

Mestrado em Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar

RELATÓRIO DE PROJETO

**IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO
DA QUALIDADE ISO 9001:2015
NUMA EMPRESA DE CONSULTORIA**

Carlos Valdir Évora Barbosa

Peniche, setembro de 2024

Mestrado em Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar

RELATÓRIO DE PROJETO

**IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO
DA QUALIDADE ISO 9001:2015
NUMA EMPRESA DE CONSULTORIA**

Carlos Valdir Évora Barbosa

Projeto realizado para a obtenção do grau de Mestre em Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar. Realizado sob a orientação da Professora Doutora Susana da Bernardino e da Professora Doutora Maria Jorge Campos

Peniche, setembro de 2024

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE E DIREITO DE AUTOR

O presente relatório de projeto, Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2015 na Empresa de Consultoria CVQUALI, é original, e resulta da conceção e implementação efetiva do sistema na empresa CVQUALI. É elaborado como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar.

Neste relatório, foram devidamente citadas todas fontes consultadas, cuja informação contribuiu para a elaboração deste relatório.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual este relatório elaborado, a saber, o Curso de Mestrado em Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar, no ano letivo 2023/2024, da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, a data das provas públicas que visaram a avaliação deste trabalho.

Copyright ©, Carlos Valdir Évora Barbosa, ESTM, Politécnico de Leiria

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este trabalho de projeto através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

AGRADECIMENTOS

Começo por agradecer à Eliane Spencer, que juntamente comigo trabalhou na implementação da ISO 9001:2015 na CVQUALI, e por todo o apoio que dela recebi durante a minha caminhada deste mestrado.

Agradeço igualmente às orientadoras, Professora Doutora Susana Bernardino e à Professora Doutora Maria Jorge Campos, por todo o apoio que deram nos momentos difíceis, contribuindo assim para o acelerar deste projeto.

Finalizo agradecendo à toda a minha família, em especial à Mirandolina Évora, Ivanildo Évora e Anilza Évora, por todo o suporte dado.

Um muito obrigado.

RESUMO

O presente relatório documenta o projeto de conceção e implementação do sistema de gestão da qualidade (SGQ) segundo a norma ISO 9001:2015 na empresa CVQUALI, uma empresa cabo-verdiana de consultoria, formação e auditorias em qualidade e segurança alimentar. Foi elaborado no âmbito da Unidade Curricular de Projeto do Mestrado em Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar, da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, do Instituto Politécnico de Leiria.

O objetivo principal do projeto era a conceção e implementação integral do SGQ conforme a norma ISO 9001:2015 na empresa CVQUALI, tendo como foco não só a melhoria dos processos internos da empresa, mas também o aprofundamento do conhecimento prático sobre a implementação da norma.

A implementação do SGQ da empresa foi feita ao longo de 5 fases, dentro das quais todo o processo foi desenvolvido:

- Fase 1 – Diagnóstico Inicial
- Fase 2 – Planeamento do desenvolvimento do SGQ e preparação
- Fase 3 – Desenvolvimento do SGQ
- Fase 4 – Implementação operacional do sistema
- Fase 5 – Avaliação do desempenho do sistema e melhoria

Entretanto, por forma a demonstrar com maior clareza a aplicação de cada um dos requisitos da norma, o relatório apresenta a implementação do sistema por requisito da norma, descrevendo como cada requisito da norma foi interpretado e aplicado na empresa CVQUALI.

O projeto culminou na realização de uma auditoria interna que demonstrou que o sistema de gestão da qualidade é apropriado e está em conformidade com os requisitos da ISO 9001:2015.

Com relação aos resultados obtidos, todos os objetivos do projeto inicialmente estabelecidos foram alcançados, tendo sido totalmente concebido e implementado um sistema de gestão da qualidade segundo a norma ISO 9001:2015 na empresa de consultoria CVQUALI.

As conclusões finais indicam que a implementação do SGQ ajudou a CVQUALI a alinhar os seus processos com os objetivos estratégicos, melhorar a qualidade dos serviços prestados e aumentar a satisfação dos clientes. O relatório finaliza com a apresentação dos desafios enfrentados, lições aprendidas e perspetivas futuras.

Palavras Chave: ISO 9001, Qualidade, Sistema de Gestão da Qualidade.

ABSTRACT

This report documents the project of designing and implementing the quality management system (QMS) according to the ISO 9001:2015 standard at CVQUALI, a Cape Verdean company specializing in consultancy, training, and audits in quality and food safety. It was prepared within the scope of the Project Curricular Unit of the Master's Degree in Quality and Food Safety Management, at the Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Instituto Politecnico de Leiria.

The main objective of the project was the design and full implementation of the QMS in accordance with the ISO 9001:2015 standard at CVQUALI, focusing not only on improving the company's internal processes, but also on deepening practical knowledge about the implementation of the standard.

The implementation of the company's QMS was carried out over 5 phases, during which the entire process was developed:

- Phase 1 – Initial Diagnosis
- Phase 2 – QMS development planning and preparation
- Phase 3 – Development of the QMS
- Phase 4 – Operational implementation of the system
- Phase 5 – System performance evaluation and improvement

However, in order to demonstrate more clearly the application of each of the standard's requirements, the report presents the implementation of the system per standard requirement, describing how each standard requirement was interpreted and applied in the CVQUALI company.

The project culminated in an internal audit, which demonstrated that the quality management system is appropriate and complies with the requirements of ISO 9001:2015.

Regarding the results obtained, all initially established project objectives were achieved, having been fully designed and implemented a quality management system according to the ISO 9001:2015 standard at the CVQUALI company.

The final conclusions indicate that the implementation of the QMS helped CVQUALI to align its processes with its strategic objectives, improve the quality of the services provided, and increase customer satisfaction. The report concludes with recommendations to ensure the maintenance and evolution of the implemented system, reinforcing the importance of continuous improvement.

Keywords: ISO 9001, Quality, Quality Management System.

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE E DIREITO DE AUTOR	III
AGRADECIMENTOS	IV
RESUMO	V
ABSTRACT.....	VI
ÍNDICE	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
ÍNDICE DE TABELAS	X
LISTA DE ABREVIATURAS	XI
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização do projeto	1
1.2. A escolha do tema.....	1
1.3. Objetivos gerais do projeto	1
1.4. Objetivos específicos do projeto.....	1
1.5. Descrição da empresa CVQUALI	2
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2.1. Conceitos da qualidade	4
2.2. Gestão da qualidade - breve historial.....	6
2.3. Ferramentas de Gestão da Qualidade.....	8
2.4. A ISO e as normas de gestão da qualidade	11
2.5. A ISO 9001:2015	12
2.5.1. O que é a ISO 9001:2015.....	12
2.5.2. Evolução histórica da ISO 9001	13
2.5.3. Os princípios da gestão da qualidade segundo a ISO 9000:2015	14
2.5.4. Estrutura da norma ISO 9001:2015	16
2.5.5. Os conceitos de pensamento baseado em risco, abordagem por processos e ciclo PDCA na norma ISO 9001:2015	17
2.5.6. Principais benefícios da implementação da ISO 9001:2015.....	19
3. METODOLOGIA E FASES DO PROJETO	20
4. IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 9001:2015 NA EMPRESA CVQUALI.....	22
4.1. Interpretação e aplicação dos requisitos da secção 4 - Contexto da Organização	22
4.2. Interpretação e aplicação dos requisitos da secção 5 - Liderança.....	29
4.3. Interpretação e aplicação dos requisitos da secção 6 - Planeamento	31
4.4. Interpretação e aplicação dos requisitos da secção 7 - Suporte	36
4.5. Interpretação e aplicação dos Requisitos da Secção 8 - Operacionalização	41

4.6.	Interpretação e aplicação dos Requisitos da Secção 9 – Avaliação do desempenho.....	56
4.7.	Interpretação e aplicação dos Requisitos da Secção 10 – Melhoria	63
5.	ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS	66
5.1.	Comparação entre os objetivos definidos e os resultados obtidos.....	67
5.2.	Resultados das principais atividades planeadas e executadas.....	68
6.	CONCLUSÃO.....	76
7.	DESAFIOS ENFRENTADOS, LIÇÕES APRENDIDAS E PERSPETIVAS FUTURAS	77
8.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
	ANEXOS	80
	Anexo 1 – Modelo de ficha de avaliação da ação de formação pelo formando	81
	Anexo 2 – Modelo de ficha de avaliação da eficácia de ação de formação	82
	Anexo 3 – Ficha do Processo Consultoria.....	83
	Anexo 4 – Modelo de plano de projeto de consultoria.....	85
	Anexo 5 - Cronograma de conceção e implementação do SGQ na CVQUALI.....	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma de cargos e funções da CVQUALI.....	2
Figura 2 - Fundadores da ISO, Londres, 1946 (https://www.iso.org/es/sobre)	11
Figura 3 - Representação esquemática das componentes da estrutura da norma	16
Figura 4 - Representação esquemática dos elementos de um processo simples (NP EN ISO 9001:2015)	18
Figura 5 - Representação da estrutura da norma no ciclo PDCA (NP EN ISO 9001:2015, p. 10).....	19
Figura 6 - Âmbito do SGQ da CVQUALI.....	25
Figura 7 - Mapa de processos do SGQ da CVQUALI.....	28
Figura 8 - Modelo de ficha de processo da CVQUALI.....	28
Figura 9 - Matriz SWOT da CVQUALI	69

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela 1 – Eras da evolução da qualidade (Garvin, D. A., 1992).....	8
Tabela 2 - Fases do processo de implementação da ISO 9001:2015 na CVQUALI	21
Tabela 3 - Ações para tratar os riscos e as oportunidades identificadas na CVQUALI.....	33
Tabela 4 - Requisitos definidos para os serviços	42
Tabela 5 - Comparação entre objetivos definidos e resultados obtidos	67
Tabela 6 - Identificação das partes interessadas da CVQUALI e respectivos requisitos	70
Tabela 7 - Resultados pesquisa de satisfação dos clientes	74
Tabela 8 - Resumo das constatações da auditoria interna ao SGQ da CVQUALI	74
Tabela 9 - Oportunidades de melhoria identificadas na auditoria interna	75

LISTA DE ABREVIATURAS

- APCER – Associação Portuguesa para a Certificação
- NP – Norma Portuguesa
- EN – European Norm
- GQ – Gestão de Qualidade
- IPQ – Instituto Português da Qualidade
- PDCA – Plan – Do – Check - Act
- P&S – Produtos e Serviços
- SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade
- SWOT – Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats
- SMART – Specific – Measurable – Attainable – Relevant - Time based
- TQM – Total Quality Management
- 5W1H – What, Why, Where, When, Who and How
- FMEA - Failure Mode and Effects Analysis
- GUT - Gravidade, Urgência e Tendência

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização do projeto

O presente relatório documenta o projeto de conclusão do Mestrado em Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, que teve como principal objetivo a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade segundo a norma ISO 9001:2015 na empresa CVQUALI, uma empresa cabo-verdiana de consultoria em qualidade e segurança alimentar, descrevendo o processo de implementação, desde o diagnóstico inicial até a implementação e avaliação da conformidade e do desempenho do sistema de gestão da qualidade implementado.

1.2. A escolha do tema

A escolha do tema "Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2015 Numa Empresa de Consultoria" foi impulsionada pelas seguintes razões:

1. Para o autor, o tema constituía uma excelente oportunidade de traduzir para o contexto real os conhecimentos adquiridos durante o mestrado, e ao mesmo tempo melhorar e consolidar as suas competências na matéria;
2. Havia uma necessidade premente da empresa em estudo, a CVQUALI, em implementar o sistema de gestão da qualidade e o certificar, tendo em conta a sua área de atuação;
3. Dotar a empresa de uma ferramenta que lhe permitisse melhorar os seus processos e a qualidade dos serviços prestados, para além da consequente melhoria da satisfação dos clientes.

Assim, pode-se dizer que este projeto vai além de um mero exercício académico, pois constitui, por um lado, uma verdadeira intervenção estratégica do autor na empresa em que trabalha, ajudando a trazer melhorias significativas para a empresa e, por outro lado, ajuda a melhorar os conhecimentos e competências do autor em matéria de conceção e implementação da ISO 9001:2015.

1.3. Objetivos gerais do projeto

O objetivo principal deste projeto é a conceção e implementação integral do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), conforme a norma ISO 9001:2015, na empresa de consultoria CVQUALI, tendo como foco não só a melhoria dos processos internos da empresa, mas também o aprofundamento do conhecimento prático sobre a implementação da norma. Pode-se dizer que o intuito é transformar a teoria em ação, traduzir para o contexto real os conhecimentos adquiridos durante o mestrado, convertendo conhecimento teórico em expertise operacional.

1.4. Objetivos específicos do projeto

- Identificar as necessidades da empresa em relação aos requisitos da norma ISO 9001:2015;
- Determinar as melhorias que precisam ser implementadas para a conformidade com os requisitos da norma;
- Rever e aperfeiçoar os processos internos da empresa para garantir alinhamento total com os requisitos da norma ISO 9001:2015;
- Estudar em profundidade os requisitos da norma para garantir uma base sólida de conhecimento que sustentará todo o processo de implementação;
- Desenvolver e formalizar toda a documentação do sistema requerida pela norma;
- Integrar sistemas de monitorização e medição que permitam a análise contínua da eficácia dos processos e a identificação de oportunidades de melhoria;
- Realizar, após a implementação, avaliações para determinar a conformidade do sistema implementado com os requisitos da norma, o impacto nos processos da empresa e na qualidade dos serviços prestados pela CVQUALI;
- Contribuir para que, com a implementação, a empresa possa vir a obter a certificação ISO 9001:2015.

1.5. Descrição da empresa CVQUALI

A CVQUALI, Lda, é uma pequena empresa cabo-verdiana que presta serviços de consultoria, formação e auditorias nas áreas da qualidade e segurança alimentar. Está no mercado cabo-verdiano desde 2012, tendo surgido da necessidade que se sentiu de haver uma empresa que pudesse apoiar as empresas do setor alimentar na implementação de sistemas de segurança alimentar.

Entretanto, apesar de ter sido criada desde 2012, ainda continua uma empresa pequena, com apenas 3 colaboradores, incluindo os dois sócios.

A empresa entende que o seu reduzido crescimento se deve essencialmente à reduzida dimensão do mercado em que atua. Cabo Verde, para além de ser um país pequeno, a grande maioria das empresas ainda não investe na qualidade e segurança alimentar, fazendo assim com que o número de clientes seja muito reduzido, dificultando consequentemente o rápido crescimento da empresa.

Tendo em conta o seu reduzido número de colaboradores, a empresa apresenta uma estrutura organizacional relativamente simples, como se apresenta na Figura 1.

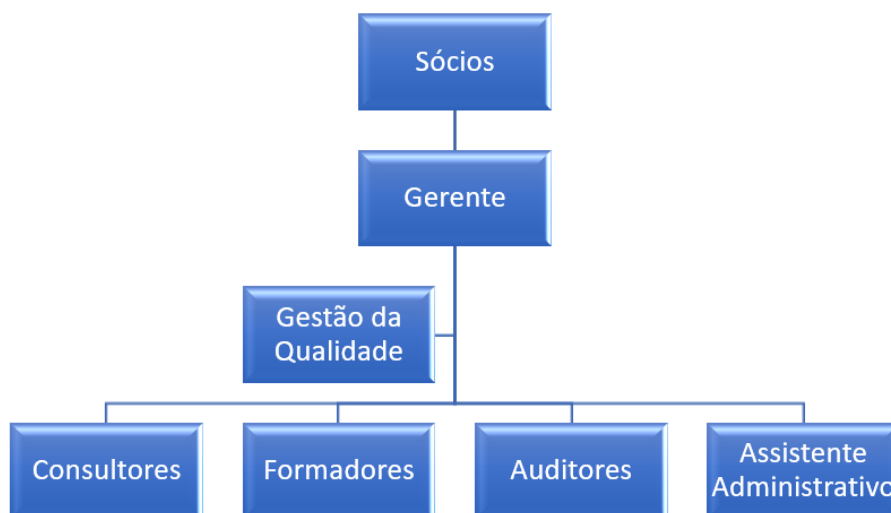


Figura 1 - Organograma de cargos e funções da CVQUALI

Relativamente aos serviços prestados, a CVQUALI realiza essencialmente 3 tipos de serviços: consultorias, formações e auditorias, podendo todas elas ser tanto no formato tradicional (presencial), como no formato digital (online).

Serviços de Consultoria

Em relação a consultoria, os serviços podem ser divididos em 3 grandes grupos:

- Orientações pontuais sobre um determinado assunto/tema;
- Elaboração de documentos; e
- Conceção e implementação de sistemas.

Apresenta-se abaixo, de uma forma não exaustiva, alguns serviços de consultoria e assessoria mais frequentemente prestados:

- Conceção e implementação de Sistemas de Gestão da Segurança Alimentar;
- Consultoria para certificação de Sistemas Segurança Alimentar (ISO 22000; HACCP);
- Apoio e acompanhamento contínuo das empresas para o cumprimento dos requisitos de segurança alimentar exigidos pela legislação Cabo-verdiana;
- Consultoria/assessoria para licenciamento de estabelecimentos do setor alimentar, incluindo a elaboração de documentos exigidos para o processo de licenciamento sanitários dos estabelecimentos do setor alimentar;

- Conceção de rótulos de produtos alimentares;
- Elaboração da documentação exigida para a obtenção da licença sanitária de exportação e apoio/orientação para o cumprimento dos requisitos exigidos para a exportação de produtos;
- Elaboração de Planos HACCP;
- Elaboração de Manuais de Boas Práticas de Higiene e Fabrico, Planos de Higienização e Planos de colheita de amostras par análise laboratoriais.

Serviços de Formação

Relativamente à Formação, tal como nas consultorias, a CVQUALI realiza formações presenciais e online, dirigidas tanto a empresas, como a pessoas individuais.

As ofertas formativas são variadas, realizando a CVQUALI tanto formações específicas (concebidas e dirigidas especificamente para um determinado cliente/empresa, de acordo com as suas necessidades), como também formações genéricas, dirigidas para um público mais abrangente.

Lista-se abaixo as formações mais frequentemente realizadas:

- Sistema HACCP;
- ISO 22000:2018;
- Legislação da área alimentar e Pesqueira;
- Higiene e Segurança alimentar;
- Boas práticas de higiene, manuseamento e conservação de alimentos.

Serviços de Auditorias internas

A CVQUALI presta serviços de auditorias internas de segurança alimentar, com o objetivo de ajudar as empresas a avaliar o seu grau de cumprimento dos requisitos da qualidade e da segurança alimentar e também visando antecipar e garantir bons resultados nas auditorias externas ou frente a eventuais ações de inspeção e fiscalização levadas a cabo pelas Autoridades.

Principais Clientes

Os principais clientes da CVQUALI são empresas do setor alimentar, nomeadamente:

- Fábricas;
- Supermercados;
- Restaurantes.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta informações que ajudam a compreender a fundamentação teórica por trás do tema do projeto (implementação do sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2015 numa empresa de consultoria).

Tendo em conta o propósito deste capítulo, é importante garantir que o seu conteúdo seja um conteúdo efetivamente relevante para ajudar na compreensão dos conceitos e fundamentos teóricos por trás do tema do projeto. Assim, para a escolha do conteúdo deste capítulo, o autor levantou a seguinte questão: para alguém que não tem conhecimentos sobre sistemas de gestão da qualidade ISO 9001:2015, que informações prévias seriam relevantes receber por forma a facilitar a sua compreensão sobre este trabalho? Foi, portanto, com base neste raciocínio, e colocando-se no lugar de alguém que precisaria dessas informações, que se determinou que o capítulo deveria conter/explicar

2.1. Conceitos da qualidade

A qualidade, apesar de ser uma palavra utilizada frequentemente no dia a dia, acredita-se que é um conceito que a grande maioria das pessoas não sabe definir com clareza e rigor. Entretanto, segundo Antunes (2010), apesar de a maior parte das pessoas não saber definir a qualidade corretamente, sabe identificá-la quando a vê ou sente.

A qualidade é um conceito que engloba vários aspetos. E talvez a forma mais simples de se ver os vários aspetos que o conceito da qualidade engloba é pensar-se nos variadíssimos sinónimos ou adjetivos que são utilizados no dia a dia para exprimir a qualidade, como por exemplo: *Saboroso, Maravilhoso, Durável, Excelente, Agradável, Confortável, Seguro, Confiável, Preciso, Perfeito, Satisfatório, Impecável*, etc. Cada um destes adjetivos remete ou está, de algum modo, ligado a qualidade.

Ferreira e Silva (2016), no seu livro *Gerenciamento e Controle de Qualidade*, concluem que o conceito do senso comum da qualidade está associado a “aquilo que é bom”. Entretanto, chamam atenção de que este conceito de “aquilo que é bom”, que supostamente parece simples, transforma-se em algo difícil, tendo em conta que “o que é bom” pode ter, por sua vez, definições diferentes para pessoas em tempos e lugares diferentes sem consenso absoluto, visto que o que é bom não é universalmente a mesma coisa. Afirmam que “o conceito de qualidade é ‘objetivo’ e ‘subjetivo’ ao mesmo tempo. Mostram o conceito objetivo citando Crosby (1979), que diz que “qualidade é a conformidade com as especificações”, e mostram o conceito subjetivo citando Edwards (1968), que diz que “a qualidade consiste na capacidade de satisfazer os desejos”.

De acordo com Pires (2012), “embora reconhecendo que a qualidade tem uma componente subjetiva, por vezes é difícil ou mesmo impossível de medir com precisão, do ponto de vista do controlo da qualidade, da garantia da qualidade ou da gestão da qualidade, a qualidade necessita de ser objetivada e quantificada de forma a ser monitorizada/medida. De outro modo, não existirá possibilidade de controlo; mesmas características subjetivas devem, na medida do possível, ter alguma forma de avaliação (ou comparação)”.

Para mostrar a necessidade de a qualidade ser objetiva do ponto de vista do controlo da qualidade, da garantia da qualidade ou da gestão da qualidade, Pires (2012) apresenta o seguinte exemplo: “o sabor de uma margarina, embora não possa ser medido através de um padrão, a empresa fornecedora deve estabelecer algum mecanismo de auscultação do mercado e de comparação com produtos da concorrência de modo a medir se o sabor está de acordo com as expectativas do consumidor”.

Garvin (1992), considera que qualidade engloba oito categorias: desempenho, características (adereços suplementares ao funcionamento básico de um produto), confiabilidade, atendimento, durabilidade,

conformidade, estética e qualidade observada. Assim, um produto pode ser bem cotado numa categoria e noutras não.

O conceito de qualidade evoluiu ao longo das décadas. Até o início dos anos 1950, a qualidade do produto era entendida como sinónimo de perfeição técnica. Ou seja, resultado de um projeto e de fabricação que conferiam perfeição técnica ao produto, segundo a percepção do produtor. Esse entendimento de qualidade a partir da visão do produtor ficou conhecido pelo termo *product-out*. A partir da década de 1950, com a divulgação dos trabalhos de Joseph Juran (1990) e William Deming (1990), percebeu-se que qualidade deveria estar associada não apenas ao grau de perfeição técnica, mas também ao grau de adequação aos requisitos do cliente. Qualidade então passou a ser conceituada como satisfação do cliente quanto à adequação do produto ao uso (Carpinetti e Gerolamo, 2016).

Segundo a NP EN ISO 9000:2015, a qualidade é definida como “grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas de um objeto”. Diz que *“A qualidade dos produtos e serviços de uma organização é determinada pela aptidão para satisfazer os clientes e pelo impacto, pretendido ou não, sobre outras partes interessadas relevantes. A qualidade dos produtos e serviços inclui não só as funções e o desempenho pretendidos, mas também os correspondentes valor percebido e benefício para o cliente.”* (NP EN ISO 9000:2015).

Para Ishikawa (1993) a qualidade prendia-se com o desenvolvimento, produção e comercialização de produtos de qualidade económicos, úteis e sempre satisfatórios para o consumidor.

Deming (2000) definia a qualidade como satisfação das necessidades do cliente em primeiro lugar. Norteava a satisfação do cliente através de catorze pontos, com ideias centradas na melhoria de produtos e serviços, motivação dos funcionários, aplicação de ferramentas estatísticas e melhoria contínua.

De acordo com Antunes (2010), a qualidade é definida como “Grau de satisfação de necessidades ou expectativas expressas, geralmente implícitas ou obrigatórias, dado por um conjunto de elementos diferenciadores intrínsecos”.

Entretanto, Costa (2022) chama atenção de que para ser possível satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, é necessário saber quem é o cliente e perceber o que é qualidade para si. Ou seja, tem de se ter em conta o que o cliente valoriza no produto ou serviço que vai adquirir.

Portanto, tendo em conta o acima exposto, consegue-se perceber que o conceito da qualidade é efetivamente complexo, multifacetado, multidimensional e, ainda, depende do contexto e da perspetiva em que é vista.

Garvin (1984), compilando um conjunto de definições de qualidade, aponta 5 perspetivas pelas quais a qualidade é abordada:

1. Transcendental, não pode ser mensurada e o seu reconhecimento ocorre pela experiência, relacionada com a beleza, gosto e estilo do produto;
2. Baseada no produto, como variável precisa e mensurável, e reconhecida com a presença de características requeridas pelo consumidor;
3. Baseada no utilizador, subjetiva, e de acordo com o atendimento dos desejos do consumidor;
4. Baseada na fabricação, precisa e mensurável proveniente do grau de conformidade do planeado e focada em práticas de engenharia e produção;
5. Baseada no valor, em que é percebida em relação ao preço do produto, sendo que o consumidor aceita um produto de menor qualidade, mas mais barato, ou aceita pagar mais por maior qualidade.

Costa (2022) diz que o cliente analisa a qualidade de um produto ou serviço de acordo com algumas dimensões que contribuem para que o produto ou serviço corresponda àquilo que ele deseja.

Para produtos, Costa (2022) apresenta as seguintes dimensões da qualidade:

1. Atributos dos produtos, aquilo que distingue um produto dos seus concorrentes;
2. Desempenho, que são as características do produto, a forma como resolve o problema para o qual foi desenvolvido;
3. Conformidade, ou seja, o quanto corresponde às especificações;
4. Confiabilidade, que traduz a probabilidade de o produto não falhar, não avariar e, portanto, de se poder confiar no seu desempenho;
5. Durabilidade, ou vida útil do produto; quanto tempo vai durar do ponto de vista técnico ou económico;
6. Imagem, que corresponde à perceção inicial do cliente sobre o produto; tem muito a ver com a estética, mas em certos casos poderá ter a ver com dimensões, forma, etc.;
7. Atendimento ao cliente, o relacionamento com a organização, como decorreu a venda, características do pós-venda, garantia, facilidade de acesso, etc.

Para serviços, ele remete para o modelo SERVQUAL, apresentando as seguintes dimensões da qualidade:

1. Tangibilidade, que tem a ver com a parte tangível dos serviços, que é constituída pelos equipamentos e pelas instalações, pelo aspeto visual quando se acede ao serviço, como a aparência dos empregados, os materiais associados, como folhetos e anúncios de forte apelo visual, o aspeto visual do site, entre outros;
2. Empatia, que se revela na capacidade da organização e dos seus colaboradores conseguirem compreender as necessidades do seu cliente, na atenção individual que lhes proporcionam, na capacidade de oferecer horários de funcionamento que sejam convenientes, etc.;
3. Confiabilidade, a capacidade de prestar o serviço de forma que o cliente confie que o serviço lhe vai resolver o problema ou proporcionar-lhe o valor que espera;
4. Capacidade de resposta, que se traduz na vontade de ajudar e de satisfazer o cliente;
5. Garantia, que através da cortesia e conhecimento dos colaboradores permite ao cliente ter um sentimento de confiança e segurança.

2.2. Gestão da qualidade - breve historial

De acordo com a norma NP EN ISO 9000:2015, a Gestão é definida como “Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização” e a Gestão da Qualidade definida como “Gestão no que diz respeito à qualidade”, que se pode dizer que a Gestão da Qualidade corresponde a atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade.

Segundo Pinto e Soares (2018), apesar de desde a antiguidade se poderem identificar alguns dos aspetos atualmente associados à gestão da qualidade, como as técnicas de planeamento, organização e controlo utilizadas pelos sumérios, egípcios, babilónios, chineses e gregos e os sistemas de controlo centralizado e de comunicações utilizados pelos romanos, a gestão da qualidade iniciou-se no Japão na década de 50.

A produção em massa durante o período da revolução industrial, criou a necessidade de sistemas mais rigorosos para garantir a uniformidade e qualidade dos produtos, dando assim origem a gestão da qualidade como a conhecemos hoje. Entretanto, o conceito da gestão da qualidade nem sempre foi como hoje é entendido. De acordo com Pires (2012), ao longo dos tempos, o conceito da gestão da qualidade foi evoluindo, podendo destacar-se as seguintes fases (Tabela 1).

- A Era da inspeção do produto
Em que a qualidade era assegurada através de inspeções de produtos acabados, visando identificar e eliminar produtos defeituosos antes que chegassem ao consumidor. Embora este método fosse eficaz para garantir a qualidade de produtos individuais, ele era ineficiente e oneroso, uma vez que os defeitos só eram detetados após o término da produção, e tendo em conta que quanto maior fosse o volume de produção, mais difícil se tornava a inspeção unitária dos produtos (Pires, 2012).

No final do século XVIII e início do século XIX a produção era artesanal e em pequena escala, e, os artesãos e artífices eram os responsáveis pela construção de qualquer produto e pela sua Qualidade final. Com o desenvolvimento da industrialização e, conseqüentemente, a produção em massa, foi necessário criar um sistema baseado em inspeções, onde um ou mais atributos do produto eram examinados, medidos ou testados, a fim de assegurar a sua Qualidade (Barçante, 1998).

Desta forma, foi criada uma figura, a do inspetor, como responsável pelo controlo da Qualidade (Pires, 2004). A função do inspetor era essencialmente identificar as não conformidades através de técnicas de medição, verificação e comparação. Estas técnicas foram utilizadas para medição e respetivo acompanhamento das características do produto. Assim, todos os produtos encontrados com defeito voltavam à sua produção para serem novamente produzidos ou mesmo eliminados (Garvin, 1992).

De acordo com Barçante (1998), esta abordagem prevaleceu por muitos anos, durante os quais a qualidade era obtida através de inspeção, controlo e separação dos "bons" e dos "maus" produtos. Aos inspetores cabia a tarefa de identificação e quantificação das peças defeituosas, que eram removidas e trocadas sem que se fizesse uma avaliação das causas reais do problema para prevenir sua repetição.

- A Era do Controlo Estatístico da Qualidade

Com a ascensão da produção em massa, tornou-se necessário o controlo da qualidade baseado na amostragem, isto é, ao invés de inspecionar produto por produto, selecionava-se uma certa quantidade para inspeção, estendendo o seu resultado ao lote da qual a quantidade fora extraída. Esta Era é caracterizada pela introdução do conceito de Controlo Estatístico de Processos (CEP), que envolve o uso de técnicas estatísticas com o intuito de medir, monitorizar, controlar e melhorar processos (Pires, 2012).

- A Era da Garantia da qualidade

No pós-guerra, a ênfase na qualidade continuou a crescer, evoluindo para a garantia da qualidade e, eventualmente, para a gestão total da qualidade (TQM). A garantia da qualidade envolveu o desenvolvimento de sistemas e procedimentos para garantir que os produtos atendessem a padrões de qualidade consistentes.

Entre 1950 e 1960 foram publicados diversos trabalhos, ampliando o campo de abrangência da Qualidade. Juran, em 1951, enfatizando a necessidade de "evidências objetivas", propôs uma abordagem que tornou mensurável a qualidade de produtos e serviços, correlacionando-a aos custos do retrabalho, mão-de-obra para a reparação, perdas financeiras associadas a insatisfação do consumidor, entre outros fatores, definidos como evitáveis. Já os custos inevitáveis foram associados a prevenção, inspeção, amostragem e outras atividades ligadas ao Controlo da Qualidade. A prevenção passa a ser adotada na gestão dos processos produtivos tendo implicações positivas no nível qualidade resultante, mensurado pela redução de desperdícios (Carvalho e Paladini, 2013) (Barçante, 1998).

A Era da Garantia da Qualidade caracterizou-se pela valorização do planeamento para a obtenção da Qualidade, da coordenação das atividades entre os diversos departamentos, da determinação de padrões da Qualidade além das já conhecidas técnicas estatísticas. Tanto Feigenbaum como Juran observaram a necessidade das empresas desenvolverem um novo tipo de especialista, não só com conhecimentos estatísticos, mas também com habilidades de gestor: o Engenheiro da Qualidade (Carvalho e Paladini, 2013) (Barçante, 1998).

- A Era da gestão da qualidade total

A Era da Gestão da Qualidade é uma evolução natural das três Eras que a precederam e está em curso até aos dias de hoje. Esta engloba a Garantia da Qualidade, o Controlo Estatístico da

Qualidade e a Inspeção, porém valoriza prioritariamente os clientes e a sua satisfação, como fator de preservação e ampliação da participação no mercado. A Gestão da Qualidade Total envolve a aplicação progressiva da Qualidade em todos os aspetos do negócio. Neste sentido, a gestão da Qualidade é aplicada em tudo o que se faz na organização, a todos os seus níveis e áreas, incluindo vendas, finanças, compras e outras atividades não ligadas à produção propriamente dita (Barçante, 1998).

A partir da constatação de que a organização era um sistema aberto e que sofria as mais variadas pressões e influências e, num momento histórico caracterizado por rápidas mudanças – globalização da economia, Internet, formação de blocos económicos – os administradores procuraram novas estratégias que lhes permitisse a sobrevivência e expansão dos negócios (Barçante, 1998).

Identificar o cliente e traduzir as suas necessidades, nas especificações do produto e do processo, é um fator crítico de sucesso para qualquer organização. Dentro deste novo cenário, a responsabilidade pela definição de estratégias da Qualidade pertence à alta gerência organizacional. Para as organizações que incorporaram esta nova forma de administração, a Qualidade dos produtos possui grande potencial competitivo, na medida em que as suas ações são orientadas pela satisfação do cliente. Este fato tem levado os administradores a pesquisarem meios de quantificação, não apenas das características do produto, para garantir o atendimento às especificações, mas, também, para permitir a compreensão e a monitorização das complexas atividades gerenciais que lhes são impostas na atualidade (Barçante, 1998).

Tabela 1 - Eras da evolução da qualidade (Garvin, D. A., 1992)

Principais Características	1ª Era Inspeção	2ª Era Controlo Estatístico da Qualidade	3ª Era Garantia da Qualidade	4ª Era Qualidade Total ou Estratégica
Ênfase	Uniformidade dos produtos	Uniformidade do produto com inspeção	Contribuição de todos os grupos funcionais	Planeamento Estratégico
Métodos	Observação direta	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planeamento Estratégico
Responsável pela Qualidade	Departamento de inspeção	Departamento de produção e engenharia	Todos os departamentos	Todos mas com a gerência a liderar
Função do Responsável	Inspeccionar	Controlar	Construir programas	Administrar

2.3. Ferramentas de Gestão da Qualidade

A evolução dos sistemas de gestão da qualidade fez surgir a necessidade de avaliar e melhorar, de forma continuada, os resultados obtidos e, por consequência, a necessidade de resolver problemas de progressiva complexidade, de forma sistemática, levou ao desenvolvimento de diversas ferramentas, denominadas ferramentas da qualidade (Pinto, 2017). Estas ferramentas constituem importantes instrumentos na gestão e melhoria contínua de processos dentro das organizações.

Neste capítulo pretende-se apresentar um resumo explicativo de algumas ferramentas da qualidade apresentadas por Pinto (2017), como sendo as ferramentas mais relevantes para o sistema de gestão da qualidade da CVQUALI:

Diagrama de Ishikawa / Diagrama de causa e efeito

O diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama de causa e efeito, diagrama de espinha de peixe ou diagrama dos 6M, é uma ferramenta visual utilizada para identificar, explorar e exibir

todas as possíveis causas de um problema específico. O objetivo é explorar todas as possíveis causas do problema (efeito), que envolve pensar em todas as razões pelas quais o problema poderia ocorrer. Ajuda a identificar as raízes do problema, ao invés de apenas tratar os sintomas. O diagrama tem uma forma que lembra a espinha de um peixe, com uma linha horizontal central (a "espinha") que representa o problema ou efeito a ser analisado, e linhas inclinadas saindo da linha central, representando cada uma, uma categoria potencial de causas. As causas são geralmente agrupadas em categorias principais. Tradicionalmente, usa-se o método 6M para processos de manufatura

- Método;
- Matéria-prima (materiais);
- Mão de obra (pessoas);
- Máquinas (infraestruturas);
- Medição (monitorização);
- Meio ambiente (ambiente).

Existem também outras variantes, nomeadamente o método 4P para serviços (Políticas, Procedimentos, Pessoas, Plantas/tecnologia). Dentro de cada categoria, brainstorming ou análise detalhada é usada para identificar causas específicas.

O problema ou qualidade a ser melhorada é claramente definido na cabeça do "peixe" ou no final da linha horizontal central.

Fluxograma

O fluxograma é uma técnica para a representação gráfica da sequência de todas as atividades, acontecimentos e decisões de um dado processo. Permite a visualização dos processos, auxiliando na sua análise e facilita a compreensão e a comunicação dos processos. O fluxograma permite a visão gráfica e global de todo o processo.

Diagrama de Dispersão

O Diagrama de Dispersão é uma ferramenta estatística que possibilita a visualização da relação entre duas variáveis e a consequente verificação de possíveis relações entre causas. Mostra como duas variáveis estão potencialmente relacionadas uma à outra. É usado para verificar se duas variáveis estão, de facto, relacionadas. Identifica relações ou correlações entre variáveis, podendo sugerir, mas não provar, causas e efeitos.

No gráfico, cada ponto representa um par de valores, ajudando a visualizar padrões que indicam se as variáveis têm uma relação positiva, negativa ou nenhuma relação óbvia.

Brainstorming

O *brainstorming* é uma técnica de grupo projetada para gerar ideias criativas e solucionar problemas. Tem por objetivo gerar, em grupo, de forma interativa e num ambiente livre e descomplexado, ideias/opiniões sobre um processo/atividade/dificuldade previamente selecionado, quer para identificar potenciais problemas ou oportunidades de melhoria, quer para procurar/analisar soluções para os mesmos.

Durante uma sessão de brainstorming, os participantes são encorajados a compartilhar qualquer ideia que venha à mente, sem censura ou crítica, promovendo um ambiente livre e criativo. Esta abordagem ajuda a explorar soluções alternativas, fomentando a inovação e a criatividade dentro das equipas.

Matriz GUT

A Matriz GUT é uma ferramenta vocacionada para ordenar estratégias, tomadas de decisão e estabelecer prioridades na resolução de problemas. É uma ferramenta de priorização que avalia problemas ou ações necessárias com base na sua Gravidade, Urgência e Tendência (GUT).

GUT é o acrónimo para gravidade, urgência e tendência. Baseia-se na estimativa de três dimensões: a gravidade, a urgência e a tendência de cada problema, risco ou oportunidade.

- A gravidade estima o impacto dos efeitos do problema sobre as pessoas, os resultados dos processos ou a imagem da organização.
- A urgência estima a prontidão com que o problema necessita de ser resolvido, tendo em conta a importância das suas implicações nos resultados da organização.
- A tendência estima a potencial evolução do problema, analisando a sua tendência para o crescimento, a redução ou a eventual autossolução do mesmo.

Ela ajuda a determinar a ordem em que os problemas devem ser abordados, atribuindo uma pontuação para cada critério e calculando uma pontuação total para cada problema. Isso assegura que recursos e esforços sejam focados nas áreas mais críticas primeiro.

Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* é uma abordagem vocacionada para a gestão estratégica. É um método de avaliação do desempenho empresarial que tem por base a análise de indicadores financeiros e não financeiros. É uma estratégia de gestão que permite às organizações traduzir a sua visão e estratégia em ações concretas. O *Balanced Scorecard* fornece indicações claras sobre o que as empresas devem medir para equilibrar a componente financeira com as restantes componentes da organização que concorrem para a obtenção dos resultados. Ao equilibrar indicadores financeiros e não financeiros, as organizações podem medir e gerir o seu desempenho de forma mais eficaz, alinhando as atividades operacionais às estratégias de longo prazo.

5W2H

5W2H é uma ferramenta de planeamento que ajuda na execução eficaz de ações. Consiste na elaboração de uma lista de verificação das atividades que precisam ser desenvolvidas. Ela detalha o plano de ação respondendo a 7 perguntas fundamentais: O que será feito? Quem vai fazer? Onde será feito? Quando será feito? Por que será feito? Como será feito? E quanto vai custar? É uma abordagem sistemática para garantir que todas as bases sejam cobertas no planeamento e execução de atividades.

O nome desta ferramenta deriva do acrónimo em inglês do conjunto de atributos do método, nomeadamente:

- What: o que deve ser feito (propósito/objetivo);
- Why: como será feito e como serão avaliados os resultados (justificação);
- Where: onde será feito (local);
- When: quando será concluído (prazo);
- Who: por quem será feito (responsabilidade);
- How: como será feito (método);
- How much: com que recursos (custos).

FMEA (Failure Mode and Effects Analysis)

A Análise de Modos de Falha e Efeitos é uma abordagem proativa para identificar onde e como um produto ou processo pode falhar, avaliando a gravidade, a probabilidade e a deteção de falhas, com o objetivo de priorizar as ações de mitigação antes que os problemas ocorram. A FMEA ajuda a antecipar falhas potenciais e implementar soluções para melhorar a confiabilidade e a segurança.

5 Porquês

Os "5 Porquês" é uma técnica de análise de causa raiz simples, mas poderosa, usada para resolver problemas de forma sistemática. Esta técnica envolve perguntar "Porquê?" repetidamente (geralmente cinco vezes) para entender a causa fundamental de um problema específico.

Como funciona:

- Identificar o problema: comece com uma declaração clara do problema. Este problema deve ser específico e bem definido.
- Perguntar "Porquê?": pergunte "Porquê?" para identificar a primeira causa do problema. Essa pergunta deve se basear na declaração do problema inicial.

- Analisar a resposta e perguntar novamente: Analise a resposta dada ao primeiro "Porquê?" e pergunte "Porquê?" novamente, baseando-se na resposta anterior. O objetivo é aprofundar na cadeia causal do problema.
- Repetir o processo: continue perguntando "Porquê?" para cada resposta subsequente. Repita este processo até que não seja possível identificar mais causas, o que geralmente ocorre após cerca de cinco iterações.
- Identificar a causa raiz: após repetir o processo várias vezes, a causa raiz do problema geralmente se torna aparente. Esta é a causa fundamental que, se resolvida, previne a recorrência do problema inicial.

2.4. A ISO e as normas de gestão da qualidade

A ISO (Organização Internacional de Normalização), é uma organização internacional independente e não governamental, que reúne especialistas de todo o mundo para acordar as melhores formas de fazer as coisas (<https://www.iso.org/es/home>). Foi fundada em 1947, em Genebra, na Suíça, como uma federação sem fins lucrativos dos organismos nacionais de normalização, com a missão de facilitar o comércio mundial promovendo a harmonização global (APCER, 2015). Entretanto, a primeira reunião da ISO, antes da sua existência oficial, aconteceu em Londres, em 1946, onde 65 delegados de 25 países reuniram-se para discutir o futuro da Normalização Internacional (Figura 2) (<https://www.iso.org/es/sobre>).



Figura 2 - Fundadores da ISO, Londres, 1946 (<https://www.iso.org/es/sobre>)

No entanto, tendo em conta que a denominação "International Organization for Standardization" permite diferentes acrónimos em diferentes idiomas (IOS em inglês, OIN em francês, OIP em português), os seus fundadores decidiram usar a abreviatura ISO, cujo nome deriva da palavra Grega ISOS, que significa igual, uniforme ou homogéneo, permitindo assim que o nome abreviado seja igual em qualquer que seja o país ou a linguagem (a abreviatura é sempre ISO).

Organismos membros da ISO provêm de todos os cantos do mundo, incluindo o Instituto Português da Qualidade (IPQ) em Portugal, o American National Standards Institute (ANSI) nos Estados Unidos, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) no Brasil, a Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), a British Standards Institution (BSI) no Reino Unido, entre outros (APCER, 2015).

De acordo com o site da ISO (<https://www.iso.org/es/normas/beneficios>), a ISO foi fundada com a ideia de responder a uma questão fundamental: “qual a melhor forma de fazer isto?”. Começou com coisas óbvias, como pesos e medidas, e ao longo dos últimos 50 anos desenvolveu-se numa família de normas que abrange tudo, desde os sapatos que calçamos até às redes Wi-Fi que nos ligam invisivelmente uns aos outros. Os reguladores e os governos contam com as normas ISO para ajudar a desenvolver uma

melhor regulamentação, sabendo que têm uma base sólida graças ao envolvimento de especialistas estabelecidos a nível mundial.

A ISO publica normas internacionais numa variedade vasta de tópicos, mas sempre com base num consenso internacional entre grupos de peritos reconhecidos e nomeados pelos seus respetivos organismos membros. Tem, correntemente, um portfólio de quase 20.000 normas diferentes, que abrangem uma variedade de especificações, inspeções e métodos de teste de produtos e serviços (P&S), bem como vários sistemas de gestão em áreas como a qualidade, o ambiente, a segurança alimentar, dispositivos médicos e segurança de informação, entre outros (APCER, 2015).

De acordo com APCER (2015), a ISO publicou uma série de normas internacionais para a gestão da qualidade, a série ISO 9000, que constituem a família ISO 9000. Esta série é constituída por 4 normas principais, que são:

- ISO 9000:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulários: descreve os conceitos fundamentais dos sistemas de gestão da qualidade, incluindo as suas terminologias e os princípios de gestão da qualidade.
- ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos: Especifica os requisitos do sistema de gestão da qualidade para assegurar a capacidade da organização em fornecer produtos e serviços de qualidade que atendam às necessidades dos seus clientes.
- ISO 9004:2009 – Gestão do sucesso sustentado de uma organização: sugere diretrizes para a implementação de um sistema de gestão da qualidade, incluindo os processos de melhoria contínua, para alcançar a satisfação dos clientes e de outras partes interessadas.
- ISO/TS 9002:20161 – Sistemas de gestão da qualidade — Diretrizes para aplicar a ISO 9001:2015.

Estas normas podem ser divididas em dois grandes grupos:

- Aquelas que estabelecem requisitos e que podem ser usadas como documentos contratuais (ex: ISO 9001);
- Aquelas outras que estabelecem orientações (ex: ISO 9000, ISO 9004 e ISO 19011).

Segundo Pires A.R (2012), “as normas de gestão da qualidade surgiram como uma imposição dos grandes compradores e detentores de sistemas complexos nos fornecedores de componentes e subsistemas, como forma de obterem a confiança adequada de que os sistemas complexos operariam bem em serviço”.

A ISO 9001 foi elaborada de forma a poder ser aplicada a qualquer tipo de empresa, quer seja de fornecimento de produtos ou serviços. Este fator, associado ao facto de a norma não se aplicar a empresas, produtos ou serviços específicos, garante que a ISO 9001 é de aplicabilidade universal, independentemente da dimensão e setor da empresa (Guevara et al., 2016).

2.5. A ISO 9001:2015

2.5.1. O que é a ISO 9001:2015

Segundo Pinto (2017), 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 9001:2015 é uma norma internacional que define os requisitos para um sistema de gestão da qualidade nas organizações. É aplicável a qualquer organização, independentemente de seu tamanho, tipo ou setor de atividade.

A gestão da qualidade visa proporcionar maiores e melhores níveis de desempenho à organização e sustentabilidade a longo prazo (Carvalho et al, 2021).

De acordo com a norma ISO 9001:2015, um dos principais objetivos de um sistema de gestão da qualidade é atuar como uma ferramenta preventiva.

2.5.2. Evolução histórica da ISO 9001

A primeira norma da série de normas “ISO 9000” foi a ISO 9001, publicada em 1987. Desde então, sofreu quatro revisões, contando portanto com 5 edições.

O objetivo das empresas que procuravam implementar esta norma no seu seio, era preparar-se para aceder aos mercados globais e ser capaz de fazer face às suas exigências (Fonseca et al., 2018).

A primeira versão da norma ISO 9001, a versão de 1987, foi revista 7 anos depois, em 1994. Entratanto, nessa revisão, foi feita apenas algumas alterações no que concerne a alguns conceitos e às especificações da documentação necessária (Idris e Durmuşoğlu, 2023; Fonseca et al., 2021).

“As primeiras versões da ISO 9001 em 1987, com pequenas alterações introduzidas em 1994 eram muito prescritivas por natureza, com base em 20 secções individuais a maior parte das quais exigia procedimentos e registos documentados específicos” (APCER, 2015).

Na primeira edição, de 1987, a norma ISO 9001 tinha como foco principal a garantia da Qualidade. Na primeira revisão, em 1994, a norma continuou com foco na garantia da Qualidade, no entanto, ampliou o conceito de Sistemas de Gestão da Qualidade (Chaves e Campello, 2016).

Em 2000, foi feita uma nova revisão onde foram introduzidas alterações radicais, incluindo a abordagem por processos, uma alteração na ênfase de “procedimentos documentados” para “gestão por processos” e de “registos” para “resultados demonstrados” (APCER, 2015). Ainda, deixou explícito a utilização do ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) e o foco na satisfação do cliente. É, também, nesta versão da norma que surgem os 8 princípios da gestão da qualidade (Idris & Durmuşoğlu, 2023).

Em 2008 foi publicada a terceira revisão da norma. Com a versão de 2008 não se obteve novidades significativas, relativamente à versão de 2000 (Chaves e Campello, 2016).

A quarta revisão (5ª edição), a ISO 9001:2015, vai um passo mais longe, focando-se no desempenho organizacional, exigindo às organizações que giram os seus processos para atingir os resultados desejados, que utilizem um “pensamento baseado em risco” na determinação do grau de planeamento e controlo necessários, gerindo processos e o sistema como um todo, utilizando o ciclo “Plan-Do-Check-Act” (APCER, 2015).

Nesta última edição, que se mantém até aos dias de hoje, é também relevante destacar a redução dos 8 princípios de gestão da qualidade, para 7 princípios. O princípio da abordagem por processos e o princípio da abordagem do sistema de gestão fundiram-se no princípio “Abordagem por Processos” (Guevara et al., 2016; Fonseca e Domingues, 2017). Ainda, é de destacar a alteração estrutural e concetual, devido à obrigação de cumprir com os requisitos do anexo SL. As normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 estavam estruturadas de forma diferente entre si, dificultando a sua integração. De modo a resolver esta situação, em 2012, surgiu o anexo SL, com o objetivo de normalizar a estrutura das normas e os conceitos utilizados e, conseqüentemente, facilitar a compreensão dos requisitos normativos e a operacionalização de um único sistema de gestão – sistema “integrado” (Francisco et al., 2021).

2.5.3. Os princípios da gestão da qualidade segundo a ISO 9000:2015

A ISO 9001 é baseada num conjunto de princípios de gestão da qualidade que foram, originalmente, desenvolvidos nos anos 90 por um grupo de peritos intimamente familiarizados com os ensinamentos e filosofias dos “gurus” da qualidade, incluindo Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Feigenbaum, entre outros. Originalmente, foram definidos oito princípios de gestão da qualidade, que têm resistido à prova do tempo. Entretanto, com a última revisão da ISO 9000, de 2015, foram feitos pequenos ajustes juntando dois dos princípios originais: “abordagem por processos” e “abordagem sistémica de gestão” num novo e único princípio, passando assim a haver sete princípios de gestão da qualidade, ao invés dos originais oito (APCER, 2015).

“Os sete princípios da gestão da qualidade não se constituem como requisitos para o SGQ: são os fundamentos que levaram ao desenvolvimento dos requisitos na ISO 9001:2015. Assim, são uma boa ajuda na interpretação dos requisitos e permitem pensar sobre a organização de um modo mais abrangente que os requisitos da ISO 9001” (APCER, 2015).

Compreender estes sete princípios é essencial para implementar um sistema de gestão da qualidade eficaz. Os sete princípios são:

- Princípio 1 - Foco no Cliente
“O foco primordial da gestão da qualidade é posto na satisfação dos requisitos dos clientes e no esforço por exceder as suas expectativas”. O sucesso sustentado é atingido quando uma organização atrai e retém a confiança dos clientes e de outras partes interessadas. Todos os aspetos da interação com o cliente proporcionam uma oportunidade de criar mais valor para este. Compreender as necessidades atuais e futuras dos clientes e de outras partes interessadas, contribui para o sucesso sustentado da organização (NP EN ISO 9000:2015).
Basicamente, este princípio aborda a importância das organizações garantirem a satisfação e a fidelidade dos clientes, tendo em conta que os negócios dependem dos clientes. Estabelece que, para garantir o sucesso sustentável do negócio, as organizações devem compreender as necessidades atuais e futuras dos clientes, esforçar-se para exceder as expectativas do cliente e procurar aumentar a sua satisfação. Em resumo, este princípio tem a ver com colocar as necessidades e expectativas dos clientes no centro dos processos de uma organizacionais, o que resulta em fornecimento de produtos e serviços que satisfazem as necessidades e expectativas dos clientes.
- Princípio 2 - Liderança
Os líderes estabelecem a todos os níveis, unidade no propósito e na orientação e criam as condições para que as pessoas se comprometam no atingir dos objetivos da organização. O estabelecimento, da unidade de propósito e a orientação e o comprometimento das pessoas permitem que uma organização alinhe as suas estratégias, políticas, processos e recursos para atingir os seus objetivos” (NP EN ISO 9000:2015).
Para que todas as pessoas funcionem como um todo, necessitam de uma liderança forte, que lhes indique o caminho a seguir e lhes apoie no percurso (Costa, 2022). Quando os líderes demonstram compromisso com a qualidade, influenciam positivamente toda a organização. Este princípio mostra a importância da liderança numa organização, permitindo criar e manter um ambiente interno que permite as pessoas se envolverem na realização dos objetivos da organização.
- Princípio 3 - Comprometimento das Pessoas
As pessoas, em todos os níveis, são a essência da organização. São as pessoas que fazem acontecer (Costa, 2022). Para a melhoria da capacidade da organização para criar e disponibilizar valor, é essencial que em todos os níveis da organização haja pessoas competentes, a quem tenham sido conferidos poderes e que estejam comprometidas. Para gerir de forma eficaz e eficiente uma organização, é importante respeitar e envolver todas as pessoas a todos os níveis. O reconhecimento, o conferir poderes e a melhoria das competências

facilitam o comprometimento das pessoas para que sejam atingidos os objetivos da qualidade da organização (NP EN ISO 9000:2015).

O envolvimento e engajamento dos colaboradores maximiza a sua contribuição e permite que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização. Segundo Carpinetti e Gerolamo (2016), uma organização pode ter o máximo controle sobre os seus funcionários, determinar normas rígidas, supervisionar, fiscalizar. Entretanto, nada será tão eficaz quanto o espírito de colaboração e a iniciativa daqueles que acreditam no trabalho.

- Princípio 4 - Abordagem por Processos

Um sistema de gestão da qualidade é um conjunto de processos interrelacionados e interatuantes, pelo que resultados consistentes e previsíveis são atingidos de modo mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e geridas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente (Costa, 2022). Compreender como é que o sistema produz os resultados permite que uma organização otimize o sistema e o seu desempenho (NP EN ISO 9000:2015).

O princípio da abordagem por processos enfatiza a necessidade da gestão da qualidade dever ser estruturada por processos, vendo o sistema como uma série de processos interconectados. A abordagem por processos possibilita ter grande visibilidade e controlo sobre pequenas partes da organização (os processos), que, em conjunto com o controlo das suas interligações e interações, fazem o todo. A lógica é que controlando as partes (os processos), consegue-se controlar, de forma mais eficaz, o todo (Pinto e Soares, 2018).

- Princípio 5 - Melhoria

A melhoria é essencial para que uma organização mantenha os níveis atuais de desempenho, reaja a alterações nas suas condicionantes internas e externas e crie novas oportunidades (NP EN ISO 9000:2015).

Este princípio realça a importância das organizações melhorarem continuamente. Incentiva as organizações buscarem constantemente formas de melhorar produtos, serviços, processos e sistemas de gestão. Isso garante adaptação às mudanças do mercado e às novas necessidades dos clientes.

- Princípio 6 - Tomada de Decisão Baseada em Evidências

As decisões baseadas na análise e na avaliação de dados e de informação são mais suscetíveis de produzir os resultados desejados. A tomada de decisões pode ser um processo complexo e envolve sempre alguma incerteza. Frequentemente envolve múltiplos tipos e fontes de entradas, bem como a sua interpretação, que pode ser subjetiva. É importante compreender as relações de causa e efeito e as potenciais consequências não esperadas. Factos, evidências e análise de dados conduzem a uma maior objetividade e confiança na tomada de decisões (NP EN ISO 9000:2015).

Este princípio enfatiza a importância de tomar decisões informadas, com base em dados concretos e análises objetivas, e não em intuições ou suposições, visto que permitem uma maior objetividade na gestão e são mais propensas a produzir os resultados desejados.

- Princípio 7 - Gestão das Relações

Para terem sucesso sustentado, as organizações gerem as suas relações com partes interessadas, como sejam os fornecedores. As partes interessadas relevantes influenciam o desempenho de uma organização. É mais provável que o sucesso sustentado seja atingido quando a organização faz a gestão das relações com todas as suas partes interessadas para otimizar os respetivos impactos no seu desempenho. A gestão das relações com as suas redes de fornecedores e de parceiros é de particular importância (NP EN ISO 9000:2015).

Este princípio chama a atenção para a importância e necessidade de uma boa gestão do relacionamento com as partes interessadas. Relacionamentos mutuamente benéficos aumentam a capacidade de criar valor.

2.5.4. Estrutura da norma ISO 9001:2015

A norma ISO 9001:2015 segue a estrutura de alto nível conhecida como "Estrutura Anexa SL", que é comum a todas as normas de sistemas de gestão da ISO, facilitando assim a integração entre diferentes normas de gestão dentro de uma organização.

A norma está organizada em dez secções, que cobrem desde os requisitos de gestão de nível estratégico até os aspetos operacionais de um SGQ. As primeiras três são introdutórias, sendo as sete últimas (4 à 10) as que contêm os requisitos que uma organização deve cumprir para estar em conformidade com a norma. Cada secção é constituída por subsecções, que inserem por sua vez os requisitos estabelecidos pela norma (Figura 3).

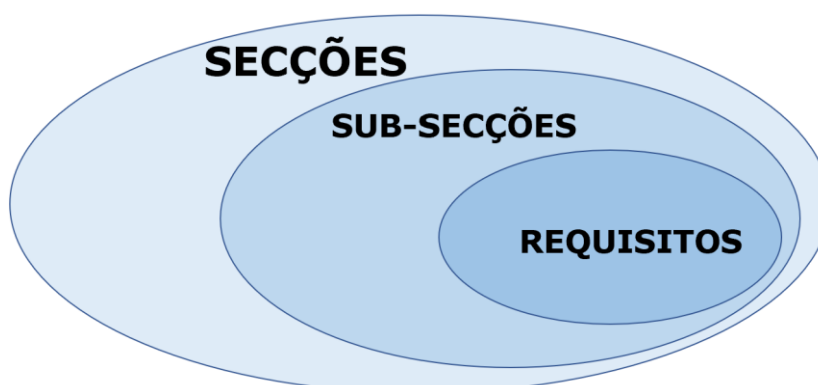


Figura 3 - Representação esquemática das componentes da estrutura da norma

As secções que compõem a norma ISO 9001:2015 são:

1. Âmbito
Define o propósito da norma e a sua aplicabilidade. Especifica que ela é aplicável a qualquer organização, independentemente do seu tamanho, tipo ou produto/serviço oferecido.
2. Referências Normativas
Cita outros documentos normativos relevantes.
3. Termos e Definições
Apresenta os termos e definições aplicáveis usados na norma.
4. Contexto da Organização
O propósito desta secção é o do entendimento dos fatores externos à organização, bem como, daqueles que lhe são intrínsecos, isto é, que provêm do interior da própria organização, e que influenciando-a, quer positivamente, quer negativamente, permitem, respetivamente, potenciar o desempenho do seu sistema de gestão da qualidade ou, pelo contrário, restringi-la nesse desempenho (Pinto e Soares, 2018).

Esta secção começa com os requisitos sobre a análise do contexto da organização, incluindo a identificação das partes interessadas e dos seus requisitos, aborda a determinação do âmbito do sistema de gestão da qualidade e, por fim, a determinação dos processos do sistema de gestão da qualidade a serem implementados ou mantidos.

5. Liderança
Esta secção tem como objetivo assegurar o comprometimento e envolvimento ativo da gestão de topo e dos restantes líderes da organização até ao nível da supervisão no desenvolvimento e implementação do SGQ e na melhoria contínua da sua eficácia, com vista ao aumento da satisfação dos clientes e das partes interessadas (Pinto, 2017).

A secção foca no papel da liderança na implementação e manutenção do SGQ. Apresenta os requisitos de liderança.

6. Planeamento

Aborda a necessidade de planejar as ações para abordar os riscos e as oportunidades, estabelecer objetivos da qualidade e planejar as mudanças necessárias no SGQ.

7. Suporte

Esta seção trata dos recursos necessários para a implementação e manutenção do sistema de gestão da qualidade, incluindo pessoas, infraestrutura, ambiente para a operação dos processos, recursos de monitorização e medição, competência, conscientização, comunicação, e informação documentada. Tem por objetivo assegurar que a organização determina e proporciona os recursos, internos e externos, necessários para a operação e controlo dos processos, a garantia da conformidade dos P&S e a eficácia e a melhoria do SGQ (Pinto, 2017).

8. Operação

Esta seção aborda a execução dos processos operacionais, desde o planeamento e controlo operacional até a entrega dos produtos e serviços. Inclui requisitos para planeamento operacional, controlo de alterações, libertação de produtos e serviços, controlo de saídas não conformes, e a gestão de fornecedores externos.

9. Avaliação do Desempenho

Envolve a monitorização, medição, análise e avaliação dos processos do SGQ para garantir a sua eficácia. Inclui requisitos para auditorias internas, avaliação de conformidade e eficácia do SGQ, e revisões pela gestão.

10. Melhoria do SGSA

Foca na melhoria contínua do SGQ, abordando como a organização deve tratar não conformidades e implementar ações corretivas para evitar sua recorrência. Também inclui a identificação de oportunidades de melhoria e a implementação de mudanças que agreguem valor ao SGQ e melhorem a capacidade da organização de atender aos requisitos dos clientes e aumentar sua satisfação.

2.5.5. Os conceitos de pensamento baseado em risco, abordagem por processos e ciclo PDCA na norma ISO 9001:2015

Pensamento baseado em risco

A ISO 9001:2015 adota uma abordagem baseada em risco, exigindo que as organizações adotem uma mentalidade preventiva, priorizando ações que possam mitigar riscos antes que se tornem problemas, identificando e tratando os riscos e as oportunidades que podem impactar a conformidade dos produtos e a satisfação do cliente. Este enfoque é integrado em todo o SGQ, garantindo que a organização tome decisões proativas para mitigar riscos e capitalizar oportunidades.

O pensamento baseado no risco procura assegurar que o risco é tido em consideração desde o início e ao longo de todo o sistema (Pinto e Soares, 2018). Pretende assegurar que as decisões tomadas levam em consideração potenciais incertezas que possam comprometer a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos. Segundo Costa (2022), implementar o pensamento baseado no risco tem a ver com o estabelecimento de uma cultura de prevenção. Para ele, envolve não só os conceitos técnicos de como fazer, mas também uma comunicação efetiva para fazer as pessoas adotarem o pensamento baseado no risco, analisando sempre as possibilidades de algo correr mal.

De acordo com a NP EN ISO 9001:2015, o pensamento baseado em risco é essencial para se obter um sistema de gestão da qualidade eficaz.

A abordagem por processos

De acordo com Pinto (2017), pode-se definir, genericamente, um processo como um conjunto de atividades relacionadas entre si (inter-relacionadas ou interagentes) e que utilizam recursos para transformar entradas (inputs) em saídas (outputs), acrescentando valor durante esta transformação (Figura 4).

A norma ISO 9001:2015 fomenta a adoção de uma abordagem por processos ao desenvolver, implementar e melhorar a eficácia de um sistema de gestão da qualidade.

A abordagem por processos envolve a definição e a gestão sistemáticas dos processos e das suas interações, de forma a obter os resultados pretendidos de acordo com a política da qualidade e a orientação estratégica da organização. Esta abordagem permite à organização controlar as inter-relações e interdependências entre os processos do sistema, para que o desempenho global da organização possa ser melhorado (NP EN ISO 9001:2015).

A abordagem por processos considera que as atividades de uma organização não são isoladas, mas interligadas, formando um sistema de processos que, quando gerido de forma integrada, resulta em eficiência e melhoria contínua. A abordagem por processos, tendo em conta que um sistema de gestão da qualidade é um conjunto de processos interrelacionados e interagentes, procura focar a gestão do sistema em gestão de processos, partindo do princípio de que controlando as partes (os processos), consegue-se controlar, de forma mais eficaz, o todo.

Uma das principais vantagens da abordagem por processos é o controlo passo a passo que permite sobre a interligação das atividades e processos individuais dentro do sistema (Pinto, 2017).

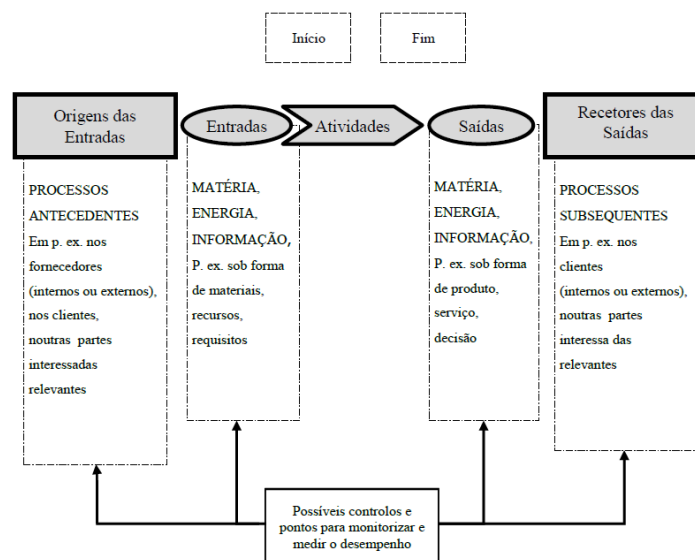


Figura 4 - Representação esquemática dos elementos de um processo simples (NP EN ISO 9001:2015)

O ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act)

O Ciclo PDCA (do inglês *plan, do, check and act*), também designado por ciclo de melhoria contínua, é uma ferramenta-chave na ISO 9001. É uma metodologia de gestão usada para implementar e promover a melhoria contínua num sistema de gestão da qualidade, e nos processos de uma organização em geral. Ajuda as organizações a controlar e melhorar os processos ao longo do tempo. É aplicado de forma cíclica em todos os níveis de operação.

A melhoria contínua acontece com a rotação, sucessiva e sistemática, do ciclo PDCA, aproveitando a aprendizagem efetuada com o ciclo atual, para melhorar o desempenho do ciclo seguinte, e assim sucessivamente (Pinto, 2017).

De acordo com a NP EN ISO 9001:2015, o ciclo PDCA pode ser aplicado a todos os processos e ao sistema de gestão da qualidade como um todo. O ciclo PDCA pode ser descrito resumidamente da seguinte forma:

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

A Figura 5 representa como podem ser agrupadas as secções 4 a 10 da norma no ciclo PDCA.

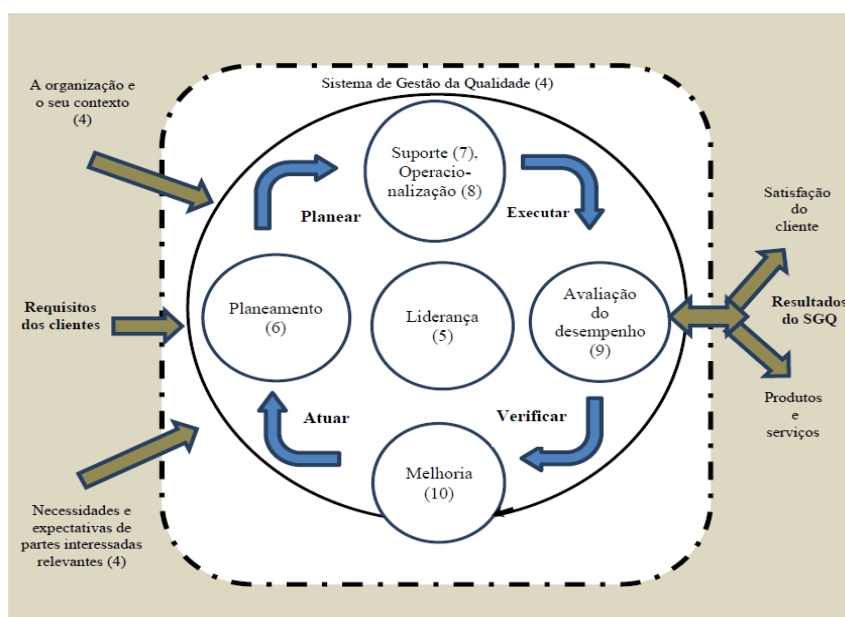


Figura 5 - Representação da estrutura da norma no ciclo PDCA (NP EN ISO 9001:2015)

2.5.6. Principais benefícios da implementação da ISO 9001:2015

A implementação da norma ISO 9001:2015 traz benefícios vários para as organizações, que vão desde melhorias internas nos processos operacionais, passando pela melhoria da satisfação dos clientes, até vantagens competitivas no mercado. A implementação da norma ajuda as organização a:

- Colocar as necessidades e expectativas dos clientes no centro dos processos organizacionais, o que se traduz em fornecimento de produtos e serviços que atendam consistentemente às expectativas dos clientes, melhorando assim a satisfação dos clientes;
- Compreender e gerir o sistema por processos, aumentando a eficiência e a eficácia operacional;
- Promover a análise e melhoria constante dos processos para otimizar o desempenho;
- Fazer uma gestão proativa de riscos e oportunidades, identificando, avaliando e abordando riscos e oportunidades que podem afetar a conformidade dos produtos e serviços e a satisfação do cliente, permitindo respostas mais ágeis e eficazes;
- Promover a tomada de decisões informadas, com base em dados concretos e análises objetivas, e não em suposições, aumentando assim a propensão para produzir os resultados desejados;
- Aumentar o engajamento das pessoas e assegurar que possuam as competências necessárias para desempenhar as suas funções de forma eficaz;
- Melhorar a comunicação interna e externa;
- Estar preparada para responder de forma ágil às mudanças no mercado;
- Garantir a sustentabilidade do negócio.

3. METODOLOGIA E FASES DO PROJETO

Este capítulo apresenta a abordagem metodológica que foi utilizado para a concepção e implementação da ISO 9001:2015 na CVQUALI.

A metodologia adotada para a concepção e implementação de um sistema de gestão da qualidade, constitui um fator relevante no êxito da implementação. Entretanto, para decidir sobre O QUE FAZER e COMO FAZER (metodologia a aplicar), é importante entender que necessidades pretende a empresa suprir e que objetivos pretende a empresa alcançar, para que assim se possa definir as ações apropriadas a levar a cabo para alcançar os resultados pretendidos.

Assim, foi necessário realizar um diagnóstico inicial que permitisse conhecer os objetivos da empresa e as suas necessidades específicas em termos de gestão da qualidade, constituindo esta a primeira ação do processo de concepção e implementação da norma na empresa.

A metodologia escolhida foi baseada nos princípios do ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), envolvendo 5 fases, incluindo o diagnóstico (Tabela 2):

- Fase 1 - Diagnóstico inicial, que envolveu uma análise da norma ISO 9001:2015, para a sua melhor compreensão e o próprio diagnóstico em si, que consistiu numa análise da situação inicial da empresa, por forma a identificar os objetivos da empresa em relação a implementação da norma, identificar as necessidades da empresa e entender como os processos existentes podiam ser alinhados com os requisitos da ISO 9001:2015.
- Fase 2 – Planeamento do desenvolvimento do SGQ e preparação, que envolveu a preparação da equipa e o desenvolvimento de um plano de ação para o desenvolvimento do sistema de gestão da qualidade na CVQUALI segundo os requisitos da ISO 9001:2015.
- Fase 3 – Planeamento do desenvolvimento do sistema e preparação, onde estratégias, objetivos, mapeamento e integração dos processos, e todo o sistema de gestão da qualidade foi definido.
- Fase 4 – Implementação do sistema, onde todo o sistema concebido é implementado, fazendo portanto a integração e aplicação prática dos procedimentos na rotina diária da empresa.
- Fase 5 - Avaliação de desempenho do sistema e melhoria, onde são realizadas avaliações para identificar eventuais desvios aos requisitos e para identificar oportunidades de melhoria.

Tabela 2 - Fases do processo de implementação da ISO 9001:2015 na CVQUALI

FASES DA IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 9001:2015 NA CVQUALI	
FASES	PRINCIPAIS ATIVIDADES DA FASE
Fase 1 – Diagnóstico Inicial	Análise da norma ISO 9001:2015, para entender melhor os seus requisitos e assim preparar a auditoria de diagnóstico inicial
	Realização de um diagnóstico inicial para levantamento da situação inicial da empresa em matéria de gestão da qualidade, identificando lacunas, necessidades e áreas de melhoria dos processos e serviços em relação aos requisitos da ISO 9001, objetivos da empresa em relação a implementação da norma, e entender como os processos existentes podiam ser alinhados com os requisitos da ISO 9001:2015. Este processo envolveu análises documentais, entrevistas e uma auditoria interna.
	Elaboração do relatório do diagnóstico, com a completa informação sobre as necessidades concretas da CVQUALI relativamente ao sistema de gestão da qualidade a implementar, as lacunas existentes, as necessidades e oportunidades de melhoria para o adequado alinhamento com os requisitos da ISO 9001:2015.
Fase 2 – Planeamento do desenvolvimento do SGQ e preparação	Definição da equipa para o desenvolvimento e implementação do sistema
	Realização de reuniões e ações de sensibilização da equipa para um entendimento claro sobre SGQ a implementar e o comprometimento de todos com o sistema
	Desenvolvimento de um plano de ação para o desenvolvimento do sistema de gestão da qualidade segundo os requisitos da ISO 9001:2015, com informação detalhada sobre as ações a levar a cabo para o cumprimento com os requisitos da norma e o alcançar dos objetivos da empresa, tendo em conta os resultados do diagnóstico.
	Estabelecimento de um cronograma para o desenvolvimento e implementação do SGQ
Fase 3 – Desenvolvimento do SGQ	Análise do contexto da organização
	Definição do âmbito do sistema de gestão da qualidade a implementar
	Definição da política e dos objetivos do sistema de gestão da qualidade, alinhados com a estratégia geral da CVQUALI
	Determinação e mapeamento dos processos
	Determinação de riscos e oportunidades do SGQ e estabelecimento das ações para tratar os riscos e as oportunidades
	Alocação de recursos necessários para a implementação
	Estabelecimento de requisitos, critérios e controlos para os processos e serviços
	Definição atividades de monitorização e medição da qualidade dos serviços prestados
Criação de procedimentos, planos, fichas de registos e todo o suporte documental do sistema	
Fase 4 – Implementação operacional do sistema	Operacionalização do sistema, implementando os processos, procedimentos, planos e demais documentos produzidos e atividades definidas
	Aplicação de práticas consistentes de monitorização e medição dos processos
	Produção de registos dos processos
	Revisão e melhoria dos processos, procedimentos e outros documentos;
Fase 5 – Avaliação do desempenho do sistema e melhoria	Realização pesquisas satisfação clientes externos
	Análise e avaliação dos dados resultantes da monitorização
	Realização da revisão pela gestão
	Realização da auditoria interna ao SGQ
	Definição e aplicação de eventuais correções e ações corretivas, se aplicável.

4. IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 9001:2015 NA EMPRESA CVQUALI

O processo de implementação do sistema de gestão da qualidade seguiu as fases e etapas do processo de implementação referidas no capítulo anterior. Entretanto, por forma a demonstrar com maior clareza a aplicação de cada um dos requisitos da norma, optou-se por aqui apresentar a implementação do sistema não com base nas fases e etapas definidas do processo, mas sim com base nos requisitos da norma.

Assim, a implementação do sistema de gestão da qualidade segundo a ISO 9001:2015 na CVQUALI é apresentada neste capítulo por requisito da norma, descrevendo como cada requisito da norma foi interpretado e aplicado na empresa CVQUALI.

4.1. Interpretação e aplicação dos requisitos da secção 4 - Contexto da Organização

Secção 4.1 - Compreender a organização e o seu contexto

“A organização deve determinar as questões externas e internas que sejam relevantes para o seu propósito e a sua orientação estratégica e que afetem a sua capacidade para atingir os resultados pretendidos do seu Sistema de Gestão da Qualidade.

A organização deve monitorizar e rever a informação acerca destas questões externas e internas” (NP EN ISO 9001:2015).

O propósito desta secção é o do entendimento dos fatores externos e internos da organização, visando permitir desenvolver um sistema de gestão da qualidade que seja apropriado para a realidade da organização e eficaz em alcançar os resultados pretendidos, tendo em conta que, influenciando esses fatores quer positiva, quer negativamente, permitem, respetivamente, potenciar ou restringir o desempenho do sistema (Pinto e Soares, 2018). Ou seja, esta secção pretende garantir que a organização esteja ciente e preparada para lidar com qualquer situação que possa afetar o seu desempenho e a qualidade dos seus produtos ou serviços, visto que ao entender e monitorizar estes fatores, a organização possa ficar melhor preparada para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades, garantindo assim um sistema de gestão da qualidade mais resiliente e adaptável

Esta secção pede que sejam identificados os fatores internos e externos que sejam relevantes para o propósito e o direcionamento estratégico da organização, isto é, os fatores que sejam capazes de influenciar (positiva ou negativamente) o desempenho e a eficácia do SGQ da organização.

Além disso, a norma ainda pede que a organização monitorize e reveja continuamente as informações sobre estes fatores, para garantir que o SGQ se mantenha eficaz e alinhado com o contexto dinâmico em que opera.

Os fatores internos e externos mencionados nesta secção da norma referem-se aos elementos internos ou externos da organização que podem influenciar o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade de uma organização. Correspondem a um conjunto de forças/variáveis/fatores do ambiente que rodeia a organização (ambiente externo e interno) que, externa e internamente, condicionam a sua atuação (da organização), visto que a forma de operar da organização depende desses fatores.

Os fatores internos são aqueles que provêm do interior da organização, tendo, portanto, a organização todo o poder de influência sobre eles, podendo moldá-los a medida das suas necessidades. Já os fatores externos são aqueles que são externos à organização, não tendo a organização controlo sobre eles.

A análise do contexto da organização permite obter informações que devem ser consideradas antes de qualquer ação e utilizadas para tomada de decisão (Costa, 2022).

Para o cumprimento desta secção, realizou-se uma análise SWOT, identificando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no contexto da CVQUALI, que correspondem aos fatores internos e externos que exercem ou podem exercer influências no desempenho da empresa.

Secção 4.2 - Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas

“Para assegurar que a organização tenha a capacidade de fornecer consistentemente produtos e serviços que atendam aos requisitos legais, regulamentares e do cliente em relação à qualidade, a organização deve determinar:

- *As partes interessadas que são relevantes para o SGQ;*
- *Os requisitos destas partes interessadas que são relevantes para o SGQ.*

A organização deve identificar, rever e atualizar as informações relacionadas com as partes interessadas e seus requisitos”. (NP EN ISO 9001:2015).

Esta secção pede que a organização identifique as partes interessadas que são relevantes para o seu sistema de gestão da qualidade, assim como os requisitos (necessidades e expectativas) dessas partes interessadas. Pede igualmente, tal como na secção anterior, que a organização monitorize e reveja essas necessidades e expectativas de forma contínua, garantindo que elas sejam levadas em consideração ao desenvolver e manter o sistema de gestão da qualidade.

Aqui, para a aplicação dos requisitos desta secção, foi importante entender o que são partes interessadas e quais delas podem ser consideradas relevantes para a organização.

Parte Interessada é definida como *“pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada por, ou considerar-se como sendo afetada por uma decisão ou atividade”* (NP EN ISO 9000:2015). Ex: clientes, fornecedores, funcionários, parceiros, concorrentes, autoridades, etc.

Podem ser consideradas partes interessadas relevantes todas aquelas cuja ação pode afetar significativamente a organização, podendo portanto assim influenciar o seu desempenho e eficácia.

Para a aplicação desta secção, foi conduzida uma identificação e análise detalhada das partes interessadas, tendo sido determinadas um total de 12 partes interessadas. Para cada uma delas, foram determinadas as suas necessidades e expectativas, através de entrevistas com colaboradores, clientes e formandos, para além de pesquisas bibliográficas também realizadas.

As partes interessadas determinadas foram:

- Fornecedores: prestadores de serviços cujo desempenho influencia diretamente a qualidade dos serviços prestados aos clientes;
- Parceiros de negócio: incluem outras organizações ou entidades com as quais a CVQUALI colabora para ampliar a sua oferta de serviços;
- Clientes: empresas ou indivíduos que contratam os serviços de consultoria, formação e auditorias oferecidos pela CVQUALI;
- Formandos/alunos: indivíduos que participam das formações oferecidas pela CVQUALI, podendo ser clientes ou não;
- Beneficiários da consultoria: entidades que recebem a consultoria da CVQUALI, podendo ser clientes ou não;
- Auditado: empresas ou unidades de negócio que passam por auditorias conduzidas pela CVQUALI, podendo ser clientes diretos da CVQUALI ou não;
- Clientes finais dos clientes: indivíduos que consomem os produtos e/ou serviços fornecidos pelos clientes da CVQUALI. São aqueles que, indiretamente, se beneficiam dos serviços de consultoria, formação ou auditoria fornecidos pela CVQUALI. A satisfação desses clientes finais influencia a percepção de valor dos serviços da CVQUALI;
- Colaboradores: equipa interna da CVQUALI, composta por consultores, formadores, auditores e pessoal dos serviços administrativos, etc;
- Proprietários: indivíduos que detêm a propriedade e investem na empresa;
- Concorrentes: outras empresas que oferecem serviços similares ao da CVQUALI no mercado;
- Autoridades: órgãos governamentais e reguladores que definem as normas que a CVQUALI deve seguir;

- Entidade Certificadora/Acreditoradora: organismos responsáveis por certificações e acreditações.

Ainda, para além das ações definidas para a satisfação dos requisitos (necessidades e expectativas), foi estabelecido um plano de gestão das partes interessadas, visando responder e monitorizar os requisitos definidos das partes interessadas, garantindo assim a integração dos seus requisitos no sistema de gestão da qualidade a implementar.

Secção 4.3 – Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade

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

Ao determinar este âmbito, a organização deve considerar:

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

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

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

Só pode ser alegada conformidade com esta Norma se os requisitos determinados como não aplicáveis não afetarem nem a capacidade nem a responsabilidade da organização para assegurar a conformidade dos seus produtos e serviços e o aumento da satisfação do cliente” (NP EN ISO 9001:2015).

De uma forma simplificada, esta secção exige que a organização determine os limites e a aplicabilidade do sistema de gestão da qualidade para estabelecer o seu âmbito. Esta secção diz que a organização deve definir, documentar e disponibilizar o âmbito do SGQ, referindo os produtos e serviços que são fornecidos e identificando os limites do sistema de gestão. Diz que o âmbito deve descrever claramente o tipo de produtos e serviços abrangidos pelo sistema e transmitir informação suficiente, por forma a prevenir a transmissão de informação errada ou enganadora sobre o que o sistema de gestão da qualidade abrange.

Para melhor entender este requisito, é fundamental compreender o conceito de âmbito de um sistema de gestão. O âmbito de um sistema refere-se aos limites e à aplicabilidade do sistema. Consiste basicamente em definir a abrangência do sistema a desenvolver. Informa o que faz parte do sistema implementado ou a implementar, em termos de produtos, serviços, processos, etc.

A norma diz que a definição do âmbito deve considerar a informação que resulta da compreensão da organização, do seu contexto e dos requisitos relevantes das partes interessadas, de modo a permitir o planeamento adequado do SGQ e dos seus processos.

A norma permite que a organização declare não aplicabilidade de um requisito à sua situação específica, mas isso só pode acontecer se a não aplicação do requisito não afetar a capacidade da organização em alcançar os resultados pretendidos do SGQ. A não aplicabilidade deve ser determinada, justificada e documentada pela Organização.

Para a definição do âmbito do SGQ da CVQUALI, fez-se a revisão dos serviços fornecidos e das formas como são fornecidos. Recorreu-se também às necessidades e expectativas das partes interessadas identificadas, assim como às questões internas e externas identificadas com a determinação do contexto da organização.

Definiu-se o seguinte âmbito para o sistema de gestão da qualidade a implementar:

“O Sistema de Gestão da Qualidade da CVQUALI aplica-se aos seus serviços de consultoria, formação e auditorias, realizados tanto a nível presencial, como online”.

Tendo em conta os serviços prestado pela CVQUALI, determinaram-se 3 requisitos da norma ISO 9001:2015 que foram consideradas não aplicáveis ao âmbito do sistema de gestão da qualidade da CVQUALI:

- 7.1.5 – “Recursos de Monitorização e Medição”;
- 8.3 – “Design e Desenvolvimento de Produtos e Serviços”;
- 8.5.2 – “Identificação e Rastreabilidade”.

Tal como exigido pela norma, foram apresentadas justificações para a não aplicabilidade de cada um dos requisitos considerados não aplicáveis.

O âmbito definido foi documentado e comunicado aos colaboradores, assegurando que todos compreendessem os limites e a aplicabilidade do SGQ (Figura 6).

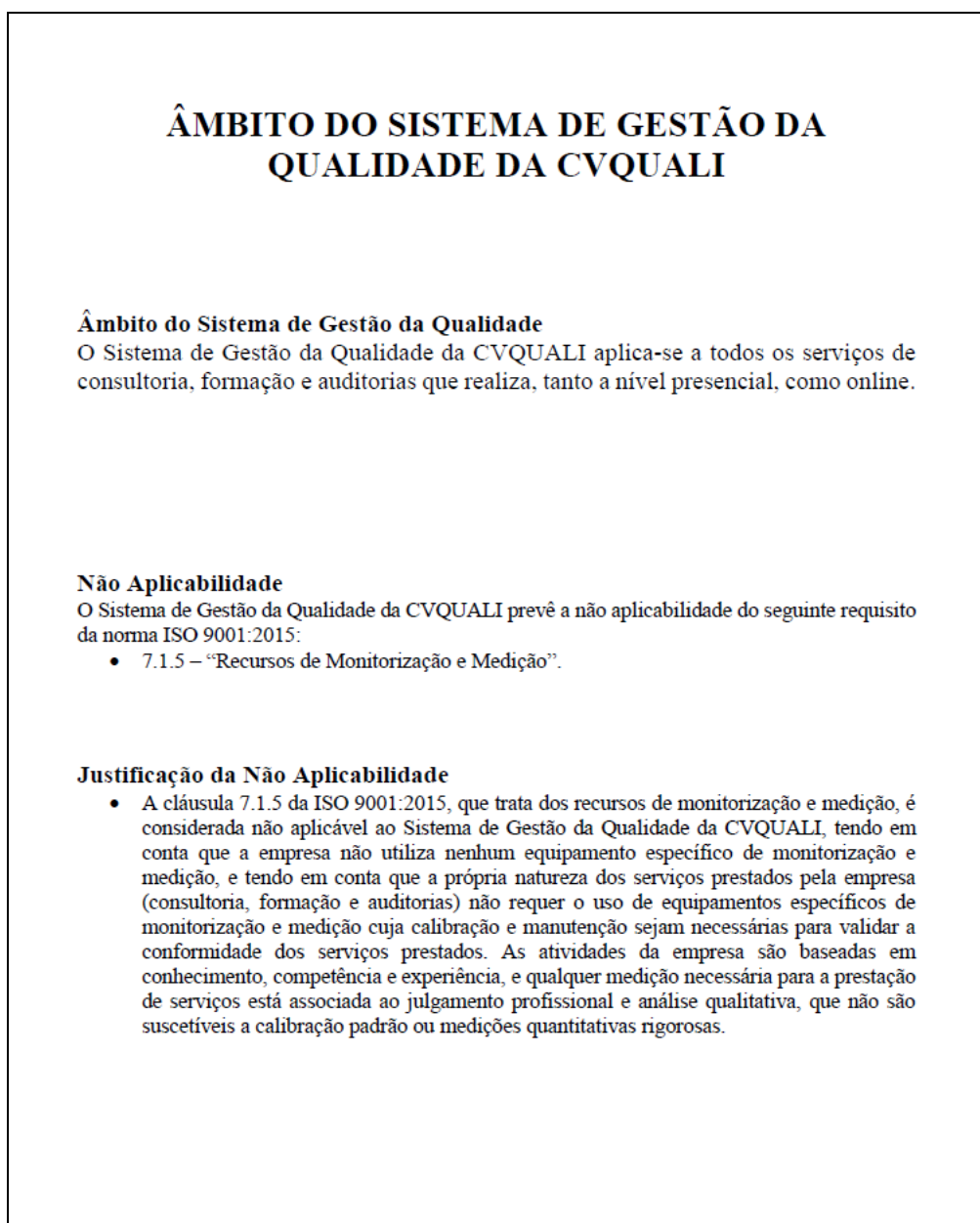


Figura 6 - Âmbito do SGQ da CVQUALI

Secção 4.4 – Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos

Nesta secção é estipulada que:

“A organização deve estabelecer, implementar, manter, atualizar e melhorar de forma contínua um sistema de gestão da qualidade, incluindo os processos necessários e suas interações, de acordo com os requisitos desta norma”. (NP EN ISO 9001:2015).

Nesta secção é exigido o desenvolvimento, implementação, manutenção, atualização e melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade, incluindo os processos necessários e suas interações.

Entretanto, para se poder compreender e aplicar corretamente os requisitos desta secção, é importante entender primeiramente o conceito de processo, que se trata de um conjunto de atividades que irão transformar algo que temos em algo que desejamos ter. Por exemplo, cozinhar pode ser considerado um processo. As receitas indicam as atividades que devem ser seguidas para transformar os ingredientes no prato final.

Na secção, também é dito que:

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

- a) determinar as entradas requeridas e as saídas esperadas destes processos;*
- b) determinar a sequência e interação destes processos;*
- c) determinar e aplicar os critérios e métodos (incluindo monitorização, medições e indicadores de desempenho relacionados) necessários para assegurar a operacionalização e o controlo eficazes destes processos;*
- d) determinar os recursos necessários para estes processos e assegurar a sua disponibilidade;*
- e) atribuir as responsabilidades e as autoridades para estes processos;*
- f) tratar os riscos e as oportunidades que sejam determinados de acordo com os requisitos de 6.1;*
- g) avaliar estes processos e implementar quaisquer alterações necessárias para assegurar que estes processos atingem os resultados pretendidos;*
- h) Melhorar os processos e o sistema de gestão da qualidade”.* (NP EN ISO 9001:2015).

Este requisito pede que a organização identifique todos processos necessários para o seu sistema de gestão da qualidade e a sua aplicação em toda a organização, incluindo:

- a) Determinar as entradas requeridas e as saídas esperadas desses processos, que significa, relativamente às entradas, identificar tudo aquilo que é necessário usar/transformar durante o processo (para poder obter o resultado que pretendemos com o processo). Por exemplo, quando queremos fazer um sumo de fruta, a fruta e a água são as entradas necessárias. Em relação às saídas, determinar as saídas esperadas do processo significa identificar tudo o que se espera obter como resultado do processo. Saída esperada é o resultado da transformação realizada pelo processo. Por exemplo, quando queremos transformar limão e água em limonada, a limonada é a saída esperada.
- b) Determinar a sequência e interação destes processos;
- c) Determinar e aplicar os critérios e métodos necessários para assegurar a operacionalização e o controlo eficazes destes processos, ou seja, definir os requisitos necessários e a forma como os processos serão executados e controlados, para garantir o seu funcionamento eficaz. Os critérios servem como parâmetros para a execução e avaliação do processo, enquanto os métodos descrevem como as atividades devem ser realizadas para cumprir com esses critérios.
- d) Determinar os recursos necessários para estes processos e assegurar a sua disponibilidade, que significa identificar tudo aquilo que precisa ser utilizado durante o processo para garantir a execução correta do processo e atingir os resultados esperados. Entretanto, é importante não confundir recursos e entradas. Os recursos são diferentes de entradas: as entradas são transformadas durante o processo, mas os recursos não são transformados. Os recursos itens necessários para o processo e são usados no processo, mas não são transformados no produto do processo. Por exemplo, uma batedeira é um recurso para fazer bolo, mas ela não é transformada em durante o processo (a batedeira não se transforma em bolo). Como exemplo de recursos pode-

se citar: pessoas, equipamentos, tecnologia, informação, etc. Assegurar a sua disponibilidade significa garantir a existência desses recursos necessários;

- e) Designar responsabilidade e autoridades para cada processo, ou seja, quem tem a obrigação de responder por cada processo, assegurando assim clareza de responsabilidades e autoridade para os processos;
- f) Tratar os riscos e as oportunidades que sejam determinados (no contexto dos requisitos estabelecidos na secção 6.1 da norma), ou seja, os riscos e oportunidades identificados no 6.1, devem poder ser tratados pelos processos (integrar o tratamento nos processos);
- g) Monitorizar e rever regularmente os processos e, sempre que necessário, fazer os ajustes necessário para garantir que atendam aos objetivos;
- h) Melhorar os processos e o sistema de gestão da qualidade, ou seja, buscar continuamente oportunidades para melhorar os processos e o sistema de gestão da qualidade como um todo, visando aprimorar o seu desempenho.

A secção ainda diz que:

“Na medida necessária, a organização deve:

- a) manter a informação documentada necessária para suportar a operacionalização dos seus processos;*
- b) reter informação documentada para ter confiança em que os processos são implementados de acordo com o planeado”.* (NP EN ISO 9001:2015).

Significa que a organização deve documentar toda a informação que seja essencial para a execução e controlo dos seus processos, ou seja, deve dispor de documentos que contenham toda a informação necessária para a adequada realização dos processos, como por exemplo procedimentos, instruções de trabalho, manuais e registos que são importantes para a execução correta dos processos.

Reter informação documentada significa que a organização deve dispor de registos de realização dos processos que permitam confirmar se os processos são realizados conforme planeados.

Para a aplicação dos requisitos desta secção, com base nos processos operativos da empresa e com base nas necessidades identificadas para o SGQ a implementar, foram identificados e mapeados os processos que cobrem as operações essenciais da CVQUALI, formalizando 7 processos principais (Figura 7):

- **Processo Planeamento e Gestão Estratégica e Operacional**
Envolve a análise do ambiente interno e externo, a definição de estratégias para alcançar os objetivos, o planeamento financeiro, investimentos, estratégias de marketing e vendas, expansão de mercado, parcerias, etc.
- **Processo Avaliação de Desempenho e Melhoria Contínua**
Envolve a realização de auditorias internas, revisão pela gestão, avaliação da qualidade, identificação de oportunidades de melhoria e desenvolvimento de soluções.
- **Processo Consultoria**
Abrange todas as atividades no âmbito de uma consultoria, desde a análise da solicitação dos clientes, Identificação de soluções para resolver os problemas, desenvolvimento de planos de ação e acompanhamento da implementação dos planos de ação.
- **Processo Formação**
Abrange todas as atividades de realização de uma ação de formação, desde a identificação das necessidades de formação, passando pelo desenvolvimento dos programas de formação, realização das ações de formação, até a avaliação dos resultados da ação de formação.
- **Processo Auditoria**
Este processo contempla todas as etapas de realização de uma auditoria, desde o planeamento das auditorias, passando pela sua execução, elaboração dos relatórios, até ao seguimento de ações corretivas.
- **Processo Gestão de Recursos Humanos**
Processo dedicado à gestão de todos os aspetos relacionados ao pessoal da empresa, incluindo contratação, formação, desenvolvimento e avaliação de desempenho.

- **Processo Vendas e Gestão de Clientes**

Este processo engloba todas as interações com os clientes, desde os primeiros contactos, nomeadamente a procura de potenciais clientes ou a receção de pedidos dos clientes, apresentação de propostas comerciais, passando pela prestação dos serviços, até às atividades pós-serviço, nomeadamente o suporte pós-venda, as pesquisas de satisfação dos clientes e a resolução de eventuais reclamações.

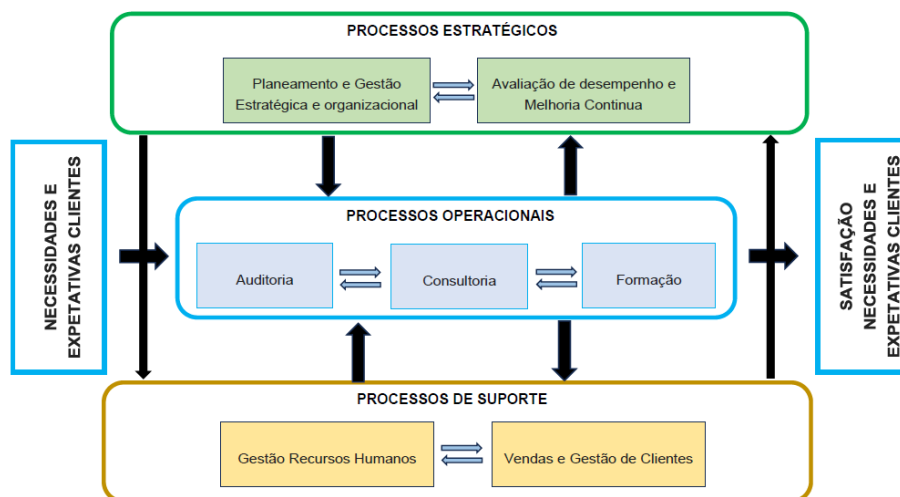


Figura 7 - Mapa de processos do SGQ da CVQUALI

Para cada um dos processos identificados foi elaborada uma “Ficha de Processo”, um documento que contém toda a informação sobre o processo (Figura 8), incluindo:

FICHA DE PROCESSO

Nome do Processo:			
Responsável do Processo: (com responsabilidade e autoridades):			
Propósito/Objetivos do Processo:			
Descrição do Processo			
Requisitos do Processo: (necessários para assegurar a operação eficaz do processo)			
Principais Recursos do Processo:			
Entradas	Principais Atividades	Saídas	
	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px;"></div>		
Crítérios de desempenho:			
Monitorização e Avaliação de Desempenho			
Indicador de Desempenho	Ação de Monitorização e Avaliação	Modo de medição	Frequência
Interações com outros processos:			
Documentos e Registos do processo:			

Figura 8 - Modelo de ficha de processo da CVQUALI

4.2. Interpretação e aplicação dos requisitos da secção 5 - Liderança

Secção 5.1 – Liderança e compromisso

“A gestão de topo deve demonstrar liderança e compromisso em relação ao sistema de gestão da qualidade”. (NP EN ISO 9001:2015).

De uma forma simples, pode-se dizer que esta secção exige que haja liderança e comprometimento da gestão de topo para com o sistema de gestão da qualidade, e que a gestão de topo forneça evidências do seu comprometimento com o desenvolvimento e implementação do SGQ. Pretende-se garantir com esta secção que a gestão de topo assuma um papel ativo de liderança e compromisso para com o sistema de gestão da qualidade da organização, incluindo o foco no cliente.

Na CVQUALI, a gestão de topo, tendo todo o interesse na eficácia do sistema de gestão da qualidade a implementar, está comprometido com o processo e demonstra liderança e motivação e promove uma cultura de qualidade e foco no cliente.

Secção 5.2.1 – Estabelecer a política da qualidade

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

- a) seja adequada ao propósito e ao contexto da organização e suporte a sua orientação estratégica;
- b) proporcione um enquadramento para a definição dos objetivos da qualidade;
- c) inclua um compromisso para a satisfação dos requisitos aplicáveis;
- d) inclua um compromisso para a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.” (NP EN ISO 9001:2015).

Aqui, antes da interpretação da secção, é importante esclarecer o conceito da política da qualidade. A política da qualidade corresponde às intenções e orientação da organização em relação a qualidade (NP EN ISO 9000:2015). Para Carpinetti e Gerolamo (2016), a política da qualidade de uma organização corresponde a uma declaração da organização sobre seus princípios e valores relacionados à gestão da qualidade.

Esta secção estabelece que deve ser definida uma política de qualidade para a organização (que corresponde às intenções e orientação da organização em relação a qualidade), devendo a política definida ser efetivamente posta em prática e mantida na organização. Diz que a política da qualidade deve estar de acordo com o propósito e o contexto da organização (ter em conta os objetivos e a realidade da organização), refletir as verdadeiras necessidades da organização, fornecer uma estrutura para a definição dos objetivos da qualidade, incluir um compromisso da organização referente a satisfação de requisitos aplicáveis, assim como incluir um compromisso em relação a melhoria contínua do SGQ da organização.

Para a aplicação desta secção, foi definida uma política da qualidade que reflete as intenções e orientação da CVQUALI em relação a qualidade. Definiu-se a seguinte política da qualidade:

- Ter foco no cliente, procurando sempre assegurar o fornecimento de serviços, produtos e conteúdos que satisfaçam as suas necessidades e expectativas;
- Garantir o cumprimento dos requisitos aplicáveis da qualidade, incluindo os requisitos legais, regulamentares e os acordados com clientes;
- Primar pela eficácia e melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade;
- Promover o rigor e a excelência da qualidade em todas as suas atividades;
- Primar pelo desenvolvimento profissional dos colaboradores e assegurar a existência de competências necessárias na organização para dar resposta às suas necessidades;
- Promover o comprometimento dos colaboradores para com a qualidade e os valores da empresa;
- Procurar sempre a satisfação das necessidades e expectativas dos colaboradores, acionistas, fornecedores e demais partes interessadas;
- Estimular uma cultura empreendedora.

Secção 5.2.2 – Comunicação da política da qualidade

“A política da qualidade deve ser:

- a) Disponibilizada e mantida como informação documentada;*
- b) Comunicada, compreendida e aplicada dentro da organização;*
- c) Disponibilizada às partes interessadas relevantes, conforme adequado.” (NP EN ISO 9001:2015).*

Nesta secção, pede-se que a política da qualidade seja disponibilizada e mantida como informação documentada, ou seja, que seja colocada ao dispor (entende-se das partes interessadas) e seja mantida em suporte documental (que exista um documento contendo a definição da política).

Exige que deve-se dar conhecimento da política a todos os colaboradores da organização e a todos que atuam em nome da organização (ex: prestadores de serviço), devendo essas pessoas conhecer a política, entendê-la e aplicá-la permanentemente em relação às suas atividades na organização.

Pede também que a política seja disponibilizada às partes interessadas relevantes, conforme adequado, ou seja, a política deve estar disponível às partes interessadas, podendo essa disponibilização ser de diferentes formas, conforme apropriado para cada caso.

Assim, para atender a estes requisitos, a política definida foi comunicada a todos os colaboradores e procurou-se garantir que fosse compreendida por todos. Para tal foi realizada uma reunião com todos da empresa, para apresentar, explicar e discutir a política definida, garantindo assim um claro entendimento de todos.

Ainda para garantir que estivesse disponível e acessível a todos os colaboradores, ela foi afixada na sala principal do escritório da empresa, e foi também inserida no “Manual de Integração do Colaborador” da empresa, permitindo assim, neste último caso, que a política da qualidade seja uma das primeiras informações da empresa a obter quando se é um novo colaborador ou estagiário.

A política da qualidade também foi disponibilizada para os clientes e outras partes interessadas através do website da empresa.

Secção 5.3 – Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais

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

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

- a) assegurar que o sistema de gestão da qualidade está em conformidade com os requisitos desta Norma;*
- b) assegurar que dos processos estão a resultar as saídas pretendidas;*
- c) reportar sobre o desempenho do sistema de gestão da qualidade e sobre as oportunidades de melhoria, em particular à gestão de topo;*
- d) assegurar que se promove o foco no cliente em toda a organização;*
- e) assegurar que a integridade do sistema de gestão da qualidade é mantida quando se planeiam e implementam alterações no sistema de gestão da qualidade”. (NP EN ISO 9001:2015).*

De acordo com APCER (2015), os resultados pretendidos com esta secção é que a Organização e as pessoas saibam quem deve (ou não deve!) fazer o quê, com que autoridades e quais as responsabilidades.

Esta secção pede que a gestão de topo garanta que, para todas as funções consideradas relevantes na organização, sejam definidas claramente as suas responsabilidades e autoridades, seja dada a conhecer a todas as pessoas da organização essas responsabilidades e autoridades definidas, e sejam levadas a cabo ações para garantir que essas responsabilidades e autoridades sejam devidamente percebidas pelos colaboradores envolvidos.

Entretanto, é importante também entender que funções dentro da organização podem ou não ser consideradas relevantes no contexto do sistema de gestão da qualidade, visto que a norma não exige que se atribua responsabilidades e autoridades a todas as funções, mas somente a “funções relevantes”.

Podem ser consideradas funções relevantes todas aquelas funções dentro da organização que têm um impacto significativo sobre a conformidade com os requisitos do sistema de gestão da qualidade e a capacidade da organização de atingir os seus objetivos de qualidade. São aquelas funções que executam tarefas que afetam o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade. Influenciam diretamente a conformidade dos processos, a eficácia do SGQ, e a satisfação das partes interessadas.

Na CVQUALI, para o cumprimento dos requisitos desta secção, tendo em conta o organograma de funções da empresa, foram determinadas as funções relevantes na empresa, tendo sido classificadas como relevantes todas as funções constantes do organograma:

- Gerente;
- Gestor da qualidade;
- Consultor;
- Formador;
- Auditor;
- Assistente administrativo.

Para cada uma destas funções, foi desenvolvido um documento denominado “Ficha de Descrição de Função”, onde são definidas as responsabilidades e autoridades da função, os indicadores de desempenho da função, os requisitos de competência da função, etc.

A ficha de descrição de função foi dada a conhecer a todos os colaboradores, disponibilizando assim por esta via as informações sobre as responsabilidades, autoridades e requisitos de competências das diferentes funções aos colaboradores.

Por forma a garantir o claro entendimento das responsabilidades e autoridades atribuídas, foram levadas a cabo ações de esclarecimentos, para garantir que essas responsabilidades e autoridades sejam devidamente percebidas pelos colaboradores envolvidos.

4.3. Interpretação e aplicação dos requisitos da secção 6 - Planeamento

Secção 6.1 – Ações para tratar riscos e oportunidades

“Ao planear o Sistema de Gestão da Qualidade, a organização deve considerar as questões referidas em 4.1 e os requisitos mencionados em 4.2 e determinar os riscos e as oportunidades que precisam ser tratados para:

- a) Dar garantias de que o SGQ pode atingir o(s) resultado(s) pretendido(s);*
- b) Aumentar os efeitos desejáveis;*
- c) Prevenir ou reduzir efeitos indesejados;*
- d) Obter a melhoria.*

A organização deve planear:

- a) Ações para tratar estes riscos e oportunidades;*
- b) Como:*
 - 1) integrar e implementar as ações nos processos do seu SGQ;*
 - 2) avaliar a eficácia dessas ações.*

As ações empreendidas para tratar riscos e oportunidades devem ser proporcionais ao impacto potencial na conformidade dos produtos e serviços”. (NP EN ISO 9001:2015).

Esta secção pretende garantir que as organizações, ao planearem os seus processos e os seus sistemas de gestão da qualidade, considerem os seus riscos e oportunidades e planeiem ações para tratá-los (Pinto e Soares, 2018).

Os riscos correspondem aos fatores ou condições que têm o potencial de causar impactos negativos nos processos, produtos, serviços ou objetivos da organização. Estes impactos podem afetar a qualidade, a eficiência, a conformidade com regulamentos ou a satisfação do cliente.

As oportunidades correspondem às condições ou circunstâncias que permitem à organização melhorar o desempenho, aumentar a eficiência, ganhar vantagem competitiva ou aumentar a satisfação do cliente. As oportunidades podem surgir de maneiras similares aos riscos, mas com um potencial de impacto positivo.

Esta secção exige que a organização determine os riscos e oportunidades que precisam ser abordados para garantir que o sistema de gestão da qualidade atinja os resultados pretendidos, aumente os efeitos desejáveis, previna ou reduza os efeitos indesejáveis e alcance a melhoria contínua.

Os riscos que devem ser identificados e tratados são todos aqueles que:

- Possam afetar a capacidade do sistema para alcançar os resultados planeados;
- Possam potenciar efeitos indesejáveis.

As oportunidades que devem ser identificadas e tratadas são todas aquelas que:

- Permitam potenciar efeitos desejáveis;
- Permitam obter melhorias.

A organização deve planejar ações para abordar esses riscos e oportunidades, integrar e implementar essas ações nos processos do SGQ e avaliar a eficácia dessas ações.

Para dar resposta aos requisitos desta secção foi realizada uma análise dos riscos e oportunidades que poderiam afetar a eficácia do sistema de gestão da qualidade a desenvolver. Com base na análise SWOT realizada, foram identificados os riscos e as oportunidades com potencial para influenciar a eficácia do sistema.

Com base nos riscos e oportunidades identificados foi criado, a partir de uma planilha Excel, um plano de ações para tratar os riscos e as oportunidades identificados, visando, para o caso dos riscos, prevenir a sua ocorrência ou reduzir os seus efeitos indesejáveis, e, para o caso das oportunidades, promover a sua realização e aumentar os seus efeitos desejáveis.

Os riscos e as oportunidades identificados foram:

- **Riscos**
 - Risco de sustentabilidade devido ao tamanho limitado do mercado e número reduzido de clientes;
 - Risco de perda de cota de mercado devido ao aumento da concorrência;
 - Risco de sustentabilidade devido a baixa demanda pelos serviços;
 - Limitações na capacidade de crescimento e de dar resposta à demanda, devido a escassez de pessoal qualificado no mercado;
 - Risco de perder cota de mercado para concorrentes certificados e ou acreditados.
- **Oportunidades**
 - Aumento na demanda por serviços de qualidade e segurança alimentar à medida que a consciência sobre sua importância cresce;
 - Novas oportunidades de negócios com hotéis, restaurantes e outros estabelecimentos turísticos;
 - Potencial para expandir a gama de serviços e base de clientes;
 - Oportunidade de alcançar um mercado mais amplo através de serviços online de formação, consultoria e auditoria.

Para cada um dos riscos ou oportunidades identificadas foram definidas ações a serem desenvolvidas para o seu tratamento, foram identificados processos onde cada uma das ações será integrada, foram definidas ações e frequências de monitorização e ações e frequências de avaliação da eficácia (Tabela 3).

As ações planeadas foram integradas nos processos do SGQ e implementadas, sendo monitorizadas regularmente.

Tabela 3 - Ações para tratar os riscos e as oportunidades identificadas na CVQUALI

TIPO (Risco ou Oportunidade)	RISCO / OPORTUNIDADE	DESCRIÇÃO DO RISCO / OPORTUNIDADE	AÇÕES PARA TRATAR OS RISCOS / OPORTUNIDADES		MONITORIZAÇÃO		AÇÃO PARA AVALIAÇÃO EFICÁCIA
			AÇÕES / ESTRATÉGIAS	PROCESSO ONDE AS AÇÕES SERÃO INTEGRADAS	AÇÃO DE MONITORIZAÇÃO	FREQUENCIA DE MONITORIZAÇÃO	AÇÃO PARA AVALIAÇÃO EFICÁCIA
Risco	Mercado Reduzido e Dependência de Poucos Clientes	Risco de sustentabilidade devido ao tamanho limitado do mercado e número reduzido de clientes	Reforçar e Ampliar o alcance de marketing e as ações de angariação de clientes	Planeamento e gestão estratégica e organizacional	Realização de reuniões de progresso regulares para determinar o estado de implementação das ações planeadas	Trimestral	Avaliação do número de novos clientes adquiridos
Risco	Concorrência	Risco de perda de cota de mercado devido ao aumento da concorrência	Melhorar a qualidade dos serviços para fidelizar os clientes e Reforçar as campanhas de marketing para aumentar a visibilidade e o reconhecimento da marca.	Planeamento e gestão estratégica e organizacional		Semestral	Avaliação do número de clientes da empresa comparativamente a períodos anteriores
Risco	Baixa consciencialização para investimento em qualidade	Risco de sustentabilidade devido a baixa demanda pelos serviços	Fazer campanhas de marketing para destacar os benefícios da qualidade e segurança alimentar.	Planeamento e gestão estratégica e organizacional		Trimestral	Avaliar o alcance das campanhas de marketing e o número de novos clientes decorrentes da campanha
Risco	Equipa de trabalho reduzida e escassez de Recursos Humanos qualificados no mercado	Limitações na capacidade de crescimento e de dar resposta à demanda, devido a escassez de pessoal qualificado no mercado	Investir na capacitação do pessoal interno.	Gestão de Recursos Humanos		Trimestral	Contabilizar o número de ações de formação oferecidas ao pessoal
Risco	Falta de certificação e acreditação	Risco de perder cota de mercado para concorrentes certificados e ou acreditados	Investir na certificação da qualidade e na acreditação da formação	Planeamento e gestão estratégica e organizacional		Trimestral	Verificar se a empresa conseguiu a certificação da qualidade e a acreditação da formação
Oportunidade	Crescimento da Consciencialização	Aumento na demanda por serviços de qualidade e segurança alimentar à medida que a consciência sobre sua importância cresce.	Campanhas de marketing focadas na importância da qualidade e segurança alimentar	Planeamento e gestão estratégica e organizacional		Trimestral	Avaliar o alcance das campanhas de marketing e o número de novos clientes decorrentes da campanha
Oportunidade	Aumento do Turismo:	Novas oportunidades de negócios com hotéis, restaurantes e outros estabelecimentos turísticos.	Desenvolver ações de marketing focadas em hotéis e restaurantes visando angariar clientes de hotelaria e restauração	Planeamento e gestão estratégica e organizacional		Trimestral	Medir o número de novos clientes das áreas de restauração e hotelaria
Oportunidade	Diversificação de Serviços e Clientes	Potencial para expandir a gama de serviços e base de clientes.	Expandir a gama de serviços a oferecer	Planeamento e gestão estratégica e organizacional		Trimestral	Verificar se foram disponibilizados novos serviços
Oportunidade	Adoção de Serviços Online	Oportunidade de alcançar um mercado mais amplo através de serviços online de formação, consultoria e auditoria.	Reforçar o marketing sobre serviços online	Planeamento e gestão estratégica e organizacional	Trimestral	Medir o aumento no uso de serviços online	

Secção 6.2 – Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir

“A organização deve estabelecer objetivos da qualidade para funções, níveis e processos relevantes do sistema de gestão da qualidade.

Os objetivos da qualidade devem:

- Ser consistentes com a política da qualidade;
- Ser mensurável (se praticável);
- Ter em consideração os requisitos aplicáveis;
- Ser relevantes para a conformidade dos produtos e serviços e para o aumento da satisfação do cliente;
- Ser monitorizados;
- Ser comunicado;
- Ser mantidos e atualizados conforme apropriado.

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

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

- O que será realizado;
- Que recursos serão necessários;
- Quem será o responsável;
- Quando será concluído;
- Como serão avaliados os resultados” (NP EN ISO 9001:2015).

Esta secção 6.2 exige que a organização defina objetivos da qualidade para funções, níveis e processos pertinentes do seu sistema de gestão da qualidade, devendo documentar os objetivos definidos. Os objetivos definidos devem:

- Ser coerentes com a política da qualidade, e permitir o desdobramento da política em determinações específicas, contribuindo para a sua concretização;
- Ser consistentes com o contexto e orientação estratégica da organização;

- Ser, sempre que praticável, mensuráveis;
- Considerar os requisitos aplicáveis;
- Ser relevantes para a conformidade dos produtos e serviços e para o aumento da satisfação do cliente;
- Ser medidos e monitorizados, acompanhando regularmente o progresso em direção aos objetivos definidos;
- Ser comunicados a todas as pessoas pertinentes da organização (pessoas cujas funções e tarefas contribuem para atingir os objetivos definidos), garantindo assim que estejam cientes dos objetivos e trabalhem para a sua concretização. Nem todos os colaboradores precisam conhecer todos os objetivos definidos, mas aqueles colaboradores que podem contribuir para o alcançar dos objetivos, devem ter conhecimento.
- Ser atualizados sempre que seja necessário.

A secção ainda pede que haja um planeamento para alcançar os objetivos definidos. Cada um dos objetivos definidos deve ser especificamente planeado, e esse plano deve identificar claramente:

- O que será feito (ações a levar a cabo para se alcançar o objetivo);
- Os recursos necessários (para a execução das ações necessárias para alcançar o objetivo);
- Quem será responsável (pessoa ou pessoas que responderão pelo andamento das ações);
- Quando será concluído (prazo limite para a realização das ações e o alcançar do objetivo);
- Como os resultados serão avaliados (definição da metodologia para a avaliação dos resultados).

Em resposta aos requisitos desta secção, a CVQUALI estabeleceu os seus objetivos da qualidade para o ano 2024, alinhados com a política da qualidade e a visão estratégica da empresa.

Os objetivos definidos foram documentados e comunicados a todos os colaboradores da empresa, garantindo assim que todos estivessem cientes dos objetivos definidos e trabalhem para a sua concretização.

Para a definição dos objetivos, procurou-se garantir as exigências da norma com relação aos objetivos, garantindo que fossem:

- Coerentes com a política da qualidade;
- Consistentes com o contexto e orientação estratégica da empresa;
- Mensuráveis;
- Relevantes para a conformidade dos serviços e para o aumento da satisfação dos clientes;
- Passíveis de serem medidos e monitorizados, permitindo assim fazer o acompanhamento do seu progresso.

Usando uma planilha Excel, foi desenvolvido um plano de ação para atingir os objetivos definidos. Para cada objetivo definido, foram estabelecidos:

- Ações a desenvolver para atingir o objetivo;
- Prazo para atingir o objetivo;
- Pessoal responsável para garantir a realização das ações definidas;
- Recursos necessários;
- Indicadores de desempenho;
- Metas específicas para cada indicador de desempenho;
- Ação de monitorização;
- Frequência de monitorização;
- Ação para avaliação dos resultados;
- Frequência de avaliação dos resultados; e
- Responsável para o acompanhamento do progresso.

Secção 6.3 – Planeamento das alterações

“Quando a organização determina a necessidade de fazer alterações ao sistema de gestão da qualidade, as alterações devem ser realizadas de forma planeada.

A organização deve considerar:

- a) O propósito das alterações e suas potenciais consequências;*
- b) A integridade contínua do SGQ;*
- c) A disponibilidade de recursos;*
- d) A afetação ou reafetação de responsabilidades e autoridades”.* (NP EN ISO 9001:2015).

Esta secção pretende garantir que as alterações a efetuar ao sistema de gestão da qualidade sejam sempre devidamente planeadas, por forma a assegurar que o sistema não seja afetado negativamente por uma mudança realizada. Pretende-se com esta secção garantir que as mudanças não vão afetar a integridade do sistema de gestão da qualidade, ou seja, o objetivo do planeamento da mudança é manter a integridade do SGQ e a capacidade da organização de continuar a fornecer produtos e serviços conformes durante a mudança (Pinto e Soares, 2018).

Esta secção exige que a organização efetue alterações necessárias ao sistema de gestão da qualidade de forma planeada e controlada. Isto significa que todas as alterações devem ser planeadas de forma a minimizar possíveis impactos negativos e garantir a continuidade da conformidade com os requisitos da norma.

Ao efetuar o planeamento das alterações, deve-se considerar:

- O propósito das alterações e suas possíveis consequências
 - Cada alteração deve ser avaliada em termos de seu propósito e possíveis consequências, tendo em conta que podem resultar efeitos negativos de uma alteração. Ou seja, a avaliação deve incluir tanto efeitos positivos quanto os negativos que a alteração pode causar;
- A integridade do SGQ
 - Um dos principais objetivos do planeamento das alterações é garantir a manutenção da integridade do sistema, razão pela qual seja fundamental avaliar e garantir a integridade seja mantida. Antes de implementar qualquer mudança, deve-se avaliar como a alteração pode impactar os processos e a estrutura do sistema de gestão da qualidade para assegurar que a integridade do sistema seja preservada.
- A disponibilidade de recursos
 - Ao identificar a necessidade de se efetuar alguma alteração ao sistema, é fundamental garantir que os recursos necessários para viabilizar a mudança necessária e garantir a integridade do sistema estejam disponíveis. A eficácia de uma mudança pode ser comprometida se os recursos necessários para a sua realização não estiverem disponíveis;
- A afetação ou reafetação de responsabilidades e autoridades
 - Determinadas mudanças podem implicar a afetação ou reafetação de responsabilidade e autoridades. Assim ao se planear uma alteração no sistema, é importante avaliar se irá implicar alguma afetação ou reafetação de responsabilidades e autoridades, por forma a garantir que as responsabilidades e autoridades necessárias estejam devidamente atribuídas.

Por forma a dar resposta aos requisitos desta secção, foi desenvolvido um modelo de planeamento de alterações, permitindo assim sempre que houver necessidade de se efetuar alterações ao sistema, a equipa de gestão da qualidade tenha já disponível um modelo que lhes oriente no processo de planeamento da alteração.

O modelo de documento desenvolvido, denominado “Plano de Alterações no Sistema”, apresenta os seguintes campos que devem ser preenchidos:

- Introdução

Para se fazer uma breve descrição do propósito do plano e a contextualização da necessidade da alteração.

- Detalhes da alteração proposta
 - Detalhe específico do que será alterado no SGQ, incluindo mudanças de pessoal, processos, procedimentos, etc. E uma explicação clara do porquê da necessidade da alteração a realizar, assim como possíveis desafios ou oportunidades que se pretende enfrentar.
- Análise do impacto das alterações
 - Avaliação das possíveis consequências das alterações (tanto positivas, quanto negativas), assim como uma análise de como as alterações afetarão a integridade do sistema de gestão e como isso será gerido.
- Recursos necessários (humanos, financeiros e materiais)
 - Identificação de necessidades de pessoal adicional, formações requeridas ou realocações;
 - Estimativa de custos associados às alterações;
 - Avaliação de qualquer equipamento, tecnologia ou material necessário.
- Planeamento
 - Etapas
 - Ações
 - Cronograma
- Avaliação de risco
 - Identificação e avaliação de riscos associados às alterações propostas, medidas de mitigação e planos de contingência.
- Estratégia de comunicação
 - Como as alterações serão comunicadas dentro da organização para garantir a compreensão e o apoio de todos.

Em suma, foram criadas condições para garantir que sempre que haja alterações ao SGQ, a alteração seja planeada e sejam considerados e avaliados no planeamento:

- O propósito das alterações e suas possíveis consequências;
- A integridade do SGQ, visando garantir a manutenção da integridade do sistema;
- A disponibilidade de recursos, visando garantir que os recursos necessários para viabilizar a mudança necessária e garantir a integridade do sistema estejam disponíveis;
- A afetação ou reafecção de responsabilidades e autoridades, avaliando se a mudança irá implicar alguma afetação ou reafecção de responsabilidades e autoridades, por forma a garantir que as responsabilidades e autoridades necessárias estejam devidamente atribuídas.

4.4. Interpretação e aplicação dos requisitos da secção 7 - Suporte

Secção 7.1 – Recursos

“A organização deve determinar e providenciar os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do SGQ.

A organização deve considerar:

- a) A capacidade e as restrições de recursos internos existentes;*
- b) O que é necessário ser obtido de fornecedores externos”. (NP EN ISO 9001:2015).*

Esta secção pretende assegurar que a organização dispõe dos meios necessários para que os objetivos que estabeleceu sejam alcançados (Pinto, 2017). Por outras palavras, pretende garantir que a organização disponha de tudo aquilo que é necessário para assegurar o desenvolvimento, implementação e manutenção eficazes do seu SGQ.

Esta secção pede que a organização identifique e tome as medidas necessárias para garantir a existência de todos os meios necessários para o desenvolvimento, implementação, manutenção e melhoria

contínua do SGQ, incluindo pessoas, infraestrutura, ambiente para a operacionalização dos processos, recursos de monitorização e medição, e Conhecimento organizacional.

Para tal, a cláusula diz que a organização deve levar em conta as capacidades e as restrições dos seus recursos internos existentes e, conseqüentemente, a necessidade de obtenção de recursos a nível externo.

Com relação às pessoas, a organização deve garantir que possui pessoal competente e em número suficiente para operar o SGQ de maneira eficaz, o que implica identificar as competências necessárias, fornecer as formações necessárias ou contratar pessoas com as competências necessárias.

Relativamente às infraestruturas, entende-se que é pedido que a organização forneça e mantenha as infraestruturas necessárias para operar os processos e alcançar a conformidade dos produtos e serviços.

Em relação ao “Ambiente para a operacionalização dos processos”, que se refere-se ao conjunto de condições sob as quais o trabalho é realizado, a organização deve garantir a existência de um ambiente adequado, que permita garantir que os processos sejam feitos adequadamente e os produtos e serviços não sejam afetados negativamente, garantindo a conformidade dos produtos e serviços.

A subsecção relativa a “recursos de monitorização e medição” exige que quando se recorre à monitorização ou à medição para verificar a conformidade de produtos e serviços face aos requisitos, a organização deve determinar e providenciar os recursos necessários para assegurar resultados válidos e fiáveis, que inclui garantir, por exemplo que os instrumentos de monitorização e medição estejam devidamente calibrados.

Por fim, em relação ao conhecimento organizacional diz que a organização deve determinar o conhecimento necessário para operar os seus processos e alcançar a conformidade dos produtos e serviços, devendo esse conhecimento ser mantido, disponibilizado conforme necessário e atualizado conforme as necessidades.

Para o cumprimento dos requisitos desta secção, a CVQUALI determinou e procurou disponibilizar todos os recursos necessários para garantir o desenvolvimento, a implementação e a manutenção eficazes do seu sistema de gestão da qualidade.

Em relação aos recursos humanos procurou-se fazer um levantamento das necessidades, tendo em conta os serviços prestados e os processos realizados, concluindo que a empresa dispõe de pessoas em quantidade e com as competências necessárias para a implementação eficaz do sistema de gestão da qualidade. Entretanto, relativamente aos serviços de formação, verificou-se que para determinados temas e situações, poderá ser necessário subcontratar formadores externos para a execução de algumas ações de formação.

Relativamente às infraestruturas, também se fez uma análise e conclui-se que a empresa dispõe das infraestruturas necessárias para operar os seus processos e alcançar a conformidade dos seus serviços. A CVQUALI dispõe de instalações, equipamentos e tecnologias necessárias para suportar os processos operacionais.

Em relação às condições sob as quais o trabalho é realizado (ambiente para a operacionalização dos processos), é assegurada a existência de um ambiente de trabalho adequado, incluindo a promoção de um ambiente social positivo aos colaboradores, garantindo assim que os processos sejam feitos adequadamente e os serviços não sejam afetados negativamente.

Relativamente ao conhecimento organizacional determinou-se o conhecimento necessário para operar os processos e alcançar a conformidade dos serviços, sendo esse conhecimento mantido e atualizado

conforme as necessidades. É feita a gestão e a disponibilização do conhecimento organizacional através de manuais, procedimentos, formações e troca de conhecimento entre os colaboradores.

Secção 7.2 – Competências

“A organização deve:

- c) determinar as competências necessárias da(s) pessoa(s) que, sob o seu controlo, executam tarefas que afetam o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade;*
- d) assegurar que essas pessoas são competentes com base em educação, formação ou experiência adequadas;*
- e) onde aplicável, tomar medidas para adquirir a competência necessária e avaliar a eficácia das ações empreendidas;*
- f) reter informação documentada adequada como evidência das competências”.* (NP EN ISO 9001:2015)

Esta secção estabelece que a organização deve identificar, para todas as pessoas que trabalham sob o controlo da organização (independentemente do vínculo contratual) e executam tarefas que influenciam o desempenho e a eficácia do sistema de gestão (todas as funções relevantes), as competências de que necessitam e garantir que essas pessoas disponham dessas competências identificadas como necessárias.

Sempre que necessário (quando não se disponha de uma competência internamente) a organização deve adotar as medidas necessárias para dispor das competências necessárias, através, por exemplo, da formação do pessoal ou de contratação de pessoas com as competências necessárias. Deve posteriormente avaliar a eficácia das medidas tomadas, como por exemplo fazer avaliações da eficácia das ações de formação efetuadas.

Segundo a APCER (2015), “É fundamental que as pessoas possuam competências consistentes com as funções, responsabilidades e autoridades que lhes são atribuídas para serem bem-sucedidas, contribuírem para um sistema de gestão eficaz e para a melhoria”.

A organização deve dispor de documentos e registos que confirmem a existência das competências.

Em resumo, pode-se dizer que esta secção estabelece que a organização deve identificar e garantir a disponibilidade das competências necessárias para assegurar a correta execução de todas as tarefas que têm um impacto no desempenho e eficácia do sistema de gestão da qualidade.

Para garantir a existência de competências necessárias na empresa e responder aos requisitos desta secção, fez-se um levantamento das necessidades de competências para cada um dos cargos/funções na empresa, tendo em conta os serviços prestados e os processos realizados.

Com base nas competências necessárias identificadas, elaborou-se o documento “Ficha de Descrição de Funções”, onde, de entre outras informações, são definidas as competências necessárias para cada função na empresa.

Tendo estas competências definidas, avançou-se para o levantamento das necessidades de formação do pessoal que é um processo que consiste na recolha de informações para identificação de carências da organização no que se refere a competências necessárias. As necessidades de formação constituem a diferença entre o nível de competência e desempenho necessários e o nível real de competência e desempenho existente.

Com os resultados do levantamento das necessidades de formação, identificou-se necessidades de melhoria de competências e seguiu-se para a elaboração de um plano de formação para responder às necessidades identificadas.

O plano de formação vem sendo executado conforme planeado, carantindo assim a obtenção das competências necessárias.

Tal como a norma exige, e por forma a avaliar o impacto das ações de formação no desempenho da empresa, são efetuadas avaliações da eficácia das ações de formação realizadas.

A CVQUALI mantém documentos e registos que permitam comprovar a competência dos seus colaboradores.

Secção 7.3 – Consciencialização

“A organização deve assegurar que as pessoas que trabalham sob o controlo da organização, estão conscientes:

- a) da política da qualidade;*
- b) dos objetivos da qualidade relevantes;*
- c) do seu contributo para a eficácia do SGQ, incluindo os benefícios de uma melhoria de desempenho;*
- d) das implicações da não conformidade com os requisitos do SGQ”.* (NP EN ISO 9001:2015)

Esta secção estabelece que a organização deve garantir que todas as pessoas que trabalham sob o seu controlo estejam plenamente conscientes da política e dos os objetivos da qualidade da organização, do seu contributo pessoal para a eficácia do SGQ, bem como as consequências de não cumprir com os requisitos do SGQ.

Em suma, esta secção pede que as pessoas estejam plenamente conscientes da importância das suas atividades e de como elas podem afetar o sistema de gestão da qualidade. Sublinha a importância de manter as pessoas informadas e envolvidas, garantindo que compreendam as suas responsabilidades e o impacto das suas ações no sistema de gestão da qualidade.

Visando cumprir com as exigências desta secção, foram adotadas as seguintes medidas:

- Comunicação da política da qualidade a todos os colaboradores e discutir a política para garantir que todos compreendam os seus princípios e objetivos;
- Através das ações de formação interna realizadas, são explicadas a importância da contribuição individual de cada colaborador para a eficácia do SGQ e como as atividades de cada função impactam o desempenho global da empresa, usando exemplos práticos para mostrar a ligação entre tarefas individuais e os resultados do SGQ.
- Promoção de uma cultura de melhoria contínua, destacando os benefícios de melhorar o desempenho.
- Comunicação através de reuniões e formações as consequências do não cumprimento dos requisitos do SGQ. Casos de estudo e exemplos reais são usados para ilustrar as consequências.

Secção 7.4 – Comunicação

“A organização deve determinar as necessidades de comunicação internas e externas relevantes para o SGQ,

Incluindo:

- a) o que comunicar;*
- b) quando comunicar;*
- c) a quem comunicar;*
- d) como comunicar;*
- e) quem comunica”* (NP EN ISO 9001:2015).

Esta secção diz que a organização deve identificar as necessidades de comunicação, tanto ao nível interno, como ao nível externo, que sejam relevantes para o SGQ.

Ao identificar essas necessidades de comunicação, deve-se definir o que precisa ser comunicado, quando comunicar, para quem comunicar, como comunicar e quem comunica.

Isto permite que as informações relevantes do sistema sejam transmitidas de forma estruturada e planeada.

Para a aplicação destes requisitos, determinou-se as informações importantes que precisam ser comunicadas e elaborou-se planos de comunicação interna e externa para a comunicação dessas informações, definindo:

- O que comunicar (o assunto);
- Quando comunicar;
- A quem comunicar (o destinatário);
- Como comunicar (meios/canais de comunicação a usar);
- Quem comunica (responsável pela comunicação).

Quanto ao destinatário das comunicações, foram determinadas as partes interessadas que precisam receber cada tipo de informação, garantindo assim que cada grupo receba informações específicas e pertinentes.

Relativamente ao como comunicar, a CVQUALI utiliza vários canais de comunicação, por forma a garantir que as informações cheguem de maneira eficaz aos destinatários. Os canais de comunicação usados incluem telefone, emails, reuniões presenciais, videoconferências, quadros de avisos, redes sociais (facebook), aplicações de mensagens (messenger, whatsapp, viber), etc. A escolha do meio de comunicação depende da natureza da informação e do que se considerar mais adequado para o destinatário.

Secção 7.5 – Informação Documentada

Esta secção é dividida em três subsecções: generalidades, criar e atualizar e controlo da informação documentada.

Exige que a organização determine e mantenha a informação documentada necessária para demonstrar a conformidade com os requisitos da ISO 9001:2015 e para a eficácia do SGQ. Diz que a informação documentada deve incluir documentos exigidos pela norma e aqueles determinados pela organização como necessários para a eficácia do SGQ.

A organização deve assegurar que ao criar e atualizar documentos, eles sejam claramente identificados, descritos, formatados adequadamente e aprovados antes de serem utilizados.

Esta secção diz que a documentação deve ser adequada, atualizada e acessível para garantir que todos os colaboradores tenham as informações necessárias para cumprir as suas responsabilidades e manter a conformidade com a norma.

A organização deve controlar a informação documentada para assegurar que esteja disponível e adequada para uso, onde e quando necessário. Deve controlar a distribuição, acesso, recuperação, armazenamento, preservação, controlo de alterações e a disposição.

Para a aplicação desta secção, foi desenvolvido o “Procedimento de Controlo de Documentos e Registos”, um documento que estabelece regras e procedimentos para a criação, verificação, aprovação, codificação, distribuição, arquivo, revisão, recolha e destruição dos documentos da CVQUALI.

O sistema de controlo de documentos e registos implementado permite assegurar que:

- Os documentos sejam facilmente recuperáveis e utilizáveis quando necessários.
- Qualquer alteração nos documentos é registada com um controlo de versão, incluindo a data da alteração, autor e detalhes das mudanças.

Em relação ao armazenamento, distribuição e acesso, os documentos são mantidos no OneDrive, com acessos controlados, permitindo assim que qualquer colaborador a quem tenha sido dado o acesso, possa aceder aos documentos.

Todos os documentos do sistema são redigidos em modelos próprios e são revistos e aprovados antes da sua implementação.

4.5. Interpretação e aplicação dos Requisitos da Secção 8 - Operacionalização

Secção 8.1 – Planeamento e Controlo Operacional

“A organização deve planejar, implementar e controlar os processos (ver 4.4) necessários para atender 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”. (NP EN ISO 9001:2015)

Segundo Pinto e Soares (2018), “a intenção desta secção é assegurar que a Organização planeia, implementa e controla os processos necessários para a produção e prestação de serviços, incluindo quaisquer processos fornecidos externamente”.

Esta secção exige que a organização planeie e controle os seus processos operacionais de forma sistemática para assegurar que os produtos e serviços atendam aos requisitos especificados e que os objetivos de qualidade sejam alcançados. Esta secção estabelece que:

- A organização deve identificar e compreender claramente os requisitos necessários para fornecer os seus produtos e serviços, considerando os requisitos dos clientes, requisitos legais ou regulamentares e as especificações dos produtos e serviços a serem fornecidos;
- A organização precisa definir os critérios para cada processo operacional, ou seja, estabelecer quais são os parâmetros de qualidade que cada etapa/processo deve cumprir, e precisa estabelecer critérios claros para definir o que é aceitável como resultado desses processos, ou seja, quando um produto ou serviço está conforme os requisitos e pode ser considerado pronto para entrega ao cliente;
- A organização deve identificar e fornecer os recursos necessários para garantir que os processos operacionais possam ser realizados de maneira eficaz e conforme os critérios estabelecidos;
- Depois de estabelecidos os critérios, a organização deve implementar os processos conforme esses critérios e monitorizá-los para garantir que são cumpridos;
- A organização deve manter a informação documentada na medida necessária para ter confiança de que os processos foram realizados conforme planeado e para demonstrar a conformidade dos produtos e serviços com os requisitos.

A secção estabelece ainda que a organização deve assegurar o controlo dos processos subcontratados, ou seja, quando partes do processo são subcontratados, a organização deve garantir que estes processos

sejam adequadamente controlados e que atendam aos mesmos padrões de qualidade dos processos internos.

Para a aplicação desta secção, recorreu-se a identificação das necessidades e expectativas dos clientes, por forma a determinar os requisitos necessários para o fornecimento dos seus serviços (Tabela 4). Foi elaborado um plano de controlo operacional, onde, para cada um dos processos operacionais (consultoria, formação e auditoria), foram definidos:

- Os requisitos para o fornecimento desses serviços;
- Os recursos necessários para garantir a conformidade com os requisitos dos serviços;
- Os critérios do processo;
- Os critérios de aceitação para os produtos e serviços;
- Os controlos necessários para os processos/serviços.

Tabela 4 - Requisitos definidos para os serviços

Serviço	Requisitos do Serviços
Consultoria	Consultores com qualificações e experiencia relevante na área da consultoria oferecida
	Especificação clara do âmbito, dos objetivos a serem alcançados e dos produtos a entregar
	Fases e prazos de execução do projeto claramente definidos
	Metodologia de trabalho definida e adaptável às necessidades do cliente
	Reuniões regulares para atualizações de progresso e feedback do cliente
	Entrega de relatórios detalhados e documentação ao final do serviço
Formação	Definição clara dos objetivos que os participantes deverão atingir ao final do curso
	Claro alinhamento entre os objetivos e as necessidades de aprendizagem dos participantes
	Conteudo programático alinhado com os objetivos da formação e com o público alvo
	Formadores com qualificações e experiencia relevantes para a área da formação
	Técnicas pedagógicas adaptadas ao público-alvo e ao conteúdo do curso
	Processos claros de avaliação da aprendizagem e feedback
Auditoria	Emissão de certificados que validam as competências adquiridas pelos participantes.
	Definição clara do âmbito e dos critérios da auditoria
	Audidores com qualificações e experiencia relevantes
	Imparcialidade e independência dos auditores em relação às atividades auditadas
	Comunicação clara do plano de auditoria ao cliente antes da execução
	Elaboração de relatórios detalhados que refletem os resultados da auditoria
Garantia da confidencialidade das informações do cliente	

Secção 8.2 – Requisitos para Produtos e Serviços

A Secção 8.2 trata da determinação e revisão dos requisitos para produtos e serviços que a organização pretende fornecer aos clientes. A secção é dividida em quatro subsecções principais. Estabelece que a organização deve assegurar uma compreensão clara dos requisitos dos clientes para os produtos e serviços que fornece, garantir que esses requisitos sejam revistos e aceitos antes de assumir compromissos, e gerenciar quaisquer alterações nos requisitos de forma eficaz.

Para a aplicação desta secção, recorreu-se a identificação das necessidades e expectativas dos clientes, por forma a determinar os requisitos necessários para o fornecimento dos serviços da empresa.

Foi elaborado o documento “*ERS 101 – Especificação de Requisitos para Serviços Fornecidos*”, que define os requisitos que os serviços de consultoria, formação e auditoria prestados pela CVQUALI devem cumprir para garantir a qualidade e a conformidade dos serviços, visando garantir que todos os serviços sejam prestados com qualidade e de forma consistente, atendendo ou superando as

expectativas dos clientes. O documento define também os critérios para a avaliação da qualidade dos serviços prestados.

Subsecção 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”.* (NP EN ISO 9001:2015)

Esta subsecção estabelece que a organização deve estabelecer mecanismos eficazes para comunicar-se com os clientes em relação a:

- Informações sobre produtos e serviços;
- Consultas, contratos ou pedidos, incluindo alterações;
- Feedback dos clientes, incluindo reclamações dos clientes;
- Artigos que são propriedade do cliente;
- Ações tomadas, incluindo a correção de produtos e serviços, se aplicável.

Com relação a satisfação desta secção, a CVQUALI mantém uma comunicação eficaz com seus clientes através de diversos canais, como e-mails, reuniões presenciais e virtuais, redes sociais e “webpage”.

Subsecção 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 organização deve assegurar, que:

- a) os requisitos de produtos e serviços são definidos, incluindo:*
 - 1) quaisquer exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;*
 - 2) os que a organização considera serem necessários;*
- b) pode satisfazer as alegações relativas aos produtos e serviços que propõe”.* (NP EN ISO 9001:2015)

Esta subsecção diz que ao determinar os requisitos relacionados com os produtos e serviços a propor aos clientes, a Organização deve;

- Identificar e entender todas as leis, regulamentos, normas e requisitos estatutários que afetam os seus produtos e serviços.
- Garantir que pode cumprir as alegações ou promessas feitas aos clientes sobre os seus produtos e serviços. Exemplo: Se a empresa afirma que um produto tem uma funcionalidade específica ou oferece um desempenho determinado, ela deve garantir que pode fornecer isso aos seus clientes.

Relativamente a aplicação dos requisitos desta secção, a CVQUALI, ao propor serviços ao cliente, define os requisitos tendo em conta os requisitos legais aplicáveis e todos os restantes requisitos entendidos como necessários e garante que tem a capacidade de satisfazer os requisitos anunciados.

Subsecção 8.2.3 – Revisão dos requisitos para produtos e serviços

“A organização deve assegurar que tem a aptidão para satisfazer os requisitos dos produtos e serviços a propor aos clientes. A organização deve proceder a uma revisão antes de se comprometer a fornecer produtos e serviços a um cliente para incluir:

- a) requisitos especificados pelo cliente, incluindo os requisitos para as atividades de entrega e posteriores à entrega;*
- b) requisitos não declarados pelo cliente, mas necessários para a utilização especificada ou pretendida, quando conhecida;*
- c) requisitos especificados pela organização;*
- d) exigências estatutárias e regulamentares que sejam aplicáveis aos produtos e serviços;*
- e) requisitos contratuais ou de encomenda que sejam diferentes dos anteriormente expressos”.* (NP EN ISO 9001:2015)

Esta subsecção diz que a organização deve garantir que tem capacidade para cumprir com os requisitos dos produtos e serviços a propor aos clientes, devendo rever os requisitos relacionados aos produtos e serviços antes de assumir o compromisso de os fornecer ao cliente, por forma a garantir que todos os requisitos estejam definidos, que qualquer divergência seja resolvida e que a organização tenha capacidade de atender aos requisitos.

Diz que a organização deve manter informação documentada sobre os resultados da análise e sobre quaisquer requisitos novos ou alterados para os produtos e serviços.

Para garantir que a empresa, antes de propor um produto ou serviço a um cliente, confirma primeiramente se dispõe de capacidade para cumprir com os requisitos do produto ou serviço definidos, prevenindo assim o fornecimento de produtos e serviços que não cumprem os requisitos estabelecido, foi criado o procedimento “*PG 702 – Procedimento de Revisão de Requisitos de Produtos e Serviços*”, que estabelece o método sistemático a adotar, incluindo eventuais alterações de requisitos, para assegurar que todos os requisitos relativos aos produtos e serviços oferecidos pela empresa sejam devidamente identificados, documentados, revistos e comunicados antes de aceitar qualquer compromisso com o cliente.

Para garantir a retenção de informação documentada da revisão dos requisitos, foi criado um mapa excel, a ficha “*RRR 701 - Ficha de Registo de Revisão dos Requisitos*”, uma ficha que permite registar toda a informação sobre a revisão dos requisitos feita, permitindo demonstrar que a empresa fez uma revisão dos requisitos necessários para avaliar se tem ou não capacidade para executar o serviço pretendido atendendo a todos os requisitos necessários.

Subsecção 8.2.4 – Alteração dos requisitos para produtos e serviços

Quando os requisitos para produtos e serviços forem alterados, a organização deve assegurar que a informação documentada relevante é corrigida e que as pessoas relevantes tomam consciência dos requisitos alterados. (NP EN ISO 9001:2015)

Esta subsecção diz que organização deve assegurar que, quando os requisitos para produtos e serviços forem alterados, a informação documentada pertinente seja corrigida e que as pessoas relevantes sejam informadas sobre os requisitos alterados.

Com relação a satisfação deste requisito, na CVQUALI, qualquer alteração nos requisitos de um serviço é rigorosamente controlada. As alterações são documentadas e todas as partes relevantes (clientes e colaboradores) são informadas. Por exemplo, se um cliente solicitar uma alteração no conteúdo programático de uma formação, a solicitação é analisada, os documentos pertinentes são ajustados e as mudanças são comunicados ao cliente e a equipa responsável pela ação de formação.

Secção 8.3 – Design e Desenvolvimento de Produtos e Serviços

Esta secção exige que a organização tenha um processo sistemático e controlado para o design e desenvolvimento de produtos e serviços, assegurando que todos os requisitos sejam atendidos, desde as fases iniciais de planeamento até as alterações subsequentes, visando garantir que os produtos e serviços resultantes sejam conformes e atendam às expectativas dos clientes. A secção é dividida em seis subsecções principais.

É de salientar que no processo de desenvolvimento de implementação da norma na CVQUALI, os requisitos desta secção foram identificadas como não aplicáveis ao âmbito do sistema de gestão da qualidade da CVQUALI, porque, embora a empresa desenvolva soluções personalizadas para os seus clientes, tais como manuais HACCP e programas de formação específicos, essas atividades não constituem "design e desenvolvimento" no contexto tradicional definido pela ISO 9001:2015. As soluções são adaptadas a partir de modelos e práticas já estabelecidos, sem a necessidade de um

processo de design e desenvolvimento que envolva conceção, testes e validação típicos de produtos ou serviços novos. Esta adaptação é baseada em competências e experiências prévias, seguindo normas e melhores práticas do setor, sem envolver inovações significativas que requereriam revisões formais de design e validação conforme descrito na norma.

Assim, aqui não se vai apresentar a aplicação desta clausula, apresentando apenas os requisitos e a sua interpretação.

Subsecção 8.3.1 – Generalidades

“A organização deve estabelecer, implementar e manter um processo de design e desenvolvimento que seja adequado para assegurar o subsequente fornecimento de produtos e serviços”. (NP EN ISO 9001:2015)

Esta secção estabelece que a organização deve ter um processo de design e desenvolvimento para garantir que os produtos e serviços a serem fornecidos sejam conformes.

Subsecção 8.3.2 – Planeamento do design e desenvolvimento

“Ao determinar as etapas e os controlos para design e desenvolvimento, a organização deve considerar:

- a) a natureza, a duração e a complexidade das atividades de design e desenvolvimento;*
- b) as etapas requeridas pelo processo, incluindo as revisões de design e desenvolvimento aplicáveis;*
- c) as atividades requeridas de verificação e validação de design e desenvolvimento;*
- d) as responsabilidades e autoridades envolvidas no processo de design e desenvolvimento;*
- e) as necessidades em termos de recursos internos e externos para o design e desenvolvimento de produtos e serviços;*
- f) a necessidade de controlar as interfaces entre as pessoas envolvidas no processo de design e desenvolvimento;*
- g) a necessidade de envolver clientes e utilizadores no processo de design e desenvolvimento;*
- h) os requisitos para o subsequente fornecimento de produtos e serviços;*
- i) o nível de controlo para o processo de design e desenvolvimento esperado pelos clientes e outras partes interessadas relevantes;*
- j) a informação documentada necessária para demonstrar que foram satisfeitos os requisitos de design e desenvolvimento”.* (NP EN ISO 9001:2015)

A organização deve planear o processo de design e desenvolvimento, determinando as fases, responsabilidades, recursos, controlos de interfaces, envolvimento de clientes e usuários, requisitos de entrega, nível de controlo e informações documentadas necessárias.

Subsecção 8.3.3 – Entradas para design e desenvolvimento

“A organização deve determinar os requisitos essenciais para os tipos específicos de produtos e serviços a ser objeto de design e desenvolvimento. A organização deve considerar:

- a) os requisitos funcionais e de desempenho;*
- b) a informação resultante de atividades de design e desenvolvimento anteriores semelhantes;*
- c) exigências estatutárias e regulamentares;*
- d) normas ou códigos de conduta que a organização se tenha comprometido a implementar;*
- e) as consequências potenciais de falhas devidas à natureza dos produtos e serviços.*

As entradas devem ser adequadas aos propósitos de design e desenvolvimento, completas e sem ambiguidades.

Devem ser resolvidas as entradas de design e desenvolvimento que estejam em conflito.

A organização deve reter informação documentada das entradas de design e desenvolvimento”. (NP EN ISO 9001:2015)

Nesta subsecção é estabelecida a necessidade da organização identificar os requisitos essenciais (que são determinantes para garantir a adequação ao uso do produto ou serviço) para os tipos específicos de produtos e serviços objeto de design e desenvolvimento. Na determinação desses requisitos essenciais, a organização deve considerar uma série de fatores para garantir que os produtos e serviços cumpram com os requisitos e expectativas dos clientes e sejam eficazes. A norma diz que neste processo devem ser levados em conta os seguintes:

- Os requisitos que especificam como o produto ou serviço deve funcionar e seu nível de desempenho esperado;

- Informações relevantes de processos anteriores de design e desenvolvimento, ou seja, eventuais lições aprendidas de projetos anteriores similares. Isso ajuda a evitar a repetição de erros e a aproveitar as melhores práticas;
- Todas as leis e regulamentos que o produto ou serviço deve cumprir (para garantir a conformidade com os requisitos legais aplicáveis).
- Normas ou códigos de conduta a que a organização voluntariamente se comprometeu a cumprir;
- Eventuais falhas do produto ou serviço e as suas implicações, tendo em conta a natureza do produto ou serviço, por forma a assim poder-se implementar medidas preventivas e garantir a segurança e a eficácia do produto/serviço.

As entradas devem ser adequadas aos propósitos de design e desenvolvimento, para garantir que o produto ou serviço atenda aos requisitos especificados, e devem ser claras e compreensíveis, evitando qualquer mal-entendido ou interpretação errada que possa comprometer o resultado final.

Quaisquer entradas de design e desenvolvimento que estejam em conflito, devem ser resolvidas, para garantir que não haja inconsistências que possam afetar a qualidade e a conformidade do produto ou serviço.

Subsecção 8.3.4 – Controlos do design e desenvolvimento

“A organização deve aplicar controlos ao processo de design e desenvolvimento para assegurar que:

- a) os resultados a ser obtidos são definidos;*
- b) as revisões são conduzidas para avaliar a aptidão dos resultados do design e desenvolvimento para satisfazer os requisitos;*
- c) as atividades de verificação são conduzidas para assegurar que as saídas do design e desenvolvimento satisfazem os requisitos de entrada;*
- d) as atividades de validação são conduzidas para assegurar que os produtos e serviços resultantes satisfazem os requisitos para a aplicação especificada ou a utilização pretendida;*
- e) são empreendidas quaisquer ações necessárias relativas a problemas determinados no decorrer das atividades de revisão, verificação ou validação;*
- f) é retida informação documentada destas atividades”.* (NP EN ISO 9001:2015).

Em síntese, esta secção exige que a organização aplique controlos sistemáticos ao processo de design e desenvolvimento para garantir que os resultados pretendidos e esperados sejam alcançados e que os produtos e serviços atendam aos requisitos definidos.

A secção, mais especificamente, diz que os controlos a aplicar devem permitir garantir/confirmar que:

- Os objetivos e os resultados esperados do processo de design e desenvolvimento são claramente definidos;
- Revisões periódicas do design são realizadas para avaliar se os resultados estão alinhados com os requisitos estabelecidos;
- São conduzidas atividades para verificar se as saídas do design e desenvolvimento atendem os requisitos de entrada estabelecidos (comparação das saídas com as entradas para garantir que todos os requisitos especificados foram atendidos);
- São conduzidas atividades de validação para assegurar que o produto ou serviço final atende aos requisitos para a aplicação pretendida em condições reais de uso;
- Qualquer problema identificado durante as revisões, verificações ou validações são tratados prontamente.

Subsecção 8.3.5 – Saídas do design e desenvolvimento

A organização deve assegurar que as saídas do design e desenvolvimento:

- a) satisfazem os requisitos de entrada;*
- b) são adequadas para os subsequentes processos de fornecimento de produtos e serviços;*
- c) incluem ou referem requisitos de monitorização e medição, conforme aplicável, bem como critérios de aceitação;*

- d) *especificam as características dos produtos e serviços que são essenciais para a utilização pretendida e para a prestação segura e adequada.*
- g) *A organização deve reter informação documentada das saídas de design e desenvolvimento.* (NP EN ISO 9001:2015)

Esta subsecção exige que a organização assegure que as saídas do design e desenvolvimento satisfaçam a vários critérios para garantir que os produtos e serviços finais sejam conformes, seguros e adequados para o uso pretendido. As saídas devem ser documentadas e devem cumprir os seguintes requisitos:

- Devem estar de acordo com os requisitos especificados nas entradas do processo;
- Devem estar num formato que facilite a produção, implementação ou entrega subsequente dos produtos e serviços;
- Devem incluir detalhes sobre como os produtos e serviços serão monitorizados e medidos para garantir a conformidade, bem como os critérios para a aceitação final;
- Devem detalhar as características que garantem que o produto ou serviço é seguro e adequado para o uso pretendido.

Subsecção 8.3.6 – Alterações de design e desenvolvimento

“A organização deve identificar, rever e controlar as alterações feitas durante ou após o design e desenvolvimento de produtos e serviços, na medida necessária para assegurar que não há nenhum impacto adverso sobre a conformidade com os requisitos”. (NP EN ISO 9001:2015)

Esta subsecção exige que a organização identifique, reveja e controle quaisquer alterações feitas durante ou após o design e desenvolvimento de produtos e serviços, por forma a garantir que as alterações não tenham um impacto adverso na conformidade com os requisitos estabelecidos.

Secção 8.4 – Controlo dos Processos, Produtos e Serviços de Fornecedores Externos

É propósito desta secção que a organização defina requisitos de compra e/ou contratação, selecione os seus fornecedores e estabeleça os controlos necessários para garantir a conformidade necessária dos processos, produtos e serviços provenientes destes fornecedores (Pinto e Soares, 2018).

A Secção 8.4 exige que a organização assegure que os processos, produtos e serviços fornecidos externamente estejam em conformidade com os requisitos especificados. A secção é dividida em três subsecções principais:

Subsecção 8.4.1 – Generalidades

“A organização deve assegurar que os processos, produtos e serviços de fornecedores externos estão conformes com os requisitos.

A organização deve determinar os controlos a aplicar a processos, produtos e serviços de fornecedores externos quando:

- a) *os produtos e serviços de fornecedores externos se destinam a ser incorporados nos próprios produtos e serviços da organização;*
- b) *os produtos e serviços são fornecidos diretamente aos clientes por fornecedores externos em nome da organização;*
- c) *um processo, ou parte de um processo, é realizado por um fornecedor externo como resultado de uma decisão da organização.*

A organização deve estabelecer e aplicar critérios para a avaliação, seleção, monitorização do desempenho e reavaliação de fornecedores externos com base na respetiva capacidade para fornecer processos ou produtos e serviços de acordo com requisitos.

A organização deve reter informação documentada destas atividades e de quaisquer ações que sejam necessárias como resultado das avaliações”. (NP EN ISO 9001:2015)

Esta secção diz que a organização deve garantir que todos os processos, produtos e serviços fornecidos por fornecedores externos estejam em conformidade com os requisitos estabelecidos pela organização.

A organização deve determinar os controlos a aplicar aos processos, produtos e serviços de fornecedores externos em três situações principais:

- 1 - Quando os produtos e serviços fornecidos externamente serão incorporados nos produtos e serviços finais da organização;
- 2 – Quando o fornecedor externo fornece os produtos e serviços diretamente aos clientes em nome da organização;
- 3 – Quando um processo ou parte de um processo da organização é realizado diretamente pelo fornecedor externo.

A organização deve estabelecer critérios claros e rigorosos para a avaliação inicial, seleção, monitorização contínua e reavaliação dos fornecedores externos, baseados na capacidade dos fornecedores cumprirem com os requisitos especificados.

A CVQUALI, tendo em conta que possui fornecedores externos para alguns dos seus serviços, nomeadamente serviços de formação e consultoria, por forma a prevenir a ocorrência de situações que possam pôr em causa a qualidade dos serviços prestados pela CVQUALI e todo o seu Sistema de Gestão da Qualidade, e tendo em conta a importância de assegurar que todos os colaboradores, internos ou externos, que executem tarefas e operações que possam ter um impacto significativo no desempenho e eficácia das atividades e serviços prestados pela CVQUALI, disponham das competências necessárias para a eficaz execução dessas tarefas, e para responder a aos requisitos desta secção, ou seja, para garantir que todos os serviços fornecidos por fornecedores externos estejam em conformidade com os requisitos especificados pela empresa, foi desenvolvido um procedimento, o “PAF 601 – Procedimento de seleção e avaliação de fornecedores”, que define regras, critérios e procedimentos para a seleção, avaliação, aprovação, monitorização de desempenho e reavaliação de fornecedores externos de serviços de formação, consultoria e auditorias, garantindo assim que só se recebe serviços de fornecedores que cumprem os requisitos estabelecidos.

Nesse documento/procedimento, são estabelecidos os seguintes:

- Critérios gerais de seleção e aprovação;
- Critérios específicos para cada tipo de serviço;
- Procedimento de Seleção, avaliação inicial e aprovação;
- Comunicação e registo do fornecedor;
- Monitorizar o desempenho dos fornecedores;
- Avaliação e reavaliação de fornecedores aprovados;
- Critérios de avaliação específicos para cada serviço prestado;
- Critérios de Reavaliação;
- Comunicação dos requisitos, critérios e resultados de avaliação.

Subsecção 8.4.2 – Tipo e extensão do controlo

“A organização deve assegurar que os processos, produtos e serviços de fornecedores externos não afetam adversamente a sua capacidade para fornecer de forma consistente aos seus clientes produtos e serviços que estão conformes.

A organização deve:

- a) *assegurar que os processos de fornecedores externos permanecem sob o controlo do seu sistema de gestão da qualidade;*
- b) *definir tanto os controlos que tenciona aplicar a um fornecedor externo como os que tenciona aplicar à saída resultante;*
- c) *ter em consideração:*
 - 1) *o impacto potencial dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos sobre a capacidade da organização para satisfazer de forma consistente os requisitos dos clientes bem como exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;*
 - 2) *a eficácia dos controlos aplicados pelo fornecedor externo;*
- d) *determinar a verificação, ou outras atividades, necessária(s) para assegurar que os processos, produtos e serviços de fornecedores externos satisfazem os requisitos”. (NP EN ISO 9001:2015)*

A Subsecção 8.4.2 exige que a organização assegure que os processos, produtos e serviços fornecidos por fornecedores externos não afetem adversamente a capacidade da organização de fornecer produtos e serviços conformes de forma consistente aos seus clientes. A organização deve definir e aplicar controlos adequados para garantir essa conformidade.

A organização deve assegurar que os processos dos fornecedores externos estejam integrados e controlados pelo sistema de gestão da qualidade (SGQ) da organização.

A organização deve definir claramente os controlos que serão aplicados tanto aos fornecedores externos quanto aos produtos e serviços resultantes.

A organização deve avaliar o impacto potencial dos processos, produtos e serviços fornecidos externamente sobre a sua capacidade de atender consistentemente aos requisitos dos clientes e às exigências regulamentares. Também deve considerar a eficácia dos controlos já aplicados pelos fornecedores.

A organização deve determinar as verificações ou outras atividades necessárias para assegurar que os processos, produtos e serviços fornecidos externamente atendam aos requisitos especificados.

A organização deve monitorizar continuamente o desempenho dos fornecedores e reavaliá-los periodicamente para garantir que continuam a atender aos requisitos.

Para dar resposta aos requisitos desta secção, desenvolveu-se o documento “CSF 601 - Especificação dos controlos a aplicar aos serviços prestados por fornecedores externos”, que estabelece os controlos necessários para assegurar que os serviços de consultoria, formação e auditoria prestados pelos fornecedores externos da CVQUALI, estejam alinhados com os requisitos e padrões de qualidade estabelecidos pela empresa.

O documento estabelece os seguintes controlos a aplicar:

- Controlos a aplicar aos serviços de formação
 - Observação de sessões: Observação direta de sessões de formação para avaliar a eficácia e a conformidade com os requisitos.
 - Avaliação de participantes: Recolha de feedback dos participantes sobre a qualidade da formação e o desempenho do formador.
 - Revisão de materiais: Revisão e aprovação prévia dos materiais de formação antes de serem utilizados.

- Controlos a aplicar aos serviços de consultoria
 - Revisão de Relatórios: Análise detalhada dos relatórios de consultoria para verificar a qualidade e a conformidade com os objetivos definidos.
 - Reuniões de Projeto: Reuniões regulares para rever o progresso e a conformidade com o âmbito do projeto.
 - Feedback de Clientes: Recolha de feedback dos clientes que utilizaram os serviços de consultoria para avaliar a satisfação e a eficácia das recomendações.

- Controlos a aplicar aos serviços de auditoria
 - Auditorias Conjuntas: Realização de auditorias conjuntas para avaliar a abordagem e a conformidade dos auditores com os critérios estabelecidos.
 - Revisão de Relatórios de Auditoria: Verificação dos relatórios de auditoria para garantir que todas as áreas de não conformidade tenham sido identificadas e documentadas adequadamente.

Subsecção 8.4.3 – Informação para fornecedores externos

“A organização deve assegurar a adequação dos requisitos antes da sua comunicação ao fornecedor externo.

A organização deve comunicar aos fornecedores externos os seus requisitos para:

- a) processos, produtos e serviços a fornecer;*
- b) a aprovação de:
 - 1) produtos e serviços;*
 - 2) métodos, processos e equipamento;*
 - 3) libertação de produtos e serviços;**
- c) competência das pessoas, incluindo quaisquer qualificações necessárias;*
- d) as interações do fornecedor externo com a organização;*
- e) o controlo e a monitorização do desempenho do fornecedor externo a serem aplicados pela organização;*
- e) as atividades de verificação ou validação que a organização, ou o seu cliente, tenciona levar a cabo nas instalações do fornecedor externo”. (NP EN ISO 9001:2015)*

Esta secção exige que a organização comunique aos fornecedores externos os seus requisitos e identifica claramente os aspetos relevantes a comunicar aos fornecedores externos.

Esta secção estabelece que a organização deve garantir a adequação dos requisitos a comunicar aos fornecedores externos, assegurando, antes de os comunicar, que sejam claros e precisos.

Na CVQUALI, para cumprir com os requisitos desta secção, foram estabelecidos:

- Requisitos para processos, produtos e serviços a obter dos fornecedores externos;
- Requisitos para aprovação de produtos e serviços, métodos de trabalho e processos;
- Critérios de avaliação dos serviços prestados;
- Requisitos de competências necessárias para o pessoal envolvido no fornecimento de serviços;
- Os requisitos de controlo e monitorização do desempenho do fornecedor externo, informando como o seu desempenho será monitorizado e controlado.

Secção 8.5 – Produção e prestação de serviço

Subsecção 8.5.1 – Controlo da produção e da prestação de serviço

“A organização deve implementar a produção e a prestação do serviço sob condições controladas.

As condições controladas devem incluir, conforme aplicável:

- a) a disponibilidade de informação documentada que defina:
 - 1) as características dos produtos a serem produzidos, os serviços a serem prestados ou as atividades a serem desempenhadas;*
 - 2) os resultados a serem obtidos;**
- b) a disponibilidade e a utilização de recursos de monitorização e de medição adequados;*
- c) a implementação de atividades de monitorização e de medição em etapas adequadas para verificar que os critérios de controlo dos processos ou das saídas e os critérios de aceitação de produtos e serviços foram satisfeitos;*
- d) a utilização da infraestrutura e do ambiente adequados para a operacionalização dos processos;*
- e) a designação de pessoas competentes, incluindo quaisquer qualificações requeridas;*
- f) a validação e a revalidação periódica da capacidade dos processos de produção e de prestação do serviço para serem atingidos os resultados planeados, quando a saída resultante não possa ser verificada por uma monitorização ou medição subsequente;*
- g) a implementação de ações para prevenir o erro humano;*
- h) a implementação de atividades de libertação, de entrega e posteriores à entrega. (NP EN ISO 9001:2015)*

Esta secção exige que a produção e a prestação de serviços sejam realizadas sob condições controladas, devendo garantir-se, conforme aplicável:

- A disponibilidade de informação documentada necessária que defina as características dos produtos a serem produzidos, os serviços a serem prestados ou as atividades a serem desempenhadas, assim como os resultados a serem obtidos;
- Que os recursos para monitorização e medição estejam disponíveis e sejam utilizados corretamente durante a produção ou prestação de serviços;

- A implementação de atividades de monitorização e de medição em etapas adequadas para verificar que os critérios de controlo dos processos ou das saídas e os critérios de aceitação de produtos e serviços foram satisfeitos;
- Que a infraestrutura e o ambiente necessários para a operação dos processos sejam adequados;
- Que as pessoas envolvidas na produção ou prestação de serviços sejam competentes, com as qualificações necessárias;
- Que quando os resultados dos processos não podem ser verificados por monitorização ou medição subsequente, a organização valide e revalide periodicamente a capacidade dos processos para atingir os resultados pretendidos;
- A implementação de ações específicas para prevenir erros humanos que possam comprometer a qualidade dos produtos ou serviços.
- Que atividades como a libertação de produtos, a entrega e as atividades pós-entrega sejam controladas e realizadas conforme os requisitos especificados.

Para o cumprimento dos requisitos desta secção, em relação à exigência de disponibilização de informação documentada que defina as características dos serviços a serem prestados, assim como os resultados a serem obtidos, foram elaboradas “Fichas Técnicas de Serviço” para cada um dos principais serviços prestados pela CVQUALI, onde são definidas informações diversas como:

- As características técnicas do serviço;
- Os recursos necessários para a execução do serviço;
- Os requisitos de competência para assumir a execução do serviço;
- Atividades de monitorização do serviço;
- Principais fases e atividades da prestação do serviço;
- Requisitos e critérios de aceitação relativos a cada atividade;
- Controlos a aplicar;
- Resultados esperados.

Relativamente a implementação de atividades de monitorização, tal como definidas nas fichas técnicas dos serviços, são levadas a cabo atividades de monitorização de todos os serviços prestados, por forma a garantir que os requisitos definidos estão a ser respeitados.

Com relação a designação de pessoas competentes, as fichas técnicas dos serviços definem previamente as competências necessárias para a execução do serviço, o que ajuda a selecionar as pessoas e garante que os serviços sejam alocados a pessoas que reúnem as competências necessárias para os executar de forma eficaz. A CVQUALI assegura que todos os colaboradores envolvidos na prestação dos seus serviços sejam devidamente formados, garantindo que possuam as qualificações necessárias para executar suas funções com as competências necessárias.

Em relação a implementação de ações para prevenir erros humanos, na CVQUALI são adotadas duas ações principais:

- Utilização de checklist, para orientar e minimizar a ocorrência de erros durante a execução de um serviço, como por exemplo numa auditoria;
- Formação regular das pessoas, para reforçar as competências e minimizar o risco de erros.

Com relação a implementação de atividades de libertação, de entrega e posteriores à entrega, procura-se garantir que sejam controladas e realizadas conforme os requisitos definidos. Por exemplo, após concluir uma auditoria, realiza-se uma revisão final do relatório antes da sua entrega ao cliente.

Subsecção 8.5.2 – Identificação e rastreabilidade

“A organização deve utilizar meios adequados para identificar as saídas quando for necessário assegurar a conformidade de produtos e serviços.

A organização deve identificar o estado das saídas em relação aos requisitos de monitorização e de medição ao longo da produção e da prestação do serviço.

A organização deve controlar a identificação única das saídas quando a rastreabilidade for um requisito e deve reter a informação documentada necessária para permitir a rastreabilidade”. (NP EN ISO 9001:2015)

Esta subsecção 8.5.2 exige que a organização implemente métodos adequados para identificar as saídas de processos (produtos e serviços) sempre que seja necessário assegurar a conformidade dos produtos e serviços. A organização deve utilizar métodos adequados, como etiquetas, códigos de referência, ou outras formas de identificação, para assegurar que os produtos e serviços possam ser identificados corretamente ao longo de toda a cadeia de produção ou prestação de serviço.

Além disso, diz que a organização deve assegurar que, em qualquer momento do processo, seja possível identificar o estado das saídas em relação aos requisitos de monitorização e medição, para verificar se estão em conformidade com os padrões estabelecidos, e, quando a rastreabilidade for um requisito, a organização deve assegurar que cada saída (produto ou serviço) tenha uma identificação única que permita rastrear a sua origem, progresso e destino.

Com relação à CVQUALI, é de salientar que esta secção foi identificada como não se aplicável ao âmbito do SGQ da empresa, não tendo sido portanto por isso aplicada no desenvolvimento e implementação do sistema na CVQUALI.

A secção foi considerada não aplicável no contexto dos serviços oferecidos pela CVQUALI, porque os serviços de consultoria, formação e auditoria da empresa não geram itens que requerem rastreabilidade no sentido tradicional utilizado pela norma. Os resultados destes serviços são primariamente intangíveis e documentados por meio de relatórios ou feedback direto ao cliente. Embora a documentação relacionada seja controlada rigorosamente, a natureza dos serviços não envolve a produção de itens tangíveis ou em série que exigiriam a implementação de sistemas de rastreabilidade.

Entretanto, é de salientar que foi adotado o procedimento de identificação dos documentos gerados para os clientes, como por exemplo os relatórios de consultoria, formação ou auditoria, são identificados atribuindo-lhes uma referência.

Subsecção 8.5.3 – Propriedade dos clientes ou dos fornecedores externos

“A organização deve cuidar da propriedade dos clientes ou dos fornecedores externos enquanto a mesma estiver sob o seu controlo ou a ser utilizada pela organização.

A organização deve identificar, verificar, proteger e salvaguardar a propriedade de clientes ou fornecedores externos, disponibilizada para utilização ou para incorporação nos produtos e serviços.

Quando a propriedade de um cliente ou fornecedor externo se perde, danifica ou é de outra forma tida como inadequada para utilização, a organização deve reportá-lo ao cliente ou fornecedor externo e reter informação documentada da ocorrência”. (NP EN ISO 9001:2015)

A Subsecção 8.5.3 pede que a organização cuide adequadamente da propriedade dos clientes ou dos fornecedores externos enquanto essa propriedade estiver sob o seu controlo ou sendo utilizada pela organização.

Para assegurar o controlo da propriedade dos clientes ou fornecedores externos, a organização deve:

- Identificar esta mesma propriedade;
- Verificar o seu estado e adequação;
- Assegurar práticas para sua proteção e salvaguarda, para que não se danifique ou deteriore e para que seja usada ou incorporada no fim pretendido (APCER, 2015).

Ou seja, a organização deve identificar claramente a propriedade dos clientes ou fornecedores, verificar sua condição periodicamente, protegê-la contra danos e assegurar que esteja adequadamente salvaguardada durante todo o período em que estiver sob o controlo da organização.

A cláusula exige ainda que caso essa propriedade seja perdida, danificada ou considerada inadequada para uso, a organização deve notificar o cliente ou fornecedor e manter um registo documentado da ocorrência.

Na CVQUALI, qualquer material ou documentação disponibilizado por clientes ou fornecedores para uso em qualquer prestação de serviço é tratado com o máximo cuidado. Por exemplo, muitas vezes para a realização de ações de formação, o cliente disponibiliza e deixa sob responsabilidade da CVQUALI video projetores e outros materiais para a formação. Esses materiais são tratados com o máximo cuidado. Um outro exemplo tem a ver com a disponibilização, por parte do cliente, nos processos de auditoria, de documentos internos do cliente para consulta e avaliação. Para estas situações são adotadas medidas rigorosas para proteger essas informações contra acesso não autorizado.

Subsecção 8.5.4 – Preservação

“A organização deve preservar as saídas durante a produção e a prestação do serviço, na medida necessária para assegurar a conformidade com os requisitos”. (NP EN ISO 9001:2015)

Os requisitos desta secção visam assegurar a preservação do produto e do serviço em todas as suas fases, para garantir a conformidade continuada com os requisitos e prevenir a sua deterioração, perda, extravio, roubo, alteração, obsolescência e validade (APCER, 2015).

A Subsecção 8.5.4 da ISO 9001:2015 exige que a organização tome medidas adequadas para preservar as saídas (produtos e serviços) durante a produção e a prestação de serviços, na medida necessária para assegurar que esses produtos e serviços permaneçam em conformidade com os requisitos especificados.

Por exemplo, durante o processo de produção, a organização deve garantir que os produtos sejam manuseados e armazenados de forma a preservarem a sua conformidade com os requisitos de qualidade. Em caso de prestação de serviço, por exemplo, se forem desenvolvidos documentos ou relatórios como parte de um serviço esses itens devem ser protegidos contra danos, perda ou alterações não autorizadas durante o processo de produção.

Em relação a aplicação deste requisito na CVQUALI, ao prestar serviços, como por exemplo auditorias ou consultorias, são adotadas medidas para garantir que todos os resultados do serviço sejam conservados/protegidos de forma adequada até a sua entrega ao cliente. Os documentos produzidos são sempre devidamente protegidos contra danos, perdas, alterações indevidas e acesso indevido, por forma a garantir que se mantenham em conformidade com os requisitos especificados. Dados confidenciais são devidamente protegidos, garantindo assim a conformidade com os requisitos definidos e acordados.

Subsecção 8.5.5 – Atividades posteriores a entrega

“A organização deve satisfazer os requisitos para as atividades posteriores à entrega associadas aos produtos e aos serviços.

Ao determinar a extensão das atividades posteriores à entrega requeridas, a organização deve considerar:

- a) as exigências estatutárias e regulamentares;*
- b) as potenciais consequências não desejadas associadas aos seus produtos e serviços;*
- c) a natureza, a utilização e o tempo de vida pretendidos para os seus produtos e serviços;*
- d) os requisitos dos clientes;*
- e) o retorno de informação dos clientes”.* (NP EN ISO 9001:2015)

Aqui é exigido que a organização atenda aos requisitos para as atividades realizadas após a entrega dos produtos e serviços aos clientes, devendo garantir que todas as atividades necessárias após a entrega dos produtos ou serviços sejam adequadamente planeadas e executadas para garantir que os

requisitos dos clientes sejam cumpridos. Estas atividades podem incluir o fornecimento de suporte contínuo aos clientes após a entrega do produto ou serviço, manutenção, gestão de devoluções, ou qualquer outra interação necessária após a entrega.

Ao determinar a extensão dessas atividades, a organização deve:

- Levar em conta todas as leis e regulamentações aplicáveis que possam afetar as atividades posteriores à entrega, visto que pode haver atividades pós entregas que são obrigatórias legalmente, sendo portanto a organização obrigada a cumprir;
- Considerar as possíveis consequências não desejadas associadas ao produto ou serviço que possam ocorrer após a entrega dos produtos ou serviços e planejar ações para mitigar esses riscos;
- Ajustar as atividades posteriores à entrega com base na natureza dos produtos ou serviços, como eles serão usados, e seu tempo de vida útil;
- Atender às expectativas dos clientes em relação às atividades que devem ocorrer após a entrega, como suporte técnico, manutenção ou acompanhamento;
- Considerar o feedback dos clientes para ajustar e melhorar as atividades posteriores à entrega.

O cumprimento desta secção na CVQUALI inclui o planeamento de atividades pós-venda (pós-entrega) e a execução dessas atividades, nomeadamente o fornecimento de suporte contínuo aos clientes após a realização de um determinado serviço, garantindo que o cliente receba todo o suporte de que necessita. Foi elaborado um plano de atividades pós-venda que engloba os 3 tipos de serviços da CVQUALI, definindo para cada tipo de serviço

- Tipos de suporte oferecidos após a entrega do serviço (ex: esclarecimento de dúvidas, consultoria adicional, acompanhamento de implementação);
- Procedimentos para a colheita de feedback dos clientes após a entrega do serviço;
- Frequência e métodos de avaliação da satisfação (questionários, entrevistas, reuniões);
- Procedimentos para identificar não conformidades após a entrega do serviço;
- Procedimentos para a resolução de não conformidades;
- Definição de prazos para a implementação de ações corretivas;
- Detalhes sobre eventuais garantias associadas aos serviços prestados;
- Indicadores e métodos que serão usados para medir o sucesso das atividades pós-entrega.

Secção 8.6 – Libertação de produtos e serviços

“A organização deve implementar disposições planeadas, nas etapas adequadas, para verificar se os requisitos para produtos e serviços foram satisfeitos.

A libertação de produtos e serviços para o cliente não deve prosseguir antes de terem sido completadas de forma satisfatória as disposições planeadas, exceto quando aprovada por uma autoridade relevante e, onde aplicável, pelo cliente.

A organização deve reter a informação documentada relativa a libertação de produtos e serviços. A informação documentada deve incluir:

- a) evidência da conformidade com os critérios de aceitação;*
- b) rastreabilidade à(s) pessoa(s) que autorizou(aram) a libertação”. (NP EN ISO 9001:2015)*

Esta secção pretende assegurar que a organização garanta que os produtos ou serviços cumprem os requisitos, antes da sua entrega ao cliente (APCER, 2015).

Basicamente, esta secção estabelece que a organização deve definir e seguir planos e procedimentos de verificação e controlo de qualidade em etapas específicas do processo para garantir que todos os requisitos do produto ou serviço sejam atendidos antes da sua entrega ao cliente. Por exemplo, antes de entregar um relatório de auditoria ao cliente, devem ser realizadas revisões internas detalhadas para verificar a conformidade do relatório com os requisitos definidos.

A secção salienta que a libertação de produtos ou serviços não deve ocorrer até que todas as verificações tenham sido completadas e confirmadas satisfatórias, ou seja, os produtos e serviços só podem ser entregues ao cliente depois de todas as disposições terem sido aplicadas com resultados positivos, isto é, quando os produtos e serviços cumprirem os critérios de aceitação. Se isto não acontecer, mas a decisão da organização for a de entregar o produto ou serviço, é obrigatória a autorização desta libertação por quem estiver autorizado para tal, ou pelo cliente (APCER, 2015).

A organização deve manter registos que comprovem que os produtos e serviços foram verificados e aprovados para libertação. Esses registos devem incluir evidências da conformidade com os critérios de aceitação e a identificação da pessoa ou pessoas que autorizaram a libertação do produto ou serviço.

Para o cumprimento destes requisitos, foi elaborado um “Plano de Verificação e Controlo de Qualidade” dos serviços produzidos, por forma a garantir que são feitas verificações a todos os serviços produzidos para assegurar que todos os requisitos do serviço definidos tenham sido atendidos antes da sua entrega ao cliente. O plano, para cada um dos tipos de serviço prestado:

- Lista os requisitos de qualidade que os serviços devem cumprir;
- Define os critérios específicos para a aceitação de cada serviço;
- Identifica os pontos-chave ao longo do processo de prestação do serviço onde deverão ser realizadas verificações de qualidade;
- Define os métodos que serão utilizados para realizar as verificações;
- Definir quem é responsável pela verificação em cada etapa;
- Especifica os registos e documentos que devem ser mantidos como evidência das verificações realizadas;
- Descreve o processo para identificar e registar não conformidades durante as verificações de qualidade;
- Definir as ações corretivas a adotar em caso de não conformidades;
- Descreve o procedimento que será seguido para a libertação dos serviços para o cliente, incluindo a revisão final e a aprovação;
- Define quem tem a autoridade para libertar os serviços após a verificação de que os requisitos foram atendidos.

Para além do plano, foram também elaboradas uma lista de verificação (“checklist”) para a verificação do cumprimento dos requisitos para cada um dos serviços prestados.

Com base nestas duas ferramentas, são feitos os controlos e mantidos registos que permitem comprovar que os serviços são verificados antes da sua entrega ao cliente.

Secção 8.7 – Controlo de saídas não conformes

“8.7.1 A organização deve assegurar que as saídas não conformes, com os respetivos requisitos são identificadas e controladas para prevenir a sua utilização ou entrega não pretendidas.

A organização deve empreender ações adequadas baseadas na natureza da não conformidade e do seu efeito na conformidade de produtos e serviços. Isto também, deve ser aplicado a produtos e serviços não conformes que sejam detetados após a entrega dos produtos, durante ou após a prestação do serviço.

A organização deve tratar as saídas não conformes de uma ou mais das seguintes formas:

- a) correção;*
- b) segregação, contenção, retorno ou suspensão do fornecimento de produtos e serviços;*
- c) informação ao cliente;*
- d) obtenção de autorização para aceitação sob derrogação.*

A conformidade com os requisitos deve ser verificada quando as saídas, não conformes são corrigidas”. (NP EN ISO 9001:2015)

“8.7.2 A organização deve reter informação documentada que:

- a) descreva a não conformidade;
- b) descreva as ações empreendidas;
- c) descreva quaisquer derrogações obtidas;
- d) identifique a autoridade que decide a ação correspondente à não conformidade”. (NP EN ISO 9001:2015)

A Secção 8.7 aborda como a organização deve lidar com as saídas (produtos ou serviços) que não estão em conformidade com os requisitos especificados. A secção pretende garantir que as saídas não conformes sejam identificadas e controladas para evitar a sua utilização ou entrega não intencionada, devendo para tal a organização implementar um sistema para identificar e controlar as saídas que não atendem aos requisitos especificados. Este controlo também se aplica a não conformidades detetadas após a entrega ou durante/após a prestação do serviço.

Por forma a garantir este controlo, a secção diz que a organização deve tomar ações apropriadas para tratar as saídas não conformes, levando em conta a natureza da não conformidade e seu impacto na conformidade dos produtos e serviços. Isso pode incluir correção, segregação, contenção, retorno ou suspensão do fornecimento. Por exemplo, se um relatório de auditoria apresenta dados incorretos, a ação corretiva pode incluir a revisão e correção dos dados antes da sua entrega ao cliente, ou, em caso do erro ser descoberto após a entrega, o cliente deve ser informado imediatamente, e uma versão corrigida do relatório deve ser emitida.

A organização deve tratar as saídas não conformes por meio de uma ou mais das seguintes ações:

- Correção: ajuste do produto ou serviço para que atenda aos requisitos.
- Segregação, contenção, retorno ou suspensão: isolamento do produto ou serviço não conforme para evitar seu uso.
- Informação ao cliente: Notificação ao cliente sobre a não conformidade.
- Obtenção de autorização para aceitação sob derrogação: Pedido de autorização para o cliente aceitar o produto ou serviço com a não conformidade identificada.

Após corrigir uma não conformidade, a organização deve verificar que o produto ou serviço agora está em conformidade com os requisitos especificados.

A secção exige que a organização mantenha registos documentados que descrevam a não conformidade, as ações tomadas, quaisquer derrogações obtidas, e identifiquem a autoridade que decidiu a ação correspondente.

Para dar resposta aos requisitos desta secção, foi elaborado o “Procedimento de Gestão e Tratamento de Saídas Não Conformes” e também foi elaborado um mapa Excel na folha de cálculo Excel, denominado “Ficha de Registo de Saídas Não Conformes”, para o registo de todas as saídas não conformes identificadas, assim como as subseqüentes ações empreendidas para a gestão e tratamento da não conformidade.

O registo destas informações permitem não apenas manter um histórico de ocorrências, mas também identificar tendências, aprender com os erros e com as medidas corretivas adotadas.

4.6. Interpretação e aplicação dos Requisitos da Secção 9 – Avaliação do desempenho

Secção 9.1 – Monitorização, medição, análise e avaliação

Subsecção 9.1.1 - Generalidades

“A organização deve determinar:

- a) o que necessita ser monitorizado e medido;
- b) os métodos de monitorização, medição, análise e avaliação necessários para assegurar resultados válidos;
- c) quando se deve proceder à monitorização e à medição;
- d) quando se deve proceder à análise e à avaliação dos resultados da monitorização e da medição.

A organização deve avaliar o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

A organização deve reter informação documentada adequada como evidência dos resultados” (NP EN ISO 9001:2015).

Segundo Pinto e Soares (2018), a intenção desta secção é assegurar que a organização implementa e cumpre a metodologia PDCA, a um nível alargado do seu SGQ, realizando a monitorização, medição, análise e avaliação, que lhe permite determinar se os resultados pretendidos estão a ser alcançados e reagir em conformidade.

Esta subsecção estabelece que a organização deve determinar o que precisa ser monitorizado e medido para avaliar o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade. Deve definir os métodos de monitorização, medição, análise e avaliação que garantam resultados válidos, e deve estabelecer a frequência (quando) com que essas atividades devem ser realizadas (quando proceder à monitorização e medição, e quando proceder à análise e avaliação dos resultados da monitorização e medição).

Entretanto, é importante entender a diferença entre monitorização e medição. Monitorizar é determinar o status de um sistema, um processo ou uma atividade. Pode-se dizer que é monitorizar é acompanhar uma informação para identificar se ela mudou, se permanece igual, se aumentou, se diminuiu, etc. Já a medir é avaliar a grandeza de algo através de um valor. A medição gera sempre um número com uma unidade específica daquilo que está a ser medido.

Também é importante entender a diferença entre análise e avaliação. Analisar é identificar os fatores que contribuíram, positiva ou negativamente, para o resultado alcançado. Já avaliar é comparar o resultado planeado com o resultado alcançado, ou seja, é verificar se o resultado esperado foi alcançado na prática.

A secção também pede que o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade seja avaliada regularmente. Ou seja, os resultados da análise e avaliação individual de cada um dos elementos monitorizados e medidos não devem ser vistos apenas numa perspetiva isolada, de cada elemento individualmente, mas deve-se também fazer uma avaliação do sistema no seu todo, considerando esses resultados das monitorizações e medições, para forma a concluir sobre o desempenho e a eficácia do sistema como um todo.

A norma exige que sejam mantidos registos necessários para fornecer evidências dos resultados obtidos das atividades de monitorização, medição, análise e avaliação.

Para dar resposta aos requisitos desta secção, tal como exige a norma, foram determinados os elementos que necessitam ser monitorizados e medidos no sistema. Para fazer a determinação dos elementos que precisam ser monitorizados e medidos, levou-se em conta o impacto dos elementos sobre a qualidade dos serviços prestados e sobre o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade. Isto é, estabeleceu-se que para decidir que elementos devem ser monitorizados e medidos, deve ser com base na avaliação do seu impacto sobre o sistema, ou seja, todos os elementos que têm um impacto relevante sobre a qualidade, desempenho e eficácia dos serviços e do sistema, devem ser monitorizados e, quando aplicável, medidos.

Foram definidos como principais elementos/aspectos a serem monitorizados/medidos, os seguintes:

- Conformidade dos produtos e serviços fornecidos com os requisitos definidos;
- Conformidade dos processos com os requisitos definidos;
- Desempenho dos processos;

- Desempenho dos colaboradores;
- Desempenho dos fornecedores externos;
- Satisfação dos clientes;
- Cumprimento dos objetivos do SGQ definidos;
- Ações definidas para tratamento dos riscos e oportunidades identificados;
- Ações definidas para satisfazer os requisitos das partes interessadas;
- Gestão das não conformidades;
- Implementação e eficácia das ações corretivas;
- Cumprimentos dos planos diversos;
- Capacidade e a adequação dos recursos;
- Pontualidade (cumprimento de prazos) na realização de serviços e entrega de produtos.

Foi criado um plano de monitorização do SGQ, o documento “*PMS 201 – Plano de Monitorização do Sistema*”, contendo a lista de tudo o que precisa ser monitorizado e medido, e definindo, para cada item a monitorizar e medir, os seguintes:

- Os métodos de monitorização e medição;
- As frequências de monitorização e medição;
- A identificação dos documentos de suporte para o registo dos resultados de monitorização e medição;
- Os métodos para a análise e avaliação dos resultados de monitorização e medição;
- As frequências de análise e avaliação dos resultados de monitorização e medição.
- A identificação dos documentos de suporte para o registo dos resultados da análise e avaliação;
- A pessoa responsável.

Em relação a avaliação do desempenho e da eficácia do SGQ, esta foi feita através de uma auditoria interna ao sistema e de uma revisão do sistema pela gestão, considerando os resultados da monitorização, análise e avaliação.

Subsecção 9.1.2 – Satisfação do cliente

“A organização deve monitorizar a perceção do cliente quanto à medida, em que as suas necessidades e expetativas foram satisfeitas. A organização deve determinar os métodos para obter, monitorizar e rever esta informação” (NP EN ISO 9001:2015).

Esta secção estabelece que a organização deve avaliar em que medida as necessidades e expetativas dos clientes foram satisfeitas, monitorizando a perceção dos clientes sobre o grau de satisfação das suas necessidades e expetativas.

A secção também pede que a organização determine os métodos para obter informações da perceção dos clientes sobre a medida em que as suas necessidades e expetativas são satisfeitas, monitorizar e rever essas as informações relacionadas à satisfação do cliente, e refere como exemplos possíveis: “inquéritos aos clientes, retorno de informação dos clientes relativamente a produtos ou serviços entregues, reuniões com clientes, análises de quotas de mercado, elogios, reclamações em garantia e relatórios de distribuidores”.

O método é determinado pela organização e deve ser adequado ao seu contexto e tipo de clientes, tendo como objetivo a obtenção de um retorno adequado da informação dos clientes. Podem ser determinadas metodologias diferentes em função de características específicas dos clientes. Uma vez que a medida do grau de satisfação do cliente pode ser complexa e difícil de obter com alguma certeza, a organização deverá analisar cuidadosamente todas as fontes possíveis que lhe permitem obter informação relevante e considerá-las na definição dos métodos (APCER, 2015).

Segundo a APCER, 2015, a aferição a 100% de todos os clientes, em todos os momentos relevantes do fornecimento e da prestação do serviço, pode não ser possível ou realista. Contudo, os métodos selecionados devem assegurar a representatividade da informação e permitir a tomada de ações subsequentes.

A extensão da monitorização e a sua frequência dependem da dimensão da Organização e da complexidade e diversidade do seu mercado e dos seus clientes. Tal pode ser realizado por diferentes métodos ou por uma combinação destes: inquérito de satisfação dos clientes, telefonema, recolha de informação em contacto direto com o cliente por entrevista, pedido de feedback sobre os produtos entregues e os serviços prestados (APCER, 2015).

Deve-se monitorizar regularmente as informações recolhidas sobre a satisfação do cliente para identificar tendências e eventuais áreas de preocupação, permitindo assim que a organização possa reagir rapidamente a qualquer feedback negativo e tomar medidas para melhorar.

Na CVQUALI definiu-se como principal método para a monitorização da satisfação do cliente a realização de pesquisas de satisfação por questionários, que são enviados ao cliente após a prestação de um serviço.

Para auxiliar nesta tarefa de recolha de informação dos clientes, foram desenvolvidos questionários de satisfação do cliente. Entretanto, tendo em conta que os serviços disponibilizados são diferentes, e tendo em conta que o cliente do serviço (pessoa ou organização que contrata o serviço) nem sempre é o objeto da execução do serviço, por forma poder obter informações de satisfação específicas para cada um dos casos, foram criados diferentes questionários de satisfação, por forma a adaptar-se a cada um dos casos. Foram criados 6 questionários diferentes:

- Questionário de satisfação do cliente da consultoria (a pessoa ou organização que contrata o serviço de consultoria, podendo ser ela ou não a beneficiária da consultoria);
- Questionário de satisfação do beneficiário da consultoria (pessoa ou organização objeto da consultoria);
- Questionário de satisfação do cliente da formação (a pessoa ou organização que contrata o serviço de formação, podendo ser ela ou não quem recebeu a formação);
- Questionário de satisfação do formando (pessoa que recebeu a formação);
- Questionário de satisfação do cliente de auditoria (pessoa ou organização que contrata o serviço de auditoria, podendo ser ela ou não a auditada);
- Questionário de satisfação do auditado (organização que foi auditada);
- Questionário de satisfação dos clientes finais dos clientes da CVQUALI (pessoa ou organização que consome os produtos ou serviços dos clientes da CVQUALI).

As informações da satisfação do cliente recolhidas são analisadas para determinar se a empresa está ou não a satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, identificar tendências, eventuais áreas de preocupação e oportunidades de melhoria.

Subsecção 9.1.3 – Análise e avaliação

“A organização deve analisar e avaliar dados e informação adequados que resultem da monitorização e da medição.

Os resultados da análise devem ser usados para avaliar:

- a) a conformidade de produtos e serviços;*
- b) o grau de satisfação do cliente;*
- c) o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade;*
- d) se o planeamento foi implementado com eficácia;*
- e) a eficácia das ações empreendidas para tratar os riscos e as oportunidades;*
- f) o desempenho de fornecedores externos;*
- g) as necessidades de melhorias no sistema de gestão da qualidade”.* (NP EN ISO 9001:2015).

Aqui é estabelecido que a organização deve analisar e avaliar os dados e as informações adequadas que resultam das atividades de monitorização e medição, visando avaliar diferentes aspetos do sistema de gestão da qualidade, tais como a conformidade de produtos e serviços, a satisfação do cliente, o desempenho do sistema, a eficácia das ações para tratar riscos e oportunidades, etc.

Ou seja, a organização deve não só determinar e recolher a informação identificada em 9.1.1 e 9.1.2, resultante da monitorização e da medição, mas também analisar e avaliar estes dados com o objetivo de avaliar o desempenho e a eficácia do SGQ, e identificar tendências e oportunidades de melhoria (APCER, 2015).

A avaliação de resultados deverá ser efetuada com base na comparação com as referências determinadas pela organização, no âmbito do SGQ, tais como: objetivos da qualidade, indicadores de processos, metas, especificações internas ou de cliente, requisitos legais, prazos, etc (APCER, 2015).

Os resultados da análise devem ser usados para avaliar:

- Se os produtos e serviços fornecidos estão em conformidade com os requisitos especificados;
- O nível de satisfação dos clientes, por forma a entender se as necessidades e expectativas dos clientes estão a ser satisfeitas e identificar áreas de melhoria;
- O desempenho geral e a eficácia do SGQ, avaliando por exemplo se os objetivos estão a ser alcançados;
- Se os planos definidos foram implementados de forma eficaz;
- Se as ações tomadas para tratar os riscos e as oportunidades foram eficazes na mitigação de riscos e na capitalização das oportunidades;
- O desempenho dos fornecedores externos, para garantir que os requisitos de fornecimento estabelecidos estão a ser cumpridos pelos fornecedores;
- As necessidades de melhorias do SGQ.

Para dar resposta aos requisitos desta secção, foram criadas várias fichas para registo dos dados da monitorização e medição. Para cada um dos elementos a monitorizar e medir, foram desenvolvidas as fichas de registo necessárias para o registo dos dados da sua monitorização, por forma a assim permitir dispor de dados suficientes para possibilitar uma análise e avaliação periódicas, permitindo assim identificar padrões, tendências e áreas de preocupação e concluir sobre a conformidade e eficácia do sistema de gestão da qualidade implementado.

Secção 9.2 – Auditorias internas

9.2.1 A organização deve conduzir auditorias internas em intervalos planeados para proporcionar informação sobre se o sistema de gestão da qualidade:

- a) *está em conformidade com:*
 - 1) *os próprios requisitos da organização para o seu sistema de gestão da qualidade;*
 - 2) *os requisitos da presente Norma;*
- b) *está eficazmente implementado e mantido.*

9.2.2 A organização deve:

- a) *planear, estabelecer, implementar e manter um programa de auditorias que inclua frequência, métodos, responsabilidades, requisitos de planeamento e reporte, o qual deve ter em consideração a importância dos processos envolvidos, alterações que tenham impacto na organização e os resultados de auditorias anteriores;*
- b) *definir os critérios da auditoria e o âmbito para cada auditoria;*
- c) *selecionar auditores e conduzir auditorias de modo a assegurar a objetividade e a imparcialidade do processo de auditoria;*
- d) *assegurar que os resultados da auditoria são comunicados à gestão relevante;*
- e) *empreender as correções e as ações corretivas apropriadas sem atrasos indevidos;*
- f) *reter informação documentada como evidência da implementação do programa de auditoria e dos respetivos resultados (NP EN ISO 9001:2015).*

Esta secção define os requisitos para a realização de auditorias internas. Exige que a organização realize auditorias internas em intervalos planeados, visando avaliar se o SGQ está em conformidade com os requisitos estabelecidos pela organização e pela norma, e se está implementado e mantido de forma eficaz.

A secção diz que a organização deve:

- Desenvolver, implementar e manter um programa de auditorias internas, devendo esse programa definir a frequência das auditorias, os métodos a serem utilizados, as responsabilidades, os requisitos de planeamento e de relatório. Também realça que o planeamento das auditorias deve levar em conta a importância e o estado dos processos, as mudanças na organização e os resultados das auditorias anteriores. Por exemplo, os processos mais críticos ou cujos resultados nas auditorias anteriores tenham revelado não conformidades, podem ser auditados com maior frequência;
- Definir, para cada auditoria interna, os critérios (ou seja, os requisitos contra os quais o processo será avaliado) e o âmbito da auditoria (os limites ou a extensão do que será auditado);
- Garantir que os auditores internos sejam selecionados de forma a assegurar que o processo de auditoria seja objetivo e imparcial, o que significa que para a realização da auditoria interna, a organização deve recorrer a pessoal independente face à atividade que está a ser auditada, que possa assegurar a objetividade e imparcialidade da mesma. A independência e imparcialidade dos auditores podem ser demonstradas pela ausência de responsabilidade e de conflitos de interesse com a área a ser auditada (APCER, 2015). Portanto, é estabelecido que os auditores não devem auditar os seus próprios trabalhos, por exemplo, se um colaborador estiver envolvido diretamente na execução de um processo, não deve ser o auditor desse processo, devendo neste caso a organização selecionar um auditor que não tenha envolvimento direto nesse processo para conduzir a auditoria;
- Garantir que os resultados da auditoria sejam comunicados à gestão relevante;
- Implementar rapidamente correções e ações corretivas necessárias sempre que forem identificadas não conformidades durante uma auditoria;
- Manter registos documentados como evidência da execução do programa de auditorias e dos resultados das auditorias, como por exemplo dispor de relatórios de auditorias realizadas.

Com base nestes requisitos estabelecidos pela norma, e para dar resposta a eles, foram elaborados os seguintes documentos de suporte:

- Procedimento de auditorias internas;
- Programa de auditorias internas para o ano 2024;
- Modelo de plano de auditorias internas;
- Checklist de auditoria ISO 9001:2015;
- Modelo de relatório de auditoria;
- Ficha de registo de seguimento de auditorias e avaliação da eficácia.

A auditoria interna foi realizada e foram mantidos registos de todo o processo, incluindo o relatório da auditoria e as ações subsequentes levadas a cabo.

Secção 9.3 – Revisão pela gestão

Subsecção 9.3.1 – Generalidades

“A gestão de topo deve proceder à revisão do sistema de gestão da qualidade da organização, em intervalos planeados, para assegurar a sua contínua pertinência, adequação, eficácia e alinhamento com a orientação estratégica da organização” (NP EN ISO 9001:2015).

Esta secção estabelece que, por forma a assegurar a contínua pertinência, adequação, eficácia e alinhamento do sistema de gestão da qualidade com a orientação estratégica da organização, a gestão de topo da organização deve realizar revisões periódicas do sistema de gestão da qualidade, permitindo assim avaliar o sistema e fazer os ajustes necessários para mantê-lo pertinente, adequado, eficaz e alinhado com a orientação estratégica da organização.

Para o cumprimento desta secção, foi realizada pela gestão de topo uma revisão do sistema de gestão da qualidade implementado, analisando e avaliando os resultados até então disponíveis de todo o sistema implementado.

Para dar suporte ao processo, foram elaborados os seguintes documentos:

- Procedimento de revisão pela gestão;
- Plano de realização da revisão pela gestão;
- Relatório da revisão pela gestão, descrevendo as questões analisadas, as conclusões resultantes e as recomendações.

Subsecção 9.3.2 – Entradas para a revisão pela gestão

A revisão pela gestão deve ser planeada e executada tendo em consideração:

- a) o estado das ações resultantes das anteriores revisões pela gestão;*
- b) alterações em questões externas e internas que são relevantes para o sistema de gestão da qualidade;*
- c) informações quanto ao desempenho e à eficácia do sistema de gestão da qualidade, incluindo tendências relativas a:*
 - 1) satisfação do cliente e retorno de informação de partes interessadas relevantes;*
 - 2) medida em que os objetivos da qualidade foram cumpridos;*
 - 3) desempenho dos processos e conformidade dos produtos e serviços;*
 - 4) não conformidades e ações corretivas;*
 - 5) resultados de monitorização e medição;*
 - 6) resultados das auditorias;*
 - 7) desempenho de fornecedores externos;*
- d) a adequação dos recursos;*
- e) a eficácia das ações empreendidas para tratar os riscos e as oportunidades (ver 6.1);*
- f) oportunidades de melhoria (NP EN ISO 9001:2015).*

A subsecção 9.3.2 especifica que, ao planear e realizar a revisão do sistema de gestão da qualidade, a gestão de topo deve considerar uma série de fatores e informações (as listadas da alínea “a” à alínea “f”) que são importantes para avaliar o estado atual do SGQ e tomar decisões para melhorias futuras.

Para a realização da revisão pela gestão na CVQUALI, foram analisados todos esses itens listados.

Subsecção 9.3.3 – Saídas da revisão pela gestão

“As saídas da revisão pela gestão devem incluir decisões e ações relacionadas com:

- a) oportunidades de melhoria;*
- b) quaisquer necessidades de alterações ao sistema de gestão da qualidade;*
- c) necessidades de recursos” (NP EN ISO 9001:2015).*

A secção estipula que as decisões e ações resultantes da revisão pela gestão (a norma define as saídas da revisão pela gestão sob a forma de decisões e ações), devem incluir oportunidades de melhoria identificadas, necessidades de alterações ao sistema de gestão da qualidade e necessidades de recursos para o sistema.

4.7. Interpretação e aplicação dos Requisitos da Secção 10 – Melhoria

Esta secção tem como objetivo assegurar que a organização mantém o foco na melhoria (Pinto, 2017).

Secção 10.1 – Generalidades

“A organização deve determinar e seleccionar oportunidades de melhoria e implementar quaisquer ações necessárias para satisfazer os requisitos dos clientes e aumentar a satisfação do cliente.

Estas devem incluir:

- a) melhoria dos produtos e serviços para satisfazer requisitos, bem como para considerar necessidades e expectativas futuras;*
- b) correção, prevenção ou redução de efeitos não desejados;*
- c) melhoria do desempenho e da eficácia do sistema de gestão da qualidade” (NP EN ISO 9001:2015).*

Esta secção exige que a organização identifique e selecione oportunidades de melhoria e implemente as ações necessárias para satisfazer os requisitos dos clientes e aumentar a sua satisfação.

A intenção desta secção é assegurar que a organização determine oportunidades de melhoria, que as planeia e que implementa de forma efetiva ações, com o objetivo de alcançar os resultados pretendidos e aumentar a satisfação do cliente (Pinto e Soares, 2018).

Por outras palavras, pretende-se que a organização esteja continuamente atenta às oportunidades que possam melhorar os seus produtos, serviços, e o próprio sistema de gestão da qualidade.

De acordo com a APCER (2015), estas oportunidades podem ser definidas com base nos riscos e oportunidades identificados (secção 6.1), nos resultados de análise e avaliação (secção 9.1) e determinadas pela gestão de topo em sede de revisão pela gestão (secção 9.3).

A secção exige que estas oportunidades de melhoria e ações a implementar incluam: a melhoria contínua de produtos e serviços, a correção e prevenção de efeitos indesejados, e a melhoria do desempenho e eficácia do sistema de gestão da qualidade. Ou seja, as ações de melhoria podem ser realizadas nos processos, produtos e serviços, bem como no sistema de gestão da qualidade (Pinto e Soares, 2018).

A melhoria pode estar suportada por um plano de melhoria que explicita objetivos, atividades, responsabilidades, documentação, indicadores de desempenho a monitorizar e o calendário (APCER, 2015).

Dando resposta a esta secção, definiu-se as diversas fontes a usar para determinar as oportunidades de melhoria:

- Análise SWOT da empresa;
- Resultados/relatório da revisão pela gestão;
- Resultados/relatório da auditoria interna realizada;
- Não conformidades identificadas na generalidade;
- Resultados da implementação de ações corretivas
- Feedback recebido dos clientes;
- Feedback dos colaboradores;
- Resultados da monitorização da conformidade dos produtos e serviços;
- Resultados da monitorização da conformidade e desempenho dos processos;
- Resultados das ações para tratamento dos riscos e oportunidades identificados;
- Resultados das ações para satisfazer os requisitos das partes interessadas;
- Resultados da análise e avaliação dos resultados da monitorização e medição.

Secção 10.2 – Não conformidades e ação corretiva

“10.2.1 Quando ocorre uma não conformidade, incluindo as que resultarem de reclamações, a organização deve:

- a) reagir à não conformidade e, conforme aplicável:
 - 1) tomar medidas para a controlar e corrigir;
 - 2) lidar com as consequências;*
- b) avaliar a necessidade de ações para eliminar as causas da não conformidade, de modo a evitar a sua repetição ou ocorrência em qualquer lugar, ao:
 - 1) rever e analisar a não conformidade;
 - 2) determinar as causas da não conformidade;
 - 3) determinar se existem não conformidades similares ou se poderiam vir a ocorrer;*
- c) implementar quaisquer ações necessárias;*
- d) rever a eficácia de quaisquer ações corretivas empreendidas;*
- e) atualizar os riscos e as oportunidades determinados durante o planeamento, se necessário;*
- f) efetuar alterações no sistema de gestão da qualidade, se necessário.*

As ações corretivas devem ser adequadas aos efeitos das não conformidades encontradas.

10.2.2 A organização deve reter informação documentada como evidência:

- a) da natureza das não conformidades e de quaisquer ações subsequentes;*
- b) dos resultados de qualquer ação corretiva” (NP EN ISO 9001:2015).*

A Secção 10.2 aborda como a organização deve lidar com as não conformidades, incluindo aquelas decorrentes de reclamações dos clientes. O requisito estabelece um processo estruturado para identificar, controlar, corrigir e prevenir a recorrência dessas não conformidades, além de avaliar a eficácia das ações corretivas implementadas.

A secção estabelece que sempre que uma não conformidade ocorre, a organização deve agir imediatamente para identificá-la, controlá-la e corrigi-la, e lidar com as consequências.

Após identificar e corrigir a não conformidade, é importante investigar a causa raiz para evitar que o problema se repita. Isso envolve uma análise detalhada do que levou à não conformidade e a determinação se há riscos de problemas semelhantes ocorrerem em outras áreas da organização. Identificando a causa, deve-se determinar as ações corretivas necessárias e implementá-las, devendo posteriormente verificar se as ações corretivas implementadas foram eficazes em resolver o problema e prevenir a sua recorrência. A eficácia das ações deve ser monitorizada e revista continuamente.

Considera-se que uma ação tomada foi eficaz se ela conseguir eliminar as causas da não conformidade e evitar a sua repetição.

A secção diz que as ações corretivas devem ser proporcionais à gravidade da não conformidade e aos seus efeitos. Isso significa que problemas menores podem exigir ações simples, enquanto problemas maiores podem exigir medidas mais complexas.

A organização deve manter registos que permitam evidenciar a natureza das não conformidades ocorridas, as ações tomadas e os resultados de quaisquer ações corretivas.

Para dar resposta a estes requisitos, foi desenvolvido um procedimento “PG 203 – Procedimento de gestão e tratamento de não conformidades”, que tem por objetivo assegurar que quando sejam detetadas situações de não conformidade, isto é, situações em que há desvios no cumprimento dos requisitos de um serviço ou processo, a situação é identificada e controlada, prevenindo assim o fornecimento de serviços não conformes.

O procedimento elaborado define a forma de identificar, registar e tratar as ocorrências e não conformidades, reais ou potenciais. O procedimento estabelece que qualquer não conformidade detetada deve dar início a uma ação corretiva, e deve-se:

- Caracterizar a natureza da não conformidade;
- Determinar a causa da não conformidade;

- Determinar as ações apropriadas/necessárias para eliminar a causa do problema;
- Implementar as ações e eliminar a causa do problema;
- Avaliar a necessidade de executar ações que assegurem a não repetição da não conformidade

Diz que devem ser definidos prazos e responsabilidades pela implementação das ações corretivas. Deve-se também ser estabelecidos prazos, metodologias e responsabilidades para a verificação da eficácia das ações corretivas implementadas.

Para dar suporte ao processo, foi elaborado uma ficha de registo que permite manter registos de todas as ocorrências, identificando as não conformidades ocorridas, as ações tomadas e os resultados das ações corretivas implementadas.

Secção 10.3 – Melhoria contínua

“A organização deve melhorar de forma contínua a pertinência, a adequação e a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

A organização deve considerar os resultados da análise e da avaliação e as saídas da revisão pela gestão para determinar se há necessidades ou oportunidades que devem ser tratadas no contexto da melhoria contínua” (NP EN ISO 9001:2015).

De uma forma geral, pode-se dizer que esta secção exige que a organização mantenha um ciclo contínuo de melhoria, utilizando informações e análises regulares para ajustar e melhorar o sistema de gestão da qualidade, garantindo que ele permaneça eficaz, adequado e pertinente ao longo do tempo.

Para dar resposta a este requisito, a CVQUALI vai determinando e implementando ações para melhorar continuamente o seu SGQ, com base na análise dos dados e nas oportunidades que vai identificando.

5. ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta, analisa e avalia os resultados obtidos com a execução do projeto, permitindo avaliar a eficácia das ações empreendidas e verificar em que medida os objetivos propostos foram alcançados.

Começa-se o capítulo dizendo que o principal resultado obtido com a realização deste projeto, e que corresponde ao objetivo principal do projeto, é um sistema de gestão da qualidade segundo a norma ISO 9001:2015 estar totalmente concebido e implementado na empresa de consultoria CVQUALI, o que permite desde logo concluir que o principal objetivo do projeto foi alcançado.

Os resultados aqui serão apresentados e avaliados tendo por base os objetivos específicos do projeto e as principais atividades planeadas e executadas, começando com uma comparação dos objetivos inicialmente definidos com os resultados efetivamente alcançados, passando de seguida para uma análise e avaliação dos resultados das principais ações planeadas e empreendidas em cada uma das etapas do processo, incluindo os resultados do diagnóstico inicial, da análise do contexto, da identificação, documentação e implementação dos processos, da monitorização e medição dos processos, da revisão pela gestão e da auditoria interna realizada.

No final, será apresentada uma visão global do impacto da implementação da ISO 9001:2015 na CVQUALI, considerando os benefícios já obtidos e os que se esperam obter.

5.1. Comparação entre os objetivos definidos e os resultados obtidos

A Tabela 5 apresenta os resultados obtidos relativamente aos objetivos inicialmente definidos, permitindo assim verificar em que medida os objetivos foram ou não alcançados.

Tabela 5 - Comparação entre objetivos definidos e resultados obtidos

Objetivos do projeto	Resultados obtidos
Identificar as necessidades da empresa em relação aos requisitos da norma ISO 9001:2015	Durante o diagnóstico inicial, foi realizada uma análise que permitiu identificar claramente as necessidades da CVQUALI para o atendimento dos requisitos da norma. As necessidades identificadas incluíram a formalização de processos, a implementação de um processo sistemático de monitorização e medição, o desenvolvimento de informação documentada que defina os requisitos e as características dos serviços prestados, assim como os resultados a serem obtidos, o desenvolvimento de planos e procedimentos de verificação e controlo de qualidade dos processos e serviços, etc., cumprindo assim este objetivo, com a identificação clara das necessidades da empresa em relação aos requisitos da norma ISO 9001:2015.
Determinar as melhorias que precisam ser implementadas para a conformidade com os requisitos da norma	Este objetivo foi alcançado com sucesso. As melhorias necessárias foram identificadas com base nos resultados da análise de lacunas. Todas as melhorias identificadas foram implementadas ao longo do projeto, contribuindo para a conformidade com a norma e a melhoria dos processos internos.
Rever e aperfeiçoar os processos internos da empresa para garantir alinhamento total com os requisitos da norma ISO 9001:2015	Foram identificados 7 processos considerados necessários para garantir a conformidade dos serviços prestados e a satisfação dos clientes, tendo sido revistos, ajustados e documentados, garantindo um alinhamento total com os requisitos da ISO 9001:2015 e a padronização das operações. A padronização dos processos resultou numa maior eficiência e clareza nas operações.
Estudar em profundidade os requisitos da norma para garantir uma base sólida de conhecimento que sustentará todo o processo de implementação	Foi realizado um estudo detalhado dos requisitos da ISO 9001:2015, procurando interpretar adequadamente cada um dos requisitos, o que permitiu adquirir um conhecimento mais aprofundado da norma, que foi aplicado diretamente no desenvolvimento e implementação do SGQ na CVQUALI.
Desenvolver e formalizar toda a documentação do sistema requerida pela norma	Toda a documentação necessária para uma implementação e manutenção eficazes dos requisitos da norma foram desenvolvidos e integrados no sistema de gestão da qualidade implementado. Portanto, consta-se aqui também que este objetivo foi completamente alcançado, com todos os documentos exigidos pela ISO 9001:2015 devidamente formalizados e implementados.
Integrar sistemas de monitorização e medição que permitam a análise contínua da eficácia dos processos e a identificação de oportunidades de melhoria	Foram implementados sistemas de monitorização e medição para todos os processos da CVQUALI, o que permite uma análise e avaliação contínuas do desempenho e eficácia dos processos, assim como a identificação de áreas de melhoria e, consequentemente, garantir a melhoria contínua.
Realizar, após a implementação, avaliações para determinar a conformidade do sistema implementado com os requisitos da norma, o impacto nos processos da empresa e na qualidade dos serviços prestados pela CVQUALI	Com a implementação, foram realizadas avaliações diversas ao sistema, como a auditoria interna, a revisão pela gestão e os inquéritos de satisfação dos clientes e a avaliação dos resultados da monitorização e medição. Os resultados têm mostrado melhorias progressivas na qualidade dos serviços e no desempenho do sistema de gestão da qualidade. Os resultados dos questionários de satisfação do cliente realizados, mostraram satisfação dos clientes em todos os aspetos avaliados (em todos os aspetos avaliados, numa escala de 1 à 5, o nível de satisfação situou-se sempre entre 4 e 5, ou seja, entre satisfeito e muito satisfeito). A auditoria interna efetuada, por uma empresa externa, totalmente independente da CVQUALI, não identificou nenhuma não conformidade com os requisitos da norma. Em suma, os resultados das avaliações realizadas, incluindo os relatórios da auditoria interna e da revisão pela gestão, confirmam que este objetivo foi atingido.
Contribuir para que, com a implementação, a empresa possa vir a obter a certificação ISO 9001:2015	Apesar de a empresa ainda não estar certificada, a norma foi implementada com sucesso, estando a CVQUALI, de acordo com o resultado da auditoria interna realizada, com todos os requisitos exigidos para certificação reunidos. Portanto, considera-se que este objetivo também foi alcançado, estando a empresa bem posicionada para obter a certificação ISO 9001:2015.

De acordo com estes resultados apresentados, pode-se ver que todos os objetivos propostos foram alcançados.

5.2. Resultados das principais atividades planejadas e executadas

Resultados do diagnóstico inicial

A primeira fase do processo de implementação foi dedicada ao diagnóstico inicial, que tinha como objetivo fazer o levantamento da situação inicial da empresa, para identificar lacunas, necessidades e áreas de melhoria dos processos e serviços em relação aos requisitos da norma, e entender como os processos existentes podiam ser alinhados com esses requisitos.

A fase teve início com um estudo aprofundado da norma ISO 9001:2015, que tinha o objetivo de reforçar a compreensão do autor em relação aos requisitos desta norma, melhorando assim as suas capacidades para a preparação e condução do diagnóstico inicial na CVQUALI. O estudo realizado permitiu ao autor adquirir um domínio mais sólido sobre os aspetos da ISO 9001:2015, o que o habilitou a melhor identificar as lacunas e necessidades da CVQUALI em relação a esses requisitos.

Em seguida foi realizado o diagnóstico inicial propriamente dito, que envolveu a análise de documentos, reuniões com os colaboradores e a revisão dos processos existentes para identificar lacunas em relação aos requisitos da ISO 9001.

Tendo em conta a CVQUALI tratar-se de uma empresa que não tinha a norma implementada, como era de esperar, foram identificadas muitas lacunas em relação aos requisitos da norma. As principais lacunas identificadas foram:

- Ausência de uma clara identificação e documentação dos processos da empresa;
- Funções, competências, responsabilidades e autoridades das pessoas não claramente definidas e comunicadas dentro da empresa;
- Ausência de um processo sistemático para identificação, análise e tratamento de riscos e oportunidades;
- Ausência de processos sistemáticos de monitorização e controlo de processos;
- Ausência de uma definição clara dos requisitos para os serviços prestados;
- Indisponibilidade de informação documentada que defina as características dos serviços prestados, assim como os resultados a serem obtidos;
- Falta de um sistema formalizado de controlo de fornecedores.
- Prestação de serviço realizada sob condições não controladas;
- Ausência de planos e procedimentos de verificação e controlo de qualidade dos processos e serviços para garantir a conformidade dos produtos e serviços antes da sua entrega ao cliente;
- Falta de um processo sistemático de monitorização e avaliação da satisfação dos clientes.
- Ausência de um processo formal de melhoria contínua para garantir a evolução constante do SGQ e a correção de não conformidades.

Com base nestas informações recolhidas, foi elaborado um relatório detalhado que forneceu informações concretas sobre as lacunas existentes, as necessidades e oportunidades de melhoria para o adequado alinhamento com os requisitos da ISO 9001:2015, o que permitiu por sua vez a elaboração de um plano de ação direcionado, servindo como base para as fases subsequentes, garantindo assim que a implementação fosse direcionada.

Em suma, com a realização do diagnóstico, obteve-se uma compreensão aprofundada das áreas da empresa que necessitavam de atenção para alcançar a conformidade com a norma.

Com base nos resultados do diagnóstico, foi elaborado um plano de ação contendo as ações necessárias para desenvolver e implementar o SGQ, e um cronograma foi definido para orientar as atividades de implementação.

Resultados da análise do contexto

A análise do contexto da CVQUALI foi uma ação importante no processo de implementação da ISO 9001:2015, pois permitiu uma compreensão mais detalhada do ambiente em que a CVQUALI opera, identificando os fatores que poderiam influenciar a eficácia do SGQ a implementar.

A primeira etapa da análise do contexto foi a determinação e avaliação dos fatores internos e externos que poderiam impactar o SGQ, resultando na realização de uma análise SWOT, identificando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no contexto da CVQUALI, que correspondem aos fatores dos ambientes interno e externos da CVQUALI (Figura 9).

	FORÇAS	FRAQUEZAS
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none">• Empresa de referência em Cabo Verde no que toca a consultoria e formação na área da segurança alimentar;• 12 anos de experiência no mercado;• Boa reputação;• Reconhecimento e credibilidade;• Profissionais competentes;• Preços competitivos	<ul style="list-style-type: none">• Equipa de trabalho reduzida, limitando a capacidade de resposta;• Limitações em termos de recursos financeiros e investimentos para expansão e marketing;• Empresa ainda não certificada;• Dependência potencial de um pequeno número de clientes, o que pode colocar a empresa em risco se um desses clientes decidir terminar a parceria.
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none">• Crescimento da consciencialização sobre a importância da qualidade e segurança alimentar, podendo levar a uma maior demanda pelos nossos serviços;• Aumento do turismo, podendo criar novas oportunidades para prestação de serviços para hotéis, restaurantes, etc;• Possibilidade de diversificação de serviços e clientes;• Crescente aceitação por serviços online (formação, consultoria e auditoria), permitindo assim alcançar mais clientes.	<ul style="list-style-type: none">• Mercado reduzido, pondo em causa a sustentabilidade da empresa;• Concorrência, apesar de ainda ser em pequena escala, pode perder cota do mercado;• Baixa consciencialização das empresas no que toca ao investimento em qualidade e segurança alimentar;• Poucas pessoas no mercado com competências na área, dificultando a empresa de dispor de mais recursos humanos qualificados.

Figura 9 - Matriz SWOT da CVQUALI

Esta avaliação foi essencial para identificar riscos e oportunidades que precisavam ser tratados.

Após a determinação dos fatores internos e externos, foi feita a identificação das partes interessadas relevantes para o SGQ da CVQUALI, tendo sido identificadas um total de 12 partes interessadas.

Para cada uma das partes interessadas identificadas, foram determinados os seus requisitos (necessidades e expectativas) e foram definidas ações a levar a cabo para garantir a satisfação dos requisitos identificados.

A Tabela 6 apresenta as partes interessadas identificadas, os seus requisitos determinados e as ações definidas pela CVQuali para satisfazer esses requisitos (necessidades e expectativas).

Tabela 6 - Identificação das partes interessadas da CVQUALI e respectivos requisitos

Parte interessada	Requisitos (Necessidades e Expectativas)	Ações para a satisfação dos requisitos
Fornecedores	Pagamento nos prazos e conforme acordado	Efetuar os pagamentos dentro dos prazos e conforme acordado
	Cumprimento dos requisitos acordados	Zelar pelo cumprimento dos requisitos acordados
	Comunicação clara dos requisitos	Comunicar sempre e claramente os requisitos exigidos para os produtos e serviços
	Solicitações com a devida antecedência	Planear com antecedência as necessidades e comunicá-las atempadamente aos fornecedores
Parceiros de negócio	Parcerias mutuamente benéficas	Promover e primar por haver sempre benefícios para ambas as partes em todas as parcerias
Clientes	Obter os resultados necessários e benefícios que compensem o investimento	Primar por garantir que o investimento seja compensado, entregando soluções, benefícios e valor acrescentado
	Cumprimento dos requisitos acordados	Zelar pelo cumprimento dos requisitos acordados
	Preço justo e acessíveis	Aplicar preços justos e acessíveis
	Cumprimento dos prazos	Primar pela entrega de projetos dentro dos prazos
	Melhoria contínua da qualidade	Melhorar continuamente a qualidade dos serviços e produtos fornecidos
Formandos/alunos	Flexibilidade	Valorizar opções flexíveis no fornecimento de serviços (horários flexíveis, serviços online e assíncronos)
	Conteúdo formativo relevante e aplicável aos seus objetivos e necessidades	Entender sempre claramente as necessidades dos formandos e os objetivos da formação por forma a garantir o fornecimento de conteúdos relevantes
	Formadores com competência necessária, transmitindo conhecimento de maneira compreensível e engajadora	Garantir a capacitação regular dos formadores, desenvolvendo continuamente as suas competências e garantir a utilização de métodos e recursos para facilitar a compreensão e o engajamento dos formandos
	Flexibilidade	Oferecer múltiplas modalidades de ensino, incluindo cursos online, presenciais e híbridos, bem como opções assíncrono e síncrono, para assim atender a diferentes agendas e preferências. Sempre que possível, permitir que os formandos personalizem as formações, escolhendo módulos que correspondam aos seus objetivos específicos e ritmo de aprendizagem.
Beneficiários da consultoria	Desenvolver e melhorar competências	Garantir que os formandos ganhem conhecimentos e desenvolvam as competências desejadas
	Consultores com as competências técnicas necessárias para o serviço a prestar	Investir em programas de formação e desenvolvimento profissional contínuos para garantir consultores com elevados conhecimento e experiência na área do serviço a prestar. assegurar rigor na seleção de consultores para garantir a contratação de consultores com as competências técnicas necessárias.
	Soluções personalizadas	Primar por soluções que atendam às necessidades específicas do destinatário, ao invés de soluções genéricas. Desenvolver soluções com base em análises detalhadas para entender as necessidades específicas dos beneficiários e os objetivos da consultoria.
	Atualizações regulares do progresso do projeto	Fornecer atualizações e relatórios de progresso regulares
	Orientação para implementação das soluções	Para além de apresentar soluções e recomendações, apoiar/orientar na implementação das soluções
Auditado	Audidores com competência técnica necessária	Investir em programas de formação e desenvolvimento profissional contínuos para garantir auditores com elevadas competências técnicas para realização das auditorias
	Confidencialidade	Garantir que todas as informações obtidas de auditorias sejam mantidas em estrita confidencialidade, protegendo os dados do auditado contra acesso não autorizado, perda

Parte interessada	Requisitos (Necessidades e Expectativas)	Ações para a satisfação dos requisitos
		ou divulgação e fazer com que os auditores assinem acordos de confidencialidade antes de iniciar qualquer trabalho de auditoria.
	Auditorias com valor acrescentado	Procurar não focar apenas em conformidade ou não-conformidades, mas também fornecer soluções de melhoria
Clientes finais dos clientes	Produtos alimentares seguros e serviços de qualidade	Assegurar que a qualidade do trabalho que a CVQUALI fornece aos clientes, reflita positivamente na e segurança dos produtos e qualidade dos serviços fornecidos.
Colaboradores	Condições de trabalho adequadas e seguras e disponibilização dos recursos necessários a uma boa execução dos trabalhos	Garantir a criação das condições adequadas de trabalho e disponibilizar os recursos identificados como necessários para a adequada execução dos trabalhos
	Contínua promoção da formação e desenvolvimento profissional	Proporcionar formação e desenvolvimento profissional do pessoal
	Remuneração justa e atempada	Assegurar uma política de remuneração justa e competitiva e garantir que os pagamentos sejam feitos atempadamente
	Boa comunicação	Promover uma cultura de comunicação aberta e inclusiva. Promover reuniões frequentes para troca de informações
	Reconhecimento pelo trabalho desenvolvido	Reconhecer e recompensar pelas contribuições
	Haver um ambiente e convivência saudável dentro da empresa	Promover um ambiente de trabalho positivo e saudável.
Proprietários	Crescimento da empresa e geração de lucros	Procurar sempre garantir a geração de lucros e o conseqüente crescimento da empresa
	Ter uma equipa comprometida com os interesses da empresa	Fomentar uma cultura empresarial que valorize o comprometimento e o alinhamento com os objetivos da empresa.
Concorrentes	Concorrência legal e justa	Adotar uma política de concorrência justa e legal, não realizando atividades que possam lesar injusta e ilegalmente a concorrência.
Autoridades	Cumprimento das exigências legais	Garantir sempre o cumprimento das exigências legais e manter-se proativamente em conformidade
Entidade Certificadora/Acreditadora	Cumprimento dos requisitos aplicáveis para a certificação/acreditação	Procurar garantir sempre o cumprimento dos requisitos e a conformidade contínua
	Abertura e colaboração na execução dos serviços	Ter total abertura e colaboração com a entidade aquando da execução dos serviços

Em resumo, a análise do contexto da CVQUALI forneceu uma base sólida para a implementação do SGQ, garantindo que todos os fatores relevantes fossem considerados no planeamento e execução do projeto. Também foi importante para alinhar a implementação do SGQ com os objetivos estratégicos da CVQUALI.

Resultados do mapeamento e documentação dos processos

O mapeamento e a documentação dos processos foram passos essenciais no processo de implementação da ISO 9001:2015 na CVQUALI. Este trabalho foi conduzido com o objetivo de garantir que todos os processos relevantes fossem claramente definidos, padronizados e documentados, criando assim uma base sólida para o SGQ.

O mapeamento dos processos envolveu a identificação, análise e detalhamento de todos os processos-chave da organização, enquanto a documentação consistiu na formalização desses processos em documentos escritos e registos.

Foram determinados e mapeados 7 processos:

1. Processo Planejamento e Gestão Estratégica e Operacional

O mapeamento deste processo incluiu a identificação de etapas críticas como a análise do ambiente interno e externo, a definição de estratégias para alcançar os objetivos, o planejamento financeiro, e as estratégias de marketing e vendas. Foram criados documentos detalhados, incluindo o plano estratégico, a política da qualidade, objetivos organizacionais, planos de ação, etc. A formalização deste processo garantiu que todos na CVQUALI tivessem uma compreensão clara da direção estratégica da empresa. Garantiu que todas as atividades seguissem um padrão uniforme, alinhando as operações com os objetivos estratégicos da empresa.

2. Processo Avaliação de Desempenho e Melhoria Contínua

Este processo abrange a monitorização e avaliação do desempenho da empresa em relação aos objetivos estabelecidos. Todas as atividades relacionadas à avaliação de desempenho, incluindo auditorias internas e reuniões de revisão pela gestão, foram mapeadas. O fluxo de trabalho para identificar, priorizar e implementar melhorias também foi detalhado. Foram criados procedimentos detalhados para a realização de auditorias internas, análise de desempenho, e condução de revisões pela gestão. Fichas de registos específicas foram também desenvolvidas para registar as avaliações de desempenho e as ações corretivas e preventivas. A formalização deste processo assegurou que as atividades de monitorização e melhoria contínua fossem realizadas de forma consistente e sistemática. A criação de uma base documental robusta vai permitir uma análise mais precisa dos dados e facilitar a implementação de melhorias contínuas.

3. Processo Consultoria

O processo de consultoria foi detalhado desde o primeiro contato com o cliente, passando pela análise da solicitação dos clientes, identificação de soluções para resolver os problemas identificados, desenvolvimento de planos de ação, até a implementação da solução e conclusão do serviço. Foi desenvolvido um conjunto de documentos de suporte ao processo, como por exemplo: procedimentos de consultoria, modelos de planos de ação, fichas técnicas de serviços, modelos de relatório de estado de projeto, modelo de relatório final de projeto, etc, garantindo assim que todos os consultores seguissem as mesmas diretrizes, resultando assim numa maior consistência na prestação dos serviços de consultoria e na entrega de resultados de forma mais eficiente e previsível.

4. Processo Formação

Este processo abrange todas as atividades relacionadas à realização de uma ação de formação. Todas as etapas de um ciclo de formação, desde a identificação das necessidades de formação, desenvolvimento dos programas de formação, realização das ações de formação, avaliação dos resultados até a avaliação pós-formação, foram mapeadas. Foram desenvolvidos procedimentos de formação, planos de formação, modelos de fichas de registo de presenças, procedimentos de seleção de formadores, regulamento de funcionamento das formações, política de formação, fichas de avaliação da eficácia das ações de formação, ficha de avaliação da ação de formação, modelos de certificados de formação, modelo de ficha técnica do curso, modelo de contrato de formação, modelo de plano de sessão de formação, modelo de relatório de formação, etc.

A formalização do processo de formação assegurou que todas as atividades fossem conduzidas de acordo com padrões consistentes, garantindo a qualidade e a eficácia das formações oferecidas.

5. Processo Auditoria

Este processo contempla todas as etapas de realização de uma auditoria, desde o planejamento das auditorias, execução, elaboração dos relatórios, até o seguimento das ações corretivas.

O processo de auditoria foi mapeado em detalhes, desde o planejamento até o acompanhamento das ações corretivas. Foram criados procedimentos, “checklists”, modelos de planos de auditoria, modelos de relatórios de auditoria, fichas de seguimento e avaliação da eficácia das ações corretivas, etc. Isso garantiu consistência em todas as auditorias realizadas.

A padronização do processo de auditoria permitiu assegurar que as auditorias passem a ser realizadas de acordo com os mesmos critérios e metodologias, aumentando a confiabilidade dos resultados e a qualidade do processo.

6. Processo Gestão de Recursos Humanos

Este processo é dedicado à gestão de todos os aspectos relacionados ao pessoal da empresa. Todos os sub-processos dentro da gestão de recursos humanos foram mapeados, desde o recrutamento até a saída do colaborador. Foram desenvolvidos documentos diversos de suporte ao processo, tais como, fichas de candidatura, fichas de descrição de cargos e funções, manual de integração do colaborador, fichas de avaliação de desempenho dos colaboradores, questionários de avaliação de satisfação dos colaboradores, planos de formação para o pessoal, etc.

A padronização deste processo resultou numa gestão mais eficiente e transparente dos recursos humanos, contribuindo para um ambiente de trabalho mais organizado.

7. Processo Vendas e Gestão de Clientes

Este processo abrange todas as interações com os clientes, desde o primeiro contato até o suporte pós-venda e a resolução de reclamações.

Para dar suporte ao processo, foram desenvolvidos documentos diversos, nomeadamente, planos de captação de clientes, ficha de registo de pedidos de prestação de serviços, ficha de registo de projetos, ficha de registo de seguimento de projetos, questionários de avaliação da satisfação de clientes, procedimento de gestão e tratamento de reclamações, procedimento de revisão de produtos e serviços, ficha de registo de revisão de requisitos do serviço, etc.

A documentação deste processo assegurou uma abordagem consistente na gestão de vendas e no atendimento ao cliente. Também facilitou a recolha de opiniões dos clientes.

Em suma, o mapeamento e a documentação dos processos da CVQUALI proporcionaram uma base sólida para a implementação do SGQ. Permitiu assegurar que as atividades passassem a ser conduzidas de forma mais uniforme. A documentação clara e precisa permitiu que todos os colaboradores tivessem acesso a informações consistentes e relevantes, facilitando a compreensão dos seus papéis e responsabilidades e promovendo a eficiência operacional. A documentação detalhada também serviu como uma ferramenta de referência valiosa para a formação de novos colaboradores e para a revisão periódica dos processos. Além disso, uma base documental é um recurso importante para auditorias internas e externas, garantindo que a CVQUALI esteja sempre preparada para demonstrar conformidade com os requisitos da norma.

Resultados da pesquisa de satisfação dos clientes

Tendo em conta o foco na satisfação dos clientes, e constituindo a satisfação do cliente um dos principais indicadores de desempenho dos processos operacionais da empresa (consultoria, formação e auditoria), de acordo com o definido tanto no plano de monitorização do sistema, como nas fichas dos processos e no plano de gestão das partes interessadas, foram sendo realizadas pesquisas de satisfação do cliente para avaliar o seu grau de satisfação com os serviços prestados, cujos resultados se apresentam na Tabela 7.

O retorno obtido dos clientes foi bastante satisfatório. Todos os clientes demonstram satisfação com os serviços da CVQUALI. De entre os 5 graus de satisfação considerados nos formulários de avaliação de satisfação dos clientes (1-muito insatisfeito; 2-insatisfeito, 3-moderadamente satisfeito, 4-satisfeito e 5-muito satisfeito), todos os clientes responderam, em todos os aspetos avaliados, com graus de satisfação de 4 (satisfeitos) e 5 (muito satisfeito).

Tabela 7 - Resultados pesquisa de satisfação dos clientes

Satisfação dos Clientes em relação aos Serviços					
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Moderadamente satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Clientes de Consultoria	----	----	----	----	100%
Clientes de Auditoria	----	----	----	----	100%
Cliente de Formação	----	----	----	----	100%
Cliente geral	----	----	----	40%	60%

É de salientar que relativamente aos aspetos “Qualidade de serviços”, “Qualidade de documentos”, “Competência dos técnicos” e “Profissionalismo”, todos os clientes classificaram a sua satisfação com a pontuação máxima (5 – muito satisfeito).

Estes resultados refletem o impacto altamente positivo que a implementação da ISO 9001:2015 está a ter na qualidade dos serviços prestados pela CVQUALI.

Resultados da auditoria interna

A auditoria interna realizada na CVQUALI foi uma das etapas essenciais para garantir a conformidade do sistema de gestão da qualidade com os requisitos da norma ISO 9001:2015. Decorreu remotamente, através da plataforma Microsoft Teams.

A auditoria teve como objetivo a avaliação de processos, práticas, instalações, equipamentos e documentos, para determinar a conformidade do sistema de gestão da qualidade com os requisitos aplicáveis da ISO 9001:2015, legais e outros determinados pela organização, além de identificar oportunidades de melhoria e fornecer uma visão clara sobre o estado do SGQ implementado.

Foram auditadas todas as secções da norma NP EN ISO 9001:2015, processos e atividades da empresa enquadráveis no âmbito do seu sistema de gestão da qualidade, não tendo sido identificadas nenhuma não conformidade, conforme mostra a Tabela 8.

Tabela 8 - Resumo das constatações da auditoria interna ao SGQ da CVQUALI

Resumo das Constatações da Auditoria Interna				
Norma	Não Conformidade Maior	Não Conformidade Menor	Área Sensível	Oportunidade de Melhoria
ISO 9001:2015	0	0	0	12

Tal como se pode ver pela tabela acima, não foi identificada nenhuma não conformidade. Entretanto, foram identificadas 12 oportunidades de melhoria, que correspondem a constatações que podem constituir áreas potenciais de melhoria, mas que não incluem recomendações ou soluções específicas (Tabela 9). Estas constatações não põem em causa a capacidade em cumprir-se com os requisitos especificados.

Com estas oportunidades de melhoria identificadas pela auditoria interna, foi elaborado um plano de ação para o tratamento das oportunidades identificadas.

Em suma, a auditoria interna proporcionou à CVQUALI uma visão clara do desempenho do seu SGQ e da conformidade com os requisitos da ISO 9001:2015. Os resultados demonstraram que o sistema de gestão da qualidade implementado está em conformidade com todos os requisitos aplicáveis da ISO 9001:2015, estando a empresa preparada para a auditoria de certificação.

Tabela 9 - Oportunidades de melhoria identificadas na auditoria interna

Nº	Requisito da ISO 9001:2015	Descrição das oportunidades de melhoria
1	4.2	No documento “Plano de Gestão Partes Interessadas”, para além das ações a desenvolver para a sua satisfação, com identificação dos processos envolvidos, pode ser útil acrescentar colunas com os resultados obtidos e as iniciativas a levar a cabo em caso de desvio, bem como a necessidade de rever os requisitos ou necessidades das partes interessadas.
2	4.4.1	No processo de vendas podem ser acrescentadas atividades complementares à atividade comercial, como seja cobranças, prazo médio de recebimentos, rentabilidade, etc. e respetivos indicadores, incluindo também as vendas.
3	5.2.1	Sugere-se reflexão sobre a política do SG e a sua relação com o âmbito, considerando o potencial de diversificação de atividade que pode ser desenvolvido.
4	5.3	Na documentação com o descritivo de funções, sugere-se a inclusão dos mecanismos de substituição e respetivos critérios.
5	7.1.2	A nível do seu esquema funcional e incluída no seu organigrama, pode ser criada uma bolsa de prestadores de serviço externos de apoio à realização das operações, com identificação das suas competências e valências.
6	7.2	A avaliação da eficácia da formação também pode resultar de reclamações de clientes, do registo de não conformidades ou dos inquéritos de satisfação de clientes.
7	7.4	Pode haver vantagens na comunicação da legislação através do site institucional.
8	7.4	Para além das iniciativas planeadas para divulgação da empresa, poderá refletir-se sobre organização eventos (seminários, workshops, presenciais ou online) sobre temas do interesse.
9	8.2.2	Para cada caso e mediante teste de sensibilidade, sugere-se que se estabeleça contrato com os clientes onde se formalizem os requisitos do serviço a realizar e as responsabilidades das partes.
10	8.5.1	Poderá constituir uma boa pratica que em todos os casos de serviços contratados sejam elaborados os relatórios de progresso já existentes com validação por parte do cliente.
11	9.3.2	Na revisão pela gestão, sugere-se a análise das sugestões ou oportunidades de melhoria, apresentadas pelos clientes nos questionários de satisfação ou em resultado de outros momentos, como sejam reuniões ou eventos.
12	10.1	No sentido da melhoria, poderão ser criados mecanismos de autoavaliação interna dos serviços prestados.

6. CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta as principais conclusões sobre o projeto e os resultados obtidos, tendo em conta os objetivos definidos, e avalia o impacto e a eficácia do processo de implementação da ISO 9001:2015 na CVQUALI.

Apesar de o sistema implementado ainda ser muito recente, não permitindo por isso ainda dispor de um volume suficientemente grande de dados que permita ter conclusões mais sólidas sobre a sua eficácia, contudo, e tendo em conta os resultados da auditoria interna, realizada por uma entidade independente, onde não foi identificada nenhuma não conformidade com os requisitos da norma, é possível afirmar que o sistema de gestão da qualidade da CVQUALI está concebido e implementado satisfatoriamente e está em conformidade com os requisitos da norma ISO 9001:2015, o que permite concluir que o principal objetivo do projeto foi alcançado.

Mas, para além desta conclusão (do principal objetivo do projeto ter sido alcançado), tal como apresentado no capítulo da análise e avaliação dos resultados, todos os restantes objetivos do projeto foram também alcançados.

A implementação do sistema de gestão da qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO 9001:2015 na CVQUALI, foi sem dúvida um grande marco para a empresa, trazendo benefícios em vários aspetos da empresa. Mas foi também um grande marco para o autor do projeto, permitindo um aprofundamento significativo dos seus conhecimentos sobre a norma. Todo este processo permitiu ao autor adquirir conhecimento e experiência muito mais aprofundados da norma, que se traduziu no próprio sucesso do desenvolvimento e implementação do sistema de gestão da qualidade na CVQUALI.

A formalização dos processos internos permitiu uma maior padronização das operações, o que resultou na melhoria da eficiência operacional. Além disso, a criação de sistemas de monitorização e medição possibilitou uma análise contínua do desempenho dos processos, permitindo identificar problemas em tempo útil e adotar correções e ações corretivas necessárias igualmente em tempo útil. Ainda, a adoção dos princípios de gestão da qualidade, incorporando a abordagem por processos, o pensamento baseado em risco e o ciclo PDCA de melhoria contínua, têm permitido à empresa identificar oportunidades de melhoria com maior precisão, contribuindo assim positivamente para a melhoria contínua não só do sistema de gestão da qualidade implementado, como da empresa em todas as suas vertentes.

Assim, pode se dizer que a adoção e implementação da norma ISO 9001:2015 constituíram passos estratégicos para a empresa, assegurando que os seus processos de consultoria, formação e auditoria sejam conduzidos com padrões de qualidade mais elevados. Com a implementação do sistema de gestão da qualidade, foi possível dotar a CVQUALI de uma ferramenta de melhoria contínua, que vai permitir à empresa melhorar continuamente os seus processos de negócio e a qualidade dos seus serviços prestados, resultando numa maior confiança por parte dos clientes e em vantagem competitiva no mercado.

Pode-se concluir também que a implementação da ISO 9001:2015, para além de benefícios imediatos, também criou uma base para o futuro da CVQUALI. Ao final deste processo, a empresa conseguiu estabelecer uma base sólida para a sua certificação, bem como melhorias substanciais na organização interna e no relacionamento com os clientes.

Com uma base sólida de gestão da qualidade, a empresa está melhor posicionada para enfrentar os desafios futuros e explorar novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento no mercado de consultoria, formação e auditorias.

7. DESAFIOS ENFRENTADOS, LIÇÕES APRENDIDAS E PERSPETIVAS FUTURAS

Como é comum em processos de mudança organizacional, a implementação da ISO 9001:2015 na CVQUALI apresentou diversos desafios, tanto para a empresa quanto para o autor do projeto, proporcionando também lições ao longo do percurso.

Desafios

Para o autor, o principal desafio foi conciliar o tempo necessário para a conceção e implementação do sistema de gestão da qualidade com as atividades diárias da empresa, que não podiam parar. O processo exigia dedicação, e o tempo disponível era reduzido.

Para a empresa, a gestão do tempo também se destacou como um grande desafio, especialmente devido ao facto de tratar-se de uma empresa pequena, com um número muito reduzido de colaboradores. A falta de tempo, conjugado com o número reduzido de colaboradores, provoca sobrecarga nas atividades diárias da empresa, dificultando, em certos momentos, a resposta adequada e tempestiva a todas as exigências operacionais.

Para além deste desafio, a empresa também teve outros desafios, de entre os quais se destacam:

- Ajustar processos existentes que, inicialmente, não estavam completamente alinhados com os requisitos da norma e formalizar processos anteriormente informais;
- Identificar/desenvolver as métricas adequadas para o controlo eficaz dos processos;
- Garantir a monitorização, medição e avaliação contínuas, superando a ausência de uma cultura anterior de sistematização dessas atividades.

Lições aprendidas

Com relação às lições aprendidas ao longo do projeto, destacam-se:

- A importância do planeamento e gestão de tarefas. Aprender a gerir melhor o tempo e delegar responsabilidades de forma estratégica, tem ajudado a equilibrar as demandas do SGQ com as atividades operacionais;
- A importância do planeamento dos processos, bem como da monitorização, análise e avaliação dos resultados para promover a melhoria contínua;
- A implementação bem-sucedida da ISO 9001:2015 demonstrou que o envolvimento e o comprometimento da liderança e das pessoas em geral são fundamentais para o sucesso de um projeto de mudança organizacional;
- Por fim, a importância da adoção dos sete princípios da gestão da qualidade para o sucesso de uma empresa.

Perspetivas futuras

Para garantir a continuidade dos resultados alcançados, manter os benefícios da implementação da ISO 9001:2015 e fortalecer a cultura de qualidade, recomenda-se:

- Manutenção da realização de auditorias internas e revisões pela gestão com uma periodicidade semestral, por forma a promover a deteção de problemas e a implementação de ações corretivas em tempo útil, assegurando a eficácia contínua do SGQ e a sua conformidade com a norma;
- Continuar a promover a cultura da qualidade;
- Manter e, se necessário, reforçar a prática da monitorização e medição dos processos;
- Realizar a revisão periódica da documentação do SGQ, para garantir que ela continue atualizada e alinhada com as mudanças na empresa ou nas exigências do mercado.

Finalmente, considerando os inúmeros benefícios da certificação, recomenda-se a certificação da CVQUALI pela ISO 9001.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. António, N. S. (2023). *Gestão da Qualidade – de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM* (4ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
2. Antunes, M. L. (2010). *Qualidade para principiantes* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
3. APCER. (2015). *Guia do utilizador ISO 9001:2015*. Porto: APCER
4. Barçante, L. C. (1998). *Qualidade Total, Uma Visão Brasileira – O Impacto Estratégico na Universidade e na Empresa*.
5. Carpinetti, L. C. R., & Gerolamo, M. C. (2016). *Gestão da Qualidade: ISO 9001:2015: Requisitos e Integração com a ISO 14001:2015*. São Paulo: Atlas.
6. Carvalho, M. M., & Paladini, E. P. (2013). *Gestão de qualidade: teoria e casos*, (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
7. Carvalho, L. C. et al. (2021). *Gestão das Organizações: Uma abordagem integrada e prospetiva*, (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
8. Chaves, S., & Campello, M. (2016). *A qualidade e a evolução das normas da série ISO 9000*. In *XIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Rio de Janeiro, Brasil.
9. Costa, P. L. (2022). *A Qualidade e o pensamento lean: a ISO 9001 numa perspetiva lean*. Porto: Quântica Editora.
10. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.
11. Deming, W. E., (2000). *Out of the crisis*, Cambridge, MA: MIT Press.
12. Ferreira, L., & Silva, E. B. (2016). *Gerenciamento e controle de qualidade*. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional.
13. Fonseca, L., & Domingues, P. (2017, March 30-31). *Listen to ISO 9001:2015 for organizational competitiveness: Correlation between change management and improvement* [conference session]. The 11th International Conference on Business Excellence, Bucharest. Disponível em <https://doi.org/10.1515/picbe-2017-0097>.
14. Fonseca, L., Domingues, P., Machado, P., & Harder, D. (2018). ISO 9001:2015 Adoption: A Multi-Country Empirical Research. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(1), 27-50. Disponível em <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.2745>.
15. Fonseca, L., Domingues, P. & Sá, J. (2022). *ISO 9001:2015: the view from the conformity assessment community*. *Total Quality Management & Business Excellence*. Disponível em <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2073212>.
16. Francisco, F., Nunhes, T., & Oliveira, O. (2021, agosto 19-20). *O impacto do Anexo SL/L sobre a ISO 14001:2015* [conference session]. Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP, São Paulo. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/364931364>.

17. Garvin, D. A. (1984). *What Does Product Quality Really Mean?*, Sloan Management Review.
18. Garvin, D. A (1992). *Gerenciando a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
19. Garvin, D. A. (2002). *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
20. Guevara, M., Kovaleski, J., Canteri, M., & Fonseca, M. (2016, novembro 30 – dezembro 2). *Normas ISO 9001: Âmbito das mudanças da nova ISO 9001:2015*. [conference A importância da ISO 9001:2015 para as organizações: Os desafios e benefícios da sua implementação Página18 session]. VI Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, Brasil. <https://www.researchgate.net/publication/311452431>.
21. Idris, C., & Durmuşoğlu, A. (2023). An empirical examination of ISO 9001's influence on sustained success of companies. *Accreditation and Quality Assurance*, 28(5), 221-235. <https://doi.org/10.1007/s00769-023-01543-0>.
22. Ishikawa, K. (1993), *Controle de qualidade total a maneira japonesa*, Campus.
23. ISO/TC 176 (2015). *ISO 9001:2015 for Small Enterprises: What to Do?*. International Organization for Standardization.
24. ISO (s. d.). Disponível em <https://www.iso.org/home.html>.
25. ISO (s. d.). Disponível em <https://www.iso.org/es/sobre>.
26. ISO (s. d.). Disponível em <https://www.iso.org/es/normas/beneficios>.
27. Juran, J. M. (1988). *Juran on Planning for Quality*. Free Press.
28. Juran, J.M., & Godfrey, A.B. (Eds.). (1998). *Juran's Quality Handbook* (2ª ed.). McGraw-Hill.
29. Juran, J. M. (2010). *A Qualidade desde o Projeto*. Cengage Learning.
30. NP EN ISO 9000:2015. (2015). *Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e vocabulários*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.
31. NP EN ISO 9001:2015. (2015). *Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.
32. Pinto, A. (2017). *ISO 9001:2015 – guia prático*. Lisboa: Lidel
33. Pinto, A., & Soares, I. (2018). *Sistemas de gestão da qualidade – guia para a sua implementação* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
34. Pires, A. R. (2004). *Qualidade: Sistemas de gestão da qualidade*. Lisboa: Sílabo.
35. Pires, A. R. (2012). *Sistemas de gestão da qualidade – ambiente, segurança, responsabilidade social, indústria, serviços, administração pública e educação*. Lisboa: Edições Sílabo.
36. Ribeiro, M. (2023). *The importance of ISO 9001:2015 for organizations The challenges and benefits of its implementation*. <https://www.researchgate.net/publication/376264840>
37. Portal ISO (s. d.). Disponível em <https://iso9001.portaliso.com/iso-9001-guia-completo/>

ANEXOS

Anexo 1 – Modelo de ficha de avaliação da ação de formação pelo formando

Data Avaliação: ___/___/_____

IDENTIFICAÇÃO DA AÇÃO DE FORMAÇÃO	
Ação de Formação:	
Módulo:	

Com o objetivo de conhecermos a sua opinião sobre esta ação de formação, gostaríamos que preenchesse esta ficha dando-nos o seu feedback. Na sua avaliação, utilize a escala de 1 à 5, assinalando com um X o valor da escala que considerar mais adequado (sendo que 1 é o nível mais baixo e 5, o mais alto).

Avaliação do formador	1	2	3	4	5
Nome do formador:					
O formador transmitiu com clareza os assuntos abordados					
O formador soube adaptar a sua linguagem e o nível das matérias ao nível de conhecimento dos participantes					
O formador conseguiu motivar e captar a sua atenção e interesse					
O formador demonstrou dominar os assuntos abordados					
O formador demonstrou ter boa capacidade para esclarecer as dúvidas					
O método de ensino utilizado pelo formador foi bom					

Avaliação da organização e funcionamento da formação	1	2	3	4	5
O horário em que decorreu a ação de formação foi adequado?					
A que nível considera suficiente a duração da ação de formação?					
A que nível considera adequada a duração da ação de formação?					
A que nível considera que o programa foi cumprido?					

Resultados, Expectativas e Satisfação Global	1	2	3	4	5
Como classifica o seu nível de aprendizagem nesta ação de formação?					
A que nível os conteúdos abordados foram ajustados as suas necessidades?					
Como classifica o contributo dos materiais de apoio disponibilizados para a aprendizagem das matérias dadas?					
Como classifica o contributo das atividades e exercícios na aprendizagem das matérias dadas					
A que nível esta formação correspondeu as suas expectativas?					
Como classifica a sua satisfação global em relação a esta ação de formação?					

Críticas /Sugestões / Comentários

Anexo 2 – Modelo de ficha de avaliação da eficácia de ação de formação

Data da Avaliação: ____/____/____

Nome da Empresa: _____

INFORMAÇÕES GERAIS DA AÇÃO DE FORMAÇÃO	
Designação ação de formação:	
Data realização da formação:	
Objetivos da Ação de Formação:	
Formador que ministrou a ação:	

IDENTIFICAÇÃO DO FORMANDO	
Nome do Formando:	
Cargo/Função:	

IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR	
Nome do Avaliador:	
Cargo/Função:	

QUESTIONÁRIO AO FORMANDO	Nível (1 à 5)
A que nível o formando considera ter adquirido os conhecimentos pretendidos com a formação?	

QUESTIONÁRIO À CHEFIA (se aplicável)	Nível
A que nível considera que o formando adquiriu os conhecimentos pretendidos com a formação?	
Em que medida o formando tem aplicado os conhecimentos adquiridos no seu contexto de trabalho?	
A que nível considera que a ação de formação melhorou o desempenho do formando na matéria?	
A que nível considera que a ação de formação foi eficaz?	

AVALIAÇÃO POR ENTREVISTA, OBSERVAÇÃO E ANÁLISE DOCUMENTAL	Nível
A que nível o avaliado demonstra ter adquirido os conhecimentos pretendidos com a formação?	
A que nível o avaliado demonstra ter transportado os conhecimentos para o seu contexto de trabalho?	

AVALIAÇÃO DO IMPACTO NA EMPRESA	Nível
Verificaram-se melhorias/resultados satisfatórios na área em que se aplica a ação de formação? (ver se o impacto da formação foi positivo em relação às atividades)	

CONCLUSÕES	Nível
Tendo em conta os objetivos definidos para a ação de formação, a que nível considera que a ação de formação foi eficaz, tendo sido possível alcançar os objetivos definidos?	
MÉDIA DA PONTUAÇÃO:	

OBSERVAÇÕES

Assinatura do avaliador: _____

Anexo 3 – Ficha do Processo Consultoria

Nome do Processo:	CONSULTORIA
--------------------------	-------------

Responsável do Processo: (com responsabilidade e autoridades)	Consultor e Gestor da qualidade
---	---------------------------------

Propósito/Objetivos do Processo:	Assegurar a prestação de serviços de consultoria eficazes, que atendam as necessidades e expetativas dos clientes, entregando soluções e resultados desejados e de valor acrescentado.
---	--

Descrição do Processo	Este processo abrange todas as atividades no âmbito de uma consultoria, desde a análise da solicitação dos clientes, realização de visitas às instalações, identificação de soluções para resolver os problemas identificados, desenvolvimento de planos de ação e acompanhamento da implementação dos planos de ação.
------------------------------	--

Requisitos do Processo: (necessários para assegurar a operação eficaz do processo)	<ul style="list-style-type: none"> • Consultores com qualificações e experiencia relevante na área da consultoria oferecida. • Especificação clara do âmbito, dos objetivos a serem alcançados e dos produtos a entregar. • Fases e prazos de execução do projeto claramente definidos. • Metodologia de trabalho definida e adaptável às necessidades do cliente. • Reuniões regulares para atualizações de progresso e feedback do cliente. • Entrega de relatórios detalhados e documentação ao final do serviço.
--	--

Principais Recursos do Processo:	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos especializados (consultores) • Ferramentas de diagnóstico e de produção conteúdos de consultoria
---	--

Entradas	Principais Atividades	Saídas
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitações do cliente. • Requisitos do cliente. • Normas e legislação aplicáveis. • Necessidades identificadas e demais dados resultantes do diagnóstico. 	<pre> graph TD A[Diagnóstico inicial e identificação das necessidades do cliente] --> B[Identificação e desenvolvimento de soluções] B --> C[Acompanhamento da implementação das soluções] C --> D[Avaliação da eficácia das soluções e ajustes necessários] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de consultoria. • Soluções de consultoria desenvolvidas. • Relatórios de progresso consultoria. • Planos de ação. • Elementos de consultoria produzidos (ex: manuais). • Relatorio final consultoria.

Critérios de desempenho do processo:	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento das soluções com as necessidades do cliente. • Qualidade dos elementos da consultoria produzidos. • Cumprimento de prazos. • Satisfação do cliente.
---	--

Monitorização e Avaliação de Desempenho			
Indicador Desempenho	Ação Monitorização e Avaliação	Modo de medição	Frequência
Grau de cumprimento dos resultados propostos	Acompanhamento dos projetos para verificação da realização dos resultados propostos	$(N^{\circ} \text{ resultados realizados} / N^{\circ} \text{ resultados propostos}) \times 100$	Por consultoria
Nível de satisfação do cliente com os serviços prestados.	Realização de inqueritos de satisfação de clientes	Questionários satisfação de clientes	Por consultoria
Taxa cumprimento de prazos	Revisão periodica de projetos para determinação do cumprimento prazos	$(N^{\circ} \text{ projetos dentro prazo} / N^{\circ} \text{ total projetos}) \times 100$	Semestral

Interações com outros processos:	<ul style="list-style-type: none"> • Interage com todos os processos do sistema
---	--

Documentos e Registos do processo:	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Procedimentos de Consultoria • Modelo de relatório de estado de projeto • Modelo Relatório Final de Projeto • Plano de consultoria • Ficha de Registo de Seguimento de Projetos • Ficha Tecnica Serviço de Consultoria
---	---

Anexo 4 – Modelo de plano de projeto de consultoria

Designação do Projeto:	
Cliente:	
Responsável do projeto:	
Data para início:	

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DO PROJETO

ÂMBITO DO PROJETO

ABORDAGEM METODOLÓGICA

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS	
Modalidade de Prestação do Serviço:	
Abordagem Metodológica:	
Fases do Serviço:	
Tempo de Execução:	

RECURSOS NECESSÁRIOS	
Recursos Humanos:	
Recursos Materiais:	
Recursos do Cliente:	

REQUISITOS TÉCNICOS	
Requisitos de Competência do Consultor:	

MONITORIZAÇÃO E RELATÓRIO	
Monitorização e Relatório	

PRINCIPAIS ATIVIDADES E RESULTADOS DO SERVIÇO		
FASES	PRINCIPAIS ATIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS

REQUISITOS, CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO E CONTROLOS APLICADOS				
FASES	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	REQUISITOS	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO	CONTROLOS APLICADOS

CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO			M1	M2	M3	M4	M5	M6
FASES	ATIVIDADE	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE						

PRODUTOS A ENTREGAR

Anexo 5 - Cronograma de concepção e implementação do SGQ na CVQUALI

FASES	ATIVIDADES	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Fase 1 – Planeamento e Concepção do sistema	Definição da equipa e plano de ação												
	Definição da equipa de trabalho para a implementação do SGQ												
	Definição do plano de ação para a concepção e implementação da ISO 9001:2015, tendo em conta os resultados do diagnóstico												
	Análise do contexto da organização												
	Identificação dos fatores internos e externos relevantes												
	Identificação das partes interessadas relevantes da organização												
	Determinação das necessidades e expectativas das partes interessadas												
	Elaboração do plano de gestão das partes interessadas												
	Definição do âmbito do sistema e da política da qualidade												
	Definição do Âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade												
	Definição da Política da Qualidade												
	Determinação e Mapeamento dos processos do SGQ												
	Determinação e mapeamento dos processos do sistema de SGQ												
	Determinação e elaboração dos procedimentos e demais documentos necessários para a implementação das atividades gestão dos processos												
	Determinação de riscos e oportunidades do SGQ												
	Determinação de riscos e oportunidades do SGQ												
	Estabelecimento das ações para tratar os riscos e as oportunidades												
	Funções, competências, responsabilidades e autoridades												

FASES	ATIVIDADES	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
	Definição dos requisitos de competências para as funções e elaboração das fichas de descrição de cargos e funções												
	Definição das Responsabilidades e Autoridades das funções												
	Definição dos Objetivos para o SGQ												
	Definição dos objetivos do SGQ												
	Planeamento dos objetivos												
	Elaboração Plano de Formação do Pessoal												
	Levantamento das necessidades de formação												
	Elaboração do plano de formação												
	Elaboração de Procedimentos Diversos de Gestão												
	Elaboração de Procedimento de controlo de documentos e registos												
	Elaboração de procedimentos, planos, fichas de registos e documentos diversos para a gestão do sistema												
	Definição Controlos processos, produtos e serviços de fornecedores externos												
	Definição requisitos para produtos e serviços a obter de fornecedores externos												
	Determinação controlos a aplicar aos processos, produtos e serviços de fornecedores externos												
	Definição critérios de avaliação de produtos e serviços de fornecedores externos												
	Elaboração procedimentos e critérios de avaliação, seleção, monitorização e reavaliação de fornecedores externos												
	Comunicação												
	Determinação das necessidades de comunicação internas e externas para o SGQ												
	Elaboração do plano de comunicação												
	Requisitos para Produtos e Serviços												
	Definição de requisitos para os serviços												
	Controlo de Processos, Produtos e Serviços												
	Estabelecimento de controlos para os processos e serviços												

FASES	ATIVIDADES	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
	Definição atividades de monitorização e medição da qualidade dos serviços prestados												
	Definição de Atividades de Verificação												
	Estabelecimento de atividades de verificação												
	Definir e planificar os métodos e as ações sistemáticas de monitorização da satisfação das necessidades e expetativas dos clientes.												
Fase 2 - Implementação do Sistema Gestão Qualidade (SGQ)	Formação para a implementação Sistema												
	Formação para a compreensão dos procedimentos e implementação do sistema												
	Operacionalização do Sistema de Gestão da Qualidade												
	Operacionalização do sistema (processos, procedimentos, planos e demais documentos)												
	Revisão e melhoria dos processos, procedimentos e outros documentos												
Fase 3 - Avaliação do desempenho do sistema e ações corretivas	Monitorização e medição dos processos												
	Avaliação Desempenho												
	Realização pesquisas satisfação clientes externos												
	Análise resultados pesquisa e implementação das melhorias necessárias												
	Realização da auditoria interna ao SGQ												
Fase 4 – Ações corretivas e melhoria	Realização da revisão pela gestão												
	Ações Corretivas												
	Definição de planos de ação corretiva e melhorias (se aplicável)												
	Implementação do plano de ação corretiva e avaliação (se aplicável)												

- * M= mês