

Abel Pinto

# ISO 9001:2015

GUIA PRÁTICO

ISO  
9001:2015

LIDERANÇA

MELHORIA

FOCO NO  
CLIENTE

ABORDAGEM  
POR  
PROCESSOS

DECISÕES  
BASEADAS  
EM  
EVIDÊNCIAS

GESTÃO DAS  
RELAÇÕES

COMPROMETIMENTO  
DAS PESSOAS



# Índice

<b>SOBRE O AUTOR</b> .....	V
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	VI
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 INTRODUÇÃO PARA OS PRINCIPIANTES .....	1
1.1.1 O que é a qualidade? .....	1
1.1.2 Qual a importância da qualidade? .....	2
1.1.3 O que significa a sigla ISO? .....	2
1.1.4 O que é uma norma? .....	2
1.1.5 De que forma a organização beneficia com a implementação de um sistema de gestão da qualidade? .....	3
1.1.6 O que significa obter a certificação da qualidade? .....	3
1.1.7 A certificação tem algum período de validade? .....	4
1.1.8 Quem decide a implementação do sistema de gestão da qualidade? .....	4
1.1.9 Quais as etapas para a implementação do sistema de gestão da qualidade? .....	4
1.2 PRINCIPAIS ALTERAÇÕES INTRODUZIDAS NA VERSÃO DE 2015 .....	5
1.3 A ABORDAGEM POR PROCESSOS .....	14
1.4 A OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS .....	19
1.5 O CICLO PDCA .....	21
1.6 BREVE INTRODUÇÃO ÀS FERRAMENTAS DA QUALIDADE .....	22
1.6.1 Diagrama de Pareto .....	23
1.6.2 Diagrama de Ishikawa .....	24
1.6.3 Fluxograma .....	26
1.6.4 Diagrama de Dispersão .....	27
1.6.5 Histograma .....	28
1.6.6 <i>Brainstorming</i> .....	30
1.6.7 Matriz GUT .....	32
1.6.8 <i>Balanced scorecard</i> .....	33
1.6.9 5W2H .....	36
1.6.10 <i>Six sigma</i> .....	36
1.6.11 FMEA .....	37
1.6.12 <i>Benchmarking</i> .....	39
1.6.13 5Ss .....	40
1.7 DESMISTIFICAR CERTOS MITOS .....	43
1.7.1 “Em equipa que ganha não se mexe” .....	43
1.7.2 “A qualidade é cara” .....	44
1.7.3 “A qualidade é só papelada” .....	44
1.7.4 “A qualidade não é para nós” .....	45
1.7.5 “Não precisamos da qualidade” .....	45
1.7.6 “A qualidade é subjetiva” .....	45

<b>2 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO</b>	47
2.1 COMPREENDER A ORGANIZAÇÃO E O SEU CONTEXTO	47
2.2 COMPREENDER AS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS	48
2.3 DETERMINAR O ÂMBITO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	49
2.4 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE E RESPECTIVOS PROCESSOS	50
2.5 MANUAL DA QUALIDADE	53
2.6 REQUISITOS A AUDITAR	65
<b>3 LIDERANÇA</b>	67
3.1 LIDERANÇA E COMPROMISSO	67
3.2 FOCO NO CLIENTE	69
3.3 FUNÇÕES, RESPONSABILIDADES E AUTORIDADES ORGANIZACIONAIS	71
3.4 REQUISITOS A AUDITAR	78
<b>4 PLANEAMENTO</b>	81
4.1 AÇÕES PARA TRATAR RISCOS E OPORTUNIDADES	81
4.2 OBJETIVOS DA QUALIDADE E PLANEAMENTO PARA OS ATINGIR	83
4.3 PLANEAMENTO DAS ALTERAÇÕES	92
<b>5 SUPORTE</b>	95
5.1 RECURSOS	95
5.2 COMPETÊNCIAS	110
5.3 CONSCIENCIALIZAÇÃO	124
5.4 COMUNICAÇÃO	124
5.5 INFORMAÇÃO DOCUMENTADA	125
5.6 REQUISITOS A AUDITAR	148
<b>6 OPERACIONALIZAÇÃO</b>	153
6.1 PLANEAMENTO E CONTROLO OPERACIONAL	153
6.2 REQUISITOS PARA PRODUTOS E SERVIÇOS	154
6.3 DESIGN E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS	164
6.4 CONTROLO DOS PROCESSOS, PRODUTOS E SERVIÇOS DE FORNECEDORES EXTERNOS	169
6.5 PRODUÇÃO E PRESTAÇÃO DO SERVIÇO	179
6.6 LIBERTAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS	192
6.7 CONTROLO DE SAÍDAS NÃO CONFORMES	192
6.8 REQUISITOS A AUDITAR	199
<b>7 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO</b>	203
7.1 MONITORIZAÇÃO, MEDIÇÃO, ANÁLISE E AVALIAÇÃO	203
7.2 AUDITORIA INTERNA	206
7.3 REVISÃO PELA GESTÃO	221
7.4 REQUISITOS A AUDITAR	223
<b>8 MELHORIA</b>	225
8.1 GENERALIDADES	225
8.2 NÃO CONFORMIDADE E AÇÃO CORRETIVA	226
8.3 MELHORIA CONTÍNUA	238
8.4 REQUISITOS A AUDITAR	239
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	241
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b>	247
<b>GLOSSÁRIO DE TERMOS RELACIONADOS COM A QUALIDADE</b>	253
<b>GLOSSÁRIO DE TERMOS – PORTUGUÊS EUROPEU E PORTUGUÊS DO BRASIL</b>	257

# Sobre o Autor

Doutor em Engenharia Industrial pela Faculdade de Ciências e Tecnologia, da Universidade Nova de Lisboa.

Formador, auditor e/ou consultor de qualidade, ambiente, segurança e saúde no trabalho em várias empresas e instituições.

Investigador independente nas áreas da segurança no trabalho e sistemas de gestão. Investigador convidado em várias universidades estrangeiras.

Autor ou coautor de livros nas áreas da segurança e gestão da qualidade, e autor ou coautor de artigos científicos em publicações nacionais e estrangeiras, como *Segurança, Indústria da Construção, Safety Science, Risk Analysis, Accident Analysis & Prevention*.

As suas áreas de interesse incluem sistemas complexos, gestão de sistemas e aplicação de ferramentas da inteligência artificial.

# Lista de Siglas

- AC – Ação(ões) Corretiva(s)
- AE – Auditoria Externa
- AI – Auditoria Interna
- AM – Ação de Melhoria
- DAL – Diretor Administrativo e da Logística
- D&D – Design e desenvolvimento (de produtos e serviços)
- DG – Diretor-Geral
- DP – Diretor de Produção
- DQ – Diretor da Qualidade
- EA – Equipa Auditora
- EMM – Equipamentos de medição e monitorização
- FMEA – *Failure mode and effect analysis*
- MQ – Manual da Qualidade
- NC – Não conformidade(s)
- OM – Oportunidade de Melhoria
- P&S – Produtos e serviços
- PDCA – Ciclo de gestão: *plan* → *do* → *check* → *act*
- PQ – Plano da Qualidade
- R&O – Riscos e oportunidades
- SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

# Introdução

# 1

A publicação da nova norma ISO 9001:2015 vai obrigar as organizações a perspetivar novas e importantes mudanças para responder às alterações introduzidas.

Este guia pretende ajudar as organizações a responder a um conjunto de desafios que, a curto prazo, têm de enfrentar e vencer – a alteração de alguns procedimentos e formas de evidenciar a conformidade e o empenho e que abrangem toda a pirâmide hierárquica, a começar na gestão de topo. No entanto, não esquece os que se estão a iniciar e que pretendem iniciar a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), pelo que o primeiro ponto desta introdução a eles se destina.

A decisão de implementar um SGQ é uma decisão estratégica da gestão de topo e como tal tem de ser assumida; o empenho, o envolvimento e a liderança da gestão de topo é essencial para o sucesso da gestão da qualidade.

Este Guia pretende ser uma ferramenta prática de ajuda a todos os que pretendem efetuar a migração dos seus SGQ para a versão de 2015 da ISO 9001, e para os (gestores, gestores da qualidade, diretores e chefias médias e intermédias) que vão empreender a implementação de um SGQ nas suas organizações.

## 1.1 INTRODUÇÃO PARA OS PRINCIPIANTES

A todos os que estão agora a encetar o estudo da norma ISO 9001, por certo que várias dúvidas se lhes colocam, tais como: O que é efetivamente a qualidade? O que significa a sigla ISO? porquê (ou para quê) implementar um SGQ na organização? Quais os benefícios expectáveis para a organização? O que é a certificação e para que serve? Quais as etapas principais para a implementação de um SGQ? Quanto tempo demora a implementar?...

Esta pequena introdução tem por objetivo responder a estas dúvidas, básicas e naturais, de todos os que se estão a iniciar neste tema, de forma a facilitar-lhes a entrada no “mundo” da gestão da qualidade.

### 1.1.1 O QUE É A QUALIDADE?

A qualidade não é um conceito muito fácil de definir; o seu valor é por todos conhecido e, no entanto, definido de forma diferenciada por diferentes grupos ou camadas da sociedade, ou seja, a perceção dos indivíduos é diferente em relação aos mesmos produtos ou serviços, em função de suas necessidades, experiências e expectativas. Juran, um dos grandes impulsionadores da qualidade no pós-guerra (2.<sup>a</sup> Guerra Mundial), definiu qualidade, de forma simples e sucinta, como a “aptidão para o uso”, ou seja, diz-se que um produto ou serviço tem qualidade quando é adequado às exigências e expectativas dos utilizadores e, por isso, os deixa satisfeitos.

A preocupação com a qualidade de bens e serviços não é recente. No Código de Hamurabi, em 2150 a.C., já era evidente a preocupação com a durabilidade e funcionalidade

dade das residências, daí que o responsável pela obra fosse sacrificado caso ocorressem desabamentos.

Para se produzir produtos ou serviços com qualidade, é necessário que as organizações formem, motivem e compensem adequadamente os colaboradores, administrem criteriosamente as expectativas e percepções dos seus clientes – prometendo só o que têm a certeza de que conseguem cumprir – e estabeleçam indicadores que lhes permitam gerir (e manter) o nível de qualidade do produto/serviço prestado.

Em matéria de qualidade, a satisfação dos clientes é um fator fundamental, porque um cliente insatisfeito propaga essa impressão negativa a um elevado número de pessoas, ao invés de um cliente satisfeito que só transmite essa percepção a um número reduzido de pessoas. Clientes insatisfeitos são um risco para a organização.

O SGQ requer tanto o estabelecimento de níveis de serviço, pela formação, motivação e compensação dos colaboradores e pela gestão das expectativas dos clientes, bem como uma organização profissional que garanta desempenhos eficazes.

### **1.1.2 QUAL A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE?**

Os clientes são cada vez mais informados e esclarecidos sendo, por consequência, mais exigentes. Por outro lado, em tempos de crise, é fundamental que as organizações sejam eficientes, reduzindo os seus custos, e fidelizem os clientes, aumentando a sua satisfação, de forma a, pelo menos, conservarem os seus resultados financeiros no curto e médio prazos. Algumas organizações concentram-se, essencialmente, em introduzir melhorias técnicas e tecnológicas, sem questionar a necessidade dessas melhorias, e muito menos a sua oportunidade, sendo os benefícios assim conseguidos da mesma ordem de grandeza dos custos da não qualidade.

Abreviadamente, a qualidade sustentável dos produtos e serviços produzidos pela organização assegura a satisfação dos clientes (com produtos/serviços como o consumidor quer que sejam e que custem o que ele está disposto a pagar) e, por consequência, a sua fidelização; bem como fruto da gestão por processos, a diminuição dos desperdícios e gastos supérfluos e a consequente diminuição dos custos.

### **1.1.3 O QUE SIGNIFICA A SIGLA ISO?**

É uma expressão com génese na palavra grega *isos*, que significa uniforme ou homogéneo. ISO é, também, o acrónimo de International Organization for Standardization (Organização Internacional para a Normalização), a qual tem por finalidade a promoção da harmonização universal, de forma a eliminar as barreiras que causam entrave ao comércio mundial. É uma organização sediada em Genebra, na Suíça, e que tem por objeto o desenvolvimento, publicação e promoção de normas e padrões de alcance mundial, as quais exprimem o consenso dos diferentes países que a compõem, com o propósito de facilitar o comércio mundial. A ISO tem 130 países membros e trabalha com 180 comités técnicos e centenas de subcomités e grupos de trabalho. O Instituto Português da Qualidade é o representante português.

### **1.1.4 O QUE É UMA NORMA?**

É um documento de referência elaborado por um grupo de peritos em determinada área, com o objetivo de estabelecer um conjunto de regras, características ou procedimentos, de forma a uniformizar produtos, métodos...

A ISO publicou uma série de quatro normas internacionais para a gestão da qualidade. Não estão direcionadas para setores, ou produtos, ou serviços. Têm por objetivo orientar a implantação de sistemas de gestão da qualidade em organizações, independentemente do seu setor, tipo ou dimensão.

A série ISO 9000 é composta pelas seguintes normas:

- ISO 9000 – Fundamentos e vocabulário: descreve os fundamentos do SGQ e especifica a sua terminologia;
- ISO 9001 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos: especifica os requisitos do SGQ para assegurar a capacidade da organização em fornecer produtos e/ou serviços que satisfaçam as expectativas dos clientes e demonstrar a sua conformidade;
- ISO 9004 – Sistemas de gestão da qualidade – Guia para melhoria da performance: sugere diretrizes para implementação de um SGQ, incluindo os processos de melhoria contínua, para alcançar a satisfação dos clientes e de outras partes interessadas;
- ISO 19011 – Auditorias internas da qualidade e do ambiente: recomenda requisitos para a gestão e condução de auditorias da qualidade e do ambiente.

### **1.1.5 DE QUE FORMA A ORGANIZAÇÃO BENEFICIA COM A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE?**

A gestão da qualidade obriga as organizações a adotar um conjunto de requisitos para abordarem, de forma sistemática, padronizada e adaptada às suas atividades, de modo a melhorar o seu desempenho e conhecer e satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes, com o intuito de aumentar a sua satisfação.

De uma forma muito sucinta, pode-se apontar o seguinte conjunto de benefícios:

- Melhoria da qualidade dos produtos/serviços;
- Fomento do envolvimento dos colaboradores;
- Melhoria da satisfação dos clientes;
- Fomento da fidelização dos clientes;
- Melhoria da imagem e da posição competitiva da organização nos mercados;
- Aperfeiçoamento da produção (redução dos desperdícios);
- Aumento da produtividade (pela utilização mais eficiente dos recursos);
- Redução dos custos;
- Garantia da manutenção dos postos de trabalho;
- Aumento do lucro (por consequência dos anteriores).

### **1.1.6 O QUE SIGNIFICA OBTER A CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE?**

Significa que uma entidade independente, reconhecida pelo organismo nacional de acreditação (o Instituto Português da Qualidade em Portugal), avaliou o SGQ da organização e considerou que este cumpre os requisitos da norma ISO 9001.

A certificação apresenta vantagens, tanto ao nível interno, como ao nível externo. Internamente, assinala-se a melhoria do funcionamento da organização, porque a certificação da qualidade opera como fator motivador, ao exigir a participação de todos e ao estabelecer obrigações na formação dos recursos humanos, contribuindo para a criação de uma nova

# Operacionalização

# 6

Esta cláusula tem como objetivo assegurar que a organização determina os requisitos dos P&S, projeta e desenvolve devidamente os seus P&S e planeia, executa e controla os processos necessários ao fornecimento dos P&S que produz, de forma a garantir a sua conformidade com os requisitos. Identifica e rastreia os seus P&S, quando necessário.

Esta cláusula (8) engloba todos os processos da cadeia de fornecimento de P&S e está dividida em sete subcláusulas.

## 6.1 PLANEAMENTO E CONTROLO OPERACIONAL

A subcláusula “Planeamento e controlo operacional” (8.1) estipula que:

“A organização deve planear, implementar e controlar os processos (ver 4.4) necessários para satisfazer os requisitos para o fornecimento de produtos e serviços e para implementar as ações determinadas na secção 6, ao:

- a) Determinar os requisitos para os produtos e serviços;
- b) Estabelecer critérios para:
  - 1) Os processos;
  - 2) Para a aceitação de produtos e serviços;
- c) Determinar os recursos necessários para obter a conformidade com os requisitos de produto e serviço;
- d) Implementar o controlo dos processos de acordo com os critérios;
- e) Determinar, manter e reter informação documentada na medida do necessário:
  - 1) Para ter a confiança de que os processos foram realizados conforme planeado;
  - 2) Para demonstrar a conformidade de produtos e serviços com os respetivos requisitos.

As saídas deste planeamento devem ser adequadas para a operacionalização da organização. A organização deve controlar as alterações planeadas e rever as consequências das alterações não desejadas, empreendendo, conforme necessário, ações para mitigar quaisquer efeitos adversos.

A organização deve assegurar o controlo dos processos subcontratados (ver 8.4).”

Esta secção tem como objetivo assegurar que a organização planeia, executa e controla os processos necessários ao fornecimento do P&S e assegura a sua conformidade com os requisitos.

A organização deve planear e desenvolver os processos necessários à realização dos produtos e serviços, considerando:

- Os objetivos da qualidade e os requisitos contratuais, estatutários e regulamentares associados;
- Os processos relacionados com os P&S, respetiva documentação e recursos as-

sociados;

- As verificações, validações, monitorizações e inspeções requeridas;
- O controlo dos processos contratados externamente;
- Os critérios de aceitação dos P&S;
- A informação documentada necessária para proporcionar evidência objetiva.

Sempre que ocorram desvios ao que foi planeado, a organização deve analisar e avaliar as suas potenciais consequências e determinar as ações necessárias para mitigar os efeitos negativos dos riscos.

A organização deve manter a vigilância sobre todas as alterações internas e externas que possam interferir nos processos e planejar as alterações necessárias à sua contínua atualização e melhoria.

Nesta secção, a organização deve ser capaz de evidenciar que:

- Determina os requisitos dos seus P&S;
- Planeia, implementa e controla os processos adequados e suficientes para cumprir os requisitos de fornecimento dos P&S;
- Estabelece critérios para os processos e para a aceitação dos P&S e controla os processos de acordo com os critérios definidos;
- Determina os recursos necessários para obter a conformidade dos P&S;
- Determina a informação documentada e a informação de que necessita reter para assegurar que os processos são conduzidos de acordo com as disposições planeadas e para demonstrar a conformidade dos P&S fornecidos;
- As alterações são planeadas e a sua implementação é controlada;
- Os processos contratados externamente são controlados.

## 6.2 REQUISITOS PARA PRODUTOS E SERVIÇOS

A subcláusula “Requisitos para produtos e serviços” (8.2) estabelece que:

### “8.2.1 Comunicação com o cliente

A comunicação com os clientes deve incluir:

- a) Fornecer informação relacionada com produtos e serviços;
- b) Processar consultas, contratos ou encomendas, incluindo retificações;
- c) Obter retorno de informação dos clientes relativa a produtos e serviços, incluindo reclamações;
- d) Gerir ou controlar a propriedade do cliente;
- e) Estabelecer requisitos específicos para ações de contingência, quando relevante.”

Esta secção tem como objetivo assegurar que a organização comunica eficazmente com os clientes e determina as suas necessidades e expectativas relativas a P&S, incluindo quaisquer alterações, e avalia e assegura a sua capacidade antes de assumir quaisquer compromissos.

De acordo com a ISO 9001:2015, cliente é “a pessoa ou organização que poderia receber ou que de facto recebe um produto ou serviço que se destina a, ou é requerido por, essa pessoa ou organização.” Daqui se conclui que cliente é o consumidor ou utilizador final, o comprador, o retalhista, o distribuidor, o beneficiário, o(s) processo(s) adjacente(s)...

Sendo o foco no cliente um dos sete novos princípios da qualidade, é de primordial importância que a organização conheça bem os seus clientes atuais e potenciais. A comunicação com os clientes é essencial para esse conhecimento e para estabelecer relações de confiança mútuas.

A organização deve estabelecer e implementar modos eficazes de comunicação com os clientes, de forma a satisfazer os seus requisitos e necessidades, os quais devem incluir:

- A informação apropriada e suficiente sobre os seus P&S, com o recurso aos meios e suportes que melhor garantam a sua transmissão;
- As ações de comunicação para resposta a consultas, contratualização e tratamento de encomendas, bem como para as eventuais retificações e alterações necessárias;
- O retorno da informação dos clientes (*feedback*) sobre os P&S, incluindo as reclamações;
- A comunicação relativa à gestão e controlo da propriedade do cliente;
- A comunicação sobre ações de contingência, quando tal for relevante (por exemplo: o comprometimento da capacidade da organização de fornecer o P&S, o procedimento de recolha e retirada do mercado de P&S não conforme, a comunicação de dados às autoridades...).

A organização deve identificar as necessidades dos seus clientes, utilizando-as para definir as características dos P&S que lhes fornece, não esquecendo os requisitos legais, regulamentares e estatutários relacionados com esses P&S. A organização deve também assegurar que a informação acerca das características e especificações dos seus P&S é suficientemente esclarecedora (por exemplo: fichas e manuais técnicos, propostas, cadernos de encargos, descrição de serviços, folhetos, catálogos, informação em *website*...).

A organização deve ainda garantir que eventuais diferenças entre os requisitos do contrato e a encomenda foram resolvidos e que a comunicação com o cliente é adequada para responder a possíveis alterações, bem como para obter informação de retorno relativa à sua satisfação, incluindo as reclamações; podem ser utilizadas plataformas eletrónicas para facilitar a comunicação com os clientes, como portais do cliente ou aplicações interativas com o cliente.

A organização deve monitorizar e controlar a comunicação com o cliente, como os tempos de resposta, assegurando que a resposta às reclamações é efetuada dentro dos prazos legais ou definidos pelo cliente.

Nesta secção, a organização deve ser capaz de evidenciar que:

- As práticas de comunicação com os clientes cumprem os requisitos expostos nesta secção;
- Os canais e meios utilizados garantem a comunicação eficaz com os clientes;
- A informação disponibilizada esclarece bem o cliente acerca das características e especificações dos P&S;
- Assegura a monitorização e controlo da comunicação com os clientes;
- Comunica aos clientes, em tempo útil, as perdas e danos de sua propriedade ou a sua inadequação para o uso;
- Tem definido o procedimento para comunicação de ações de contingência.

#### “8.2.2 Determinação dos requisitos para produtos e serviços

Ao determinar os requisitos relacionados com os produtos e serviços a propor aos clientes, a

### APROVAÇÃO DO DOCUMENTO

	Função	Nome	Razão para a nova versão
<b>Autoria</b>	DC		
<b>Validação face à norma</b>	DQ		Exemplo: Versão inicial, alteração de funções, alterações de requisitos legais ou normativos. . .
<b>Aprovação</b>	Adm.		
<b>Divulgação</b>	Aplicável a todos os colaboradores		

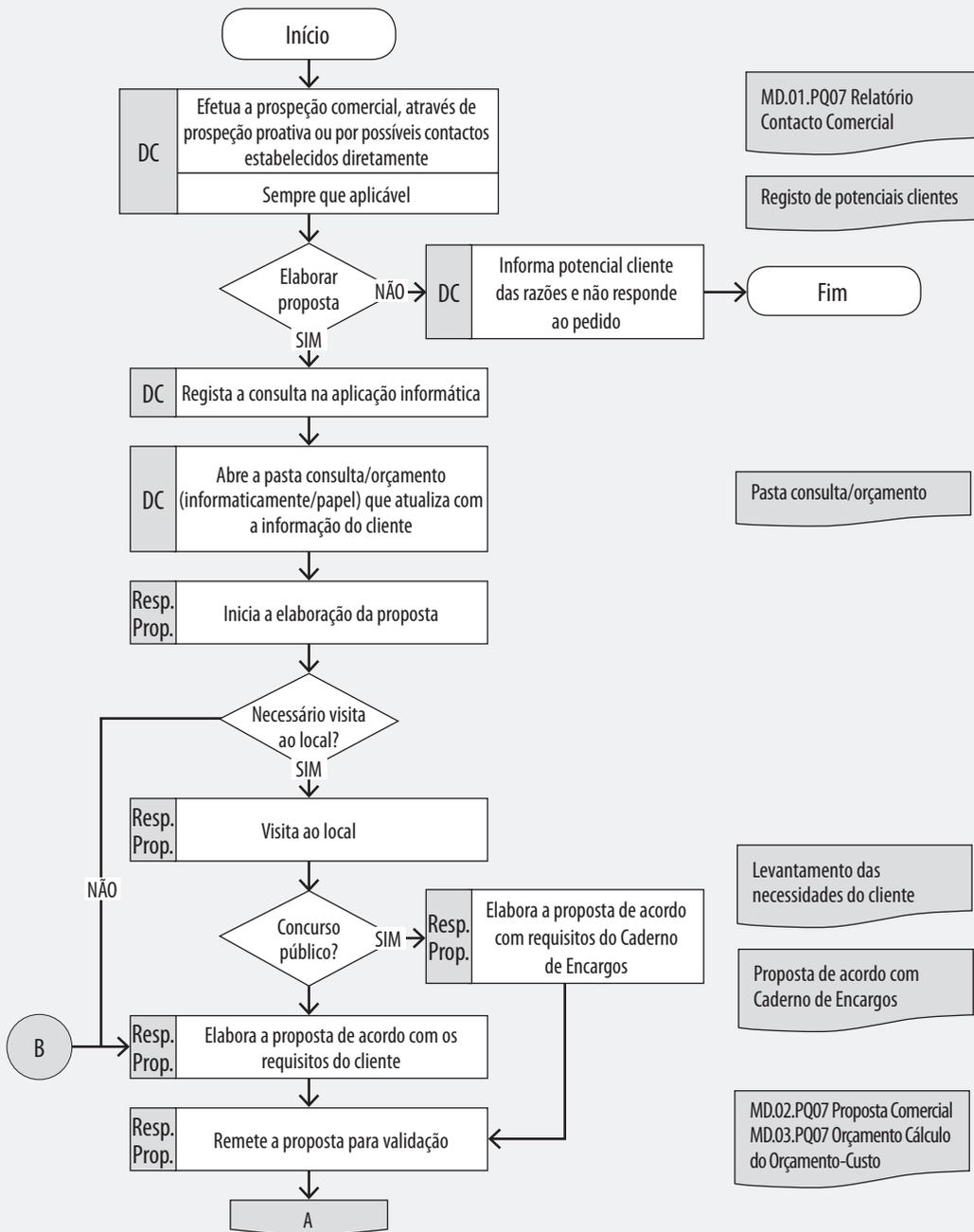
### ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E DEFINIÇÕES

DQ – Diretor da Qualidade Resp. Prop. – Responsável pela Proposta Adm. – Administração da Organização DP – Diretor de Produção	DC – Diretor Comercial PQ – Plano da Qualidade SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade
<p>A codificação da proposta/orçamento é feita de acordo com o abaixo: Ano/n.º sequencial (exemplo: 2013/001).</p> <p>A codificação e n.º do projeto é igual ao n.º da proposta/orçamento. No início de cada ano a numeração retoma no 001.</p> <p>As alterações/revisões às propostas/orçamentos, são identificadas com o n.º da respetiva revisão (as versões iniciais são identificadas com revisão 00).</p>	

### DESCRIÇÃO DO PROCESSO

<p>A <b>Organização</b> concebe a solução adequada aos requisitos do cliente, de forma controlada, empenhada e responsável. Na <b>Organização</b> poderão existir vários tipos de propostas. Propostas para fornecimento e/ou instalações de soluções aos seus clientes.</p> <p><b>Principais recursos:</b> Aplicações informáticas – Project®, MS Office®, informação técnica do cliente, viaturas, meios de comunicação, fornecedores – e materiais.</p> <p><b>Método de monitorização:</b> De acordo com o Plano Anual da Qualidade.</p>
---

**FLUXOGRAMA DO PROCESSO**



**REQUISITOS DA DOCUMENTAÇÃO****CONTROLO DA DOCUMENTAÇÃO EXTERNA E DE REFERÊNCIA**

Designação	Resp. arquivo	Local e método de arquivo	Tempo de retenção	Distribuição
Documentos de Consulta do Cliente	DC	SGQ\Comercial\Consultas_propostas	Enquanto em vigor	A quem de interesse
Adjudicação pelo Cliente	DP	SGQ\Comercial\Obras\Ano	Enquanto em vigor	A quem de interesse
Normas e Legislação Aplicável	DQ	SGQ\Normas e legislação	Enquanto em vigor	A quem de interesse

**CONTROLO DA DOCUMENTAÇÃO INTERNA E DOS REGISTOS**

Código documento controlado	Designação do documento controlado	Designação do registo	Resp. acesso	Local e método de arquivo	Tempo de retenção
MD.01.PQ07	Relatório Contacto Comercial	Relatório Contacto Comercial	DC	SGQ\Procedimentos e instruções\PR04  Registo: SGQ\Comercial\Relatórios comerciais	Enquanto em vigor  Registo: 3 anos
---	---	Pasta consulta/ /orçamento	DC	Registo: Informático\ \SGQ\Comercial\ \Consultas_propostas  Papel Pasta Consultas_ orçamentos	Tempo de retenção de acordo com estabelecido na proposta/contrato com cliente
MD.02.PQ07	Proposta Comercial	Proposta Comercial	DC	SGQ\Procedimentos e instruções\PQ07  Registo: SGQ\Comercial\Consultas_propostas	Enquanto em vigor  Tempo de retenção de acordo com estabelecido na proposta/contrato com cliente
MD.03.PQ07	Orçamento	Orçamento	DC	SGQ\Procedimentos e instruções\PQ07  Registo SGQ\Comercial\Consultas_propostas	Enquanto em vigor  Registo: Tempo de retenção de acordo com estabelecido na proposta/contrato com cliente

(continua)

# Glossário de Termos Relacionados com a Qualidade

**Análise ABC** – É um método de gestão que foi criado por Vilfredo Pareto com o objetivo de orientar os gestores para o que é essencial, sem se dispersarem com o que é acessório. É igualmente conhecido como regra 20/80 devido à proporção que patenteia (por exemplo, 20% dos defeitos resultam em 80% das reclamações dos clientes).

**Balanced scorecard** – É uma ferramenta criada por Robert Kaplan e David Norton com o objetivo de estabelecer uma interface entre a visão e a estratégia de uma organização e um conjunto coerente de métricas associadas, de forma a aferir a consecução da estratégia definida, através da análise de indicadores financeiros, de operações, clientes, colaboradores e fornecedores.

**Benchmarking** – É uma ferramenta para avaliação e comparação do desempenho de uma organização com organizações similares (ou que realizem operações similares) que sejam consideradas como as melhores na sua área de atividade.

**Cadeia de valor** – É a sequência das atividades requeridas para levar um produto ou serviço da encomenda até à entrega. Estas atividades, ligadas ao processamento de informação ou à transformação física de materiais, podem ser de valor acrescentado ou apenas de custo acrescentado.

**Capacidade** – É o volume de saídas (*output*) que um sistema consegue realizar em condições normais (por exemplo, aquilo que o sistema é capaz de realizar). Deve ser medida em tempo (horas), evitando-se indicadores como, por exemplo: peças/tempo ou clientes/tempo.

**Ciclo de inventário** – É um indicador de movimento de materiais através de um mecanismo ou através de um fluxo de valor completo calculado, dividindo-se algumas medidas de custo dos produtos pela quantidade de material inventariado.

**Ciclo PDCA** (ou ciclo de melhoria contínua) – Significa “planear-fazer-verificar-agir” e descreve o modo como as mudanças devem ser efetuadas numa organização. Não inclui apenas as etapas de planeamento e implementação da mudança, mas, também, a verificação de que as alterações resultaram na(s) melhoria(s) desejada(s), caso contrário deve-se agir ajustando ou corrigindo as ações realizadas de modo a obter o(s) resultado(s) desejado(s).

**Ciclo de produção** – É o tempo necessário para produzir um produto ou serviço desde a encomenda até à sua entrega.

**Custo alvo** – É o custo de desenvolvimento e produção que um produto ou serviço não pode exceder para que o cliente fique satisfeito com o valor do produto ou serviço e o fabricante obtenha um retorno aceitável do seu investimento.

**Desperdício** – É toda e qualquer atividade que consome recursos, mas não cria valor para o cliente. A maioria das atividades é desperdício (muda). Há desperdícios inevitáveis, como, por exemplo, a inspeção de pontos de solda para garantir a sua qualidade.

Para produzir bens e serviços à medida do cliente, é importante investir em tecnologias adequadas e garantir que estas são utilizadas de forma eficaz e eficiente, especialmente através da introdução de novos sistemas de organização e gestão. A norma ISO 9001 foi desenvolvida para ajudar as organizações a ultrapassarem os seus constrangimentos e encararem os mercados de forma descomplexada e desembaraçada.

A certificação é o garante, por uma terceira parte, independente e imparcial, de que as práticas adotadas pela organização são eficazes para dar cumprimento à sua política e aos seus objetivos, assegurando o cumprimento dos requisitos normativos e atestando a capacidade da organização para fornecer, de forma consistente, produtos e serviços que vão ao encontro dos requisitos e que visam aumentar a satisfação do cliente através da melhoria contínua.

A nova norma ISO 9001:2015 compele as organizações, mesmo as que já têm o seu sistema de gestão da qualidade devidamente certificado, a perspetivar novas e importantes mudanças para responder às alterações introduzidas.

Este guia prático pretende ajudar as organizações que estão a iniciar a implementação do seu sistema de gestão da qualidade e as que necessitam de enfrentar e vencer um conjunto de desafios – como a alteração de procedimentos e formas de evidenciar a conformidade e o empenho –, que abrange toda a pirâmide hierárquica, de forma a cumprir os novos requisitos da versão de 2015. Aposta, igualmente, no cariz prático e na clareza e simplicidade da exposição, estando redigido em linguagem simples e acessível a todos, e contém abundantes exemplos e dicas facilmente adaptáveis à realidade das organizações, independentemente do seu setor, dimensão ou complexidade dos processos.

#### **Livro útil para:**

- **Empresários e gestores**, porque os auxilia, de forma clara e pragmática, a compreender a importância da qualidade para o sucesso duradouro dos seus projetos, bem como as responsabilidades e atribuições que o novo texto da norma lhes atribui;
- **Profissionais da qualidade**, porque lhes facilita a interpretação dos novos conceitos e requisitos, ajudando-os a realizar as alterações necessárias para adaptar o sistema de gestão da qualidade e a evidenciar a sua conformidade com os novos requisitos;
- **Estudantes** de engenharia, gestão, gestão de recursos humanos, marketing e economia, porque os auxilia a compreender os conceitos, ferramentas e requisitos da qualidade, motivando-os para que se tornem agentes ativos do movimento “qualidade”.

**Inclui glossários de termos relacionados com a qualidade e de termos correspondentes entre o português europeu e o português do Brasil.**



ISBN 978-989-752-269-7



9 789897 522697

www.lidel.pt