

# Sistemas da Qualidade

## ISO 9001:2015



# Gestão da Qualidade

## Objetivos de aprendizagem

Introdução ao conceito de Qualidade: abordagem Integrada

Sistemas de Gestão da Qualidade - Família da ISO 9000

Implementação da ISO 9001: 2015

Estrutura do referencial

Melhoria contínua

Abordagem por processos

Liderança



# Certificações mais frequentes

## SEGURANÇA ALIMENTAR



## Gestão Integrada da Qualidade



ISO 14001:2015



# Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001



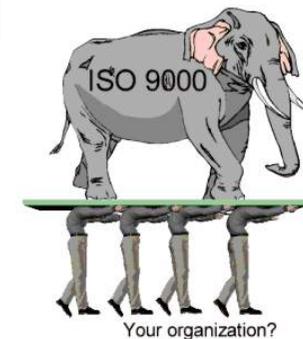
## ISO 9001

Dados e Números sobre o padrão mais popular de Gestão de Qualidade!

**O QUE AS EMPRESAS GANHAM COM ISSO?**

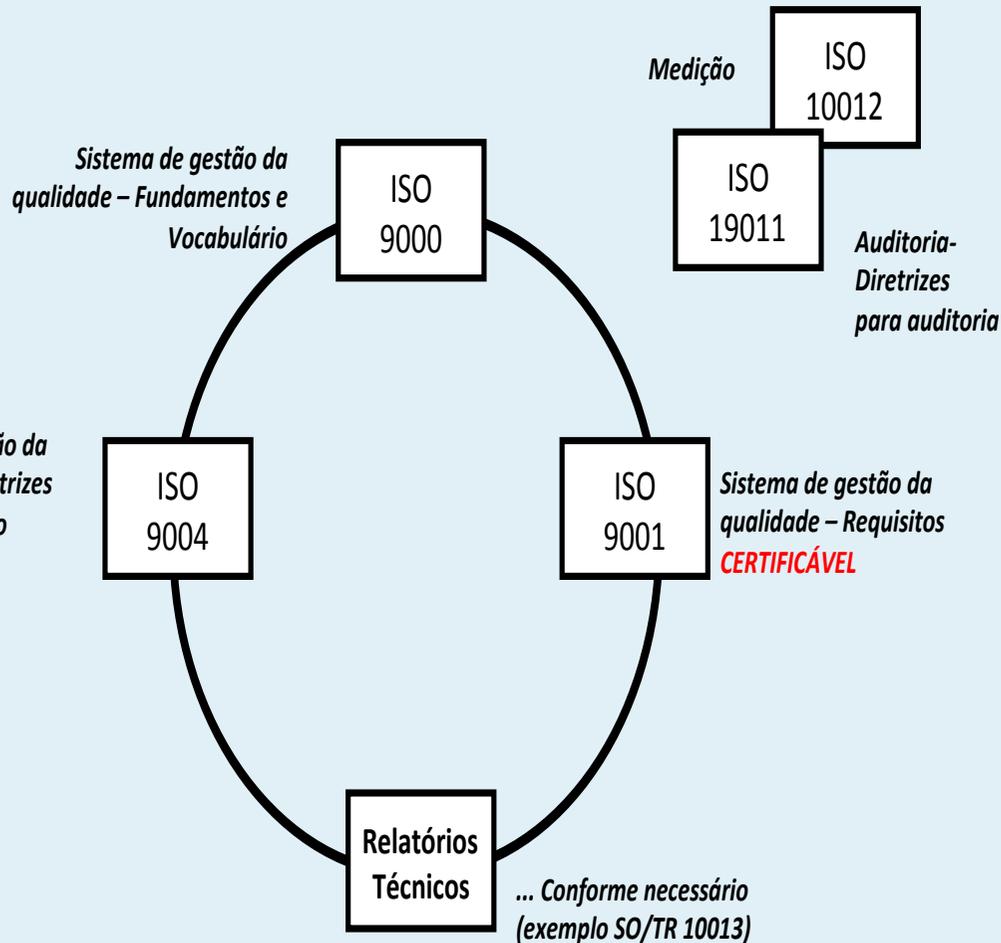
- Confiança do consumidor**  
Os clientes confiam nas empresas capazes de gerenciar suas atividades e que buscam melhorias. Além disso, alguns clientes não negociam com empresas sem certificação.
- Fortalecimento da Marca**  
Um sistema padronizado minimiza problemas de qualidade e aumenta o valor percebido da marca.
- Economia de dinheiro**  
Ter um sistema de gestão reduz os custos referentes a retrabalhos, devoluções e reclamações.

**85%** das empresas certificadas de acordo com a ISO 9001 melhoraram a percepção de suas empresas junto ao público e aumentaram sua participação de mercado.



# Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001

## A família...



## Família ISO 9000

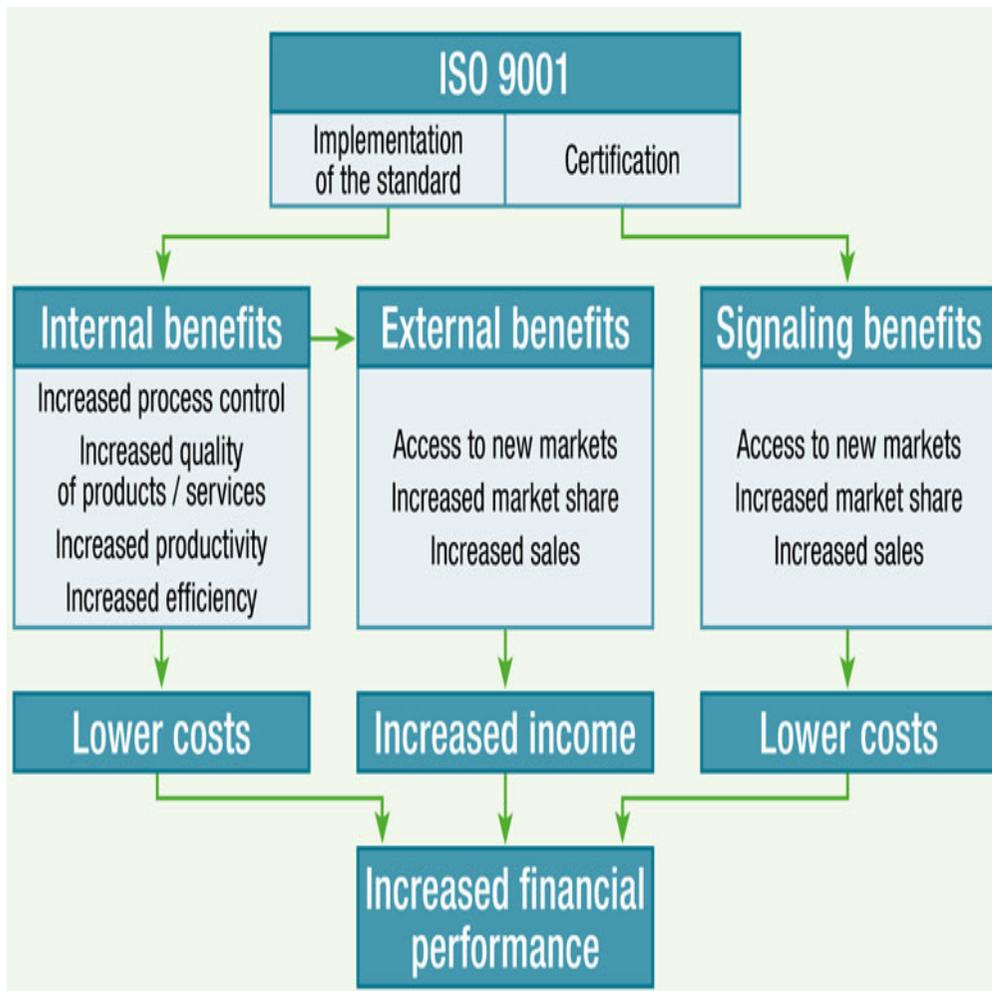


<b>ISO 9000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentos de sistemas de gestão da qualidade</li> <li>• Princípios de gestão da qualidade</li> <li>• Terminologia</li> </ul>
<b>ISO 9001</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos para um sistema de gestão da qualidade</li> <li>• Requisitos para a organização demonstrar sua capacidade de fornecer produtos que atendam os requisitos do cliente e os requisitos regulamentares</li> <li>• (Garantia da qualidade)</li> </ul>
<b>ISO 9004</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretrizes para a eficácia e eficiência do sistema de gestão da qualidade</li> <li>• Melhorar o desempenho da organização e satisfação do cliente</li> </ul>
<b>ISO 19011</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretrizes sobre auditoria de sistemas de gestão da qualidade e ambiental</li> </ul>

Esta família de normas estabelece requisitos que auxiliam a melhoria dos processos internos, a maior capacitação dos colaboradores, o acompanhamento do ambiente de trabalho, a verificação da satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores, num **processo contínuo de melhoria do sistema de gestão da qualidade**.

## Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001

### Razões para a certificação...



#### **Vantagens da implementação:**

maior organização, produtividade e credibilidade - elementos facilmente identificáveis pelos clientes, aumentando a sua competitividade nos mercados nacional e internacional.

**Os processos organizacionais necessitam ser verificados através de auditorias externas independentes.**



## PRINCÍPIOS DO SGQ



### abordagem de Processos

#### TOMADA DE DECISÃO

- Escolher a melhor opção entre várias alternativas
- Analisar ameaças e oportunidades
- Correr riscos
- Ser responsável
- Elaborar estratégias e planejar ações
- Decidir
- Persistir

Humanidade em cada detalhe

CMV



### De acordo com a ISO 9001:2015

Os princípios da gestão da qualidade são:

- foco no cliente;
- liderança;
- comprometimento das pessoas;
- abordagem por processos;
- melhoria;
- tomada de decisão baseada em evidências;
- gestão das relações.

### 7 Princípios da Gestão da Qualidade:

- São a chave para a interpretação da norma
- Devem ser considerados em conjunto
- Podem ser usados pelas organizações para
  - ✓ Formação de pessoas com base na ISO 9001
  - ✓ Comunicação interna e externa
  - ✓ Verificação da abordagem à gestão da Qualidade

## Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001

### Princípios subjacentes...

**Diz o que fazes**, documentando cada passo dos processos da organização;

**Faz o que dizes**, garantindo que todos os processos estão em conformidade com os procedimentos escritos;

**Mostra o que fizeste**, demonstrando que o sistema de gestão da qualidade obedece aos requisitos da ISO e que as normas de qualidade estão a ser efetivamente implementadas;

**Verifica**, conduzindo **auditorias internas** periódicas para garantir que o sistema de gestão da qualidade continua adequado, conforme e eficaz.

Um Certificado da Qualidade não deve ser visto apenas como uma ferramenta de marketing para as empresas, nem como um objetivo final.

### **A certificação é o início de um longo caminho....**

A certificação tem que ser encarado como uma mudança lucrativa na forma de atuar no segmento de mercado em que a organização se encontra inserida.

A certificação de uma entidade pela **NP EN ISO 9001** demonstra que conhece e utiliza todos os processos para o desenvolvimento da sua atividade, garantindo, assim, a credibilidade dos seus produtos/serviços.

## Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001

### Principais objetivos da implementação

- **Penetração em novos mercados**, ou manutenção dos existentes
- **Aumento da confiança**, interna e externa, nos métodos de trabalho
- **Reorganização da empresa**
- Aumento da **motivação** dos colaboradores
- **Prestígio**
- Maior **controle dos custos** de não qualidade e sua diminuição
- Reconhecimento quase mundial
- Integração na lista de empresas líderes do mercado mundial.

**O principal objetivo da ISO 9001:2015 é  
satisfação do cliente e de todas as partes interessadas**

# Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015

## Conceitos fundamentais



### Melhoria contínua: Ciclo de Deming (PDCA)

#### Introdução

1. Objetivo e campo de aplicação

2. Referências normativas

3. Termos e definições

4. Contexto da organização

5. Liderança

6. Planeamento

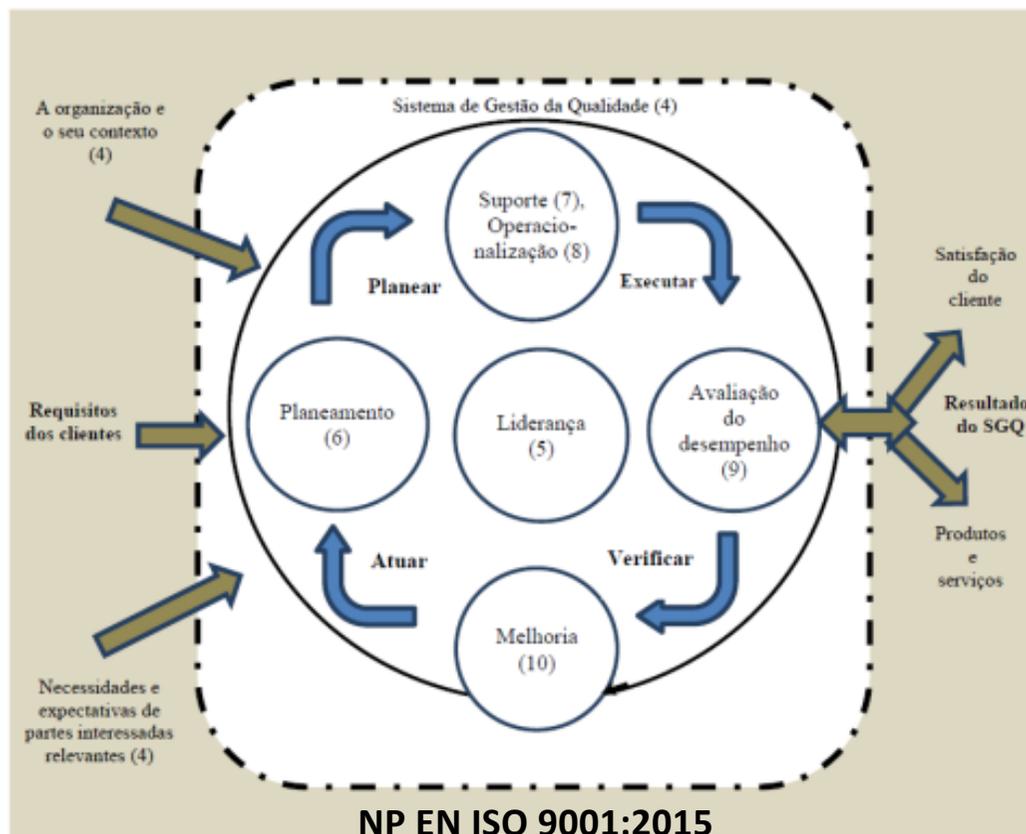
7. Suporte

8. Operacionalização

9. Avaliação de desempenho

10. Melhoria

Anexos e Bibliografia



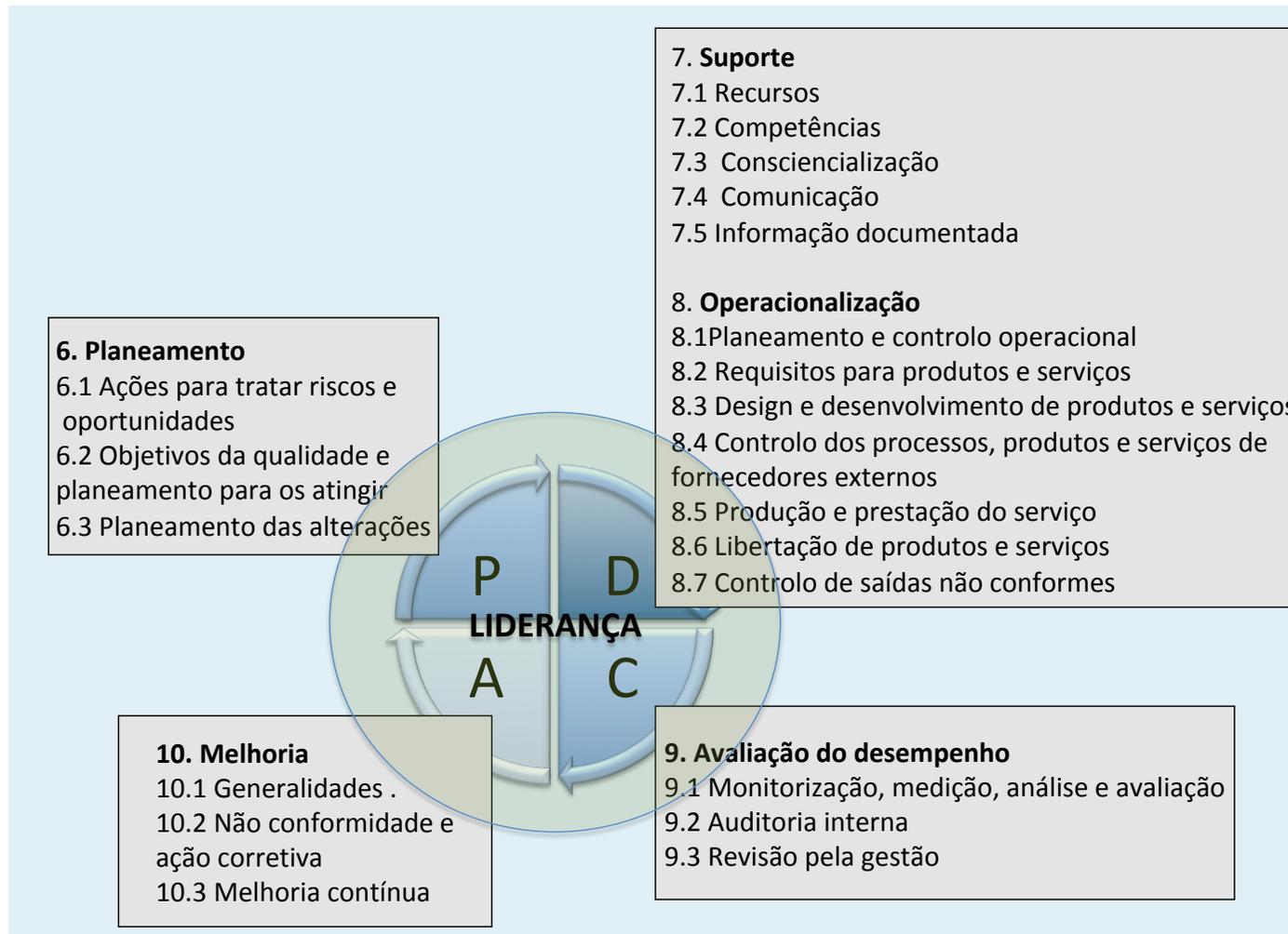
**NP EN ISO 9001:2015**

*NOTA: Os números entre parêntesis fazem referência a seções nesta Norma.*

Figura 2 – Representação da estrutura desta Norma Internacional no ciclo PDCA

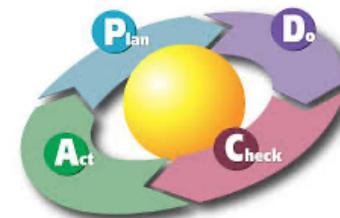
# Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015

## Conceitos fundamentais/ Estrutura normativa



# Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015

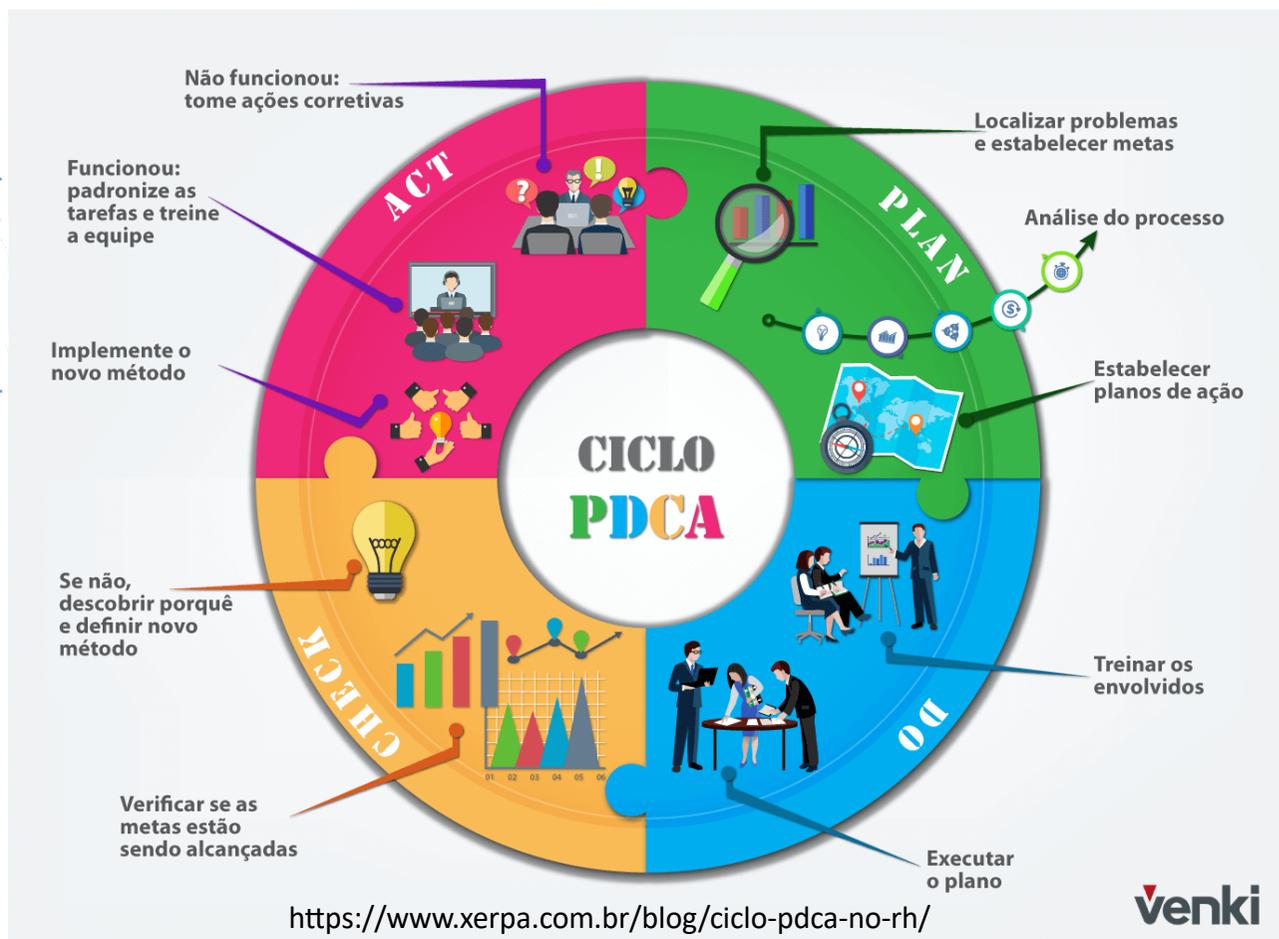
## Conceitos fundamentais



### Melhoria contínua: Ciclo de Deming (PDCA)



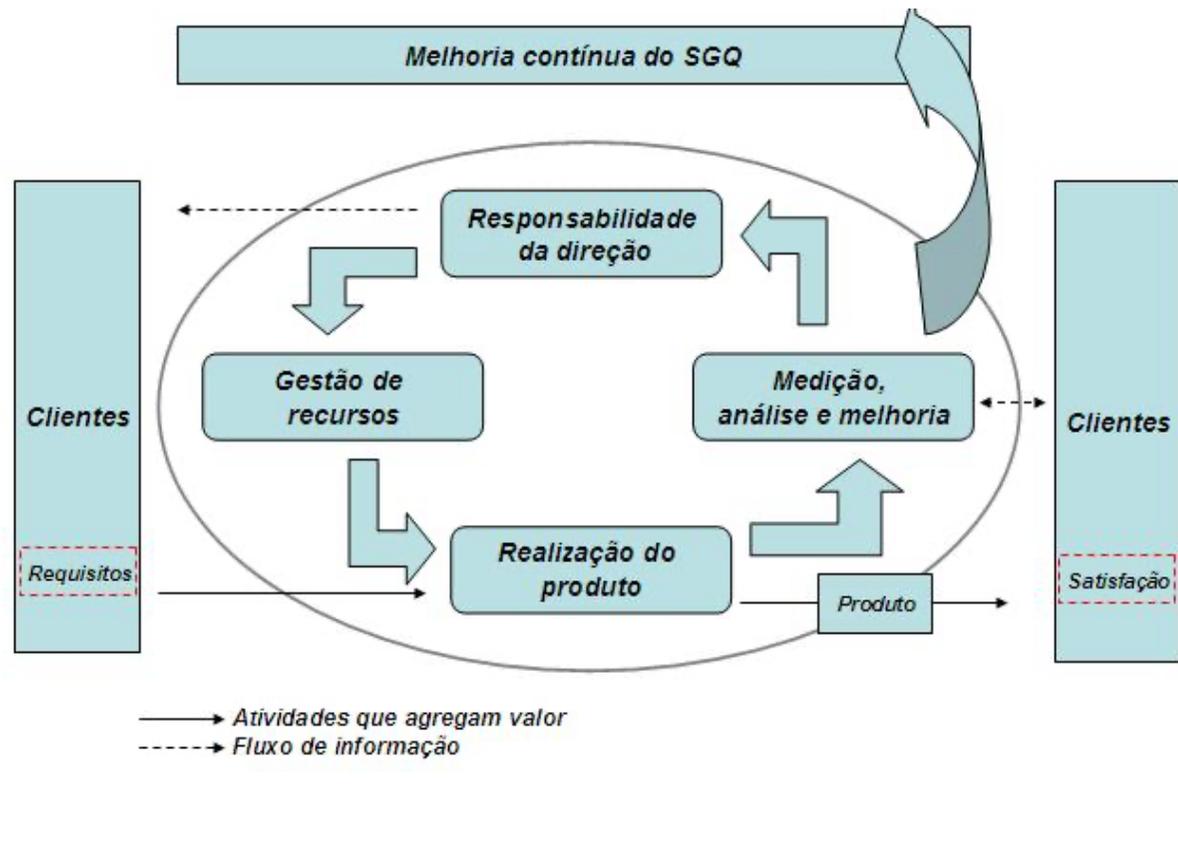
**ALVO**  
Satisfação do cliente e de todas as partes interessadas



# Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015

## Conceitos fundamentais

### Melhoria contínua



### ALVO

Satisfação do cliente e de todas as partes interessadas

# Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015

## Conceitos fundamentais



**AUDITORIAS**

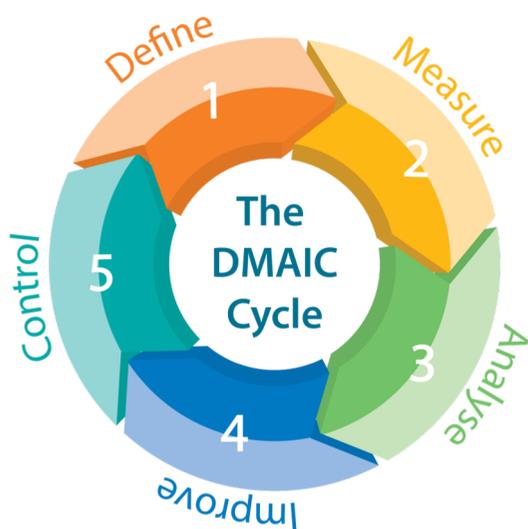


# Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015

## Conceitos fundamentais

### Melhoria contínua: outras ferramentas

#### DMAIC (6 sigma)



#### Kaisen



<https://www.youtube.com/watch?v=dwwiOZoc32E>

# **Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015**

## **Requisitos**

### **4. CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO**

#### **4.1 Compreender a organização e o seu contexto**

Determinar questões internas e externas relevantes para o seu propósito e orientação estratégica.

#### **4.2 Compreender necessidades e expectativas partes interessadas**

Determinar as partes interessadas relevantes e os requisitos das partes interessadas.

#### **4.3 Determinar o âmbito do SGQ**

Limites e aplicabilidade do SGQ, considerando as questões internas e externas do ponto 4.1 e os requisitos das partes interessadas do 4.2.

Tipos de produtos e serviços abrangidos pelo SGQ.

#### **4.4 SGQ e seus processos**

Determinar os processos do SGQ, sequência e interações, entradas e saídas.

Controlo dos processos (determinar e aplicar critérios e métodos) – monitorização.

Atribuir responsabilidades para esses processos.

Tratar riscos e oportunidades.

Melhorar processos.

# Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015

## Requisitos

### 5. LIDERANÇA

#### 5.1 Liderança e Comprometimento

#### 5.2 Política da Qualidade

#### 5.3 Funções, Responsabilidade e Autoridade

Assumir responsabilidade pelo SGQ

Política da Qualidade coerente com o contexto da organização.

Política da Qualidade que suporte estratégia da organização.

Representante da gestão desaparece.

#### **Ações que podem ser implementadas:**

Comunicar a **estratégia** (missão, visão e valores da empresa), **política da qualidade e processos da organização** a todos os envolvidos.

## Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015

### Requisitos

#### 6. PLANEAMENTO

##### 6.1 Ações para tratar riscos e oportunidades

##### 6.2 Objetivos da Qualidade e planos para alcançá-los

##### 6.3 Planeamento das alterações

Ex. Cruzar com SWOT, Matriz de risco.

Ex. **Mapa de objetivos e indicadores** (documentados), consistentes com a Política da Qualidade.

Devem ser entendidos e comunicados e assumidos pelos Colaboradores.

# **Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015**

## **Requisitos**

### **7. SUPORTE**

#### **7.1 Recursos**

#### **7.2 Competência**

#### **7.3 Consciencialização**

#### **7.4 Comunicação**

#### **7.5 Informação documentada**

### **8. OPERACIONALIZAÇÃO**

#### **8.1 Planeamento e Controlo Operacional**

#### **8.2 Requisitos para Produtos e Serviços**

#### **8.3 Design e Desenvolvimento**

#### **8.4 Controlo de Processos, Produtos, Serviços de Fornecedores Externos**

#### **8.5 Produção e Prestação do Serviço**

#### **8.6 Libertação de Produtos e Serviços**

#### **8.7 Controlo de Saídas Não Conformes**

# **Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015**

## **Requisitos**

### **9. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

**9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação**

**9.2 Auditoria Interna**

**9.3 Revisão pela Gestão**

**9.3. Alinhamento com a orientação estratégica da Organização.**

### **10. MELHORIA**

**10.1 Generalidades**

**10.2 Não conformidade e ação corretiva**

**10.3 Melhoria contínua**

## Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015

### Aspetos mais relevantes

- Ênfase na criação de **valor**, para a organização e para seus clientes; centra-se na criação de resultados e a melhoria dos mesmos.
- Ênfase **na avaliação dos riscos**.
- Implica que as organizações levem em consideração o feedback de **todas as partes interessadas** e de todos os processos envolvidos (não apenas os feedbacks dos seus clientes).
- Envolvimento da **gestão de topo**.
- A estrutura da norma foi revista para estar alinhada com outras normas **ISO para sistemas de gestão** – facilitar a **gestão integrada**.
  - Maior facilidade na aplicação dos requisitos às empresas de "serviços".
  - Maior flexibilidade nas exigências sobre procedimentos documentados (por exemplo, **a adoção de um "manual de qualidade" deixa de ser obrigatória**).
- **O CLIENTE continua a ser o foco principal da norma.**

# Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015



## Abordagem por processos

### O que é?

Corresponde à aplicação de um **sistema de processos** dentro de uma organização, envolvendo:

- Identificação dos processos
- Interações entre os diferentes processos (clarificação dos fluxos)
- Gestão (gestão de cada processo e da sua integração)

### Porque se aplica?

Permite desenvolver, implementar e melhorar a eficácia de um sistema de gestão de qualidade

### Vantagem

Controlo passo-a-passo que permite ter um maior conhecimento sobre a interligação dos processos individuais dentro do sistema, bem como sobre a sua combinação e interação.



**Permite identificar causas e custos intermédios sem comprometer o resultado final**

**Não tem que existir em forma de esquema, mas facilita!**

# Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015

## Conceitos fundamentais

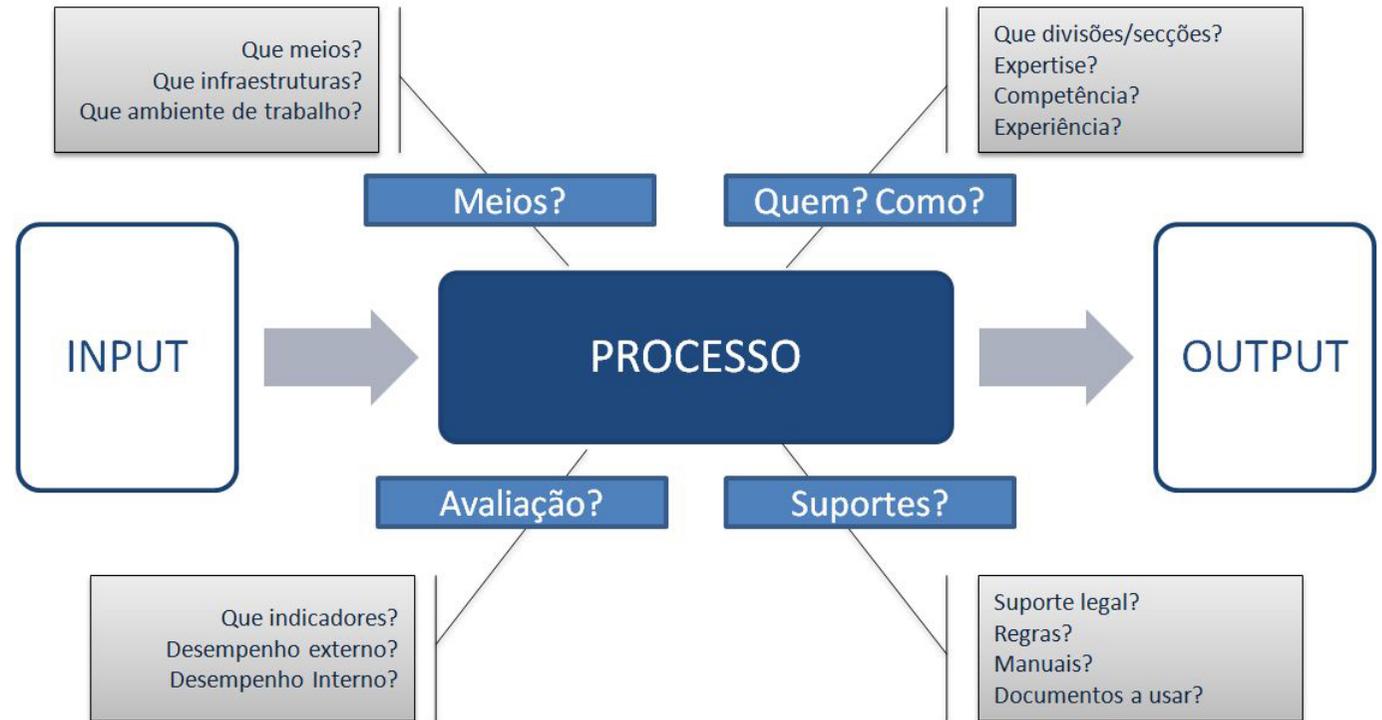
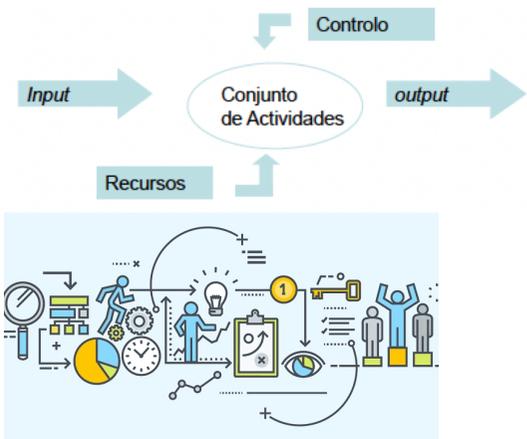
### Abordagem por processos



# GESTÃO POR PROCESSOS

Quando aplicada a um sistema de gestão de qualidade, realça a importância de:

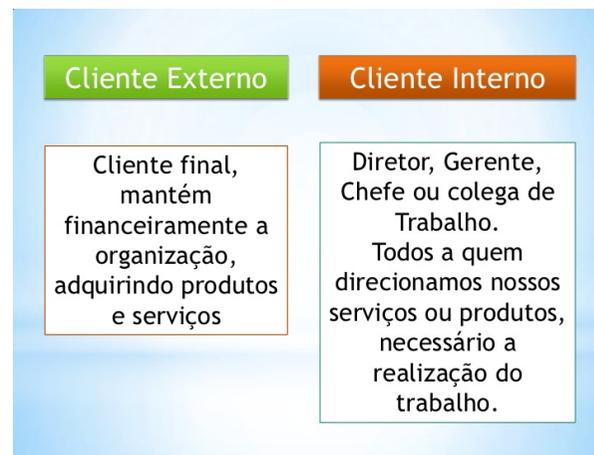
- entender e ir ao encontro dos requisitos;
- considerar processos em termos de valor acrescentado;
- obter resultados do desempenho e da eficácia do processo;
- melhoria contínua dos processos baseada na medição dos objetivos



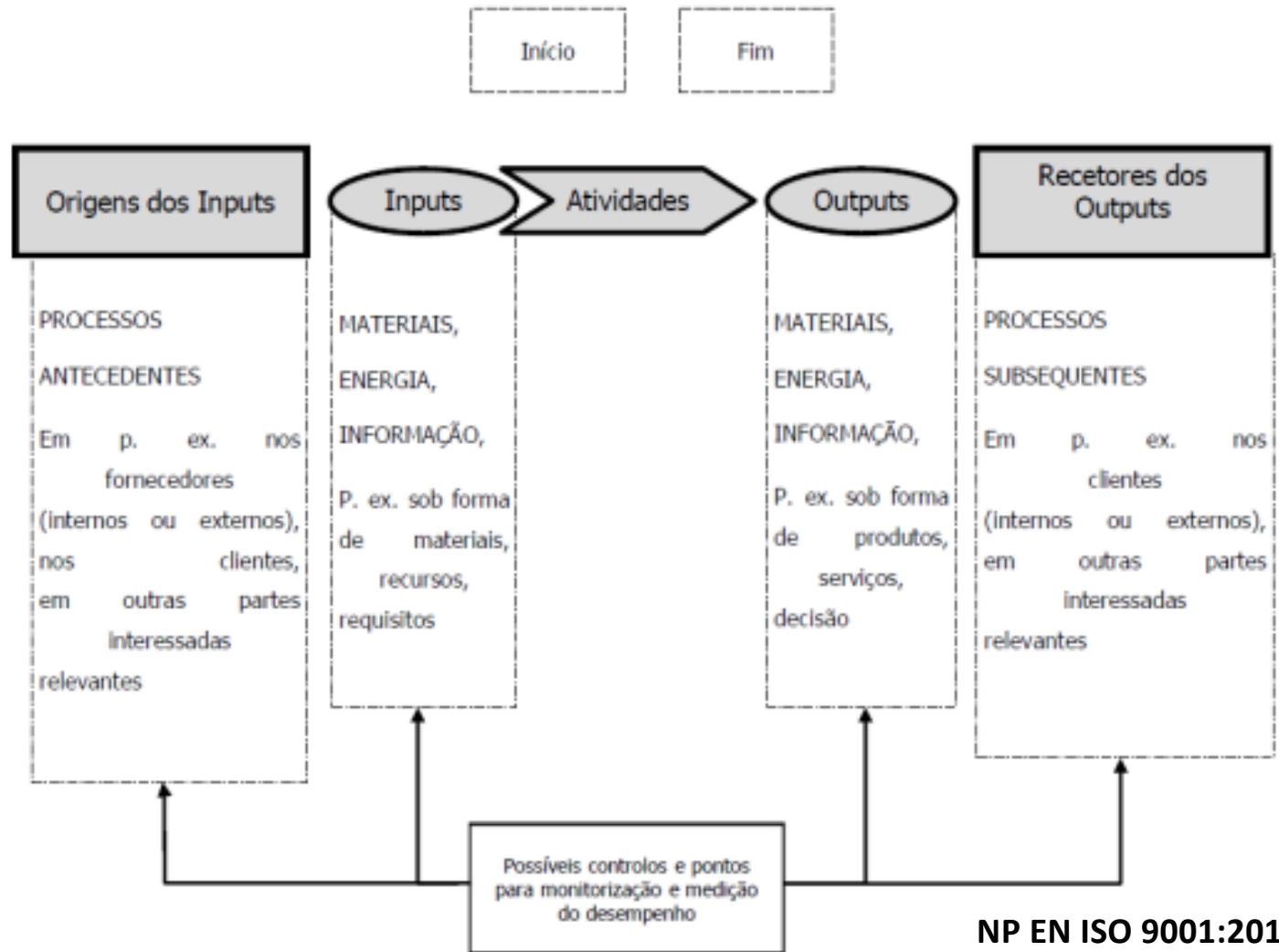
# GESTÃO POR PROCESSOS



## IMPORTÂNCIA DO CLIENTE INTERNO E EXTERNO...



## Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015



NP EN ISO 9001:2015

### Processos diretos

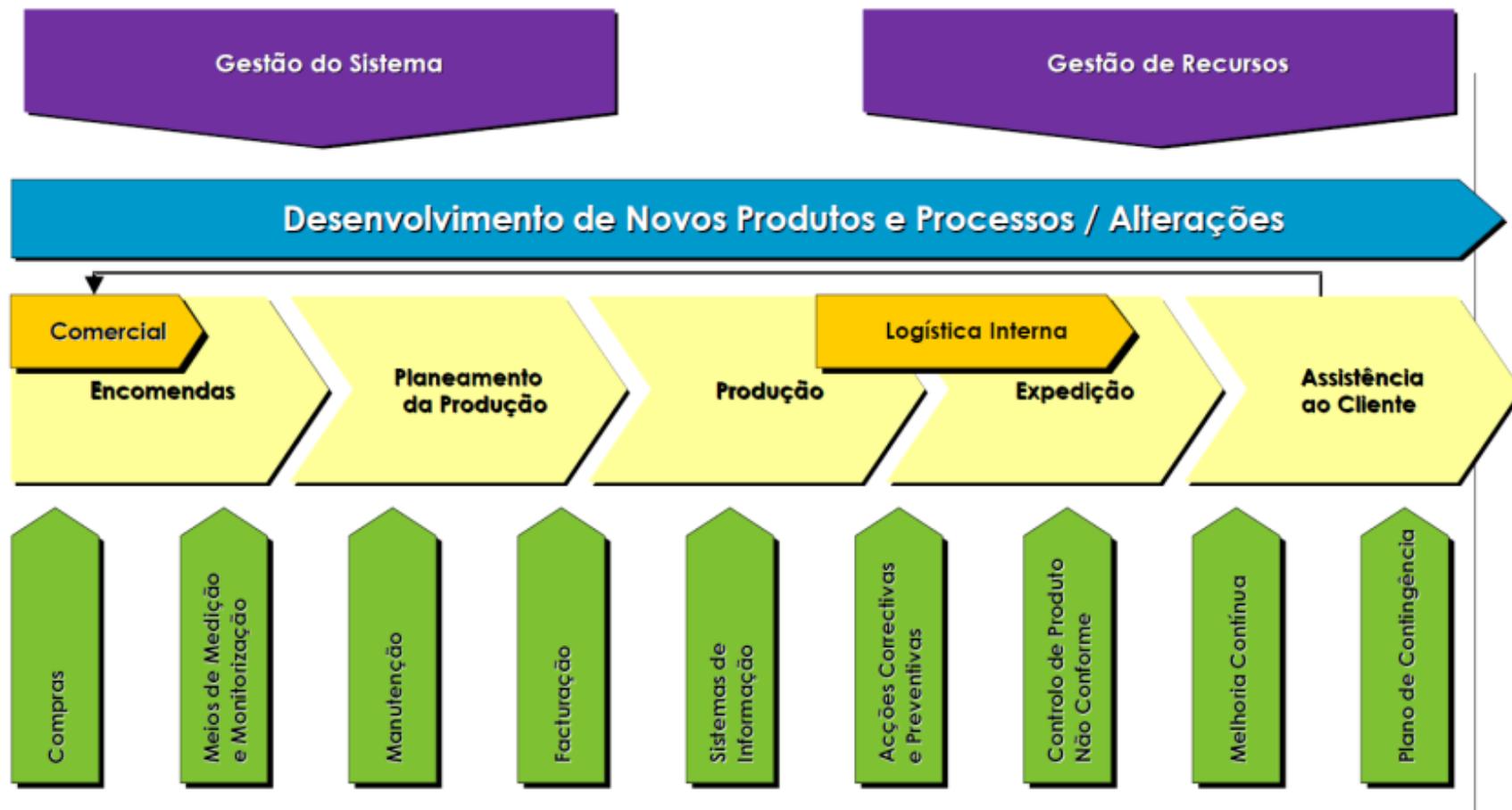
Comercial  
Conceção  
Aprovisionamento

### Processos Operacionais

Transformação  
Distribuição  
Assistência Pós-Venda

### Processos Associados

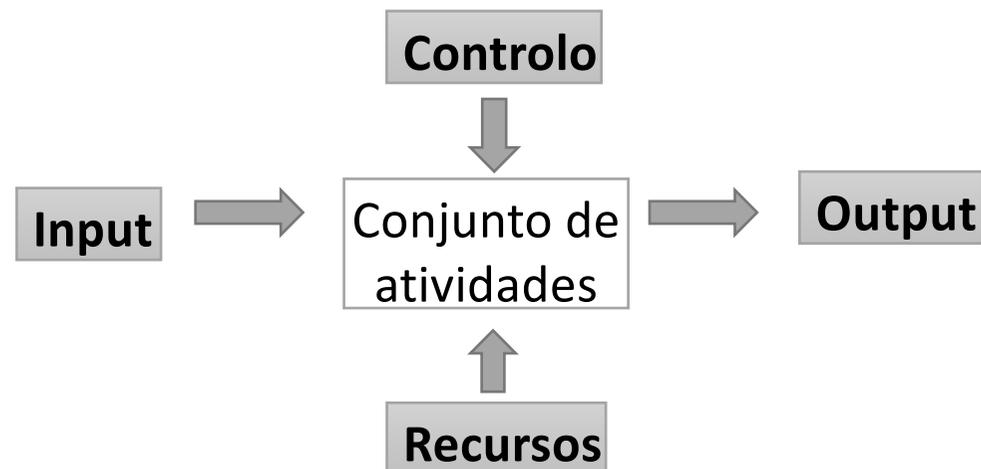
## GESTÃO POR PROCESSOS - Exemplo



## GESTÃO POR PROCESSOS

Para cada processo identificar:

- Objetivo/finalidade do processo
- Âmbito – que atividades inclui
- Responsáveis do processo - “Dono”
- Entradas e saídas
- Sequência e interações
- Objetivos/indicadores – “bússula” (monitorização)
- Recursos – meios necessários
- Riscos e oportunidades
- Metodologias – incluindo as de medição e monitorização



## Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015

### Liderança

<http://certificacaoiso.com.br/importancia-da-lideranca-na-iso-90012015/>



O sucesso da implementação está diretamente relacionado com a **capacidade da alta direção em demonstrar liderança** e comprometimento com a gestão da qualidade.

A nova revisão exige que **toda a liderança da empresa se envolva na integração dos requisitos da norma** com os processos da empresa, promova a importância da abordagem por processos e dê suporte para o envolvimento de todos na implementação do sistema de gestão. Este envolvimento sempre foi fundamental, só que nesta versão é dado maior ênfase.

**A norma ISO 9001 adota a Estrutura de Alto Nível e, desta forma, tem uma secção de requisitos dedicada à Liderança (secção 5).**

## Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015

### Liderança

**A gestão de topo deve demonstrar a sua liderança e compromisso ao:**

- “Assumir a responsabilização pela eficácia do SG”
- “Assegurar a integração dos requisitos do SG nos processos de negócio da organização”
- “Assegurar que a política e objetivos da qualidade e ambientais são compatíveis com o contexto e estratégia da organização”
- “Promover a abordagem por processos e o pensamento baseado em risco”
- “Assegurar que o SG atinge os resultados esperados”
- “Comprometer, dirigir e apoiar as pessoas para contribuírem para a eficácia do SG”
- “Influenciar as pessoas a empenhar-se na eficácia do SG”

O “representante da gestão” deixa de ser um cargo específico mas é requerido que a gestão de topo nomeie ou delegue em alguém as funções e responsabilidades relevantes, pelo que a situação neste campo não é significativamente diferente. No entanto, a eliminação daquela figura vem dar reforço à necessidade de destaque do SG na estratégia da organização.

## Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015

### Gestão baseada no risco

Uma outra mudança desta versão é a introdução do conceito de **gestão baseada no risco**. Em termos práticos terá de se considerar os fatores que podem impedir a empresa de atingir seus resultados planejados.

A ideia é que o sistema passe a apoiar-se mais no **comportamento humano** do que apenas em um conjunto de procedimentos e registros.

Esta versão também solicita que as organizações levem em consideração o **feedback de todas as partes interessadas** e não apenas os feedbacks dos seus clientes.

**Na ISO 9001:2015 o pensamento baseado no risco precisa de ser considerado desde o princípio e ao longo de todo o sistema, fazendo com que as ações preventivas sejam inerentes às atividades de planejamento, operação, análise e avaliação.**

## Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015

### Gestão baseada no risco

**O Risco** é habitualmente compreendido como sendo apenas negativo; no entanto, **os efeitos do risco tanto podem ser negativos como positivos.**

Na ISO 9001:2015, riscos e oportunidades estão associados.

**Oportunidades** não são o lado positivo do risco. Uma oportunidade é um conjunto de circunstâncias que fazem com que seja possível fazer algo.

Aproveitar ou não aproveitar uma oportunidade apresenta, portanto, níveis diferentes de risco.

**O pensamento baseado no risco considera tanto a situação atual como as possibilidades de mudança.**

### Porque usar o pensamento baseado no risco?

Ao considerar o risco ao longo de todo o sistema e todo os processos, a probabilidade atingir os objetivos definidos é melhorada, o output é mais consistente e os clientes podem confiar que irão receber o produto ou serviço esperado.

O pensamento baseado no risco:

- melhora a governança
  - estabelece uma cultura proactiva de melhoria
  - assegura a consistência da qualidade de produtos e serviços
  - melhora a confiança e a satisfação dos clientes
- Organizações de sucesso incorporam intuitivamente o pensamento baseado no risco.

# Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015

## Comunicação direcionada para as partes interessadas

<http://www.revision2015.com/pt-pt/partes-interessadas-2/>

### Partes interessadas



### Comunicação interna e externa



**Não são só os clientes e os fornecedores...**  
Estado, sub-contratados, sindicatos, Banca,...

# Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015

## Documentação

1) **Declarações documentadas** que explicitem a política e os objetivos da qualidade

2) **Manual da Qualidade – “espelho da empresa”**

3) **Procedimentos documentados** específicos requeridos por esta Norma

4) Documentos necessários para a organização assegurar o planeamento, a operação e o controlo eficazes dos seus processos – **Instruções de Trabalho**

5) **Registos** requeridos por esta Norma em harmonia com outros registos necessários para outras normas ou procedimentos – atenção à pertinência e eventual repetição de registos

6) Importante assegurar que os dados recolhidos são traduzidos de modo efetivo em informação de apoio à gestão.



**Atenção à diferença entre dados e informação...**

# Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015

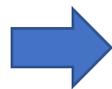
## Documentação

O Manual da Qualidade deixa de ser uma exigência formal, mas os requisitos relativos ao seu conteúdo permanecem. (Requisito 4.4 e 7.5)

### Manual da Qualidade deve incluir:

- Campos de aplicação do sistema de gestão da qualidade, incluindo detalhes e justificações para quaisquer exclusões
- Procedimentos documentados e estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade, ou referência aos mesmos
- Descrição da interação entre os processos do sistema de gestão da qualidade

Documentos



- Registos
- Informação documentada



# Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015

## Documentação

### Procedimentos documentados

Descrevem atividades das unidades funcionais individuais, necessárias para implementar os elementos do SGQ.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para **definir os controles necessários**.

### Registos

Documentos que expressam resultados obtidos ou fornecem evidência das atividades realizadas.

Os registos devem ser estabelecidos e mantidos para proporcionar evidências da conformidade com os requisitos e da operação eficaz do SGQ.

## Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015

### Documentação

#### **Não conformidades mais frequentes em relação à documentação:**

Documentos obsoletos em utilização

Documentos com alterações ou modificações não autorizadas.

Documentos de origem externa não controlados.

**Assegurar que todos dispõem da informação necessária à correta realização das suas funções!**

**Nada é deixado ao acaso; limitar as margens para o imprevisto!**

# Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015

## Documentação

### Controlo dos documentos

Deve efetuar-se o controlo dos documentos requeridos pelo SGQ: garantir que a versão atual e aprovada de todos os documentos relevantes está disponível e é utilizada no local e momento para o qual foi planeada.



- **Aprovar** os documentos quanto à sua adequação antes de serem editados
- **Rever e atualizar** os documentos quando necessário
- **Assegurar que as alterações** e o estado atual de revisão dos documentos são identificados
- **Assegurar que as versões relevantes** dos documentos aplicáveis estão **disponíveis** nos locais de utilização
- Assegurar que os documentos se **mantêm legíveis e identificáveis**
- Assegurar que os **documentos de origem externa** são identificados e a sua distribuição controlada
- **Prevenir a utilização indevida de documentos obsoletos** e para os identificar de forma apropriada se forem retidos para qualquer propósito.

Procedimento documentado para definir os **controles de registos** para:

- 1) Identificação,
- 2) Armazenamento,
- 3) Proteção,
- 4) Recuperação
- 5) Tempo de retenção
- 6) Eliminação dos registos.

### **Não conformidades mais frequentes**

- Tempos de retenção inadequados à natureza e utilização dos registos.
- Inexistência de registos formalmente requeridos pela norma



**Rever quais os registos necessários...**

# Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015

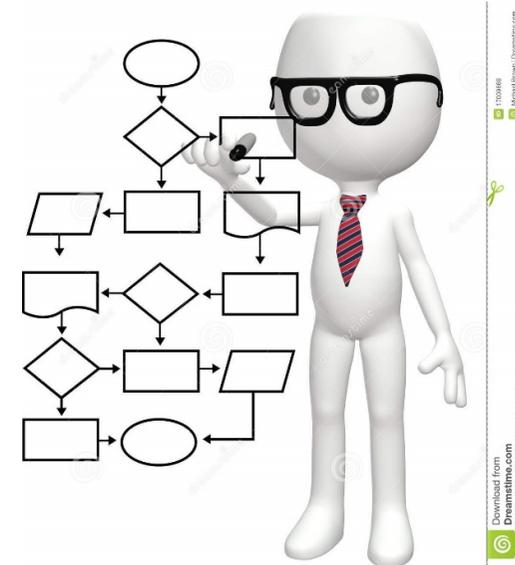
## Documentação

Podem ainda contemplar:

Legislação relevante respeitante ao fabrico dos alimentos: segurança, composições, aditivos, identificação de lotes e rastreabilidade, informação sobre rotulagem e embalagem.

A ilustração ou demonstração pode facilitar a comunicação – recurso a:

- Fluxogramas (mapas) de processos;
- Organigramas;
- Mapas de planeamento da produção;
- Listas de fornecedores qualificados/aprovados;
- Reclamações de clientes;



# Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015

## Conceitos fundamentais

### Classificação de fornecedores

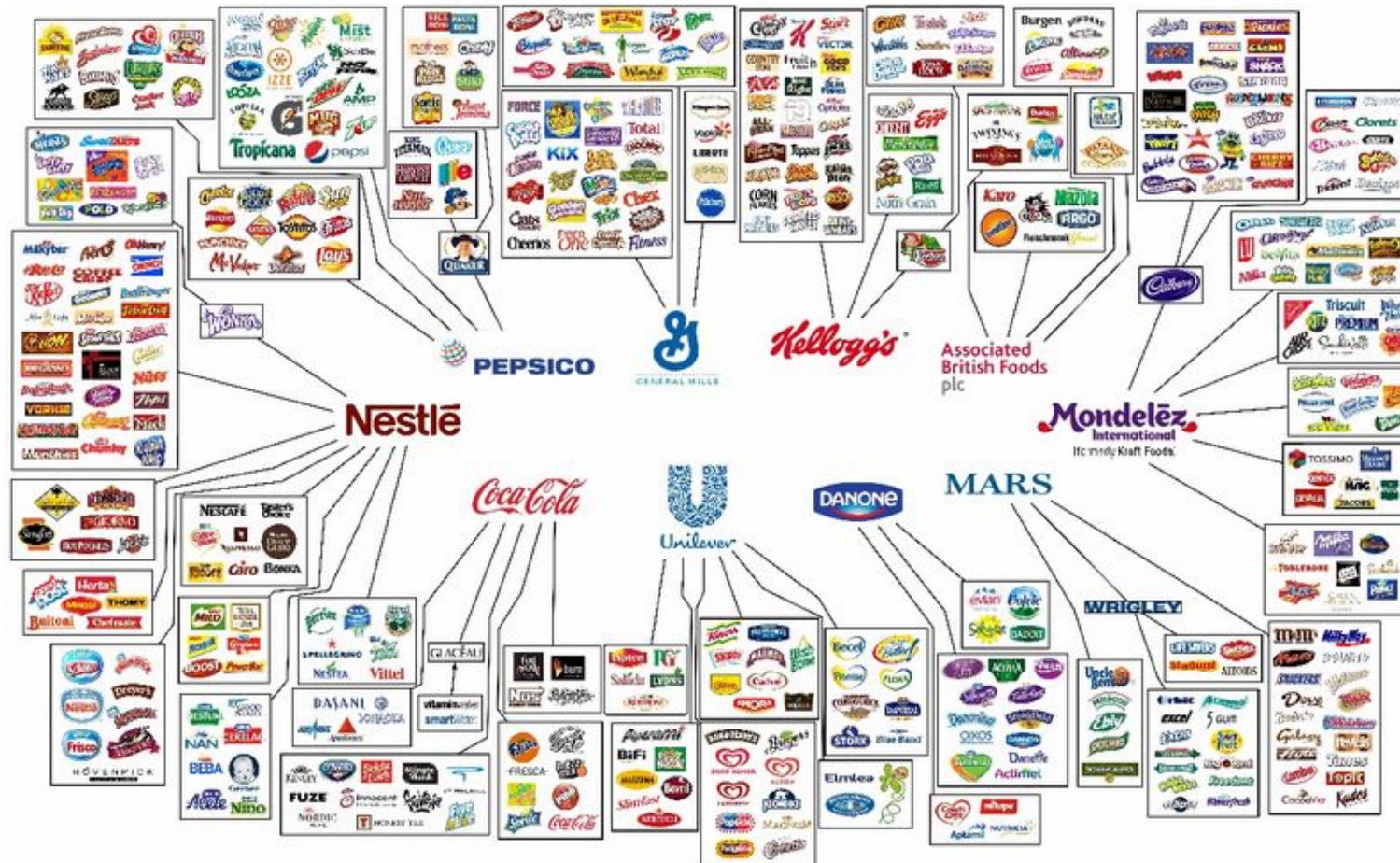
Processo muito dependente de cada empresa...



# Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015

## Conceitos fundamentais

### 7. Classificação de fornecedores



# Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015

## Conceitos fundamentais

### Análise de reclamações

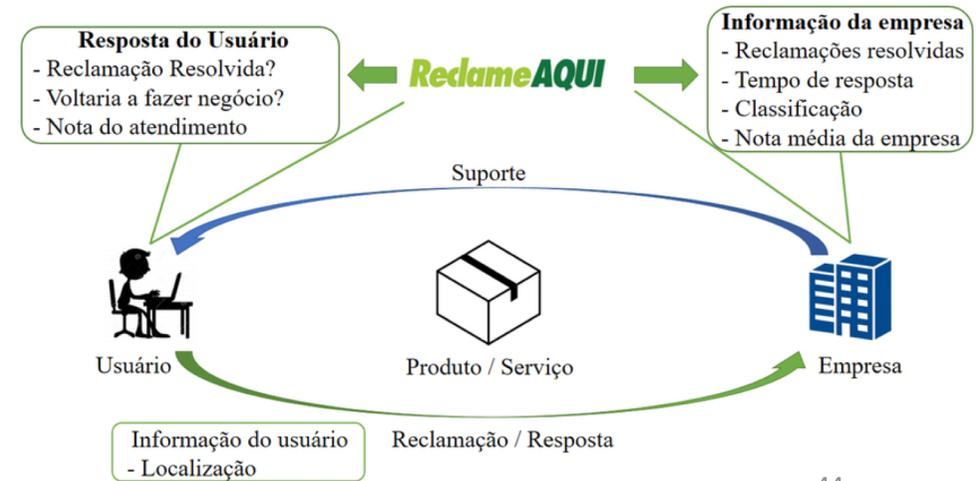
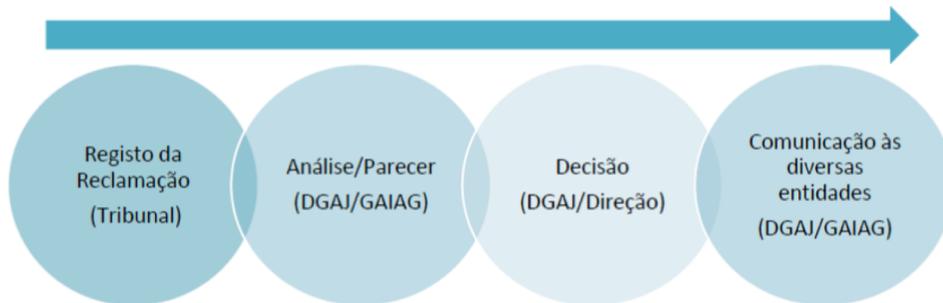
Metodologias muito específicas, dependendo da empresa  
 Salientar: fontes eficazes de registo

### Reclamações como fontes de inovação

A partir de 1 de julho de 2019, torna-se obrigatória a disponibilização do Livro de Reclamações Eletrónico, bem como a divulgação de acesso ao mesmo nos respetivos sítios da *Internet* do operador económico.



### PERCURSO DO TRATAMENTO DAS RECLAMAÇÕES



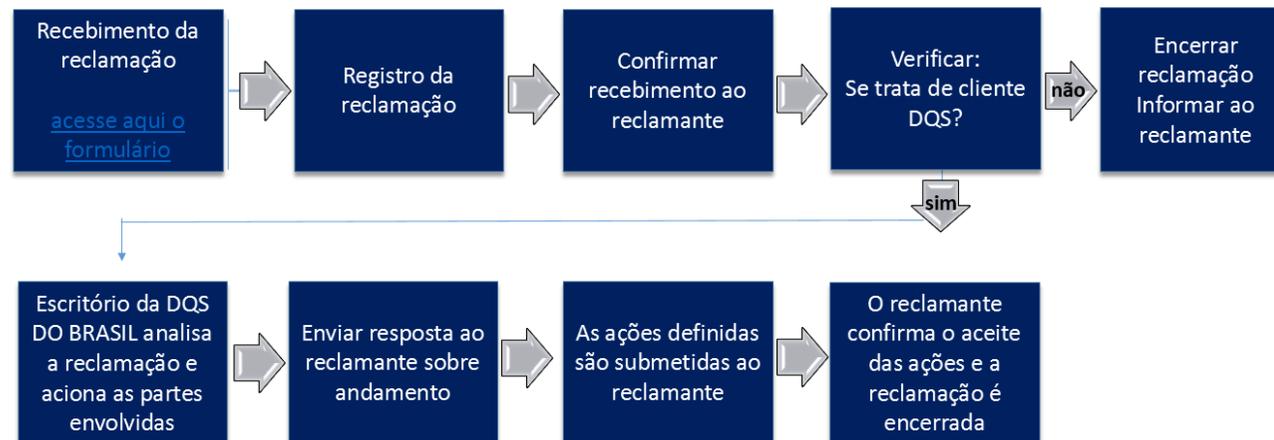
# Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9001:2015

## Conceitos fundamentais

### Análise de reclamações



### Fluxo operacional tratamento, registro de reclamações



**Considerando a complexidade de  
implementação de um sistema de Gestão  
da Qualidade, porque fazê-lo?**

Motivações de natureza comercial e/ou organizacional?

## Motivações de natureza comercial e/ou organizacional?

Podem considerar-se motivações com origem em diversos setores da empresa....

### Possíveis vantagens, de acordo com os setores:

**Marketing** → Divulgação de imagem de “empresa certificada”

**Controlo de Fornecedores** → Criação de sistemas de selecção e a avaliação orientados na preferência por fornecedores (certificados)

#### **Melhoria do desempenho das operações**

- Minimização das não conformidades;
- Redução dos custos da produção (identificação dos custos em cada ponto do processo);
- Satisfação dos utilizadores dos serviços ou produtos

#### **Melhoria das relações comerciais**

Facilidades na adjudicação de fornecimento de produtos e serviços na União Europeia e mesmo à escala mundial

## Quais poderão ser as maiores hesitações quanto à aplicação de um SGQualidade? Riscos?

- Adoção de **soluções desadequadas** às reais necessidades da organização e dos clientes
- **Sobredimensionamento dos aspetos formais** em detrimento dos aspetos operacionais e da eficácia dos processos
- **Perda de foco na satisfação do cliente** e na melhoria contínua: acontece quando o sistema da qualidade e a certificação passam a constituir um fim não um meio...
- **Reduzido envolvimento dos recursos da organização** no desenho e implementação dos processos com consequentes dificuldades acrescidas na sua implementação – desmobilização das equipas...
- Repetição desnecessária de ciclos de revisão/alteração dos fluxos
- Introdução de **fatores de desmotivação**
- Acréscimo dos **custos de implementação**

## **Implementação do Sistema da Qualidade**

**5 aspetos chave:**

- 1) Definição de estratégia (Missão, Visão e Valores)
- 2) Análise da situação de partida
- 3) A organização, a motivação e a formação dos recursos para o projeto
- 4) O planeamento e a gestão do projeto
- 5) Avaliação do sucesso e revisão do programa

## Implementação do Sistema da Qualidade

### 5 aspetos chave:

#### 2) Análise da situação de partida

**É fundamental um conhecimento detalhado da empresa para aumentar a eficácia dos programas de Gestão da Qualidade – processo introspetivo...**

Uma vez definidas de modo claro as opções estratégicas - política e objetivos, é fundamental fazer uma análise da situação da organização face às necessidades de implementação do novo modelo proposto pela norma.

O **diagnóstico inicial** deverá ser a continuidade do processo iniciado na definição da estratégia, da missão, da política e dos objetivos.

O diagnóstico deverá permitir a **obtenção das linhas mestras** para a elaboração do planeamento do projeto.

## Implementação do Sistema da Qualidade

### 5 aspetos chave:

### 3) Organização, motivação e formação dos recursos para o projeto

**GOVERNANÇA:** Estrutura, responsabilidades, autoridades, processos de comunicação horizontal e vertical (ascendente e descendente).

Níveis e âmbitos de intervenção, qualificação, formação, disponibilidade, conhecimento da organização, dos produtos e serviços e dos respetivos processos de realização.

**ORGANIZAÇÃO:** Esquematizar as relações verticais e horizontais entre áreas e pessoas, processos de troca de informação e de decisão; respeitar estruturas preexistentes e eliminar “atropelos” na nova organização

#### **FORMAÇÃO E MOTIVAÇÃO**

*Dotar as pessoas de conhecimentos técnicos e instruções claras para a execução de atividades do projeto*

*Comunicar e esclarecer os objetivos do programa, de modo a integrar todos os intervenientes – fundamental incorporar sugestões dos vários setores*

*Formação de grupos de discussão e da criação de sistemas mais ou menos abertos da participação de todos*

*Delegação de responsabilidades, como a subdivisão em grupos de trabalho*

*Promoção da autonomia de ação e decisão – estabelecer hierarquias claras e circuitos de comunicação eficazes*

*Publicação dos resultados*

*Valorização pessoal*

## Implementação do Sistema da Qualidade

### 5 aspetos chave:

#### 4) Planeamento e Gestão do Projeto

##### **Nível de detalhe do planeamento**

Depende da estrutura hierárquica das atividades a planear e da identificação da natureza das atividades elementares suscetíveis de constar no planeamento

##### **Secções ou subprojectos**

Cada secção ou subprojecto deverá ser constituído por conjuntos de atividades agregadas com base nos objetivos comuns que se integram na estratégia geral definida e que se enquadram em áreas específicas de atuação

##### **Requisitos ou processos**

Construção do planeamentos segundo áreas funcionais

##### **Atividades elementares**

... outros níveis de organização

## Implementação do Sistema da Qualidade

### 5 aspetos chave:

#### **4) Planeamento e Gestão do Projeto - nível de detalhe**

##### **Atividades elementares**

Levantamento e caracterização do processo

Seleção de indicadores a adotar em cada fase para a posterior monitorização

Análise de melhoria do processo

Implementação do processo melhorado

...

##### **Controlo da execução do plano**

Sistemas de comparação entre o que foi planeado e o que efetivamente foi realizado

## Implementação do Sistema da Qualidade

### 5 aspetos chave:

#### 5) Avaliação do Sucesso e Revisão do Programa

Avaliação do Sucesso

A avaliação depende do grau de concretização dos objetivos estabelecidos para o programa

Deverá ser realizada pela **GESTÃO DE TOPO**

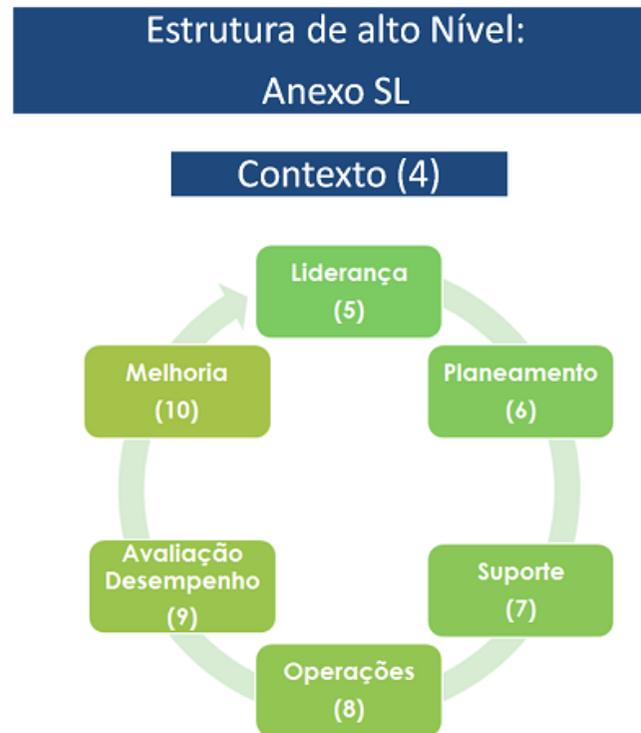
**Avaliação negativa** → Identificação das causas de insucesso →  
Proceder à revisão do programa e corrigir as causas de insucesso

**Avaliação positiva** → promover o reconhecimento de todos os que se empenharam no sucesso do programa e partilhar o sucesso com a equipa

**... REINICIAR UM NOVO CICLO DE MELHORIA**

## RUMO À INTEGRAÇÃO: ANEXO S/L

Todas as normas de sistema de gestão do futuro terão a mesma estrutura de alto nível, texto principal idêntico, bem como termos e definições comuns. Enquanto a estrutura de alto nível não possa ser modificada, podem ser acrescentadas subcláusulas e texto específico para a disciplina.



## Uma cultura de qualidade envolve:



FIGURE 1

### Pillars of a quality culture



Envolvimento da gestão de topo

Planeamento adequado

Sistema de registo e documentação eficaz

Análise de resultados

Análise de reclamações

Definição de métodos estatísticos

Programas de prevenção de não conformidades (perigos, defeitos)

Análise de causa de não conformidades

Acompanhamento da qualidade de fornecedores

Análise de custos da não qualidade

Auditorias