando aplicável, pelo cliente;
- c) Empreendendo acções de modo a tornar o produto apto a ser utilizado ou aplicado;

- Procedimento documentado para controlo do produto não conforme
- Matriz de Responsabilidades
- Tipificação de Não Conformes
- Registo de Não Conformes , Acções Tomadas (previsto no Plano de Vigilância) e Fecho
- Ajudas Visuais (Amostras padrão, Critérios de Aceitação)





Sub-secção 8.3 -Controlo do Produto Não Conforme (continuação)



-  **Devem ser mantidos registos da evidência das não conformidades, acções tomadas, incluindo derrogações obtidas (ver 4.2.4);**
-  **Após a correcção de uma não conformidade, o produto deve ser reverificado para demonstrar a conformidade com os requisitos;**
-  **Quando a não conformidade for detectada após o fornecimento ou iniciada a sua utilização, o Organização deve tomar as acções necessárias e apropriadas aos efeitos ou potenciais efeitos da não conformidade.**

- **Registos da Análise do Impacto das Acções Correctivas noutros Produtos, Serviços, ou Processos**
- **Registos de Derrogação**
- **Indicadores sobre o tipo , frequência e causas das não conformidades**



Sub-secção 8.4 -Análise de Dados

 A Organização deve determinar, recolher e analisar dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade e para avaliar quando podem ser tomadas acções de melhoria contínua da sua eficácia. Isto deve incluir dados gerados pelas actividades de medição e monitorização e por outras fontes relevantes.

 A análise dos dados deve fornecer informação que inclua:

- a) satisfação do cliente (ver 8.2.1)
- b) conformidade do produto com os requisitos (ver 7.2.1)
- c) características e tendências dos processos e produtos, incluindo oportunidades para acções preventivas;
- d) informações relevantes sobre a aptidão dos fornecedores

- Métodos de Processamento de dados em cada processo-chave
- Registos de Reclamações de Clientes
- Quantificação e Análise (*Paretos, Tendências, Médias Ponderadas, Deslizantes, Correlações*)
- Tipificação de Não conformidades
- Registos de Não Conformidades Internas e Externas
- Actas de Reuniões de tomada de decisão
- Taxa de Retornos do clientes,
- Taxas de Não Conformidade,
- Taxas de Re-processamento, etc)
- Resultados de Ensaios
- Custos da Não Qualidade
- Avaliação de Fornecedores





Sub-secção 8.5 -Melhoria

8.5.1.- Melhoria Contínua



A organização deve melhorar

**continuamente a eficácia do Sistema de
Gestão da Qualidade, através da Política
da Qualidade, Objectivas da Qualidade,
resultados das auditorias, análise de
dados, acções correctivas e preventivas e
da revisão pela gestão.**

- **Objectivos Globais e Sectoriais**
- **Indicadores de Eficiência e Eficácia (relacionados com os objectivos da qualidade) para o Sistema da Qualidade e para os Processos -Chave**
- **Planos de Acções de melhoria,(com prazos e responsáveis)**
- **Actas de Revisão pela Direcção**
- **Métodos de Seguimento dos Indicadores (Gráficos, Relatórios)**
- **Registos de Seguimento e de Fecho das Acções**
- **Relatórios das Auditorias**

Responsabilidade da Direcção:

- Definir a visão, missão, os valores da organização e os eixos estratégicos
- Divulgar e envolver através de acções de comunicação;
- Desenvolver os princípios da Gestão da Qualidade

Planear

P

A

Agir

- Modificar a afectação dos recursos ao conjunto dos processos e ajustar o plano dos recursos humanos;
- Actualizar objectivos;
- Rever indicadores de desempenho;

D

Fazer

- Assegurar em permanência a pertinência e a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade em vigor;
- Fixar objectivos operacionais e afectar recursos necessários

C

Verificar

- Avaliar a adequabilidade dos objectivos fixados em relação à satisfação de cada um dos actores envolvidos;
- Verificar que os objectivos operacionais são atingidos



Sub-secção 8.5 -Melhoria

8.5.2.- Acções Correctivas



 A organização deve implementar acções para eliminar as causas das não conformidades e prevenir a sua reocorrência. As acções correctivas devem ser apropriadas aos efeitos das não conformidades detectadas.

 Deve ser estabelecido um procedimento documentado que defina requisitos:

- a) revisão das não conformidades (incluindo reclamações dos clientes);
- b) determinação das causas das não conformidades;
- c) avaliação da necessidade de acções que garantam a não reocorrência das não conformidades;
- d) determinação e implementação das acções necessárias;
- e) registo dos resultados das acções implementadas (ver 4.2.4);
- f) revisão das acções correctivas implementadas.

- Procedimento documentado para o estabelecimento, seguimento e fecho das acções CORRECTIVAS
- Planos de Acções Correctivas
- Treino em Trabalho de Equipa e em Métodos de IRP (Identificação e Resolução de Problemas)
- Registos de Seguimento e Fecho de Acções
- Disseminação interna e externa dos resultados das Acções Correctivas
- Actualização da documentação



Sub-secção 8.5 -Melhoria

8.5.3.- Acções Preventivas



 A organização deve determinar acções preventivas para eliminar as causas de potenciais não conformidades para prevenir a sua ocorrência. As acções preventivas implementadas devem ser apropriadas ao efeito dos potenciais problemas.

 Um procedimento documentado deve ser estabelecido para determinar os requisitos para:

- a) identificação de não conformidades potenciais e suas causas
- b) avaliação da necessidade da acção para prevenir ocorrência de não conformidade
- c) determinar e implementar as acções necessárias
- d) registo dos resultados das acções implementadas (ver 4.2.4), e
- e) revisão das acções preventivas implementadas

- Procedimento documentado para o estabelecimento, seguimento e fecho das Acções Preventivas
- Identificação de Não conformidades potenciais nos processos-chave
- Treino em Trabalho de Equipa e em Métodos de Análise de Prevenção do Risco (AMDEC, QFD, Árvores de Falhas, POE- Planos de Experiências)
- Registos de Seguimento e Fecho de Acções Preventivas
- Disseminação interna e externa dos resultados das Acções



- ✓ Garantir a satisfação do Cliente;
- ✓ Partilhar o que sabe;
- ✓ Utilizar as conclusões dos meios de medição e avaliação (relatórios de auditorias, não conformidades, indicadores de qualidade) para promover o progresso e em nenhum caso para sancionar as pessoas;
- ✓ Privilegiar o bom senso e a pro-actividade;
- ✓ Explicar o “porquê” antes do “como” e incentivar “quem” vai fazer;
- ✓ Reforçar as relações inter-funcionais com sectores e colaboradores;
- ✓ Estimular a criatividade e a inovação sobre toda a forma;
- ✓ Ser perseverante e persistente;
- ✓ Provar pelos actos e atitudes a autenticidade dos propósitos;
- ✓ Promover o respeito pelas pessoas





MISSÃO

Finalidade

A razão de existir da empresa

Valores

Aquilo em que a empresa acredita

Estratégia

A posição competitiva e a competência distintiva

Padrões e Comportamentos

As políticas e padrões que suportam a competência distintiva e o sistema de valores

DECLARAÇÃO

ANÁLISE INTERNA

-“SWOT”
-CONTINUIDADE

CRITÉRIOS

ALTERNATIVAS

-RISCOS
-MUDANÇAS
-TENDÊNCIAS

ANÁLISE EXTERNA

Visão e Missão

Eixo Estratégico 1

Eixo Estratégico 2

Eixo Estratégico n

Factores Chave de Sucesso

Plano Estratégico

- Políticas
- Objectivos
- Prioridades
- Engenharia Financeira
- Recursos Humanos
- Tecnologia e Saber Fazer

Planos Operacionais

- Processos Chave
- Desdobrar Objectivos
- Indicadores
- Formação Específica
- Melhoria Contínua

Gestão pela Qualidade Total

Sistema Português da Qualidade

SPQ



7

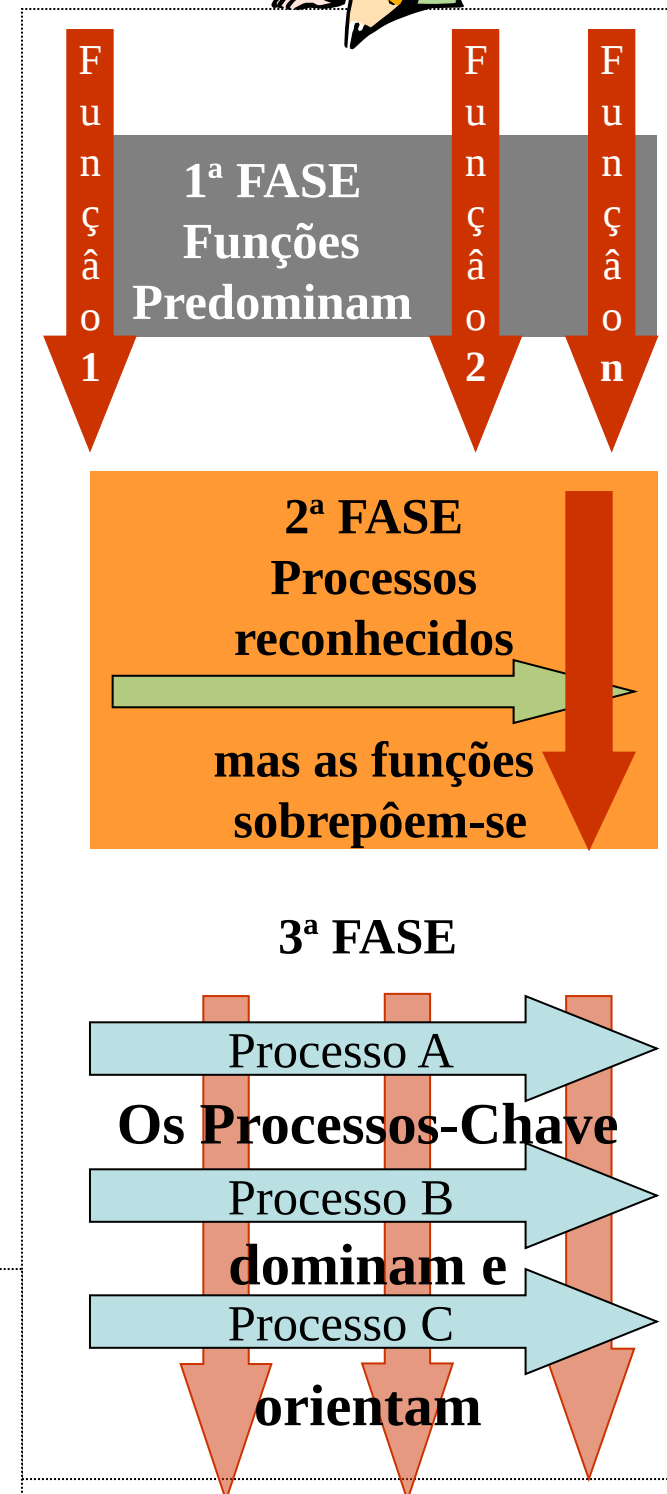
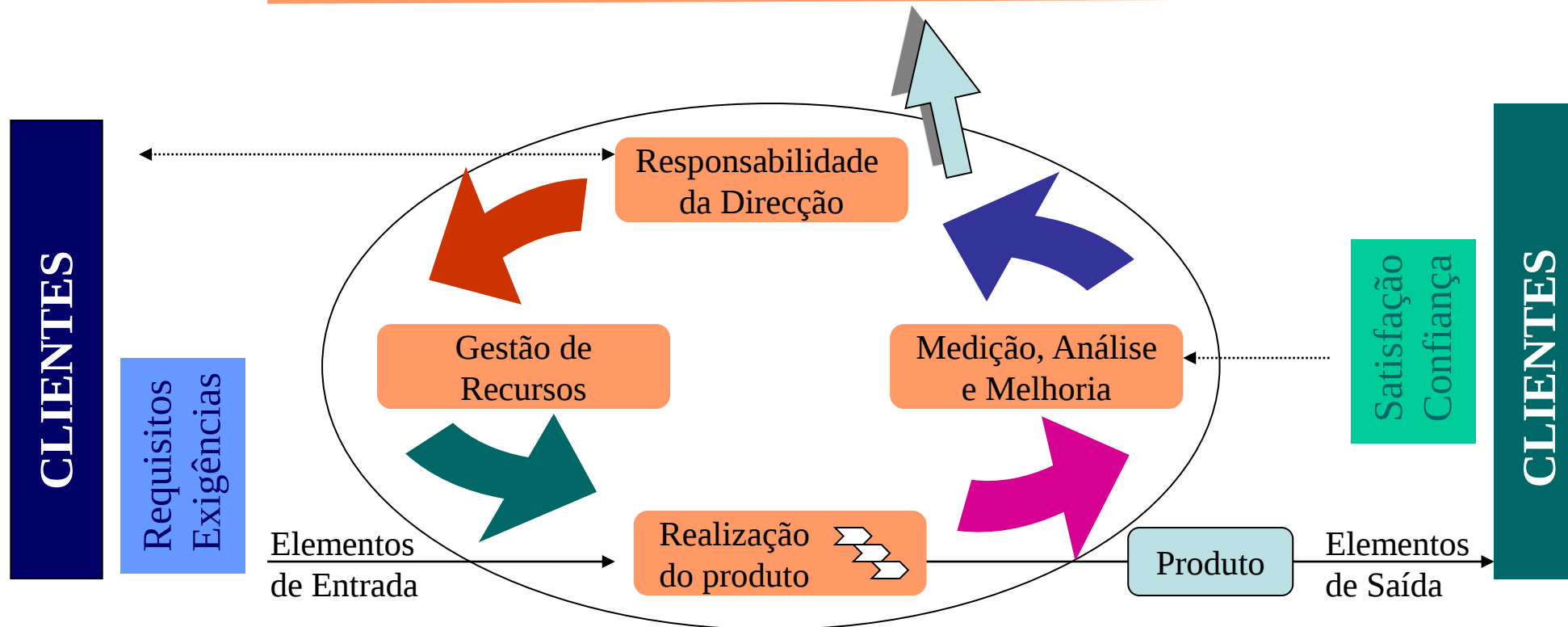
- *Conselho Nacional da Qualidade*
- *Instituto Português da Qualidade*
- *Entidades Acreditadas e Qualificadas*

Subsistemas

- Normalização
- Metrologia
- Qualificação – Acreditação e certificação
 - » *Organizações- Sistemas de Qualidade*
 - » *Produtos*
 - » *Pessoas*
 - » *Prémio de Excelência*
 - » *Índice Nacional de Satisfação do Cliente*

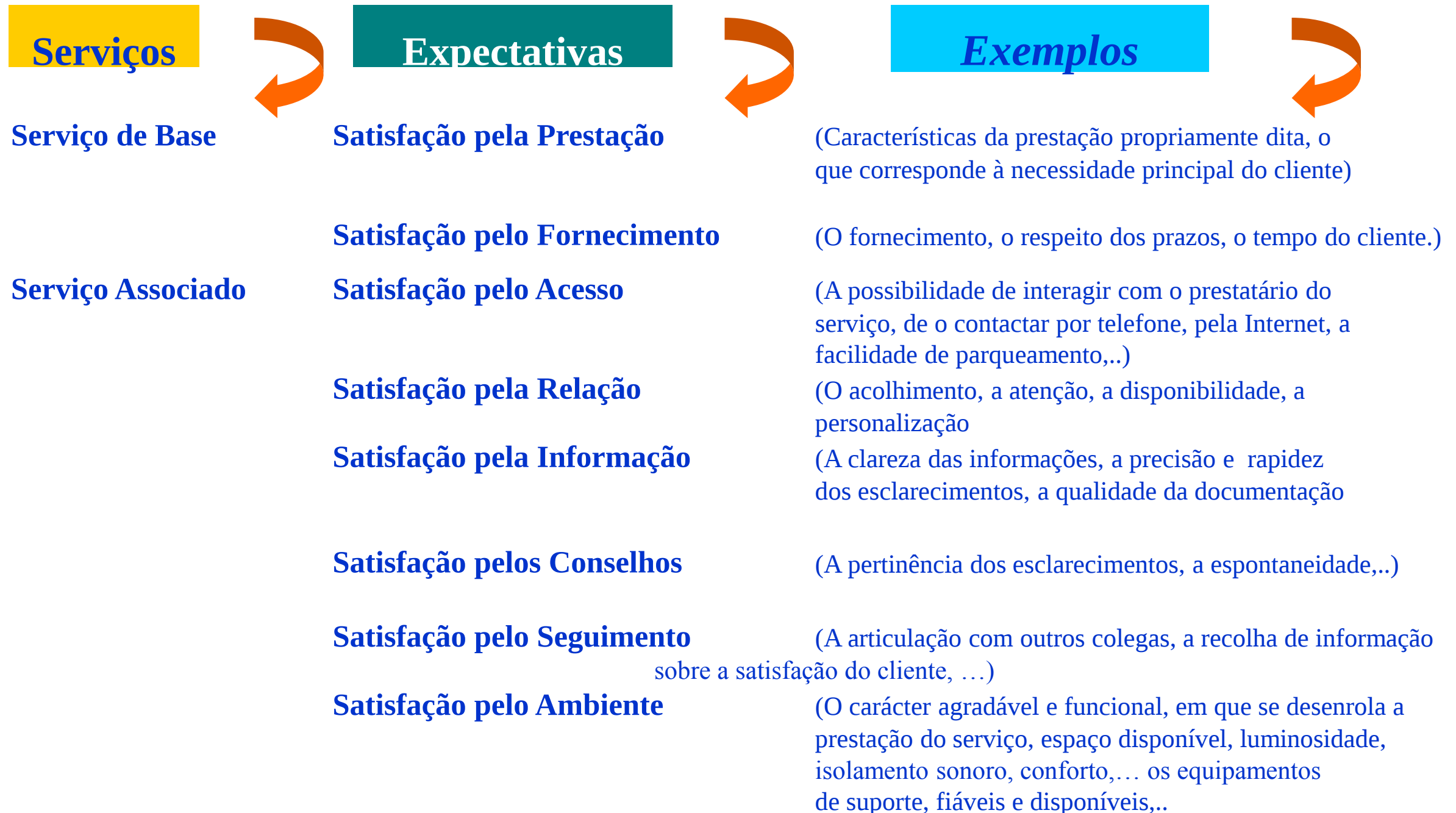


Melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade

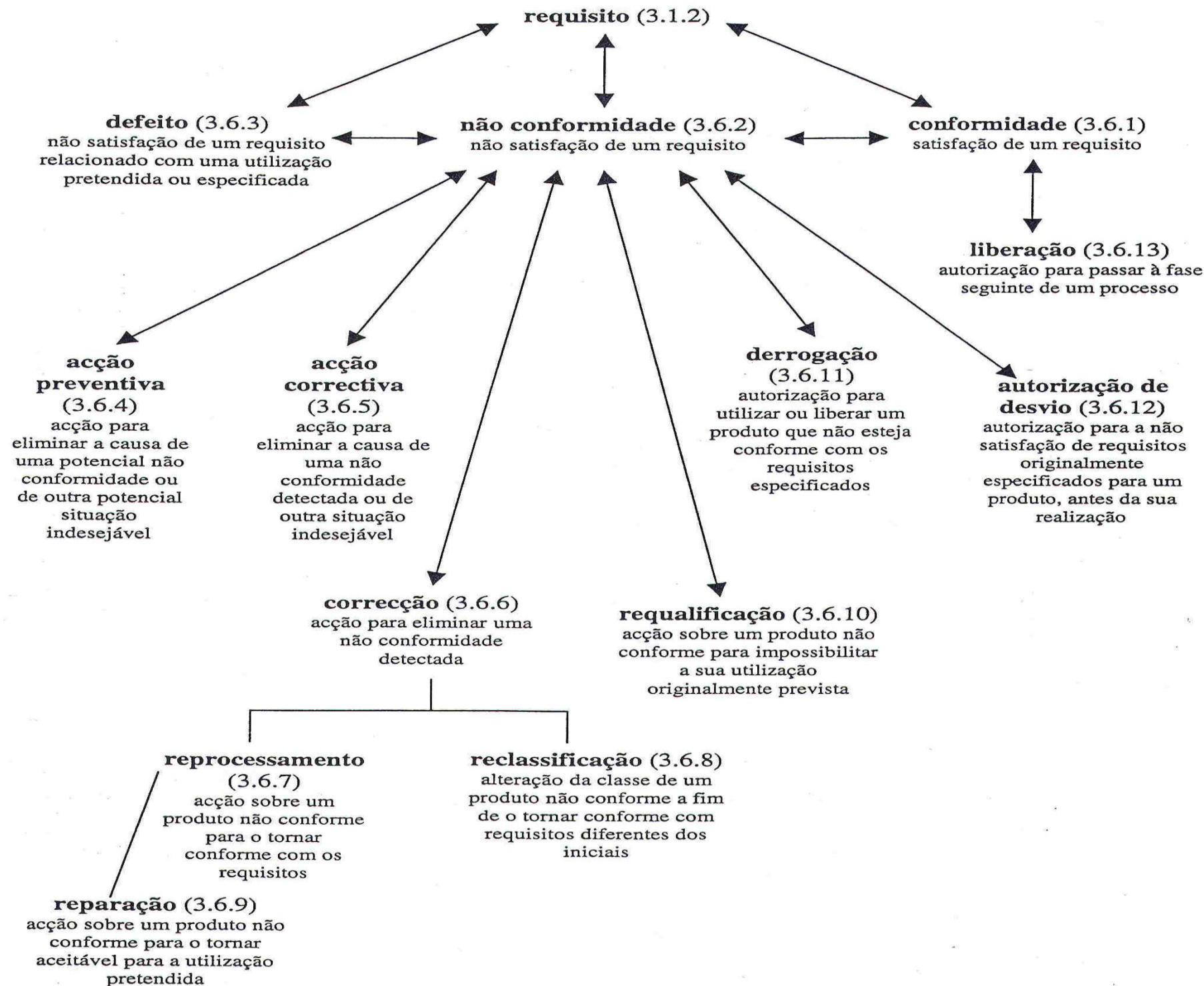


ESTRATÉGIA DO SERVIÇO

Tipos de Serviços e Expectativas do Cliente



Relação entre conceitos e apresentação gráfica



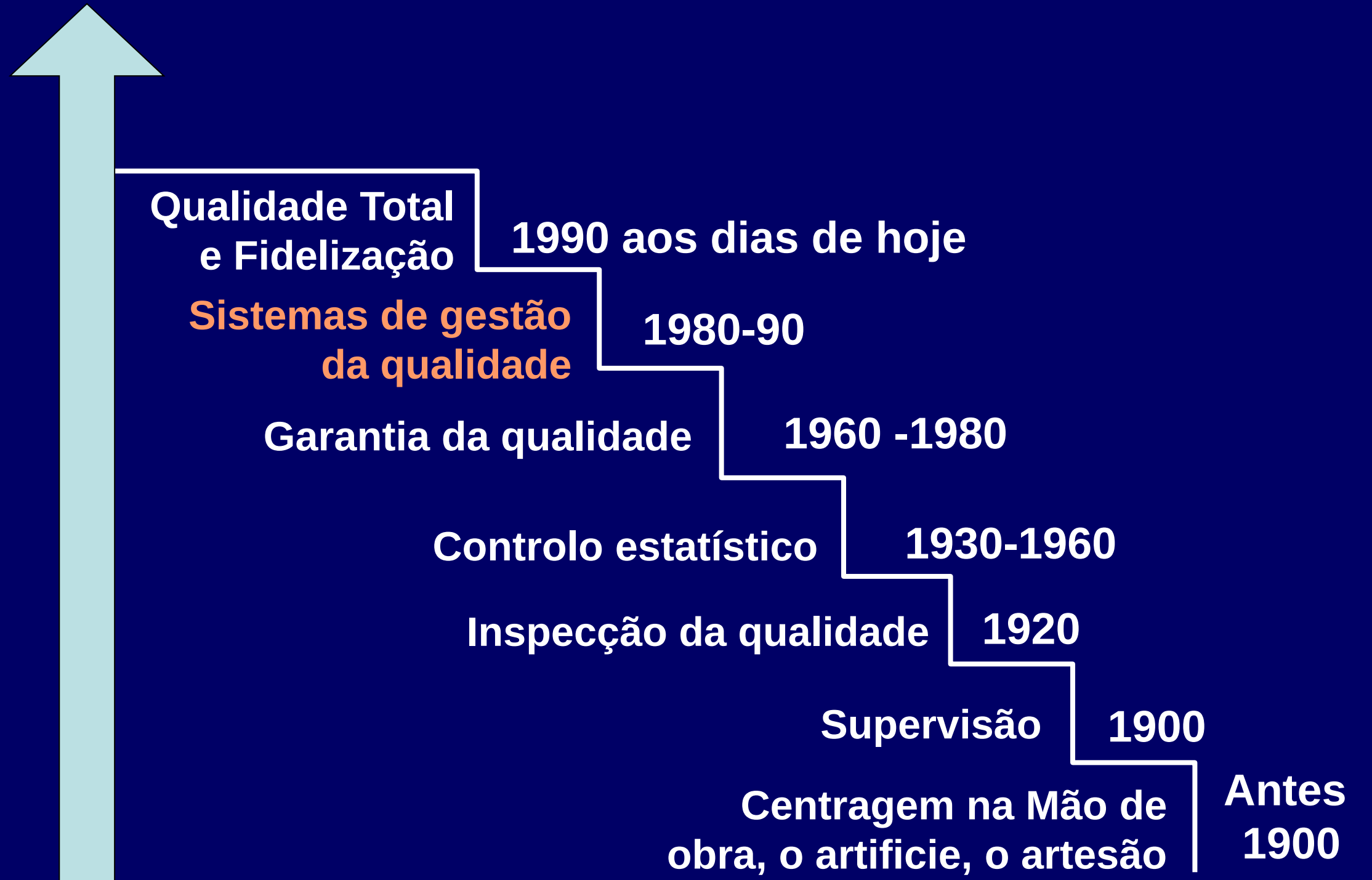
Sistema de Gestão da Qualidade NP EN ISO 9001:2000

Concepção e Implementação Os Novos Paradigmas

Quadro de referência mental que domina a maneira como as pessoas pensam e agem
(crenças, atitudes, comportamentos)

- **A satisfação dos Clientes como a medida final do sucesso, fonte de lucros e de crescimento**
- **Relacionamentos baseados na partilha de valores, crenças e de missão comum.**
- **Consolidação das tarefas fragmentadas em blocos homogêneos e coerentes.**
- **Redução do número de regras priorizando a agilidade e a flexibilidade**
- **Ênfase na educação e na prevenção como garantias da qualidade**

Evolução da Abordagem à Qualidade



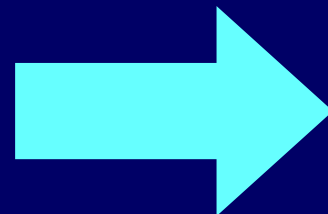
Qualidade o que é?

Grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas. NP EN ISO 9000:2000

Nota: deve ser definida e especificada e começa pela identificação das necessidades do utilizador

- **Qualidade da concepção**
- **Qualidade do fabrico/prestação do serviço**
- **Qualidade de utilização**
- **Qualidade relacional**

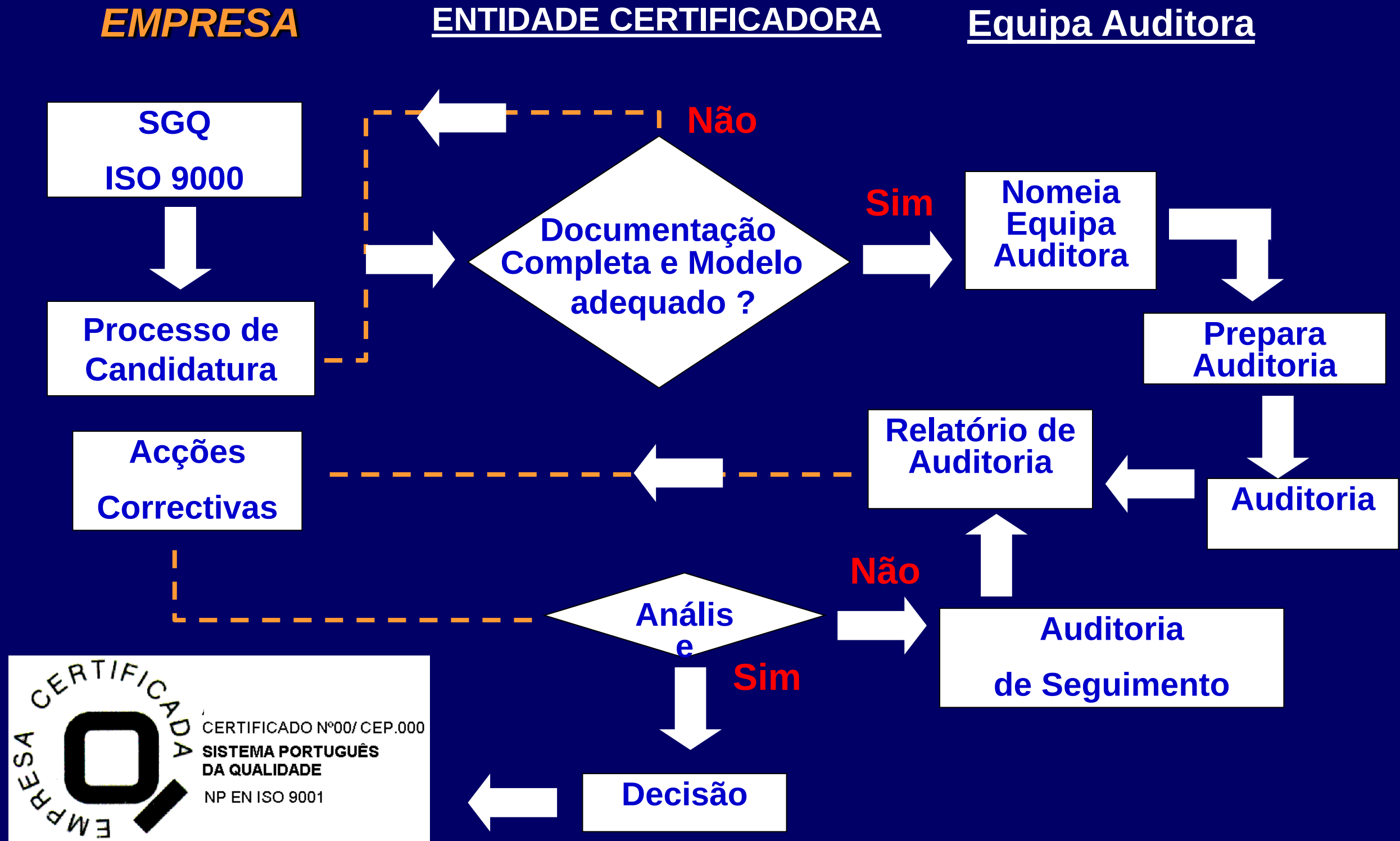
Características
da qualidade



- Tecnológicas – Físicas, Químicas,
- Durabilidade
- Estéticas Contratuais
- Legais
- Segurança, Ergonómicas
- Protecção Ambiente
- Sensoriais
- Comportamentais

O PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO

7





Sub-secção 4.1 - Requisitos Gerais - (continuação):

 Estes processos devem ser geridos pela Organização de acordo com os requisitos da Norma.

 Quando a Organização optar por um funcionamento externo de um destes processos, que afecte a conformidade do produto com os requisitos, a Organização deve assegurar o controlo desses processos. O controlo desses processos deve ser indicado no Sistema de Gestão da Qualidade.

 **Nota:** Os processos necessários para o Sistema de Gestão da Qualidade acima referidos devem incluir processos para as actividades de gestão, provisão de recursos, realização do produto e medição.

Interpretação: (../..) Como exemplos de evidências:

- Matrizes de análise dos processos-chave (críticos)
- Indicadores de eficácia dos processos
- Método de monitorização, medição e análise dos processos
- Identificação e avaliação do desempenho dos sub-contratados

