



**Universidade do Minho**  
Escola de Engenharia

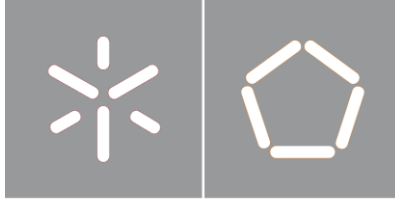
Proposta de transição da norma NP EN ISO 9001:2008 para a  
norma NP EN ISO 9001:2015 numa empresa de produção de  
linhas de costura

Carlos Diogo Viegas de Freitas

Carlos Diogo Viegas de Freitas

Proposta de transição da norma NP EN ISO  
9001:2008 para a NP EN ISO 9001:2015 numa  
empresa de produção de linhas de costura





**Universidade do Minho**

Escola de Engenharia

Carlos Diogo Viegas de Freitas

Proposta de transição da norma NP EN ISO 9001:2008 para a norma NP EN ISO 9001:2015 numa empresa de produção de linhas de costura

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Engenharia e Gestão da Qualidade

Trabalho efetuado sob a orientação do(a)

**Professor(a) Doutor(a) Paulo Alexandre da Costa Araújo Sampaio**

## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### *Licença concedida aos utilizadores deste trabalho*



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações**

**CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação não seria possível sem o contributo e o apoio que algumas pessoas me prestaram. Assim, e em primeiro lugar, agradeço ao Professor Doutor Paulo Alexandre da Costa Araújo Sampaio que me acompanhou desde o início como orientador da minha dissertação, por todo o apoio e disponibilidade, pelas trocas de ideias e pelas sugestões e supervisão ao longo do projeto.

Quero agradecer a Liconfe- Linhas industriais. S.A, mais concretamente ao departamento de Produção e ao departamento de Manutenção e Qualidade, por esta oportunidade sem a qual não seria possível realizar a dissertação.

Agradeço à Engenheira Elisete Reis e à sua equipa pelo acompanhamento e disponibilidade, no esclarecimento de dúvidas e transmissão de conhecimento.

Gostaria de agradecer ao Engenheiro Aurélio Carvalho, pela receptividade e disponibilidade e pelo conhecimento e informação partilhados sobre as questões técnicas que foram bastantes importantes para o desenvolvimento desta dissertação.

Por último, gostaria de agradecer à minha família por toda a motivação e apoio que me transmitiram em todos os momentos.

## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Proposta de transição da norma ISO 9001:2008 para a norma ISO 9001:2015 numa empresa de produção de linhas de costura

## RESUMO

O projeto efetuado na presente dissertação consistiu na elaboração de uma proposta de transição do sistema de gestão da qualidade da norma NP EN ISO 9001:2008 para a norma NP EN ISO 9001:2015, realizada numa empresa de produção de linhas de costura.

Para a implementação da nova versão da ISO 9001, foi efetuada numa fase inicial, a leitura e a interpretação da norma NP EN ISO 9001:2015, bem como o conhecimento das infraestruturas e dos processos da empresa.

Numa segunda fase, foi realizado o levantamento da documentação de suporte ao SGQ por todas as áreas da empresa, de forma a cumprir cada um dos requisitos da nova norma. Com base no levantamento da documentação, houve a necessidade de responder a todos os requisitos da norma devido à empresa não utilizar o SGQ desde a sua última certificação e os processos existentes careciam de atualização do conteúdo devido a não estar dentro da realidade da empresa. De forma a saber o ponto de situação do SGQ da empresa foi realizado uma *checklist* com o objetivo de identificar as lacunas existentes no SGQ.

Para responder aos requisitos de modo a ficarem em conformidade com a norma, foi necessário atualizar e desenvolver processos, procedimentos e modelos de registo que contribuíram para simplificação e melhor organização do sistema de gestão da empresa.

Todos os objetivos do projeto foram respondidos e atingidos, contudo não foi possível realizar a fase de verificação após a implementação dos novos requisitos (*Check*), nem a fase de implementação das correções possivelmente necessárias recolhidas durante a fase de verificação (*Act*) por isso vai ser necessário um trabalho de continuação.

## PALAVRAS-CHAVE

ISO 9001:2015, PDCA, Requisitos, SGQ, Transição

Proposal for the transition from ISO 9001:2008 to ISO 9001:2015 in a sewing thread production company

## **ABSTRACT**

The project carried out in this dissertation consisted in the preparation of a proposal for the transition of the quality management system from NP EN ISO 9001:2008 to NP EN ISO 9001:2015, held in a sewing thread production company.

In order to implement the new version of ISO 9001, NP EN ISO 9001:2015 was initially read and interpreted, as well as the knowledge of the company's infrastructures and processes.

After the initial phase, a survey of support documentation for the SGQ was conducted by all areas of the company, in order to meet each of the requirements of the new standard.

Based on the documentation survey, there was need to meet all the requirements of the standard due to the company not using the SGQ since its last certification and the existing processes needed updating of the content due to not being within the reality of the company. To know the situation of the SGQ of the company was carried out a check list in order to identify the gaps in the SGQ.

To meet the requirements in order to comply with the standard, it was necessary to update and develop processes, procedures and registration models that contributed to the simplification and better organization of the management system.

All the objectives of the project have been met and achieved, however it was not possible to carry out the verification phase after the implementation of the new requirement (check), nor the implementation phase of the possibly during the verification phase (act) so a continuation work be necessary.

## **KEYWORDS**

NP EN ISO 9001:2015, PDCA, Requirements, SGQ, Transition



## ÍNDICE

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tabelas.....	xiv
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos.....	xvi
1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento.....	1
1.2. Objetivos.....	1
1.3. Estrutura da Dissertação.....	2
2. Revisão da Literatura.....	4
2.1. Conceito Qualidade.....	4
2.2. Sistema de Gestão da Qualidade.....	5
2.2.1. Contextualização.....	5
2.2.2. Benefícios e Custos de um Sistema de Gestão da Qualidade.....	6
2.2.3. Etapas de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade.....	7
2.2.4. Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade.....	9
2.3. Família ISO 9000.....	11
2.3.1. Norma ISO 9001 e sua evolução histórica.....	12
2.3.2. Principais alterações da norma ISO 9001:2015.....	14
2.4. Metodologia abordada pela ISO 9001:2015.....	15
2.4.1. Princípios de Gestão da Qualidade.....	15
2.4.2. Abordagem por processos e ciclo PDCA.....	16
2.4.3. Pensamento baseado no Risco.....	18
3. Apresentação da Empresa.....	21
3.1. Caraterização da Empresa.....	21
3.2. Estrutura Organizacional.....	22
3.3. Produto.....	23
4. Metodologia.....	25
5. Levantamento e diagnostico para a implementação da norma ISO 9001:2015.....	27
6. Transição da empresa para a norma ISO 9001:2015.....	29
6.1. Requisito N°4 - Contexto da Organização.....	29
6.1.1. Compreender a empresa e o seu contexto.....	29

6.1.2.	Compreender as necessidades e expetativas das partes interessadas .....	30
6.1.3.	Determinar o âmbito do sistema do Sistema de Gestão da Qualidade .....	31
6.1.4.	Sistema de Gestão da Qualidade e respetivos processos .....	32
6.1.5.	Manual da Qualidade .....	37
6.2.	Requisito nº 5 - Liderança .....	37
6.2.1.	Liderança e compromisso .....	37
6.2.2.	Foco no cliente .....	38
6.2.3.	Funções, Responsabilidade e Autoridades Organizacionais .....	38
6.3.	Requisito N°6 - Planeamento.....	40
6.3.1.	Ações para tratar Riscos e Oportunidades .....	40
6.3.2.	Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir.....	42
6.4.	Requisito N°7 - Suporte.....	43
6.4.1.	Pessoas.....	43
6.4.2.	Ambiente para a operacionalização dos processos .....	45
6.4.3.	Recursos de monitorização e medição.....	46
6.4.4.	Conhecimento Organizacional .....	49
6.4.5.	Competências.....	50
6.4.6.	Comunicação.....	53
6.4.7.	Informação Documentada .....	53
6.5.	Requisito N°8 - Operacionalização .....	55
6.5.1.	Requisitos para produtos e serviços .....	55
6.5.2.	Design e Desenvolvimento de Produtos e serviços .....	58
6.5.3.	Controlo de processos, produtos e serviços de fornecedores.....	60
6.5.4.	Produção e Prestação de Serviços.....	65
6.5.5.	Controlo de saídas não conformes .....	67
6.6.	Requisito N°9 - Avaliação do Desempenho.....	67
6.6.1.	Satisfação do cliente .....	67
6.6.2.	Auditoria Interna .....	69
6.6.3.	Revisão pela Gestão.....	71
6.7.	Requisito N°10 - Melhoria.....	73
6.7.1.	Não conformidades e Ação Corretiva .....	73
6.7.2.	Melhoria continua .....	78
7.	Análise de dados.....	79

7.1. Satisfação dos colaboradores .....	79
7.2. Satisfação dos clientes .....	81
7.3. Índice de reclamações .....	83
8. Conclusão.....	85
Referências Bibliográficas .....	87
ANEXOS .....	89
Anexo 1 - Autorização para utilização de dados e imagens.....	90
Anexo 2 - Manual da Qualidade.....	91
Anexo 3 - Plano da qualidade .....	96
Anexo 4 - Ficha de Admissão do colaborador .....	97
APÊNDICES.....	98
Apêndice 1 - Checklist de diagnóstico.....	99
Apêndice 2 - Ficha de Função .....	101
Apêndice 3 - Ficha de Processo “Gestão da Qualidade”.....	102
Apêndice 4 - Procedimento “Gestão de Risco” .....	103
Apêndice 5 - Avaliação de Riscos e Oportunidades .....	104
Apêndice 6 - Procedimento “admissão e integração de colaboradores” .....	105
Apêndice 7 - Avaliação da satisfação do trabalhador.....	106
Apêndice 8 - Manual de Acolhimento .....	107
Apêndice 9 - Ficha de Processo “Gestão de Manutenção e Infraestruturas” .....	111
Apêndice 10 - Procedimento “Manutenção e Infraestruturas” .....	112
Apêndice 11 - Procedimento “gestão de recursos de monitorização e medição” .....	114
Apêndice 12 - Ficha de processo “gestão de pessoas” .....	115
Apêndice 13 - Procedimento “formação” .....	116
Apêndice 14 - Matriz de Competências .....	117
Apêndice 15 - Ficha de Processo “Gestão de Comunicação” .....	118
Apêndice 16 - Procedimento “Comunicação Interna e Externa” .....	119
Apêndice 17 - Procedimento “Gestão de Informação Documentada” .....	120
Apêndice 18 - Ficha de Processo “Gestão Comercial” .....	122
Apêndice 19 - Procedimento “Comercial e expedição” .....	123
Apêndice 20 - Procedimento “Gestão de Clientes” .....	124
Apêndice 21 - Procedimento “Tratamento de Amostras” .....	125
Apêndice 22 - Ficha de processo “Design e Desenvolvimento” .....	126

Apêndice 23 - Procedimento “Design e Desenvolvimento” .....	127
Apêndice 24 - Ficha de Processo “Gestão de Compras” .....	128
Apêndice 25 - Procedimento “Compras” .....	129
Apêndice 26 - Procedimento “Receção e Inspeção” .....	130
Apêndice 27 - Procedimento “Seleção e Avaliação dos fornecedores” .....	131
Apêndice 28 - Modelo “Avaliação continua do fornecedor” .....	132
Apêndice 29 - Ficha de Processo “Gestão de Produção” .....	133
Apêndice 30 - Procedimento “Produção” .....	134
Apêndice 31 - Procedimento “Avaliação da satisfação dos clientes” .....	135
Apêndice 32 - Análise da satisfação dos cliente .....	136
Apêndice 33 - Procedimento “Auditorias de Qualidade” .....	137
Apêndice 34 - Ficha de Processo “Gestão Estratégica” .....	138
Apêndice 35 - Procedimento “Revisão pela gestão” .....	139
Apêndice 36 - Ficha de Processo “Não conformidades e ações corretivas e oportunidades de melhoria” .....	140
Apêndice 37 - Procedimento “Não conformidades, ações corretivas e oportunidades de melhoria” .....	141
Apêndice 38 - Plano de Ações.....	142
Apêndice 39 - Procedimento “Gestão de Reclamações” .....	143
Apêndice 40 - Modelo “Ficha de reclamação” .....	144
Apêndice 41 - Tratamento de Reclamações.....	145

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Família ISO 9000.....	12
Figura 2- Evolução da ISO 9001.....	13
Figura 3- Revisão dos princípios da gestão da qualidade.....	16
Figura 4- Princípios de Gestão da qualidade .....	16
Figura 5- Representação esquemática dos elementos de um processo simples.....	17
Figura 6- Ciclo PDCA .....	18
Figura 7- Logotipo da Liconfe – Linhas Industriais S.A.....	21
Figura 8- Produto Acabado da Empresa .....	22
Figura 9- Organograma da empresa .....	23
Figura 10- Metodologia aplicada no projeto. ....	25
Figura 11- Novo mapa de processos .....	33
Figura 12- Excerto de um exemplo de uma ficha de processo criado .....	34
Figura 13- Excerto de um exemplo de um procedimento .....	35
Figura 14- Excerto de um exemplo de um modelo de registo .....	35
Figura 15- Matriz de avaliação de riscos e oportunidades .....	42
Figura 16- Modelo “Questionário do colaborador” .....	44
Figura 17- Excerto do modelo “avaliação da satisfação dos colaboradores” .....	44
Figura 18- Ficha técnica criada para cada máquina.....	46
Figura 19- Modelo criado para o Plano de Manutenção .....	47
Figura 20- Modelo criado para registo de avaria .....	47
Figura 21- Modelo criado “Ficha individual do RMM”.....	48
Figura 22- Modelo do Plano de calibração.....	48
Figura 23- Modelo criado “Levantamento das necessidades de formação” .....	50
Figura 24- Modelo criado “Plano Anual de Formação”.....	51
Figura 25- Modelo criado relativo à avaliação da formação .....	52
Figura 26- Excerto da Matriz de Competência.....	52
Figura 27- Plano de comunicação .....	53
Figura 28- Modelo de tabela de codificação.....	54
Figura 29- Modelo tabela de alterações/revisão .....	54
Figura 30- Modelo relativo ao controlo e distribuição .....	55
Figura 31- Modelo criado relatório de visita ao cliente.....	56

Figura 32- Plano de visitas ao cliente .....	56
Figura 33- Modelo registo e controlo de amostras .....	57
Figura 34- Modelo de etiqueta para amostras.....	57
Figura 35- Modelo criado para o desenvolvimento de novos produtos .....	59
Figura 36- Plano de inspeção.....	61
Figura 37- Boletim de Inspeção.....	61
Figura 38- Modelo criado para não conformidade de fornecedores externos.....	62
Figura 39- Modelo “Lista de Fornecedores externos qualificados” .....	63
Figura 40- Modelo criado “Cadastro e registo do fornecedor” .....	63
Figura 41- Excerto do modelo criado “Avaliação do Fornecedor Externo” .....	64
Figura 42- Modelo antigo do modelo avaliação de fornecedor .....	64
Figura 43- Modelo Inquérito de avaliação da satisfação dos clientes .....	68
Figura 44- Excerto do modelo Avaliação da satisfação dos clientes .....	69
Figura 45- Modelo criado para plano de auditorias .....	70
Figura 46- Plano específico da Auditoria Interna .....	70
Figura 47- Modelo criado para o relatório de auditoria interna.....	71
Figura 48- Modelo criado ata de reunião para a revisão .....	73
Figura 49- Modelo “Relatório de não conformidade” .....	74
Figura 50- Modelo “Solicitação de sugestões ou oportunidades de melhoria” .....	75
Figura 51- Excerto do modelo criado para o plano de ações .....	76
Figura 52- Excerto do modelo criado para ficha de reclamação.....	76
Figura 53- Excerto do modelo Tratamento de reclamações – Registo de reclamações.....	77
Figura 54- Excerto do modelo Tratamento de reclamações – Análise de reclamações .....	77
Figura 55- Avaliação da satisfação do departamento Administrativo e Financeiro .....	79
Figura 56- Avaliação da satisfação do departamento Produção .....	80
Figura 57- Avaliação da satisfação do departamento Comercial .....	80
Figura 58- Avaliação da satisfação do departamento Manutenção e Qualidade.....	80
Figura 59- Satisfação dos clientes quanto ao atendimento e comunicação .....	81
Figura 60- Satisfação dos clientes quanto à competência técnica .....	82
Figura 61- Satisfação dos clientes quanto ao produtos e serviços .....	82
Figura 62- Satisfação global dos clientes .....	82
Figura 63- Tipo de produtos reclamados pelos clientes.....	83

Figura 64- Defeitos reclamados pelos clientes .....	83
Figura 65- Responsáveis pelas reclamações.....	84

Os seguintes intervalos de figuras, nomeadamente, da Figura 7 à 9 estão abrangidos pela autorização emanada pela empresa Liconfe - Linhas Industriais S.A , presente no Anexo 1.

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Principais alterações da versão 2008 para a versão 2015.....	15
Tabela 2 - Clausulas da ISO 9001:2015 onde o risco é tratado. ....	19
Tabela 3 - Tipos de fio fornecido pela empresa.....	24
Tabela 4 - Análise SWOT da empresa.....	30
Tabela 5 - Matriz das partes interessadas relevantes .....	31
Tabela 6 - Matriz de Processos da empresa .....	36
Tabela 7- Mapa de responsáveis pelo processo .....	39
Tabela 8 - Classificação da probabilidade: Verossimilhança .....	40
Tabela 9- Cassificação da probabilidade: Impacto .....	40
Tabela 10- Tabela de classificação de Risco .....	41
Tabela 11- Tabela Grau de Risco.....	41
Tabela 12- Informação documentada criada para o processo Gestão de Qualidade (Análise e Gestão de Riscos) .....	42
Tabela 13- Informação documentada para o processo Gestão de Pessoas (Admissão e integração dos colaboradores) .....	45
Tabela 14- Plano de gestão de conhecimento.....	49
Tabela 15- Documentos criados para o processo Gestão de Pessoas (Formação) .....	52
Tabela 16- Informação documentada criada para o processo Gestão da Qualidade (Gestão de Informação documentada) .....	55
Tabela 17- Informação documentada criada para o processo Gestão comercial .....	58
Tabela 18- Informação documentada criada para o processo Design e desenvolvimento .....	59
Tabela 19- Informação documentada criada para o processo Gestão de compras .....	65
Tabela 20- Informação documentada criada para o processo Gestão da Qualidade (Avaliação da satisfação dos clientes) .....	69
Tabela 21- Informação documentada criada para o processo Gestão da Qualidade (Auditoria Interna) .....	71
Tabela 22- Informação documentada criada para o processo gestão Estratégica (Revisão pela gestão) .....	73
Tabela 23- Informação documentada criada para o processo Não conformidade, ações corretivas, reclamações e oportunidades de melhoria .....	77



Tabela 24- Resolução de uma não conformidade na empresa .....	78
---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

ATP - Associação têxtil e vestuário de Portugal

Citeve – Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal

DAF- Departamento Administrativo e Financeiro

DQM – Departamento de Qualidade e Manutenção

DP – Departamento de Produção

DC – Departamento Comercial

EN – *Europe Standard*

ISO – *International Organization of Standardization*

MQ- Manual de Qualidade

Mod – Modelo de registo

NP – Norma Portuguesa

*Oeko-Tex* - Certificado internacional para matérias-primas, produtos intermédios e finais do setor têxtil

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SWOT- *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*

PO – Procedimento

PG- Processo de Gestão

PS- Processo de Suporte

PR- Processo de Realização

P&S - Produtos e Serviços

PDCA – *Plan, Do, Check, Act*

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Enquadramento

A indústria têxtil tem uma grande representação na indústria portuguesa, destacando o importante papel que desempenha em termos de emprego. A mudança no paradigma econômico, a transformação acelerada das preferências do consumidor e a evolução da tecnologia foram alguns dos problemas detetados na indústria têxtil. Todos estes fatores exigiram às empresas têxteis uma nova dinâmica e flexibilidade competitiva tanto no que diz respeito aos produtos, bem como, aos processos produtivos e estruturas de gestão.

A maior parte das empresas têxteis veem a implementação do sistema de gestão da qualidade segundo a norma NP EN ISO 9001:2015 como um dos pré-requisitos para aumentar a competitividade e a sobrevivência no mercado. Além de melhorar a imagem da empresa, é um ponto essencial para o mercado externo (exportação).

A indústria têxtil tem uma grande preocupação na relação entre a qualidade das matérias-primas e a qualidade do produto final. A qualidade do produto é analisada considerando diversos elementos, como as características técnicas, o design, a fiabilidade, a segurança, a informação sobre os produtos, entre outros. A norma ISO permite que a indústria aumente a qualidade da entrada de matérias-primas, reforçando assim a qualidade do produto final. Através do controlo de qualidade são tomadas ações que asseguram que as operações produzem produtos de acordo com os padrões de qualidade requeridos.

O sistema de gestão da qualidade é entendido como a filosofia e prática de gestão que se traduz no envolvimento de todos os que trabalham na organização num processo de cooperação que se concretize no fornecimento de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes (Pinto & Soares, 2011). É, portanto, a cultura da organização que permite fornecer produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes.

No entanto a introdução e manutenção do sistema de gestão da qualidade pode ser um processo demorado e difícil, que requer o envolvimento de todos os funcionários, isso resultará num melhor empenho da gestão e uma satisfação das partes interessadas.

## 1.2. Objetivos

Esta dissertação tem como principal objetivo a transição do Sistema do Gestão da Qualidade

baseado na norma NP EN ISO 9001:2008 para a norma NP EN ISO 9001:2015, com a finalidade de melhorar o desempenho da empresa, isto é, que permita crescer e evoluir de uma forma consistente, sustentável e responsável.

A Liconfe - Linhas Industriais S.A é uma empresa que atualmente não possui um Sistema de Gestão da Qualidade certificado, no entanto tem como objetivo num futuro próximo submeter-se à avaliação para a sua certificação pela norma EN NP ISO 9001:2015. No sentido de atingir o principal objetivo foi necessário estabelecer os seguintes objetivos:

- Tomar conhecimento e levantamento da documentação dos diversos departamentos inerentes ao SGQ;
- Criação de uma *checklist* de diagnóstico para verificar o cumprimento dos requisitos normativos da EN NP ISO 9001:2015;
- Identificar e abordar as principais alterações à nova norma e elaborar a documentação necessária para garantir a conformidade dos novos requisitos.

Ainda neste projeto procurou-se não só verificar as principais alterações da norma NP EN ISO 9001:2015 face à versão 2008, como também verificar o grau de cumprimento geral dos restantes requisitos da norma.

### 1.3. Estrutura da Dissertação

O capítulo 1 consiste numa introdução, em que descreve o enquadramento do tema, a definição dos objetivos e a estrutura da dissertação.

O capítulo 2 faz uma breve revisão bibliográfica, no qual auxiliou para uma melhor compreensão da norma NP EN ISO 9001:2015. Neste capítulo foi estudado o conceito de qualidade, a sua evolução da ISO até aos dias de hoje, os princípios de gestão de qualidade, as principais alterações da norma NP EN ISO 9001:2015 face à versão 2008, abordagem por processos e o ciclo PDCA, os benefícios da implementação de um sistema de gestão da qualidade e as etapas de implementação do sistema de gestão da qualidade.

O capítulo 3 faz uma apresentação e uma contextualização da empresa onde foi desenvolvido o projeto, no qual foi realizado uma breve apresentação da empresa, explicado a estrutura organizacional da empresa e os produtos que a empresa coloca no mercado.

O capítulo 4 faz uma apresentação da metodologia utilizada para a implementação da norma NP EN ISO 9001:2015.

No capítulo 5 é efetuado o levantamento da documentação no âmbito do SGQ e posteriormente realizado uma *Checklist* baseado nos requisitos da norma ISO 9001:2015 para o respetivo diagnóstico.

O capítulo 6 faz uma descrição do estudo da norma NP EN ISO 9001:2015 e a sua aplicabilidade em contexto real, demonstrado com documentos e registos criados no âmbito da Qualidade da empresa.

O capítulo 7 faz uma análise da satisfação dos colaboradores, satisfação dos clientes e tratamento de reclamações de acordo com os modelos criados.

No capítulo 8 estão apresentadas as conclusões do projeto desenvolvido.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Conceito Qualidade

Segundo Pinto (2017, p. 1), a definição mais atual de qualidade é encontrada na norma NP EN ISO 9001:2015 que define 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 os desempenhos pretendidos, mas também o valor percebido e benefício para o cliente”.

A qualidade é um conceito subjetivo que está relacionado diretamente com as percepções de cada indivíduo. Diversos fatores, como a cultura, o tipo de produto ou o serviço prestado, as necessidades e expectativas, influenciam diretamente a definição de qualidade (Saraiva & Rolo, 2009). Porém, para alcançar a definição de Qualidade houve a necessidade de vários mestres contribuírem para a mesma. Alguns dos mestres que participaram na definição de qualidade ao longo do tempo foi: *Philip Crosby*, *Armand Feigenbaum*, *Karou Ishikawa*, *Genichi Taguchi*, *William Edwards Deming*, e *Joseph Moses Juran*. Cada um destes gurus contribuíram para a definição de qualidade através do desenvolvimento de conceitos e técnicas específicas.

*Phillip Crosby* em 1979 tem um contributo fundamental para a teoria da qualidade ao defender o conceito de zero defeitos ou produção sem defeito. Tal como *Deming*, *Crosby* define qualidade em termos de conformidade do produto com as suas especificações técnicas, mas introduz a ideia de que a qualidade é grátis, compensa sempre o investimento, desde que se garanta que o processo vai produzir bem à primeira, “*right first time*” (Gomes, 2004).

*Armand Feigenbaum* em 1983 defende que a qualidade deve ser projetada e incorporada nos produtos, não podendo ser obtida apenas a partir da sua inspeção. *Armand Feigenbaum* propôs a expressão “controlo da qualidade total”, um reforço da ideia de que a qualidade resulta de um esforço de todos os indivíduos que colaboram com uma organização e não de apenas um grupo de projeto. *Feigenbaum* vem dar ênfase à melhoria da comunicação entre departamentos funcionais, em particular a nível de controlo de design, controlo de materiais e produção, como forma de promover melhorias da qualidade (Gomes, 2004).

*Karou Ishikawa* em 1985 desenvolveu o conceito de qualidade, que consiste na prática em desenvolver, produzir e fornecer um produto que é o mais económico, útil e que satisfaz por completo as necessidades do cliente. Passou-se a valorizar o planeamento e o estabelecimento de padrões da qualidade sem, no entanto, abandonar as técnicas estatísticas (Gomes, 2004).

*Genichi Taguchi* em 1986 contribuiu de forma importante para a teoria da qualidade e para o conjunto de ferramentas da qualidade. *Genichi Taguchi* defende que a qualidade deve ser garantida através do design dos produtos. Se o design não facilitar a produção com qualidade, os esforços de melhoria a nível do processo produtivo vão ser em grande parte frustrados (Gomes, 2004).

*William Edwards Deming* em 1986 definiu qualidade como conformidade de um produto com as especificações técnicas que lhe foram atribuídas. *Deming* tinha uma filosofia de qualidade que resulta da combinação dos seus conhecimentos técnicos com a sua experiência ao nível de implementação de técnicas de qualidade em organizações como o Estados Unidos e Japão. *Deming* estava convencido que para uma organização manter a ênfase necessária na qualidade era imprescindível o empenho continuado da gestão de topo. Sem uma estrutura adequada que possibilitasse a transformação da própria organização, de nada serviriam os esforços dos trabalhadores (Gomes, 2004).

*Joseph Moses Juran* em 1993, um dos grandes impulsionadores da qualidade no pós-guerra, definiu a qualidade, de forma simples e sucinta, como a “aptidão para o uso”, ou seja, diz-se que um produto ou serviço tem qualidade quando é adequado às exigências e expectativas dos utilizadores e, por isso, os deixa satisfeitos.

Em suma, para existir qualidade é necessário que as organizações formem, motivem e compensem adequadamente os colaboradores, administrem criteriosamente as expectativas e perceções dos seus clientes - prometendo só o que têm a certeza de que conseguem cumprir - e estabeleçam indicadores que lhes permitam gerir e manter o nível de qualidade do produto/serviço prestado.

Com esta breve análise da história da qualidade, permite-nos entender melhor o significado do conceito de qualidade.

## 2.2. Sistema de Gestão da Qualidade

### 2.2.1. Contextualização

Atualmente, o sistema de gestão de qualidade é uma prioridade para as organizações, devido às partes interessadas estarem cada vez mais informados, exigentes e com maior conhecimento em relação ao mercado.

Para a norma ISO 9001:2015, a adoção de um sistema de gestão de qualidade é uma decisão estratégica por parte de uma organização que pode ajudar a melhorar o seu desempenho global e proporcionar uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável (IPQ, 2015b).

O sistema de gestão da qualidade baseia-se na melhoria contínua dos processos da organização, de forma a garantir a capacidade da organização a fim de oferecer produtos de alta qualidade de uma maneira custo benefício (Spector & Beer, 1994).

Um sistema de gestão da qualidade é um conjunto de procedimentos, processos e de recursos utilizados para implementar a gestão da qualidade. Um sistema visa abordar de forma sistemática as atividades que contribuem afetar a qualidade, desde a concepção à assistência pós-venda, fornecendo a disciplina necessária para assegurar que os procedimentos aplicáveis são cumpridos e a evidência objetiva que tal assim aconteceu. O sistema deve assim diminuir significativamente a variabilidade não desejada na produção, o risco de falha de um produto e, portanto, o risco de insatisfação (Furtado, 2003).

#### 2.2.2. Benefícios e Custos de um Sistema de Gestão da Qualidade

O sistema de gestão de qualidade obriga as organizações a adotar um conjunto de requisitos para abordarem, de forma sistemática e padronizada às suas atividades, de modo a melhorar o seu desempenho e conhecer e satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes (Pinto, 2017).

O sistema de gestão da qualidade procura ajudar a organização a definir, implementar, manter e melhorar estratégias pró-ativas para identificar e resolver problemas de qualidade antes que estes originem perdas ou reclamações. De uma forma mais sucinta, pode-se apontar o seguinte conjunto de benefícios:

- Melhoria da qualidade dos produtos/serviços;
- Fomento do envolvimento dos colaboradores;
- Melhoria da satisfação dos clientes;
- Melhoria da imagem e da posição competitiva da organização nos mercados;
- Aumento da produtividade;
- Garantia da manutenção dos postos de trabalho.

No entanto, começa a existir alguma preocupação, por parte das organizações com a relação dos custos/benefícios decorrentes do cumprimento das suas obrigações com os clientes, bem como



de outras iniciativas voluntárias no domínio da promoção da qualidade, numa lógica de a encarar como um investimento estratégico e não como um mero custo que importa minimizar.

Contudo, para implementar um sistema de gestão da qualidade numa organização acarreta custos, principalmente, à necessidade de afetação de recursos humanos e materiais, nomeadamente:

- Afetação de meios materiais para a implementação do sistema;
- Tempo dispendido pelo envolvimento da administração no acompanhamento das diversas atividades;
- Investimento na formação dos recursos humanos (Pinto & Soares, 2011).

### 2.2.3. Etapas de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade

A implementação de um sistema de gestão da qualidade é estabelecida através de uma estrutura por várias fases. A implementação difere consoante a dimensão e o tipo da atividade da organização. A estrutura pode ser dividida em doze etapas que não tem necessariamente fronteiras estanques, ou seja, existem interseções entre atividades inseridas em etapas diferentes. Como referido anteriormente, são necessárias 12 etapas para a sua correta implementação, a numeração apresentada representa a ordenação temporal de desenvolvimento das etapas, mas esta ordenação não é rígida, havendo atividades inseridas em etapas distintas que, por razões de eficiência, podem e devem decorrer em simultâneo (Pinto & Soares, 2011).

As 12 etapas do SGQ são fundamentais para a sua implementação. A 13 etapa não é fundamental sendo, no entanto, a ambição final da maior parte das organizações que se comprometem a implementar um SGQ cumprindo os requisitos da norma ISO 9001.

1. **Comprometimento da gestão:** o comprometimento da gestão de topo da organização é primordial na determinação, a todos os níveis, dos objetivos a atingir e na criação das condições humanas e materiais que permitam aos colaboradores atingir os objetivos traçados. A gestão de topo deve ainda liderar, quer na fase da implementação, quer na manutenção e na revisão do SGQ.
2. **Identificação do contexto da Organização:** a norma ISO 9001:20015 requer que a organização determine o contexto específico do negócio no qual operam, para garantirem que o SGQ é apropriado a esse contexto.
3. **Seleção da Equipa de trabalho:** nesta fase devem selecionar os colaboradores que mais diretamente, vão participar no processo de implementação do SGQ. A equipa deve ser

coordenado pelo gestor do SGQ, o qual tem um papel importante no processo. Além de conhecimentos específicos da qualidade, o gestor do SGQ deve ter a facilidade de comunicação, acesso fácil aos membros da organização, conhecimento da instituição, etc. Deve igualmente ser criada uma equipa em função de periodicamente, efetuar uma análise crítica das partes do sistema de qualidades já implementadas.

4. **Elaboração e divulgação da política de qualidade:** a política de qualidade expressa o comprometimento da organização com os princípios da qualidade. A política pode ser elaborada pela equipa de projeto, mas tem de ser promulgada pela gestão de topo. A política tem de ser comunicada a todos os colaboradores (que a devem compreender) e estar à disposição das partes interessadas.
5. **Definição e divulgação dos objetivos:** a gestão de topo deve, com a colaboração dos diretores e da equipa de projeto SGQ, estabelecer os objetivos da qualidade que se propõe atingir. Os objetivos devem ser ambiciosos, mas realistas e devem ser mensuráveis. Os objetivos devem ser divulgados a todos os níveis da organização.
6. **Definição do plano de qualidade:** com base nos objetivos estabelecidos, o gestor do SGQ deve elaborar um plano de qualidade que envia à administração para aprovação.
7. **Formação:** implementar um SGQ implica alterar alguns métodos de trabalho e, talvez, o comportamento de alguns colaboradores. Isso só pode ser conseguido através de um plano de formação ambicioso e adequado.
8. **Elaboração da documentação do SGQ:** a participação dos funcionários é fundamental para que o SGQ reflita realidade e possa ser mantido no futuro. É necessário obter a colaboração e comprometimento dos colaboradores, com funções relevantes para a qualidade, para que a documentação produzida seja, de facto, utilizada. O Manual da Qualidade deixou de ser uma exigência da norma; no entanto, por ser um documento que descreve a organização e o SGQ, é útil e pode ser mantido, apesar de não ser obrigatório.
9. **Auditorias de Qualidade:** para a monitorização e a revisão do SGQ, é necessário elaborar um programa de auditorias internas e formar os auditores internos para cumprir esse programa.
10. **Consulta dos colaboradores:** a consulta dos colaboradores tem por objetivo detetar situações que podem ser melhoradas. Permite ainda fomentar o compromisso de todos para com a qualidade e o SGQ.

11. **Implementação das melhorias e ações corretivas:** estas ações vão possibilitar a melhoria contínua do SGQ. A sua correta implementação vai melhorar os indicadores da organização e assegurar o retorno do investimento efetuado no SGQ.
12. **Revisão do SGQ:** esta fase é da responsabilidade da gestão de topo. Deve ser efetuada no final do ciclo de gestão, analisando os indicadores interno, verificando o cumprimento dos objetivos e identificando novas necessidades.
13. **Seleção da entidade certificadora:** após a conclusão de um ciclo de gestão (ciclo PDCA) completo com êxito (ou seja, cumprindo os objetivos traçados), a organização deve decidir acerca da certificação do seu SGQ. A certificação assegura a todas as partes interessadas que os processos (e respetivas oportunidades) da organização decorram de forma controlada e de acordo com o planeado (Pinto, 2017).

Com esta interpretação consegue-se implementar mais facilmente a NP EN ISO 9001:2015 dentro de uma organização. Através destas etapas chega-se mais facilmente à garantia da qualidade total, pois consegue-se adotar disciplina, procedimentos, estabilidade e controlo.

#### 2.2.4. Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade

A certificação é considerada um processo de avaliação de conformidade que tem o objetivo demonstrar que um dado sistema de gestão, produto, processo ou serviço, cumpre com os requisitos que lhe são aplicáveis. O crescimento impressionante observado pelas normas em todo o mundo confirma uma forte polarização do interesse das empresas nesta prática (Sampaio, Saraiva, & Rodrigues, 2011a).

A certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade entende-se como o reconhecimento formal por parte de um organismo de certificação, reconhecida pelo organismo nacional de acreditação (o Instituto Português da Qualidade em Portugal), que após a realização de uma auditoria e posteriormente avaliação ao sistema de gestão que foi implementado, considera que cumpre com os requisitos da norma ISO 9001:2015. A organização possuindo o certificado demonstra que a organização está apta a fornecer os produtos e serviços de acordo com as exigências dos clientes e cumpre com os requisitos legais aplicáveis.

A certificação é uma opção estratégica de desenvolvimento das organizações, no sentido de quererem evoluir, melhorar e ganhar mercados. Sendo assim são apontadas diversas vantagens, quer a nível interno e quer a nível externo. Internamente, assinala-se a melhoria do funcionamento da organização, porque a certificação da qualidade opera como fator motivador ao exigir a

participação de todos e ao estabelecer obrigações na formação dos recursos humanos, contribuindo para a criação de uma nova cultura, no sentido da melhoria contínua da qualidade na organização. Ao nível externo, a certificação melhora a imagem da organização, contribuindo para aumentar a confiança dos clientes, atuais e potenciais (Sampaio, Saraiva, & Rodrigues, 2009).

As empresas com maior desempenho financeiro apresentam maior capacidade em implementar e certificar o sistema de gestão da qualidade (Sampaio, Saraiva, & Rodrigues, 2011a). Nesse sentido, as empresas que preferem certificar como oportunidade de melhorar os seus processos internos em vez de querer certificar-se para publicitar a sua organização, conseguem ter melhores resultados com a certificação (Sampaio, Saraiva, & Rodrigues, 2011b).

Uma empresa para se candidatar à certificação deve fazer um dossier de candidatura para enviar à entidade certificadora. Esse dossier, embora tenha variações ligeiras consoante a entidade certificadora é, no essencial, constituído pelos seguintes documentos:

- Pedido de certificação dirigido à entidade certificador (as entidades dispõem de minuta própria para a sua formalização);
- Manual de sistema de gestão da qualidade e os procedimentos documentados requeridos pelo referencial normativo;
- Organograma da Organização;
- Layout simplificado das instalações, no caso das entidades industriais;
- Mapa ou esquema viário com a localização da organização;
- Lista da legislação identificada como aplicável pela organização e identificação de compromissos específicos que a organização tenha subscrito;
- Lista de dispositivos de monitorização e medição.

Após a aprovação da candidatura é efetuada uma auditoria externa aos processos propostos, para assegurar que o SGQ continua em conformidade com os requisitos da norma. O certificado poderá não ser revalidado se a organização não cumprir com os requisitos da norma ou com os objetivos que escabece para o seu SGQ (Pinto & Soares, 2011).

Em suma, quando uma organização garante a certificação, assegura que existem grandes probabilidades de que tudo esteja elaborado de forma sistematizada, documentada e bem suportada. No entanto, a certificação é temporária, uma vez que o certificado tem prazo de validade e que qualquer empresa pode ficar sem o direito ao certificado, mesmo durante o prazo de validade do mesmo (Paiva, 2009).

### 2.3. Família ISO 9000

A norma de gestão de qualidade apareceu como imposição dos grandes compradores e detentores de sistema complexos aos fornecedores de componentes e subsistemas, como forma de obterem a confiança de que os sistemas complexos operariam bem em serviço. Como as consequências económicas das falhas recaiam no dono do sistema (o fornecedor), o comprador não estava preocupado com os custos que eventualmente a garantia da qualidade teria para o fornecedor e que de seguida se iriam manifestar no preço dos produtos. Assim, as principais normas de garantia da qualidade, que foram desenvolvidas segundo a ótica dos grandes compradores e destinadas a ser usadas como documentos contratuais, incluem definições de garantia da qualidade em que não se faz qualquer referência à preocupação por parte do fornecedor em alcançar a qualidade ao mínimo custo possível (Pires, 2012).

A palavra ISO é originária do grego, e tem o significado de igualdade. ISO é também a sigla utilizada para *International Organization for Standardization*, a qual tem como finalidade a promoção da harmonização universal, de forma a eliminar barreiras que causam entrave ao comércio mundial. É uma organização não governamental, sediada em Genebra, na Suíça, e que tem por objetivo o desenvolvimento, publicação e promoção de normas e padrões de alcance mundial, as quais exprimem o consenso dos diferentes países que a compõem, com propósito de facilitar o comércio mundial. Atualmente a família ISO certifica produtos e serviços em mais de um milhão de organizações localizadas em pelo menos 157 países. A ISO tem 130 países membros e trabalha com 180 comités técnicos e centenas de subcomités e grupos de trabalho. Os membros ISO são as principais organizações de normalização em cada país e há apenas um membro por país. O Instituto Português da Qualidade é o representante português. A família ISO 9000 foi desenvolvida em 1979 pela *British Standards Institution (BSI)* no Reino Unido, foram estabelecidos pela primeira vez em 1987, mas o sucesso mundialmente foi na revisão realizada em 1994 (Pinto, 2017).

A série de normas ISO 9000 é um grupo de normas internacionais que têm objetivo de apoiar as organizações a atuar em sistemas de gestão da qualidade efetivos. A organização que opta por seguir estas normas, estabelece as metas que devem ser atingidas para adquirir a certificação e depois desse entendimento é necessário desenvolver e executar um projeto com as várias etapas para a implementação da gestão da qualidade e posteriormente conseguir o certificado ISO (Hoyle, 2005).

A família ISO 9000, como mostra a Figura 1 inclui atualmente quatro normas centrais e um número significativo de normas de suporte, relatórios técnicos e documentos orientadores.

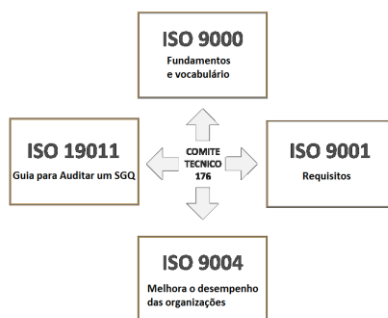


Figura 1- Família ISO 9000. Elaboração Própria.

A série ISO 9000 é composta pelas seguintes normas:

- ISO 9000- Fundamentos e vocabulários: descreve os fundamentos do SGQ e especifica a terminologia;
- ISO 9001- Sistemas de gestão da qualidade- Requisitos. Esta norma especifica os requisitos do SGQ para assegurar a capacidade da organização em fornecer produtos e/ou serviços que satisfaçam as expectativas dos clientes e demonstrar a sua conformidade;
- ISO 9004- Sistemas de gestão da qualidade- Guia para a melhoria da performance. Esta norma sugere diretrizes para a implementação de um SGQ, incluindo processos de melhoria contínua, para alcançar a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas;
- ISO 19011- Linhas de orientação para auditorias a sistema de gestão. Esta norma fornece orientações sobre os programas de auditoria, a realização de auditorias internas e externas e informações sobre a competência do auditor. (APCER, 2010).

### 2.3.1. Norma ISO 9001 e sua evolução histórica

O desenvolvimento no caso em específico da ISO 9001 é sob a responsabilidade do Subcomité TC 76/SC2 - Sistemas de Qualidade. A norma ISO 9001 foi publicada pela primeira vez em 1987 e tem como objetivo abordar matérias relacionadas com a gestão e garantia da qualidade.

A norma ISO 9001 começaram a tornar-se numa ferramenta imprescindível para o crescimento internacional dos negócios e para a necessidade da existência de normas de sistema de gestão da qualidade comuns. Posteriormente, sucesso da ISO levou ao surgimento de novos cargos nas empresas como “Gestor de qualidade” e “Auditor de qualidade” (Fonseca, 2015).

A versão inicial da ISO 9001, contemplava outras duas normas para a certificação: ISO 9002 e ISO 9003. Estas normas foram baseadas na norma britânica BS 5750, apresentando inclusive

uma estrutura idêntica e focando-se essencialmente na garantia da qualidade nas fases de projeto, produção e avaliação final do produto (Alves et al., 2017).

Passado 7 anos da primeira versão, em 1994 dá a primeira grande revisão das normas ISO 9000, revisão essa realizada pelo mesmo comité técnico que produziu a sua primeira versão. Com esta revisão, a ISO pretendia garantir a qualidade através de ações corretivas e preventivas durante o processo de produção exigindo evidências de conformidade com procedimentos documentados, ao invés de inspeções no produto final (Alves et al., 2017).

A segunda principal revisão da norma da série ISO 9000 aconteceu em 2000. A mudança inicia-se uma agregação das normas ISO 9001/9002/9003, dando origem à norma ISO 9001:2000. O comité técnico da ISO (ISO/TC 176) com esta revisão pretendeu essencialmente introduzir uma cultura de gestão por processos que acompanhava todas as fases de produção, evidenciar a importância do envolvimento da gestão de topo e de todos os colaboradores da organização no sistema da qualidade e introduzir os clientes como elemento integrante do sistema, deixando de ser visto como um fator externo (Alves et al., 2017).

A revisão 2000 da ISO 9001 ficou mais objetiva e focou principalmente a satisfação dos clientes, a melhoria contínua e a conformidade do produto em comparação com a norma ISO 9001:1994. A revisão do ano 2000 da ISO 9001 mudou completamente a estrutura e o foco da ISO 9001 ao promover uma estrutura com abordagem de processos baseado no ciclo PDCA, com vista a aumentar a satisfação do cliente. Ao analisar essa quarta versão da norma série ISO 9000, pode-se dizer que as alterações foram mínimas na ISO 9001:2008. Na verdade, na revisão de 2008 foram introduzidas pequenas alterações, melhorou a clareza dos requisitos apresentados de modo a fortalecer abordagem por processos (Sampaio & Saraiva, 2011).

A última revisão corresponde à norma ISO 9001:2015, cujas alterações são apresentadas no ponto 2.3.2 da dissertação. Na Figura 2 pode se observar a evolução da norma ISO 9001 ao longo do tempo.

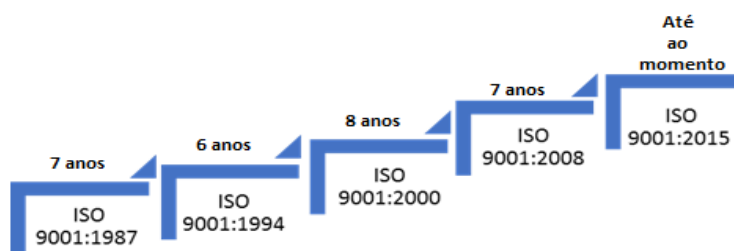


Figura 2- Evolução da ISO 9001. Elaboração própria.

### 2.3.2. Principais alterações da norma ISO 9001:2015

As alterações realizadas à NP EN ISO 9001:2015 foram importantes comparativamente às realizadas durante a revisão de 2008. Iniciou-se pela alteração da estrutura da própria norma de forma a que todas as normas do sistema de gestão da ISO seguissem uma estrutura harmonizada e facilitadora da integração de sistemas e foram introduzidos novos conceitos. De maneira a colmatar os problemas de entendimento da norma por parte dos utilizadores e para facilitar a integração de sistemas de gestão nas organizações, a ISO atualizou as suas diretivas, tendo desenvolvido e publicado o Anexo SL. Esta nova norma utiliza a nova estrutura de alto nível harmonizada que foi desenvolvida pelo Grupo Conjunto de Coordenação Técnica da ISO. O objetivo do Anexo SL é melhorar a consistência e alinhamento dos sistemas de gestão ISO, através de estrutura de alto nível harmonizada, um texto base idêntico, termos e definições comuns, assegurando a coerência entre normas. Assim este anexo descreve o enquadramento para um sistema de gestão genérico, carecendo da adição de requisitos específicos das áreas para se transformar numa norma de gestão funcional (Pinto, 2017).

A versão de 2015 mantém ênfase na bem sucedida abordagem por processos, a qual, comprovadamente, facilita às organizações o alcançar dos resultados pretendidos, o que significa fornecer ao cliente produtos e/ou serviços consistentes e conformes (Pinto, 2017).

A nova versão introduz um novo foco: o “Pensamento baseado no risco”. Este pensamento obriga as organizações a identificar os seus riscos e oportunidades associados às atividades que desenvolvem, tendo em conta o seu contexto específico de atuação (Pinto, 2017).

A mesma norma dá ênfase na liderança e comprometimento da alta administração para assumir a responsabilidade com a eficiência do SGQ, a introdução de requisitos associados à identificação do contexto da organização e requisitos relevantes de partes interessadas e introduzida a consideração da gestão da mudança e da gestão do conhecimento (Pinto, 2017).

A nova versão alterou igualmente alguma terminologia utilizada, embora não se obrigue as organizações a substituir os termos das versões anteriores pelos termos utilizados na versão atual. Logo, as organizações podem escolher os termos que pareçam mais adequados à sua forma de operar ou com os quais se sintam mais identificadas. As principais alterações em termos de terminologia adotadas na versão de 2015 face à versão de 2008 da ISO 9001 estão presentes na Tabela 1.



Tabela 1- Principais alterações da versão 2008 para a versão 2015  
 Fonte: (Pinto, 2017)

Versão 2008	Versão 2015
Produtos	Produtos e Serviços
Exclusões	Não Utilizado, embora a norma preveja a possibilidade da não aplicabilidade de requisitos, desde que essa aplicabilidade seja devidamente justificada
Representante de Gestão	Não Utilizado, embora a norma preveja a possibilidade da não aplicabilidade de requisitos, desde que essa aplicabilidade seja devidamente justificada
Documentação, MQ, procedimentos documentados, registos	Informação documentada
Ambiente de trabalho	Ambiente para a operacionalização dos processos
Equipamento de monitorização e medição	Recursos de monitorização e medição
Produto Acabado	Produtos e Serviços de fornecedores externos
Fornecedor	Fornecedor Externo
Recursos Humanos	Pessoas

Respondendo à popularização das normas do sistema de gestão, a ISO decidiu definir uma estrutura, conteúdo e definições principais, comuns para o uso em todos os sistemas de gestão, com o propósito de melhorar a consistência e o alinhamento das diferentes normas de gestão (qualidade, meio ambiente, saúde e segurança). No futuro, todas as normas de sistema de gestão da ISO deverão aderir a esta orientação e todas as normas de sistema de gestão já existentes deverão migrar para uma nova estrutura harmonizada aquando da próxima revisão. Em suma, a norma ISO 9001:2015 foi publicada com um duplo objetivo:

- Fiabilidade – assegurar que as organizações cumpram com os requisitos numa base consistente e forneçam produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos seus clientes;
- Flexibilidade - é adequada para ambientes de negócios exigentes, complexos e dinâmicos (Fonseca & Domingues, 2018).

## 2.4. Metodologia abordada pela ISO 9001:2015

### 2.4.1. Princípios de Gestão da Qualidade

A ISO 9001 é baseado 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, entre outros (APCER, 2015). Os princípios da gestão da Qualidade foram revistos e atualizados. O princípio de abordagem sistemática de gestão e o de abordagem por processos foram fundidos, reduzindo o conjunto de oito princípios para sete princípios, como mostra a Figura 3.

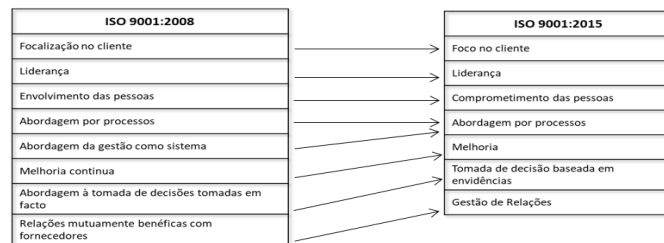


Figura 3- Revisão dos princípios da gestão da qualidade  
Fonte: (Fonseca, 2015)

A revisão dos princípios pretende melhorar a clareza dos conceitos e reforçar a abordagem por processos, bem como reforçar a necessidade do comprometimento das pessoas e aumentar a abrangência da gestão de relacionamentos para além da trivial gestão de fornecedores. Os sete princípios de gestão de qualidade de acordo com a norma ISO 9001:2015 são agora os seguintes:

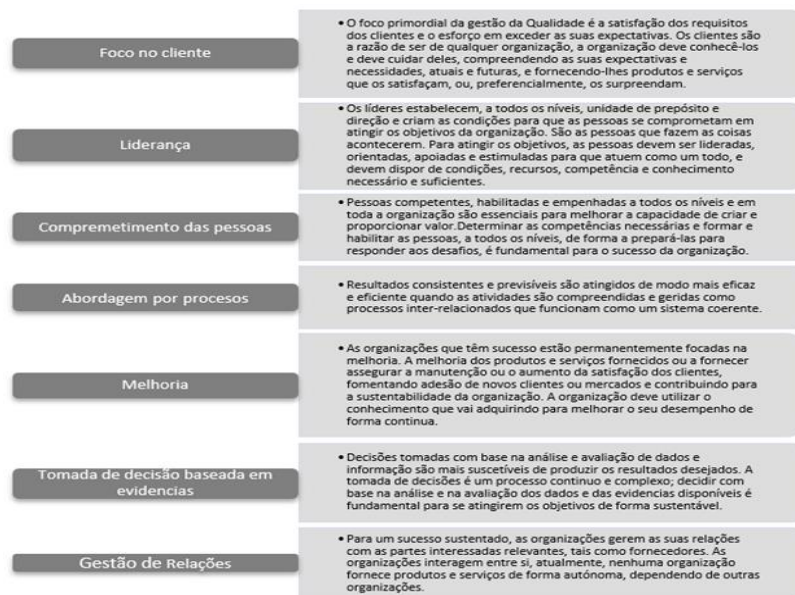


Figura 4- Princípios de Gestão da qualidade  
Fonte: (Pinto, 2017)

#### 2.4.2. Abordagem por processos e ciclo PDCA

A abordagem por processos é um dos sete atuais princípios da gestão da qualidade. A abordagem por processos assume uma importância nos SGQ que seguem o referencial da NP EN ISO 9001:2015. Esta abordagem permite à organização desenvolver, implementar e melhorar a eficácia de um SGQ, o que leva ao aumento da satisfação do cliente e ao cumprimento dos seus

requisitos. Este modelo de abordagem de processos pode ser perfeitamente aplicado em organizações de qualquer setor de atividade (serviço, indústria ou comércio) ou dimensão (pequena, média ou multinacional) dada a sua abrangência e flexibilidade.

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, bem como sobre as suas combinações e interações. É do bom desempenho dos processos que depende a obtenção de resultados que aportem valor para a organização, para os seus clientes e para as restantes partes interessadas. Um processo não é mais do que um conjunto de atividades relacionadas entre si e que utilizam recursos para transformar entradas (inputs) em saídas (outputs), acrescentando valor durante esta transformação (Pinto, 2017). Na Figura 5 apresenta esquematicamente os elementos de um processo.

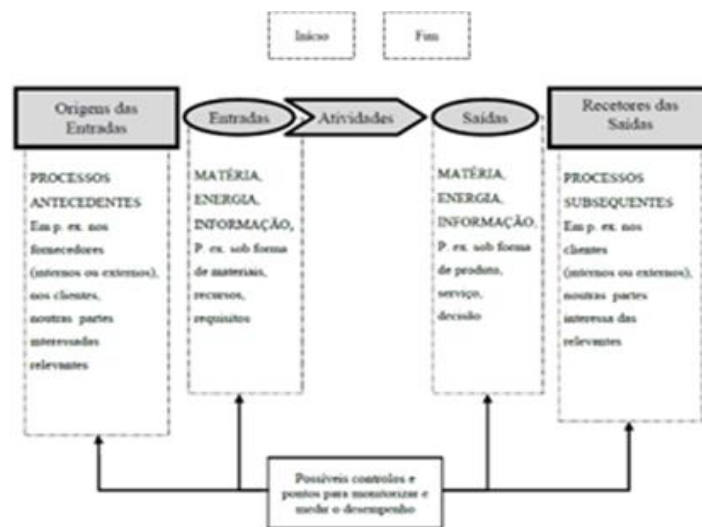


Figura 5- Representação esquemática dos elementos de um processo simples  
Fonte: (APCER, 2015)

Resumindo, para implementar uma abordagem por processos é necessário identificar o conjunto de processos da organização e para cada processo, caracterizar e identificar:

- As entradas esperadas do processo (dados/informação, materiais processados, conhecimento, serviços prestados);
- As saídas desejadas do processo (dados/informação, materiais processados, conhecimento, serviços prestados);
- Os objetivos do processo (que resultados se pretendem obter e quais os resultados indesejados, mas possíveis, que se pretendem evitar);
- Os clientes (internos e externos) e respetivas necessidades e expectativas;

- Os recursos (equipamentos, pessoas, tempo, informação) necessários para que o processo seja realizado de forma a alcançar os objetivos definidos (Pinto, 2017).

Esta nova norma assenta numa abordagem por processos baseada no ciclo PDCA com o objetivo de incrementar a eficiência das organizações. O ciclo PDCA pode ser aplicado a todos os processos e ao sistema de gestão da qualidade como um todo. A Figura 6 representa como podem ser agrupadas as seções 4 à 10 por referência ao ciclo PDCA.

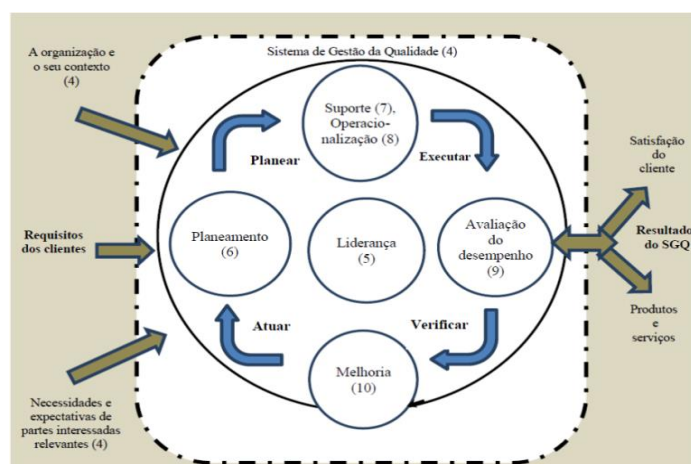


Figura 6- Ciclo PDCA  
Fonte: (IPQ, 2015b)

O ciclo PDCA pode ser descrito resumidamente da seguinte forma (Pinto & Soares, 2011):

- 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;
- Executar (*Do*): executar a abordagem definida na fase inicial;
- Verificar (*Check*): monitorizar e medir processos e os produtos e serviços resultantes por comparação com políticas, objetivos, requisitos e atividades planeadas e reportar os resultados;
- Atuar (*Act*): tomar decisão para realizar ações para melhorar o desempenho, conforme necessário.

#### 2.4.3. Pensamento baseado no Risco

O pensamento baseado no risco é um dos novos conceitos da norma ISO 9001:2015. Esta secção pretende assegurar que a organização ao planear o seu SGQ, determine os riscos e oportunidades,

tendo em conta a informação resultante da análise da organização, do seu contexto e das suas necessidades e expectativas das partes interessadas.

O conceito de pensamento baseado em risco implícito na versão anterior da norma internacional ISO 9001:2008 está identificado, por exemplo, na implementação de ações preventivas para eliminar possíveis inconsistências, análise de todas as inconsistências identificadas e a implementação de ações para evitar a recorrência de não conformidades proporcionais ao seu impacto (APCER, 2010). No entanto, segundo Pinto (2017, p. 81), a revisão da norma internacional ISO 9001:2015 cita que é necessário “estabelecer requisitos para a organização entender seu contexto e planejar e implementar ações para tratar riscos e oportunidades, no sentido de conseguir aumentar a eficácia do SGQ e por fim obter melhores resultados e prevenir efeitos negativos”. A definição de risco compreende a possibilidade de efeitos negativos e positivos, no entanto, a preocupação usual é, somente, a de evitar ou minimizar potenciais consequências negativas. No entanto, a nova norma requer que se considerem igualmente as potenciais consequências positivas, isto é, as oportunidades. Os riscos que devem ser identificados e tratados são todos os que:

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

A gestão de topo deve ter em conta a dimensão da sua organização, os seus processos, os seus riscos associados e tratar esses riscos e oportunidades tendo sempre em conta os impactos no cliente (Fonseca & Tomé, 2014). A próxima tabela mostra de que forma é que a ISO 9001:2015 integra o pensamento baseado em risco ao longo da norma.

*Tabela 2- Clausulas da ISO 9001:2015 onde o risco é tratado  
Fonte: (APCER, 2015)*

<b>4. Contexto da Organização</b>	As organizações devem determinar os riscos que afetam o seu contexto.
<b>5. Liderança</b>	A gestão de topo deve garantir uma gestão de riscos na organização.
<b>6. Planeamento</b>	As organizações são obrigadas a tomar medidas para identificar riscos e oportunidades.
<b>7. Operacionalização</b>	É requerido às organizações a implementação de processos para abordar riscos e oportunidades.
<b>9. Avaliação do desempenho</b>	É pedido as organizações que monitorizem, meçam, analisem e avaliem os riscos e as oportunidades.
<b>10. Melhoria</b>	As organizações são obrigadas a melhorar, respondendo às mudanças no risco.

A introdução deste novo conceito dá uma credibilidade acrescida à norma junto da gestão de topo. O pensamento baseado no risco foi adicionado para promover a cultura de prevenção nas suas

organizações. Cada organização deve identificar os riscos (e eventuais oportunidades) associados às suas atividades, e adotar medidas adequadas e suficientes para os reduzir. Segundo os autores, a norma ISO 9001:2015 não exige a análise e avaliação formal do risco através de métodos formais (como a ISO 31000) ou como um processo documentado para a gestão de risco, podendo a organização abordar este requisito como entender, desde que considere os requisitos específicos dos seus clientes e os requisitos do setor onde operam. A norma ISO 9001:2015 requer que a organização adote uma atitude e tome decisões informadas, de forma a assegurar que o SGQ consegue atingir os resultados pretendidos, tendo em consideração os riscos determinados, e identifique e aproveite as oportunidades (Ezrahovich et al., 2017).

### 3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Este capítulo foca-se na caracterização da organização, Liconfe – Linhas Industriais S.A, onde se desenvolveu o projeto apresentado. Este tema está estruturado nos seguintes subtemas: caracterização da empresa, estrutura organizacional da empresa e o produto da empresa.

#### 3.1. Caracterização da Empresa

A empresa Liconfe – Linhas Industriais S.A (logotipo apresentado na Figura 7), está sediada na freguesia Vila Frescaíinha S. Pedro, concelho de Barcelos e é onde se encontra unidade de produção, mas possui uma segunda unidade de vendas e de armazém de produto acabado e matéria-prima em Moreira de Cónegos, concelho de Guimarães. Esta segunda unidade era chamada Linhas Moure, empresa anteriormente concorrente à Liconfe–Linhas Industriais S.A. Mais tarde, a Liconfe–Linhas Industriais S.A comprou a empresa Linhas Moure, contudo, os colaboradores, as instalações físicas mantiveram-se e durante um período manteve-se a marca da antiga empresa de modo a integrar os clientes na empresa global Liconfe-Linhas Industriais S.A.



*Figura 7 – Logotipo da Liconfe – Linhas Industriais S.A*

A origem de Liconfe-Linhas Industriais, S.A. remonta ao ano de 1987, quando iniciou a sua principal atividade de fabrico a rebobinagem de linha ou fio de costura. É uma indústria inserida no setor têxtil em Portugal, tornando desde cedo numa empresa líder do mercado nacional de linhas de costuras.

Para assegurar a satisfação e as expectativas dos atuais e potenciais clientes e para manter os seus padrões de qualidade/segurança no nível mais elevado a empresa Liconfe-Linhas Industriais, S.A possui o certificado Citeve *Oeko-Tex*.

A principal atividade de fabrico consiste na rebobinagem de linha, de diferentes tipos, espessuras e cores, em diferentes metragens. O produto acabado consiste em cones de linha, devidamente etiquetados de acordo com o seu tipo, espessura, cor e metragem como representa a Figura 8.



*Figura 8- Produto Acabado da Empresa*

O produto acabado final pode ser usado em indústrias de confeções de malhas, num mercado que é predominante a norte de Portugal. O foco na exportação tem sido mais relevante nos últimos anos. Atualmente, a marca está presente em mais de 10 países a nível mundial, com destaque para Espanha, Polónia e Marrocos. Atualmente a empresa dispõe de instalações de fabrico competitivas, que lhe permitem manter a sua posição como uma das principais empresas líderes do sector a nível nacional.

### 3.2. Estrutura Organizacional

A estrutura corporativa da empresa encontra-se representada no organograma da Figura 9. A descrição da estrutura organizacional da Liconfe – Linhas Industriais S.A é fornecida e do conhecimento de todos os colaboradores. Além de se encontrar no manual da qualidade, o organograma é fornecido a todos os colaboradores no momento de início de funções, sendo explicado o papel de cada departamento na empresa e quem são os responsáveis dos mesmos. A gestão de topo (Gerência) é o responsável pela dinâmica da empresa, seguindo dos departamentos principais, sendo eles:

- Administrativo, Financeiro e Recursos Humanos;
- Produção;
- Comercial;
- Qualidade e Manutenção.



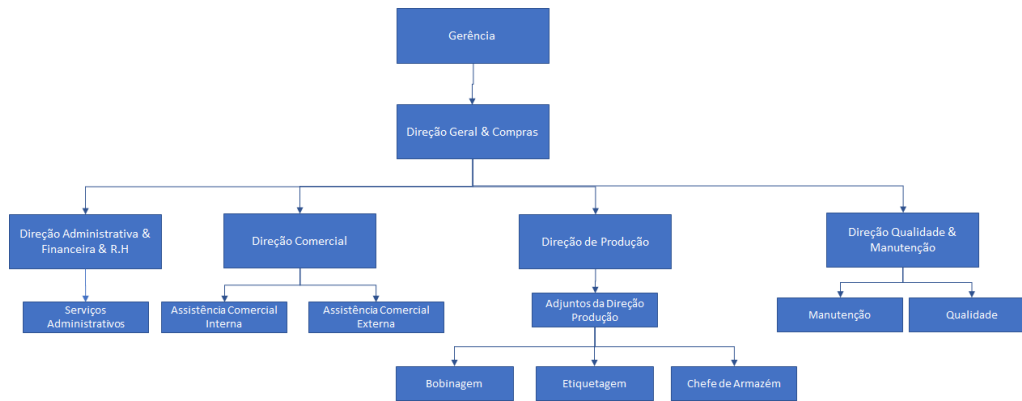


Figura 9- Organograma da empresa

A gerência está maioritariamente a cargo de uma pessoa, o sócio-gerente da Liconfe – Linhas Industriais, S.A. Além disso, o sócio-gerente intervém no departamento Administrativo e financeiro e é um dos responsáveis pela gestão de compras.

No departamento administrativo, financeiro e Recursos Humanos trabalham três pessoas. Este departamento é responsável pelo planeamento, organização e controlo do sistema contabilístico-financeiro. Este departamento tem a seu cargo o recrutamento, seleção e formação dos colaboradores e tem a função de garantir a estabilidade do ambiente organizacional, principalmente a nível humano.

O departamento de produção é responsável pelo planeamento e controlo da produção, controlo de stock de matérias primas e pela requisição de componentes utilizados no processo produtivo.

O departamento comercial é constituído por sete pessoas existindo comerciais internos e externos. Este departamento certifica a receção, preparação e entrega da encomenda, também são responsáveis pela organização do armazém do produto acabado.



O departamento da qualidade e manutenção é constituído por três pessoas sendo uma delas o responsável pela qualidade. O responsável pela qualidade tem a função de assegurar a conformidade do produto de acordo com os requisitos do cliente, é responsável pela melhoria contínua da empresa. É também responsável pela renovação de certificados como por exemplo o certificado *Oeko-Tex*, bem como a programação de eventuais auditorias internas. Na área da manutenção é realizada medidas preventivas e corretivas de manutenção nos equipamentos.

### 3.3. Produto

Atualmente a empresa produz e comercializa como mencionado anteriormente produto acabado em forma de cone de linhas, disponíveis em diversos tipos de fio, espessuras, cores e metragens. Os seus produtos podem ser divididos em dez grandes famílias todas elas têm uma finalidade

diferente, abrangendo assim vários tipos de produção, como a confecção de vestuário têxtil, calçado, cintos de segurança e inclusive airbags. Na Tabela 3 é possível verificar os diferentes tipos de fio fornecido pela empresa, juntamente com as diferentes espessuras e usos associados a cada um deles.

Tabela 3- Tipos de fio fornecido pela empresa. Elaboração Própria

Artigo	Espessura	Finalidade	Características	Categoria
 Alpha	180 120 80 50 20	Blusas, vestidos, sweaters, jeans; Roupa íntima.	Alta tenacidade; Construção uniforme e resistente; Confiável em costura de alta velocidade.	Produto Acabado
 Sigma	150 120 100 75 50 36 25	Blusas e camisas; Lingerie; Fardas.	Fibra composta por filamentos contínuos de poliéster, revestidos a poliéster; Máxima tenacidade; Alta resistência à tração.	Produto Acabado
 Kappa	120 75 60 50 36 25	Artigos têxteis lar.	Fio de núcleo fiado de alta qualidade; Excelente resistência e durabilidade; Excelente desempenho de costura.	Produto Acabado
 Delta	60 50 40 35 30 20 12	Costura de peças para tingir.	Fio produzido a partir de algodão de alta qualidade; Costura de roupas sem tratamento para tingir.	Produto Acabado
 Gamma	35 30 20 12	Roupa casual; Roupas de criança.	Fio torcido; Ótimo desempenho de giro; Ideal para minimizar falhas de costura.	Produto Acabado
 Zeta	180 120 100 80 60 40 20 10	Cintos de segurança; Airbags; Calçado de couro; Artigos de desporto.	Fio poliéster lubrificado de filamento contínuo de alta tenacidade pré-estabilizado; Boa resistência à abrasão.	Produto Acabado
 Omega	300 150	Roupa de desporto; Roupa de banho; Roupa íntima.	Linha de costura poliéster texturizada de alta elasticidade.	Mercadoria
 Hepta	180 120 100 80 60 40 20 10	Artigos de couro; Artigos de desporto; Interiores de automóveis; Calçado de proteção.	Acabamento macio que reduz os efeitos do calor e abrasão da agulha.	Produto Acabado
 Micron	300 150	Roupa íntima; Roupa de banho; Malhas; Roupa de bebê.	Fio de poliéster de texturas de filamentos torcido contínuo; Toque suave proporcionando conforto em costuras "próximas à pele".	Produto Acabado ou Mercadoria
 Beta	150 80	Cozer etiquetas.	Fio de poliamida com características de força e diâmetro estreito;	Mercadoria

## 4. METODOLOGIA

A gestão de topo comprometeu-se a implementar o sistema de gestão da qualidade de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2015, de modo a melhorar o seu desempenho e satisfazer as necessidades dos seus clientes. A gestão de topo considera que através da norma NP EN ISO 9001:2015 a imagem da empresa melhora, aumenta a posição competitiva da empresa nos mercados e a melhora a qualidade dos produtos.

Nesse sentido, em conjunto com a gestão de topo e com cada responsável de cada processo, foi realizado um plano de transição com base na metodologia PDCA e de acordo com o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015. Esta metodologia é composta pelas seguintes quatro: *Plan*, *Do*, *Check* e *Act*, como ilustra a Figura 10.

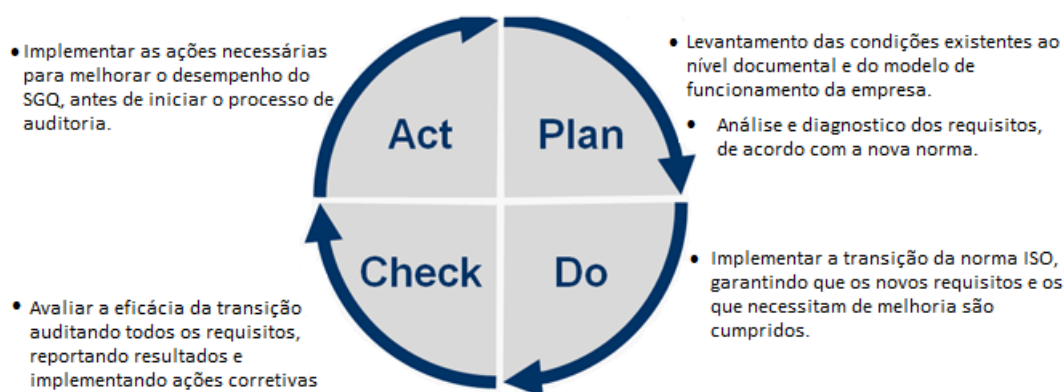


Figura 10- Metodologia aplicada no projeto.

Na fase *Plan* (Planeamento) foi necessário realizar reuniões com os responsáveis de cada departamento no âmbito do SGQ. Com estas reuniões foi possível tomar conhecimento e delinear o planeamento de transição. O planeamento dividiu-se nos seguintes pontos:

- Conhecimento do sistema de gestão da qualidade da empresa;
- Levantamento da documentação ao nível do SGQ na empresa;
- Estabelecer o ponto de situação do SGQ da empresa em relação aos requisitos da nova norma ISO 9001:2015 através de uma *Checklist*.

Nesta fase, devido à empresa não possuir um SGQ certificado foi efetuado uma lista de verificação (*Checklist*) para o cumprimento de todos os requisitos da norma e não só aos novos requisitos introduzidos com a revisão de 2015.

Na fase *Do* (Implementação) é implementado os requisitos detetados no levantamento inicial (*Checklist*). Os resultados dos requisitos serão obtidos através da elaboração de documentação (modelos, instruções de trabalho), sendo eles essenciais para a fase verificação.

Na fase *Check* (Verificação), é verificado e avaliado se a implementação dos novos requisitos está conforme o planeado, ou seja, serão avaliados e monitorizados o seu desempenho, é verificado se cada objetivo foi alcançado e o método definido cumprido, tudo isto é verificado através da documentação e dos registos da qualidade. Nesta etapa deve ser comunicado à gestão de topo todas as falhas dos requisitos implementados.

Na fase *Act* (Corrigir), a gestão de topo e o responsável pela qualidade determina medidas essenciais para a melhoria contínua do desempenho dos processos através da revisão do SGQ. Caso sejam identificados desvios é, necessário definir, planejar e implementar soluções que eliminem as suas causas. Após implementação das ações essenciais associadas à transição do mesmo é necessário programar uma auditoria interna ao SGQ da empresa, de forma a compreender se os resultados pré-estabelecidos foram atingidos com sucesso. Os requisitos estando em conformidade, realiza-se uma auditoria externa através de uma entidade externa.

Este projeto não inclui a fase de verificação após a implementação dos requisitos (*Check*) nem a fase de implementação das correções levantadas durante a fase de verificação (*Act*) devido à falta de recursos.

## 5. LEVANTAMENTO E DIAGNOSTICO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA ISO 9001:2015

Para proceder à implementação da norma NP EN ISO 9001:2015 foi realizado o levantamento do estado atual, ao nível documental e ao modelo de funcionamento da empresa. Nesse sentido, foi essencial ter a permissão do acesso/autorização, pela gestão de topo, ao servidor da empresa. Como foi explicado anteriormente, a empresa não possui atualmente um SGQ certificado e encontra-se bastante desatualizado, por isso foi realizado uma verificação ao cumprimento de todos os requisitos da nova norma.

Durante o acompanhamento, foram estabelecidas atividades para cada departamento, realizando o levantamento dos documentos essenciais para a implementação da norma. Depois de efetuado o levantamento, realizou-se o estudo e análise desses mesmos documentos, e posteriormente a criação da *checklist* ([Apêndice 1](#)) baseado na norma NP EN ISO 9001:2015 de forma a perceber quais são as lacunas que o SGQ possuía no que toca à conformidade com a nova norma. Através da *checklist* permitiu identificar os requisitos que cumprem, os requisitos que é necessário implementar e os requisitos que carecem de melhoria. Os requisitos que cumprem com a norma ISO 9001:2015 são:

- Liderança e compromisso (requisito 5.1);
- Infraestrutura (requisito 7.1.3);
- Planeamento e controlo operacional (requisito 8.1);
- Produção e prestação de serviços (requisito 8.5).

Os requisitos que a empresa não estava a cumprir são:

- Definição do contexto da organização (requisito 4.1);
- Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas (requisito 4.2);
- Avaliação dos riscos e oportunidades, tanto para os respetivos processos como para a revisão estratégicos (requisito 6.1);
- Conhecimento organizacional (requisito 7.1);
- Comunicação (requisito 7.4);
- Design e Desenvolvimento (requisito 8.3);
- Monitorização, medição, análise e avaliação (requisito 9);
- Não conformidades e ação corretiva (requisito 10.2).

Existiam requisitos já implementados que necessitaram de ser melhorados de acordo com a nova versão da ISO 9001:2015, tendo sido identificados como os seguintes:

- Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos (requisito 4.4);

- Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais (requisito 5.3);
- Informação documentada (requisito 5.5);
- Recursos (requisito 7.1);
- Competências (requisito 7.2);
- Controlo de processos, produtos e serviços de fornecedores externos (requisito 8.4).

O plano considera adicionalmente a elaboração de Manuais que permitem gerir o negócio da empresa, de uma forma rigorosa. Acompanhando este princípio, o projeto contempla:

- Atualização do Manual da Qualidade;
- Criação do Manual de Acolhimento.

## 6. TRANSIÇÃO DA EMPRESA PARA A NORMA ISO 9001:2015

Depois de efetuado o levantamento da documentação e diagnóstico dos requisitos, a próxima etapa desenvolvida foi a 2ª etapa do ciclo PDCA. Nesta segunda fase do ciclo PDCA foi necessário criar a documentação (procedimentos, modelos de registro) fundamental para responder aos requisitos em falta e aos requisitos que carecem de melhoria, de acordo com a norma ISO 9001:2015. Toda a documentação apresentada no desenrolar deste capítulo foi desenvolvida para a empresa demonstrando todo o trabalho que foi realizado no âmbito do projeto.

Neste capítulo serão apresentados excertos dos documentos elaborados como também outros documentos na íntegra. Devido à extensão de algum dos documentos, esses serão apresentados na íntegra no capítulo Apêndices.

### 6.1. Requisito N°4- Contexto da Organização

#### 6.1.1. Compreender a empresa e o seu contexto

No requisito contexto da organização, a empresa tem de determinar as questões externas e internas que sejam importantes para a mesma, com o propósito de melhorar a capacidade de atingir os resultados pretendidos.

Para realizar o levantamento do contexto da organização foi necessário em conjunto com a gestão de topo realizar uma consulta dos recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos que estão disponíveis na empresa. Para cumprir este requisito, foi elaborado uma análise SWOT com base no levantamento dos fatores internos e externos que afetam a empresa. Os fatores internos (pontos fortes e fracos) estão associados aos valores, à cultura, ao conhecimento e desempenho da empresa. Os fatores externos (oportunidades e ameaças) correspondem ao conhecimento do meio em que a empresa se insere e opera. Na Tabela 4 está apresentada a análise SWOT da empresa.

Tabela 4- Análise SWOT da empresa

<b>Pontos Fortes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento forte da produção, produtos e mercado;</li> <li>• Bom-nome e reconhecimento da qualidade dos produtos que produzimos;</li> <li>• Possibilidade de inovação usando tecnologias novas nos seus produtos;</li> <li>• Enorme diversidade de produtos disponíveis para o cliente;</li> <li>• Localização numa área geográfica com grande tradição têxtil;</li> <li>• Anos de experiência no mercado;</li> <li>• Ambição no crescimento da empresa.</li> </ul>
<b>Pontos Fracos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de cooperação entre departamentos, de forma a gerir melhor toda a informação;</li> <li>• Distância entre espaço fabril e armazém de Matéria Prima e principal fornecedor (Tinturaria);</li> <li>• Website indisponível;</li> <li>• Existência de quebras de stock.</li> </ul>
<b>Oportunidades e Melhorias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão de produtos para ir ao encontro das necessidades dos clientes;</li> <li>• Certificação ISO 9001;</li> <li>• Expansão da empresa.</li> </ul>
<b>Ameaças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência na oferta de produtos mais atrativos em termos de marketing, moda e qualidade e prazos de entrega cada vez mais competitivos;</li> <li>• Dificuldade em atrair e reter novos clientes, devido à atual situação económica ser difícil de fidelizar clientes.</li> </ul>

#### 6.1.2. Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas

Para cumprir este requisito, a empresa deve-se monitorizar e rever a informação acerca das partes interessadas e dos seus requisitos relevantes. Desta forma, foi realizado uma reunião com a gestão de topo de forma a perceber quais as partes interessadas que são relevantes para o sistema de gestão da qualidade bem como os seus requisitos.

Nesse sentido, as partes interessadas identificadas são: clientes, gestão de topo (Administração), colaboradores, clientes, concorrentes, fornecedores e entidades certificadores (Citeve e APCER). Depois de estudado e identificado quais são as partes interessadas da empresa, foi elaborado uma matriz onde é possível observar quais as partes interessadas relevantes para o sistema de gestão, os seus requisitos mais relevantes, a forma de monitorizar os requisitos e o grau de relevância das partes interessadas para a empresa. A Tabela 5 resume a matriz das partes interessadas relevantes, respondendo assim ao requisito da norma.



Tabela 5- Matriz das partes interessadas relevantes

Partes Interessadas	Requisitos relevantes das Partes Interessadas	Como monitorizar os requisitos das Partes Interessadas	Grau de Relevância para a empresa
Gestão de Topo (Administração)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de faturação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlo do volume de faturação da empresa.</li> </ul>	Elevado
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir os seus interesses e atender às suas expectativas;</li> <li>Preço dos produtos;</li> <li>Fornecer produtos com qualidade cumprindo as exigências legais e regulamentais em vigor;</li> <li>Abertura e prontidão para resolução de não conformidades, reclamações e sugestões.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Através do inquérito de avaliação da satisfação do cliente;</li> <li>Através do tratamento de reclamações, opiniões e sugestões.</li> </ul>	Elevado
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumprimento dos pagamentos que foram acordados dentro dos prazos previamente estipulados para ambas as partes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ordens de pagamento aos fornecedores.</li> </ul>	Médio
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconhecimento;</li> <li>Cumprimento com o contrato de trabalho;</li> <li>Infraestruturas limpas e seguras;</li> <li>Oportunidades de aprendizagem para desenvolver/melhorias as competências profissionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Através do plano de formação;</li> <li>Monitorização do absentismo (controlo de faltas).</li> </ul>	Elevado
Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ganho de quota de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pesquisar os principais clientes e condições que conferem para perceber se a Liconfe- Linhas industriais S.A possui oportunidade de concorrer e ganhar cota de mercado.</li> </ul>	Baixo
Entidade Certificadora (CITEVE;APCER)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumprimentos das normas em vigor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumprir a legislação em vigor e consultar em caso de dúvida para adequar as atividades aos requisitos exigíveis.</li> </ul>	Médio

Para a gestão de Topo foi determinado que a matriz devia ser analisada e atualizada sempre que existirem alterações nas partes interessadas.

### 6.1.3. Determinar o âmbito do sistema do Sistema de Gestão da Qualidade

Para determinar o âmbito do sistema de gestão de qualidade, considerou-se as questões externas e internas referidas no requisito 4.1, as partes interessadas relevantes referidas no requisito 4.2 e os produtos e serviços da empresa.

O âmbito que a empresa definiu para cumprimento dos requisitos da norma de referência NP EN ISO 9001:2015 foi o seguinte: produção, comercialização e fornecimento de fios, linhas e

acessórios para a indústria têxtil. O âmbito do SGQ é disponibilizado a todos os colaboradores da empresa sendo mantido como informação documentada no Manual da Qualidade.

#### 6.1.4. Sistema de Gestão da Qualidade e respetivos processos

No sentido de responder ao requisito 4.4, a empresa percebeu a necessidade de reformular a sua abordagem por processos, estabelecendo novos processos e reestruturando outros.

Aquando da auditoria de diagnóstico detetou-se a respeito do requisito da abordagem por processos, a empresa não apresentava qualquer referência à sua aplicação. Nesse sentido, o primeiro passo foi rever todos os processos da empresa em conjunto com os responsáveis de cada processo de forma a melhorá-los e a verificar a sua adequação com as práticas atuais da empresa, respeitando sempre os requisitos da norma. Assim, ao rever os processos verificou-se que o processo gestão de produção e o processo administrativo e financeiro estão adequados com as atividades desenvolvidas na empresa, sendo assim foi proposto a realização das suas fichas de processo e a respetiva descrição dos procedimentos. Em relação ao processo comercial e expedição existente na empresa, verificou-se que carecia de alguma documentação que foi necessário desenvolver.

Relativamente ao processo atividades de suporte houve a necessidade de reformulá-lo devido a não funcionar de forma sistemática e não apresentar conformidade com a realidade e com as práticas atuais da empresa.

O mapa de processo da empresa foi revisto e houve a necessidade de desenvolver um novo mapa de processos. Após estabelecer quais as atividades integrantes da empresa, o mapa de processos passou de quatro para onze processos. Na Figura 11 é possível observar o novo mapa de processos da empresa.

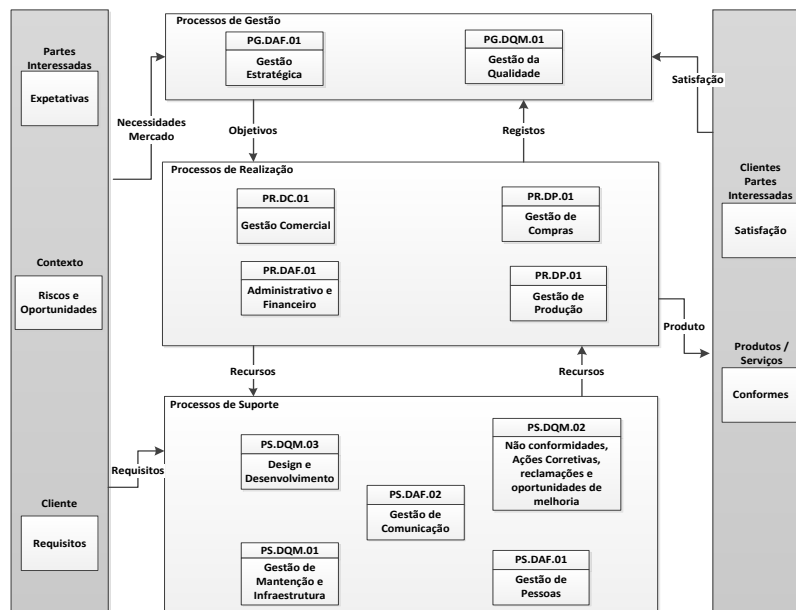


Figura 11- Novo mapa de processos

Como se observa na Figura 11, os processos do SGQ da empresa estão agrupados em três tipos:

- Processo de Gestão;
- Processo de Realização;
- Processo de Suporte.

O processo de Realização (PR) assegura o funcionamento da empresa, que aumenta o valor do produto acabado que vai assim ao encontro das necessidades e expetativas do cliente. O processo realização divide-se em quatro processos:

- PR.DP.02 - Gestão da Produção
- PR.DP.01 - Gestão de Compras
- PR.DC.02 - Gestão Comercial;
- PR.DAF.01 – Administração e Financeiro.

O processo de Gestão (PG) é aquele que preconiza uma abordagem estratégica, isto é, são imprescindíveis para todos os processos do sistema de gestão. Dessa forma, os processos de gestão são:

- PG.DQM.01 – Gestão da Qualidade;
- PG.DAF.01 – Gestão Estratégica.

O processo de Suporte (PS) passa por apoiar os processos de gestão e os processos de realização, sendo eles:

- PS.DQM.01- Gestão de Manutenção e Infraestrutura;
- PS.DAF.01 – Gestão de Pessoas;

- PS.DAF.02 – Gestão de Comunicação;
- PS.DQM.02 - Não conformidades e ações corretivas e oportunidades de melhoria;
- PS.DQM.03 – Design e Desenvolvimento.

Depois de identificado e definido os processos da empresa, houve a necessidade de determinar o nível de informação para os processos de forma a garantir um SGQ eficaz, como tal, com base no mapa de processos acima apresentado, foi elaborado fichas de processos, visto que não existia este tipo de documento na empresa. Desta forma, as fichas de processo foram caracterizadas da seguinte forma:

- As entradas requeridas e as saídas esperadas do processo;
- Objetivos;
- Aplicação;
- O responsável pelo processo;
- Os indicadores de desempenho;
- Documentos Associados.

Na Figura 12 verifica-se o exemplo de uma ficha de processo PS.DQM.01–Gestão de manutenção e Infraestruturas criado.


 LICONFE	NOME		Processo de suporte Gestão de Manutenção e Infraestrutura		
	No. DO DOCUMENTO	PS.DQM.01	No. DA REVISÃO	01	
	RESPONSABILIDADES: Departamento de Qualidade e manutenção				
	ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO	DATA	__/__/__
<b>Objetivo:</b>					
Definir o modo como é gerida a manutenção dos equipamentos produtivos com a finalidade de manter os equipamentos num estado operacional que seja, tanto quanto possível isento de falhas ou avarias e prolongar-lhes a vida útil do equipamento.					
<b>Aplicação:</b>					
Este documento aplica-se a todos os equipamentos de medição e monitorização utilizados para proporcionar a evidência da conformidade do produto com os requisitos determinados.					
<b>Atividades:</b>					
<b>Entradas</b>		<b>Atividades</b>		<b>Saídas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de recursos necessários</li> <li>• Infraestruturas existentes</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção dos equipamentos</li> <li>• Gestão de recursos de manutenção</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamentos conformes</li> <li>• RMM verificados e Calibrados</li> </ul>	

Figura 12- Excerto de um exemplo de uma ficha de processo criado

De seguida, foram criados os procedimentos para as respetivas fichas de processo. O objetivo dos procedimentos é proporcionar à empresa a descrição dos seus métodos de trabalho, para que todos saibam o que devem realizar, quando devem realizar e como o devem realizar. Os procedimentos foram estabelecidos e elaborados para cada atividade do processo, indicando: o Objetivo, Abreviaturas, Acrónimos e Definições, modos a proceder (descrição e fluxograma do procedimento) e controlo interno dos registos. Na Figura 13 é possível observar um exemplo do procedimento criado, neste caso o procedimento PO.DAF.03- Formação.


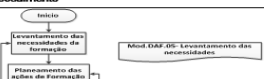
	<b>PROCEDIMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO</b> <b>Formação</b>		
	NOME		
	No. DO DOCUMENTO	PO.DAF.03	No. DA REVISÃO 01
	RESPONSABILIDADES:	Departamento Administrativo e Financeiro	
ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO	DATA: __/__/__
<b>Objetivo</b> Este procedimento escrito tem por objetivo definir as atividades e responsabilidades inerentes às atividades de gestão das pessoas. Estabelecer e manter o procedimento para assegurar que os colaboradores da Liconfe-Linhas Industriais, S.A tenham a competência necessária para executar suas atividades.			
<b>Abreviaturas, Acrônimos e Definições</b>			
RQ- Responsável de Qualidade	SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade	DAF – Departamento Administração e Financeiro	
Competência	A capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessárias ao desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas para a natureza do trabalho.		
Ações de formação interna	São ações de formação dirigidas em exclusivo a colaboradores da organização, podendo ser ministradas por pessoal interno e externo à empresa.		
Ações de Formação externa	São ações de formação organizadas por uma entidade formadora externa e em que podem participar um ou mais colaboradores da organização.		
<b>Descrição do Procedimento</b> Levantamento anual, preferencialmente nos meses de dezembro ou janeiro, ou sempre que se detetem necessidades. O responsável pelos recursos humanos em conjunto com os responsáveis de cada processo organize o levantamento das necessidades de formação		<b>Fluxograma do procedimento</b> 	

Figura 13- Excerto de um exemplo de um procedimento

Para assegurar o funcionamento de cada procedimento, foi elaborado a documentação associada, como por exemplo, instruções de trabalho e modelos de registo. A Figura 14 representa um exemplo de um dos modelos de registo criados.

	<b>AValiação da Eficácia da Formação</b> Mod.DAF.08		Edição: 1	Data:
			Elaboração: Carlos Freitas	Aprovação:
Ação de formação	Nome do formador:			
	Ação de formação:			
	Objetivo da ação:			
	Entidade formadora:			
	Data e duração da ação:			
1. Na sua opinião, quais são as mudanças que verificou no seu desempenho após a Ação de formação?				

Figura 14- Excerto de um exemplo de um modelo de registo

Depois de determinar o nível de informação nos processos, verificou-se que era necessário delinear os processos e as suas interações de acordo com os requisitos da norma, como tal, foi necessário elaborar uma matriz de processos em que define as entradas e saídas de cada processo, bem como as suas atividades, mencionando os requisitos da norma a cumprir. Na Tabela 6 está apresentado a matriz de processos relativos à empresa.

Tabela 6 – Matriz de Processos da empresa

Matriz de Processos						
Nível	Designação	Entradas	Atividades	Saídas	Resp	ISO
Processo de Realização	Gestão de Produção	Ordens de Produção; Planeamento de Produção; Fichas técnicas do produto; Disponibilidade de recursos humanos e matérias.	Realização do Produto; Produzir encomendas; Controlo e Planeamento de Produção.	Controlo do produto não conforme; Conformidade do produto; Satisfação do cliente.	DP	8.1 8.5 8.6 8.7
	Gestão Comercial	Necessidades de clientes; Reclamações do cliente; Consultas e ordem de encomenda; Inquérito de satisfação do cliente.	Prospecção de mercado; Gestão de carteira de clientes; Receção encomendas; Tratamento da encomenda; Execução de encomendas.	Encomendas satisfeitas; Catálogos; Conformidade dos produtos; Satisfação do cliente.	DC	8.1 8.2 8.3 8.3 9.1
	Gestão de Compras	Proposta novos fornecedores; Lista de fornecedores qualificados; Necessidade de Matéria-prima; Contratos de fornecedores.	Análise da necessidade de fornecedores; Encomenda a fornecedores; Receção e inspeção do material; Avaliação de Fornecedores.	Fornecedores avaliados e classificados; Conformidade do material.	DP DQM	8.4 8.6
	Administrativo e Financeiro	Todos os documentos financeiros emitidos pela empresa (fornecedores; clientes).	Tratamento de todos os documentos contabilísticos da empresa (notas de crédito a clientes e pagamento a fornecedores); Cumprimentos das obrigações fiscais e declarativas.	Emissão dos pagamentos; Documentos emitidos aos clientes.	DAF	—
Processo de Suporte	Comunicação	Todos os tipos de comunicações interna e externa.	Planear, gerir e controlar as comunicações internas e externas.	Atas de reunião; Documentos e Registos.	DAF	7.4
	Gestão de Manutenção e Infraestrutura	Infraestrutura existentes; Plano de Manutenção; Plano de Calibração; RMM.	Rececionar, instalar novos equipamentos; Gerir recursos de monitorização e medição.	Manutenção efetuada; Registos de Manutenção RMM verificados e calibrados.	DQM	7.1
	Gestão de Pessoas	Necessidades de colaboradores Formação;	Recrutar novos colaboradores; Formação; Levantamento das necessidades de formação.	Contratação e integração de novos colaboradores; Plano de formação; Realização e avaliação da eficácia de ações de formação.	DAF	5.3 7.1 7.2 7.3
	Design e Desenvolvimento	Necessidades de clientes; Análise do mercado e da concorrência; Melhoria do produto.	Criar e desenvolver novos artigos; Pesquisar novas tecnologias, novas aplicabilidades.	Novos produtos concebidos de acordo com especificações do cliente; Fichas técnicas dos novos produtos.	DQM	8.3
	Não conformidades e ações corretivas e oportunidades de melhoria	Tratamento de não conformidades; NC de produto Acabado.	Gerir reclamações de Clientes; Definir ações corretivas, preventivas e melhorias.	Decisão das ações corretivas que potenciam a eliminação das não conformidades.	DQM DP	10.1 10.2 10.3
Processo de Gestão	Gestão Estratégica	Requisitos do Mercado; Contexto da Organização; Resultados revisão pela gestão; Feedback das partes interessadas; Objetivos e política da qualidade; Identificar riscos e oportunidades de melhoria.	Definição de uma política estratégica e monitorização dos objetivos de qualidade; Garantir a melhoria do SGQ; Avaliação dos resultados do SGQ.	Melhoria continua do SGQ; Alinhamento do SGQ com a política estratégica; Satisfação do cliente; Objetivos e Política da qualidade da empresa.	DAF	4.1 4.2 4.3 4.4 5.1 5.2 5.3
	Gestão da Qualidade	Decisões estratégicas de topo; Análise do grau de satisfação dos clientes; Planeamento e elaboração de auditorias internas e externas; Reclamações dos clientes.	Manutenção do SGQ; Tratamento de Riscos e Oportunidades; Elaborar planos e programas de Auditoria.	Mapa de monitorização de objetivos; Revisão do SGQ; Resposta a reclamações; Documentos e registos controlados e certificações.	DQM	6.1 6.2 7.5 9.1 9.2 9.3

### 6.1.5. Manual da Qualidade

Embora a norma ISO 9001:2015 tenha deixado de exigir a obrigatoriedade de estabelecer e manter o Manual da Qualidade, a administração (Gestão de Topo) da empresa considera que é um documento fundamental e essencial para a gestão da empresa, pois é uma ferramenta onde apresenta e divulga as suas características e também indica os processos e procedimentos do SGQ, de acordo com a norma ISO 9001:2015, como tal foi revisto e atualizado.

O Manual da Qualidade é revisto sempre que determine alguma mudança no SGQ, originada através de uma ação de melhoria ou de correção. Qualquer colaborador da empresa pode propor a revisão do Manual da Qualidade.

A elaboração ou alteração do Manual da Qualidade é da responsabilidade do responsável pela qualidade e a verificação e aprovação é da responsabilidade da administração (Gestão de Topo). O Manual da Qualidade é um documento útil onde a organização pode apresentar às partes interessadas de um modo formal o seu sistema e o seu compromisso com a qualidade. O novo Manual da Qualidade ([Anexo 2](#)) contém:

- Página de cobertura e Índice;
- Gestão do Manual (Promulgação; Campo de aplicação e objetivos; Produção, Revisão e Distribuição);
- Introdução da organização (História e apresentação da empresa, Atividade, Produtos e Serviços, Visão e Missão e Localização);
- Política da Qualidade;
- Descrição da interação entre os vários processos;
- Responsabilidades;
- Processos e Procedimentos documentados.

## 6.2. Requisito nº 5- Liderança

### 6.2.1. Liderança e compromisso

A gestão de Topo deve demonstrar liderança e compromisso caso pretenda desenvolver e implementar o sistema de gestão da qualidade e melhoria contínua na sua eficácia, com vista ao aumento da satisfação dos clientes e das partes interessadas. Nesse sentido, a empresa encontra-se em conformidade com o requisito 5.1 da norma. A administração assume o compromisso e a

liderança relativamente ao sistema de gestão da qualidade. A gestão de topo encontra-se em conformidade nos seguintes pontos:

- Assume a responsabilidade pela eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- Compromete, orienta e apoia as pessoas que contribuem para a eficácia do SGQ;
- Assegura que o sistema de gestão da qualidade atinge os resultados pretendidos.

#### 6.2.2. Foco no cliente

Como referido no requisito 5.2 da norma ISO 9001:2015 é necessário que a gestão de topo garanta que o foco do cliente é mantido em toda a organização. A empresa assegura que os requisitos do cliente, as exigências estatutárias e regulamentares às suas atividades, produtos e serviços (P&S) sejam realizados e cumpridos para promover a satisfação dos seus clientes.

A política de qualidade de acordo com a norma ISO 9001:2015 pretende assegurar que a gestão de topo inclui as orientações e os compromissos relativos à qualidade, à satisfação dos seus clientes e à melhoria. A divulgação da política da qualidade deve ser clara de modo a ser compreendida a todos os níveis. A mesma é revista sempre que existir mudanças sentidas na organização. A gestão de topo da empresa compromete-se:

- Envolver e orientar todos os colaboradores da empresa no SGQ de modo a assegurar a melhoria continua e a sua eficácia;
- Disponibilizar recursos e meios necessários;
- Satisfazer e superar as expectativas dos clientes garantindo que os produtos cumpram os seus requisitos.

A política de qualidade está disponível para todas as partes interessadas em formato de papel ou em formato digital e no respetivo manual da qualidade.

#### 6.2.3. Funções, Responsabilidade e Autoridades Organizacionais

Este requisito determina que a gestão de topo deve assegurar que são atribuídas, comunicadas e compreendidas as responsabilidades para as funções que são relevantes para a empresa. A gestão de topo deve garantir que cada função relevante para o sistema de gestão da qualidade é devidamente definida nas suas atividades, ou seja, são descritas as tarefas de cada cargo.

A respeito deste requisito detetou-se, através da auditoria de diagnóstico, algumas lacunas na definição de funções e responsabilidades. Desta forma, em conjunto com a gestão de topo foi criado um mapa de responsáveis pelos processos (Tabela 7), onde são descritas as



funções/atividades, a atribuição da área e o responsável pelo processo. Ainda neste requisito, em conjunto com a gestão de topo, foram elaboradas as respetivas Fichas de função de colaborador ([Apêndice 2](#)). Cada ficha do colaborador inclui as funções e responsabilidades, os requisitos mínimos, a formação específica e em caso de falta por quem é substituído.

Tabela 7- Mapa de responsáveis pelo processo

Mapa de Responsáveis pelo Processo						
Nível	Processo	Principais Atividades	Área Funcional	Responsável pelo processo	Validação	Aprovação
Processo de Gestão	Gestão Estratégica	Revisão pela gestão	Administração (Gestão de Topo)	Dr. Hélder Saldanha	Dr. Hélder Saldanha	Dr. Hélder Saldanha
		Gestão de Parcerias				
	Gestão da Qualidade	Melhorar o SGQ	Departamento Qualidade e Manutenção	Eng.º Aurélio Carvalho Carlos Freitas	Dr. Hélder Saldanha	Dr. Hélder Saldanha
		Gestão da Informação documentada				
Gestão de riscos Medição, análise e monitorização de indicadores e objetivos da qualidade						
Processo de Realização	Gestão da Produção	Planeamento da Produção	Departamento Produção	Eng.º Elisete Reis	Dr. Hélder Saldanha	Dr. Hélder Saldanha
		Controlo de Stocks				
		Libertação de Produtos				
	Gestão Comercial	Prospecção e Venda	Departamento Comercial	Dr. Filipe Pinheiro	Dr. Hélder Saldanha	Dr. Hélder Saldanha
		Gestão de Clientes				
		Gestão de Reclamações				
	Gestão de Compras	Consulta e seleção de fornecedores	Departamento Qualidade e Manutenção; Departamento Produção;	Eng.º Aurélio Carvalho Eng.º Elisete Reis	Dr. Hélder Saldanha	Dr. Hélder Saldanha
		Gestão de compras				
		Avaliação periódica de fornecedores				
		Nota de encomenda				
	Financeiro	Tratamento de todos os documentos contabilísticos	Departamento Qualidade e Manutenção	Dr. Cláudia Campos	Dr. Hélder Saldanha	Dr. Hélder Saldanha
		Emissão de faturação e de notas de crédito aos clientes				
Pagamento a fornecedores e subcontratados						
Processo de Suporte	Design e Desenvolvimento	Folha de desenvolvimento de novo produto	Departamento Qualidade e Manutenção	Eng.º Aurélio Carvalho	Dr. Hélder Saldanha	Dr. Hélder Saldanha
		Cronograma do projeto				
	Gestão das Pessoas	Recrutamento	Administração	Dr. Cláudia Campos	Dr. Hélder Saldanha	Dr. Hélder Saldanha
		Acolhimento de novo Colaborador				
		Formação e Consciencialização				
	Gestão de Manutenção e Infraestrutura	Infraestrutura existentes	Departamento Manutenção e Qualidade	Eng.º Aurélio Carvalho	Dr. Hélder Saldanha	Dr. Hélder Saldanha
		Gestão de Manutenção				
		Gestão de RMM				
	Não Conformidades, Ações Corretivas e oportunidades de melhoria	Reação à não conformidade	Departamento da Qualidade e Manutenção	Eng.º Aurélio Carvalho	Dr. Hélder Saldanha	Dr. Hélder Saldanha
		Melhorar o SGQ				
Gerir reclamações de Clientes						

### 6.3.Requisito N°6- Planeamento

#### 6.3.1. Ações para tratar Riscos e Oportunidades

O requisito 6.1 – Riscos e Oportunidades é um dos novos requisitos da norma, isto é, pretende identificar os riscos e oportunidades que tenha impacto sobre o funcionamento e a eficácia do seu SGQ. De modo a evidenciar o seu cumprimento foi identificado e definido a ficha de processo Gestão de Qualidade ([Apêndice 3](#)) e como suporte a este processo foi elaborado o procedimento P0.DAF.03 - Análise e Gestão de Risco ([Apêndice 4](#)). Este procedimento tem como objetivo identificar, controlar e monitorizar os riscos e oportunidades que poderão seguir-se.

Para identificar, controlar e monitorizar os possíveis riscos que podem surgir em cada processo do SGQ da empresa foi realizado em conjunto com a gestão de topo um modelo Mod.DAF.04- Matriz de Riscos e Oportunidades ([Apêndice 5](#)). De forma a elaborar a matriz de riscos e oportunidades foi necessário desenvolver as seguintes atividades. A primeira atividade desenvolvida foi a realização de entrevistas com os responsáveis de cada processo de modo a identificar a fonte de risco de cada atividade do processo e posteriormente determinar as suas causas.

A segunda atividade foi quantificar quanto à verossimilhança e ao impacto de forma quantitativa segundo os critérios apresentados na Tabela 8 e da Tabela 9.

*Tabela 8- Classificação da probabilidade: Verossimilhança*

Propriedade: Verossimilhança		
Designação	Descrição	Classificação
Remota	Ocorre extraordinariamente durante o período útil do processo	1
Provável	Provável ocorrer durante o período útil do processo	2
Frequente	Pode ocorrer várias vezes durante o período útil do processo	3

*Tabela 9 – Classificação da probabilidade: Impacto*

Propriedade: Impacto		
Designação	Descrição	Classificação
Baixo	Impacto baixo em relação ao meio ambiente, equipamentos e produtos	1
Médio	Impacto médio em relação ao meio ambiente, equipamentos e produtos	2
Elevado	Impacto elevado em relação ao meio ambiente, equipamentos e produtos	3

Para cada risco é calculado o nível de risco (NR) através da multiplicação do nível de impacto (I) com o nível da verossimilhança (V).

$$NR = I \times V$$

NR - Nível de Risco

I – Impacto

V - Verossimilhança

A operação sobre o risco deve ser resolvida em função da maior classificação para a menor. De forma ser mais célere a interpretação, foi desenvolvido um código de cores que está apresentado na Tabela 10 e Tabela 11.

Tabela 10 – Tabela de classificação de Risco

Nível de Risco				
		Verossimilhança (V)		
Impacto (I)	I x V	1	2	3
	1	1	2	3
	2	2	4	6
	3	3	6	9

Tabela 11- Tabela Grau de Risco

Grau de Risco	Medida
<b>Não Aceitável</b>	O nível de risco não é aceitável. Deverá ser executado o plano de ação
<b>Aceitável, mas precisa de monitorização</b>	O nível de risco é médio. Deverá ser necessário executar o plano de ação, mas é essencial ser supervisionado através de avaliações periódicas no caso de uma evolução.
<b>Aceitável</b>	O nível de risco é aceitável. Não existe a necessidade de nenhum plano de ação.

A próxima atividade é a eliminação dos riscos “não aceitável” através do planeamento e implementação de ações. Todo este trabalho de identificação, avaliação e tratamento do risco está inserido numa matriz ([Apêndice 5](#)) onde constam todas as informações resultantes da análise. Na matriz como mostra a Figura 15 é identificado a tipologia do risco, atribuição do nível de risco e a classificação atribuído ao risco, as ações a desenvolver para o risco ou oportunidade identificada, o responsável pela implementação e a data de início e fim das ações aplicadas.

LICONFE		AVALIAÇÃO DE RISCOS E OPORTUNIDADES						Ano: Data:		Mod.DAF.04	
Evento (Riscos e Oportunidades)	Processo	Tipologia do Risco/Oportunidade	Verosimilhança	Consequência	NR	Decisão/Classificação	IMPLEMENTAÇÃO				Observações
							Ações a desenvolver	Prazo de conclusão	Data de conclusão	Acompanhamento	
									1- Não implementada 2- Em curso 3- Implementada		

Figura 15 - Matriz de avaliação de riscos e oportunidades

Na Tabela 12 estão representados a informação documentada que foi elaborada para garantir a conformidade do requisito 6.1.

Tabela 12- Informação documentada criada para o processo Gestão de Qualidade (Análise e Gestão de Riscos)

Informação documentada criada		
Processo	Procedimento criado	Modelos Criados
Gestão de Qualidade	Procedimento do sistema de gestão – Análise e Gestão de Riscos	Mod.DAF.04- Análise e avaliação de riscos

### 6.3.2. Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir

De acordo com o requisito 6.2.1 – Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir, a empresa deve definir os objetivos da qualidade de acordo com a política da qualidade, devem ser mensuráveis, ser relevantes para a conformidade dos produtos e serviços e para o aumento da satisfação do cliente.

No decorrer da análise do SGQ constatou-se que tabela de objetivos existente na empresa não eram suficientes para permitir obter conclusões a cerca da performance de cada setor da empresa e devido à definição de novos processos houve a necessidade de redefinir os objetivos de qualidade.

Nesse sentido, foi recomendado como oportunidade de melhoria a realização de um plano de qualidade ([Anexo 3](#)) de forma a refletir sobre a natureza dos objetivos, tanto a nível dos processos como ao nível do posicionamento da organização face ao seu negócio/atividade (objetivos estratégicos). Todos objetivos e os indicadores inseridos no plano de qualidade foram definidos através de reuniões com os responsáveis de cada departamento e com a gestão de topo. No plano de qualidade elaborado para a empresa, estão indicados para cada processo da empresa os recursos necessários (financeiros, humanos ou materiais), os indicadores, os objetivos, o período de monitorização, os responsáveis e a forma de avaliação desses objetivos.

## 6.4. Requisito N° 7- Suporte

### 6.4.1. Pessoas

De acordo com o requisito 7.1.2- Pessoas, a empresa deve determinar e providenciar as pessoas necessárias para a implementação eficaz do seu Sistema de Gestão da Qualidade e para a operacionalização e controlo dos seus processos. Deste modo, através da auditoria de diagnóstico pela norma ISO 9001:2015 constatou-se que o recrutamento e admissão do novo colaborador não funcionava corretamente, como tal foi realizado o manual de acolhimento e modelos de registo de forma assegurar a conformidade com a nova norma ISO 9001:2015.

De forma a assegurar a correta admissão e integração de um novo colaborador, foi criado o procedimento PO.DAF.06- Admissão e integração de colaboradores ([Apêndice 6](#)).

Inicialmente, o recrutamento é realizado pelo responsável do departamento, que apresenta por e-mail a necessidade de haver novo colaborador e onde deve evidenciar: o motivo da nova admissão, o perfil pretendido e o tipo de vínculo. Se a proposta for aceite pelo responsável dos recursos humanos colocam um anúncio público ou recorre a empresas de recrutamento.

Após a admissão do colaborador na empresa é iniciado a sua integração e acolhimento. O responsável pelos recursos humanos entrega o modelo Mod.DAF.10- Ficha de admissão ao colaborador ([Anexo 4](#)) para proceder ao registo dos dados pessoais do colaborador e a realização do vínculo contratual. A ficha de admissão identifica entre outros aspetos, o cartão de cidadão, n° de contribuinte, n° segurança social, a escolaridade, formação e experiência. Quando aplicável são entregues ao novo colaborador os EPI (equipamentos de proteção individual). O modelo Ficha de Admissão já existia na empresa e não houve a necessidade de criar, no entanto, realizou-se somente uma alteração que foi o layout do cabeçalho para ficar de acordo com os outros modelos. De seguida, em conjunto com o responsável pelos recursos humanos, detetou-se a necessidade de criar o modelo Mod.DAF.11- Questionário de satisfação do colaborador (Figura 16). Este modelo tem como objetivo conhecer as expectativas de cada colaborador percebendo assim como estão as suas condições de trabalho. Este questionário vai ser distribuído anualmente a todos os colaboradores de todos os níveis da empresa.

	<b>QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO AO TRABALHADOR</b> Mod.DAF.11	Edição: 1	Data:
		Elaboração: Carlos Freitas	Aprovação:

Nome: \_\_\_\_\_  
 Departamento: \_\_\_\_\_  
 Função: \_\_\_\_\_  
 Data de Emissão: \_\_\_\_\_

Deverá classificar cada afirmação, rodeando com um círculo o valor que achar mais adequado à veracidade da afirmação, tendo em conta que:  
 1-“Mau” 2-“Suficiente” 3-“Bom” 4-“Muito Bom”

1. Sinto realização pessoal na função que ocupa na empresa 1 2 3 4 N.A  
**Indique que melhorias gostaria de ver implementadas:** \_\_\_\_\_

2. Considere que dispõe de meios e da informação adequadas para o desempenho da função? 1 2 3 4 N.A  
**Indique que melhorias gostaria de ver implementadas:** \_\_\_\_\_

3. Sinto que os objetivos que me estão atribuídos são adequados e possíveis de alcançar 1 2 3 4 N.A  
**Indique que melhorias gostaria de ver implementadas:** \_\_\_\_\_

4. Sinto que o meu nível de remuneração é justo face ao dos meus colegas em situação semelhante 1 2 3 4 N.A  
**Indique que melhorias gostaria de ver implementadas:** \_\_\_\_\_

5. Estou satisfeito com o modo a que a chefia me reconhece todo o meu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador 1 2 3 4 N.A  
**Indique que melhorias gostaria de ver implementadas:** \_\_\_\_\_

6. Existe conforto e bem estar físico no meu local de trabalho (ex: temperatura, espaço, limpeza) 1 2 3 4 N.A  
**Indique que melhorias gostaria de ver implementadas:** \_\_\_\_\_

7. Considera que lhe são disponibilizados o material e o ambiente de trabalho necessários e adequados para a função que desempenha 1 2 3 4 N.A  
**Indique que melhorias gostaria de ver implementadas:** \_\_\_\_\_

8. Considera que a empresa reconhece os meus direitos perante trabalhador 1 2 3 4 N.A  
**Indique que melhorias gostaria de ver implementadas:** \_\_\_\_\_

9. Considera que a empresa tem capacidade financeira sólida e com futuro 1 2 3 4 N.A

**OBSERVAÇÕES**  
 Outras observações que entenda fazer sobre a Qualidade na sua empresa e que não se enquadrem em nenhuma das questões anteriores: \_\_\_\_\_

Obrigado pela colaboração  
 Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Figura 16- Modelo “Questionário do colaborador”

Com base no questionário do colaborador, foi desenvolvido na ferramenta *Excel* o modelo Mod.DQM.19- Avaliação da Satisfação dos Colaboradores (Apêndice 7) com o objetivo de monitorizar de forma quantitativa os resultados em termos da satisfação dos colaboradores da empresa. Os análise/resultados desta ferramenta são integrados na revisão pela gestão. O modelo da análise da avaliação dos colaboradores está apresentado na Figura 17 um excerto do modelo.


	Avaliação da Satisfação dos colaboradores												Elaborado: Carlos Freitas			
													Aprovado: _____ Data: ___/___/___ Mod.DQM.19			
Objetivo -> Satisfação Interna >>90%													Questionário de Satisfação Interna			
	Departamentos				Satisfação Global		Administrativo Financeiro		Produção		Comercial		Qualidade Manutenção		Classificação	
Nº	Administrativo	Produção	Comercial	Manutenção Qualidade	Média	Média em %	Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Insatisfeito		
1	A função. Gosto pelo que faz														1	Muito insatisfeito/Discordo Totalmente
2	Envolvimento na empresa														2	Insatisfeito/Discordo
3															3	Satisfeito/Concordo

Figura 17- Excerto do modelo “avaliação da satisfação dos colaboradores”

De modo facilitar a receção e a integração dos novos colaboradores na empresa, foi criado um Manual de Acolhimento (Apêndice 8). O manual de acolhimento não vem referido na norma ISO 9001:2015, mas a nível organizacional é um instrumento de comunicação interna que facilita a

integração dos novos elementos. O manual de acolhimento desenvolvido para a empresa divide-se em três capítulos:

- Mensagem de boas vindas e de maior sucesso na função que vai desempenhar por parte da Administração;
- Capítulo 1 – Apresentação da empresa onde se descreve a evolução histórica da empresa, missão, visão e valores e o tipo de atividade e produtos;
- Capítulo 2 - O acolhimento, onde se refere o que fazer no dia de acolhimento, deveres e direitos do trabalhador, regime de faltas e dispensas e férias.

Como referido anteriormente, o acolhimento do novo colaborador decorre nos primeiros tempos, no qual é efetuado o acompanhamento por um responsável. Na integração do novo colaborador é feito uma pequena abordagem da função a executar e entregue o manual de acolhimento. O novo colaborador antes de iniciar as funções na empresa é realizado os exames médico. Na Tabela 13 estão apresentados os documentos criados para garantir a conformidade do requisito.

*Tabela 13- Informação documentada para o processo Gestão de Pessoas (Admissão e integração dos colaboradores)*

Informação documentada criada		
Processo	Procedimento criado	Modelos Criados
Gestão de Pessoas	Procedimento do sistema de gestão - Admissão e integração de colaboradores	Mod.DAF.10- Ficha de Admissão
		Mod.DAF.11 - Questionários dos colaboradores
		Mod.DQM.19- Avaliação da satisfação dos colaboradores
		Manual de Acolhimento

#### 6.4.2. Ambiente para a operacionalização dos processos

O requisito 7.1.4 da norma em estudo cita que a organização deve determinar, providenciar e manter a infraestrutura necessária para a operacionalização dos seus processos e para obter a conformidade de produtos e serviços.

A empresa tem as suas instalações em duas zonas, na zona industrial Vila Frescainha- Barcelos onde são realizadas as atividades de produção e venda e na zona Industrial de Ponte de Aldeia, Moreira de Cónegos onde são realizadas as atividades de armazenamento de matéria prima e venda. Todo o equipamento que pertence à empresa associado ao ramo têxtil está adequado à execução dos trabalhos propostos, assegurando assim que o produto final esteja de acordo com os requisitos do cliente. A empresa é detentora de seis viaturas que dão resposta à atividade de transporte de matéria prima do fornecedor para a empresa e do produto acabado para os clientes.





necessitam de manutenção, da frequência de realização da atividade, do cronograma das semanas para efetuar a manutenção bem como o registo da assinatura do operador que realizou a manutenção da máquina.

**PLANO E CRONOGRAMA DE MANUTENÇÃO**

Equipamento/Máquina:  
Setor: Produção

PLANO			CRONOGRAMA																														
Itens a serem identificados	Periodicidade/Freqüência	Responsáveis																															
Itens de Limpeza																																	
Limpeza Reservatório	Dia	Téc. Manu																															
Limpeza dos Caneos	Dia	Téc. Manu																															
Limpeza Tubagem Entrada	Dia	Téc. Manu																															
Limpeza Tubagem Retorno	Dia	Téc. Manu																															
Limpeza da Bomba	Dia	Téc. Manu																															
Limpeza das Redes	Dia	Téc. Manu																															
Limpeza do chão	Dia	Téc. Manu																															
Itens de Lubrificação																																	
Anéis de Amortecimento	Semanal	Téc. Manu																															
Rolo Orientador e Linhas	Semanal	Téc. Manu																															
Itens de Manutenção																																	
Verificar Anéis de Amortecim.	Semanal	Téc. Manu																															
Verificar Componentes Ceram.	Semanal	Téc. Manu																															
Verificar Rolo Orientador e lin.	Semanal	Téc. Manu																															
Calibração geral	Semanal	Téc. Manu																															
Verificar operação de troca	Semanal	Téc. Manu																															
Verificar ligação à terra	Semanal	Téc. Manu																															
Calibrar Sensor do Fio	Semanal	Téc. Manu																															
Inspecção Visual	Semanal	Téc. Manu																															

Observação: Elaboração: Carlos Freitas      Aprovação:

Figura 19- Modelo criado para o Plano de Manutenção

Se ocorrer uma intervenção corretiva na máquina, os operadores registam no modelo Mod.DQM.12 – Registo de Avaria. Este modelo, como mostra a Figura 20, contém informações como: a marca da máquina, modelo, horas do pedido de intervenção, horas do início e do fim do trabalho, as peças que foram substituídas e o responsável pela intervenção.

 LICONFE	REGISTO DE AVARIA E INTERVENÇÃO		REF. MÁQ.				
	Mod.DQM.12						
Marca (P):	Modelo (p):	Intervenção nº (M):					
Conta Horas (P):	Pedido Por (P):	Data Pedido (P):					
<b>OBSERVAÇÕES DA MÁQUINA / DESCRIÇÃO DA AVARIA / OUTROS (P/M)</b>							
<b>DESCRIÇÃO DA REPARAÇÃO / CAUSAS E ACÇÕES FUTURAS (M)</b>							
<b>MÃO DE OBRA (M)</b>							
NCRME	DATA	INICIO	FIM	TOTAL	RUBRICA	CUSTO	
						TOTAL	0
<b>PEÇAS SUBSTITUÍDAS (M)</b>							
REFERÊNCIA	DESIGNAÇÃO		QUANTIDADE	CUSTO			
						TOTAL	0
<b>SERVIÇOS EXTERNOS (M)</b>							
REFERÊNCIA	DESIGNAÇÃO		CUSTO				
						TOTAL	0
<b>CUSTO TOTAL DE INTERVENÇÃO</b>						0	
DATA DE CONCLUSÃO DA INTERVENÇÃO / / (M)							

(P) - Produção      (M) - Manutenção

Figura 20- Modelo criado para registo de avaria

Ao realizar o levantamento dos RMM existentes detetou-se que careciam de alguma clareza e atualização devido a alguns RMM encontrarem-se sem identificação ou incorretamente identificados quanto à sua função, como tal foi realizado um inventário de todos os equipamentos da empresa. Como tal, para os RMM ficarem em conformidade com a norma, foi elaborado o procedimento PO.DQM.02- Gestão de RMM (Apêndice 11), colmatando assim a lacuna identificada. Este procedimento assegura o controlo dos RMM desde a sua aquisição, utilização e

calibração. Para cada recurso de monitorização e medição da empresa, foi criado o modelo Mod.DQM.15- Ficha de RMM (Figura 21) com o objetivo de registar o equipamento de medição e estabelecer a necessidade de calibração ou verificação em intervalos de tempo verificados. Neste modelo está inserido toda a informação relativamente ao RMM em causa nomeadamente:

- Identificação do tipo de equipamento;
- Código interno e utilização para que setor;
- Periodicidade de calibração/verificação de acordo com o conhecimento do equipamento;
- Todas as intervenções que são realizadas no equipamento, nomeadamente manutenção.

	FICHA INDIVIDUAL DO RMM Mod.DQM.15	Edição: 1	Data:
		Elaboração: Carlos Freitas	Aprovação:

Código:	Designação:
Fabricante:	
Modelo/tipo:	Fornecedor:
Nº de Série:	Data de receção:
Localização/área de utilização:	Data de entrada em serviço:
Utilizado para:	Crítérios de Aceitação:
Entidade Calibradora:	Periodicidade de Calibração:

Intervenção C – Calibração E – Ensaio M – Manutenção	Entidade que efetuou a intervenção	Data da intervenção	Registos de Calibração DOC, N.º, ...	Data da próxima intervenção	Observações: FS – Fora de Serviço D – Desqualificar S – Sucata	Rubrica

Figura 21- Modelo criado "Ficha individual do RMM"

Outro modelo criado no âmbito da gestão do RMM foi o modelo Mod.DQM.16- Plano de Calibração (Figura 22), onde é assegurado que os equipamentos antes de serem utilizados sejam periodicamente sujeitos a calibração.

	PLANO ANUAL DE CALIBRAÇÃO Mod.DQM.16	Edição: 1	Data:
		Elaboração: Carlos Freitas	Aprovação:

Legenda: C- Calibração V- Verificação P- Prevista R- Realizado

Código	Designação do Equipamento	Local	C/V	P/R	MESES												
					JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
BAL.01	Balança 1	Embalamento															
BAL.02	Balança 2	Produção															
BAL.03	Balança 3	Produção															
BAL.04	Balança 4	Comercial															
CT.01	Conta-metros 1	Manutenção															
CT.02	Conta-metros 2	Manutenção															
MT	Metreira	Produção															

Figura 22- Modelo do Plano de calibração

A calibração pode ser realizada internamente ou externamente, no caso de ser internamente é realizada por um colaborador da empresa e no caso de ser externamente é realizada por entidades creditadas.

#### 6.4.4. Conhecimento Organizacional

Relativamente ao requisito 7.1.6- Conhecimento Organizacional, a empresa deve determinar o conhecimento necessário para a operacionalização dos seus processos e para obter a conformidade dos produtos e serviços.

O requisito conhecimento organizacional estabelece-se como um recurso fundamental de suporte ao SGQ. Nesse sentido, foi essencial realizar um diagnóstico do conhecimento presente na empresa através de entrevistas e da experiência pessoal dos colaboradores. Com isto, foi possível estabelecer uma prática de conhecimento para que a empresa salvasse a perda de conhecimento e encorajar a aquisição de mais conhecimento.

Depois de sucedido o diagnóstico, foi criado o modelo Mod.DAF.12 - Plano de gestão de conhecimento, como ilustra a Tabela 14 que possibilita a pesquisa e interação sobre o conhecimento recolhido. Sempre que se identifique novas necessidades de conhecimento ou exista alguma lacuna no conhecimento interno, o plano deve ser atualizado e a empresa deve recorrer a entidades externas, com o objetivo de realizar ações de formação.

A empresa reconheceu como conhecimento organizacional em assuntos como: especificações de produtos, requisitos dos clientes e procedimentos dos processos e instruções de trabalho.

*Tabela 14- Plano de gestão de conhecimento*

 <b>LICONFE</b> <small>linhas industriais, S.A.</small>	<b>PLANO DE GESTÃO DE CONHECIMENTO</b>				Elaborado: Carlos Freitas
	<b>Mod.DAF.12</b>				Aprovado:
					Data:
<b>DESCRIÇÃO DO CONHECIMENTO</b> (que se pretende reter)	<b>FORTE (INTERNA OU EXTERNA)</b>	<b>OBJECTIVO COM A SUA GESTÃO</b>	<b>RESPONSABILIDADE DE ATUALIZAÇÃO E DISPONIBILIZAÇÃO</b>	<b>COMO</b>	
Novos produtos e equipamentos	Externa	Divulgar o conhecimento	Departamento da qualidade e Manutenção	Amostras de fornecedores (Clientes e fornecedores); Participação de feiras;	
Normas, Legislação	Externa	Divulgar conhecimento	Departamento da qualidade e Manutenção	IPQ; Consultas na internet;	
Utilização de máquinas de bobinagem	Interna	Divulgar conhecimento	Departamento de Produção	Instrução de Trabalho; Formação;	
Utilização de máquinas de Embalamento	Interna	Divulgar conhecimento	Departamento de Produção	Instrução de Trabalho; Formação;	
Metodologias de Trabalho	Interna	Divulgar conhecimento	Departamento da qualidade e Manutenção	Manuais; Procedimentos;	
Conhecimento do mercado	Externa	Incentivar o negócio	Departamento Comercial	Visitas; Contactos;	

#### 6.4.5. Competências

De acordo com o requisito 7.2- Competências, a empresa deve determinar, obter, desenvolver e assegurar as competências necessárias das pessoas, com o intuito de garantir o bom desempenho e a eficácia do seu SGQ.

No que respeita à definição deste requisito, detetou-se na auditoria de diagnóstico ao SGQ, algumas lacunas que careciam de melhoria. De forma a cumprir este requisito, foi identificado e definido o processo Gestão de Pessoas ([Apêndice 12](#)) e como suporte a este processo foi elaborado o seguinte procedimento formação ([Apêndice 13](#)).

Outra lacuna identificada na análise ao SGQ foi a inexistência de documentos essenciais para o correto funcionamento do procedimento formação. Como tal, houve a necessidade de inicialmente elaborar o modelo Mod.DAF.05- Levantamento das Necessidades da Formação (Figura 23), para que anualmente o responsável pelos recursos humanos em conjunto com os responsáveis de cada processo organize o levantamento das necessidades de formação para determinar as possíveis formações de cada colaborador e assim colmatar as carências nos seus processos. Este modelo depois de preenchido pelo responsável do departamento e entregue ao responsável dos recursos humanos para realizar a sua análise e posteriormente a aprovação da ação de formação.

Necessidade de Formação	Acção de Formação a Realizar	Internamente	Externamente	Entidade	Objectivos a serem atingidos	Duração	Participantes	Edição:	Data:
								1	
								Elaboração:	Aprovação:
								Carlos Freitas	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						

Figura 23- Modelo criado "Levantamento das necessidades de formação"

Depois de aprovadas as ações de formação decorrentes do levantamento das necessidades, compete ao responsável pelos recursos humanos elaborar um plano de formação, por isso, foi desenvolvido um Mod.DAF.06- Plano Anual de Formação como mostra a Figura 24. Este plano contém pontos fundamentais como objetivo da formação, o nº de formandos, a instituição (entidade certificadora) e o mês em que vai ser realizado ou está previsto a formação.

 LICONFE <small>Associação de Indústrias de Calçados do Brasil</small>	<b>PLANO ANUAL DE FORMAÇÃO</b>  Mod.DAF.06	Edição: 1	Data:
		Elaboração: Carlos Freitas	Aprovação:

Objetivo da formação	Formandos	Instituição	Jan	Fev	Mar	Abril	Mai	Jun	Jul	Agos	Set	Out	Nov	Dez	Medição de Eficácia
			P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	
5's - Princípios para a organização do posto de trabalho	Todos os colaboradores														
Boas práticas no sistema de gestão da Qualidade	Todos os Colaboradores														

Nota 1: P - Previsto ; R - Realizado;  
Nota 2: A medição da eficácia faz-se por SIM ou NÃO no compute geral da Ação, com base na indicação obtida do formador.

Figura 24- Modelo criado "Plano Anual de Formação"

O plano anual de formação pode ser atualizado ao longo do ano ou sempre que existir novas necessidades para melhorar as competências dos colaboradores. Quando as formações são realizadas internamente é utilizado o modelo Mod.DAF.07- Ficha de formação. A ficha de formação tem como objetivo registar as ações de formação que o colaborador da empresa realizou. No caso de as formações serem realizadas externamente, o colaborador deve mostrar ao responsável dos recursos humanos o certificado da ação de formação que frequentou. No fim de cada ação de formação, é da responsabilidade dos recursos humanos, com a participação do responsável pelo processo, avaliar o desempenho do colaborador.

De modo o requisito ficar em conformidade com a norma de referência, é necessário verificar a avaliação da eficácia das ações de formação, como tal foi necessário criar o modelo Mod.DAF.08- Avaliação da eficácia da formação, como verifica-se na Figura 25. Este modelo consiste em avaliar não só as competências adquiridas pelo colaborador, mas também se os objetivos para o qual se propôs estão a ser cumpridos. Esta ficha deverá ser preenchida seis meses após a realização da formação, de modo avaliar a sua performance após a formação.



#### 6.4.6. Comunicação

Para dar cumprimento a este ponto da norma, identificou-se e definiu-se o processo Gestão de Comunicação ([Apêndice 15](#)) e para esse processo elaborou-se o procedimento PO.DQM.03- Comunicação interna e externa ([Apêndice 16](#)), na qual tem como objetivo determinar e definir o método de controlo das comunicações internas e externas

De modo a evidenciar o seu cumprimento, foi realizado um plano de comunicação (Figura 27) onde estabelece a informação a comunicar, quem comunica, destinatários, quando comunicar e os meios de comunicação.


 LICONFE		Plano de Comunicação			Elaborado: Carlos Freitas Aprovado: Mod.DQM.24	
Informação a comunicar	Informação Externa (E) ou interna (I)	Quem comunica	Destinatários	Quando comunicar	Meios de Comunicação	

Figura 27- Plano de comunicação

A comunicação interna é realizada através de reuniões presenciais com cada responsável por cada processo. Cada responsável estabelece como realiza a comunicação com os seus intervenientes. A comunicação externa é realizada pelos diferentes departamentos da empresa, essa comunicação é realizada via telefone ou via e-mail. A comunicação externa engloba a comunicação com os clientes, fornecedores, autoridades estatutárias entre outras partes interessadas.

#### 6.4.7. Informação Documentada

De acordo com o requisito 7.5 – Informação Documentada, a empresa deve suportar o SGQ e a obtenção dos resultados planeados em informação documentada, controlada e mantida atualizada.

Aquando da auditoria de diagnostico constatou-se que os documentos existentes na empresa não apresentavam o seu estado de revisão e não existia nenhum procedimento ao controlo e registos de documentação.

Nesse sentido, por forma de responder a este requisito foi elaborado o procedimento PO.DQM.02 –Gestão de Informação documentada ([Apêndice 17](#)). Este procedimento tem como objetivo a codificação, aprovação, revisão e arquivo dos documentos que integram o SGQ da empresa, assegurando assim que as versões atuais dos documentos estão disponíveis nos locais e para as pessoas que delas precisam.

Toda a documentação que seja em formato de papel ou em suporte digital utilizado para projetar informação documentada deverá ser integrado no sistema com recurso a uma tabela de controlo de informação sendo esta mantida e atualizada pelo responsável da qualidade. A tabela de controlo de informação estabelece o controlo de todos os documentos (procedimentos, modelos, planos, instruções de trabalho) da empresa através dos seguintes critérios: Identificação, Tipo de documento (Interno ou externo), Distribuição, Revisão, Suporte (informático ou em papel) e tempo de retenção. A empresa já possui uma tabela de controlo de informação em conformidade com o requisito da norma como tal, não houve a necessidade de modificação.

De modo a assegurar que a gestão de topo conhece todos os documentos, estes devem conter o *layout* com os seguintes campos: logotipo da empresa, o respetivo código, o nº da revisão, a designação do tipo de documento, o responsável pelo processo, o responsável pela realização, aprovação do documento e data de aprovação. Na Figura 28 está representado o *layout*, definido em concordância com a gestão de topo, a utilizar em todos os documentos da empresa.

 <b>LICONFE</b> <small>SISTEMAS DE GESTÃO, S.A.</small>	NOME				
	No. DO DOCUMENTO		Nº. DA REVISÃO		
	RESPONSABILIDADES:				
	ELABORADO		APROVADO		DATA

Figura 28- Modelo de tabela de codificação

Além da existência do *layout* em todos os documentos da empresa, é necessário um registo do histórico das versões de forma a compreender quais as alterações efetuadas, em relação à versão anterior. Esta tabela deverá conter: a data, alteração/Revisão, versão, motivo de alteração/revisão, responsável e aprovação como mostra a Figura 29.

Tabela de Alterações/Revisão					
Data	Alteração / Revisão	Versão	Motivo da Alteração / Revisão	Responsável	Aprovado

Figura 29- Modelo tabela de alterações/revisão

Para o controlo da informação documentada houve a necessidade de criar o modelo Mod.DQM.05- Controlo e Distribuição (Figura 30), com o objetivo de controlar quem recolhe os documentos antigos e quem entrega os novos documentos. Os documentos obsoletos (antigos) são arquivados no servidor e as cópias que foram distribuídas são destruídas para evitar o seu uso.




 <b>LICONFE</b> <small>SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, S.A.</small>	<b>CONTROLO E DISTRIBUIÇÃO</b>				<small>Mod.DQM.06</small>
	Título do Documento:				
Cód. do Documento:					
<b>Destinatário</b>	<b>Qtde. Cópias</b>	<b>Recebeu</b>	<b>Entregou</b>	<b>Data</b>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Figura 30- Modelo relativo ao controlo e distribuição

Com a criação deste procedimento, a empresa mantém a sua documentação identificada, armazenada, protegida e controlada em relação à distribuição e acesso. A Tabela 16 representa os documentos criados para garantir a conformidade do requisito.

Tabela 16 - Informação documentada criada para o processo Gestão da Qualidade (Gestão de Informação documentada)

Informação documentada criada		
Processo	Procedimento criado	Modelos Criados
<b>Gestão da qualidade</b>	Procedimento de sistema de gestão- Gestão de informação documentada	Mod.DQM.04- Criação/Alterar de novo impresso
		Mod.DQM.05- Controlo e Distribuição

## 6.5. Requisito N°8- Operacionalização

### 6.5.1.Requisitos para produtos e serviços

A organização assegura de uma forma eficaz a comunicação com o cliente, determina as suas necessidades relativas a P&S e garante a sua aptidão antes de assumir qualquer compromisso. No âmbito deste requisito foi identificado e definido o processo Gestão Comercial ([Apêndice 18](#)) e como suporte ao processo foi elaborado o procedimento Comercial e expedição ([Apêndice 19](#)). Este procedimento tem como objetivo definir atividades inerentes à atividade comercial e expedição.

O diretor comercial deve realizar a prospeção comercial através de visitas e reuniões às empresas dos potenciais clientes. Todavia, verificou-se no decorrer da auditoria de diagnostico que estas visitas não estavam a ser realizadas de uma forma controlada, como tal foi elaborado um relatório de visitas ao cliente (Figura 31), de forma a detalhar e a entender o que é efetuado nas visitas às empresas dos clientes.

	<b>RELATÓRIO DE VISITA AO CLIENTE</b> Mod.DC.06	Edição: 1	Data:
		Elaboração: Carlos Freitas	Aprovação:

Zona: \_\_\_\_\_ Viatura: \_\_\_\_\_  
 Km Iniciais: \_\_\_\_\_ Km finais: \_\_\_\_\_ Km efetuados: \_\_\_\_\_  
 Cliente visitado  Novo cliente

Dados dos clientes				Contexto da Visita							Amostras (Tipo de fio)						
				Cobrança efetuada	1ª Visita	Visita em rotina	Apresentação do produto	Reclamação	Devolução	Pedido de amostras	ALPHA	SIGMA	KAPPA	DELTA	GAU	ZETA	HEPTA
Nome do cliente:	Empresa:	Hora:	Localidade:														
1	Obs.:																
2	Obs.:																
3	Obs.:																

Figura 31- Modelo criado relatório de visita ao cliente

As visitas aos clientes devem ser realizadas pelos comerciais com uma periodicidade definida pelo diretor comercial, como tal, foi criado um plano de visitas de clientes (Figura 32). A realização das marcações de visitas no plano deve ter uma frequência mensal, sendo estabelecido consoante os clientes com maior valor de compras da empresa.



		<b>PLANO DE VISITAS AOS CLIENTE</b>												Mod.DC.05																																																	
Ano: _____																																																															
CLIENTE	RESPONSÁVEL PELA VISITA	CRONOGRAMA																																																													
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro																																																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31

Figura 32- Plano de visitas ao cliente

Ainda no âmbito deste requisito foi elaborado o procedimento PO.DC.02- Gestão da relação com o cliente ([Apêndice 20](#)). Em relação a este procedimento, constatou-se na auditoria de diagnóstico a existência de modelos que cumpriam com a atividade deste procedimento, nesse sentido foi só descrito o mesmo. O procedimento descreve o modo como a empresa procede perante consultas ou encomendas dos seus clientes com o objetivo de verificar se todos os requisitos dos clientes estão bem definidos e documentados, se a empresa tem capacidade técnica e temporal para cumprir com os requisitos e se todas as alterações às encomendas são analisadas antes da sua aceitação.

Em relação às amostras do produto acabado, o tratamento era somente realizado via telefone, não existindo nenhum controlo e registo. Identificado essa lacuna, foi necessário criar um

procedimento PO.DC.03- Tratamento de amostras ([Apêndice 21](#)). Este procedimento tem como objetivo explicar como deve ser tratado o pedido e o envio de amostras ao cliente. Com isto, o procedimento garante:

- As amostras enviadas pelo cliente são identificadas e arquivadas de modo a serem rastreáveis;
- As amostras produzidas são identificadas e rastreadas ao cliente.

Sempre que cheguem amostras enviadas pelos clientes, elas devem ser entregues ao responsável pela qualidade. Para que exista um controlo das amostras foi criado o modelo Plano de controlo e registo de amostras (Figura 33), com o objetivo de registar o respetivo cliente, o tipo de fio da amostra, qual o objetivo do fio e atribuição de um código para o fio.

	REGISTO E CONTROLO DE AMOSTRAS		Edição: 1	Data:
	Mod.DC.02		Elaboração: Carlos Freitas	Aprovação:

Amostras							
Amostra Nº	Cliente	Produzidas pela empresa	Enviadas pelo cliente	Tipo de Fio	Aplicação	Responsável (Comercial)	Código Atribuído pela DQ
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

Figura 33- Modelo registo e controlo de amostras

Para fixar junto às amostras foi elaborado uma etiqueta, como ilustra a Figura 34, onde é registado o nome do cliente, data e o código. Depois de identificadas as amostras são arquivadas de modo a serem facilmente rastreáveis.

Amostras	LICONFE
Cliente	<input type="text"/>
Data	<input type="text"/>
Código	<input type="text"/>

Figura 34- Modelo de etiqueta para amostras

Posteriormente o responsável pela qualidade envia parte da amostra do cliente ao laboratório Citeve e solicita o ensaio. O responsável pela qualidade recebe o relatório por parte do Citeve e envia ao departamento de produção que analisa se existe ou não capacidade técnica para produzir. A Tabela 17 apresenta os documentos criados para garantir a conformidade do requisito.

Tabela 17 – Informação documentada criada para o processo Gestão comercial

Informação documentada criada		
Processo	Procedimento criado	Modelos criados
Gestão Comercial	Procedimento de sistema de gestão – Comercial e Expedição	Mod.DC.01- Relatório de visita de clientes
		Mod.DC.05- Plano de visita a clientes
		Mod.DC.04 – Ficha de reclamação
	Procedimento de sistema de gestão- Gestão de clientes	Documentos existentes cumprem com o funcionamento do procedimento
	Procedimento de sistema de gestão- Tratamento de amostras	Mod.DC.04- Controlo e registo de amostras

#### 6.5.2. Design e Desenvolvimento de Produtos e serviços

De acordo com o requisito 8.3, a organização deve estabelecer, implementar e manter um processo de design e desenvolvimento adequado ao fornecimento de produtos.

No decorrer da auditoria de diagnóstico, foi identificada uma necessidade de melhoria quanto à clareza do processo, como tal foi identificado e definido o processo Design e Desenvolvimento ([Apêndice 22](#)) e como suporte ao processo foi desenvolvido um novo procedimento P0.DMQ.01- Design e Desenvolvimento do produto (([Apêndice 23](#))). Este modelo tem como objetivo assegurar que a empresa implemente e desenvolva corretamente o novo produto de acordo com as necessidades e expectativas dos seus clientes.

Para a fase do planeamento do novo produto, foi criado um modelo Mod.DQM.08– Desenvolvimento de novos produtos, onde é definida a descrição do produto pretendido, a equipa de desenvolvimento e a descrição das ações a implementar, como demonstra a Figura 35.

 LICONFE <small>Indústrias, S.A.</small>	Desenvolvimento de novos produtos Mod.DMQ.08	Edição: 1	Data:
		Elaboração: Carlos Freitas	Aprovação:

Descrição Do Produto Pretendido:		
_____		
_____		
Data: __/__/__	Assinatura: _____	
<b>Aspetos a analisar:</b>		
Legislação Aplicável Ao Produto:		
Amstras do Cliente/Concorrência:		
Preço de Execução:		
Outros:		
<b>Equipa de Desenvolvimento:</b>		
_____		
<b>Critérios de Validação:</b>		
_____		
<b>Descrição das Ações A Implementar</b>	<b>Prazo</b>	<b>Responsabilidade</b>
_____	_____	_____
<b>Registo Das Alterações Introduzidas Durante o Desenvolvimento</b>	<b>Data</b>	<b>Executado por</b>
_____	_____	_____
<b>Verificação</b>		
_____		
Data: __/__/__	Dir. Qualidade: _____	
<b>Validação</b>		
_____		
Data: __/__/__	Dir. Qualidade: _____	
<b>Observações</b>		
_____		
Data: __/__/__	Dir. Qualidade: _____	

Figura 35- Modelo criado para o desenvolvimento de novos produtos

Antes de desenvolver qualquer novo produto, é necessário que a empresa obedeça as exigências estatutárias e regulamentares, como por exemplo as normas. O desenvolvimento de um novo produto, parte da constatação da prospeção de um produto que a empresa preveja ser economicamente viável. Depois da gestão de topo aprovar o desenvolvimento do produto, é realizado o planeamento das atividades para a sua conceção através do modelo Mod.DQM.08 – Desenvolvimento de novos produtos estabelecendo ações, critérios e controlos determinados. No planeamento de cada etapa, devem estar atribuídas pessoas, devidamente qualificadas, com responsabilidades e autoridades claras de quem faz, quem aprova o resultado e a disposição dos meios necessários. O resultado é comparado com o planeamento dos requisitos iniciais, de modo a averiguar se os resultados foram alcançados com sucesso. Posteriormente, tendo os requisitos do produto satisfeitos é elaborado a ficha técnica do novo produto. A Tabela 18 representa os documentos criados para garantir a conformidade do requisito.

Tabela 18- Informação documentada criada para o processo Design e desenvolvimento

Informação documentada criada		
Processo	Procedimento criado	Modelos Criados
Design e desenvolvimento	Procedimento de sistema de gestão- Design e desenvolvimento de novo produto	Mod.DQM.08- Desenvolvimento de novo produto

### 6.5.3. Controlo de processos, produtos e serviços de fornecedores

Relativamente ao requisito 8.4, a organização deve assegurar que os produtos e serviços dos fornecedores externos estão conforme os requisitos.

Decorrente da auditoria de diagnóstico, constatou-se a que o processo compras estava bastante desatualizado, bem como a inexistência de registos de avaliação dos fornecedores e a indefinição dos critérios de avaliação e seleção dos fornecedores.

Nesse sentido, para responder a este requisito foi identificado e definido o processo Gestão de compras ([Apêndice 24](#)) e como suporte a este processo foram elaborados os seguintes procedimentos: Compras, Receção e Inspeção e Seleção e Avaliação de fornecedores.


No procedimento PO.DP.02- Compras ([Apêndice 25](#)), a compra de matérias primas divide-se em dois tipos: importação de matéria-prima sem transformação e aquisição de matéria-prima com transformação.

A compra de matéria-prima sem transformação é realizada periodicamente em função da necessidade da empresa, e é estabelecido através de contratos com fornecedores, determinando as quantidades, os vários tipos de fio e as datas de partida de cada contentor. A matéria-prima chega via marítima através de contentores. A matéria-prima é rececionada e armazenada no armazém de matéria-prima das instalações da empresa para depois entrar no processo de produção, mais especificamente no processo de rebobinagem. A matéria-prima com transformação (fio tingido) é um processo subcontratado às tinturarias.

No caso da compra de materiais ou componentes para a produção do produto final é realizada em função da necessidade da produção. O pedido de fornecimento é efetuado pelo responsável do departamento através do modelo Mod.DQM.09- Requisição de compra. Este modelo já existia na empresa e não houve a necessidade de criar, no entanto só existiu a necessidade de alterar o layout do cabeçalho para ficar de acordo com os outros modelos. Depois do responsável preencher o modelo Mod.DQM.09- Requisição de compra, a gestão de topo analisa a possível compra e aprova o pedido efetuado. Posteriormente a gestão de topo encontra um fornecedor dentro da Lista de fornecedores qualificados atribuindo preferência ao que apresentar melhor proposta e emite a nota de encomenda ao respetivo fornecedor. Caso seja necessário novo fornecedor é avaliado a conformidade do seu desempenho com o seu primeiro fornecimento. O procedimento PO.DP.02- Compras está diretamente ligado aos departamentos de Produção, Manutenção e Qualidade e Comercial.

Para controlar a receção dos materiais dos fornecedores, foi criado o procedimento PO.DP.03- Receção e Inspeção (Apêndice 26). Para que este procedimento atue corretamente foi necessário elaborar dois modelos: um plano de inspeção à receção do material e um boletim de inspeção à receção.

A inspeção do material é realizada durante a descarga, onde são comparadas as quantidades rececionadas com a guia de remessa e com a encomenda. Os produtos são aceites ou não se através do boletim a inspeção à receção do produto é aprovada ou não. O responsável de armazém rubrica a guia e o boletim de inspeção e é enviado para o responsável do departamento que efetuou a encomenda. Na Figura 36 podemos verificar o plano de inspeção e na Figura 37 o boletim de inspeção criado.

 LICONFE Indústrias Industriais, S.A.	<b>PLANO DE INSPEÇÃO À RECEÇÃO – MATERIAIS</b>  Mod DP.04	Edição: 1	Data:
		Elaboração: Carlos Freitas	Aprovação:

PLANO DE INSPEÇÃO À RECEÇÃO		
Designação	Forma de Inspeção	
	Qualitativa	Quantitativa
Etiquetas (de marca, tamanho, composição)	• Cor • Tamanhos • Propósito • Não Conformidades Visíveis	• Quantidade, Número
Caixas de Cartão	• Tamanho • Cor	• Número
Cones	• Tamanho • Cor • Material	• Número

Figura 36- Plano de inspeção



 LICONFE Indústrias Industriais, S.A.	<b>Boletim de Inspeção à Receção</b>	
	Produto <input type="text"/>	Fornecedor <input type="text"/>
<b>INSPEÇÃO QUANTITATIVA</b> Aprovado <input type="checkbox"/> Rejeitado <input type="checkbox"/> Com reservas <input type="checkbox"/>		
Porque: <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>		
<b>INSPEÇÃO QUALITATIVA</b> Aprovado <input type="checkbox"/> Rejeitado <input type="checkbox"/> Com reservas <input type="checkbox"/>		
Porque: <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>		
Inspeccionado por:	<input type="text"/>	Data <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
D.Q.:	<input type="text"/>	Data <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>

Figura 37- Boletim de Inspeção

Para a não conformidade do material, foi criado um modelo Mod.DP.02- Não conformidade do fornecedor externos (Figura 38). Este modelo foi elaborado para que o responsável do departamento realize a reclamação ao fornecedor registando os motivos da reclamação e posteriormente realize a avaliação desse fornecedor.

	<p style="text-align: center;">NÃO CONFORMIDADE DO FORNECEDOR EXTERNOS</p> <p style="text-align: right;">Mod.DP.03</p>	Edição: 1	Data:
		Elaboração: Carlos Freitas	Aprovação:

**DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE**

Produto/ serviço: \_\_\_\_\_ fornecedor: \_\_\_\_\_

Guia/ factura/ requisição n°: \_\_\_\_\_ Quantidade de não conformidades: \_\_\_\_\_

Descrição:

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**CONTACTO COM FORNECEDOR/ JUSTIFICAÇÃO**

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**DECISÃO SOBRE O PRODUTO**

Reaproveitar \_\_\_\_\_ (Quantidade)   
 Devolver \_\_\_\_\_ (Quantidade)   
 Reclassificar  
 Inspeccionar a 100%                     
 Separar não conformidades  
 Aceitar sob condições:

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Figura 38- Modelo criado para não conformidade de fornecedores externos

De forma a existir uma maior monitorização dos fornecedores externos foi essencial elaborar/implementar um novo procedimento. Neste contexto, foi elaborado um procedimento PO.DP.04- Seleção e Avaliação dos Fornecedores externos ([Apêndice 27](#)), de forma a garantir que os fornecedores cumpram com todos os parâmetros relacionados com a qualidade da matéria-prima e dos materiais necessários para a conceção do produto final.

A aceitação de um novo fornecedor externo está limitada à receção liminar de uma amostra inicial que deverá ser ensaiada laboratorialmente para comparação com os valores pretendidos, a apresentação de documentos/declarações de conformidade do produto, o cumprimento de regulamentação específica da sua atividade, a proximidade geográfica e o próprio posicionamento do fornecedor no mercado. A certificação do rótulo *Oeko-Tex* é um dos requisitos mais importantes que o fornecedor deve garantir à empresa para que a matéria prima seja aceite. Como tal, é necessário ter em consideração que os seus fornecedores cumpram todas as exigências das normas e legislação aplicável.

Para os fornecedores externos que são qualificados foi elaborado o modelo Mod.DP.07 – Lista de Fornecedores externos qualificados, como mostra na Figura 39. Para o fornecedor se tornar “Fornecedor Externo Qualificado” tem de cumprir alguns critérios de seleção definidos anteriormente.



	<b>LISTA DE FORNECEDORES EXTERNOS QUALIFICADOS</b> Mod.DP.07	Edição: 1	Data:
		Elaboração: Carlos Freitas	Aprovação:

Lista de Fornecedores Externos Qualificados							
Fornecedores	Tipo de Serviço/Produto Fornecido	Admitido em (Data)	Ativo		Qualificado		Observações
			Sim	Não	Sim	Não	

Figura 39- Modelo “Lista de Fornecedores externos qualificados”

Se o fornecedor com base no desempenho for qualificado, o responsável pela qualidade é informado e é aberto uma nova ficha para o fornecedor. Esta ficha denomina-se como Mod.DP.05- Cadastro de fornecedores externos e está apresentada na Figura 40.

	<b>CADASTRO/REGISTO DO FORNECEDOR</b> Mod.DP.05	Edição: 1	Data:
		Elaboração: Carlos Freitas	Aprovação:

Elementos do Fornecedor						
Nome: _____						Nº _____
Morada: _____						Classe: _____
Nº Cont: _____		Bancos: _____				
Tel: _____		Fax: _____		E-mail: _____		http:// _____
Contacto: _____		Tel: _____		Tim: _____		
Condições de Pagamento: _____						
Produtos / Serviços: _____						
PRÉ-QUALIFICAÇÃO:						
Análise de Amostras	Prazos de Entrega	Condições de Pagamento	Evidências de Conformidade	Imagem da Empresa	IQF	Data / Aprovação
Aceite <input type="checkbox"/> Não aceite <input type="checkbox"/>	Cumpre <input type="checkbox"/> Não Cumpre <input type="checkbox"/>	Cumpre <input type="checkbox"/> Não Cumpre <input type="checkbox"/>	Não Cumpre <input type="checkbox"/> Boletins de análise ou certificados de conformidades <input type="checkbox"/> Certificados de conformidade da empresa/produto <input type="checkbox"/>	Mau <input type="checkbox"/> Razoável <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/>		
Obs.: _____						

**AVALIAÇÃO CONTÍNUA:**  
 A avaliação continua dos fornecedores encontra-se na Avaliação continua de Fornecedores.

Figura 40- Modelo criado “Cadastro e registo do fornecedor”

De seguida foi revisto o modelo de avaliação de fornecedores. Decorrente da análise da documentação do SGQ constatou-se que o modelo de avaliação dos fornecedores que existia na empresa encontrava-se bastante desatualizado, como tal foi criado um documento *Excel* de forma a monitorizar a avaliação de cada fornecedor externo. A avaliação dos fornecedores externos ([Apêndice 28](#)) é efetuada ao longo dos fornecimentos de matéria prima ou de materiais e é efetuada pelo responsável pelas compras. A nova versão do modelo avaliação de fornecedores está apresentada na Figura 41 e a versão que a empresa possuía anteriormente está na Figura 42.

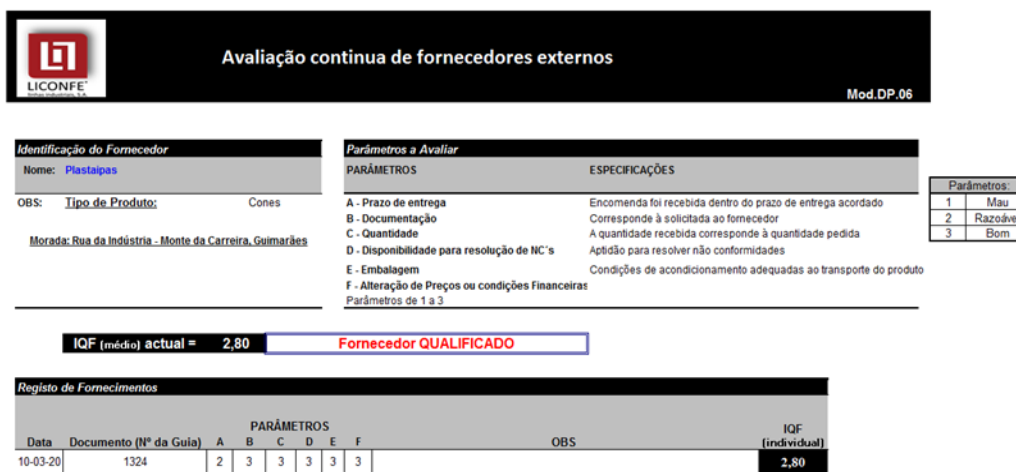


Figura 41- Excerto do modelo criado "Avaliação do Fornecedor Externo"

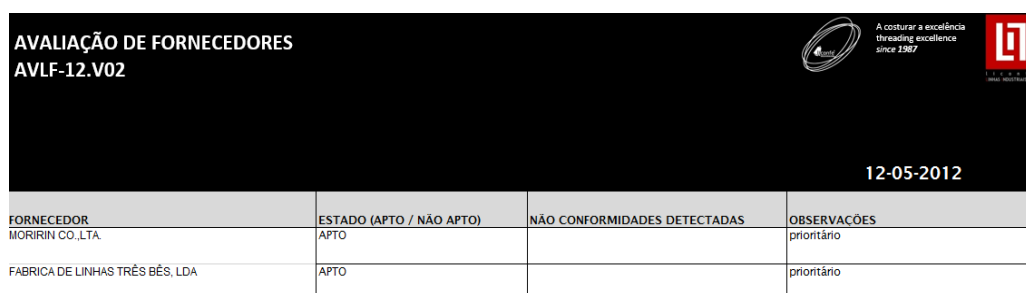


Figura 42- Modelo antigo do modelo avaliação de fornecedor

Como mostra a Figura 41, o responsável pelas compras avalia com base nas evidências recolhidas ao longo de cada fornecimento, tendo em consideração:

- Prazo de entrega: Encomenda foi recolhida dentro do prazo de entrega acordado;
- Documentação: Corresponde à solicitada ao fornecedor;
- Quantidade: A quantidade recebida corresponde à quantidade recebida;
- Disponibilidade para resolução de Não Conformidades: Aptidão do fornecedor para resolver não conformidades;
- Embalagem: Condições de acondicionamento adequados ao transporte de produto;
- Alterações de preços ou condições financeiras: Possíveis alterações nos valores das notas de encomendas.

Segundo os critérios acima referidos, o responsável pelas compras atribui uma pontuação ao mérito do serviço, sendo atribuído o sistema de pontuação seguinte:

- Mau assume o valor 1;
- Razoável assume o valor 2;
- Bom assume o valor 3.

O modelo de avaliação de fornecedores externos é calculado através do índice de qualificação de fornecedores (IQF), sendo determinado com base na seguinte equação:

$$\text{IQF} = 0.2 \times \text{Prazo de Entrega} + 0.1 \times \text{Documentação} + 0,25 \times \text{Quantidade} + 0.15 \times \text{Disponibilidade para resolução de NC's} + 0.15 \times \text{Embalagem} + 0.15 \times \text{Alteração de Preços ou condições Financeiras}$$

Após realizada a avaliação, um fornecedor externo torna-se “Fornecedor Qualificado”, caso o IQF for superior ou igual a 1.5. Caso o resultado do IQF for inferior a 1.5 torna-se “Fornecedor não Qualificado” e não deverão ser efetuadas mais compras após a avaliação. No entanto, a empresa pode voltar caso cumpra com as medidas corretivas propostas, permitindo assim restabelecer os níveis de confiança à empresa. O resultado da classificação do IQF é registado pelo responsável de compras no modelo cadastro de Fornecedores externos. A Tabela 19 representa os documentos criados para garantir a conformidade do requisito.

*Tabela 19- Informação documentada criada para o processo Gestão de compras*

Informação documentada criada		
Processo	Procedimento criado	Modelos Criados
Gestão de Compras	Procedimento de sistema de gestão- Compras	Mod.DP.01 – Requisição de compras
		Mod-DP-01- Não conformidade de fornecedor externos
	Procedimento de sistema de gestão- Receção e Inspeção	Mod.DP.03- Boletim de Inspeção
		Mod.DP.04- Plano de Inspeção
	Procedimento de sistema de gestão- Seleção e Avaliação de fornecedor externos	Mod.DP.05- Cadastro de fornecedor externos
		Mod.DP.07- Lista de Fornecedores externos qualificados
		Mod.DP.08- Avaliação continua de fornecedores externos

#### 6.5.4. Produção e Prestação de Serviços

Este requisito tem como objetivo assegurar que a organização produz e fornece P&S sob condições planeadas e controladas, garantindo assim a sua conformidade.

Decorrente da auditoria de diagnóstico, verificou-se que todos os documentos requeridos pela norma se encontravam documentados em suporte digital ou em papel, como tal a empresa encontra-se em conformidade com o requisito da norma. Nesse sentido, foi somente elaborado a sua ficha de processo ([Apêndice 29](#)) e como suporte a este processo foi criado o procedimento PO.DP.01- Produção ([Apêndice 30](#)).

O processo de produção é iniciada com planeamento, na qual a chefe de produção e sua equipa fazem o planeamento através dos ficheiros informáticos como a “Requisição de Tingimento”, os stocks existentes (em função das necessidades de reposição do stock ideal de produto acabado)

e das encomendas específicas e programadas, entretanto efetuadas pelo departamento comercial da unidade Barcelos no ficheiro interno e pela unidade Moreira de Cónegos via telefone ou via e-mail. Depois de realizado o planeamento, a chefe de produção ordena o respetivo *picking* da matéria-prima no armazém e ordena a bobinagem do fio tingido.

Diariamente, a chefe de produção analisa as cores com pouco ou nenhum stock de matéria prima tingida e conforme a importância e a necessidade de produção, essa cor é pedida para ser tingida. Depois da análise, o chefe de produção emite a requisição de tingimento à tinturaria, fornecendo as referências das cores necessárias

Na etapa de receção da matéria-prima procede à verificação da conformidade entre a guia de remessa da tinturaria e as requisições de tingimento. Nesta etapa é recolhida uma amostra onde será verificado na caixa de luz a qualidade da tonalidade do fio tingido através da apreciação da cor visual e comparando-a com o cartaz base de todas as cores. Em caso de dúvida na tonalidade da cor é utilizado o espectrofotómetro. Esta análise é registada e arquivada no arquivo geral de laboratório com a identificação da Data, Lote, partida e respetiva avaliação da cor.

Por sua vez, na produção é realizado diariamente o plano de controlo de qualidade que assegura a conformidade do produto. Após realizada a rebobinagem (produção), o produto acabado é enviado para a zona de embalagem. Na zona de embalagem, o responsável pelo embalagem do produto acabado procede à impressão das etiquetas nas caixas e nos cones, tendo em conta as referências de cor, lote e partida da matéria-prima referidas na ordem de produção. O responsável pelo embalagem coloca as etiquetas nos cones individualmente respeitando as referências de cor, lote e partida da matéria-prima e a coloca nas embalagens. O responsável pelo embalagem antes de etiquetar o cone verifica visualmente e caso verifique algum defeito é enviado de volta para rebobinagem. Quando existe uma não conformidade no produto é registado no plano de controlo de qualidade, a quantidade, o dia, o bobinador e a máquina onde o cone foi rebobinado.

Por fim, a chefe de produção atualiza a quantidade existente em produto acabado através do *software* Primavera e procede à expedição para o armazém do produto acabado. Depois de expedido o produto acabado para o armazém, o departamento comercial arruma as caixas no armazém de produto acabado.

Durante a produção, a empresa garante que a propriedade dos clientes e fornecedores é protegida enquanto está sob o seu controlo e cuidado. Se por acaso a propriedade do cliente danificar, a empresa assegura o seu conhecimento assim como a responsabilidade pelos danos causados. A

empresa assegura que a preservação dos P&S em todas as suas fases, de forma a acautelar a prevenção da conformidade com os requisitos, prevenindo a sua deterioração, perda, roubo ou alteração. O produto final é colocado na zona de carga e descarga, preparada e colocada a guia de transporte do respetivo cliente. Por fim, a empresa só liberta os produtos ao cliente quando as características do produto estão de acordo com os requisitos estipulados pela empresa e os critérios de aceitação do cliente. A libertação só ocorre no momento da entrega do produto.

#### 6.5.5. Controlo de saídas não conformes

Relativamente ao requisito 8.7, a organização deve assegurar que as saídas não conformes com os respetivos requisitos são identificados e controladas para prevenir a sua atualização ou entrega não pretendidas. Na existência de saídas não conformes, a organização deve tratar delas das seguintes formas:

- Correção;
- Segregação, contenção, retorno ou suspensão do fornecimento de produtos e serviços;
- Informação ao cliente;
- Obtenção da autorização para aceitação sob derrogação.

A empresa em relação a este requisito detém modelos que carecem de melhoria e atualização, como tal foi elaborado uma ficha de processos- Não conformidades, ações corretivas, oportunidades de melhoria e o procedimento PO.DQM.07 – Não conformidades, ações corretivas e oportunidades de melhoria e modelos de registo. Este procedimento será abordado em pormenor no capítulo 6.7.1 da dissertação.

## 6.6. Requisito N°9 - Avaliação do Desempenho

### 6.6.1. Satisfação do cliente

Segundo o requisito 9.1.2, a organização deve monitorizar a perceção do cliente quanto à medida em que as suas necessidades e expetativas foram satisfeitas.

No momento da auditoria de diagnostico constatou-se que não estavam determinados os métodos para avaliar a satisfação dos clientes bem como não foram evidenciadas as avaliações da satisfação dos clientes. No âmbito deste requisito foi elaborado o procedimento PO.DQM.03- Avaliação da satisfação do cliente ([Apêndice 31](#)) que estabelece o método de como avaliar a satisfação dos clientes quanto ao produto fornecido. Para isso foi criado o inquérito de satisfação

do cliente (Figura 43), nos quais são enviados aos clientes da empresa, pelo diretor comercial. Após o reenvio do mesmo pelo cliente para a empresa, este é reencaminhado para o responsável pela qualidade o qual realiza o reportório dos resultados.

**Inquérito de Avaliação da Satisfação dos Clientes** Mod.DQM.18

**Inquérito de Avaliação da Satisfação dos Clientes**

**1 Atendimento e comunicação**  
*Como classifica o nosso atendimento em termos de:*

1.1 Atendimento Telefónico  1  2  3  4  5

1.2 Simpatia  1  2  3  4  5

1.3 Apresentação dos profissionais  1  2  3  4  5

1.4 Compreensão das necessidades dos clientes  1  2  3  4  5

**2 Competência Técnica**  
*Como classifica os nossos profissionais em termos de:*

2.1 Conhecimento Técnicos  1  2  3  4  5

2.2 Eficácia das ações corretivas (Após reclamações)  1  2  3  4  5

2.3 Pontuidade na entrega  1  2  3  4  5

2.4 Conhecimento das especificações do produto  1  2  3  4  5

**3 Produtos e Serviços**  
*Como classifica os nossos produtos e serviços em termos de:*

3.1 Prazos de entrega  1  2  3  4  5

3.2 Cumprimento das especificações acordadas  1  2  3  4  5

3.3 Qualidade exigida  1  2  3  4  5

3.4 Preços  1  2  3  4  5

**4 Avaliação do Produto**  
*Como classifica os nossos produtos em termos de:*

4.1 Gama de Cores  1  2  3  4  5

4.2 Preço  1  2  3  4  5

4.3 Informação técnica (Cor, Partida)  1  2  3  4  5

**5 Opinião Global**  
 5.1 Grau de Satisfação global pelos serviços prestados  1  2  3  4  5

**6 Comentários e Sugestões**

*Agradecemos a Vossa disponibilidade no preenchimento deste inquérito, as suas opiniões e sugestões são essenciais para prestarmos um serviço cada vez melhor!*

Figura 43- Modelo Inquérito de avaliação da satisfação dos clientes

Segundo a norma, a empresa deve analisar e avaliar os resultados obtidos da informação do cliente, nesse sentido para avaliação e análise dos inquéritos enviados pelos clientes foi desenvolvido através da ferramenta *Exce/* o modelo Mod.DQM.19- Avaliação de satisfação dos clientes ([Apêndice 32](#)) com o objetivo de monitorizar de forma contínua o grau de satisfação dos clientes. A avaliação dos inquéritos de satisfação dos clientes é realizada de acordo com a seguinte classificação:

- Muito mau - 1 ponto;
- Mau – 2 pontos;
- Médio – 3 pontos;
- Bom – 4 pontos;
- Muito bom – 5 pontos.

A avaliação da satisfação dos clientes é realizada apenas a clientes com uma faturação total a 80%. Caso os clientes não tenham respondido ao inquérito após um mês de envio deve ser realizado o contacto via telefónico ou pessoal.

O índice de satisfação do cliente para cada questão do inquérito é calculado através da seguinte equação:

Índice de satisfação de clientes (IDC)

$$= \frac{\Sigma \text{N}^\circ \text{ de pontos}}{\Sigma \text{N}^\circ \text{ de Questionários} \times (\Sigma \text{N}^\circ \text{ de Perguntas aplicaveis} \times 5)} \times 100$$

O cliente é considerado “satisfeito” quando o índice de satisfação de cliente (IDC) for maior ou igual a 75 %, caso o IDC for abaixo dos 75 % o cliente é considerado como “insatisfeito”. Perante os resultados, o responsável pela qualidade deverá resolver/tratar as questões que obtiveram menos percentagem.



Figura 44- Excerto do modelo Avaliação da satisfação dos clientes

Depois de analisado o desempenho da avaliação dos inqueritos, o responsável pela qualidade comunica e apresenta à gestão de topo e aos responsáveis por cada processo os resultados da avaliação, com o objetivo de serem discutidos e decididas quais as medidas a tomar para melhorar a qualidade do produto e do serviço prestado pela empresa. Na Tabela 20 está representada os documentos criados para garantir a conformidade do requisito.

Tabela 20- Informação documentada criada para o processo Gestão da Qualidade (Avaliação da satisfação dos clientes)


Informação documentada criada		
Processo	Procedimento criado	Modelos Criados
Gestão de Qualidade	Procedimento de sistema de gestão- Avaliação da satisfação dos clientes	Mod.DQM.03 – Inquérito de satisfação do cliente
		Mod.DQM.18- Análise de satisfação dos clientes

### 6.6.2. Auditoria Interna

Esta secção tem como objetivo assegurar que a organização efetue auditorias internas em intervalos planeados com o propósito de avaliar a conformidade com as disposições planeadas e os requisitos da presente norma. A auditoria interna é um requisito fundamental para obter a informação sobre o sistema de gestão da qualidade da empresa. As auditorias internas têm como finalidade avaliar o cumprimento dos requisitos da norma ISO 9001:2015, a sua adequação e

implementação da política da empresa, os procedimentos, instruções de trabalho e a eficácia dos processos em atingir os objetivos traçados.

Aquando da auditoria de diagnóstico verificou-se que não foram demonstrados os registos das auditorias internas. De forma a garantir a conformidade do requisito, foi criado o procedimento PO.DQM.01- Auditoria de Qualidade ([Apêndice 33](#)). Este procedimento tem como principal finalidade verificar a conformidade do sistema de gestão da qualidade em relação às ações planeadas aos requisitos da norma ISO 9001:2015, os procedimentos internos tidos como necessários para a gestão da empresa e a verificação da eficácia e eficiência do SGQ. Foram também criados modelos de apoio às auditorias internas. O primeiro modelo criado no âmbito deste requisito foi o modelo Mod.DQM.01- Plano Anual de Auditoria (Figura 45), que tem como objetivo programar as auditorias durante o ano. Este plano foi elaborado de forma a que todos os processos sejam auditados uma vez por ano.



**PLANO ANUAL DE AUDITORIAS**

Mod.DQM.01

Processos/Área a auditar	Responsável pela área auditada	Equipa Auditadora	JAN	FEV	MAR	ABR	MAIO	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ

Realizado	
Previsto	
Adiado	

Figura 45- Modelo criado para plano de auditorias

Para a preparação da realização da auditoria, foi elaborado o Modelo Mod.DQM.07- Plano específico de auditoria interna (Figura 46). A auditoria inicia-se com uma reunião de abertura em que devem estar presentes os auditores e os responsáveis pelo processo a auditar e termina com uma reunião de fecho em que os auditados tomam conhecimento e apresentam as não conformidades ou oportunidades de melhora encontradas na auditoria.



**Plano de Auditoria**

Mod.DQM.07

Data/Ano \_\_\_\_\_

**Objetivo e Âmbito de Auditoria:**  
Análise do grau de efetividade, eficácia e conformidade do Sistema de Gestão de Qualidade da Organização à norma NP EN ISO 9001:2015, através de verificação da documentação, entrevistas aos colaboradores, todos os requisitos das normas aplicáveis e processos da Organização.

**Constituição da Equipa Auditadora**  
Auditor Coordenador: \_\_\_\_\_  
Auditor: \_\_\_\_\_  
Auditor: \_\_\_\_\_

**Data, Local e Duração da Auditoria**

Horário	Área/Processo Auditado	Auditores	Documentos	Colaboradores auditados
09h00-12h30				
12h30-14h00	Almoço			
14h00-17h00				
17h00-18h00	Reunião da Equipa Auditadora			


\_\_\_\_\_  
Equipa Auditadora

\_\_\_\_\_  
Auditor Coordenador

Figura 46- Plano específico da Auditoria Interna



Por fim, foi elaborado o modelo Mod.DQM.02 – Relatório de Auditoria Interna (Figura 47) com o objetivo de resumir toda a ação da auditoria, os elementos envolvidos, descrição das constatações, medidas corretivas, oportunidades de melhoria e ações a desenvolver.

	<b>RELATÓRIO DE AUDITORIA</b>  <small>Mod.DQM.07</small>	Edição: 1	Data:
		Elaboração: Carlos Freitas	Aprovação:

**1 Introdução**  
**1.1 Objetivos deste relatório:**  
 Este documento, elaborado pela Equipa Auditora (Funcionário da empresa), procura proporcionar à Administração | da Organização a seguinte informação:

- Um claro e rigoroso relato dos resultados e conclusões do trabalho;
- Um retrato equilibrado e informativo do estado de conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade

**1.2 Critérios de Análise**  
 Os critérios tidos em conta na execução desta Auditoria Interna foram o grau de conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade à norma de referência ISO 9001:2015, bem como a sua eficácia e funcionalidade. Para o efeito, as reuniões de avaliação foram orientadas por *checklists* antecipadamente preparadas, que foram distribuídas aos auditados.

**2 Logística**  
**2.1 Calendário da Auditoria Interna:**  
 A Auditoria Interna desenvolveu-se ao longo das seguintes datas:

- Dia \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ : **Preparação**
- Dia \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ : **Execução**
- Dia \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ : **Conclusões**
- Dia \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ : **Reunião final com a administração**

**2.2 Equipa Auditora**  
 A Equipa auditora foi composta pelos seguintes elementos:

- 

**2.3 Âmbito da AI**  
 A AI verificou o cumprimento de todos os requisitos aplicáveis da norma de referência e todos os procedimentos do sistema de Gestão da Qualidade. Não foi possível, porém, auditar na totalidade os seguintes processos:

- 

Processos auditados	Colaboradores auditados	Requisitos auditados

**3 Declaração Sumária**  
**3.1 Clima dos Trabalhos**  
 As atividades da Auditoria Interna decorreram num ambiente de motivação por parte da Organização e especificamente dos colaboradores diretamente envolvidos. Foi notório que os colaboradores procuram prepara-se para as reuniões de avaliação, estudando os seus procedimentos, interpretando as *checklist* antecipadamente distribuídas pela Equipa Auditora e, em alguns casos, apresentando sugestões de melhoria.

**3.2 Proposta de melhorias identificadas**  
 As atividades da Auditoria Interna decorreram num ambiente de motivação dos colaboradores envolvidos, pela que foram identificadas várias **propostas de melhoria** que deverão ser considerados no SGQ:

**4. Avaliação**  
**4.1 Número de não conformidades por requisitos da norma**  
 O quadro seguinte apresenta o Número de não conformidades e observações apuradas, requisito a requisito, da norma ISO 9001:2015

Requisitos auditados	Verificado	Constatações N°	Observações (OBS)

A equipa auditora regista como "não conformidade" aquelas que tem impacto, potencial ou real, no SGQ da Organização. A equipa auditora regista como "Observações" aquelas que, sendo corrigidas, trazem benefícios aos mecanismos de controlo do sistema ou são questões pontuais, não sistemáticas, ou ainda as que não apresentam matéria para verificação.

**4.2 Local e data**  
 A equipa Auditora  
 \_\_\_\_\_

Figura 47- Modelo criado para o relatório de auditoria interna

Na Tabela 21 está apresentado os documentos criados para garantir a conformidade do requisito.

Tabela 21- Informação documentada criada para o processo Gestão da Qualidade (Auditoria Interna)

Informação documentada criada		
Processo	Procedimento criado	Modelos Criados
Gestão de Qualidade	Procedimento de sistema de gestão- Auditoria interna	Mod.DQM.01- Plano anual de Auditoria
		Mod.DQM.02- Relatório de Auditoria interna
		Mod.DQM.07- Plano específico de Auditoria

### 6.6.3. Revisão pela Gestão

Neste requisito a gestão de topo deve proceder à revisão do Sistema de Gestão da Qualidade da organização, em intervalos planeados, para assegurar a sua continua eficácia com a orientação estratégica da organização.

Decorrente da auditoria de diagnóstico não foram evidenciados registos de que a empresa analisa os resultados da avaliação de desempenho do SGQ. Por forma a responder ao requisito foi identificado e definido a ficha de processo- Gestão Estratégica ([Apêndice 34](#)) e elaborado o procedimento PO.DAF.01- Revisão pela Gestão ([Apêndice 35](#)). Este procedimento estabelece uma metodologia para a recolha e análise dos dados gerados no desenvolvimento das atividades do SGQ para posteriormente decidir a necessidade de mudanças ou ações de melhoria.

No âmbito da revisão pela gestão é realizada uma reunião anual que integra a gestão de topo e os responsáveis por cada processo, de modo a assegurar a sua contínua eficácia e alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa. O resultado da revisão é mencionado na Ata de Reunião (Figura 48), que serve para registar a evolução do SGQ e a tomada de decisões sobre as medidas necessárias para o período seguinte. A empresa, de modo a melhorar a eficácia do SGQ, vai começar a realizar:

- Avaliação da satisfação dos colaboradores através da metodologia presente no procedimento PO.DAF.06- Admissão e integração de colaboradores;
- Avaliação da satisfação dos clientes de acordo com o procedimento PO.DQM.03- Avaliação da satisfação do cliente;
- Auditorias internas, conforme o procedimento PO.DQM.01- Auditoria de Qualidade;
- Controlo de não conformidades, ações corretivas e oportunidades de melhoria de acordo com procedimento PO.DQM.07 – Não conformidades, ações corretivas e oportunidades de melhoria;
- Avaliação dos fornecedores através da metodologia do procedimento PO.DP.04- Seleção e Avaliação dos Fornecedores externos;
- Análise de recursos (Humanos, Infraestrutura e ambiente de trabalho).

 LICONFE	ATA DE REUNIÃO Mod.DQM.02	Edição: 1	Data:												
		Elaboração: Carlos Freitas	Aprovação:												
DATA: _____ HORA: 9h30															
ASSUNTO: - Revisão ao Sistema de Gestão da Qualidade															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Intervenientes</th> <th>Função</th> <th>Assinatura</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>Gerência</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Diretor da Qualidade</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Diretor Comercial</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Intervenientes	Função	Assinatura		Gerência			Diretor da Qualidade			Diretor Comercial	
Intervenientes	Função	Assinatura													
	Gerência														
	Diretor da Qualidade														
	Diretor Comercial														
<b>Assuntos desenvolvidos na reunião - Entradas</b> Foi realizada a reunião de Revisão ao Sistema de Gestão da Qualidade. Os assuntos abordados nesta reunião de revisão do sistema foram os seguintes:															
<b>Resultados-Saídas</b>															
<b>Decisões/Ações tomadas</b>															
Decisão/ação		Responsável	Previsão												
Comentários/Anexos de documentação para reuniões/sugestões de assuntos para a próxima reunião															
<div style="border: 1px solid black; height: 20px;"></div>															

**Próxima Reunião**

A próxima reunião geral irá ocorrer a [data], às [hora], no(na) [local]

Figura 48- Modelo criado ata de reunião para a revisão

Foi determinado pela gestão de topo que será dada particular importância à evolução dos indicadores de desempenho dos processos e à evolução dos objetivos da qualidade definidos. A Tabela 22 representa os documentos criados para garantir a conformidade do requisito

Tabela 22- Informação documentada criada para o processo gestão Estratégica (Revisão pela gestão)

Informação documentada criada		
Processo	Procedimento criado	Modelos Criados
Gestão Estratégica	Procedimento de sistema de gestão- Revisão pela gestão	Mod.DAF.01- Ata de reunião para revisão
		Mod.DAF.03- Plano da Qualidade

## 6.7. Requisito N°10 - Melhoria

### 6.7.1. Não conformidades e Ação Corretiva

De acordo com o requisito 9.2 da norma em estudo, é necessário que a organização identifique falhas e incumprimentos, corrija-os, investiga as causas e implementa as ações adequadas para prevenir recorrência e garantir melhoria. A norma ISO 9001:2015 define não conformidade como “a não satisfação de um requisito” e a ação corretiva como “a ação tomada para eliminar causa de uma não conformidade e prevenir a sua repetição”.

Aquando da auditoria de diagnostico constatou-se que não existiam registros da natureza não conforme, de quaisquer registros da sua subsequente resolução bem como não foi evidenciado qualquer procedimento para a resolução de não conformidades e ações corretivas.

Nesse sentido, de forma a responder ao requisito foi identificado e definido o processo - Não conformidades, ações corretivas, e oportunidades de melhoria ([Apêndice 36](#)) e foi elaborado o procedimento PO.DQM.07 – Não conformidades, ações corretivas e oportunidades de melhoria ([Apêndice 37](#)). Este procedimento tem como objetivo estabelecer uma metodologia a seguir para quando for detetado uma não conformidades existir um método de definir e controlar as ações corretivas e oportunidades de melhoria por forma a eliminarem e/ou minimizarem desvios a requisitos e/ou especificações do sistema, proporcionando a melhoria do seu desempenho.

As não conformidades internas podem ser identificadas no controlo de saídas não conformes ou reveladas em auditorias internas ou externas. O tratamento das não conformidades começa com a abertura do modelo Mod.DQM.14- Relatório de não conformidade (Figura 49), de modo a descrever as não conformidades detetadas, identificar as causas principais que levaram à ocorrência da não conformidade, definir responsável, garantir a implementação das ações corretivas nos prazos estabelecidos, verificar a implementação da ação corretiva e posteriormente avaliar a eficácia da ação corretiva implementada. Quando são detetadas não conformidades internas por parte de qualquer colaborador que ponha em causa o SGQ na realização de uma atividade ou processo, deve ser comunicado ao responsável pela qualidade.



Relatório de Não conformidade			
		Mod.DQM.20	
Número	Data da emissão	Emitido por	
Origem da Não Conformidade <input type="checkbox"/> Auditoria Interna <input type="checkbox"/> Produto/Serviço <input type="checkbox"/> Auditoria Externa <input type="checkbox"/> Processo <input type="checkbox"/> Sistema <input type="checkbox"/> Outros			
Processo			
Setor			
Atividade			
Descrição da Não Conformidade. O que ocorreu? (Evidências e Provas objetivas)			
Tipo de NC <input type="checkbox"/> Menor <input type="checkbox"/> Maior			
<b>Ações de controle, ações de correção</b> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			
Ações	Responsável	Prazo	Executado em
<b>Necessário Ação corretiva</b> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			
<b>Análise Crítica da Não Conformidade [Causa Raiz]</b>			
Prazo	Responsável		
<b>Verificação de Não Conformidades similares</b>			
Prazo	Responsável		
<b>Ação Corretiva (Eliminação da causa da não conformidade)</b>			
Ações	Responsável	Prazo	Executado em
<b>Verificação da real execução das ações de contenção e das ações corretivas</b>			
Prazo	Responsável		
Relato da verificação (evidências)	Implementado?	Feito em	
<b>Verificação da Eficácia das ações</b>			
Prazo	Responsável		
Relato da verificação (evidências)	Eficaz?	Feito em	

Figura 49- Modelo "Relatório de não conformidade"

No caso de propostas de oportunidades de melhoria, foi criado o modelo Mod.DQM.15- Solicitação de Sugestões ou Oportunidade de Melhoria (Figura 50). Este modelo serve para quando o colaborador identificar ou detetar oportunidades de melhoria no sistema da empresa. O modelo depois de preenchido deve ser entregue ao responsável pela qualidade que posteriormente analisa e aprova caso seja essencial para o SGQ da empresa.

	SOLICITAÇÃO DE SUGESTÕES OU OPORTUNIDADE DE MELHORIA Mod.DQM.15	Edição: 1	Data:
		Elaboração: Carlos Freitas	Aprovação:

*A preencher por quem sugere:*

Descrição da Situação: \_\_\_\_\_  
 Data: \_\_\_\_\_

*Enviar para a responsável de Qualidade:*

Causa: \_\_\_\_\_

Acção preventiva:

Responsável pela implementação:  
 Prazo para implementação:  
 Critério para avaliação da eficácia:  
 Decidido por: \_\_\_\_\_ Data: / /

*Enviar para o responsável pela implementação:*

Implementação da acção:  
 Sim  Não   
 Responsável: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Eficácia da acção:  
 Critério de avaliação da eficácia: \_\_\_\_\_  
 Sim  Não   
 Responsável: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Figura 50- Modelo "Solicitação de sugestões ou oportunidades de melhoria"

De forma o responsável pela qualidade registar, analisar e acompanhar as não conformidade internas e oportunidades de melhoria ao longo do tempo foi criado um Plano de Ações ([Apêndice 38](#)). O plano de ações deve ser consciente e coerente com a capacidade de execução e com os meios disponíveis da empresa. Com a introdução deste plano de ações (Figura 51), o responsável pela qualidade tem a possibilidade de registar os seguintes pontos:

- Descrição da situação e da proposta;
- Causas da não conformidade;
- Atividades necessárias para concretização da proposta;
- Responsáveis para cada atividade;
- Meios necessários;
- Responsável pelo plano de ação;
- Aprovação.

PLANO DE AÇÕES-RELATÓRIO DE NÃO CONFORMES																	
Unidade:		Responsável pela Emissão:			Responsável pela aprovação:			Data da atualização:									
Tipo de ação:		Origem:			Situação:			Avaliação da Eficácia:									
AC (Ação Corretiva)		AI (Auditoria Interna) RAC (Reunião de Análise Crítica)			EA (em andamento)			E (Eficaz)									
AP (Ação Preventiva)		AE (Auditoria Externa) RC(Riscos e Oportunidades)			C (Concluída)			I (Ineficaz)									
OM (Oportunidade de Melhoria)		PT (Processo de Trabalho) INE (Ineficácia de ação anterior)						PO (Perda de Objeto)									
IDENTIFICAÇÃO		DESCRIÇÃO DAS NÃO-CONFORMIDADES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA			CAUSAS OU MOTIVOS		AÇÕES				ENCERRAMENTO			OBSERVAÇÕES			
Nº	Data da emissão	Tipo	Fato (Descrição)	Requisito ISO	Processo de trabalho	Origem	Causas ou Motivos (Descrição)	Ações (Descrição)	Unidade Responsável	Responsável	Data prevista para a conclusão	Situação	Data da conclusão das ações	Resultado das ações executadas (Descrição)	Avaliação da eficácia	Data do encerramento	Caso considere necessário, utilize esse campo para inserir informações relevantes para o acompanhamento da ação, tais como: justificativas para prorrogação, novas datas previstas, ações já realizadas.

Figura 51- Excerto do modelo criado para o plano de ações

Para auxiliar a empresa na resolução das reclamações dos clientes foi elaborado o procedimento PO.DQM.08- Gestão de Reclamações (Apêndice 39). Este procedimento tem como objetivo estabelecer a metodologia a seguir para o controlo e tratamento das reclamações dos clientes.

Primeiramente foi necessário elaborar uma Mod.DC.04-Ficha de reclamação (Apêndice 40), para que o comercial sempre que rececionar uma reclamação de um cliente ter forma de registá-la. Conforme descrito no procedimento é da responsabilidade do comercial ao receber uma reclamação preencher em conjunto com o cliente o campo um- Identificação e Registo da Reclamação da ficha de reclamação. Posteriormente o comercial entrega a ficha de reclamação ao responsável pela qualidade para ser sujeita a devida análise e tratamento.

No campo dois- Análise e Resolução da ficha de reclamação, o responsável pela qualidade verifica se a reclamação é valida ou não. Caso a reclamação não for válida, é necessário junto do cliente esclarecer os motivos para a não aceitação da reclamação. Se depois da análise entender que a reclamação tem resolução, é necessário utilizar ações de forma a corrigir a causa que motivou a reclamação e registar todas as ações no campo dois da ficha de reclamação. Após a resolução da reclamação é necessário contactar via telefone, pessoal ou via e-mail o cliente. Quando a reclamação configurar uma não conformidade é necessário introduzir o procedimento PO.DQM.07- Não conformidades e ações corretivas e oportunidades de melhoria. Na Figura 52 podemos verificar um excerto de modelo criado.

I- Identificação e registo da reclamação (A preencher pelo recetor da reclamação)		
Nome do cliente:		Nome do funcionário:
Telefone/Telemóvel/email:		Data de receção da reclamação:
Tipo de reclamação: Falha de Requisito <input type="checkbox"/> Prazos <input type="checkbox"/>	Reclamação por: Telefone <input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/>	Descrição da circunstância:

Figura 52- Excerto do modelo criado para ficha de reclamação

Para garantir a monitorização e tratamento de ocorrências de não conformidades do produto acabado foi elaborado um documento *Excel* que permite o registo (com base na ficha de reclamação) e o tratamento e análise dos dados relativos às reclamações dos clientes ([Apêndice 41](#)). Na Figura 53 e Figura 54 está apresentado um excerto o registo e análise das reclamações dos clientes do mês de janeiro e fevereiro. O ficheiro tratamento das reclamações está ao dispor do departamento comercial e departamento Qualidade e Manutenção.

 <span style="float: right;">Elaborado por: Carlos Freitas Aprovado por: Mod.DQM.17</span>									
DATA	MÊS	PRODUTO	Quantidade	Cliente	Responsabilidade	Valor	Erro	Recuperado	OBSERVAÇÕES
03-01-2019	JAN	ALPHA	7	Magnapeça	Produção	30,80 €	A	100%	
04-01-2019	JAN	ALPHA	5	Carneiro	Comercial	22,00 €	C	100%	
10-01-2019	JAN	DELTA	2	Carneiro	Comercial	16,00 €	C	100%	

Figura 53- Excerto do modelo Tratamento de reclamações – Registo de reclamações

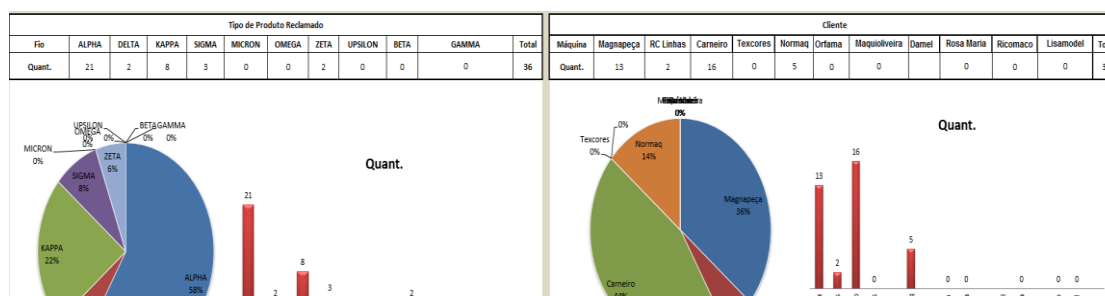


Figura 54- Excerto do modelo Tratamento de reclamações – Análise de reclamações

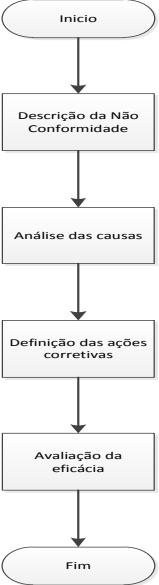
Com esta ferramenta a empresa vai assegurar um maior controlo em relação às reclamações dos clientes. Os resultados/análise desta ferramenta são incluídos na revisão pela gestão e apresentados na reunião anual com a gestão de topo. A Tabela 23 representa os documentos criados para garantir a conformidade do requisito.

Tabela 23- Informação documentada criada para o processo Não conformidade, ações corretivas, reclamações e oportunidades de melhoria

Informação documentada criada		
Processo	Procedimento criado	Modelos Criados
Não conformidades, ações corretivas e oportunidades de melhoria	Procedimento de sistema de gestão- Não conformidades, ações corretivas e oportunidades de melhoria	Mod.DQM.14 – Relatório de não conformidade Mod.DQM.15- Sugestões/oportunidades de melhoria
	Procedimento de sistema de gestão- Gestão de Reclamações	Mod.DQM.16 – Plano de ações de não conformidades Mod.DQM.17 – Tratamento de reclamações

A empresa neste momento, depois de implementado este requisito, resolve as não conformidades descobertas nos produtos ou no sistema de gestão da qualidade da seguinte maneira:

Tabela 24- resolução de uma não conformidade na empresa

Etapa	Responsabilidade	Registo
 <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Descricao[Descrição da Não Conformidade]     Descricao --&gt; Analise[Análise das causas]     Analise --&gt; Definicao[Definição das ações corretivas]     Definicao --&gt; Avaliacao[Avaliação da eficácia]     Avaliacao --&gt; Fim([Fim])         </pre>	<p>Dep. Compras, Dep. Financeiro, Dep. Comercial, Dep. Produção e Dep. Qualidade e Manutenção</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>Dep. Qualidade</p>	<p>Mod.DQM.19- Relatório de não conformidade</p>

#### 6.7.2. Melhoria continua

Esta seção estabelece que a organização deve melhorar de forma continua a pertinência, adequação e a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade. A organização deve considerar os resultados da análise, da avaliação e das saídas da revisão pela gestão para determinar se há necessidade ou oportunidades de serem tratadas no contexto da melhoria continua. Como tal, a melhoria continua do SGQ da empresa é conseguida sempre que é:

- Realizada a revisão pela Gestão;
- Atualizar a política e objetivos da qualidade, sempre que considerar necessário;
- Análise e eventual correção/atualização do contexto externo e requisitos relevantes das partes interessadas relevantes;
- Analisar e determinar as ações corretivas e preventivas para eliminação as causas da não conformidade.

O plano de ações é uma ferramenta que dá resposta a este requisito. Desta forma, para identificar, controlar e avaliar as oportunidades de melhoria da empresa é utilizado plano de ações desenvolvido no requisito 9.2.



## 7. ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo apresenta a análise e tratamento dos dados referentes à satisfação dos colaboradores, satisfação dos clientes e reclamações.

### 7.1. Satisfação dos colaboradores

A empresa procedeu à entrega dos questionários de satisfação dos colaboradores a todos os departamentos da empresa, tendo obtido um total de 28 questionários preenchidos. O inquérito pretendeu avaliar a opinião que os colaboradores têm da empresa, das suas condições de trabalho e da como ela está a ser liderada. Como o número de questionários preenchidos era aceitável procedeu-se então à análise e tratamento dos mesmos.

A partir dos resultados da Figura 55, é possível constatar que numa forma geral os colaboradores do departamento administrativo e financeiro manifestaram-se satisfeitos em relação às questões que foram estabelecidas no questionário. Perante o resultado obtido podemos concluir que o departamento administrativo e financeiro encontra-se bastante motivado e atenta a todos os fatores intervenientes no seu ambiente de trabalho.

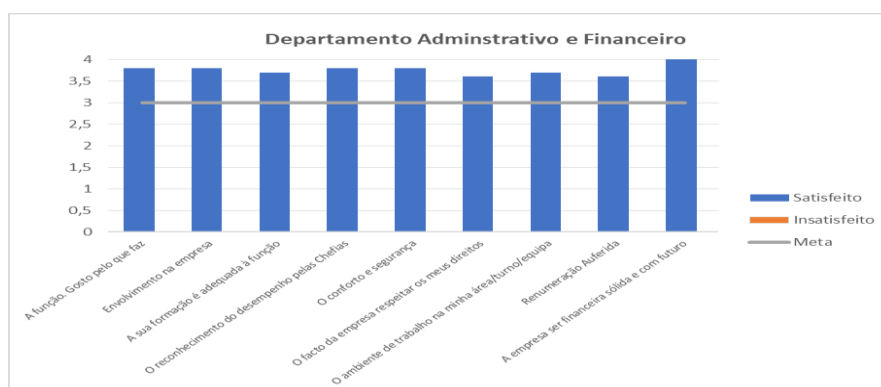


Figura 55- Avaliação da satisfação do departamento Administrativo e Financeiro

Em relação ao departamento de produção, verificou-se a partir da Figura 56 que os inquiridos da área de produção tendem em não estar satisfeitos com a função que desempenham na empresa e com a remuneração aferida pelos mesmos. Perante estes resultados seria importante a gestão de topo reunir com os colaboradores no sentido de perceber quais as funções que mais satisfazem cada um dos colaboradores. No entanto, no que respeita conforto e segurança na utilização de máquinas e equipamentos de trabalho em que operam, os inquiridos consideram que as máquinas e equipamentos encontram-se em boas condições de utilização e segurança.

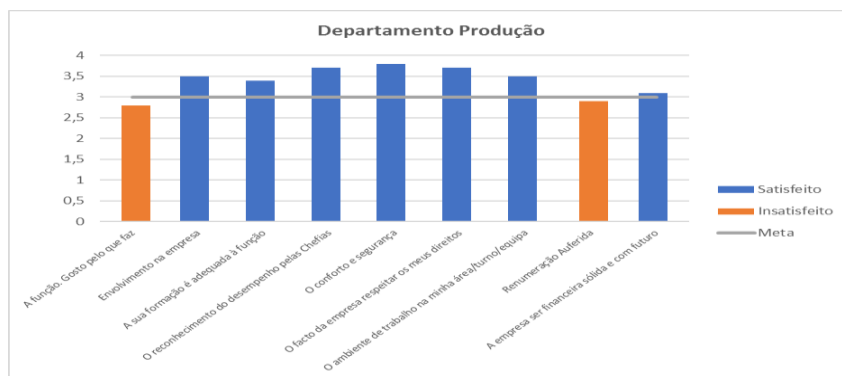


Figura 56- Avaliação da satisfação do departamento Produção

No departamento comercial, pode concluir através da Figura 57, que os inquiridos não estão satisfeitos com o seu envolvimento na empresa. Perante este resultado, pode-se compreender que os inquiridos gostavam de ter uma intervenção mais ativa na empresa. Contudo, verificou-se que os inquiridos afirmam ter conhecimento relativamente ao seu posto de trabalho e à sua função e como tal sentem satisfeitos nesses parâmetros.

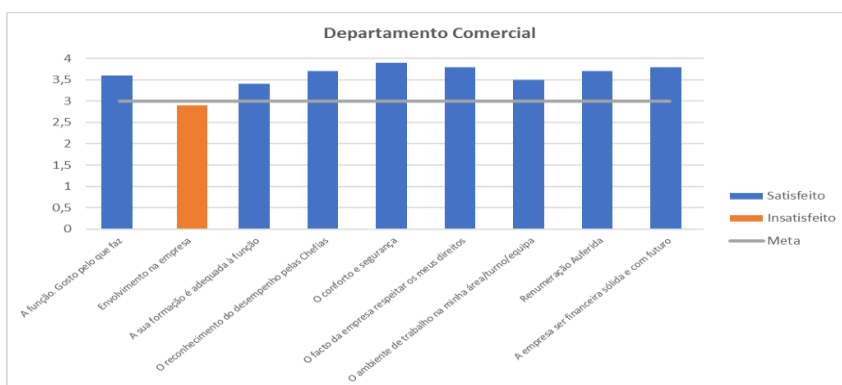


Figura 57- Avaliação da satisfação do departamento Comercial

No departamento de manutenção e qualidade, perante os resultados obtidos demonstrados na Figura 58, verificou-se que de uma forma geral que os inquiridos estão satisfeitos e motivados com todos os fatores intervenientes no seu ambiente de trabalho.

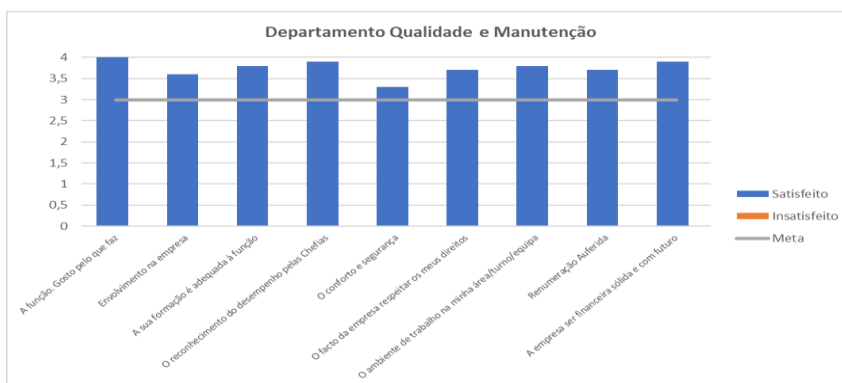


Figura 58- Avaliação da satisfação do departamento Manutenção e Qualidade

Quando questionados sobre sugestões, as opiniões dos colaboradores apresentaram os seguintes pontos:

- Melhoramento das instalações, na zona de embalagem de cones técnicos;
- Maior intercambio de conhecimento entre os companheiros de trabalho;
- Maior rotação dos colaboradores em outras funções.

## 7.2. Satisfação dos clientes

A empresa procedeu à avaliação da satisfação dos clientes que contribuíram para 95% do volume total de vendas da empresa, tendo obtido um total de 10 respostas. Os dados recolhidos relativos estão agrupados em quatro grupos: atendimento e comunicação, competência técnica, prazos e serviços e avaliação do produto.

Da análise dos resultados obtidos da Figura 59, verificou-se que os clientes evidenciam um grau de satisfação Bom e Muito bom nas questões relacionadas com o atendimento e comunicação.

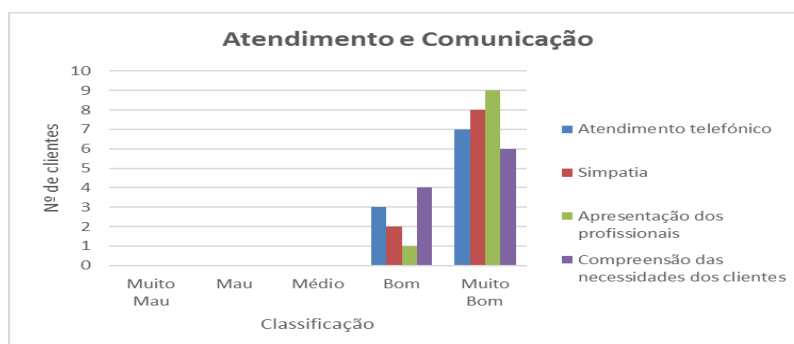


Figura 59- Satisfação dos clientes quanto ao atendimento e comunicação

No que respeita à competência técnica dos colaboradores, verificou-se a partir da Figura 60 que os clientes de uma forma geral apresentaram uma apreciação Boa e Muito boa em relação a todos as questões do indicador. De realçar que a questão “conhecimento das especificações do produto” foi a questão em que existiu maior número de clientes classificaram como Muito boa.

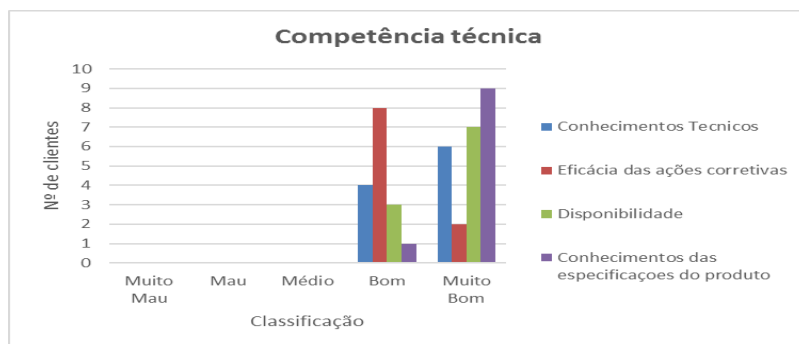


Figura 60- Satisfação dos clientes quanto à competência técnica

Em relação aos produtos da empresa, constatou-se a partir da Figura 61 que os clientes de forma geral apresentam uma satisfação muito boa em relação às questões do indicador. No entanto tendo em conta que foram obtidas duas respostas com uma classificação médio na questão “prazos de entrega”, caberá ao responsável pela qualidade avaliar junto do departamento comercial as razões dessa classificação.

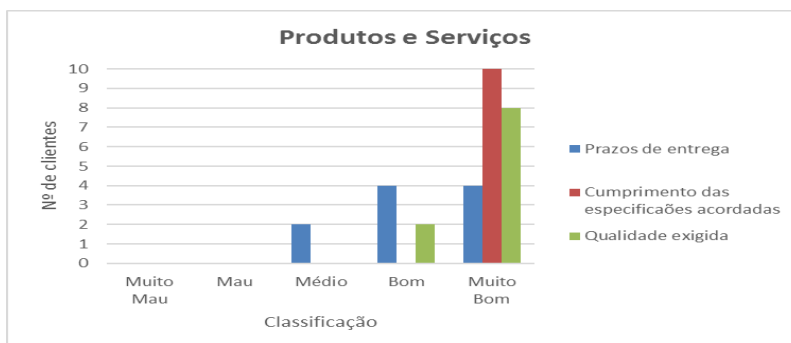


Figura 61- Satisfação dos clientes quanto ao produtos e serviços

Da análise presente na Figura 62 verificou-se que de uma forma geral os clientes demonstram um elevado grau de satisfação com os serviços prestados pela empresa.



Figura 62- Satisfação global dos clientes

### 7.3. Índice de reclamações

Este tratamento e análise das reclamações dos clientes foi feita baseada nas compras do mês de janeiro e fevereiro. Durante estes dois meses foram rececionadas 12 reclamações dos clientes.

No que toca ao tipo de produto reclamado, conclui-se a partir da Figura 63 que o produto com maior reclamação foi o produto do tipo Alpha (fio 100% poliéster) com 67%. Este valor deve-se ao facto de ser o produto mais produzido na empresa representando 2/3 do volume de faturação da empresa.

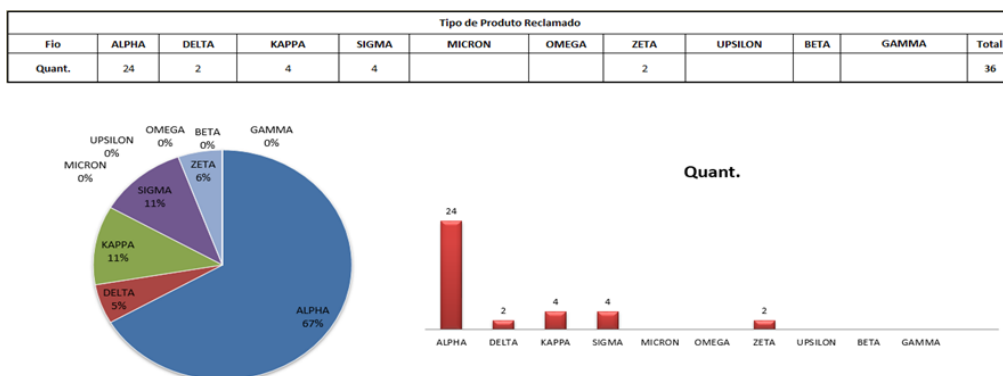


Figura 63- Tipo de produtos reclamados pelos clientes

Da análise verificada na Figura 64, conclui-se que o defeito sujidade foi a causa responsável pelo maior número de reclamações correspondendo a 58% do total das reclamações. Este valor deve-se ao transporte do armazém de matéria-prima das instalações da empresa para processo de produção (rebobinagem) não ser o mais adequado.

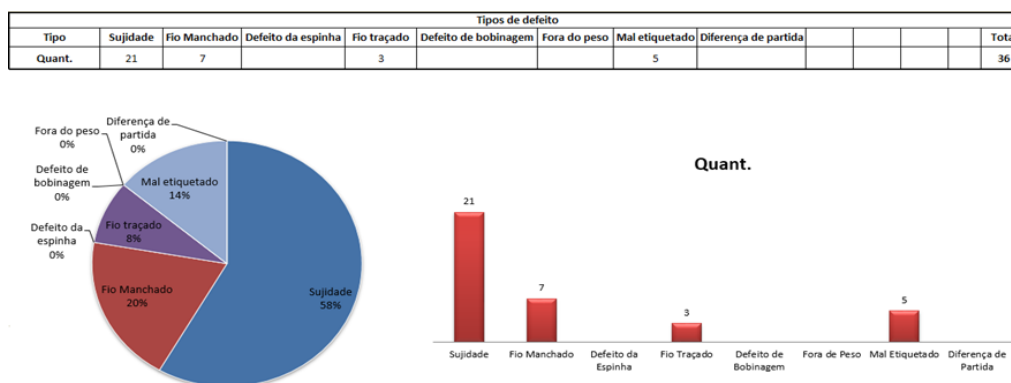


Figura 64- Defeitos reclamados pelos clientes

No que toca às responsabilidades das reclamações, verificou-se através da Figura 65 que 75% das reclamações são da responsabilidade da área de produção e 23% das reclamações são da responsabilidade comercial. Com base neste resultado, a gestão de topo deve reunir com os respetivos departamentos de forma a perceber as causas deste elevado número de defeitos.

Quantidade vs Responsabilidade							
Dep	Comercial	Produção					Total
Quant.	9	27					36

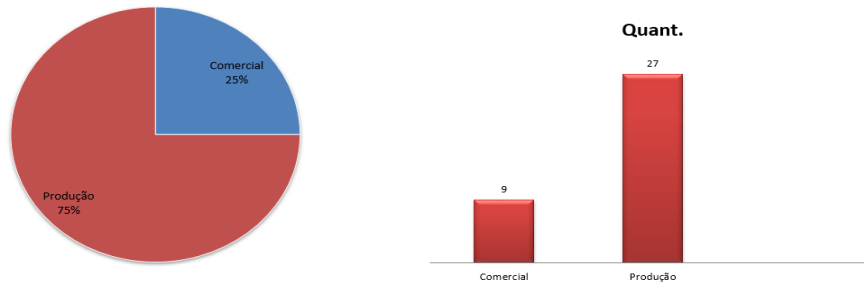


Figura 65- Responsáveis pelas reclamações

## 8. CONCLUSÃO

A implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade é uma decisão estratégica de modo a melhorar o desempenho da empresa e conhecer e satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes.

A gestão de topo da empresa reconhece que obter a certificação da norma ISO 9001:2015 apresenta vantagens tanto a nível interno como externo. Ao nível interno, assinala-se a melhoria do funcionamento da organização e ao nível externo melhora a imagem da organização, contribuindo para aumentar a confiança dos clientes, atuais e potenciais.

Durante a implementação, uma das principais dificuldades sentidas foi a falta de conhecimento da norma ISO 9001:2015, a resistência à mudança por parte dos colaboradores, bem como, obter a iniciativa e motivação destes e a empresa não possuir nenhuns procedimentos documentados. Apesar das dificuldades apresentadas e dos custos associados no processo de certificação, a empresa considera que os benefícios da implementação são muito satisfatórios.

No estudo do Sistema de Gestão da Qualidade foi utilizado a metodologia PDCA para a garantir a implementação do sistema. O ciclo PDCA é constituído por quatro etapas, no entanto, não foi desenvolvido as duas últimas etapas (verificar e corrigir) devido á falta de recursos necessários para garantir a continuidade da implementação do SGQ.

O estudo desenvolvido na empresa teve início com a criação de uma *Checklist*, tendo como base a referência normativo ISO 9001:2015, para verificar o cumprimento dos requisitos normativos. Com base neste diagnóstico, constatou-se que existiam pontos que estão em conformidade com a norma e outros que necessitam de ser desenvolvidos para estarem em conformidade com a norma.

Toda a documentação presente em toda a dissertação foi elaborada para a empresa, representando todo o trabalho que foi concretizado no âmbito do projeto. Para cada documento, foi efetuado através de entrevistas um estudo, para perceber quais as necessidades da empresa, de modo a proporcionar documentos à sua realidade, respeitando os requisitos da norma ISO 9001:2015.

Para compreender o contexto da organização foi elaborado uma análise SWOT para o levantamento interno e externo que afetam a empresa.

Para compreender as necessidades e expetativas das partes interessadas foi realizado uma matriz onde é possível verificar quais as partes interessadas relevantes para o sistema de gestão, os seus requisitos mais relevantes e como monitorizar os requisitos das partes interessadas.

Para determinar os riscos e oportunidades da empresa, foi criada uma matriz onde é possível identificar, controlar e monitorizar de forma a prevenir os riscos e potenciar as oportunidades de melhoria a alcançar. Todos os riscos foram caracterizados quanto à sua verossimilhança e a sua ocorrência, dando assim o Nível de Risco.

No desenrolar do projeto foi elaborada toda a documentação essencial para a implementação do sistema de gestão da qualidade na empresa. Nesse sentido as ferramentas desenvolvidas neste projeto destacam-se:

- *Checklist* de diagnóstico do sistema de gestão da qualidade;
- Fichas de processos e respetivos procedimentos da gestão da qualidade;
- Manual da Qualidade;
- Manual de Acolhimento;
- Matriz de Competências;
- Questionário e avaliação da satisfação dos clientes;
- Questionário e avaliação da satisfação dos colaboradores;
- Avaliação contínua dos fornecedores;
- Tratamento de reclamações;
- Plano de ações.

Para o sistema de gestão da qualidade da empresa foram definidos onze processos. Para cada um dos processos foi realizada a respetiva ficha de processo. Para as fichas de processos foi criado os respetivos procedimentos necessários para o correto funcionamento do SGQ. Nos procedimentos foi necessário realizar modelos de registo (planos, impressos) de modo a ser possível à empresa assegurar a informação necessária para auxiliar as evidências do seu funcionamento.

Embora o processo de implementação não esteja concluído, as atividades desenvolvidas contribuíram positivamente para a empresa, assim como contribui para o meu desenvolvimento profissional, permitindo assim o desenvolvimento e aprendizagem de novas ferramentas na área da qualidade.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, N. A., NICOLUCI, M. V., BAGNOLO, C. E. S., CORREIA, P. C., & FERREIRA, L. F. (2017). *A evolução da norma ISO 9001 em 30 anos: benefícios e impactos*. [https://doi.org/10.14488/enegep2017\\_tn\\_sto\\_238\\_376\\_33475](https://doi.org/10.14488/enegep2017_tn_sto_238_376_33475)
- APCER. (2010). *Guia interpretativo NP EN ISO 9001:2008*. Porto: APCER - Associação Portuguesa de Certificação.
- APCER. (2015). *Guia do Utilizador NP EN ISO 9001:2015*. Porto: APCER - Associação Portuguesa de Certificação.
- da Fonseca, L. M. C. M., & Domingues, J. P. (2018). Empirical research of the ISO 9001:2015 transition process in Portugal: Motivations, benefits, and success factors. *Quality Innovation Prosperity*. <https://doi.org/10.12776/qip.v22i2.1099>
- Ezrahovich, A. Y., Vladimirtsev, A. V., Livshitz, I. I., Lontsikh, P. A., & Karaseva, V. A. (2017). Risk-based thinking of ISO 9001:2015 - The new methods, approaches and tools of risk management. *Proceedings of the 2017 International Conference "Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies", IT and QM and IS 2017*. <https://doi.org/10.1109/ITMQIS.2017.8085872>
- Fonseca, L. M. (2015). FROM quality gurus and TQM to ISO 9001:2015: A review of several quality paths. *International Journal for Quality Research*, 9(1), 167-180.
- Furtado, A. (2003). Impacto da certificação ISO 9000 nas empresas portuguesas. *Estudos de gestão*. Portuguese Journal of Management Studies, 8 (2), pp. 173-203.
- Gomes, P. J. P. (2004). *A evolução da qualidade* (Associação, Vol. 2; J. Calixto, Ed.). Lisboa.
- Hoyle, D. (2005). Automotive Quality Systems Handbook. In *Automotive Quality Systems Handbook*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-6663-3.X5000-3>
- IPQ. (2015a). *NP EN ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade- Fundamentos e Vocabulário*.
- IPQ. (2015b). *NP EN ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos*.
- Paiva, A. L. (2009). *Manual Prático para a Gestão e Qualidade nas Organizações*. Lisboa: Verlag Dashofer.
- Pinto, A. (2017). *ISO 9001:2015 : Guia prático (1º ed.)*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Pinto, A., & Soares, I. (2011). *Sistema de Gestão da Qualidade: Guia para a sua implementação (1ª ed.)*. Lisboa: Silabo.
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Guimarães Rodrigues, A. (2009). *ISO 9001 certification research:*

- questions, answers and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(1), 38–58. <https://doi.org/10.1108/02656710910924161>
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Rodrigues, A. G. (2011a). ISO 9001 certification forecasting models. *International Journal of Quality Reliability Management*, 28(1), 5–26. <https://doi.org/10.1108/026567111111097526>
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Rodrigues, A. G. (2011b). The economic impact of quality management systems in Portuguese certified companies: Empirical evidence. *International Journal of Quality and Reliability Management*. <https://doi.org/10.1108/02656711111172522>
- Saraiva, M., & Rolo, A. (2009). Qualidade e inovação : Principais implicações nas organizações portuguesas. *TQM - Qualidade*.
- Spector, B., & Beer, M. (1994). Beyond TQM Programmes. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 63-70. <https://doi.org/10.1108/09534819410056087>
- Tomé, J. B., & Fonseca, L. (2014). A Futura ISO 9001:2015. Guia de Empresas Certificadas.

## ANEXOS

## ANEXO 1 – AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE DADOS E IMAGENS

### Mestrado em Engenharia e Gestão da Qualidade

Na qualidade de representante da empresa Hélder Saldanha, declaro, para os devidos efeitos legais, que autorizo a utilização das fotografias e imagens da empresa Liconfe- Linhas Industriais S.A captadas durante a dissertação em empresa de Carlos Diogo Viegas de Freitas do curso de Mestrado em Engenharia e Gestão da Qualidade.

Mais declaro, que a autorização de uso das referidas imagens é restrita à sua integração na dissertação do referido estudante, renunciando desde já a quaisquer direitos ou compensação que desta utilização possa eventualmente resultar.

Por ser verdade, e por nada haver a obstar, esta declaração vai ser assinada por mim,

Local e data: Benevides 28 de Setembro de 2020  
Assinatura:   de \_\_\_\_\_  
BI/CC nº: 10818 Linha Industriais, S.A.  
A Administração

# Manual da Qualidade



Tabela de controlo de Alterações /Revisões

Versão	Data	Motivo da Alteração/ Revisão	Elaborado	Aprovado

## **1. Gestão do Manual**

### **1.1 Promulgação**

O manual da qualidade da Liconfe-Linhas Industriais, S.A, constitui o principal elemento de referência para a organização e funcionamento do sistema de gestão da qualidade (SGQ).

A administração da Liconfe-Linhas Industriais, S.A assegura o estabelecimento, a implementação e manutenção do SGQ, e assume a autoridade e a responsabilidade de disponibilizar todos os recursos necessários e de fazer cumprir as orientações constantes no presente manual. O conteúdo do manual é de cumprimento obrigatório para todos os colaboradores. As chefias são responsáveis por garantir que a política, objetivos, processos e procedimentos sejam entendidos e implementados a todos os níveis da empresa.

O manual é mantido e atualizado, de modo a traduzir permanentemente as práticas, os processos, e os procedimentos adotados na Liconfe-Linhas Industriais, S.A e a garantir o desejo nível de qualidade dos seus produtos/serviços.

### **1.2 Objetivo e campo de aplicação do manual da qualidade**

O manual de qualidade tem por principais objetivos, constituir o documento de referência do sistema de gestão da qualidade da Liconfe- Linhas Industriais, S.A, descrevendo-o de um modo sucinto e referindo aspetos organizacionais, estrutura documental e procedimentos adotados, bem como, a sua implementação, desenvolvimento e atualização.

Tendo em vista garantir a correta interpretação e aplicação dos requisitos desta norma, o presente manual da Liconfe-Linhas Industriais, S.A apoiou-se, igualmente nas normas a seguir indicadas:

- NP EN ISO 9000:2005 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário;
- NP EN ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos;

O manual do Sistema de Gestão da Qualidade é aprovado pela Administração da Liconfe- Linhas Industriais, S.A e publicado visando os seguintes objetivos:

- Apresentar a organização;
- Comunicar a Política de Qualidade da Liconfe-Linhas Industriais, S.A, os seus processos e procedimentos;
- Apresentar o Sistema de Gestão das Qualidades às partes interessadas;
- Demonstrar a conformidade com as normas e regulamentos de referência e com os requisitos de Qualidade definidos;

### **1.3 Produção, revisão e distribuição**

A Administração da Liconfe- Linhas Industriais, S.A é responsável pela aprovação do Manual de Qualidade e responsabiliza o Diretor da Qualidade pela sua constante atualização, publicação, arquivo, divulgação e envio às partes interessadas que o solicitem e à Entidade Certificadora. O Manual de Qualidade é obrigatoriamente revisto pela Administração no âmbito do processo anual de revisão do Sistema de Gestão da Qualidade e uma nova versão é aprovada sempre que:

- A Liconfe- Linhas industriais, S.A aprove alterações à Política da Qualidade;
- Sejam adotadas alterações relevantes à estrutura orgânica ou funcional da Organização com impacto no Sistema de Gestão da Qualidade;

Qualquer colaborador poderá obter uma cópia em papel do Manual de Qualidade, acedendo à rede e procedendo à sua impressão. Todos os exemplares impressos não são controlados. Os clientes e partes interessadas poderão obter uma cópia através de pedido feito diretamente ao Diretor de Qualidade, ou a qualquer representante da Liconfe- Linhas Industriais, S.A, que encaminhará esse pedido ao diretor de qualidade. A divulgação ao exterior, seja em formato de papel ou digital, é efetuada com cópias não controladas.

## **2. Organização**

### **2.1 História e apresentação da organização**

A Liconfe – Linhas Industriais, S.A. é uma indústria inserida no setor têxtil em Portugal desde 1987. Desde cedo se tornou numa empresa líder do mercado nacional de linhas de costura. Atualmente a sua sede está localizada em Vila Frescaíña S. Pedro, concelho de Barcelos, mas possui também uma segunda unidade de vendas em Moreira de Cónegos, concelho de Guimarães, denominada como Linhas Moure. Deste modo, tanto o nome, as instalações físicas como os colaboradores foram mantidos, para durante um período conseguir-se manter e integrar os clientes na empresa global.

### **2.2 Atividade**

A atividade desenvolvida pelo Liconfe-Linhas Industriais, S.A consiste em colocar em prática, para os nossos clientes a produção de linhas de costura de qualidade. A execução desta atividade acontece dentro das próprias instalações, onde existe toda a tecnologia necessária para a concretização correta do trabalho.

### 2.3 Produtos e Serviços

A Liconfe - Linhas Industriais, S.A é uma empresa do setor têxtil da qual a principal atividade de fabrico baseia-se na rebobinagem de linha ou fio, de diferentes tipos e cores, em cones, bem como a sua respetiva etiquetagem e embalagem, para serem utilizados nos processos de costura de empresas têxteis, essencialmente regionais.

Existem diferente tipos de espessuras e posteriormente rebobinado em diversas metragens para cada tipo de Fio e comercializado nas cores primarias (branco, preto e cru) ou numa das cerca de mil cores disponíveis.

### 2.4 Visão, missão e política da qualidade

- **Missão**

A Liconfe- Linhas Industriais, S.A produz linhas de costura de qualidade e presta serviços no setor têxtil. Ao longo da sua experiência tem apostado na excelência técnica e na excelência organizacional, de forma a cumprir todos os requisitos, incluindo o cumprimento dos prazos estabelecidos, de forma a satisfazer os seus clientes e procurando superara as suas expectativas. Assumimos o compromisso partilhado com os nossos colaboradores e parceiros do cumprimento da legislação aplicável e dos requisitos da norma ISO 9001, prosseguindo continuamente a introdução de melhorias ao nível dos serviços/produtos fornecidos.

- **Visão**

A organização procura adaptar-se às constantes mudanças e evoluções do contexto em que atua, melhorando, de forma continua, o desempenho do seu sistema de gestão de qualidade

Cada cliente é único e é tratado como tal. Para a Organização, é fundamental conseguir corresponde sempre às necessidades e expetativas dos seus clientes, bem com às das demais partes interessadas. A satisfação dos clientes, bem como o cumprimento dos requisitos aplicáveis são aspetos essenciais no desenvolvimento dos processos e produtos ou serviços da Organização.

- **Política da Qualidade**

A Liconfe – Linhas Industriais, S.A declarasse como produtora de linhas de costura de qualidade. Para tal, defendemos uma política de qualidade suportada num esforço contínuo e persistente em superar as expectativas dos nossos actuais e potenciais clientes através da sua plena satisfação. Esforço esse que também é sustentado com o máximo envolvimento, dedicação e empenho de todos os nossos colaboradores e parceiros de modo a ir indo ao encontro dos requisitos implícitos, explícitos, não divulgados e regulamentares aplicáveis à Liconfe, bem como com a monitorização sistemática e regular do nosso desempenho através da quantificação de indicadores que se pretendem cada vez melhores. A política de qualidade foi definida com base nos seguintes princípios:

- Cumprir os requisitos das normas de referência, NP EN ISO 9001:2015, mantendo e melhorando continuamente o Sistema de Gestão Qualidade;
- Garantir a melhoria do sistema de gestão implementado, por via de análise constantes da informação, de modo a aumentar os índices de satisfação do cliente melhorando processos e serviços.

### 2.5 Localização e Contactos

**Localização:** R. Industrial 1234, 4750-841 Vila Frescainha (São Pedro) **Telefone:** 253 811 379



**Localização:** Rua de Santa Tecla, Parque Industrial de Ponte de Aldeia, 4815-330 Moreira de Cónegos **Telefone:** 253560040



### 3 Sistema de Gestão da Qualidade

#### 3.1 Campo de Aplicação

##### 3.1.1 Âmbito

O sistema de Gestão da Qualidade da Liconfe-Linhas Industriais, S.A, aplica-se a:

- **Produção e Comercialização de linhas de costura;**

#### 3.2 Processos de Sistema de Gestão da Qualidade

##### 3.2.1 - Definições e Siglas

Definições	
<b>Processo</b>	Documento em que estabelece um conjunto de atividades inter-relacionadas e que transformam entradas em saída.
<b>Procedimento do Sistema de Gestão da Qualidade</b>	Documento em que se estabelecem as linhas de orientação e os métodos para realizar e gerir atividades necessárias, de modo assegurar o sistema de gestão da qualidade.
<b>Instrução de Trabalho</b>	Documento em que estabelecem as linhas de orientação
<b>Modelo de Registo</b>	Documento em suporte físico ou eletrónico que contém informação descritiva do resultado de qualquer atividade prevista do SGQ.

Siglas	
<b>PR</b>	Processo de Realização
<b>PS</b>	Processo de Suporte
<b>PG</b>	Processo de Gestão
<b>PO</b>	Procedimento do Sistema de Gestão da Qualidade
<b>Mod</b>	Modelo de registo
<b>IT</b>	Instruções de Trabalho

##### 3.2.2 – Caracterização dos processos e Procedimentos

O modelo processual estabelecido na Liconfe- Linhas Industriais, S.A integra três grupos de processos, que estabelece o reconhecimento dos requisitos aplicáveis das Normas NP EN ISO 9001:2015, a conformidade dos processos com esses requisitos e a sequência e interações principais.

- Processos de Gestão
- Processos de Realização
- Processos de Suporte

Os processos de realização identificados que asseguram o funcionamento da empresa, que aumentam valor aos serviços prestados que vão ao encontro das necessidades e expetativas do cliente:

- PR.DP.01 - Gestão da Produção
- PR.DP.01 - Gestão de Compras
- PR.DP.02 - Gestão Comercial
- PR.DAF.01 - Administrativo e Financeiro

Os processos de gestão são aqueles que preconizam uma abordagem estratégica, isto é, são imprescindíveis para todos os processos do sistema e que estabelecem os seguintes processos de Gestão:

- PG.DQM.01 – Gestão da Qualidade
- PG.DAF.01 – Gestão Estratégica

Os processos de suporte passam por apoiar os processos de gestão e os processos chaves. Estes processos são necessários para o funcionamento da organização, sendo eles:

- PS.DQM.03 - Design e Desenvolvimento
- PS.DQM.01- Gestão de Manutenção e Infraestrutura
- PS.DAF.01 – Gestão de Pessoas
- PS.DAF.02 – Gestão de Comunicação
- PS.DQM.01 - Não conformidades e ações corretivas

No quadro seguinte, apresenta a relação dos processos e procedimentos documentados.



Processos		Procedimentos
Processo de Gestão	PG.DAF.01- Gestão Estratégica	PO.DAF.01- Revisão pela gestão PO.DQM.01 - Auditoria Interna
	PG.DQM.01- Gestão da Qualidade	PO.DQM.03- Controlo de Documentos Registos e Legislação PO.DAF.02- Análise e Gestão de Riscos
Processo de Realização	PR.DP.01 - Gestão de Compras	PO.DP.02: Compras PO.DP.03- Receção e Inspeção PO.DP.04- Seleção e Avaliação de Fornecedores
	PR.DP.01 - Gestão de Produção	PO.DP.01 - Produção
	PR.DC.02 - Gestão Comercial	PO.DC.01 - Comercial e Expedição PO.DC.02- Gestão de Clientes PO.DC.03- Tratamento de amostras
	PR.DAF.01 - Administração e Financeira	—
Processo de Suporte	PS.DQM.01- Gestão de Manutenção e Infraestrutura	PO.DQM.04- Manutenção e Infraestruturas PO.DQM.05- Gestão de RMM
	PS.DQM.03 - Design e Desenvolvimento	PO.DQM.02- Design & Desenvolvimento
	PS.DAF.01 - Gestão de Pessoas	PO.DAF.03- Formação
	PS.DAF.02 - Gestão de Comunicação	PO.DQM.05- Comunicação Interna e Externa
	PS.DQM.02 - Não conformidades e ações corretivas e oportunidades de melhoria	PO.DQM.06- Gestão de Reclamações PO.DQM.07- Não conformidades, ações corretivas e oportunidades de melhoria

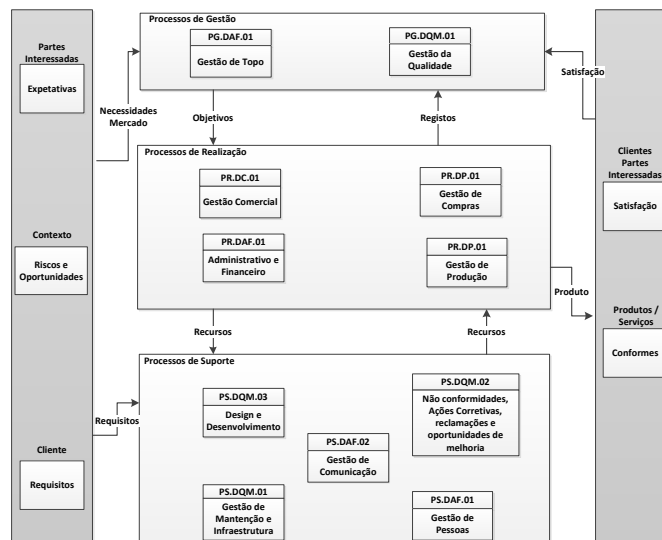
### 3.2.3 – Responsabilidades

No quadro I, encontra-se representada a matriz de responsabilidade das diferentes áreas funcionais em relação a cada processo.

Mapa de Responsáveis pelo Processo						
Nível	Processo	Principais Atividades	Área Funcional	Responsável pelo processo	Validação	Aprovação
Processo de Gestão	Gestão Estratégica	Revisão pela gestão	Administração (Gerência)	Dr. Helder Saldanha	Dr. Helder Saldanha	Dr. Helder Saldanha
		Gestão de Parcerias				
	Gestão da Qualidade	Melhorar o SGQ	Departamento Qualidade e Manutenção	Eng.º Aurelio Carvalho Carlos Freitas	Dr. Helder Saldanha	Dr. Helder Saldanha
		Gestão da Informação documentada				
Processo de Realização	Gestão da Produção	Medição, análise e monitorização de indicadores e objetivos da qualidade	Departamento Produção	Eng.º Elisete Reis	Dr. Helder Saldanha	Dr. Helder Saldanha
		Planeamento da Produção				
		Controlo de Stocks				
	Gestão Comercial	Libertação de Produtos	Departamento Comercial	Dr. Filipe Pinheiro	Dr. Helder Saldanha	Dr. Helder Saldanha
		Prospecção e Venda				
	Gestão de Compras	Gestão de Clientes	Departamento Qualidade e Manutenção; Departamento Produção;	Eng.º Aurelio Carvalho Eng.º Elisete Reis	Dr. Helder Saldanha	Dr. Helder Saldanha
		Gestão de Reclamações				
		Consulta e seleção de fornecedores				
	Financeiro	Gestão de compras	Departamento Qualidade e Manutenção	Dr. Cláudia Campos	Dr. Helder Saldanha	Dr. Helder Saldanha
		Avaliação periódica de fornecedores				
Nota de encomenda						
Tratamento de todos os documentos contabilísticos						
Processo de Suporte	Design e Desenvolvimento	Emissão de faturação e de notas de crédito aos clientes	Departamento Qualidade e Manutenção	Eng.º Aurelio Carvalho	Dr. Helder Saldanha	Dr. Helder Saldanha
		Pagamento a fornecedores e subcontratados				
	Gestão das Pessoas	Cronograma do projeto	Administração	Dr. Cláudia Campos	Dr. Helder Saldanha	Dr. Helder Saldanha
		Recrutamento				
	Gestão de Manutenção e Infraestrutura	Acolhimento de novo Colaborador	Departamento Manutenção e Qualidade	Eng.º Aurelio Carvalho	Dr. Helder Saldanha	Dr. Helder Saldanha
		Formação e Consciencialização				
		Gestão de Manutenção existentes				
	Não Conformidades, Ações Corretivas e oportunidades de melhoria	Gestão de RMM	Departamento da Qualidade e Manutenção	Eng.º Aurelio Carvalho	Dr. Helder Saldanha	Dr. Helder Saldanha
Reação a não conformidade						
Melhorar o SGQ						
Gerir reclamações de Clientes						

### 3.2.4 -Mapa de Processos

O quadro seguinte apresenta o mapa de processos da empresa Liconfe- Linhas Industriais, S.A.



## ANEXO 3 - PLANO DA QUALIDADE




Mod.DQM.03

Plano da Qualidade - Objetivos Estratégicos

Plan				Do		Check	Estado de Execução
Nº	Objetivo estratégicos	Objetivo da Qualidade	Desempenho Esperado	Ações e Recursos	Quando	Dados	
1	<b>Obter o reconhecimento do SGQ</b>	Ser uma organização de referência e obter a certificação de acordo com a norma ISO 9001:2015	Obter a certificação de acordo com as referências normativas	Realizar auditorias de concessão; Recursos Financeiros.		Relatórios de auditoria externa	
2	<b>Ter crescimento de volumes de vendas face ao ano de anterior</b>	Melhorar e aumentar o volume de faturação no mercado português e europeu.	Obter um volume de vendas de 1 m€	Recursos Financeiros		Mapas de faturação	
3	<b>Melhorar as ferramentas de Controlo de Gestão</b>	Ter uma ferramenta única para a gestão das empresas do grupo.	Otimizar a utilização do Sistema informático para as várias áreas	Aquisição e implementação de Sistema Informático para a gestão das empresas do grupo.		Contrato/Proposta de serviços	
4	<b>Manter o certificado Oko-Tex</b>	Ser uma organização de referência e manter a certificação Oko-Tex.	Manter a certificação de acordo com as referências normativas	Proposta de Certificado do Produto		Certificado Oko-Tex	
5	<b>Manter o reconhecimento Líder PME</b>	Ser uma organização de referência e manter o reconhecimento Líder PME.	Manter o reconhecimento Líder PME	Reconhecimento do certificado PME		Certificado Líder PME	

N.º	Plan								Do		Check			Act		
	Processo	Objetivo	Indicador de Eficácia	Fórmula	Risq	Recursos Humanos	Recursos Financeiros	Recursos Materiais	Ações	Período	Dados	Sem. Ant.	Cumpr. (S/N)	Ações (PM, C, AC)	Eficaz (S/N)	
1	Gestão de Estratégias	Taxa de cumprimento do plano de Qualidade	90% de concretização dos Objetivos de Qualidade	$\frac{N^{\circ} \text{ de Objetivos concretizados}}{\text{Total de Objetivos}}$	DAF	DQM	—	—	Monitorização os objetivos de Qualidade e Indicadores de processo	Trimestral	Plano de Qualidade					
		Qualidade dos Produtos	Satisfação dos clientes "75%" na questão do Grau de satisfação global da empresa.	$\frac{\text{Índice de satisfação de clientes (IDC)} \times \sum N^{\circ} \text{ de pontos}}{\sum N^{\circ} \text{ de Perguntas aplicáveis}} \times 5 \times 100$	DAF	DQM	—	—	Recursos Financeiros	Trimestral	Mod. Análise dos inquéritos de satisfação					
2	Gestão de Qualidade	Inexistência de não conformidades nos produtos fornecidos	Zero de não conformidades nos produtos/serviços fornecidos	—	DQM	Pessoas da Organização	Investimento tempo de Equipa	Sistema de Informação	Acompanhamento e seguimento dos processos de produção	Anual	Ficha de verificação de Produtos/ Serviços					
		Zero conformidades por incumprimento de legislação	Garantir a conformidade com a legislação e regulamentação aplicável	N.º de não conformidades em auditorias internas e externas ao SGQ	DQM	DQM e responsáveis do processo	—	—	Site do Instituto Português da Qualidade	Identificação e atualização da legislação e considerar os respetivos impactos no SGQ	Anual	Relatórios de Auditorias internas e auditorias externas; Registo de índice de normas e legislação				
		Zero não conformidades aceites em AE não detetadas em AI	Eficácia da Auditoria Interna	Diferença de NC entre AI e AE	DQM	Investimento em Formação	Pessoas da Organização	Manutenção dos meios já existentes	—	Procedimento Auditorias Internas;	Anual	Relatório de Auditoria Interna e Auditoria Externa				
		Superior ou igual a 3.5 (Avaliação Global). Cada questão maior ou igual a 3	Satisfação global dos clientes	$\frac{\text{Índice de satisfação de clientes}}{\sum N^{\circ} \text{ de pontos}} \times 5 \times 100$	DQM	Pessoas da Organização	Investimento; Tempo de Equipa	Sistemas de Informação	—	Aplicar o processo; Acompanhamento e seguimento das respostas	Anual	Registo das respostas ao Inquérito				
		Taxa de realização auditorias internas	≥ 2	$\frac{N^{\circ} \text{ de Auditorias Planeadas}}{N^{\circ} \text{ de Auditorias Realizadas}}$	DQM	Investimento em Formação	Pessoas da Organização	—	—	—	Anual	Relatório de Auditoria Interna				
		Satisfação dos trabalhadores	>=90%	—	DQM	DAF	Investimento Financeiro	—	—	Acompanhamento das respostas	Anual	Avaliação de satisfação dos trabalhadores				
3	Gestão de Produção	Controlar N.º de Returas no Stock (Matéria-Prima)	< 450	N.º de falhas de existências em Stock de MP	DP	DP	—	Sistemas de Informação	Garantir o controlo	Mensal	Servidor e Sistema Informático (Primavera)					
		Controlar N.º de Returas no Stock (Produto Acabado)	< 450	N.º de falhas de existências em Stock de PA	DP	DP	—	Sistemas de Informação	Garantir o controlo	Mensal	Servidor e Sistema Informático (Primavera)					
		Aumentar a Produtividade	≥ 20.000	$\text{Produtividade} = \frac{N^{\circ} \text{ de cones}}{RG \text{ fio Crú}}$	DP	Pessoas da Organização	Tempo investido na equipa	Manutenção dos meios já existentes	Garantir o aumento de Produtividade	Mensal	Sistema Informático (Primavera)					
		Diminuir Número de Produtos Não Conformes	< 4500	Numero de Artigos Defeituosos	DP	Pessoas da Organização	—	—	—	Mensal	Mod. Controlo de Produto Defeituoso					
4	Gestão Comercial	Aumentar o n.º de novos clientes	85	$\frac{N^{\circ} \text{ de propostas adjudicadas}}{\text{Total de propostas emitidas no período}}$	DC	DC	Investimento tempo do DC	Manutenção dos meios já existentes	Necessidades dos potenciais clientes, Apresentação da proposta adequada	Semestral	Mod. Registo de Potências Clientes					
		Aumentar o número de clientes com catálogo	Maio de 85	N.º de Clientes com Catálogo	DC	DC	Investimento tempo do DC	Manutenção dos meios já existentes	Cumprir o plano	Anual						
		Aumentar volume de negócios	> 1.000.000 €	Valor de Vendas por Zona	DC	DC	Investimento tempo do DC	Manutenção dos meios já existentes	Cumprir o plano	Anual						
		Controlar a rentabilidade das entregas	< 4,5%	$\frac{N^{\circ} \text{ de propostas adjudicadas}}{\text{Total de propostas emitidas no período}}$	DC	DC	Investimento tempo do DC	Manutenção dos meios já existentes	Cumprir o plano	Anual	Sistema Informático					
5	Gestão de Compras	Não haver fornecedores com avaliação abaixo de 1,50	< 3	IQF > 1,75	DP	DQM	Investimento Financeiro	Manutenção dos meios já existentes	Avaliação de Fornecedores	Trimestral	Mod. Avaliação de Fornecedores					
		Controlar n.º de fornecimentos Não Conforme	< 5	$\frac{N^{\circ} \text{ de devoluções ao fornecedor}}{N^{\circ} \text{ de fornecimentos Não Conformes}}$	DP	—	—	—	Garantir o controlo das não conformidades dos fornecedores	Trimestral	Mod. Cadastro de Fornecedor					
		Eficácia da Contratação de Fornecedores	Atingir uma eficácia de contratação de fornecedores de 75%	$\frac{N^{\circ} \text{ de Fornecedores contratados} - N^{\circ} \text{ de NC de Fornecedores registados}}{N^{\circ} \text{ de fornecedores contratados}}$	DQM	DQM	—	—	Garantir a avaliação da eficácia da contratação de fornecedores	Anual	Mod. Cadastro de Fornecedor					
6	Design e desenvolvimento de produtos	Índice de Satisfação de Clientes	Taxa de satisfação de clientes superior a 75%;	$\frac{\text{Índice de satisfação de clientes (IDC)} \times \sum N^{\circ} \text{ de pontos}}{\sum N^{\circ} \text{ de Perguntas aplicáveis}} \times 5 \times 100$	DQM	Pessoas da Organização	Investimento tempo de equipa	Sistemas de Informação	Acompanhamento e seguimento das respostas	Anual	Registo de resposta ao inquérito de Satisfação					
		% Metas cumpridas	84%	—	DQM	Pessoas da Organização	—	Sistemas de Informação	Analisar as causas e definir as ações para anulação das causas	Anual	Gestão da Qualidade Plano da Qualidade					
7	Não conformidade com reclamações e devoluções	N.º de Ações Corretivas	< 15	—	DQM	Pessoas da Organização	—	Sistemas de Informação	Analisar as causas e definir as ações para anulação das causas	Semestral	Modelo Tratamento de reclamações					
		Eficácia no tratamento das reclamações	Média de < 3 dias para o fecho das reclamações aceites	Média < 3 de dias entre a data da reclamação e a data de fecho.	DQM	Pessoas da Organização	—	Sistemas de Informação	—	—	—					
8	Gestão da Manutenção	Calibração de Equipamentos Monitorizados e Medição	Cumprir 100% do plano	N.º de calibrações realizadas no total das calibrações planeadas	DQM	Investimento Financeiro	DQM	—	Cumprir o plano; detetar avarias;	Anual	Plano anual de calibração dos equipamentos					
		Taxa de intervenções Manutenção dos equipamentos	70%	$\frac{\text{Intervenções eficazes}}{\text{Total de Intervenções}} \times 100$	DQM	Investimento Financeiro	DQM	—	Detetar avarias;	Anual	Plano anual de manutenção					
9	Gestão de Recursos	Aumentar grau de formação dos colaboradores	45 horas	$\frac{(N^{\circ} \text{ Formandas} \times N^{\circ} \text{ de horas de Formação eficazes})}{N^{\circ} \text{ de total de Formandas} \times N^{\circ} \text{ total Horas de Formação}}$	DAF	Aprovado em Orçamento	DAF	Aprovado em Orçamento	Garantir o Plano anual de Formação	Anual	Plano de Formação e Atualizações					
		Aumentar envolvimento dos colaboradores	2	$\frac{N^{\circ} \text{ de Sugestões}}{N^{\circ} \text{ de Colaboradores}}$	DAF	Pessoas da Organização	DAF	—	Garantir o envolvimento dos colaboradores	Anual	Sugestões e oportunidades de melhoria					
		Eficácia do plano de acolhimento e Formação	100% das ações de formação eficazes	—	DAF	—	DAF	—	Garantir a avaliação de eficácia das formações	Trimestral	Mod. Avaliação da eficácia de formação					

## ANEXO 4 - FICHA DE ADMISSÃO DO COLABORADOR

 <p>LICONFE Indústrias, S.A.</p>	<b>Ficha de admissão ao Colaborador</b>  <small>Mod.DQM.32</small>	Edição: 1	Data:
		Elaboração:	Aprovação:

(Fotografia)

<b>Nome:</b>		<b>Nº</b>
Residência Habitual:		
Contatos:	Telefone	Telemóvel
Nº de CC:	Data:	Arquivo:
Nº Fiscal de Contribuinte:		
Nº de beneficiário da segurança		
Data do início do trabalho		
Vencimento Ilíquido		
Subsídio Alimentação		
Isenção Horário		
Vencimento Atual Líquido		
Nome da Entidade Seguradora		
N.º da Apólice:		
Contacto da Seguradora:	Telf.	Tel:
Profissão:		Categoria:
Descrição da Atividade		

## APÊNDICES

## APÊNDICE 1 - CHECKLIST DE DIAGNÓSTICO

Levantamento do Ponto de Situação do SGQ								
Empresa		Liconfe- Linhas Industriais, S.A						
Âmbito da Auditoria		Levantamento inicial em matéria do sistema de gestão da qualidade da empresa Liconfe- Linhas Industriais, S.A (em conformidade com a norma NP EN ISO 9001:2015)						
Elaboração:		Carlos Freitas						
<b>4 Contexto da Organização</b>								
	Requisito	Implementação		Informação Documentada			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
4.1	Compreender a organização e o seu contexto		x			x	– Criar documentos de acordo com as questões internas e externas	– Novos requisitos a serem implementados
	Requisito	Implementação		Informação Documentada			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
4.2	Compreender as necessidades e as expectativas das Partes Interessadas		x			x	– Criar documentação para identificar são as partes interessadas relevantes e para a empresa.	– Não existe documento escrito para esta prática
	Requisito	Implementação		Informação Documentada			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
4.3	Determinar o âmbito do SGQ	x			x		– Adaptar a documentação existente aos requisitos da norma.	– Está presente num dos pontos do manual da qualidade
	Requisito	Implementação		Informação Documentada			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
4.4	Sistema de Gestão da Qualidade e respetivos processos		x		x		– Identificar e organizar os processos fulcrais a serem implementados; – Determinar e registar as entradas e saídas dos processos através da elaboração de fichas de processo; – Determinar a interação e elaborar um novo mapa de processos;	– A empresa pretende reformular os seus processos
<b>5 Liderança</b>								
	Requisito	Implementação		Informação Documentada			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
5.1	Liderança e compromisso	x				x	– Definir os objetivos da qualidade para posteriormente registar no plano de qualidade.	- Reuniões de sensibilização; Cartazes colocados em locais definidos.
	Requisito	Implementação		Informação Documentada			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
5.1	Foco no cliente	x		x			– Registo da satisfação do cliente, através da presença dos clientes ou e-mail	– Os requisitos do cliente são assegurados por e-mail aquando da venda do produto.
	Requisito	Implementação		Informação Documentada			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
5.2	Política da Qualidade	x			x		– Rever a política da qualidade	– Sessões de brainstorming e periódicas
	Requisito	Implementação		Informação Documentada			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
5.3	Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais		x		x		– Criação do mapa de responsáveis pelo processo assegurando que são atribuídas as responsabilidades para as funções relevantes da empresa	– Já existe o organigrama
<b>6 Planeamento</b>								
	Requisito	Implementação		Informação Documentada			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
6.1	Ações para tratar riscos e oportunidades		X			x	– Elaborar a matriz para planear e tratar os riscos e oportunidades, avaliando a sua eficácia	– A empresa não tem identificadas as ações para tratar riscos e oportunidades
	Requisito	Implementação		Informação Documentada			Medidas corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
6.2	Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir		x			x	– Elaborar os objetivos da qualidade para funções, níveis e processos relevantes para os SGQ; – Elaborar um plano de qualidade que tem como objetivo criar planeamento e monitorizar os objetivos, os recursos que são essenciais, quem serão os responsáveis, quando será finalizado e como serão avaliados os resultados;	– Não estão identificados nem planeados os objetivos
	Requisito	Implementação		Informação Documentada			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
6.3	Planeamento das alterações		x			x	- Elaborar um plano e alterações para caso existir alterações, devem ser levados em consideração a finalidade do SGQ, a disponibilidade de recursos.	
<b>7 Suporte</b>								
	Requisito	Implementação		Informação Documentada			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
7.1	Determinação dos recursos necessários: • Pessoas; • Infraestruturas • RMM	x			x		– Definir as funções dos colaboradores (tarefas, competências) – Definir as ações de formação identificadas como necessárias – Atualizar o plano anual de formação – Melhoramento de equipamentos de produção para aperfeiçoamento dos produtos – Criar procedimento Gestão de Manutenção e Infraestrutura – Criar procedimento Gestão de EMM – Gerar informação documentada sobre a informação necessária a reter pela empresa.	– Definir os recursos necessários: humanos e materiais, para o bom funcionamento do SGQ. – Não existe documento escrito para esta prática
	Requisito	Implementação		Informação Documentada			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
7.2	Competências		x			x	– Elaborar procedimento escrito Gestão de Pessoas (Atualizar o plano anual de formação; – Definir as ações de formação identificadas como necessárias; – criar tabela de polivalência consoante as formações realizadas	
	Requisito	Implementação		Informação Documentada			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
7.3	Consciencialização		x		x		– Divulgação de ações de formação e sensibilização aos colaboradores	

	Requisito	Implementação		Informação Documental			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
7.4	Comunicação		x			x	– Definir os meios de comunicação interna e externa em procedimento documentado.	– Os meios utilizados de divulgação de novos dados aos colaboradores são: email, reuniões.
	Requisito	Implementação		Informação Documental			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
7.5	Informação documentada	x			X		– Preparar toda a informação documentada necessária ao bom funcionamento do SGQ.	– A empresa não tem, de forma sistematizada informação documentada nem o controle sobre a mesma.
<b>8</b>	<b>Operacionalização</b>							
	Requisito	Implementação		Informação documental			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Sim		
8.1	Planeamento e controlo operacional	x		x				– Antes de qualquer produção, é sempre realizado o planeamento de controlo operacional
	Requisito	Implementação		Informação documental			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
8.2	Requisitos para produtos e serviços	x				x	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Criar o procedimento tratamento de amostras em procedimento documentado.</li> <li>– Controlar se todas as encomendas e contratos são registadas e documentadas.</li> <li>– Avaliação da satisfação dos clientes.</li> <li>– Pormenorizar na encomenda os requisitos detalhados pelo cliente no que diz respeito à entrega, ou depois à entrega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Os requisitos do produto são estipulados pelo cliente e devidamente registos por e-mail.</li> <li>– Amostras são sempre enviado ao cliente para avaliação e validação antes de concluído. Não existe documento escrito para esta prática</li> <li>– Revisão do procedimento Comercial e expedição</li> <li>– Na encomenda são especificados requisitos considerados importantes mesmo que não tenham sido denominados pelo cliente.</li> <li>– Os requisitos da organização estão descritos na encomenda. Podem ser discutidos por telefone, diretamente com o cliente, ou por e-mail.</li> <li>– Todos os documentos entregues ao cliente, a empresa faz referência aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis aos produtos e serviços.</li> </ul>
	Requisito	Implementação		Informação documental			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
8.3	Design e desenvolvimento de produtos e serviços		x			x	– Criar o documento do procedimento do design e desenvolvimento de produtos e serviços.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Não existe documento escrito para esta prática</li> <li>– Existindo semelhanças com alguns produtos já produzidos servem de base para o desenvolvimento de um novo produto.</li> </ul>
	Requisito	Implementação		Informação documental			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
8.4	Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos		x			x	– Criar documentação do procedimento gestão de compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Não existe documento escrito para esta prática;</li> <li>– A empresa não tem critérios de aceitação quer das matérias primas quer de produto acabado;</li> </ul>
	Requisito	Implementação		Informação documental			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
8.5	Produção e prestação do serviço	x		x			– A empresa deve implementar a produção e a prestação do serviço sob condições controladas, a sua identificação e rastreabilidade	– A empresa tem processos claros que asseguram a produção. Tem informação documentada que assegura as características dos produtos e resultados serem obtidos, tem o ambiente adequado para a operacionalização dos processos
	Requisito	Implementação		Informação documental			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
8.6	Libertação de produtos e serviços	x			x		– Assegurar que a libertação do produto é identificada e controlada	
	Requisito	Implementação		Informação documental			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
8.7	Controlo de saídas não conformes	x				x	– Quando identificado um produto não conforme, este deve ser devidamente corrigido e sujeito a verificação como tal foi criado relatório de não conformidade	– Não existe nenhum procedimento para este requisito;
<b>9</b>	<b>Avaliação do desempenho</b>							
	Requisito	Implementação		Informação documental			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
9.1	Monitorização, medição, análise e avaliação		x			x	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaborar métodos de análise e avaliação como: satisfação do cliente; avaliação de fornecedores; riscos e Oportunidades;</li> <li>– Avaliar nível da satisfação dos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A empresa não tem nenhum procedimento de avaliação de satisfação do cliente;</li> <li>– A empresa não tem estabelecido critérios de avaliação, seleção e monitorização do desempenho dos fornecedores externos</li> </ul>
	Requisito	Implementação		Informação documental			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
9.2	Auditoria interna		x			x	– Criação de um procedimento documentado para definir a metodologia da auditoria interna	– Não existe nenhum procedimento de Auditorias Internas;
	Requisito	Implementação		Informação documental			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
9.3	Revisão pela gestão	x				x	– Criar procedimento escrito para verificar do ponto de situação da organização face ao SGQ.	– A gestão de topo não assegura neste momento reuniões com os colaboradores com a vista na definição estratégica da empresa
<b>10</b>	<b>Melhoria</b>							
	Requisito	Implementação		Informação documental			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
10.1	Generalidades	x				x	– Criação do modelo "solicitação de sugestões ou oportunidades"	
	Requisito	Implementação		Informação documental			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
10.2	Não conformidade e ação corretiva	x				x	– Criar procedimento escrito para definir os requisitos para análise de ações, corretivas reclamações e oportunidades de melhoria	
	Requisito	Implementação		Informação documental			Medidas Corretivas	Observações
		Sim	Não	Sim	Rever	Não		
10.3	Melhoria continua		x			x	– Revisão da política da qualidade; objetivos da qualidade; resultados das auditorias	


## APÊNDICE 2 – FICHA DE FUNÇÃO

 <b>LICONFE</b> <small>Indus Industrial, S.A.</small>	<b>Ficha de Função</b>  <small>Mod.DQM.40</small>	Edição: 1	Data:
		Elaboração: Carlos Freitas	Aprovação:

DESIGNAÇÃO DA FUNÇÃO	
RESPONSÁVEL DOS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	
FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agendar e efectuar pagamentos</li> <li>• Conferir facturas</li> <li>• Expediente Geral</li> <li>• Recepcionar, distribuir e registar a correspondência</li> <li>• Colaborar na elaboração de processos</li> <li>• Apoiar a Gerência na área de secretariado</li> <li>• Recepcionar e reencaminhar as chamadas telefónicas do exterior</li> <li>• Lançar informaticamente dados relativos à mão de obra</li> <li>• Registar informaticamente movimentos bancários</li> <li>• Efectuar o arquivo em geral</li> <li>• Efectuar serviços no exterior (bancos, seguradoras, compras...)</li> <li>• Controlar e registar ajudas de custo e prémios associados ao processo de serviços desenvolvidos pela empresa</li> <li>• Abrir e controlar informaticamente obras</li> <li>• Cumprir a Política da Qualidade</li> <li>• Cumprir todos os documentos do Sistema de Gestão da Qualidade que lhe são aplicáveis.</li> <li>• Melhorar continuamente a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade</li> </ul>	
REQUISITOS MÍNIMOS	FORMAÇÃO ESPECIFICA
Ensino Secundário Complementar ou equivalente 3 anos de experiência	
Substituído por:	Gestão de Topo



## APÊNDICE 3 - FICHA DE PROCESSO “GESTÃO DA QUALIDADE”

 LICONFE	NOME	<b>Processo de Gestão Gestão da Qualidade</b>			
	No. DO DOCUMENTO	PG.DQM.01	No. DA REVISÃO	01	
	RESPONSABILIDADES: Departamento da Qualidade e Manutenção				
	ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO		DATA

**Objetivo:**  
Efetuar o balanço das ações de melhoria estabelecidas pela organização, procedendo a uma avaliação da adequação da política da empresa, do grau de concretização dos objetivos do Sistema de Gestão e das auditorias internas, promovendo assim uma cultura de melhoria contínua na empresa.

**Aplicação:**  
Este documento é aplicável a todo o Sistema de Gestão, sendo efetuado o seu acompanhamento permanente.

**Atividades:**

Entradas	Atividades	Saídas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar riscos e oportunidades de melhoria</li> <li>Documentos, Registos</li> <li>Planeamento e elaboração de auditorias internas e externas</li> <li>Não conformidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manutenção do SGQ</li> <li>Controlo de documentos e Registos</li> <li>Tratamento de Riscos e Oportunidades</li> <li>Elaborar planos e programas de Auditoria</li> <li>Definição da gestão do risco</li> <li>Analisar resultados das atividades de monitorização da melhoria e de ações desenvolvidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhoria do Sistema de Gestão</li> <li>Resultados de Auditorias internas e externas</li> <li>Documentos Atualizados e controlados e adequados ao sistema de Gestão</li> </ul>

**Indicadores de Desempenho:**

**Ind1-Taxa de realização auditorias internas**  

$$\frac{N^{\circ} \text{ auditorias planeadas}}{N^{\circ} \text{ auditorias realizadas}} * 100$$

**Ind2 – Índice de Satisfação de Clientes**  

$$\text{Índice de satisfação de clientes} = \frac{\Sigma N^{\circ} \text{ de pontos}}{\Sigma N^{\circ} \text{ de Perguntas aplicáveis} \times 5} \times 100$$

**Ind3-Taxa de ações corretivas nos produtos/serviços**  

$$\frac{N^{\circ} \text{ de ações corretivas eficazes} - N^{\circ} \text{ de ações corretivas não eficazes}}{\text{Total de ações}}$$


**Documentos Associados:**

PO.DQM.01 - Auditoria Interna  
 PO.DQM.02 - Gestão de informação documentada  
 PO.DQM.03 - Avaliação da satisfação dos clientes  
 PO.DAF.02 - Análise e Gestão de Riscos

**Tabela de Alterações/Revisão**

Data	Alteração / Revisão	Versão	Motivo da Alteração /Revisão	Responsável	Aprovado

## APÊNDICE 4 - PROCEDIMENTO “GESTÃO DE RISCO”

 LICONFE Linha Industriais, S.A.	<b>Procedimento de Sistema de Gestão</b> <b>Análise e gestão de Risco</b>			
	No. DO DOCUMENTO	PO.DAF.02	No. DA REVISÃO	01
	RESPONSABILIDADES: Departamento Administrativo e Financeiro			
	ELABORAÇÃO	Carlos Freitas	APROVAÇÃO	DATA: __/__/__

### Objetivo

Descrever a metodologia estabelecida pela Liconfe-Linhas Industriais, S.A. para a gestão do risco dos seus processos com base no contexto interno e externo organizacional, bem como os requisitos das partes interessadas. A análise dos riscos para a Liconfe-Linhas Industriais, S.A é desenvolvida a dois níveis:

- Nível estratégico da organização;
- Nível dos processos da organização.

### Abreviaturas, Acrónimos e Definições

DQM- Departamento de Qualidade e Manutenção    SGQ- Sistema de Gestão da Qualidade    DAF- Departamento Administrativo e Financeiro

Risco    Efeito da incerteza na consecução dos objetivos.

Gestão do Risco    Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que respeita ao risco.

Brainstorming    Dinâmica de grupo usada pelas empresas como técnica de resolver problemas específicos, para desenvolver novas ideias ou projetos, para juntar informação e para estimular o pensamento criativo.

### Descrição Do Procedimento

Anualmente, a Gestão de Topo em conjunto com o departamento da Qualidade deve rever a informação resultante da análise da organização, do seu contexto e das necessidades e expectativas das partes interessadas. Os resultados dessas reuniões devem ser registados em ata. (Mod.DAF.01 – Ata de reunião). Depois de realizada a revisão, devem ser realizadas reuniões em conjunto com a gestão (para a análise da gestão do risco ao nível estratégico) e os responsáveis dos processos do sistema de gestão (para a gestão do risco ao nível dos processos da organização), de forma a identificar os riscos associados de natureza estratégica e aos processos, que possam por em causa o alcance dos objetivos da organização. Para cada risco levantado deve-se aplicar conforme o Mod.DAF.04- Análise e Gestão do Risco para identificar as suas causas e ações a tomar de modo a eliminar riscos. Caso se verifique algum novo risco ou oportunidade que ainda não foi tratado em análises anteriores é necessário dar seguimento ao processo de apreciação do risco. De seguida é remetido para o Mod.DAF.04- Análise e Gestão do Risco para ser analisado consoante a sua probabilidade de ocorrer e o seu impacto na organização. Caso o grau de ocorrer o risco for elevado é estabelecido um plano de ações para tratar implementar as ações nos processos e avaliar a eficácia dessas ações.

#### Critérios de análise de Risco

##### Probabilidade:

Propriedade: Verossimilhança		
Designação	Descrição	Classificação
Remota	Ocorre extraordinariamente durante o período útil do processo	1
Provável	Provável ocorrer durante o período útil do processo	2
Frequente	Podem ocorrer várias vezes durante o período útil do processo	3

##### Propriedade: Impacto

Designação	Descrição	Classificação
Baixo	Impacto baixo em relação ao meio ambiente, equipamentos e produtos	1
Médio	Impacto médio em relação ao meio ambiente, equipamentos e produtos	2
Elevado	Impacto elevado em relação ao meio ambiente, equipamentos e produtos	3

#### Fórmula de Nível de Risco

NR = I x V

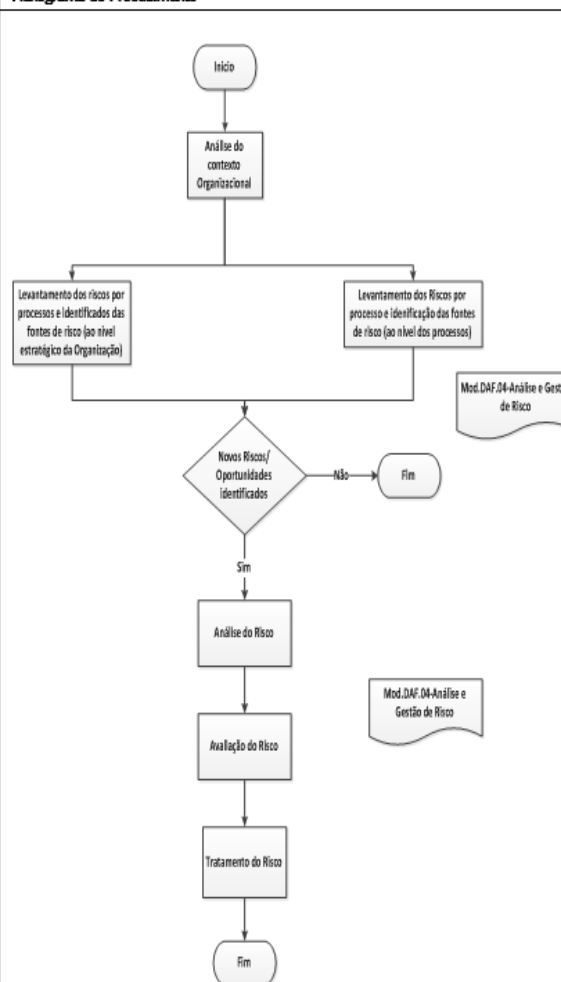
NR- Nível de Risco    I- Impacto    V- Verossimilhança

Matriz do grau de risco Liconfe-Linhas Industriais, S.A:

Impacto	Verossimilhança			
	I x V	1	2	3
1	1	2	3	3
2	2	4	6	6
3	3	6	9	9

Grau de Risco	Medida
<b>Elevado</b>	O nível de risco é elevado. Deverá ser executado o plano de ação
<b>Médio</b>	O nível de risco é médio. Deverá ser necessário executar o plano de ação, mas é essencial ser supervisionado através de avaliações periódicas no caso de uma evolução.
<b>Baixo</b>	O nível de risco é baixo. Não existe a necessidade de nenhum plano de ação.


### Fluxograma do Procedimento



### Controlo da Documentação Interna e dos Registos

Código	Designação	Responsável pelo acesso	Local e método de arquivo	Tempo de retenção
Mod.DAF.02	Análise e Gestão de Risco	Departamento Administrativo e Financeiro	Srvdc/users/SGQ-ISO 90012015/Gestao da Qualidade/Gestao de Risco	Até existir alguma alteração


## APÊNDICE 5 – AVALIAÇÃO DE RISCOS E OPORTUNIDADES

		AVALIAÇÃO DE RISCOS E OPORTUNIDADES										Ano: _____ Data: _____	
									IMPLEMENTAÇÃO				
Evento (Riscos e Oportunidades)	Processo	Tipologia do Risco/Oportunidade	Verosimilhança	Consequência	NR	Decisão/Classificação	Ações a desenvolver	Prazo de conclusão	Data de conclusão	Acompanhamento	Responsável pela implementação	Observações	
Margens reduzidas praticadas pela concorrência de produtos específicos	Gestão Estratégica	Riscos Financeiros	1	2		Aceitável	Analisar e acompanhar os orçamentos específicos de maior valor referentes a clientes mais rentáveis			1- Não implementada 2- Em curso 3- Implementada			
Falha de obtenção do comprometimento dos gestores de processos	Gestão Estratégica	Riscos Operacionais	1	2		Aceitável	Necessidade de incluir plano de formação ou definir plano de comunicação interna para que os colaboradores estejam conscientes da política de qualidade						
Colaboradores nem sempre usam EPI's	Gestão de Manutenção e Infraestruturas	Riscos Operacionais	2	2		Aceitável mas precisa de monitorização	Sensibilizar os colaboradores ao de EPI's						
Diminuição das vendas	Gestão Comercial	Riscos Estratégicos de produto e Mercado	2	2		Aceitável mas precisa de monitorização	Proporcionar visitas de potenciais clientes às instalações da Liconfe no sentido conhecer o produto, capacidade produtiva e essencialmente a sua qualidade						
Exigente contexto intermédica e especificações de produtos	Gestão Comercial	Riscos Estratégicos de produto e Mercado	1	3		Aceitável mas precisa de monitorização	Construção do website permitindo uma consulta mais rápida e mais eficaz, melhorando a comunicação com os utilizadores e partes interessadas						
Risco do produto final não ter a qualidade desejado	Gestão da Qualidade	Riscos Operacionais	1	2		Aceitável mas precisa de monitorização	Sensibilizar os colaboradores os colaboradores para uma melhor inspeção aos produtos de forma a minimizar a ocorrência destas situações						
Incumprimento de prazos de entrega por parte dos fornecedores	Gestão de Fornecedores	Riscos Operacionais	1	2		Aceitável mas precisa de monitorização	Resquisar fornecedores alternativos com amostras a provar e com produtos certificados; Avaliar os fornecedores de acordo com o seu produto						
Desenvolvimento de produtos	Design e Desenvolvimento	Riscos Estratégicos de produto e Mercado	1	1		Aceitável	Planear reuniões com o cliente em todas as fases do projeto de forma a definir um planeamento, bem como efetuar o seu acompanhamento, controlo e aprovação do produto						
Motivação e satisfação dos colaboradores	Gestão de Pessoas	Riscos de Gestão de Recursos Humanos	2	3		Não aceitável	Aposta na formação; sensibilização sobre a importância e relevância de os colaboradores serem polyvalentes e saberem operar em vários equipamentos ou tarefas						

Elaborado por : Carlos Fretas

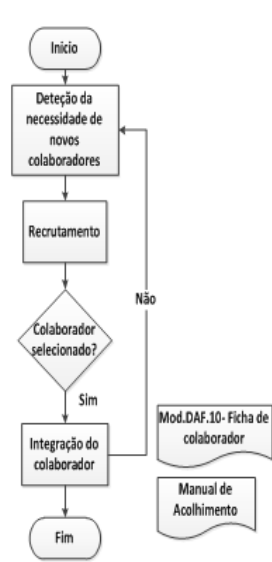
Aprovado por:

## APÊNDICE 6 – PROCEDIMENTO “ADMISSÃO E INTEGRAÇÃO DE COLABORADORES”

 LICONFE Linha Industrial, S.A.	NOME	<b>Procedimento do Sistema de Gestão</b> <b>Admissão e Integração de Colaboradores</b>			
	No. DO DOCUMENTO	PO.DAF.06	No. DA REVISÃO	01	
	RESPONSABILIDADES: Departamento Administrativo e Financeiro				
	ELABORAÇÃO	Carlos Freitas	APROVAÇÃO		DATA


<b>Objetivo</b>
Definir a forma de proceder perante a contratação de novos colaboradores para as funções pretendidas de acordo com as necessidades levantadas.

<b>Abreviaturas, Acrónimos e Definições.</b>	
DAF-Departamento Administrativo e Financeiro	
Competência	Capacidade de aplicar os conhecimentos e habilidades para alcançar os resultados pretendidos.

Descrição do Procedimento	Fluxograma do Procedimento
<p>Quando a Gestão de Topo decidir contratar um novo colaborador informa o Departamento Administrativo e Financeiro responsável pelo recrutamento organize o processo de recrutamento através de anúncios na internet e Centro de Emprego.</p> <p>Os candidatos deverão enviar o curriculum vitae para a organização. Na entrevista inicial deve-se selecionar os candidatos que melhor se enquadram nas necessidades da organização.</p> <p>Só após a primeira avaliação, e se existir interesse de ambas as partes, é realizado o contrato com o mesmo.</p> <p>Se concluir que não existe nenhum candidato para ocupar a função pretendida, realiza-se uma nova seleção de candidatos.</p> <p>Após a seleção do novo colaborador contratado é recebido pelo seu responsável e/ou Gestão de Topo é fornecido uma ficha de integração dos colaboradores (Mod.DAF.10-Ficha de Colaborador).</p> <p>No processo de acolhimento é entregue ao colaborador o respetivo Manual de Acolhimento, onde está implícito uma apresentação da empresa, estrutura organizacional e local de trabalho uma introdução de boas práticas e uma breve explicação sobre o Sistema de Gestão da Qualidade.</p>	 <pre> graph TD     Inicio([Início]) --&gt; Detecção[Deteção da necessidade de novos colaboradores]     Detecção --&gt; Recrutamento[Recrutamento]     Recrutamento --&gt; Seleção{Colaborador selecionado?}     Seleção -- Sim --&gt; Integração[Integração do colaborador]     Seleção -- Não --&gt; Detecção     Integração --&gt; Fim([Fim])     Integração --- Ficha[Mod.DAF.10- Ficha de colaborador]     Integração --- Manual[Manual de Acolhimento]     </pre>

Controlo da Documentação Interna e dos Registos				
Código	Designação	Responsável pelo acesso	Local e método de arquivo	Tempo de retenção
Mod.DAF.10	Ficha de colaborador	Departamento Administrativo e Financeiro	Srvdc/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao de Pessoas/Admissão e integração dos colaboradores	Até existir alguma alteração
-	Manual de acolhimento	Departamento Administrativo e Financeiro	Srvdc/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao de Pessoas/Admissão e integração dos colaboradores	Até existir alguma alteração
Mod.DAF.11	Questionário do colaborador	Departamento Administrativo e Financeiro	Srvdc/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao de Pessoas/Admissão e integração dos colaboradores	Até existir alguma alteração
MOD.DQM.19	Avaliação da satisfação dos colaboradores	Departamento de Manutenção e Qualidade	Srvdc/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao de Pessoas/Admissão e integração dos colaboradores	Até existir alguma alteração

## APÊNDICE 7 – AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO TRABALHADOR

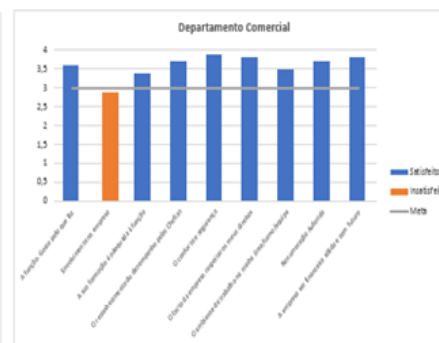
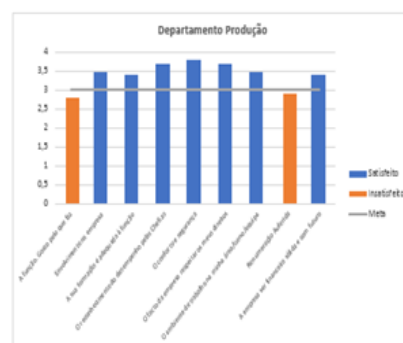
	<b>Avaliação da Satisfação dos colaboradores</b>		Elaborado: Carlos Freitas
			Aprovado: _____
			Data: ____/____/____
			Mod. DQM. 19

Objetivo -> Satisfação Interna >=90%

Questionário de Satisfação Interna

Nº	Questão: Satisfeito/Insatisfeito com....	Departamentos				Satisfação Global		Meta	Administrativo Financeiro		Produção		Comercial		Qualidade e Manutenção	
		Administrativo Financeiro	Produção	Comercial	Manutenção/Qualidade	Média	Média em %		Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Insatisfeito
1	A função. Gosto pelo que faz	3,8	2,8	3,6	4	3,55	89%	3	3,8		2,8	3,6		4		
2	Envolvimento na empresa	3,8	3,5	2,9	3,6	3,45	86%	3	3,8	3,5		2,9	3,6			
3	A sua formação é adequada à função	3,7	3,4	3,4	3,8	3,575	89%	3	3,7	3,4		3,4	3,8			
4	O reconhecimento do desempenho pelas Chefias	3,8	3,7	3,7	3,9	3,775	94%	3	3,8	3,7		3,7	3,9			
5	O conforto e segurança	3,8	3,8	3,9	3,3	3,7	93%	3	3,8	3,8		3,9	3,3			
6	O facto da empresa respeitar os meus direitos	3,6	3,7	3,8	3,7	3,7	93%	3	3,6	3,7		3,8	3,7			
7	O ambiente de trabalho na minha área/turno/equipa	3,7	3,5	3,5	3,8	3,625	91%	3	3,7	3,5		3,5	3,8			
8	Remuneração Auferida	3,6	2,9	3,7	3,7	3,475	87%	3	3,6		2,9	3,7	3,7			
9	A empresa ser financeira sólida e com futuro	4	3,4	3,8	3,9	3,775	94%	3	4	3,4		3,8	3,9			
<b>TOTAL</b>		3,76	3,41	3,59	3,74	3,63	91%									

Classificação	
1	Muito insatisfeito/Discordo Totalmente
2	Insatisfeito/Discordo
3	Satisfeito/Concordo
4	Muito satisfeito/Concordo Totalmente



## Manual de Acolhimento



**LICONFE<sup>®</sup>**  
Linha Industrial, S.A.

Tabela de controlo de Alterações /Revisões

Versão	Data	Motivo da Alteração/ Revisão	Elaborado	Aprovado

## **MENSAGEM DE BOAS VINDAS DA GERÊNCIA**

É com enorme gosto que lhe damos as boas vindas e esperamos que o ambiente dentro desta empresa seja do seu gosto.

Na Liconfe -Linhas Industriais, S.A damos a máxima importância à qualidade dos produtos vendidos, satisfazendo sempre ao máximo o cliente. Os valores e cultura desta organização estão relacionados com a responsabilidade, honestidade, ética e rigor, atingindo assim mais facilmente o sucesso da empresa.

Agora que faz parte desta família Liconfe-Linhas Indústrias, S.A., realizou-se este documento que lhe serve de forma a orientar neste processo de integração.

A Liconfe-Linhas Industriais, S.A. quer o maior sucesso na função que vai desempenhar. Para qualquer esclarecimento que necessitar, deve questionar o seu superior hierárquico ou a gerência.

Boa Sorte

**Gestão de Topo**

---

## **CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

### **1.1 Evolução Histórica**

A Liconfe – Linhas Industriais, S.A. assume-se como uma indústria inserida no setor têxtil em Portugal desde 1987. Prematuramente tornou-se numa empresa líder do mercado nacional de linhas de costura.

### **1.2. Política da qualidade**

A Liconfe – Linhas Industriais, S.A declarou-se como produtora de linhas de costura de qualidade.

Para tal, defendemos uma política de qualidade suportada num esforço contínuo e persistente em superar as expectativas dos nossos actuais e potenciais clientes através da sua plena satisfação. Esforço esse que também é sustentado com o máximo envolvimento, dedicação e empenho de todos os nossos colaboradores e parceiros de modo a ir indo ao encontro dos requisitos implícitos, explícitos, não divulgados e regulamentares aplicáveis à Liconfe, bem como com a monitorização sistemática e regular do nosso desempenho através da quantificação de indicadores que se pretendem cada vez melhores. A política de qualidade foi definida com base nos seguintes princípios:

- Cumprir os requisitos das normas de referência, NP EN ISO 9001:2015, mantendo e melhorando continuamente o Sistema de Gestão da qualidade;
- Garantir a melhoria do sistema de gestão implementado, por via de análise constantes da informação, de modo a aumentar os índices de satisfação do cliente melhorando processos e serviços.

### **1.3 Missão**

A Liconfe- Linhas Industriais, S.A produz linhas de costura de qualidade e presta serviços no setor têxtil. Ao longo da sua experiência tem apostado na excelência técnica e na excelência organizacional, de forma a cumprir todos os requisitos, incluindo o cumprimento dos prazos estabelecidos, de forma a satisfazer os seus clientes e procurando superara as suas expectativas. Assumimos o compromisso partilhado com os nossos colaboradores e parceiros do cumprimento da legislação aplicável e dos requisitos da norma ISO 9001, prosseguindo continuamente a introdução de melhorias ao nível dos serviços/ produtos fornecidos.

### **1.4 Visão**

A organização procura adaptar-se às constantes mudanças e evoluções do contexto em que atua, melhorando, de forma contínua, o desempenho do seu sistema de gestão de qualidade.

Cada cliente é único e é tratado como tal. Para a Organização, é fundamental conseguir corresponder sempre às necessidades e expectativas dos seus clientes, bem como às das demais partes interessadas. A satisfação dos clientes, bem como o cumprimento dos requisitos aplicáveis são aspetos essenciais no desenvolvimento dos processos e produtos ou serviços da Organização.

### **1.5 Valores da Organização**

A organização estabeleceu como valores Indispensáveis para todos os colaboradores:

- Confidencialidade;
- Ética;
- Honestidade;
- Responsabilidade;
- Rigor.

### **1.6 Tipo de atividade**

A atividade desenvolvida pelo Liconfe-Linhas Industriais, S.A consiste em colocar em prática, para os nossos clientes a produção de linhas de costura de qualidade. A execução desta atividade acontece dentro das próprias instalações, onde existe toda a tecnologia necessária para a concretização correta do trabalho.

### **1.7 Produtos e Serviços**

A Liconfe - Linhas Industriais, S.A é uma empresa do setor têxtil da qual a principal atividade de fabrico baseia-se na rebobinagem de linha ou fio, de diferentes tipos e cores, em cones, bem como a sua respetiva etiquetagem e embalagem, para serem utilizados nos processos de costura de empresas têxteis, essencialmente regionais.

Existem diferentes tipos de espessuras de fio e é rebobinado em diversas metragens para cada tipo de fio e comercializado nas cores primárias (branco, preto e cru) ou numa das cerca de mil cores disponíveis.



## **CAPÍTULO 2 – ACOLHIMENTO**

### **2.1 O que fazer no dia de acolhimento**

O novo colaborador será integrado pelo responsável do departamento onde lhe serão apresentados todos os colaboradores da empresa e explicando as respetivas funções, posteriormente irá com um membro da direção realizar a assinatura do contrato de trabalho e se necessário a inscrição na segurança social. antes da assinatura do contrato, é necessária a seguinte documentação, para o cumprimento do mesmo:

- Cópia do cartão de cidadão;
- Número de identificação fiscal;
- Número de identificação da Segurança Social;
- Número de identificação bancária.

### **2.2 Deveres do colaborador**

O empregador deve, nomeadamente:

- Cumprir rigorosamente o contrato de trabalho;
- O novo colaborador deve ser leal à empresa e respeitar as hierarquias;
- Não divulgar qualquer informação relativa à empresa fora do local de trabalho, sigilo profissional;
- Deve ser assíduo e pontual;
- Sempre que por motivos de produção for deslocado do seu posto de trabalho habitual deve encarar a situação de uma forma agradável.

Se o seu posto de trabalho exigir o uso de Equipamento de Proteção Individual deve fazê-lo, a não utilização é da sua inteira responsabilidade:

- Sempre que for solicitado ao novo colaborador exceder o horário de trabalho, por razões de força maior, este deve mostrar-se disponível.

### **2.3 Direitos do Colaborador**

O empregador tem o direito de:

- Duração máxima do tempo de trabalho;
- Períodos mínimos de descanso;
- Férias;
- Retribuição mínima e pagamento de trabalho suplementar;
- Segurança e saúde no trabalho;
- Igualdade de tratamento e não discriminação.

### **2.4 Regime de Faltas e dispensas**

As faltas justificadas, quando previsíveis, serão obrigatoriamente comunicadas à entidade patronal, mais concretamente ao departamento de Administrativo e Financeiro, com antecedência mínima de 5 dias e quando imprevisíveis serão comunicadas logo que possível. Em qualquer dos casos de falta justificada os colaboradores devem entregar a justificação ao departamento de Administrativo e Financeiro. Autorizações retribuídas:

#### **Falecimento:**

- De cônjuge e parentes de 1º grau (pais, irmãos, sogros, filhos, enteados, genro/nora) - 5 dias;
- De parentes de 2º e 3º grau (avós, bisavós, netos, bisnetos, tios e primos do próprio ou do cônjuge) - 2 dias.

#### **Casamento:**

- Até 11 dias consecutivos excluindo os dias de descanso semanal.


Por impossibilidade de prestar serviço:

- No caso de doença, acidente, necessidade de prestação de assistência inadiável a membros do seu agregado familiar, desde que sejam devidamente justificadas;
- Imposição devidamente comprovada da autoridade judicial, militar ou policial.

### **2.5 Férias**

As férias serão afixadas até ao mês de março, por esta razão e par evitar problemas de acumulações é recomendável que os trabalhadores as marquem o mais atempadamente possível, após lhes ter sido solicitado. Na eventualidade de um esforço suplementar de produção a Licofe- Linhas Industriais, S.A modificará o mapa de férias de acordo com o pessoal, como forma de suprimir tais situações.

## APÊNDICE 9 – FICHA DE PROCESSO “GESTÃO DE MANUTENÇÃO E INFRAESTRUTURAS”

 LICONFE <small>União Industrial, S.A.</small>	NOME	<b>Processo de suporte</b> <b>Gestão de Manutenção e Infraestrutura</b>			
	No. DO DOCUMENTO	PS.DQM.01	No. DA REVISÃO	01	
	RESPONSABILIDADES:	Departamento de Qualidade e manutenção			
	ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO		DATA

### Objetivo:

Definir o modo como é gerida a manutenção dos equipamentos produtivos com a finalidade de manter os equipamentos num estado operacional que seja, tanto quanto possível isento de falhas ou avarias e prolongar-lhes a vida útil do equipamento.

### Aplicação:

Este documento aplica-se a todos os equipamentos de medição e monitorização utilizados para proporcionar a evidência da conformidade do produto com os requisitos determinados.

### Atividades:

Entradas	Atividades	Saidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de recursos necessários</li> <li>• Infraestrutura existentes</li> <li>• Plano de Manutenção</li> <li>• Plano de Calibração</li> <li>• RMM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção dos equipamentos</li> <li>• Gestão de recursos de monitorização e medição (RMM's)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamentos conformes</li> <li>• RMM verificados e Calibrados</li> <li>• Registos de Manutenção</li> </ul>

### Indicadores de Desempenho:

#### Ind1- Calibração de Equipamentos Monitorizados e Medição

$$\frac{\text{Nº de calibrações realizadas}}{\text{Total de Calibrações Planeadas}}$$

#### Ind2-Taxa de Manutenção realizada

$$\frac{\text{Nº de Equipamentos Intervencionados}}{\text{Todos os equipamentos a Intervenciar planeados}}$$

### Documentos Associados:

PO.DQM.05- Procedimento de Manutenção e Infraestrutura

PO.DQM.06- Procedimento Gestão de RMM's

### Tabela de Alterações/Revisão

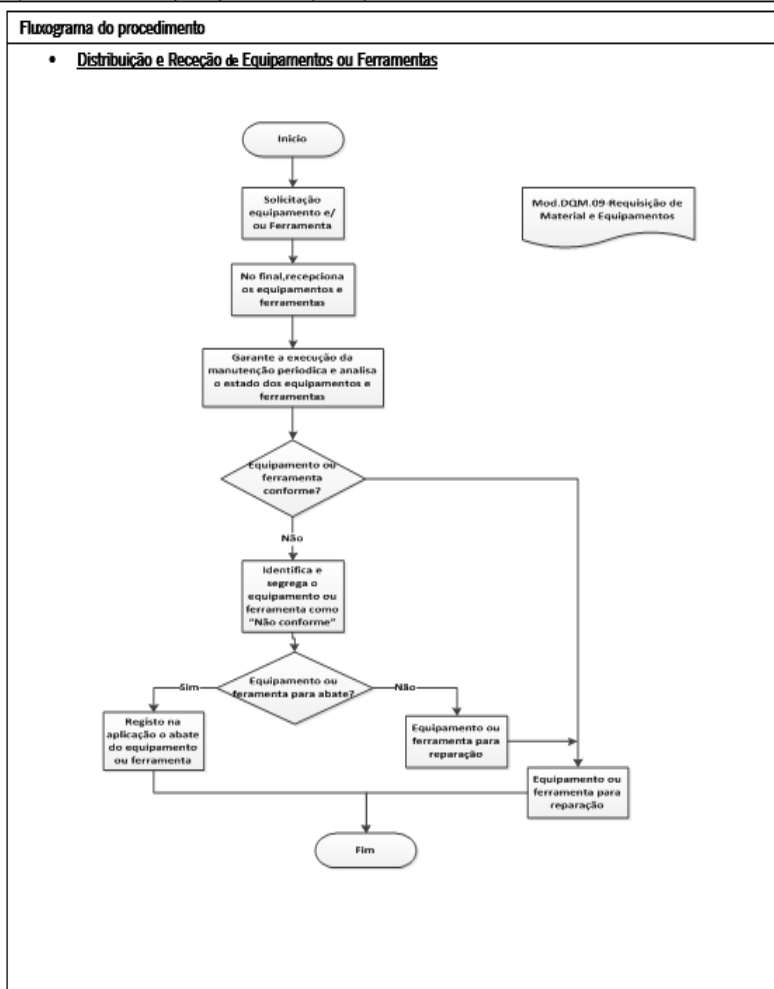
Data	Alteração / Revisão	Versão	Motivo da Alteração / Revisão	Responsável	Aprovado

## APÊNDICE 10 - PROCEDIMENTO “MANUTENÇÃO E INFRAESTRUTURAS”

 LICONFE <sup>®</sup> Linha Industrial, S.A.	NOME	<b>Procedimento do Sistema de Gestão</b> <b>Manutenção e Infraestruturas</b>		
	No. DO DOCUMENTO	PO.DQM.05	Nº. DA REVISÃO	01
	RESPONSABILIDADES: Departamento de Manutenção e Qualidade			
	ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO	DATA: __/__/__

<b>Objetivo</b>	
A organização garante a disponibilidade e manutenção dos meios necessários às suas atividades, nomeadamente, ferramentas, equipamentos de proteção individual e coletiva, máquinas de equipamentos, contratação de serviços e mão de obra, calibração de equipamentos de monitorização e medição, manutenção de equipamentos e ferramentas e informática.	
<b>Abreviaturas, Acrónimos e Definições</b>	
DQM- Departamento de Manutenção e Qualidade    SGQ- Sistema de Gestão da Qualidade    RMM- Equipamento de Medição e monitorização	
<b>Calibração</b>	Conjunto de operações que estabelecem, em condições especificadas, a relação entre os valores indicados por um instrumento de medição, ou os valores representados por um valor de referência e os correspondentes valores conhecidos da grandeza a medir.
<b>Incerteza de Medição</b>	Estimativa caracterizando o intervalo dos valores no qual se situa o valor verdadeiro da grandeza medida.
<b>Erro (absoluto) da Medição</b>	Diferença algébrica entre o resultado da medição e o valor (convencionalmente) verdadeiro da grandeza medida.
<b>Recursos de monitorização e de medição (RMM)</b>	Todo o equipamento utilizado para medir, calibrar, comparar, ensaiar, inspecionar, diagnosticar, ou examinar os materiais, fornecimentos e equipamentos por forma a verificar que estão de acordo com especificações técnicas requeridas, padrões ou normas.

<p><b>Descrição do Procedimento</b></p> <p>A Liconfe- Linhas Industriais S.A controla os seus equipamentos e infraestruturas, os quais são sujeitos a atividades de manutenção periódica programada, quando necessária de manutenção corretiva. Este procedimento define as regras para o controlo dos equipamentos (manutenção e Limpeza) aplicáveis às atividades da Organização, assim como regras de controlo de ferramentas, equipamentos de suporte à atividade, equipamentos de segurança.</p> <p><b>Distribuição e Receção de Equipamentos ou Ferramentas</b></p> <p>Quando o operador necessita de ferramentas específicas, que não lhe foram entregues no início, solicita a ferramenta ao responsável pela manutenção, que regista no impresso Mod.DQM.09- Requisição de ferramentas ou Equipamentos.</p> <p>Aquando da requisição das ferramentas, o colaborador deve ficar responsável por essas ferramentas. Compete ao operador após a receção certificar que as ferramentas funcionam de forma correta.</p> <p>O operador quando deixa a empresa, tem de entregar ao responsável pela manutenção todas as ferramentas que recebeu no início. O responsável pela manutenção compara as ferramentas que recebe com as que estão discriminadas no impresso Mod.DQM.09- Requisição de ferramentas ou Equipamentos</p> <p>Quando o operador deixa de precisar da ferramenta específica, entrega-a ao responsável, que regista no impresso Mod.DQM.09-Requisição de ferramentas ou Equipamentos. Quando os operadores entregam a ferramenta compete ao responsável pela manutenção imediatamente após a sua receção certificar-se de que a mesma continua a funcionar adequadamente.</p>
--



### Gestão de Frota de Viaturas

Quando o colaborador pretender uma viatura de serviço, necessita inicialmente de preencher o termo de responsabilidade de utilização de viatura. O colaborador deve preencher semanalmente o impresso (Mod.DQM.14- Manutenção da viatura) com os Quilómetros efetuados na semana anterior e entregar ao responsável pela gestão de frota.

O colaborador deve via telefone ou via e mail comunicar ao responsável pela gestão de frota qualquer incidente, acidente ou avaria que ocorra com a viatura.

O responsável pela gestão da frota comunica ao colaborador a data em que este deve disponibilizar a viatura para que esta seja sujeita às revisões e à inspeção anual. O responsável pela gestão de frota o modelo (Mod.DQM.14- Manutenção da viatura) para controlar as revisões dos veículos.

### Manutenção de Equipamentos e Ferramentas

O responsável garante a correta manutenção dos equipamentos e ferramentas:

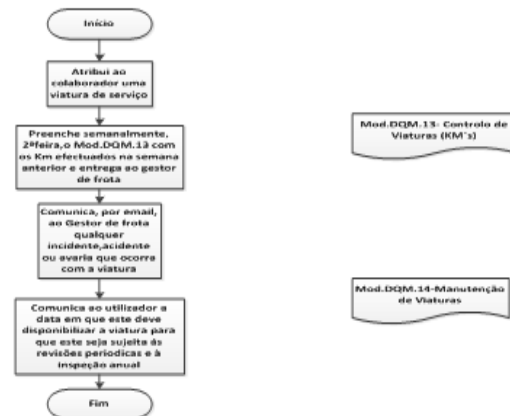
- Assegurando a manutenção e limpeza periódica de acordo com as recomendações da marca;
- Garante as intervenções por entidade subcontratada
- Assegura as atividades de manutenção e limpeza, através dos recursos internos de acordo com o desgaste e utilização dos equipamentos em causa;
- Verificando o seu estado de uso.

Anualmente ou após a aquisição de novos equipamentos, realiza-se o levantamento em função das recomendações do fabricante ou histórico do equipamento. Para novos equipamentos deve proceder-se ao preenchimento da respetiva ficha técnica (Mod.DQM.09-Ficha Técnica do Equipamento).

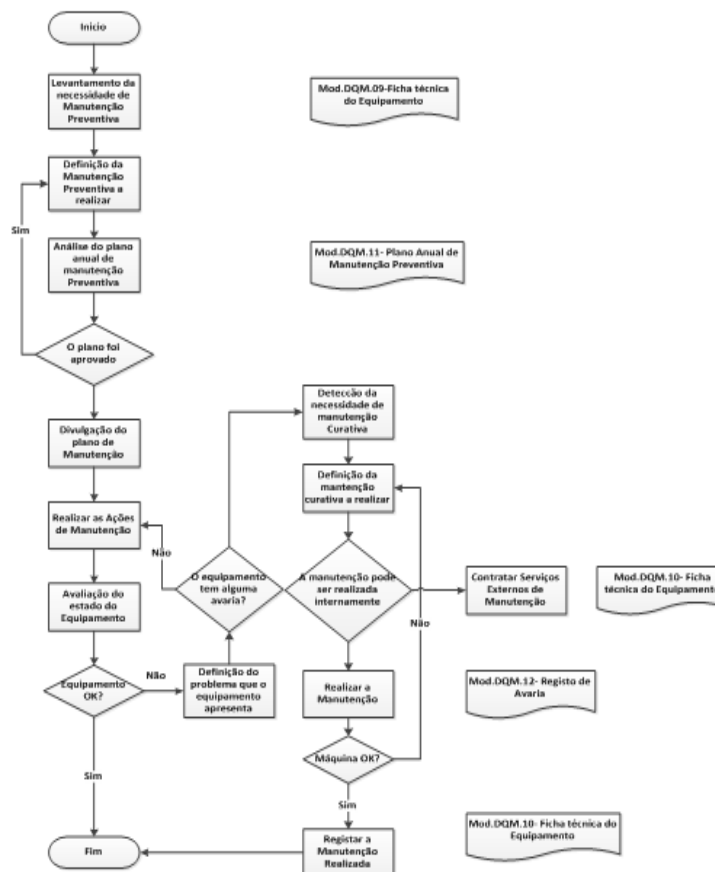
Semanalmente o Responsável pela manutenção analisa o plano de manutenção preventiva (Mod.DQM.11-Plano Manutenção Preventiva), vê quais os equipamentos que necessitam de manutenção, e executa de acordo com o plano de manutenção preventiva.

Caso a manutenção seja realizada externamente, o responsável pela manutenção contacta via telefone a empresa responsável pela reparação e decide se o equipamento e reparado na fábrica ou enviado para a empresa.

### Gestão de Frota




### Manutenção dos equipamentos e Ferramentas



### Controlo da Documentação Interna dos Registos

Código	Designação	Responsável pelo acesso	Local e método de arquivo	Tempo de retenção
Mod.DQM.10	Ficha técnica de Máquina	Departamento de Qualidade e Manutenção	Srvdc/users/SQG - ISO 9001_2015/Gestao de Manutenção/Manutenção e infraestrutura	Até existir alguma alteração
Mod.DQM.12	Registo de Avaria	Departamento de Qualidade e Manutenção	Srvdc/users/SQG - ISO 9001_2015/Gestao de Manutenção/Manutenção e infraestrutura	Até existir alguma alteração
Mod.DQM.09	Requisição de equipamento	Departamento de Qualidade e Manutenção	Srvdc/users/SQG - ISO 9001_2015/Gestao de Manutenção/Manutenção e infraestrutura	Até existir alguma alteração
Mod.Man.06	Controlo de Viaturas	Departamento de Qualidade e Manutenção	Srvdc/users/SQG - ISO 9001_2015/Gestao de Manutenção/Manutenção e infraestrutura	Até existir alguma alteração
Mod.Man.07	Manutenção de Viaturas	Departamento de Qualidade e Manutenção	Srvdc/users/SQG - ISO 9001_2015/Gestao de Manutenção/Manutenção e infraestrutura	Até existir alguma alteração

## APÊNDICE 11- PROCEDIMENTO “GESTÃO DE RECURSOS DE MONITORIZAÇÃO E MEDIÇÃO”

 LICONFE Linha Industrial, S.A.	NOME		<b>Procedimento do Sistema de Gestão</b> <b>Gestão de RMM</b>	
	No. DO DOCUMENTO	PO.DQM.02	No. DA REVISÃO	01
	RESPONSABILIDADES: Departamento de manutenção e qualidade			
	ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO	DATA: __/__/__

**Objetivo**  
Definir a metodologia de controlo dos RMM desde a sua aquisição, utilização e calibração

**Abreviaturas, Acrónimos e Definições**  
DQM- Departamento de manutenção e qualidade RMM – Recurso de Monitorização e de medição

**Calibração**  
Conjunto de operações que estabelecem, em condições especificadas, a relação entre os valores de grandezas indicados por um instrumento de medição ou sistema de medição ou valores representados por uma medida materializada ou material de referência e os correspondentes valores realizados por padrões.

**Recurso de monitorização e de medição (RMM)**  
Todo o equipamento utilizado para medir, calibrar, comparar, ensaiar, inspecionar, diagnosticar, ou examinar os materiais, fornecimentos e equipamentos por forma a verificar que estão de acordo com especificações técnicas requeridas, padrões ou normas.

**Descrição do Procedimento**

A receção do R.M.M consiste na verificação de que este satisfaz todos os requisitos da encomenda de compra, bem como os requisitos das normas ou regulamentos aplicáveis. O responsável pela Qualidade (RQ) após receção do documento que acompanha o equipamento, age de modo a:

- Verificar a conformidade do R.M.M;
- Elaborar a respetiva “Ficha Individual do RMM” (Mod.DQM.15- Ficha Individual RMM);
- Incluir o equipamento no “Plano de Calibração” (Mod.DQM.10- Plano de Calibração) em caso de necessidade de calibração;

Todo o R.M.M tem um Mod.Man.04-Ficha Individual de RMM, onde consta sempre que aplicável:

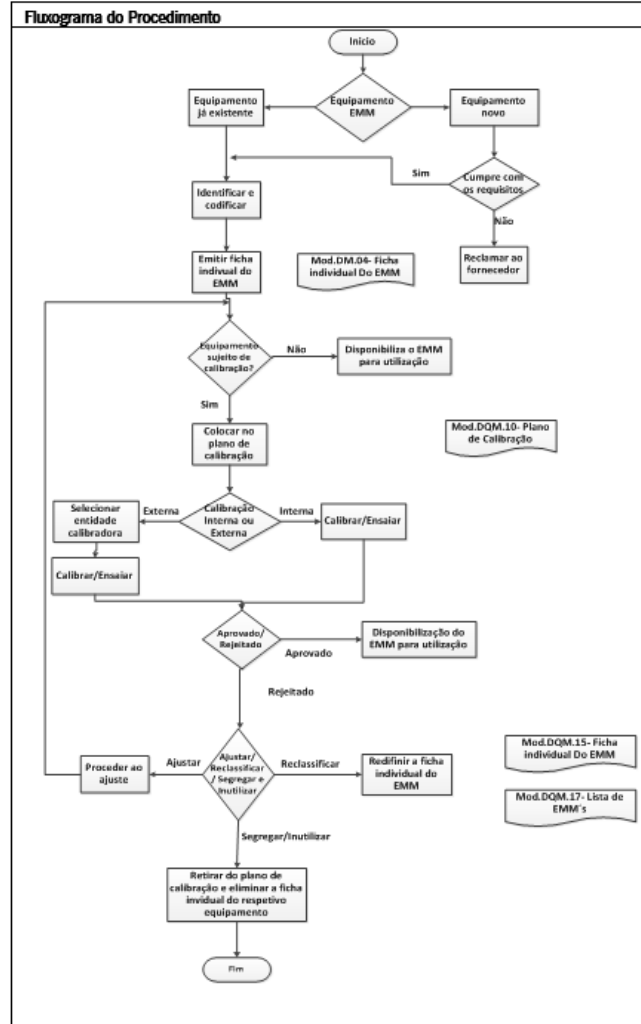
- Número interno do dispositivo e respetiva designação;
- Marca/Modelo/N.º de série/data de Receção/Nome do fornecedor;
- Periodicidade de calibração/Ensaio e definição dos pontos a calibrar /ensaia;
- Periodicidade de calibração;
- Datas das Calibrações/Ensaio e Entidades Calibradoras;

Os períodos de calibração estão definidos no plano de calibração e são estabelecidos em função do tipo do equipamento, da sua estabilidade e utilização. A elaboração do plano de Calibração/Ensaio tem em consideração o seguinte:

- Identificação do tipo de instrumento;
- Seleção do prazo de calibração tendo em conta os seguintes pontos:
  - N.º de certificado
  - Frequência da calibração
  - Data da última calibração
  - Data da próxima calibração

As operações de manutenção dos EMM têm a mesma periodicidade da calibração e são executadas imediatamente antes desta, pelo responsável pela qualidade. As operações de manutenção preventiva constam de:

- Inspeção visual do estado de conservação dos RMM 's;
- Limpeza dos RMM 's;




Controlo da Documentação Interna dos Registos				
Código	Designação	Responsável pelo acesso	Local e método de arquivo	Tempo de retenção
Mod.DQM.15	Ficha individual de RMM	Departamento de Manutenção e Qualidade	Srvdc/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao de manutenção	Até existir alguma alteração
Mod.DQM.17	Lista de RMM 's	Departamento de Manutenção e Qualidade	Srvdc/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao de manutenção	Até existir alguma alteração
Mod.DQM.16	Plano de Calibração	Departamento de Manutenção e Qualidade	Srvdc/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao de manutenção	Até existir alguma alteração

## APÊNDICE 12 – FICHA DE PROCESSO “GESTÃO DE PESSOAS”

	NOME	<b>Processo De Suporte Gestão de Pessoas</b>				
	No. DO DOCUMENTO	PS.DAF.01	No. DA REVISÃO	01		
	RESPONSABILIDADES: Departamento Administrativo e Financeiro					
	ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO		DATA	__/__/__
<b>Objetivo:</b>						
Estabelecer a metodologia a seguir para a identificação das necessidades de formação de todos os colaboradores da Liconfe- Linhas Industriais, S.A na perspectiva de melhorar o seu desempenho, definição das ações de formação a realizar, de acordo com as necessidades detetadas e organização e planeamento das ações de formação.						
<b>Aplicação:</b>						
Aplica-se ao Sistema de Gestão da Qualidade assim como a todos os colaboradores da Liconfe- Linhas Industriais, S.A.						
<b>Atividades:</b>						
<b>Entradas</b>		<b>Atividades</b>		<b>Saídas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessidades dos colaboradores</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboradores contratados</li> <li>Colaboradores integrados</li> <li>Melhoria da eficiência dos colaboradores</li> </ul>		
<b>Indicadores de Desempenho:</b>						
<b>Ind1-Taxa de formação dos colaboradores</b>						
$\frac{(N^{\circ} \text{ de Formandos} * N^{\circ} \text{ horas de Formação})}{N^{\circ} \text{ total de Formandos} * N^{\circ} \text{ total de horas formadas}}$						
<b>Ind2-Envolvimento dos colaboradores</b>						
$\frac{N^{\circ} \text{ de Sugestões}}{N^{\circ} \text{ de Colaboradores}}$						
<b>Ind3- Realização de Formação</b>						
$\frac{N^{\circ} \text{ de ações Formação realizadas}}{N. ^{\circ} \text{ ações de formação planeadas}} * 100$						
<b>Ind4- Eficácia da ação da formação aos colaboradores</b>						
$\frac{N^{\circ} \text{ de trabalhadores que beneficiaram de formação no ano}}{N^{\circ} \text{ medio de trabalhadores no ano}}$						
<b>Documentos Associados:</b>						
PO.DAF.03- Formação						
PO.DAF.06 – Admissão e integração do colaborador						
<b>Tabela de Alterações/Revisão</b>						
<b>Data</b>	<b>Alteração / Revisão</b>	<b>Versão</b>	<b>Motivo da Alteração /Revisão</b>	<b>Responsável</b>	<b>Aprovado</b>	

## APÊNDICE 13 – PROCEDIMENTO “FORMAÇÃO”

	<b>Procedimento do Sistema de Gestão</b>				
	<b>Formação</b>				
	No. DO DOCUMENTO	PO.DAF.03	No. DA REVISÃO	01	
	RESPONSABILIDADES: Departamento Administrativo e Financeiro				
ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO		DATA	__/__/__

**Objetivo**  
Este procedimento escrito tem por objetivo definir as atividades e responsabilidades inerentes às atividades de gestão das pessoas. Estabelecer e manter o procedimento para assegurar que os colaboradores da Liconfe-Linhas Industriais, S.A tenham a competência necessária para executar suas atividades.

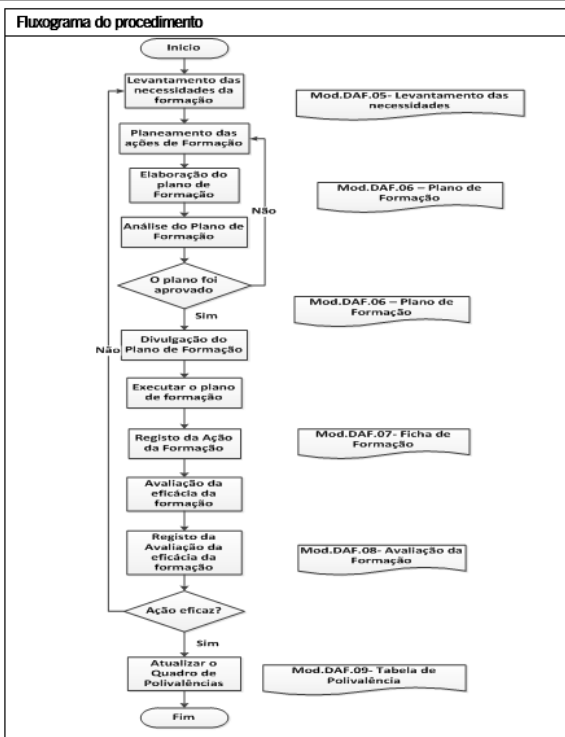
<b>Abreviaturas, Acrônimos e Definições</b>	
RQ- Responsável de Qualidade	SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade DAF – Departamento Administração e Financeiro
Competência	A capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessárias ao desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas para a natureza do trabalho.
Ações de formação Interna	São ações de formação dirigidas em exclusivo a colaboradores da organização, podendo ser ministradas por pessoal interno e externo à empresa.
Ações de Formação externa	São ações de formação organizadas por uma entidade formadora externa e em que podem participar um ou mais colaboradores da organização.

**Descrição do Procedimento**

Levantamento anual, preferencialmente nos meses de dezembro ou janeiro, ou sempre que se detetem necessidades, o responsável pelos recursos humanos em conjunto com os responsáveis de cada processo organize o levantamento das necessidades de formação (Mod.DAF.02- Levantamento das necessidades de formação) para determinar a formação de cada colaborador de modo colmatar as carências no seu processo.































































O responsável elabora o Plano de Formação (Mod.DAF.03- Plano de Formação) após análise das necessidades de formações. Aprovar o plano de formação no primeiro mês do ano seguinte. Este plano deve ter em conta o orçamento atribuído pela gestão de topo assim como os objetivos definidos para o Sistema de Gestão da Qualidade. Depois de aprovado o responsável pela elaboração divulga em reunião o Plano da Qualidade a todos os responsáveis da empresa. Deve -se executar as ações de formação conforme o planeado e registado na ficha de formação (Mod.DAF.05- Ficha de Formação) do respetivo colaborador.

Fazer a avaliação da eficácia da formação (Mod.DAF.04- Avaliação da eficácia da formação) tendo em conta os elementos preenchidos pelos colaboradores e caso esteja apto para a nova função registar na tabela de polivalências. Caso o colaborador realize uma formação administrada por uma entidade exterior, o formador deverá entregar os certificados individuais de formação ao responsável pelos recursos Humanos.



Controlo da Documentação Interna dos Registos				
Código	Designação	Responsável pelo acesso	Local e método de arquivo	Tempo de retenção
Mod.DAF.02	Levantamento das necessidades da formação	Departamento Administração e Financeiro	Srvdc/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao da Qualidade/Gestao de Pessoas	Até existir alguma alteração
Mod.DAF.03	Plano anual de Formação	Departamento Administração e Financeiro	Srvdc/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao da Qualidade/Gestao de Pessoas	Até existir alguma alteração
Mod.DAF.04	Avaliação da Formação	Departamento Administração e Financeiro	Srvdc/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao da Qualidade/Gestao de Pessoas	Até existir alguma alteração
Mod.DAF.05	Ficha de Formação	Departamento Administração e Financeiro	Srvdc/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao da Qualidade/Gestao de Pessoas	Até existir alguma alteração
Mod.DAF.06	Tabela de Polivalência	Departamento Administração e Financeiro	Srvdc/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao da Qualidade/Gestao de Pessoas	Até existir alguma alteração
Mod.DAF.07	Ficha de colaborador	Departamento Administração e Financeiro	Srvdc/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao da Qualidade/Gestao de Pessoas	Até existir alguma alteração

## APÊNDICE 14 – MATRIZ DE COMPETÊNCIA


			Matriz de Competências										Mod.DAF.09		Data: ___/___/___															
Setor		Departamento de Produção		Elaborado por:		Carlos Freitas		Aprovado por:																						
Turnos		Legenda				Atividades																								
1	Turno Dia	 1. Habilitado/ Pode formar  2. Habilitado  3. Não Habilitado	 4. Formação Programada  5. Em treinamento	Bobinagem Básicos	Bobinagem Técnicos	Receção e <i>Parking</i>	Arrumação	Embalamento	Limpeza	Manutenção																				
2	Turno Noite																													
Nome		Turno	Função																											
Rui Ferreira	1	Bobinador																												
Paulo Ferreira	1	Bobinador																												
Jorge Martins	2	Bobinador																												
Nelson Coelho	1	Bobinador																												
Nuno Costa	2	Bobinador																												
David Silva	1	Embalador																												
Maria José	1	Embalador																												
Ricardo Pereira	2	Embalador																												



## APÊNDICE 15 – FICHA DE PROCESSO “GESTÃO DE COMUNICAÇÃO”

 LICONFE	NOME		<b>Processo De Suporte Gestão de Comunicação</b>		
	No. DO DOCUMENTO	PS.DAF.02	No. DA REVISÃO	01	
	RESPONSABILIDADES: Departamento de Administrativo e Financeiro				
	ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO		DATA
<b>Objetivo:</b>					
Definição da comunicação do sistema da empresa, de forma a assegurar que a empresa comunica interna e externamente a informação relevante, no tempo certo.					
<b>Aplicação:</b>					
O presente processo é aplicável a todo o tipo de comunicação:					
<b>Externa:</b> fornecedores, clientes, autoridades e outras partes interessadas.					
<b>Interna:</b> colaboradores da empresa.					
<b>Atividades:</b>					
<b>Entradas</b>		<b>Atividades</b>		<b>Saídas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos os tipos de comunicações interna e externa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Planear comunicações a realizar internas e externas;</li> <li>Gerir e controlar as comunicações realizadas;</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Atas de reunião</li> <li>Documentos</li> <li>Registos</li> </ul>	
<b>Indicadores de Desempenho:</b>					
Nada existem indicadores;					
<b>Documentos Associados:</b>					
PO.DAF.04– Comunicação interna e externa					
<b>Tabela de Alterações/Revisão</b>					
<b>Data</b>	<b>Alteração / Revisão</b>	<b>Versão</b>	<b>Motivo da Alteração /Revisão</b>	<b>Responsável</b>	<b>Aprovado</b>

## APÊNDICE 16 – PROCEDIMENTO “COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA”

	NOME	<b>Procedimento de Sistema de Gestão</b> <b>Comunicação Interna e Externa</b>		
	No. DO DOCUMENTO	PO.DAF.04	No. DA REVISÃO	01
	RESPONSABILIDADES: Departamento de Administrativo e Financeiro			
	ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO	DATA

### Objetivo

Descrever e estabelecer a metodologia de comunicação de forma interna e externa entre diversos níveis e funções, de forma a garantir a eficácia do seu Sistema de Gestão da Qualidade.

<b>Abreviaturas, Acrônimos e Definições</b>	
DAF- Departamento Administrativo e Financeiro	SGQ-Sistema de Gestão da Qualidade
Comunicação internas	É realizada através e-mail, inquéritos, relatórios, objetivos, metas, políticas, sugestões, entre os diversos departamentos da empresa.
Comunicação externas	É realizada através de reuniões, via telefónica, e-mail entre a organização e as partes interessadas externas com o objetivo de responder questões relacionadas com a empresa.
Partes Interessadas	Pessoas ou organizações que afetam e/ou podem ser afetados pelo desempenho de uma organização.

### Descrição Do Procedimento

#### Comunicação Interna

Todos os colaboradores da empresa têm o direito e dever de comunicar qualquer questão com impacto no Sistema da Gestão da Qualidade.

Informação a comunicar	Emissor (Responsável)	Recetor (Destinatários)	Quando Comunicar (Periodicidade)	Meios de comunicação
Política da Qualidade	Gestão de Topo	Todos os departamentos da empresa	Informar os restantes departamentos sempre que existirem alterações na política.	Impresso; Ativar Política da Qualidade
Objetivos	DQM	Todos os departamentos da empresa	Na revisão pela gestão e sempre que os objetivos forem revistos	E-mail; Reuniões
Acolhimento	DAF	Todos os departamentos da empresa	Entregar sempre que existir novos colaboradores	Manual de Acolhimento
Legislação	Gestão de Topo	Todos os departamentos da empresa	Assegurar o arquivo da legislação; Informar a restante equipa sempre que surja uma alteração legislativa.	E-mail; Reuniões
Não Conformidades/Reclamações	DQM	Todos os departamentos da empresa	Sempre que sejam identificadas não conformidades e/ou reclamações	Registo de não conformidades
Intervenções de Manutenção	Manutenção	Departamento de Produção	O dep. Manutenção informa os colaboradores da produção das intervenções a efetuar e possíveis impactos no sistema.	Reuniões / E-mail Ficha de registo de intervenções
Novos Equipamentos	Departamento de Produção	Departamento de Produção	Informar antecipadamente o Dep. Produção de quais os equipamentos e a sua localização.	Reuniões;
Alteração aos Processos de gestão	DQM	Todos os departamentos da empresa	Informar antecipadamente das alterações aos processos ou procedimentos	Atas de reunião;

#### Comunicação Externa




A comunicação externa é realizada pelos diferentes departamentos da empresa, conforme a informação que deve comunicar via telefone ou via correio eletrónico. A comunicação externa compreende a comunicação com os clientes, fornecedores, autoridades estatutárias e outras partes interessadas. A tabela a seguir, define meios de comunicação, tendo em consideração o teor da informação, assim como o destinatário.

Teor da Comunicação	Emissor (Responsável)	Recetor (Destinatários)	Quando Comunicar (Periodicidade)	Meios de Comunicação
Fichas Técnicas	DQM	Clientes	Enviar fichas técnicas sempre que sejam fornecidos novos produtos ou alteração nos já existentes.	E-mail
Produtos Rejeitados / Devolução ao Fornecedor	DQM	Fornecedores	Informar qual o produto e qual o motivo da rejeição.	E-mail; Reunião; Relatório de não conformidade;
Pedido de Documentos	DP	Fornecedores	Informar o fornecedor da documentação em falta.	E-mail
Formação	DAF	Colaboradores	Enviar atualizações relativas à formação.	E-mail e Servidor- Pasta formação dos colaboradores.
Novos Produtos	DP	DP / DQM	Informar a entrada em produção de novos produtos com a devida antecedência.	E mail e Servidor- Pasta "Design e Desenvolvimento"

#### Controlo da Documentação Interna e dos Registos

Código	Designação	Responsável pelo acesso	Local e método de arquivo	Tempo de retenção
Mod.DAF.01	Ata de Reunião	Departamento de manutenção e Qualidade	Srvdc/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao da Qualidade/Comunicação	Até existir alguma alteração
Mod.DQM.24	Plano de Comunicação	Departamento de manutenção e Qualidade	Srvdc/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao da Qualidade/Comunicação	Até existir alguma alteração

# APÊNDICE 17 – PROCEDIMENTO “GESTÃO DE INFORMAÇÃO DOCUMENTADA”

 LICONFE Linha Industrial, S.A.	NOME		<b>Procedimento do Sistema de Gestão</b> Gestão da Informação Documentada		
	No. DO DOCUMENTO	PO.DM.Q.04	No. DA REVISÃO	01	
	RESPONSABILIDADES: Departamento de Manutenção e Qualidade				
	ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO	DATA	__/__/__

**Objetivo**  
 Este documento tem como finalidade definir o método de gestão dos documentos e impressos relevantes para o sistema de gestão da qualidade, de modo a garantir a disponibilidade de informações atualizadas e adequadas nos locais em que são necessárias. Define também o processo de controle dos registros da qualidade necessários para comprovar a conformidade e a operacionalidade do sistema de gestão da qualidade (SGQ) da Liconfe- Linhas Industriais, S.A para com os requisitos especificados.

**Abreviaturas, Acrônimos e Definições**  
 PO: Procedimentos do Sistema de Gestão PR: Processo de Realização PG: Processo de Gestão PS: Processo Suporte NC: Não Conformidades DMQ: Departamento de Manutenção e Qualidade

<b>Documentação</b>	Quaisquer meios utilizados para conter informações incluindo documentos escritos, em registro informático, áudio, papel (os documentos ultrapasados ou revistos podem tornar-se registros).
<b>Documentação interna</b>	Como documentação interna, entendem-se todos os processos, procedimentos, modelos de registro, documentos do sistema e instruções de trabalho.
<b>Documentação externa</b>	Como documentação externa, entendem-se todos os documentos relevantes para o Sistema de Gestão, provenientes de clientes e fornecedores.
<b>Modelo de registro</b>	Impresso que se destina a ser preenchido.
<b>Registro</b>	Documento que fornece evidência (prova) objetiva da extensão da satisfação dos requisitos do Sistema de Gestão ou da eficácia do funcionamento de um elemento do Sistema.
<b>Requisitos Legais</b>	legislação nacional, comunitária, regional, local ou municipal aplicável à organização.
<b>Outros Requisitos</b>	Requisitos não legais adotados pela organização, tais como normas técnicas, acordos com autoridades públicas, organizações não governamentais ou comunidades, locais, códigos ou princípios de boas práticas e quaisquer compromissos que a organização subscreva.

**Descrição Do Procedimento**  
 Este procedimento aplica-se ao controlo de todos os documentos e registos utilizados no Sistema de Gestão da Qualidade quer sejam internos, quer sejam externos e que tenham significado para a gestão da qualidade.

**Elaboração/Revisão, Verificação e Aprovação de documentos**  
 A responsabilidade pela elaboração, revisão, verificação e aprovação dos documentos do sistema de gestão da qualidade, não considerando os documentos de externa, estão definidas no quadro que se segue:

	Elaboração/Revisão	Verificação	Aprovação
Procedimentos de Sistema	Responsável do sistema de qualidade	Diretor do Departamento	Gestão de Topo
Instruções de trabalho	Responsável pelo departamento	Responsável do sistema de qualidade	Gestão de Topo
Outros documentos (Manuais, modelos, planos, listas e outros)	Responsável pelo departamento	Responsável pelo departamento	Gestão de topo

Caso algum colaborador proponha a criação ou alteração dos documentos do SGQ, deve preencher o modelo (Mod.DQM.12-Modelo para elaboração de novo documento).  
**Controlo/Distribuição**  
 Com base na Lista de Distribuição (Mod.DQM.10), recolhem-se os documentos antigos e distribuem-se os novos. Na Tabela de controlo de informação (Mod.DQM.11), é registada a revisão do documento a distribuir.

	Distribuição	Arquivo original	Registo do controlo
Procedimentos de Sistema	Responsável do sistema de qualidade	Responsável do sistema de qualidade	Mod.DQ.10- Lista de Distribuição
Instruções de trabalho	Responsável pelo departamento	Responsável do sistema de qualidade	Mod.DQ.10-Lista de Distribuição
Outros documentos (Manuais, modelos, planos, listas e outros)	Responsável pelo departamento	Responsável do sistema de qualidade	Mod.DQ.10- Lista de Distribuição

**Utilização**  
 É dever dos utilizadores e detentores dos documentos zelar pela boa conservação e arquivo, não alterar ou rasurar parte ou totalidade desses documentos, assim como evitar o ato de fotocopiar o documento.

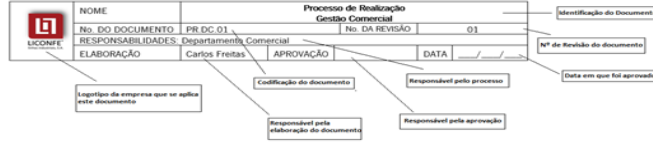
**Obsoletos**  
 Os originais dos documentos obsoletos relevantes para o SGQ são arquivados pelo período definido na tabela de controlo dos registos da qualidade. Todos os originais obsoletos são arquivados em capa para o efeito, riscados obliquamente. Os documentos originais que sofreram revisão (obsoletos) são arquivados em meio eletrónico em um diretório específico (Srvdc/users/SGQ - ISO 9001\_2015\Doc.Obsoletos) e as cópias que foram distribuídas são destruídas para evitar o seu uso.

**Revisão de Documentos**  
 As edições dos documentos são distribuídas aos seus possuidores pelo responsável de qualidade ou pelo respetivo responsável do departamento, consoante o tipo de documento. O índice dos documentos é atualizado se as revisões a isso derem origem. Os documentos do SGQ são controlados ou por meio de um número de revisão ou pela data da sua emissão. As revisões originais são identificáveis com o n.º "0" e as revisões seguintes com o número 1, 2, etc.  
 A data de referência é aquela a partir da qual a revisão passa a ter efeito. As revisões são efetuadas a páginas de cada documento, assumindo estas um número de revisão de n - 1, sendo n o número da sua revisão anterior. Os números de revisões aos documentos são controlados pelo registo de atualização/distribuição dos mesmos.  
 Os possuidores dos documentos sujeitos as revisões são responsáveis por manter o seu exemplar atualizado, e devolver as folhas substituídas ao emissor da atualização, o qual será responsável pela destruição dos documentos obsoletos. A responsabilidade da revisão dos documentos é de quem procedeu à sua elaboração.

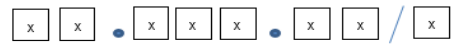
**Controlo de documentos de origem externa**  
 A correspondência enviada e recebida através do e-mail, é guardado no Outlook em pastas para o efeito. O responsável pela qualidade compete pela distribuição da correspondência e registado no (Mod.DQM.11-Tabela de controlo de informação). O Diretor de Qualidade, é responsável pela receção, distribuição e arquivo da documentação externa. Sempre que aplicável, a informação externa deverá ser comunicada todos os colaboradores.

**Organização dos procedimentos e Instruções**  
 As seções principais de um procedimento são:  
 • Objetivo;  
 • Abreviaturas, Acrônimos e Definições;  
 • Descrição do procedimento;  
 • Fluxograma;  
 • Controlo da Documentação e dos Registos.

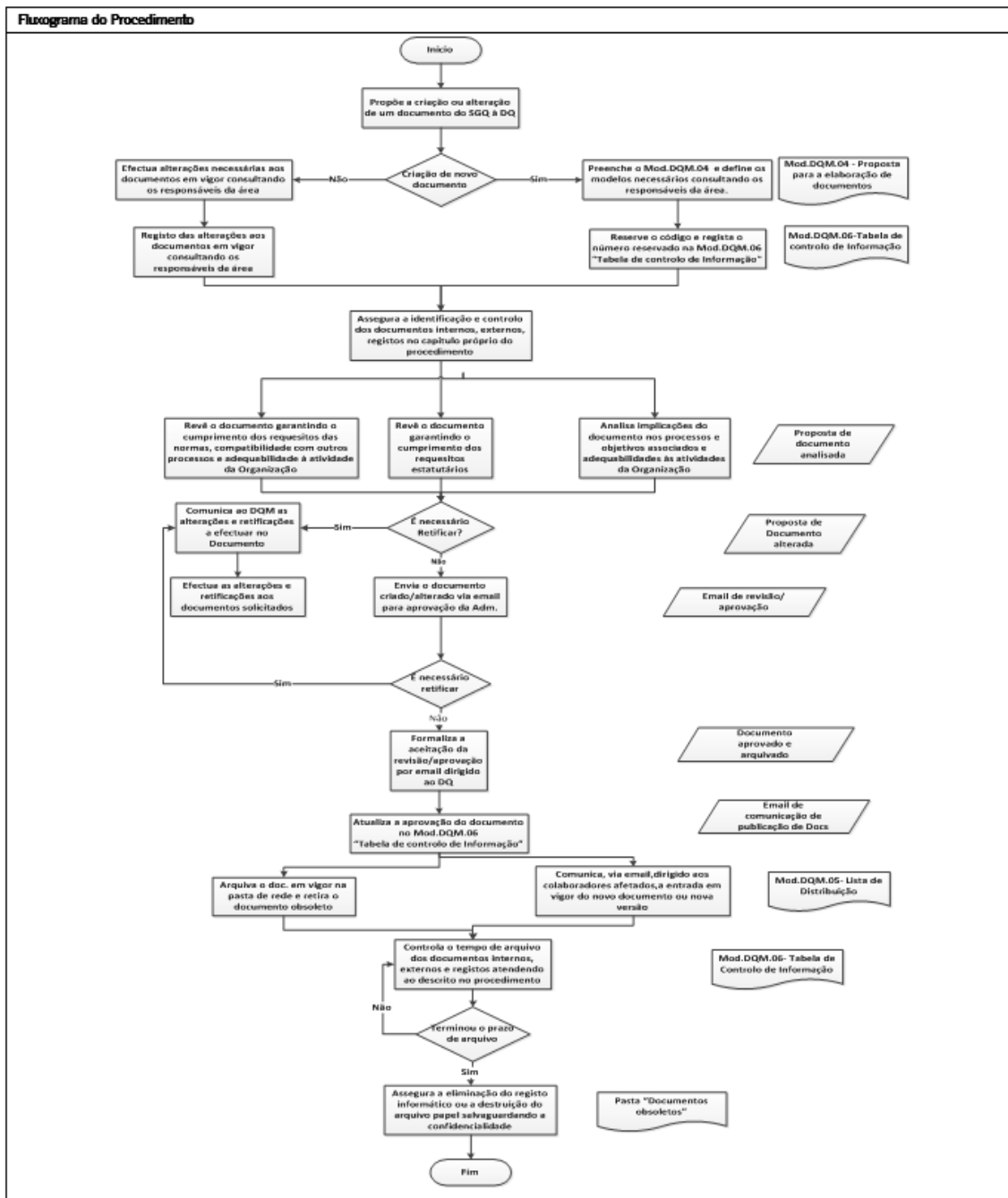
Todos as fichas de processos e procedimentos que sejam criados devem apresentar o seguinte Layout no cabeçalho:



**Conteúdo de cada seção**  
**Objetivo:** Enunciado claro e conciso da finalidade do procedimento, em que resposta à pergunta "Porque é que o procedimento existe?"  
**Abreviaturas, Acrônimos e Definições:** Notas sobre as palavras ou termos e siglas usadas no procedimento.  
**Descrição do procedimento:** Descrição clara das ações a efetuar para a realização daquilo que é requerido. O texto é tratado como diretiva para o pessoal, isto é, uma declaração do modo como chefe quer que uma atividade seja realizada.  
**Fluxograma:** É a técnica para a representação gráfica da sequência de todas as atividades, sequências e decisões do processo  
**Controlo da documentação e dos registos:** Identificação e local do arquivo dos documentos específicos ao procedimento.  
**Codificação dos documentos**




**Tipos de Documentos:**  
 PR- Processo de Realização PG- Processo de Gestão PO- Procedimento de Gestão IT- Instrução de Trabalho Mod- Modelo de registo  
**Departamento responsável:** São utilizados dois ou três caracteres que identificam o departamento responsável pelo procedimento (exemplos: DQM- Departamento da Qualidade e Manutenção; DP- Departamento da Produção).  
**Cópias não controladas**  
 As cópias não controladas são identificadas por carimbo "Cópia não controlada" em todas as páginas do documento. A responsabilidade da distribuição de cópias não controladas é do responsável pela qualidade.  
**Controlo de Documentos**  
 A tabela de controlo de informação estabelece o controlo de todos os documentos (Procedimentos, modelos de registo, planos, instruções de trabalho e outros) da empresa através do tratamento das seguintes atividades: Identificação, Tipo de documento (Interno ou externo), Distribuição, Revisão, Suporte (informático ou em papel) e tempo de retenção.




Controlo da Documentação Interna e dos Registos				
Código	Designação	Responsável pelo acesso	Local e método de arquivo	Tempo de retenção
Mod.DQM.05	Lista de Distribuição	Departamento de Qualidade e Manutenção	Srvdc:/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao de Qualidade/Gestão Documental	Até existir alguma alteração
Mod.DQM.04	Proposta de elaboração do documento	Departamento de Qualidade e Manutenção	Srvdc:/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao de Qualidade/Gestão Documental	Até existir alguma alteração
Mod.DQM.06	Tabela de controlo de informação	Departamento de Qualidade e Manutenção	Srvdc:/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao de Qualidade/Gestão Documental	Até existir alguma alteração

## APÊNDICE 18 – FICHA DE PROCESSO “GESTÃO COMERCIAL”

 LICONFE Linha Industrial, S.A.	NOME	<b>Processo de Realização</b> <b>Gestão Comercial</b>			
	No. DO DOCUMENTO	PR.DC.01	No. DA REVISÃO	01	
	RESPONSABILIDADES: Departamento Comercial				
	ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO		DATA
<b>Objetivo:</b>					
Definir o modo como é gerida a relação com os clientes desde a proposta inicial passando pela avaliação e envio par a produção. Manter a conformidade do produto, garantindo a satisfação do cliente e o desempenho do processo.					
<b>Aplicação:</b>					
Este documento aplica-se a todos os aspetos da relação com os clientes considerados relevantes para os produtos e serviços prestados pela organização.					
<b>Atividades:</b>					
<b>Entradas</b>		<b>Atividades</b>		<b>Saldas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidades de clientes</li> <li>• Reclamação do cliente</li> <li>• Encomendas</li> <li>• Consultas e ordem de encomenda</li> <li>• Inquérito de satisfação do cliente</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospeção, venda e distribuição do produto;</li> <li>• Gestão de clientes</li> <li>• Tratamento de amostras</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuição e vendas</li> <li>• Conformidade dos produtos</li> <li>• Satisfação do cliente</li> </ul>	
<b>Indicadores de Desempenho:</b>					
<b>Ind 1 – N° de clientes novos</b>					
$\frac{N^{\circ} \text{ de propostas adjudicadas}}{\text{Total de proposta emitidas no periodo}}$					
<b>Ind 2 – N° de clientes com catálogo</b>					
$N^{\circ} \text{ de clientes com o catálogo da empres no ano}$					
<b>Ind 3 - Volume de negócios por zona</b>					
<b>Ind 4 – N° de Visitas de Comerciais</b>					
$N^{\circ} \text{ de visitas realizadas por clientes no ano}$					
<b>Ind 4 - Rentabilidade das entregas</b>					
$\frac{\text{Valor despendido em combustivel}}{\text{Valor de Vendas}}$					
<b>Documentos Associados:</b>					
PO.DC.01– Procedimento Comercial e Expedição					
PO.DC.02– Procedimento Gestão de Clientes					
PO.DC.03- Procedimento Tratamento de amostras					
<b>Tabela de Alterações/Revisão</b>					
Data	Alteração / Revisão	Versão	Motivo da Alteração /Revisão	Responsável	Aprovado

## APÊNDICE 19– PROCEDIMENTO “COMERCIAL E EXPEDIÇÃO”

	NOME		<b>Procedimento de Sistema de Gestão Comercial e Expedição</b>		
	No. DO DOCUMENTO	PO.DC.01	No. DA REVISÃO	01	
	RESPONSABILIDADES: Departamento Comercial				
	ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO		DATA

### Objetivo

Definir as atividades e responsabilidades inerentes à atividade comercial, expedição de encomendas.

### Abreviaturas, Acrónimos e Definições

DC- Departamento Comercial DP- Departamento de Produção

### Descrição Do Procedimento

Aos clientes no ativo ou aos novos, cabe ao comercial da sua zona geográfica, visitá-lo regularmente, em função do modelo (Mod.DC.01 Relatório de visita aos clientes) previamente definidos, em função das suas características sempre de acordo com o plano de visitas aos clientes (Mod.DC.05 Plano de visita aos clientes) estabelecido pelo diretor comercial.

A receção das encomendas é realizada pelo departamento comercial (DC) através de via e-mail ou via telefone e por quem as rececionar, na “Nota de encomenda” que deverá ser afixado no placar na zona respetiva ao cliente.

No tratamento de encomendas, o diretor comercial envia internamente a nota de encomenda para o departamento de Produção.

Na execução da encomenda, o departamento de produção avalia a existência de matéria-prima quer em quantidade, quer em qualidade. A inexistência parcial ou total da matéria-prima leva o departamento de produção realizar a requisição do tingimento da matéria-prima ao fornecedor (Tinturaria).

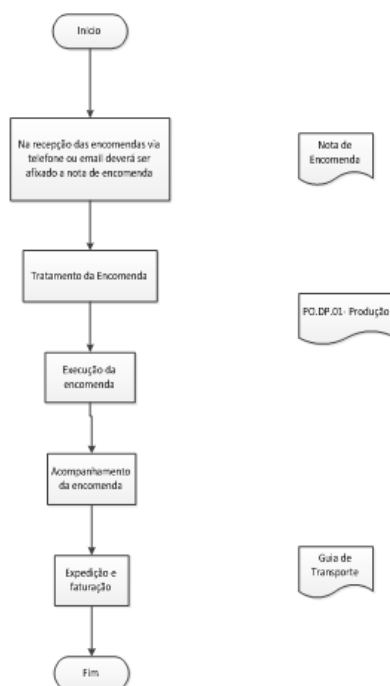
O acompanhamento é efetuado pelo departamento comercial através de contacto telefónico ou via email.

No caso de existência de matéria é realizado o início da produção da encomenda e posteriormente comunicado ao departamento comercial a confirmação da realização da encomenda de acordo com os requisitos do cliente

No caso de existir stock de produto acabado no armazém, cabe ao assistente comercial preparar a encomenda tendo em conta as especificações das cores e tipos de linhas, em conformidade com os requisitos, de referências, do cliente.

Preparada a encomenda, o assistente comercial deve colocar na área de carga da respetiva zona e emitir a “Guia de Transporte” pelo sistema Primavera e anexá-la à mercadoria. A emissão da “Guia de Transporte” é feita com através do agente comercial que a prepara e emite no sistema primavera.


### Fluxograma do Procedimento



### Controlo da Documentação Interna e dos Registos

Código	Designação	Responsável pelo acesso	Local e método de arquivo	Tempo de retenção
Mod.DC.01	Relatório de Visitas aos clientes	Departamento Comercial	Srvc:/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao Comercial/comercial e expedição	Até existir alguma alteração
Mod.DC.05	Plano de visita ao cliente	Departamento Comercial	Srvc:/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao Comercial/comercial e expedição	Até existir alguma alteração
—	Nota de Encomenda	Departamento Comercial	Srvc:/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao Comercial/comercial e expedição	Até existir alguma alteração
—	Guia de Transporte	Departamento Comercial	Srvc:/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao Comercial/comercial e expedição	Até existir alguma alteração

## APÊNDICE 20 – PROCEDIMENTO “GESTÃO DE CLIENTES”

 <b>LICONFE</b> <small>Linhas Industriais, S.A.</small>	<b>Nome</b> <b>Procedimento de Sistema de Gestão</b> <b>Gestão de Clientes</b>			
	<b>No. DO DOCUMENTO</b> PO.DC.01	<b>No. DA REVISÃO</b> 01		
	<b>RESPONSABILIDADES:</b> Departamento Comercial			
	<b>ELABORADO</b> Carlos Freitas	<b>APROVADO</b>	<b>DATA</b> __/__/__	

### Objetivo

Descrever a metodologia estabelecida pela Liconfe-Linhas Industriais, S.A, para a correta gestão de clientes.

### Abreviaturas, Acrónimos e Definições

DQM-Departamento da Manutenção e Qualidade DC-Departamento Comercial DP-Departamento de Produção

**Requisitos** Necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória.

**Satisfação dos clientes** Perceção dos clientes quanto ao grau de satisfação dos seus requisitos.

### Descrição Do Procedimento

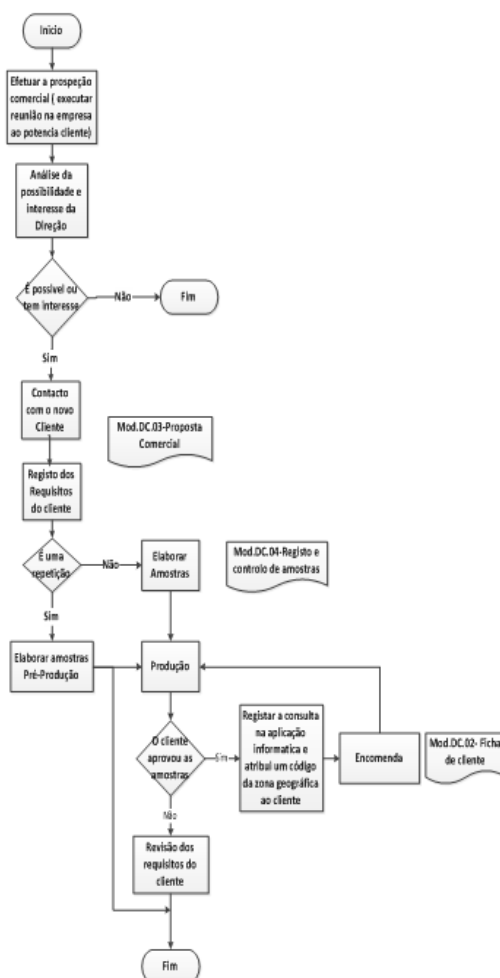
A prospeção comercial é efetuada através de visitas e reuniões à empresa dos potenciais clientes. Cabe à Gestão de Topo decidir se há interesse no novo cliente ou não. Depois da Gestão de Topo avaliar e aceitar o novo cliente é aberta a ficha de cliente (Mod.DC.01\_Ficha de cliente). Por parte do responsável Comercial é pedido ao departamento de produção a produção de amostras de acordo com os requisitos do cliente e registado no Mod.DC.04\_Registo de Amostras a quantidade de amostras, a sua aplicação, o cliente e o comercial responsável. Assim que o novo cliente aceite as amostras e efetivar a sua primeira encomenda, o respetivo comercial deverá informar a Direção de aceitação Unidade ou o responsável pelos Serviços Administrativos da morada do novo cliente para introduzir no sistema Primavera os dados completos do cliente.

Este documento descreve o modo com a Liconfe-Linhas Industriais, S.A procede às consultas ou encomendas dos seus clientes com objetivo de analisar se todos os requisitos dos clientes estão bem definidos e documentados, se a Liconfe-Linhas Industriais, S.A tem capacidade técnica e tempo para cumprir os requisitos, se todas as diferenças entre os requisitos contidos numa encomenda e os contidos numa proposta são resolvidos antes da da encomenda se todas as alterações às encomendas são analisadas antes da sua aceitação e que as alterações aceites são divulgadas pelas entidades a qual tinha sido distribuídas a encomenda inicial.

Alterações nas encomendas:

- Todas as alterações efetuadas aos requisitos acordados numa encomenda são formalmente estabelecidas;
- Sempre que as alterações sejam propostas pela Liconfe-Linhas Industriais, S.A, compete ao DC solicitar a autorização ao cliente, compete ao DC coordenar a análise da capacidade técnica e temporal, recorrendo sempre que necessário aos outros diretores dos vários departamentos. A decisão da Liconfe-Linhas Industriais, S.A é registada nos requisitos dos clientes e enviada via mail ou telefónico fazendo referência ao artigo em causa.

### Fluxograma do Procedimento




### Controlo da Documentação Interna e dos Registos

Código	Designação	Responsável pelo acesso	Local e método de arquivo	Tempo de retenção
Mod.DC.02	Registo e controlo amostras	Departamento Comercial	Srvdc/users/Gestao Comercial /amostras	Até existir alguma alteração
Mod.DC.04	Ficha de Cliente	Departamento Comercial	Srvdc/users/Gestao Comercial /amostras	Até existir alguma alteração
Mod.DC.05	Proposta Comercial	Departamento Comercial	Srvdc/users/Gestao Comercial /Comercial e expedição	Até existir alguma alteração



## APÊNDICE 21 - PROCEDIMENTO “TRATAMENTO DE AMOSTRAS”

	NOME	<b>Procedimento do Sistema de Gestão Tratamento de Amostras</b>		
	No. DO DOCUMENTO	PO.DC.03	No. DA REVISÃO	01
	RESPONSABILIDADES: Departamento da Qualidade e Manutenção, Departamento Comercial			
	ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO	DATA

### Objetivo

Este documento destina-se a definir como são utilizados os Tratamento de Amostras. Compete aos responsáveis dos vários planos a sua aplicabilidade

### Abreviaturas, Acrónimos e Definições

DQM- Departamento da Qualidade e Manutenção DP – Departamento de Produção DC- Departamento Comercial  
Citeve- Ensaios Laboratórios, certificação de produtos SGO-Sistema de Gestão da Qualidade

### Descrição do Procedimento

Este procedimento aplicável à fase de consultas, visa definir o modo de proceder para dar tratamento ao pedido de amostras, envio de amostras ao cliente assim como garantir os seguintes aspetos:

- As amostras de fio enviados pelo cliente são identificados e arquivados de modo rastreável;
- Sempre que o cliente exigir ensaios, os resultados dos ensaios efetuados sobre a amostra são rastreáveis à amostra e cliente;
- As amostras produzidas são identificadas e rastreáveis ao cliente;
- Os resultados dos ensaios efetuados são rastreáveis à amostra.

A análise da amostra no laboratório tem como objetivo analisar se há ou não capacidade técnica de produzir e posteriormente informa o departamento comercial dando-lhes a conhecer as suas conclusões.

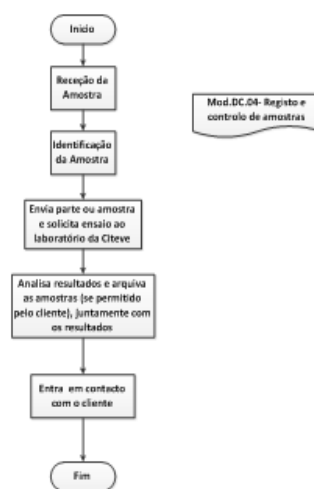
As amostras são codificadas pela conjugação de três dados:

- Nome do cliente;
- Data e código atribuído pelo responsável do departamento de Qualidade.

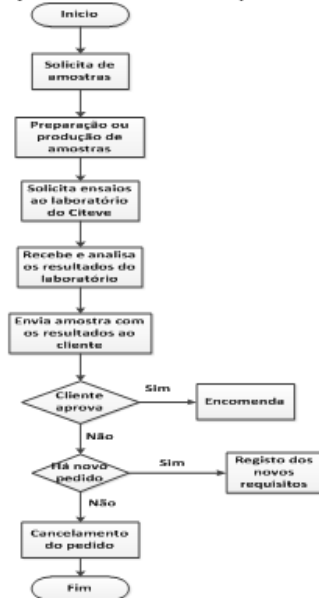
Amostras	LICONFE
Cliente	<input type="text"/>
Data	<input type="text"/>
Código	<input type="text"/>
	<input type="text"/>

### Fluxograma do Procedimento

#### Amostras enviadas pelo cliente



#### Amostras produzidas pela Liconfe- Linhas Industriais, SA ao cliente




### Controlo da Documentação Interna e dos Registos


Código	Designação	Responsável pelo acesso	Local e método de arquivo	Tempo de retenção
Mod.DC.02	Registo e controlo das amostras	Departamento da Comercial	Srvdc/users/Gestao da Qualidade\Design e Desenvolvimento	Até existir alguma alteração
Mod.DC.03	Etiqueta amostra	Departamento da Comercial	Srvdc/users/Gestao da Qualidade\Design e Desenvolvimento	Até existir alguma alteração



## APÊNDICE 22 – FICHA DE PROCESSO “DESIGN E DESENVOLVIMENTO”

 LICONFE Linha Industriais, S.A.	NOME		<b>Processo de Suporte</b>		
			<b>Design e Desenvolvimento</b>		
	No. DO DOCUMENTO	PS.DQM.03	No. DA REVISÃO	01	
	RESPONSABILIDADES: Departamento de Produção; Departamento de Qualidade e Manutenção				
ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO		DATA	__/__/__
<b>Objetivo:</b>					
Este documento define a metodologia utilizada sempre que exista o desenvolvimento de um novo projeto. Controlar e verificar a design e desenvolvimento de soluções para a realização de produtos têxteis, de modo a assegurar que são cumpridos os requisitos especificados.					
<b>Aplicação:</b>					
Este documento aplica-se a todos os novos produtos desenvolvidos pela Liconfe- Linhas Industriais, S.A.					
<b>Atividades:</b>					
<b>Entradas</b>		<b>Atividades</b>		<b>Saídas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidades de clientes</li> <li>• Requisitos legais e estatutários</li> <li>• Requisitos de mercados</li> <li>• Melhoria do produto</li> <li>• Disponibilização de recursos</li> </ul>		Design e Desenvolvimento		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de conceção</li> <li>• Desempenho do processo</li> <li>• Especificações do produto</li> <li>• Revisão da conceção</li> <li>• Necessidades de recursos</li> </ul>	
<b>Indicadores de Desempenho:</b>					
<b>Ind1 – Desenvolvimento de produto</b>					
$\frac{\text{Produtos produzidos}}{\text{Total de produtos desenvolvidos}} \times 100$					
<b>Documentos Associados:</b>					
PO.DQM.04 – Design e Desenvolvimento					
<b>Tabela de Alterações/Revisão</b>					
<b>Data</b>	<b>Alteração / Revisão</b>	<b>Versão</b>	<b>Motivo da Alteração /Revisão</b>	<b>Responsável</b>	<b>Aprovado</b>

## APÊNDICE 23 - PROCEDIMENTO “DESIGN E DESENVOLVIMENTO”

	NOME	<b>Procedimento de Sistema de Gestão Design e Desenvolvimento</b>		
	No. DO DOCUMENTO	PO.DQM.04	No. DA REVISÃO	01
	RESPONSABILIDADES: Departamento Qualidade e Manutenção			
	ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO	DATA

### Objetivo

Este documento define a metodologia utilizada sempre que se define um novo projeto. Este documento aplica-se a todos os novos produtos desenvolvidos na Liconfe- Linhas Industriais, S.A.

### Abreviaturas, Acrónimos e Definições

DQM- Departamento da Qualidade e Manutenção DC- Departamento Comercial DP- Departamento de Produção

### Descrição do Procedimento

Sempre que solicitado à Liconfe- Linhas Industriais, S.A o desenvolvimento de novo projeto, compete à Gestão de Topo decidir a sua execução.

A necessidade de desenvolver um novo produto pode ser:

- Informações do mercado (clientes; concorrentes);
- Proposta de melhoria;
- Nova legislação;
- Reclamações.

A equipa escolhida tem a responsabilidade de acompanhar a evolução do projeto. O coordenador deve assegurar a interface entre os vários departamentos e eventuais entidades externas.

Quando existir a possibilidade de desenvolver o novo produto, o coordenador da equipa distribui as ações pelos vários elementos da equipa, definindo os respetivos prazos de execução.

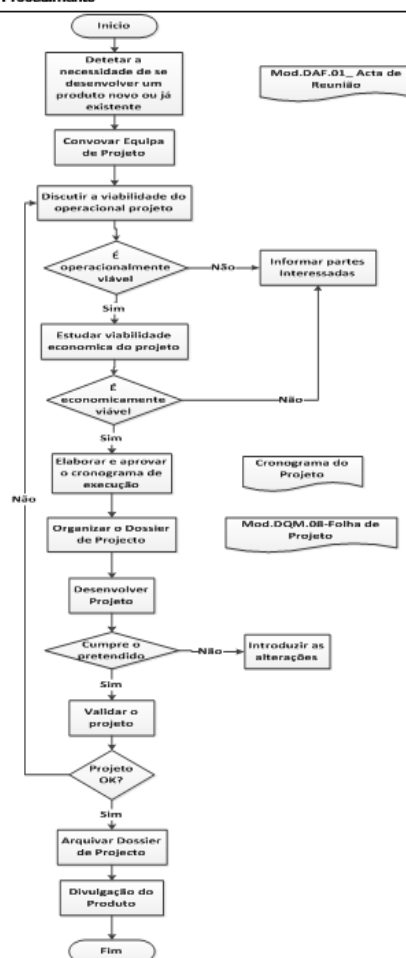
Decorrendo o desenvolvimento do projeto, o coordenador realiza o acompanhamento da evolução do projeto mediante da realização de revisões e verificações periódicas que ficam registadas na Mod.DQM.08- Folha de projeto.

Todo o que é desenvolvido deve ser arquivado em local próprio (Srvdc/users/Gestao da Qualidade\Design e Desenvolvimento) e devidamente identificado.

A validação deve ser feita após a verificação do cumprimento de todos os requisitos estabelecidos (técnicos, económicos e de qualidade) e/ou pelo cliente quando há intervenção deste do despoletar do projeto.

Depois de finalizado o projeto é arquivo no local próprio e iniciar o processo de divulgação.


### Fluxograma do Procedimento




### Controlo da Documentação Interna e dos Registos

Código	Designação	Responsável pelo acesso	Local e método de arquivo	Tempo de retenção
Mod.DAF.01	Ata de Reunião	Departamento de Qualidade e Manutenção	Srvdc/users/Gestao da Qualidade\Design e Desenvolvimento	Enquanto não existir nenhuma alteração
Mod.DQM.08	Ficha para Desenvolvimento de novos produtos	Departamento de Qualidade e Manutenção	Srvdc/users/Gestao da Qualidade\Design e Desenvolvimento	Enquanto não existir nenhuma alteração

## APÊNDICE 24 - FICHA DE PROCESSO “GESTÃO DE COMPRAS”

 <b>LICONFE</b> <small>Indústrias, S.A.</small>	NOME	<b>Processo de Realização Gestão de Compras</b>			
	No. DO DOCUMENTO	PR.DP.01	No. DA REVISÃO	01	
	RESPONSABILIDADES: Departamento de Produção				
	ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO		DATA
<b>Objetivo:</b>					
Definir a metodologia relativamente à compra de bens, requisição de serviços e negociação e seleção e avaliação de fornecedores que satisfaçam os requisitos exigidos.					
<b>Aplicação:</b>					
Este documento aplica-se aos fornecedores de matéria-prima, produtos considerados relevantes para a garantia da qualidade e para o produto final.					
<b>Atividades:</b>					
<b>Entradas</b>		<b>Atividades</b>		<b>Saídas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidades de novos fornecedores</li> <li>• Fichas Técnicas</li> <li>• Necessidades de Matérias Primas</li> <li>• Fornecedores existentes</li> <li>• Contratos do fornecedor</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação e Qualificação de fornecedores</li> <li>• Compras</li> <li>• Receção e Inspeção</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastros atualizados</li> <li>• Fornecedores Avaliados</li> <li>• Compras efetivadas</li> <li>• Receção de matéria-prima</li> </ul>	
<b>Indicadores de Desempenho:</b>					
<b>Ind 1- Acompanhamento de Fornecedores de MP</b>					
$\frac{N^{\circ} \text{ de recebimentos no tempo previsto}}{\text{Total de recebimentos}} \times 100$					
<b>Ind 2- Avaliação de Fornecedor</b>					
<b>Ind 3- Registo de NC de MP não conformes</b>					
$\frac{\text{Registo de NC}}{\text{Total de requisições recionadas}} \times 100$					
<b>Ind 4- Eficácia da Contratação de Fornecedores</b>					
$\frac{N^{\circ} \text{ de fornecedores contratados} - N^{\circ} \text{ de NC de fornecedores registados}}{N^{\circ} \text{ de fornecedores contratados}}$					
<b>Documentos Associados:</b>					
PO.DP.01- Procedimento Compras					
PO.DP.02- Procedimento Receção e Inspeção					
PO.DP.03 - Procedimento Seleção e Avaliação de Fornecedores					
<b>Tabela de Alterações/Revisão</b>					
<b>Data</b>	<b>Alteração / Revisão</b>	<b>Versão</b>	<b>Motivo da Alteração /Revisão</b>	<b>Responsável</b>	<b>Aprovado</b>

## APÊNDICE 25 – PROCEDIMENTO “COMPRAS”

 LICONFE Soluções Industriais, S.A.	NOME		Procedimento de Sistema de Gestão Compras		
	No. DO DOCUMENTO	PO.DP.01	No. DA REVISÃO	01	
	RESPONSABILIDADES: Departamento de Produção				
	ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO		DATA

### Objetivo

Descrever os meios e práticas que garantem o controlo das compras e controlo dos prazos de entrega. Aplica-se a todas as áreas, abrangendo todas as fases de compras relevantes para a qualidade do produto.

### Abreviaturas, Acrónimos e Definições

DQM- Departamento da Qualidade e Manutenção    DP- Departamento de Produção    SGQ-Sistema de Gestão da Qualidade  
 NC- Não conformidade

### Descrição do Procedimento

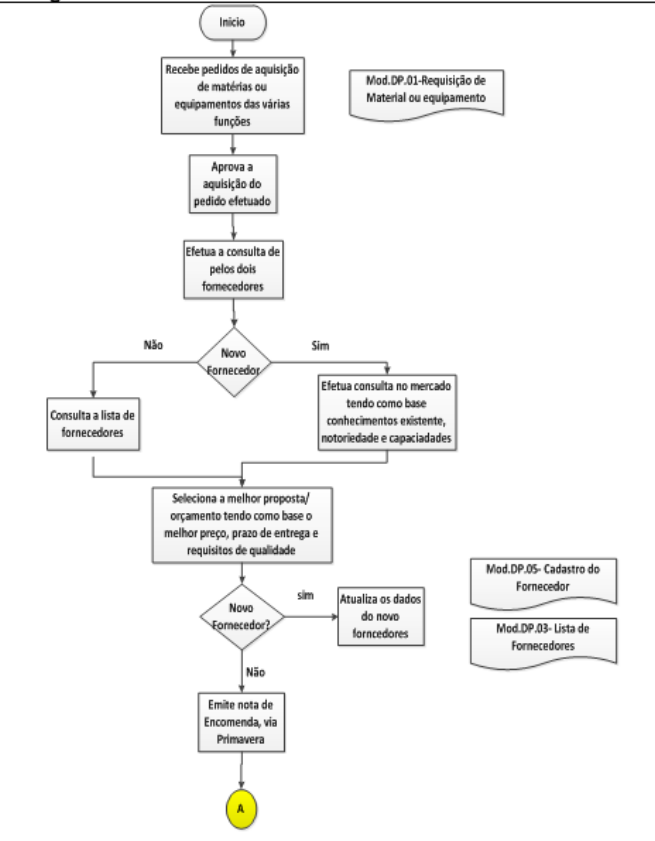
#### Compra

O pedido de fornecimento é efetuado pelo responsável do departamento, por escrito, narrando a necessidade e a quantidade através do modelo (Mod.DP.01- Requisição de compra). Em conjunto com a gerência analisa e aprova o pedido efetuado.

A gerência encontra um fornecedor dentro da Lista de fornecedores qualificados atribuindo preferência ao que apresentar melhor proposta e emite a nota de encomenda ao respetivo fornecedor. Caso seja necessário um novo fornecedor, este terá de ser posteriormente adicionado à lista de fornecedores (Mod.DP.02- lista de fornecedores) e avaliado em conformidade com o seu desempenho.


A compra é efetivada através do envio via Email, de um pedido devidamente identificado pela Gerência ou na ausência deste, pelo responsável do departamento que pediu o fornecimento onde deverão constar as especificações pretendidas para o produto.

### Fluxograma do Procedimento



Controlo da Documentação Interna e dos Registos				
Código	Designação	Responsável pelo acesso	Local e método de arquivo	Tempo de retenção
Mod.DP.01	Requisição de compras	Departamento de Produção	Srvdc/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao de compras/compras	Até existir alguma alteração
Mod.DP.02	Lista de Fornecedores	Departamento de Produção	Srvdc/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao de compras/compras	Até existir alguma alteração
Mod.DP.03	Cadastro de Fornecedores	Departamento de Produção	Srvdc/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao de compras/compras	Até existir alguma alteração

## APÊNDICE 26 – PROCEDIMENTO “RECEÇÃO E INSPEÇÃO”

	NOME	<b>Procedimento de Sistema de Gestão</b> <b>Receção e Inspeção</b>			
	No. DO DOCUMENTO	PO.DP.02	No. DA REVISÃO	01	
	RESPONSABILIDADES:	Departamento de Produção			
	ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO	DATA	___/___/___

### Objetivo

Este documento descreve o modo como é efetuado a receção dos produtos (materiais ou matéria-prima) e sua posteriormente a inspeção. Este documento aplica-se a todos os produtos descarregados na Liconfe-Linhas Industriais, S.A.

### Abreviaturas, Acrónimos e Definições

DQM- Departamento da Qualidade e Qualidade DP- Departamento de Produção SGQ-Sistema de Gestão da Qualidade NC- Não conformidade

### Descrição do Procedimento

#### Receção e Inspeção

A receção do produto é realizada pelo responsável de Qualidade. Quando o produto está de acordo com a encomenda, é realizado a inspeção quantitativa e qualitativa da lista dos materiais (Mod.DP.04- Plano de Inspeção à receção). A inspeção é realizada durante a descarga.

#### • Lista de Materiais (Bill of Materials)

Os produtos são aceites se através do modelo (Mod.DP.03- Boletim de inspeção) a inspeção do produto é aprovada ou não.

O responsável de qualidade rubrica a guia e o boletim de inspeção e é enviado para o responsável do departamento que efetuou a encomenda. Se o responsável de qualidade verificar uma não conformidade no material, preenche o modelo (Mod.DP.05 – não conformidade do fornecedor) registando os motivos da reclamação.

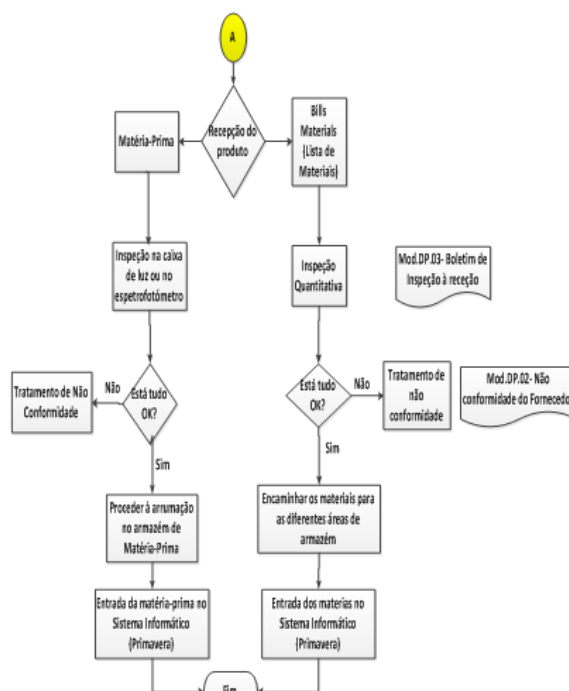
#### • Matéria-prima

Inicialmente o responsável de Qualidade proceder à verificação da conformidade entre Guia de Remessa da Tinturaria e Requisição(ões) de Tingimento relacionada(s) e posteriormente à pesagem dos sacos para verificação da correção do peso descrito na Guia de Remessa e Ficha de Tingimento. O responsável de Qualidade recolher amostra de cada partida para arquivo no Arquivo Geral do Laboratório com identificação da data, lote e partida constantes na Ficha de Tingimento

A matéria-prima é analisada através da caixa de luz ou no espectrofotómetro caso exista alguma não conformidade da matéria prima, o responsável de Qualidade preenche o Mod.DP.06- Não conformidade do Fornecedor, procede a uma nota de devolução a enviar ao fornecedor, à qual o fornecedor responderá com uma nota de crédito ou troca direta do produto.

Caso o material é aceite proceder à arrumação conforme a disposição das cores no armazém de Matérias Primas (BO) (em serpente, seguindo a sinalética existente nas prateleiras);


### Fluxograma do Procedimento



### Controlo da Documentação Interna e dos Registos

Código	Designação	Responsável pelo acesso	Local e método de arquivo	Tempo de retenção
Mod.DP.04	Boletim de inspeção à receção	Departamento de Produção	Srvc/users/SGQ-ISO 90012015/Gestaodecompras/rececaoinspecao	Até existir alguma alteração
Mod.DP.02	Não conformidades de Fornecedores	Departamento de Produção	Srvc/users/SGQ-ISO 90012015/Gestaodecompras/rececaoinspecao	Até existir alguma alteração

## APÊNDICE 27 - PROCEDIMENTO “SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES”

	NOME	<b>Procedimento do Sistema de Gestão Seleção e Avaliação de Fornecedores</b>			
	No. DO DOCUMENTO	PO.DP.04	No. DA REVISÃO	01	
	RESPONSABILIDADES: Departamento de Produção, Departamento de Qualidade e Manutenção				
	ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO	DATA	__/__/__

### Objetivo

Assegurar o cumprimento das regras para avaliar e selecionar os fornecedores e subcontratados, de forma a garantir que o produto comprado e os serviços fornecidos estão de acordo com o pretendido. Aplica-se a fornecedores e subcontratados, que forneçam produtos ou prestem serviços que influenciem a conformidade dos produtos fornecidos.

### Abreviaturas, Acrónimos e Definições

DQM- Departamento da Qualidade e Manutenção DP- Departamento de Produção SGQ-Sistema de Gestão da Qualidade NC- Não conformidade

IQF- Índice de qualificação do Fornecedor

### Descrição do Procedimento

A avaliação de fornecedores é realizada anualmente em "Avaliação de Fornecedores" no ficheiro "Gestão de Compras" pelo Departamento de Qualidade, Departamento de Produção com o conhecimento da Gestão de Topo. A avaliação de fornecedores (Mod.DQ.06- Avaliação dos Fornecedores) é realizada de modo a ferir a Aptidão dos mesmos para continuar a constar como fornecedores ativos. Para atribuição de **Fornecedor Qualificado** a um fornecedor este deverá ter tido uma atuação de colaboração escrita com a empresa, de acordo com os seguintes critérios (quando aplicável):

**A- Prazo de Entrega (1 Mau, 2 Razoável,3 Bom)**

**B- Documentação (1 Mau, 2 Razoável,3 Bom)**

**C- Quantidade (1 Mau, 2 Razoável,3 Bom)**

**D- Disponibilidade para resolução de NC's (1 Mau, 2 Razoável,3 Bom)**

**E- Embalagem (1 Mau, 2 Razoável,3 Bom)**

**F- Alteração de Preços ou condições Financeiras (1 Mau, 2 Razoável,3 Bom)**

A classificação ao longo dos fornecimentos e apresentada no modelo avaliação dos fornecedores (Mod.DP.04) e é através da fórmula:

**IQF**

$= 0.2 * \text{Prazo de entrega} + 0.1 * \text{Documentação} + 0.25$

$+ \text{Quantidade} + 0.15 * \text{Disponibilidade para resolução de NC's}$

$+ 0.15 * \text{Embalagem} + 0.15$

$+ \text{Alteração de Preços ou condições Financeiras}$

O fornecedor torna-se um "**Fornecedor Qualificado**" quando o **IQF for superior ou igual a 1.50**.

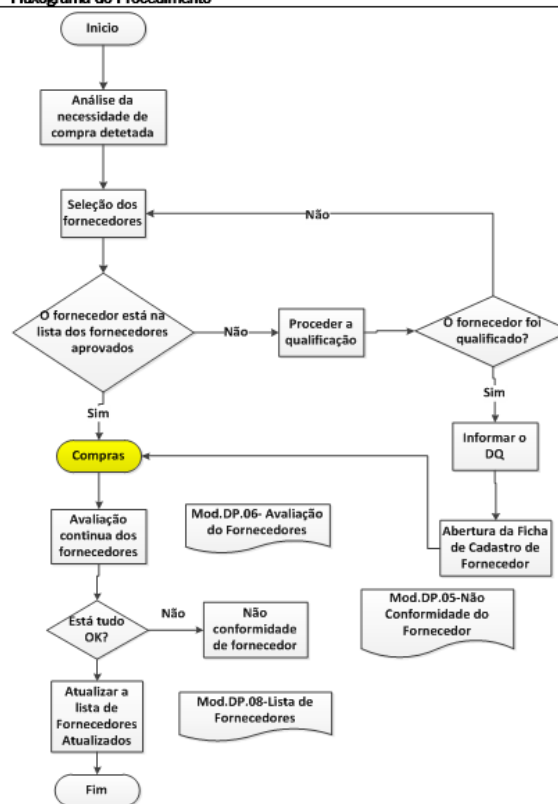
Aos fornecedores que tenham um **IQF inferior a 1.50** é-lhe atribuído com o grau de **Fornecedor Não Qualificado** e a estes não deverão ser efetuadas mais compras no período após a avaliação. Se houver compra, esta deverá ser acompanhada e monitorizada de modo a que não haja motivos para a abertura de Não conformidades subsequentes.

O Departamento da Qualidade e a Gerência define quais os fornecedores pertencentes à lista de fornecedores que serão objeto da avaliação segundo os seguintes critérios:

- Fornecedores com objeto de maior valor de compras no ano transato e que, no seu conjunto, representaram pelo menos 80% do valor total de fornecimentos;

A sua aceitação do fornecedor (Mod.DP.07-Lista de Fornecedores Qualificados) está limitada à receção liminar de uma amostra inicial que deverá ser ensaiada laboratorialmente para comparação com os valores pretendidos e/ou apresentação de documentos/declarações de conformidade do produto e cumprimento de regulamentação específica da sua atividade.

### Fluxograma do Procedimento



### Controlo da Documentação Interna e dos Registos

Código	Designação	Responsável pelo acesso	Local e método de arquivo	Tempo retenção
Mod.DP.03	Cadastro de fornecedores	Departamento da Produção	Srvc:/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestão de Compras/Seleção e Avaliação do Fornecedor	Até existir alguma alteração
Mod.DP.05	Não Conformidade do Fornecedor	Departamento da Produção	Srvc:/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestão de Compras/Seleção e Avaliação do Fornecedor	Até existir alguma alteração
Mod.DP.06	Avaliação de Fornecedores	Departamento da Produção	Srvc:/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestão de Compras/Seleção e Avaliação do Fornecedor	Até existir alguma alteração
Mod.DP.07	Lista de Fornecedores Qualificados	Departamento da Qualidade	Srvc:/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestão de Compras/Seleção e Avaliação do Fornecedor	Até existir alguma alteração
Mod.DP.02	Lista de Fornecedor	Departamento da Produção	Srvc:/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestão de Compras/Seleção e Avaliação do Fornecedor	Até existir alguma alteração



## Avaliação Continua Fornecedores Externos

Mod.DP.06

**Identificação do Fornecedor**

Nome: **Plastaiipas**

OBS: Tipo de Produto: Cones

Morada: Rua da Indústria - Monte da Carreira, Guimarães

**Parâmetros a Avaliar**

PARÂMETROS	ESPECIFICAÇÕES
A - Prazo de entrega	Encomenda foi recebida dentro do prazo de entrega acordado
B - Documentação	Corresponde à solicitada ao fornecedor
C - Quantidade	A quantidade recebida corresponde à quantidade pedida
D - Disponibilidade para resolução de NC 's	Aptidão para resolver não conformidades
E - Embalagem	Condições de acondicionamento adequadas ao transporte do produto
F - Alteração de Preços ou condições Financeiras	

Parâmetros de 1 a 3


**IQF (médio) atual = 2,80** Fornecedor QUALIFICADO

Parâmetros:	
1	Mau
2	Razoável
3	Bom

**Registo de Fornecimentos**

Data	Documento (Nº da Guia)	PARÂMETROS						OBS	IQF (individual)
		A	B	C	D	E	F		
10-03-19	1324	2	3	3	3	3	3		2,80
21-04-19	1576	2	2	3	3	3	3		2,70

## APÊNDICE 29 – FICHA DE PROCESSO “GESTÃO DE PRODUÇÃO”

 LICONFE Indústrias, S.A.	NOME		<b>Processo Realização Gestão de Produção</b>		
	No. DO DOCUMENTO	PR.DP.01	No. DA REVISÃO	01	
	RESPONSABILIDADES: Departamento de Produção				
	ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO		Data

**Objetivo:**  
 Descrever os meios práticos que garantem o controlo dos processos produtivos: as atividades de monitorização e medição efectuadas ao longo do ciclo de vida interno do produto, por forma a assegurar a conformidade do produto final. A gestão de produção deve ser realizada nos prazos estabelecidos, produtos conformes com os requisitos do cliente, legais, regulamentares e internos. Definir regras de modo a que os produtos a fabricar satisfaçam os requisitos pré-definidos. Estabelecer, documentar e manter métodos de controlo (fabrico e produto acabado), de modo a assegurar a conformidade dos mesmos.

**Aplicação:**  
 Aplica-se a todas as áreas, abrangendo todas as fases do processo produtivo relevantes para a qualidade do produto.

**Atividades:**

Entradas	Atividades	Saídas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidades de clientes</li> <li>• Requisitos legais e estatutários</li> <li>• Requisitos de mercados</li> <li>• Melhoria do processo</li> <li>• Melhoria do produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamento de produção</li> <li>• Produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlo do produto não conforme</li> <li>• Desempenho do processo</li> <li>• Conformidade do produto</li> <li>• Satisfação do cliente</li> </ul>

**Indicadores de Desempenho:**

Ind1-Controlo N.º de Roturas no Stock (Matéria-Prima)

Ind2 - Controlo N.º de Roturas no Stock (Produto Acabado)

Ind3 - Produtividade

$\frac{N^{\circ} \text{ de cones}}{KG \text{ de fio Crú}}$


**Documentos Associados:**  
 PO.DP.01-Produção

**Tabela de Alterações/Revisão**

Data	Alteração/Revisão	Versão	Motivo de Alteração/Revisão	Responsável	Aprovado



# APÊNDICE 30 – PROCEDIMENTO “PRODUÇÃO”

	<b>Procedimento do Sistema de Gestão</b>			
	<b>Produção</b>			
	No. DO DOCUMENTO	PO.DP.01	No. DA REVISÃO	01
	RESPONSABILIDADES: Departamento de Produção			
ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO	DATA	___/___/___

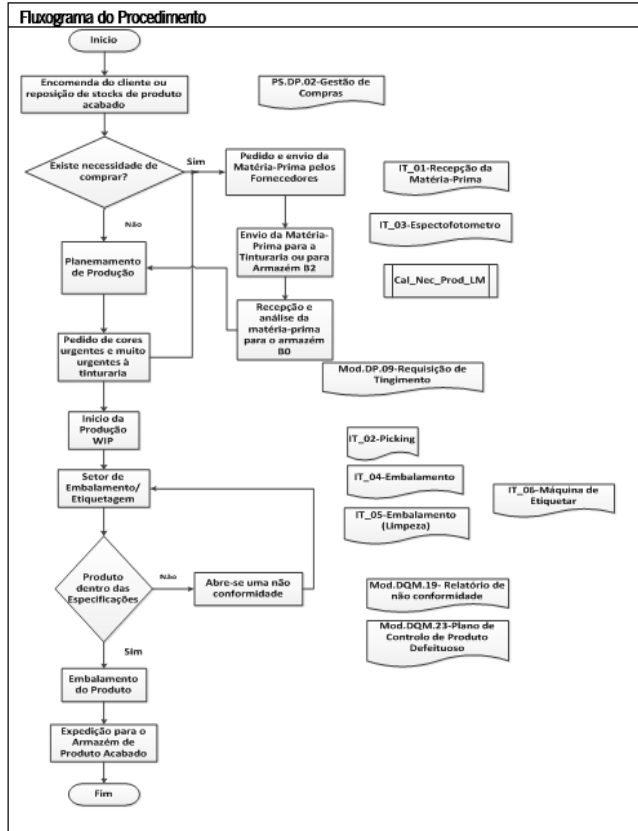
**Objetivo**  
Este processo tem como objetivo definir atividades de fabricação e controlo para garantir a produção controlada de produtos de acordo com as especificações

**Abreviaturas, Acrónimos e Definições**  
DMQ - Departamento de Manutenção e Qualidade B0 - Armazém unidade Barcelos B1 - Armazém Unidade Moreira de Cónegos DP - Departamento de Produção  
WIP- Work In Progress

**Descrição Do Procedimento**


De acordo com os requisitos do produto, verificar se existe necessidade de compra de matérias-primas, materiais, etc. Em caso de necessidade, proceder de acordo com o PR.DP.02 – Gestão de Compras.

- Planeamento de Produção**  
Diariamente, o DP analisa, através dos ficheiros informáticos "CALC\_NEC\_PROD\_V2". Mod.DP.09-Requisição de Tingimento, os stocks existentes e, em função das necessidades de reposição do stock ideal de produto acabado e de encomendas específicas e programadas, entretanto efetuadas pelo departamento comercial da unidade Liconfe no ficheiro comercial/produção e pela unidade Linhas Moure por e mail ou por via telefónica, ordena a bobinagem de bobinas tingidas e respetiva recolha do armazém de matérias-primas, e procede à requisição de tingimento de matéria-prima.
- Produção**  
Após realizada a rebobinagem (produção) o produto acabado é enviado para a zona de embalamento. Na zona de embalamento, o responsável pelo embalamento do produto acabado procede à impressão de etiquetas das caixas e dos cones, tendo em conta as referências de cor, lote e partida da matéria-prima constantes na ordem de produção. O responsável pelo embalamento coloca as etiquetas nos cones individualmente respeitando as referências de cor, lote e partida da matéria-prima e a colocação nas embalagens. O responsável pelo embalamento antes de etiquetar o cone verifica visualmente e caso verifique algum defeito é enviado de volta para rebobinagem. Quando existe uma não conformidade no produto é registado no Mod.DQM.23-plano de controlo de qualidade, a quantidade, o dia, o bobinador e a máquina onde o cone foi rebobinado. Após a colocação das etiquetas nas embalagens concluídas o DP atualiza a quantidade existente em produto acabado através do lançamento no software Primavera do documento "Transferência de Armazém", por forma a introduzir no sistema as novas existências de produto acabado, e procede à expedição para o armazém de produto acabado. Cabe ao DC arrumar as caixas expedidas pela Produção no armazém de produto acabado.
- Reposição de stock de matéria-prima**  
O DP emite uma "Requisição de Tingimento" à tinturaria anteriormente aprovada e apta a fornecer o tingimento das referências de cores necessárias à reposição do stock ideal de matérias-primas. No campo destinado às "Observações" deverá informar com "Muito urgente" os casos em que haja rutura de stock ideal, com "Urgente" os casos em que se esteja em pré-ruptura, e deixar sem indicação os demais casos. Aquando da receção de matérias-primas o DP deverá verificar a quantidade e qualidade rececionada através da apreciação da cor (visualmente e em caso de maior dúvida através do espectrofotómetro) fazendo prova da verificação a assinatura da guia associada à receção e do relatório emitido pela tinturaria, e fazer a atualização das matérias-primas existentes através do lançamento do documento "Entrada (em armazém) B0" no sistema Primavera.



Controlo da Documentação Interna e dos Registos				
Código	Designação	Responsável pelo acesso	Local e método de arquivo	Tempo de retenção
IT-01	Recepção da Matéria-Prima	Departamento de Produção	Srvdc/users/GG - ISO 9001_2015/Gestão da Produção/Produção	Até existir alguma alteração
IT-02	Picking	Departamento de Produção	Srvdc/users/GG - ISO 9001_2015/Gestão da Produção/Produção	Até existir alguma alteração
IT-03	Espectrofotómetro	Departamento de Produção	Srvdc/users/GG - ISO 9001_2015/Gestão da Produção/Produção	Até existir alguma alteração
Mod.DP.09	Requisição de Tingimento	Departamento de Produção	Srvdc/users/GG - ISO 9001_2015/Gestão da Produção/Produção	Até existir alguma alteração
IT-04	Embalamento	Departamento de Produção	Srvdc/users/GG - ISO 9001_2015/Gestão da Produção/Produção	Até existir alguma alteração
IT-05	Embalamento (Limpeza)	Departamento de Produção	Srvdc/users/GG - ISO 9001_2015/Gestão da Produção/Produção	Até existir alguma alteração
IT-06	Máquina de Etiquetar	Departamento de Produção	Srvdc/users/GG - ISO 9001_2015/Gestão da Produção/Produção	Até existir alguma alteração
Mod.DQM.19	Relatório de não conformidades	Departamento de Qualidade	Srvdc/users/GG - ISO 9001_2015/Gestão da Produção/Produção	Até existir alguma alteração
Mod.DQM.23	Plano de controlo de Produto Defeituoso	Departamento de Produção	Srvdc/users/GG - ISO 9001_2015/Gestão da Produção/Produção	Até existir alguma alteração

## APÊNDICE 31 – PROCEDIMENTO “AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES”

 LICONFE Linha Industriais, S.A.	NOME	<b>Procedimento do Sistema de Gestão Avaliação da Satisfação dos Clientes</b>			
	No. DO DOCUMENTO	PO.DQM.03	No. DA REVISÃO	01	
	RESPONSABILIDADES:	Departamento da Qualidade e Manutenção; Departamento Comercial			
	ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO		DATA

### Objetivo

Este documento tem como objetivo definir o método para se efetuar a avaliação da satisfação dos clientes. Este procedimento aplica-se a todos os clientes da Liconfe- Linhas Industriais, S.A..

### Abreviaturas, Acrónimos e Definições

DQM- Departamento da Qualidade e manutenção DC- Departamento Comercial SGQ-Sistema de Gestão da Qualidade

### Descrição do Procedimento

A avaliação da satisfação dos clientes é realizada anualmente pelo Departamento de Qualidade e Manutenção com o conhecimento da Gestão de Topo.

O inquérito da satisfação dos clientes é enviado aos clientes com uma faturação total de 80%. Esta avaliação é efetuada anualmente preferencialmente em janeiro.

Neste questionário/inquérito deve ser apresentado/avaliado apenas os pontos/aspectos aplicáveis ao cliente. Para clientes que já tenham histórico de avaliação devem ser considerados, particularmente, os aspetos em que os clientes estavam menos satisfeitos.

Caso os clientes não tenham respondido ao questionário após um mês de envio deve se realizar o contacto telefónico ou pessoal.

Depois de obter a avaliação do cliente é necessário analisar os dados dos inquéritos. Esta análise deve ser realizada no máximo de três meses após o envio do questionário.

A avaliação dos inquéritos de satisfação dos clientes é realizada de acordo com a seguinte classificação:

- Muito mau- 1 ponto;
- Mau – 2 pontos;
- Médio – 3 pontos;
- Bom – 4 pontos;
- Muito bom – 5 pontos;

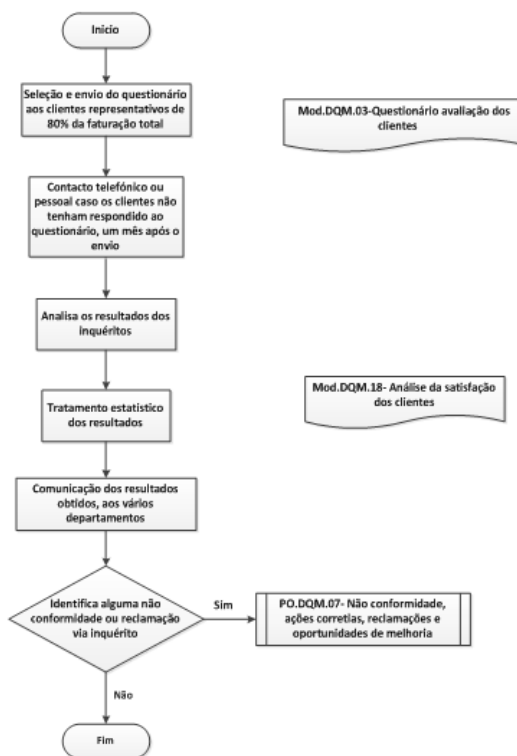
A avaliação da satisfação dos clientes é realizada apenas a clientes com uma faturação total a 80%. Caso os clientes não tenham respondido ao questionário após um mês de envio deve ser realizado o contacto via telefónico ou pessoal.

O índice de satisfação dos clientes em relação ao produto da empresa é a calculado através da seguinte fórmula:

$$\text{Índice de satisfação de clientes (IDC)} = \frac{\sum \text{Nº de pontos}}{\sum \text{Nº de Questionários} \times (\sum \text{Nº de Perguntas aplicáveis} \times 5)} \times 100$$

O cliente é considerado "satisfeito" quando o índice de satisfação de cliente (IDC) for maior ou igual a 75 %, caso o IDC for abaixo dos 75 % o cliente é considerado como "insatisfeito".

### Fluxograma do Procedimento



### Controlo da Documentação Interna e dos Registos

Código	Designação	Responsável pelo acesso	Local e método de arquivo	Tempo de retenção
Mod.DQM.03	Questionário avaliação dos clientes	Departamento da Qualidade e Manutenção	Srvc:/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestão da qualidade/Satisfação do cliente	Até existir alguma alteração
Mod.DQM.18	Análise da satisfação dos clientes	Departamento da Qualidade e Manutenção	Srvc:/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestão da qualidade/Satisfação do cliente	Até existir alguma alteração

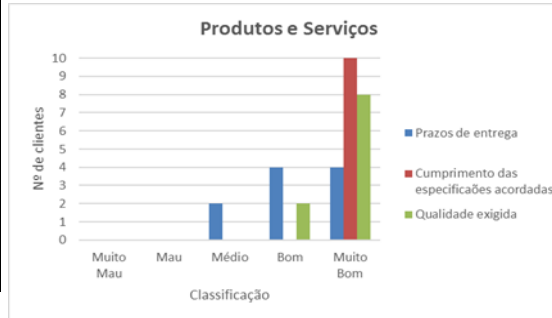
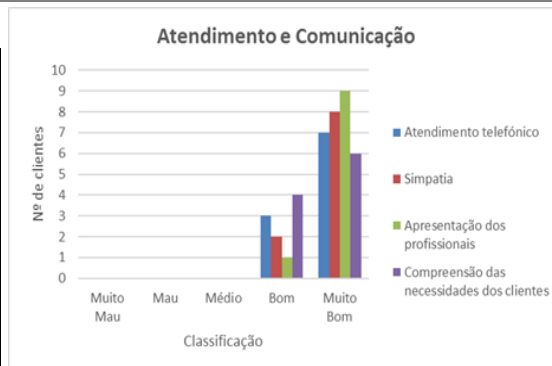
## APÊNDICE 32 – ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTE



### Avaliação da satisfação dos clientes

Mod.DQM.18

Análise dos Inquéritos de Satisfação							Resultado
	1	2	3	4	5	IDC (%)	
<b>Atendimento e comunicação</b>							
Atendimento telefónico				3	7	94,00	Bom
Simpatia				2	8	96,00	Aceitavel
Apresentação dos profissionais				1	9	98,00	Aceitavel
Compreensão das necessidades dos clientes				4	6	92,00	
<b>Competência técnica</b>							
Conhecimentos Técnicos				4	6	92,00	Bom
Eficácia das ações corretivas				8	2	84,00	Bom
Disponibilidade				3	7	94,00	Bom
Conhecimentos das especificações do produto				1	9	98,00	Aceitavel
<b>Produtos e Serviços</b>							
Prazos de entrega			2	4	4	84,00	Bom
Cumprimento das especificações acordadas					10	100	Aceitavel
Qualidade exigida				2	8	96,00	Aceitavel
<b>Avaliação do produto</b>							
Gama de cores					10	100	Aceitavel
Preço				1	9	98,00	Aceitavel
Informação técnica				6	4	88,00	Bom
<b>Opinião geral</b>							
Satisfação global						98,00	




Nº de Questionários Entregues e Preenchidos	10
---	----

Classificação	
1	Muito mau
2	Mau
3	Médio
4	Bom
5	Muito Bom



## APÊNDICE 33 - PROCEDIMENTO “AUDITORIAS DE QUALIDADE”

	NOME		Procedimento do Sistema de Gestão		
	No. DO DOCUMENTO		PO.DQM.02	No. DA REVISÃO	01
	RESPONSABILIDADES: Departamento da Qualidade e Manutenção				
	ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO		DATA

### Objetivo

A organização considera a Auditoria Interna o mecanismo fundamental para avaliação do desempenho do SGQ, pelo que: assegura a conformidade do SGQ relativamente às exigências do referencial NP ISO 9001:2015, verifica a eficácia da implementação do sistema e a sua manutenção e fornece informação necessária para o adequado funcionamento do sistema de gestão da qualidade.

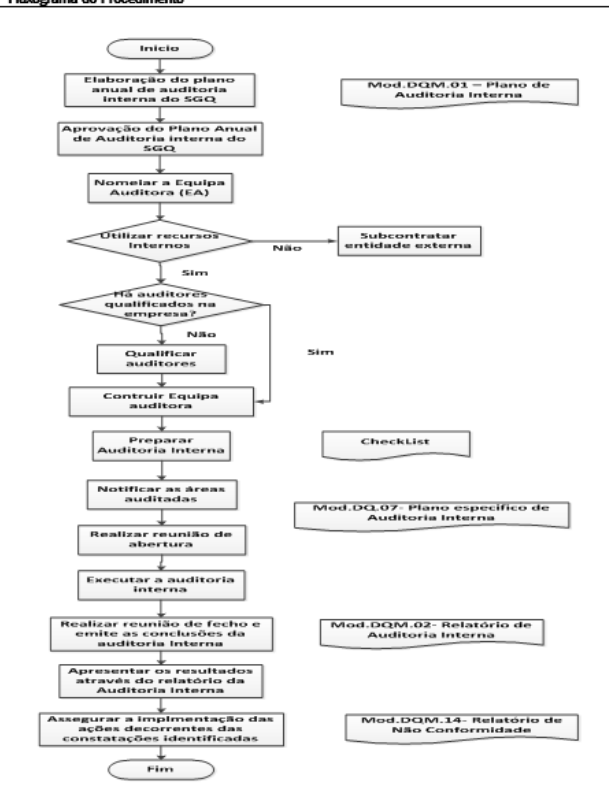
### Abreviaturas, Acrónimos e Definições

AC-Ações Corretivas	NC – Não conformidade	AI-Auditoria Interna	AD- Equipa auditora	RQ- Responsável da qualidade
Ação corretiva (AC)	Ação para eliminar a causa de uma não conformidade detetada ou de outra situação indesejável			
Auditoria Interna	Exame sistemático e independente para determinar se as atividades e os resultados relativos à qualidade satisfazem as disposições pré-estabelecidas e se estas estão, efetivamente, a ser aplicadas e se são adequadas aos objetivos			
Não conformidade	Não satisfação de um requisito especificado no produto, no serviço ou no processo. Não conformidades identificadas em processo de Auditorias Internas podem ser classificadas como “Observações”, no caso de se tratar de situações pontuais, não sistemáticas.			
Auditado	Colaboradores que pertencem às áreas/processos auditados			
Auditor/coordenador	Pessoa responsável por todas as fases da auditoria, com experiência e capacidade para tomar decisões relativas à condução das mesmas. O coordenador da auditoria deve ser independente das áreas e atividades a serem auditadas			

### Descrição Do Procedimento

Inicialmente o responsável pela qualidade deve elaborar o Mod.DQM.01- Plano de auditorias internas no último trimestre do ano para o ano seguinte. No plano de auditorias deve-se incluir todos os requisitos da norma. O responsável deve definir a frequência e as datas tendo em conta a complexidade e o risco das atividades, bem como o resultado de auditorias anteriores. Em conjunto com a direção e o responsável pela qualidade aprovar o plano de auditorias internas após análise do mesmo. Divulgar o programa de auditoria interna a toda a organização. Ter em consideração o âmbito o número de auditorias a realizar no ano, a complexidade das atividades, a disponibilidade e independência dos auditores internos de qualidade. Depois de aprovado o plano de auditoria interna é necessário verificar se existe recursos internos ou é necessário contratar uma entidade externa. Depois de decidido a escolha dos auditores é necessário constituir as equipas (AD) com o auditor coordenador em função da disponibilidade e do âmbito da auditoria. Devem respeitar a independência dos auditores face à área a auditar. O auditor coordenador preparar através do modelo (Mod.DQM.07- Plano específico de auditoria) a auditoria, analisar a documentação do SGQ e preparar as questões a serem abordadas e as listas de verificação. Depois de preparado o plano específico de auditoria notificar o responsável das áreas a ser auditada preferencialmente 5 dias úteis antes da data programada, por comunicação interna, confirmada por e-mail. O auditor coordenador realizará reunião de abertura, apresentando a equipa e os objetivos da auditoria, confirmando o plano mencionado na notificação. Se necessário, conciliar datas e horários. O auditor realiza entrevistas, analisa documentos e registos associados às atividades auditadas, documentar as constatações e informar verbalmente os auditados das constatações. Efetuar um breve resumo das constatações à área auditada com os mesmos colaboradores da reunião de abertura. O auditor coordenador realiza o relatório da auditoria incluindo os pontos fortes, pontos a melhorar e descrever as constatações (não conformidades e/ou observações) e entregue ao responsável pela qualidade. O responsável pela qualidade e o responsável da área auditada devem reunir após a entrega do (Mod.DQM.02- relatório da Auditoria Interna) para definirem as ações corretivas e preventivas. Preencher o Mod.DQM.14- relatório das não conformidades e ações corretivas de acordo com o definido do procedimento PO.DQM.07- Não conformidades, ações corretivas e oportunidades de melhoria. O responsável pela qualidade arquiva o relatório original e envia uma cópia do relatório a cada representante do processo de gestão.


### Fluxograma do Procedimento




### Controlo da Documentação Interna e dos Registos

Código	Designação	Responsável pelo acesso	Local e método de arquivo	Tempo de retenção
Mod.DQM.07	Plano específico de Auditoria	Departamento de Manutenção e Qualidade	Srvdc/users/Gestao da Qualidade\Auditorias	Até existir alguma alteração
Mod.DQM.01	Plano Anual de Auditoria	Departamento de Manutenção e Qualidade	Srvdc/users/Gestao da Qualidade\Auditorias	Até existir alguma alteração
Mod.DQM.02	Relatório da Auditoria Interna	Departamento de Manutenção e Qualidade	Srvdc/users/Gestao da Qualidade\Auditorias	Até existir alguma alteração

## APÊNDICE 34 - FICHA DE PROCESSO “GESTÃO ESTRATÉGICA”

 <b>LICONFE</b> <small>Linhas Industriais, S.A.</small>	NOME		<b>Processo de Gestão Gestão Estratégica</b>		
	No. DO DOCUMENTO	PG.DAF.01	No. DA REVISÃO	01	
	RESPONSABILIDADES: Departamento Administrativo e Financeiro				
	ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO		DATA
<b>Objetivo:</b>					
Analisar e efetuar um balanço de ações de melhoria propostas pela empresa procedendo avaliação do grau de concretização dos objetivos do plano de qualidade e da avaliação dos resultados da auditoria interna visando a consolidação da melhoria contínua da empresa.					
<b>Aplicação:</b>					
Este documento é aplicável a todo o Sistema de Gestão, sendo efetuado o seu acompanhamento permanente.					
<b>Atividades:</b>					
<b>Entradas</b>		<b>Atividades</b>		<b>Saídas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Requisitos do Mercado;</li> <li>Contexto da Organização;</li> <li>Resultados revisão pela Gestão;</li> <li>Feedback das partes interessadas ;</li> <li>Objetivos e política da qualidade.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição da política e monitorização dos objetivos de qualidade;</li> <li>Garantir a melhoria do SGQ;</li> <li>Avaliação dos resultados do SGQ.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhoria contínua do SGQ;</li> <li>Alinhamento do SGQ com a política estratégica;</li> <li>Satisfação do cliente;</li> <li>Objetivos e Política da qualidade da empresa.</li> </ul>	
<b>Indicadores de Desempenho:</b>					
<b>Ind 1-Taxa de cumprimento do plano de Qualidade</b>					
$\frac{N^{\circ} \text{ de Objetivos concretizados}}{\text{Total de Objetivos}}$					
<b>Ind 2 – Qualidade dos Produtos/Serviços</b>					
Valor médio da Satisfação dos clientes no inquérito Anual					
<b>Documentos Associados:</b>					
PO.DAF.01 - Procedimento Revisão pela gestão					
<b>Tabela de Alterações/Revisão</b>					
<b>Data</b>	<b>Alteração / Revisão</b>	<b>Versão</b>	<b>Motivo da Alteração /Revisão</b>	<b>Responsável</b>	<b>Aprovado</b>

# APÊNDICE 35 - PROCEDIMENTO “REVISÃO PELA GESTÃO”

	<b>Nome</b> Nome do Documento: PO.DAF.01   No. DA REVISÃO: 01			
	<b>Responsabilidades:</b> Departamento Administrativo e Financeiro			
	<b>Elaborado:</b> Carlos Freitas	<b>Aprovado:</b>	<b>Data:</b> ___/___/___	
	Procedimento do Sistema de Gestão <b>Revisão pela Gestão</b>			

**Objetivo**  
 Analisar os resultados da avaliação do desempenho do SGQ, bem como a sua eficácia e adequabilidade com a estratégia da empresa e decide sobre a necessidade de mudanças, ações de melhoria ou reforço dos recursos (materiais, humanos e Financeiros).

**Abreviaturas, Acrónimos e Definições.**  
 PQ- Plano da Qualidade | SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade | RO – Responsável pela Qualidade | DAF- Departamento Administrativo e Financeiro

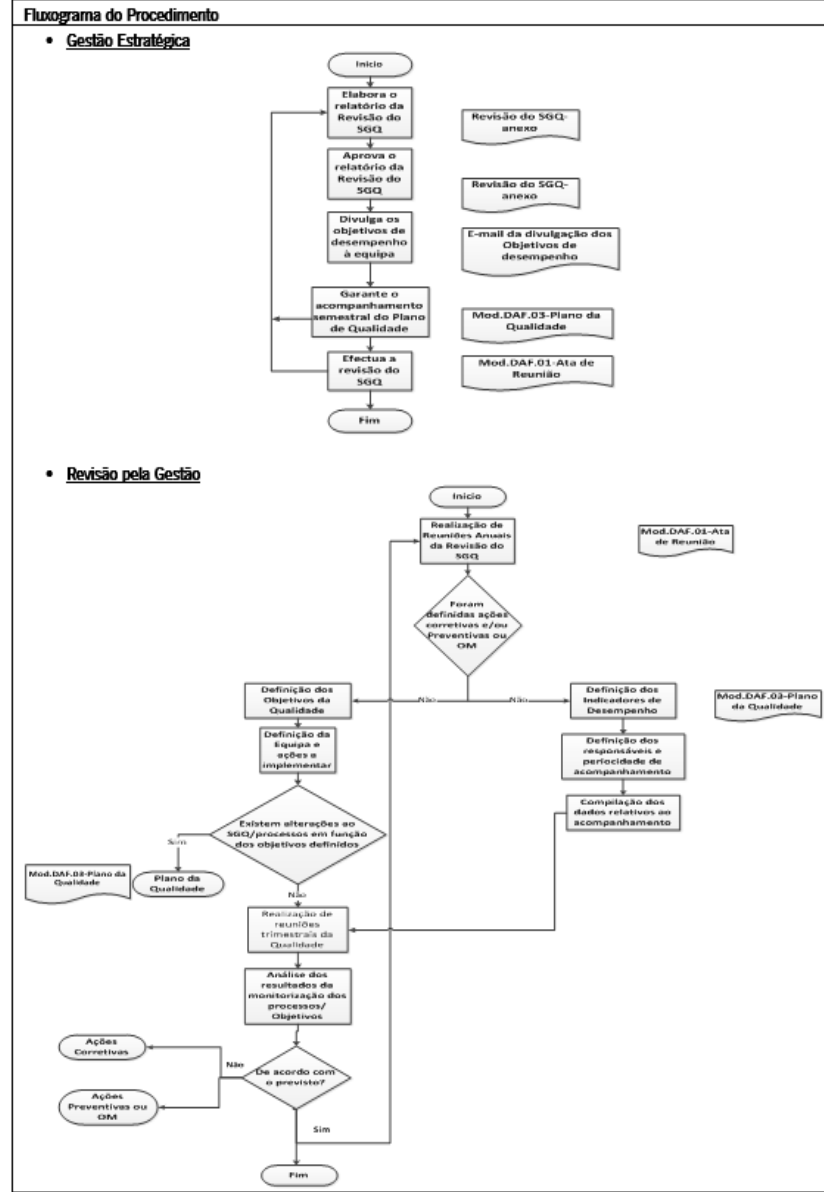
**Descrição do Procedimento**

**Gestão Estratégica**  
 A Gestão de Topo garante o planeamento e controlo de atividades, aprova anualmente, o plano de Qualidade, o qual é elaborado pelo Responsável de Qualidade, que destaca as ações e objetivos de desempenho dos processos do SGQ. O plano da Qualidade (Mod.DQM.01-Plano da Qualidade) é verificado semestralmente, permitindo aferir o grau de cumprimento e atuar, atempadamente para assegurar a melhoria contínua do sistema.

**Revisão pela Gestão**  
 A Gestão de Topo com a cooperação de todos os responsáveis pelos processos realiza a revisão do SGQ através dos:

- Relatórios da Qualidade;
- Balanço dos objetivos e metas da Qualidade e indicadores;
- Resultados da Auditoria da Qualidade;
- Registo das principais não conformidade e reclamações;
- Resultados da avaliação do grau de satisfação dos clientes;
- Resultados da avaliação dos fornecedores;
- Detecção de oportunidades de melhoria.

Após a análise pela gestão, a gestão de topo toma decisões e promove ações para melhorar os processos e produtos da empresa e melhorar a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade podendo mesmo ser necessário efetuar alterações ao SGQ. Anualmente o SGQ é revisto em conformidade com os requisitos da norma ISO 9001:2015




Controlo da Documentação Interna e dos Registos				
Código	Designação	Responsável pelo acesso	Local e método de arquivo	Tempo de retenção
Mod.DAF.01	Ata de Reuniões	Departamento da Qualidade e Manutenção	Sindic/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao de Topo/Revisão do SGQ	Enquanto em vigor
Mod.DQM.01	Plano da Qualidade	Departamento da Qualidade e Manutenção	Sindic/users/SGQ - ISO 9001_2015/Gestao de Topo/Revisão do SGQ	Enquanto em vigor

APÊNDICE 36 - FICHA DE PROCESSO “NÃO CONFORMIDADES E AÇÕES CORRETIVAS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA”

	NOME	<b>Processo Suporte</b> <b>Não conformidades e Ações Corretivas e oportunidades de melhoria</b>			
	No. DO DOCUMENTO	PS.DQM.02	Nº DA REVISÃO	01	
	RESPONSABILIDADES: Departamento Qualidade e Manutenção				
	ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO		DATA
<b>Objetivo:</b>					
Estabelecer a metodologia a seguir para deteção de não conformidades e para se definirem e controlarem as ações corretivas e preventivas por forma a eliminarem e/ou minimizarem desvios a requisitos e/ou especificações do sistema, proporcionando a melhoria do seu desempenho.					
<b>Aplicação:</b>					
Este documento aplica-se a todas as ações corretivas e não conformidades da Liconfe-Linhas Industriais, S.A.					
<b>Atividades:</b>					
<b>Entradas</b>		<b>Atividades</b>		<b>Saidas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registo de Não Conformidades;</li> <li>• NC de produto Acabado;</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerir reclamações de Clientes;</li> <li>• Definir ações corretivas;</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão tomadas sobre as não conformidades;</li> <li>• Tratamento de reclamações;</li> </ul>	
<b>Indicadores de Desempenho:</b>					
<b>Ind1- Reclamações de clientes</b>					
<i>Nº de reclamações de clientes</i>					
<b>Ind2 – Evolução do número de reclamações</b>					
<i><math display="block">\frac{N^{\circ} \text{ de reclamações recebidas no ano}}{N^{\circ} \text{ de reclamações recebidas no ano anterior}}</math></i>					
<b>Ind3 - Taxa de realização do plano de ação</b>					
<i><math display="block">\frac{N^{\circ} \text{ de planos de ações não cumpridos}}{N^{\circ} \text{ de planos de ação definidos}}</math></i>					
<b>Documentos Associados:</b>					
PO.DQM.07- Não conformidades, ações corretivas, reclamações e oportunidades de melhoria					
PO.DQM.08 – Gestão de Reclamações					
<b>Tabela de Alterações/Revisão</b>					
<b>Data</b>	<b>Alteração / Revisão</b>	<b>Versão</b>	<b>Motivo da Alteração /Revisão</b>	<b>Responsável</b>	<b>Aprovado</b>



# APÊNDICE 37 – PROCEDIMENTO “NÃO CONFORMIDADES, AÇÕES CORRETIVAS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA”

 <b>LICONFE</b> <small>Linhas Industriais, S.A.</small>	NOME	<b>Procedimento do Sistema de Gestão</b> <b>Não conformidades, ações corretivas e oportunidades de melhoria</b>		
	No. DO DOCUMENTO	PO.DQM.07	No. DA REVISÃO	01
	RESPONSABILIDADES:	Departamento da Qualidade e Manutenção		
	ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO	DATA

### Objetivo

A Liconfe: Linhas Industriais, S.A considera a deteção e identificação de imperfeições ou fraquezas e sua eliminação ou melhoria de um mecanismo de autodefesa do SGQ. Este procedimento descreve as atividades necessárias para a identificação de não conformidades e oportunidades de melhoria, apuramento das suas causas e adoção de ações corretivas.

### Abreviaturas, Acrónimos e Definições

NC-Não Conformidade DQM- Departamento de Qualidade e Manutenção SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade AC – Ação Corretiva AM- Ação de Melhoria PO- Procedimento OM – Oportunidade de Melhoria

Ação Corretiva Ação Tomada para eliminar a causa de uma não conformidade detetada ou de outra situação indesejável e evitar a sua repetição.

Ação de Melhoria Ação decorrente da Oportunidade de Melhoria.

Correção Ação Tomada para eliminar/tratar uma não conformidade.

Oportunidade de Melhoria Aspeto do SGQ pode ser aperfeiçoado para se obter a melhoria do sistema, do processo e do grau de satisfação dos clientes. As oportunidades de melhoria podem ter origem em: Sugestões de Colaboradores e clientes, análise de riscos e oportunidades, auditorias e Revisão do SGQ.

Reclamação Manifestação de insatisfação por parte de um cliente.

### Descrição Do Procedimento

Qualquer colaborador deve detetar qualquer situação que ponha em causa o SGQ na realização de uma atividade ou processo.

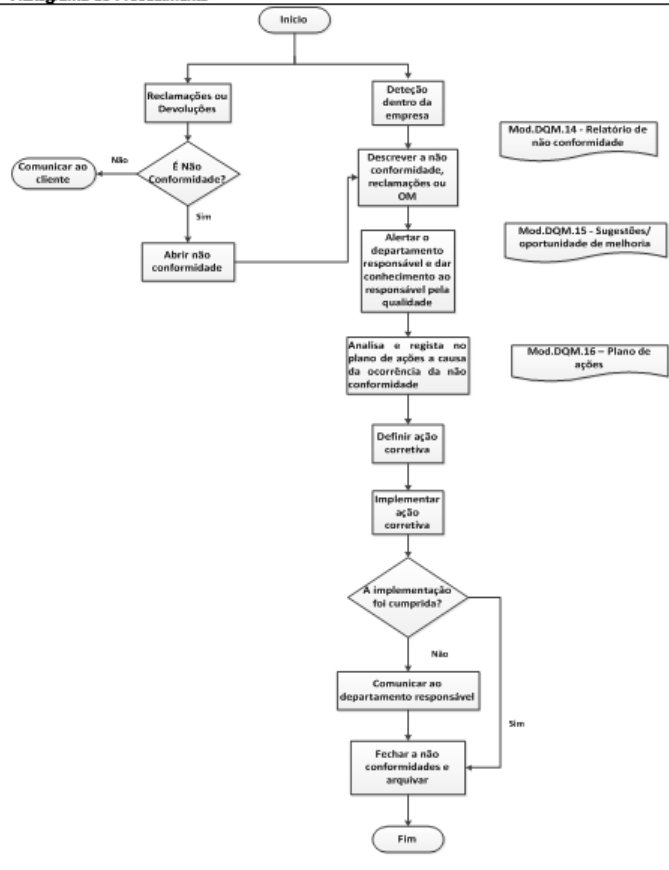
O colaborador através do modelo Mod.DQM.15- Relatório de não conformidade descreve claramente a situação preenchendo o campo 1- Descrição da Não Conformidade. O colaborador deve entregar o modelo Mod.DQM.15- Relatório de não conformidade ao responsável pela qualidade. O responsável pela qualidade deve preencher o campo 2- Ação Corretiva (Eliminação da causa da não conformidade), 3- Verificação da real execução das ações corretivas, 4- Verificação da Eficácia das ações.

O responsável pela qualidade deve estabelecer as ações de correção, identificar as causas principais que levaram à ocorrência, definir responsável, garantir a implementação das ações corretivas nos prazos estabelecidos, verificar a implementação da ação corretiva e posteriormente avaliar a eficácia da ação corretiva implementada. Caso o colaborador identifique uma oportunidade de melhoria ou ação preventiva, deve preencher o modelo Mod.DQM.16 -Solicitação de Ação Preventiva ou Oportunidade de Melhoria e entregar ao responsável pela qualidade. Depois de entregue a solicitação deve e analisado e aprovado pela administração.

No Mod.DQM.14- Plano de ação, o responsável pela qualidade deve registar todas as não conformidade ao longo do tempo bem como toda a análise que é realizada. O plano deve ser consciente e coerente com a capacidade de execução e os meios disponíveis e podem ser constituídos pelos seguintes itens, quando aplicáveis:

- Descrição da situação e da proposta;
- Causas da não conformidade;
- Atividades necessárias para concretização da proposta;
- Responsáveis para cada atividade;
- Meios necessários;
- Responsável pelo plano de ação;
- Aprovação.

### Fluxograma do Procedimento



### Controlo da Documentação Interna e dos Registos


Código	Designação	Responsável pelo acesso	Local e método de arquivo	Tempo de retenção
Mod.DQM.14	Plano de Ações	Departamento da Qualidade e Manutenção	Srvdc/users/SGQ - ISO 9001_2015/ Nãoconformidades	Enquanto em vigor
Mod.DQM.15	Relatório de Não Conformidades	Departamento da Qualidade e Manutenção	Srvdc/users/SGQ - ISO 9001_2015/ Nãoconformidades	Enquanto em vigor
Mod.DQM.16	Solicitação de sugestões e Oportunidades de melhoria	Departamento da Qualidade e Manutenção	Srvdc/users/SGQ - ISO 9001_2015/ Nãoconformidades	Enquanto em vigor



## APÊNDICE 38 – PLANO DE AÇÕES

<b>PLANO DE AÇÕES</b>																		<b>AÇÕES CORRETIVAS E PREVENTIVAS</b>
Unidade:			Responsável pela Emissão:				Responsável pela aprovação:				Data da atualização:							
Tipo de ação:			Origem:				Situação:				Avaliação da Eficácia:							
AC (Ação Corretiva)			AI (Auditoria Interna)      RAC (Reunião de Análise Crítica)				EA (em andamento)				E (Eficaz)							
AP (Ação Preventiva)			AE (Auditoria Externa)      PES (Pesquisas)				C (Concluída)				I (Ineficaz)							
OM (Oportunidade de Melhoria)			PT (Processo de Trabalho)      INE (Ineficácia de ação anterior)								PO (Perda de Objeto)							
IDENTIFICAÇÃO			DESCRIÇÃO DAS NÃO-CONFORMIDADES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA				CAUSAS OU MOTIVOS		AÇÕES						ENCERRAMENTO			OBSERVAÇÕES
Nº/Ano	Data da emissão	Tipo	Fato (Descrição)	Requisito ISO	Processo de trabalho	Origem	Causas ou Motivos (Descrição)	Ações (Descrição)	Unidade Responsável	Responsável	Data prevista para a conclusão das ações	Situação	Data da conclusão das ações	Resultado das ações executadas (Descrição)	Avaliação da eficácia	Data do encerramento	Caso considere necessário, utilize esse campo para inserir informações relevantes para o acompanhamento da ação, tais como: justificativas para prorrogação, novas datas previstas, ações já realizadas etc.	

## APÊNDICE 39 – PROCEDIMENTO “GESTÃO DE RECLAMAÇÕES”

	NOME		<b>Procedimento de Sistema de Gestão Gestão de Reclamações</b>		
	No. DO DOCUMENTO	PO.DQM.07	No. DA REVISÃO	01	
	RESPONSABILIDADES: Departamento de Qualidade e Manutenção; Departamento Comercial				
	ELABORADO	Carlos Freitas	APROVADO		DATA

### Objetivo

Descrever a metodologia estabelecida pela Liconfe-Linhas Industriais, S.A, de forma a garantir a correta gestão de reclamações de clientes.

### Abreviaturas, Acrónimos e Definições

DQM- Departamento da Qualidade e Manutenção PO- Procedimento DC- Departamento comercial Mod- Modelo

NC- Não Conformidade

Reclamação Manifestação da insatisfação por parte do cliente ou parte interessada

Correção Ação tomada para eliminar/tratar uma não conformidade detetada

Elogio Manifestação de satisfação por parte de um cliente ou parte interessada

### Descrição Do Procedimento

A reclamação é registada em conjunto com o cliente o Mod.DC.04-Ficha de reclamação A ficha de reclamação servirá de cadastro para a ferramenta Mod.DQM.17-Tratamento de Reclamações.

Após registo da reclamação, o comercial deve entregar a ficha de reclamação ao responsável pela qualidade, para ser sujeita à devida análise.

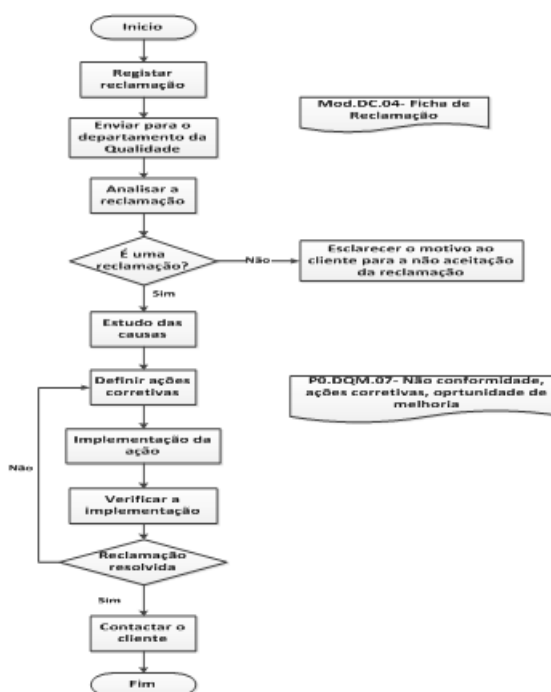
Depois de analisada a reclamação e todas as tarefas efetuadas para a sua resolução, é usado o também Mod.DC.04 – Ficha de Reclamação para estudar as causas da reclamação.

Se depois da análise da reclamação, a reclamação do cliente não for válida, é necessário junto do cliente esclarecer os motivos para tal. Se depois da análise se entender que a reclamação tem resolução, é necessário utilizar ações de forma a corrigir a causa que motivou a reclamação e registar todas as ações no Mod.DC.04– Ficha de Reclamação.

Após resolução da reclamação é necessário contactar via telefone, pessoal ou e-mail a satisfação do cliente. Todas ações devem ser registadas no Mod.DC.04 – Ficha de Reclamação.


Quando a reclamação configurar uma não conformidade é necessário executar de acordo com o procedimento PO.DQM.05 – Não conformidade, Ações Corretivas e Oportunidade de melhoria.

### Fluxograma do Procedimento



Código	Designação	Responsável pelo acesso	Local e método de arquivo	Tempo de retenção
Mod.DC.04	Ficha de reclamação	Departamento da Comercial	Srvdc/users/SGQ - ISO 9001_2015/Nãoconformidades/Gestaodereclamações	Enquanto não existir nenhuma alteração
Mod.DQ.18	Tratamento de Reclamações	Departamento da Qualidade	Srvdc/users/SGQ - ISO 9001_2015/Nãoconformidades/Gestaodereclamações	Enquanto não existir nenhuma alteração

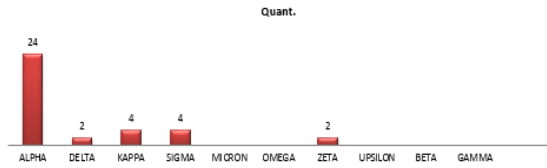
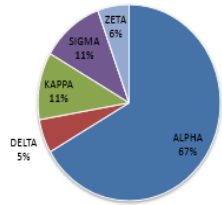
## APÊNDICE 40 - MODELO "FICHA DE RECLAMAÇÃO"

 <b>I- Identificação e registo da reclamação</b> (A preencher pelo recetor da reclamação)		
Nome do cliente: _____		Nome do funcionário: _____
Telefone/Telemóvel/email: _____		Data de receção da reclamação: _____
Tipo de reclamação: Falha de Requisito <input type="checkbox"/> Prazos <input type="checkbox"/> Faturação <input type="checkbox"/>	Reclamação por: Telefone <input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Escrito <input type="checkbox"/>	Descrição da circunstância:  
Resp. pelo tratamento: _____		
<b>II-Análise e resolução da reclamação</b> (A preencher pelos responsáveis pelo tratamento)		
Reclamação: Aceite <input type="checkbox"/> Não aceite <input type="checkbox"/>		
Causas apuradas:		
Correções/resposta ao cliente:		
Data de conclusão: _____		Concluído: Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Ações corretivas (se necessário):		
Nº de ações corretivas: _____		
Data de conclusão: _____		Concluído: Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
<b>III-Fecho da reclamação</b> (A preencher pelo responsável da Qualidade)		
Reclamação N.º: ____/____		
<b>Observações:</b>		
Data de fecho de reclamação: ____/____/____		Assinatura: _____

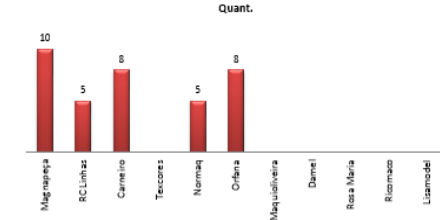
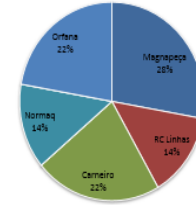
## APÊNDICE 41 – TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES

 <b>TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES</b> <span style="float: right;">Elaborado por: Carlos Freitas Aprovado por: Mod.DQM.17</span>									
DATA	MÊS	PRODUTO	Quantidade	Cliente	Responsabilidade	Valor	Erro	Recuperado	OBSERVAÇÕES
	JAN	ALPHA	10	Magnapeça	Produção	8,00 €	A	100%	
	JAN	ALPHA	5	Carneiro	Produção	4,00 €	H	100%	
	JAN	DELTA	1	Carneiro	Produção	1,50 €	D	100%	
	JAN	KAPPA	2	Normaq	Produção	1,80 €	D	100%	
	JAN	ALPHA	6	Normaq	Comercial	4,80 €	A	100%	
	JAN	KAPPA	2	Carneiro	Produção	1,80 €	A	100%	
	JAN	SIGMA	4	Magnapeça	Comercial	6,40 €	A	100%	
	FEV	ALPHA	8	RC Linhas	Produção	17,50 €	A	100%	
	FEV	DELTA	1	Carneiro	Produção	1,50 €	A	100%	
	FEV	ALPHA	7	Orfama	Produção	5,60 €	B	100%	

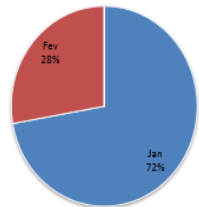
Tipo de Produto Reclamado											
Fio	ALPHA	DELTA	KAPPA	SIGMA	MICRON	OMEGA	ZETA	UPSILON	BETA	GAMMA	Total
Quant.	24	2	4	4			2				36



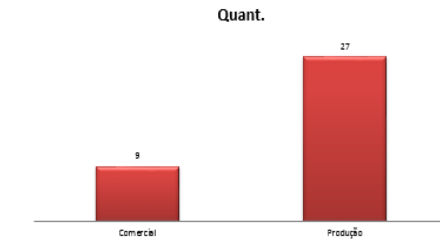
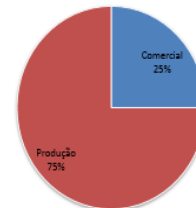
Cliente												
Cliente	Magnapeça	RC Linhas	Carneiro	Texcores	Normaq	Orfana	Maquioliveira	Damel	Rosa Maria	Ricomaco	Lizamodel	Total
Quant.	10	5	8		5	8						36



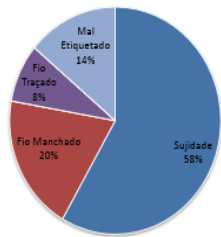
Reclamações vs Meses													
Meses	Jan	Fev	Mar	Abril	Maio	Junho	Juho	Ago	Set	Out	Nor	Dez	Total
Quant.	26	10											36



Quantidade vs Responsabilidade											
Dep	Comercial	Produção									Total
Quant.	3	27									36



Tipos de defeito											
Tipo	Sujidade	Fio Manchado	Defeito da espinha	Fio Traçado	Defeito de bobinagem	Fora de peso	Mal etiquetado	Diferença de partida			Total
Quant.	21	7		3			5				36



% de Recuperados											
Fio	ALPHA	DELTA	KAPPA	SIGMA	MICRON	OMEGA	ZETA	UPSILON	BETA	Total	
Quant.	100	100	100	100			100				

