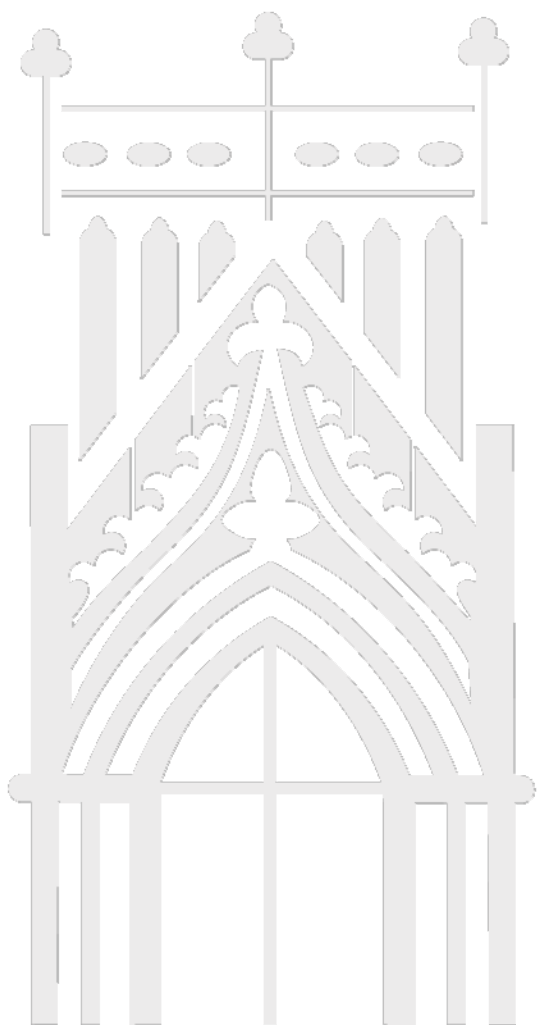


## Mestrado em Sistemas Integrados de Gestão

Contributos para a Implementação do Sistema de  
Qualidade numa Empresa Agrícola

Ana Maria Afonso Pinto

setembro | 2021



Escola Superior  
de Tecnologia e Gestão



**Escola Superior de Tecnologia e Gestão**

Instituto Politécnico da Guarda

---

CONTRIBUTOS PARA A  
IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE  
QUALIDADE NUMA EMPRESA  
AGRÍCOLA

---

PROJETO APLICADO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE  
EM SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO (AMBIENTE,  
QUALIDADE, SEGURANÇA E RESPONSABILIDADE SOCIAL)

**Ana Maria Afonso Pinto**

**Setembro/ 2021**



**Escola Superior de Tecnologia e Gestão**

Instituto Politécnico da Guarda

---

**CONTRIBUTOS PARA A  
IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE  
QUALIDADE NUMA EMPRESA  
AGRÍCOLA**

---

**PROJETO APLICADO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE  
EM SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO (AMBIENTE,  
QUALIDADE, SEGURANÇA E RESPONSABILIDADE SOCIAL)**

Orientador: Prof. Doutor Constantino Mendes Rei

**Ana Maria Afonso Pinto**

**Setembro/ 2021**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu pai, que mesmo não estando presente me dá força para seguir em frente, por me ter ensinado a lutar sempre pelos meus objetivos, esteve sempre ao meu lado para me dar todo o amor incondicional, tinha sempre aquela palavra que me fazia feliz, estava sempre presente e transmitia-me toda a determinação, força e coragem que eu necessitava, com todo o amor e carinho, mesmo já não estando aqui presente será sempre a minha razão de viver e de luta permanente pela perfeição, obrigada por ser a minha estrela guia.

Agradeço ao meu marido e aos meus queridos filhos: Francisco e Afonso pelo amor, carinho e apoio constantes.

Agradeço à minha mãe, à minha sogra e todas as pessoas da família que sempre me apoiaram para que fosse possível chegar aqui.

Agradeço ao Sr. Ambrósio Miguel Rainha Venera, por me ter permitido fazer o projeto na sua empresa.

Agradeço à Doutora Rute Abreu, na qualidade de diretora do mestrado, por todo o apoio e carinho prestado ao longo do mestrado.

Agradeço ao orientador Professor Doutor Constantino Rei, por toda a disponibilidade, orientação e ajuda para que concluísse este projeto.

Agradeço a todos os professores que ministraram o mestrado, uma vez que, muito me ensinaram e enriqueceram o meu currículo.

Agradeço a todos os meus amigos e colegas do mestrado.

Agradeço a todas as pessoas que, duma forma direta ou indireta, me acompanharam, ajudaram, incentivaram, para que eu conseguisse seguir em frente a acabar este ciclo.

**Bem haja a todos.**

**“Não fiz o melhor, mas fiz tudo para que o melhor fosse feito.  
Não sou o que deveria ser, mas não sou o que era antes”**

Martin Luther King

## RESUMO

As organizações implementam cada vez mais os padrões de gestão desenvolvidos pela *International Organization for Standardization* (ISO) para se manterem competitivas. Os principais benefícios, segundo a perceção dos gestores, da implementação da NP EN ISO 9001:2015 (IPQ (2015b)) são a melhoria contínua do desempenho, o aumento do prestígio e reputação da empresa, a melhoria da eficiência dos processos e o aumento da satisfação dos clientes.

A implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) e a sua posterior certificação é um processo voluntário, apoiado pelas próprias motivações, objetivos e políticas da organização. Uma boa preparação e organização da implementação e a participação direta e ativa dos colaboradores são considerados fatores chave de sucesso na implementação da norma ISO 9001:2015 (IPQ, 2015b).

A certificação ISO assegura a consistência na implementação de procedimentos e promove a qualidade, confiabilidade, sustentabilidade e previsibilidade, que são importantes não só para os clientes como também para a eficiência e a receita das empresas.

No âmbito do mestrado de Sistemas Integrados de Gestão, Ambiente, Qualidade, Segurança, Responsabilidade Social (MSIG) foi realizado o presente projeto de implementação de um sistema de gestão de qualidade (SGQ) numa empresa agrícola que se dedica à produção de amêndoa e azeitona localizada em Lagoaça, Freixo de Espada a Cinta tendo o mesmo a duração de cerca de 530 horas.

O principal objetivo foi desenvolver e implementar um sistema de qualidade segundo a NP EN ISO 9001: 2015, (IPQ (2015b)) por forma a avaliar todos os riscos inerentes aos processos para adotar um sistema de gestão da qualidade melhorando o desempenho global da organização

Para a elaboração do sistema de gestão da qualidade procedeu-se á preparação de processos e informação documentada de acordo com o referencial normativo. O trabalho desenvolvido permitiu compreender a organização e o seu contexto verificando as necessidades e a consciencialização da melhoria da organização.

**Palavras-chave:** Sistemas; Gestão; Qualidade; Agrícola, NP EN ISO 9001:2015

**JEL Classification:** M21 Business Economics

## **ABSTRACT**

Organizations increasingly implement management standards developed by the International Organization for Standardization (ISO) to remain competitive. The main benefits, according to the perception of the managers, of the implementation of NP EN ISO 9001:2015 (IPQ (2015b)) are the continuous improvement of the performance, the increase of the prestige and reputation of the company, the improvement of the efficiency of the processes and the increase of customer satisfaction.

The implementation of a Quality Management System (QMS) and its subsequent certification is a voluntary process, supported by the organization's own motivations, objectives and policies. Good preparation and organization of the implementation and the direct and active participation of employees are considered key success factors in the implementation of the ISO 9001:2015 standard (IPQ (2015b)).

ISO certification ensures consistency in the implementation of procedures and promotes quality, reliability, sustainability and predictability, which are important not only for customers but also for companies' efficiency and revenue.

Within the scope of the Integrated master's in management systems (MISG), this project was carried out to implement a quality management system (QMS) in an agricultural company dedicated to the production of almonds and olives located in Lagoaça, Freixo de Espada a Strap having the same duration of about 530 hours.

The main objective was to develop and implement a quality system in accordance with NP EN ISO 9001: 2015, (IPQ (2015b)) in order to assess all the risks inherent in the processes to adopt a quality management system, improving the organization's overall performance

For the preparation of the quality management system, processes and documented information were prepared in accordance with the normative reference. The work carried out allowed us to understand the organization and its context, verifying the needs and awareness of the organization's improvement.

**Keywords: Systems; Management; Quality; Agricultural, NP EN ISO 9001:2015**

**JEL Classification: M21 Business Economics**

## **GLOSSÁRIO DE SIGLAS**

AMRV-Ambrósio Miguel Rainha Venera

APCER - Associação Portuguesa de Certificação;

CAE- Classificação de Atividade Económica;

EN- *European Norm* (Norma Europeia);

IPQ- Instituto Português da Qualidade;

ISO- *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização);

MSIG- Mestrado Sistemas Integrados de Gestão;

NP EN ISO- Norma Portuguesa que resulta da adoção de uma Norma Internacional;

NP- Norma Portuguesa;

PDCA- Plan, Do, Check, e Act, (Planear, Executar, Verificar, Atuar);

SGQ- Sistemas de Gestão de Qualidade;



ÍNDICE

|   |             |
|---|-------------|
| <b>AGRADECIMENTOS.....</b>                                | <b>IV</b>   |
| <b>RESUMO .....</b>                                       | <b>VI</b>   |
| <b>GLOSSÁRIO DE SIGLAS.....</b>                           | <b>VIII</b> |
| <b>ÍNDICE .....</b>                                       | <b>IX</b>   |
| <b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>                            | <b>XIII</b> |
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                   | <b>1</b>    |
| <b>Introdução.....</b>                                    | <b>3</b>    |
| <b>PARTE I - ANÁLISE TEÓRICA .....</b>                    | <b>7</b>    |
| <b>Capítulo 1.....</b>                                    | <b>8</b>    |
| <b>Gestão da Qualidade .....</b>                          | <b>8</b>    |
| 1.1 Enquadramento .....                                   | 8           |
| 1.2 Evolução da Qualidade .....                           | 9           |
| 1.3 Princípios da Gestão da Qualidade .....               | 11          |
| 1.4 Abordagem por processos.....                          | 13          |
| 1.5 Pensamento baseado no risco .....                     | 16          |
| 1.6 Ferramentas da Qualidade .....                        | 18          |
| 1.7 Considerações Finais .....                            | 21          |
| <b>Capítulo 2.....</b>                                    | <b>22</b>   |
| <b>Certificação Sistemas de Gestão da Qualidade .....</b> | <b>22</b>   |
| 2.1 Enquadramento .....                                   | 22          |
| 2.2 Evolução da NP EN ISO 9001:2015.....                  | 23          |
| 2.3 Requisitos do SGQ segundo NP EN ISO 9001:2015 .....   | 24          |

|  |   |           |
|--|---|-----------|
| 2.4  | Certificação.....   | 26        |
| 2.5  | Considerações Finais .....  | 27        |
| <b>PARTE II - ANÁLISE EMPÍRICA .....</b>                       |   | <b>29</b> |
| <b>Capítulo 3.....</b>   |   | <b>31</b> |
| <b>Metodologias de Estudo .....</b>                            |   | <b>31</b> |
| 3.1  | Enquadramento .....   | 31        |
| 3.2  | Apresentação da Empresa.....  | 31        |
| 3.3  | Metodologia do trabalho.....  | 31        |
| 3.4  | Considerações Finais .....  | 33        |
| <b>Capítulo 4.....</b>   |   | <b>35</b> |
| <b>Implementação do SGQ segundo a NP EN ISO 9001:2015.....</b> |   | <b>35</b> |
| 4.1  | Objetivo e campo de Aplicação.....  | 35        |
| 4.2  | Termos e definições.....  | 39        |
| 4.3  | Contexto da Organização.....  | 39        |
| 4.3.1  | Caracterização da Empresa Ambrósio Miguel Rainha Venera-AMRV.....               | 39        |
| 4.3.2  | Estrutura organizacional.....   | 39        |
| 4.3.3  | Localização.....  | 40        |
| 4.3.4  | Missão, Visão, Valores.....   | 40        |
| 4.3.5  | Política de Qualidade.....  | 41        |
| 4.3.6  | Compreender a organização e o seu contexto .....                                | 42        |
| 4.3.7  | Compreender as necessidades e as expetativas das partes interessadas contexto.. | 46        |
| 4.3.8  | Determinar o âmbito do SGQ.....   | 47        |
| 4.4  | Liderança .....   | 47        |
| 4.5  | Planeamento.....  | 50        |

|   |                        |           |
|---|------------------------|-----------|
| 4.6                                     | Suporte.....           | 52        |
| 4.7                                     | Operacionalização..... | 54        |
| 4.9                                     | Melhoria.....          | 56        |
| <b>CONCLUSÕES .....</b>                 |                        | <b>58</b> |
| <b>Conclusões.....</b>                  |                        | <b>59</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b> |                        | <b>63</b> |
| <b>Referências Bibliográficas .....</b> |                        | <b>65</b> |
| <b>APÊNDICES.....</b>                   |                        | <b>67</b> |

## **INDÍCE DE FIGURAS**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Evolução da qualidade .....   | 11 |
| Figura 2 - Representação esquemática dos elementos de um processo Simples .....  | 14 |
| Figura 3 - O ciclo PDCA e a estrutura de alto nível da NP EN ISO 9001:2015 ..... | 15 |
| Figura 4 - Estrutura de Gestão do Risco.....                                     | 17 |
| Figura 5 - Ferramentas Qualidade .....   | 18 |
| Figura 6 - Revisões ISO 9001.....  | 24 |
| Figura 7 - Requisitos ISO 9001:2015 .....  | 25 |
| Figura 8 - Mapa Processos.....   | 32 |
| Figura 9 - Organograma .....   | 40 |
| Figura 10 - Localização .....  | 40 |
| Figura 11 - Documentação SGQ.....  | 54 |

## **ÍNDICE DE TABELAS**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Benefícios Internos e Externos da ISO 9001 ..... | 13 |
| Tabela 2 - Principais normas da ISO 9000 .....              | 23 |
| Tabela 3 - Benefícios internos e externos da ISO 9001 ..... | 26 |
| Tabela 4 - Listagem de Documentação SGQ .....               | 38 |
| Tabela 5 - Dados da Empresa .....                           | 39 |
| Tabela 6 - Análise SWOT .....                               | 45 |
| Tabela 7 - Partes Interessadas .....                        | 46 |
| Tabela 8 - Definição de Funções .....                       | 50 |
| Tabela 9 - Planeamento .....                                | 51 |

## **INTRODUÇÃO**

## **Introdução**

---

Na presente conjuntura as empresas estão num ambiente altamente competitivo e num clima económico incerto, desta forma a qualidade tornou-se essencial para qualquer área de negócio, representando um fator de sucesso. A satisfação das necessidades dos clientes e a superação das suas expectativas pressupõem o objetivo primordial e central de qualquer empresa.

A qualidade está, hoje, amplamente difundida no mercado global. No entanto, há uma grande dificuldade em definir o que é a qualidade e o que pretendemos dizer, ou fazer, quando falamos de qualidade. A utilização da palavra qualidade é muito diversa consoante a área a que nos queremos referir. Dizemos que queremos ter produtos de qualidade, mas a perceção da sua qualidade difere muito do que valorizamos em cada um deles.

Segundo Pires (2016), há a necessidade de tornar os critérios de qualidade objetivos e mensuráveis, porque, embora se reconheça que a qualidade tem uma componente subjetiva, por vezes difícil ou mesmo impossível de calcular com precisão, do ponto de vista do controlo da qualidade, da garantia da qualidade ou da gestão da qualidade, a qualidade necessita de ser objetiva e quantificada de forma a ser monitorizada e medida.

A crescente globalização do mercado, conjugada com a constante competitividade existente em todos os setores de atividade, faz com que as empresas ponderem a implementação de sistemas de gestão da qualidade com o objetivo de fornecerem aos seus clientes produtos controlados e analisados, para que os produtos sejam exatamente o que os clientes exigem, sendo assim alcançada a satisfação pretendida.

Analisando a perspetiva dos clientes, estes estão cada vez mais conscientes da qualidade, conjugada com a imagem e reputação da empresa que também têm influência na hora da tomada de decisão. Qualquer empresa que tenha um sistema de gestão da qualidade segundo os requisitos na norma NP EN ISO 9001:2015 (IPQ, 2015A) apresenta perante os seus clientes uma imagem de prestígio e responsabilidade.

A recente versão da norma enfatiza não só a satisfação das expectativas dos clientes e demais partes interessadas, mas também uma nova abordagem ao pensamento baseado no risco que conduz à mitigação de riscos e exploração de oportunidades. A obtenção de um sistema de gestão da qualidade ostenta-se como um fator de diferenciação perante os concorrentes.

Todavia, uma das formas das empresas demonstrarem aos clientes a sua capacidade para fornecer produtos de qualidade é disporem de um sistema de qualidade bem delineado, sobretudo bem gerido e certificado. A certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de uma empresa será uma ferramenta útil e estratégica para a empresa, com inúmeros benefícios, nomeadamente, a forma de alcançar novos mercados.

## **Objetivos**

Os principais objetivos do projeto foram:

- Aprofundar o conhecimento sobre os conceitos relacionados com o sistema de gestão de qualidade aplicados a um caso real;
- Estudar e compreender o funcionamento da empresa agrícola;
- Elaborar uma proposta de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade aplicado numa empresa agrícola de acordo com o referencial normativo NP EN ISO 9001:2015 (APCER, 2015).

## **Pressupostos e Limitações do problema**

A definição de um problema e limitação de estudo é um importante ponto de partida na planificação do que se pretende fazer constituindo o princípio de orientação teórica da investigação. Este projeto tem como principal limitação o papel desempenhado pela gestão da qualidade na empresa agrícola.

As limitações que podem vir a existir serão a falta de comprometimento ou envolvimento das partes interessadas, nomeadamente gestão de topo e trabalhadores, alguma resistência a alterações organizacionais, dificuldades na implementação da melhoria contínua, bem como dificuldade de implementação do tratamento das não conformidades e suas ações corretivas.

Neste sentido, com este trabalho pretende-se, analisar a importância da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no planeamento e na qualidade dos serviços e no desempenho organizacional.

## **Motivação do estudo**

O presente projeto teve como principal motivação o contacto com a realidade de uma empresa agrícola que pretende desenvolver todos os processos e a documentação referente aos mesmos,



tendo em vista a futura implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, para que fosse possível proceder á certificação da empresa no âmbito da NP EN ISO 9001:2015 (IPQ, 2015A)

A realização deste projeto num local que não apresentava qualquer sistema de gestão de qualidade, permitiu aplicar um conjunto de conhecimentos e informação adquirida ao longo do mestrado, o que facilitou a perceção das dificuldades que surgem na implementação dum sistema de qualidade nas empresas.

As motivações da certificação podem ser classificadas de acordo com uma de duas categorias principais, as motivações internas e externas (Sampaio, Saraiva, Rodrigues, 2009). Segundo Corbett, Luca e Pan (2003) de um modo geral, as motivações internas estão relacionadas com o objetivo de alcançar melhorias na qualidade e nos procedimentos, isto é, aspetos que conduzam à melhoria organizacional.

As motivações externas estão relacionadas particularmente com questões de marketing, satisfação dos clientes, melhoria da quota de mercado, entre outras. Existe uma opinião consensual que defende que os benefícios da ISO 9001 estão relacionados com as motivações de certificação da empresa.

Quando as empresas se certificam com base em motivações internas, os benefícios são maximizados. O gestor que vê a certificação como uma oportunidade para melhorar os processos internos e sistemas, ao invés de pretender, simplesmente, expor um certificado, vai procurar maximizar os resultados positivos que derivam da certificação ISO 9001, (Sampaio, Saraiva, Rodrigues, 2009).

### **Metodologia do Projeto Aplicado**

Numa primeira fase procedeu-se a uma revisão bibliográfica sobre Sistemas de Gestão da Qualidade. A segunda fase consistiu no contributo para a Implementação do Sistema de Gestão de Qualidade delineado para uma empresa agrícola, tendo como suporte a norma NP EN ISO 9001:2015 (IPQ (2015b)).

A metodologia de investigação utilizada na elaboração do projeto foi qualitativa e descritiva, utilizando a revisão bibliográfica, definição de objetivos e seguidamente estudo de caso, uma vez que se desenvolveu um conhecimento detalhado e intensivo sobre o projeto em questão, no setor agrícola.

Adotou-se assim uma abordagem dedutiva, pois existe atualmente um largo espectro de informação na área da qualidade onde o que se pretende é estreitar os conhecimentos, para poder atestar que a implementação de um SGQ baseado na norma ISO 9001:2015 melhorando o desempenho da organização. Foi realizada uma ação de sensibilização focada na implementação da norma ISO 9001:2015, com o objetivo de envolver todos os colaboradores no projeto. Seguindo-se a conceção do SGQ, com a definição da política, do contexto, do mapa de processos, dos riscos associados aos processos e do sistema de avaliação de desempenho.

Seguidamente procedeu-se á criação de documentos de gestão, documentos de suporte, documentos de operação e documentos de avaliação, foram elaborados vários manuais, nomeadamente o manual de qualidade, manual de acolhimento, e manual de funções, encontrando-se os mesmo nos apêndices.

A apresentação da proposta de implementação do SGQ, realizou-se com todos os envolvidos, e a implementação será avaliada através da realização de uma auditoria interna, que identificará oportunidades de melhoria e ações corretivas.

Por fim, avaliar-se-á o impacto da implementação, identificando os benefícios e obstáculos adjacentes ao projeto, definindo propostas de trabalho futuro.

### **Estrutura do Projeto Aplicado**

O presente relatório de projeto irá dividir-se em duas partes distintas, uma primeira parte constituída por uma análise teórica, e uma segunda parte por uma análise prática.

A primeira parte, parte teórica, irá subdividir-se em dois capítulos, o primeiro capítulo será referente á gestão da qualidade, e o segundo capítulo referente á certificação de sistemas de gestão da qualidade.

A segunda parte, parte empírica, irá subdividir-se em dois capítulos, o terceiro capítulo irá englobar os conteúdos e as metodologias de estudo e o quarto capítulo que irá compreender a implementação do sistema de gestão de qualidade segundo a NP EN ISO 9001:2015 (IPQ (2015b)).

No final do trabalho encontram-se os apêndices onde é apresentada toda a documentação para a proposta de SGQ da empresa.

## **PARTE I - ANÁLISE TEÓRICA**

## Capítulo 1

---

### Gestão da Qualidade

#### 1.1 Enquadramento

O conceito de qualidade não é estanque, varia de acordo com as necessidades de um determinado produto ou serviço, numa determinada época, pelo que não é fácil de definir e nem sempre foi definida da mesma forma.

Ainda que muitos autores não consideram que o conceito de qualidade seja fácil de definir, é fundamental que o mesmo seja abordado neste capítulo e que a sua definição seja tão clara quanto possível. Associado ao conceito estão também as fases pelas quais o mesmo já passou e as ferramentas que usualmente são usadas na recolha e tratamento de dados.

O conceito de qualidade é utilizado por todos nós no dia-a-dia, tendo cada um a sua perspetiva do que é a qualidade de um produto, ou o que é a qualidade de um serviço. Assim, a necessidade de uma empresa ter o seu conceito de qualidade presente nas suas atividades diárias revela-se com o facto de terem de ser capazes de preparar e usar ferramentas internas para acompanhar o ritmo de crescimento do mercado.

A definição do conceito de qualidade tornou-se nos últimos anos o centro de atenções para as organizações, e ao refletirmos sobre o tema, são diversas as perspetivas que nos podem ocorrer, pois para cada consumidor, a qualidade de um produto ou serviço diversifica-se de acordo com as necessidades e desejos dos mesmos.

São vários os autores, que desenvolveram grandes contribuições na área e foram pioneiros nos estudos efetuados sobre este tema, apresentando diferentes definições e teorias.

A qualidade está relacionada com as perceções de cada indivíduo, podemos dizer, que está nos olhos de cada um. A qualidade é standardizar, é a melhoria contínua e implica mudanças (Pires, 2007).

O Serviço/produto é diferenciador e satisfaz ou supera as expetativas do consumidor, ou seja, tem um bom desempenho. A qualidade é a propriedade de qualificar os mais diversos serviços,

objetos, indivíduos. Inclui também os processos, o ambiente e as pessoas e não apenas o produto ou o serviço. A qualidade é um estágio de mudança permanente, pois hoje pode ser considerado qualidade e amanhã já não.

De acordo com Baía (2009), a qualidade é fazer com que o produto/serviço chegue ao cliente, sem reclamações, a Qualidade é um estágio dinâmico associado com produtos, serviços, pessoas, processos, e ambientes que satisfaz ou excede as expectativas.

Conforme citado por António, Teixeira, & Rosa (2019), autores como Genichi Taguchi definem qualidade como a perda que um produto causa à sociedade, enquanto que Philip Crosby defende que a qualidade se apoia na conformidade de acordo com os requisitos propostos. Para W. E. Deming, a qualidade vai ao encontro da venda de produtos/serviços que satisfazem os clientes, enquanto, Joseph Juran defende que a qualidade significa a adequação ao uso. Kaoru Ishikawa dá importância à ausência de variações nas características da qualidade e Shigeo Shingo diz que a qualidade é um processo contínuo de monitorização e feedback. Para Feigenbaum, a qualidade relaciona-se com a experiência do consumidor, respeitando os seus requisitos pormenorizados para o produto ou serviço, estando os mesmos em constante mudança, consoante as alterações, desenvolvimento, crescimento e exigências do mercado.

## **1.2 Evolução da Qualidade**

De acordo com António, Teixeira, & Rosa (2019) a abordagem sistemática da qualidade, ou o nascimento do controlo de qualidade moderno, está associada à década de 1930 com a aplicação da carta de controlo desenvolvida por Walter A. Shewhart à produção industrial.

A carta de controlo, que pode ser considerada como o certificado de nascimento do controlo de qualidade moderno e, mais que isso, a matriz teórica implícita que serviria de base aos seus seguidores, nomeadamente Deming, para a definição de uma nova matriz mais ampla que viria a ser adotada como um novo paradigma de gestão (António, Teixeira, & Rosa, 2019).

Uma organização focada na qualidade promove uma cultura que se traduz em comportamentos, atitudes, atividades e processos que proporcionam valor ao satisfazer as necessidades e as expectativas dos clientes e de outras partes interessadas relevantes (IPQ, 2015a).

Pinto & Soares (2018) concluem que o sucesso de qualquer organização depende diretamente da sua capacidade em mobilizar e organizar os meios e recursos necessários à realização de

produtos e/ou serviços que satisfaçam as exigências, necessidades e expectativas (requisitos) dos seus clientes.

Para Feigenbaum (1951), citado por António, Teixeira, & Rosa (2019), a qualidade é apenas uma forma de gerir uma organização empresarial e carece de uma orientação para o cliente. O controlo da qualidade é considerado não somente como um assunto técnico, mas sobretudo como um método de gestão.

Na perspetiva de Ishikawa (1983), ainda que a qualidade de um produto ou serviço seja elevada, se o preço for demasiado alto, o cliente nunca ficará satisfeito. Logo, não se pode definir qualidade sem se atender ao preço, sendo fundamental ter esta ideia em mente quando se planeia e concebe o produto.

Oakland (1995), sustenta que a “Gestão Total da Qualidade” consiste numa abordagem para melhorar a competitividade, eficácia e flexibilidade de uma organização. Trata-se de um meio de planejar, organizar e compreender cada atividade e depende de cada indivíduo a cada nível.

Nos anos 60 do século passado, os grandes investimentos, como por exemplo no domínio da energia nuclear, petroquímica, etc, vieram influenciar os processos produtivos no domínio na garantia da qualidade dos produtos, especialmente na relação que foi necessário estabelecer entre os grandes compradores e os seus fornecedores. embora o começo da garantia da qualidade esteja ligada a áreas vitais (nuclear, defesa, espaço...), a sua extensão a outras indústrias de produção em série, destas aos seus fornecedores, das indústrias aos serviços privados e público têm vindo a diversificar e a evoluir, conforme podemos observar na Figura 1.

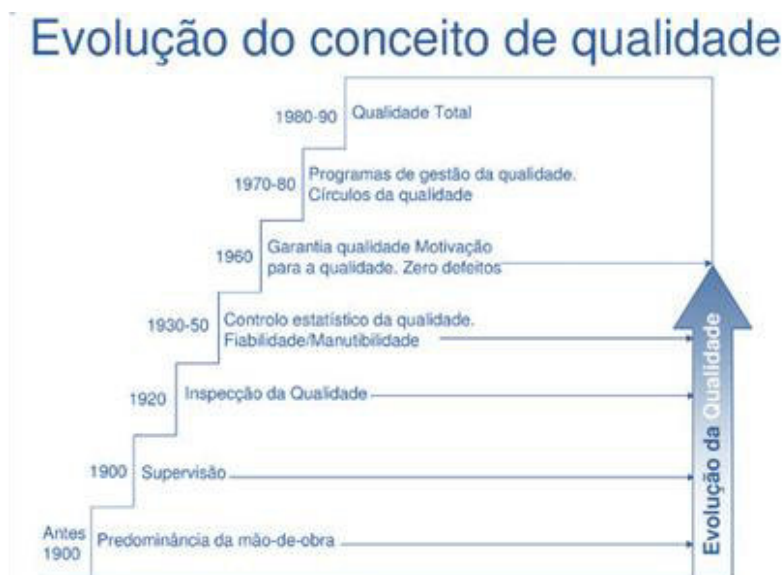


Figura 1 - Evolução da qualidade  
Fonte: Pires (2007)

Desta forma podemos resumir que desde antes de 1900 até aos nossos dias, o controlo da qualidade evoluiu nas várias formas e aspetos (Pires, 2007):

- ✓ Inspeção (medição, comparação e verificação);
- ✓ Controlo da qualidade (inspeção, planeamento, análise de resultados, ações preventivas, ou seja, monitorização dos processos);
- ✓ Garantia da qualidade (controlo e auditoria da qualidade por forma a garantir que a mesma está a ser atingida);
- ✓ Gestão de qualidade (atividades conducentes à da garantia da qualidade, mas mais direcionada à gestão global da empresa);
- ✓ Qualidade total (garantia da qualidade, custos mínimos, mobilização de todos na empresa para que se possa garantir a satisfação do cliente).

### 1.3 Princípios da Gestão da Qualidade

As organizações ao implementarem um SGQ segundo a NP EN ISO 9001:2015 (APCER, 2015b) adotam os sete princípios de gestão da qualidade, que são a base da família ISO 9000, sendo os seguintes:

- **Foco no cliente:** O objetivo principal das organizações prende-se com a satisfação máxima dos seus clientes. Torna-se primordial a satisfação das suas necessidades e requisitos e o esforço para superar as suas expetativas;

- **Liderança:** um líder é o responsável pela condução e orientação das organizações, desta forma, deverá ser capaz de desenvolver condições para que as pessoas se comprometam em atingir os objetivos da organização;
- **Comprometimento das pessoas:** é das pessoas que depende todo o sucesso das organizações. As suas habilitações, empenho e competências a todos os níveis são uma mais-valia para toda a organização;
- **Abordagem por processos:** gerir e compreender as atividades e os seus recursos associados através de processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente, leva a que as organizações atinjam os seus propósitos de forma mais produtiva, obtendo resultados consistentes e previsíveis de forma mais eficaz e eficiente;
- **Melhoria:** as organizações devem ter como objetivo principal e constante a melhoria contínua do seu desempenho em termos globais;
- **Tomada de decisão baseada em evidências:** de forma a alcançar resultados desejados, as decisões devem ser tomadas depois de analisados os dados e as informações disponíveis;
- **Gestão das relações:** as organizações devem gerir as relações com os seus fornecedores, uma vez que têm uma relação de interdependência e de interesse mútuo, facilitando a aptidão entre ambas.

Com a constante transformação e mudança de ambiente em que operam as organizações, a adoção destes princípios proporciona que as mesmas tenham capacidade de gerir tais obstáculos.

Salienta-se ainda que os sete princípios não são, nem devem ser interpretados como requisitos para o SGQ, são sim, uma ajuda primordial no que diz respeito à interpretação dos mesmos. Funcionam com uma ligação de complementaridade entre si, devendo sempre ser considerados e analisados em conjunto, ainda assim, a relevância de cada um dentro da organização, dependerá da dimensão, estrutura e objetivos da mesma.



De acordo com Pires (2007), um SGQ é um conjunto de medidas organizacionais aptas a transmitir a confiança de que um determinado nível de qualidade está a ser alcançado.

Podemos observar na tabela 1 os sete princípios da gestão da qualidade.

|   |   |
|---|---|
| Foco no Cliente                         | Os trabalhadores da organização devem trabalhar para atender o cliente de forma satisfatória e agradável, pois sem os clientes a organização não obteria a sua fidelização.   |
| Liderança                               | A organização deve ter solidez e estar por dentro dos avanços do mercado. Além disso, a organização deve oferecer as ferramentas necessárias para que todos os trabalhadores executem os processos com eficácia.  |
| Comprometimento das pessoas             | Conforme explica o conceito de Gestão da Qualidade, a equipe de trabalho é um dos principais recursos da empresa.   |
| Abordagem por processos                 | Trata-se da relação entre funcionários e as tarefas que são executadas na organização, além da relação entre a entrada e saída desses processos e a oferta de recursos para que a atividade seja bem desempenhada.  |
| Melhoria                                | Nesse princípio, a equipa adquire o conhecimento de como os processos devem ser realizados para atingirem a qualidade.  |
| Tomada de decisão baseada em evidências | Através dos indicadores, das auditorias e análises feitas através do Sistema de Gestão da Qualidade, a gestão de topo poderá verificar as oportunidades e desafios da empresa, e assim tomar decisões que auxiliarão na melhoria dos serviços e produtos. |
| Gestão das relações                     | O raciocínio baseado no risco assegura que estes riscos são identificados, considerados e controlados ao longo do design e uso do sistema de gestão da qualidade.   |

Tabela 1 - Benefícios Internos e Externos da ISO 9001  
Fonte: Elaboração própria, adaptado da NP EN 9001:2015

## 1.4 Abordagem por processos

De todos os princípios importa destacar a abordagem por processos Pinto & Soares (2018) os quais defendem que a abordagem por processos se afigura vantajosa, tendo em conta que, controlando as partes, consegue-se controlar, de forma mais eficaz, o todo ou, pelo menos, os aspetos mais importantes desse todo.

Na perspetiva de Costa & Cicco (2007), a abordagem por processos apresenta-se como uma forma eficaz de organizar e gerir as atividades de trabalho.

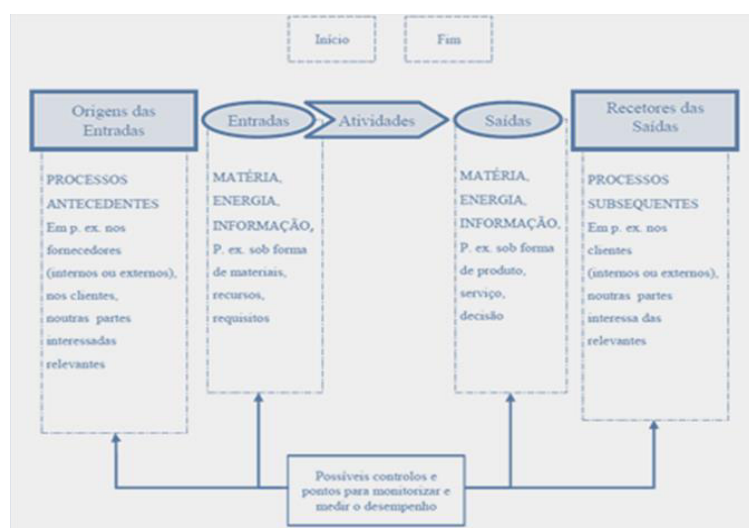
A abordagem por processos é entendida como a aplicação de um sistema de processos dentro de uma organização, em conjunto com a identificação das interações entre estes processos e a sua gestão. Abordagem por processos é uma metodologia para a melhoria contínua da organização.

De acordo com Pinto & Soares (2018) para que qualquer organização seja gerida com sucesso, deve conhecer com detalhe os seus processos, entender e definir quais são as atividades executadas e por quem, bem como os envolvimento existentes em cada etapa.

Assim, monitorizar e registar estas atividades é a chave para o sucesso de qualquer organização, estas, devem ser monitorizadas através de indicadores de desempenho.

Desta forma podemos dizer que a abordagem por processos inclui a gestão sistemática dos processos e suas interações para atingir os objetivos esperados, sempre em consonância com a estratégia e política da qualidade da empresa.

Para implementar a abordagem por processos é necessário identificar para cada processo as entradas e saídas do processo, os objetivos do processo, o responsável do processo, os recursos necessários e a sua disponibilidade, a metodologia a aplicar, os indicadores de desempenho do processo e a sequencia e interação dos processos, conforme se encontra ilustrado na figura 2.



**Figura 2 - Representação esquemática dos elementos de um processo Simples**  
**Fonte: Extraído da NP EN 9001:2015**

Quando é referida a abordagem por processos, é imperativo mencionar o ciclo PDCA (“Plan-Do-Check-Act”). O ciclo PDCA foi desenvolvido, pela primeira vez, em 1920 por Walter Shewhart, tendo-se tornado conhecido por influência de W. Edward Deming.

O ciclo PDCA, encontra-se associado ao planeamento, à implementação, ao controlo e à melhoria contínua dos processos de realização do produto e do SGQ.

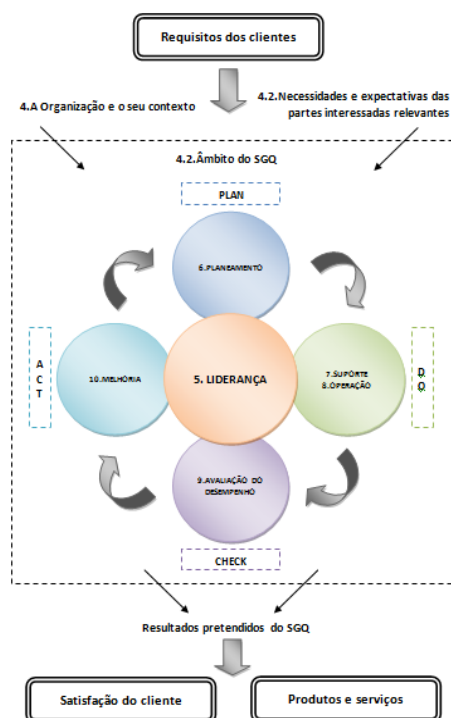
O conceito de PDCA é aplicado na melhoria contínua dos processos de gestão, pois permite a uma organização assegurar que os seus processos são dotados com recursos adequados e

devidamente geridos e que as oportunidades de melhoria são determinadas e implementadas (IPQ (2015b)).

De acordo com APCER (2015), o ciclo PDCA contempla quatro etapas:

- ✓ P= (Plan – Planear): estabelecer os objetivos do sistema e os seus processos, bem como os recursos necessários para obter resultados, de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização e identificar e tratar riscos e oportunidades;
- ✓ D =(Do – Executar): implementar o que foi planeado na etapa anterior, indo de encontro aos objetivos e estratégias desenvolvidas;
- ✓ C =(Check – Verificar): monitorizar e (onde aplicável), medir os processos os produtos e serviços resultantes por comparação com políticas, objetivos, requisitos e atividades planeadas e reportar os resultados;
- ✓ A= (Act – Atuar): implementar ações para melhorar o desempenho, conforme for necessário, para colmatar as diferenças e desvios da qualidade permitindo assim a melhoria no desempenho dos processos.

Podemos observar esquematicamente na figura 3.



**Figura 3 - O ciclo PDCA e a estrutura de alto nível da NP EN ISO 9001:2015**  
Fonte: Extraído da NP EN 9001:2015

## **1.5 Pensamento baseado no risco**

Podemos descrever de forma geral o risco, como sendo a possibilidade de algo indesejado acontecer. No sentido técnico da palavra, o risco é definido como a probabilidade de uma circunstância específica, que pode ser vista como fonte do risco, levar a um efeito ou evento indesejado.

Esta versão da norma aborda o pensamento baseado no risco, que é uma parte essencial para alcançar um SGQ eficaz.

Na presente revisão da norma, a abordagem com base no risco está intrínseca em toda a norma como sendo crucial para gerir uma organização com sucesso, para além da taxa de custo/benefício que, como é demonstrado no capítulo ação preventiva requer a determinação de medidas de maneira a eliminar as causas de potenciais não conformidades e a prevenir que ocorram (IPQ (2015b)).

A norma requer uma aplicação com base no risco no que diz respeito ao planeamento e implementação dos processos do sistema de gestão da qualidade (IPQ, 2015a) tornando obvio que, deve existir uma interação forte entre as áreas de negócio dentro da organização, os riscos não devem ser vistos de forma isolada, mas sim em conjunto. Aborda os riscos e as oportunidades, estabelecendo uma base para aumentar a eficiência do SGQ e ajudando as organizações a alcançar resultados melhores e a prevenir efeitos negativos.

Ao aplicar o pensamento baseado no risco, a organização faz com que a prevenção seja um hábito e reduz a probabilidade de resultados negativos. A organização também se assegura de que estará preparada se o risco ocorrer, pois já tem conhecimento do mesmo. Todos estes fatores aumentam a probabilidade de atingir os objetivos.

O pensamento baseado no risco pode ser realizado por:

- Identificação de riscos dependendo do contexto da organização;
- Priorização dos processos com base neste pensamento;
- Balanço de riscos e das oportunidades;

- Análise e priorização dos riscos identificados: quais os riscos que são aceitáveis e os inaceitáveis;
- Implementação o plano de ação;
- Verificação funcionalidade da ação - A ação foi eficaz, ou ineficaz;
- Aprendizagem e melhoria.

Este pensamento permite-nos ter confiança na capacidade da organização em cumprir objetivos, requisitos de produtos e serviços, projetos ou simples atividades de processos.

A gestão de riscos é um processo de decisão, que face à estratégia e à análise interna/externa da organização (contexto da organização), considera a possibilidade de ocorrência de consequências (negativas ou positivas) e a gravidade destas.

De uma forma estruturada, procura-se responder às seguintes questões:

- O que pode acontecer;
- Qual a probabilidade de ocorrer;
- Quais as consequências dos danos;
- Como posso mitigar o risco;
- O que é aceitável e o que é não aceitável realizar.

Na figura 4 podemos observar de uma forma esquemática a estrutura de gestão de riscos.



Figura 4 - Estrutura de Gestão do Risco  
Fonte: Extraído Elogroup

## 1.6 Ferramentas da Qualidade

As ferramentas básicas da qualidade, são assim designadas, por poderem ser potencialmente usadas por qualquer indivíduo. São aplicáveis em diferentes fases do ciclo PDCA e ajudam à resolução de um problema (Rosa, Sarrico, & Sá, 2014).

De forma a controlar e aprimorar a qualidade, destaca-se a utilização das ferramentas da qualidade que mostram ser uma mais-valia para as organizações. As sete ferramentas básicas da qualidade utilizadas na recolha e análise de dados para deteção de problemas, assim como monitorização de atividade e controlo de processos são as que se encontram esquematizadas na figura 5.

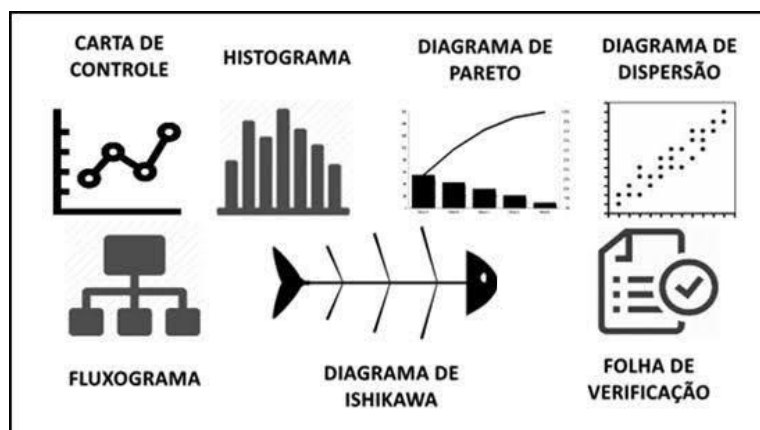


Figura 5 - Ferramentas Qualidade  
Fonte: Extraído de Pires (2007)

De seguida, apresenta-se cada uma das sete ferramentas da qualidade com uma breve explicação.

- **Diagrama de Pareto:** caracterizado por um gráfico que classifica os dados de forma descendente da esquerda para a direita, onde estão ordenadas as frequências de ocorrências, de forma decrescente, facultando a capacidade de avaliar quais os problemas mais importantes.

- Os problemas de qualidade aparecem sob a forma de perda;
- Esta perda deve-se a um número reduzido de tipos de defeitos, que podem ser atribuídos a um ínfimo número de causas;
- Se as causas dos poucos problemas vitais forem identificadas, podemos eliminar a quase totalidade das perdas, concentrando-nos nestas causas particulares.

- **Diagrama causa-efeito:** também conhecido como diagrama de espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa, nome do seu criador, trata-se de uma representação gráfica que reporta, de forma simples, a cadeia de causas e efeitos que podem ser atribuídas a um problema.

- É utilizado para revelar fatores/causas que contribuem para alcançar uma dada meta ou objetivo;

- Após essa identificação, caso surja algum problema no output final do processo poder-se-á investigar a sua causa, analisando de frente para trás todas as atividades constantes dos ramos do diagrama.

- **Histogramas:** esta ferramenta é uma representação gráfica dos dados de modo que a característica é subdividida em classes, ou células em que usualmente as suas abcissas representam um intervalo de classes e as coordenadas representam a frequência.

- São modos de visualização de conjuntos de dados, permitindo comparações entre duas ou mais características;

- A maior parte das vezes são utilizados para mostrar distribuições de frequências e são úteis no resumo e apresentação de dados e apreciação de medidas de tendência e dispersão;

- Os histogramas são utilizados para variáveis numéricas contínuas e são uma forma gráfica de apresentar distribuições de frequências.

- **Folhas de verificação:** tem como principal objetivo a fácil recolha de dados que vão ocorrendo ao longo de um processo, permitindo a visualização de acontecimentos de forma imediata, possibilitando ajustes para diminuir os erros.

- São utilizadas para o registo dos requisitos e prioridades dos clientes, focando a atenção nos elementos que são mais procurados ou apreciados por estes;

- São usadas para visualizar a ocorrência de itens defeituosos;

- A forma mais simples assumida pela folha de verificação é a folha de contagem que serve para calcular o número de ocorrências de uma lista de situações, isto é, as suas frequências absolutas.

- **Diagrama de dispersão:** é um gráfico onde são representadas duas variáveis, com o intuito de identificar a tendência das mesmas. O diagrama de dispersão visa verificar se as variáveis atuam conjuntamente ou, se pelo contrário são completamente autónomas.

São utilizados para determinar visualmente se existe uma relação entre duas variáveis: uma dependente e outra independente;

- Esta ferramenta lida com fenómenos de associação que não são necessariamente de causa/efeito. Este grau de associação pode ser medido pelo coeficiente de correlação, que pode ter valores no intervalo [-1;1].

- **Fluxogramas:** um tipo de diagrama que pode ser utilizado com a funcionalidade de representação esquemática de processos, facilitando a transmissão de informação entre os elementos que o constituem.

- Consiste numa técnica utilizada para registar uma série de acontecimentos e atividades, fases e decisões, sob uma forma que possa ser facilmente compreendida e comunicada a todos;

- É bastante útil na visualização dos processos e para salientar onde se torna necessário introduzir melhorias.

- **Cartas de controlo:** foram desenvolvidas com o objetivo de verificar se um processo se encontra dentro dos limites de especificação.

- Têm como objetivo verificar o estado de controlo estatístico dos processos: sob controlo ou fora de controlo;

- Esses limites são definidos a partir de dados colhidos do próprio processo, que fornecem um valor central médio (linha central) à volta do qual se devem distribuir aleatoriamente as observações feitas após a definição dos limites;

- Se essa variação ocorrer dentro dos limites, diz-se que o processo está sob controlo. Por outro lado, se as observações estiverem para além dos limites definidos, diz-se que o processo está fora de controlo.

Estas ferramentas são conhecidas pela sua simplicidade, sendo facilmente aplicadas por todos os colaboradores e são instrumentos gráficos, o que permite uma rápida observação dos acontecimentos (Duret & Pillet, 2009).



## **1.7 Considerações Finais**

Conforme salientam Pinto & Soares (2018), pode concluir-se que são diversos os benefícios que podem ser apontados aos SGQ: apresentam a definição, para toda a estrutura, das prioridades de atuação, permitindo identificar as áreas mais sensíveis para o bom desempenho global, simplificando os circuitos e eliminando as tarefas supérfluas e repetitivas, permitindo definir, de forma clara, as responsabilidades e a autoridade, aumentando a motivação dos colaboradores, diminuindo o número de erros e, por consequência, o valor das perdas, existindo uma melhoria da imagem e do reconhecimento público.

O SGQ pode, deste modo, ajudar a organização a definir, implementar, manter e melhorar estratégias proactivas para identificar e resolver os problemas de qualidade antes que estes originem perdas ou reclamações (Pinto & Soares, 2018). Um SGQ pretende através do envolvimento de toda a organização satisfazer as necessidades e expectativas do cliente com custos mínimos para a organização, tornando a qualidade dos produtos/serviços competitiva e lucrativa.

## Capítulo 2

---

### Certificação Sistemas de Gestão da Qualidade

#### 2.1 Enquadramento

De acordo com Pinto & Soares (2018) a agitada competição entre organizações mais concretamente, entre os diversos produtos e/ou serviços, potenciada pelo desafio da crescente globalização da economia, relança e acentua a necessidade de satisfazer os requisitos dos clientes.

Neste contexto, as organizações que tiverem ao seu dispor um sistema de gestão da qualidade vão ganhar vantagem em relação aos seus concorrentes com níveis de produtividade mais elevados.

A adoção do sistema de gestão da qualidade trata-se de uma decisão estratégica para ajudar as organizações a melhorarem o seu desempenho global, proporcionando uma base sólida para o desenvolvimento sustentável (APCER, 2015).

O SGQ, na série de normas ISO 9000, visa auxiliar a organização a evidenciar a sua capacidade de fornecer produtos e serviços que vão ao encontro dos requisitos exigidos por lei e dos clientes, para melhorar a satisfação dos mesmos e para obter a melhoria contínua (IPQ, 2015a).

Segundo IPQ (2015 a) e IPQ, (2015 b) a decisão de adotar um SGQ é uma decisão estratégica, serve um propósito específico com vista à obtenção de resultados. O objetivo principal centra-se sempre na angariação de um grau de qualidade superior ao que existe antes da implementação do sistema, mas de forma geral podem ser identificados diversos objetivos que levam à implementação de um SGQ.

Para Pinto & Soares (2018), os principais objetivos da implementação de um SGQ numa organização são os seguintes:

- Melhorar o desempenho da organização;

- Aumentar o grau de satisfação dos clientes;
- Melhorar a eficácia dos processos.

Segundo a norma IPQ (2015 b), são quatro os benefícios potenciais da adoção de um SGQ:

- A aptidão para fornecer de forma consistente produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;
- Facilitar oportunidades para aumentar a satisfação do cliente;
- Tratar riscos e oportunidades associados ao seu contexto e objetivos;
- A aptidão para demonstrar a conformidade com requisitos especificados do sistema de gestão da qualidade.

## **2.2 Evolução da NP EN ISO 9001:2015**

ISO significa *International Organization for Standardization*, ou seja, Organização Internacional de Padronização, ou Normalização, e deriva do grego isos, que significa igual ou igualdade. É uma organização não-governamental com sede em Genebra, na Suíça, sendo considerada a maior organização criadora de normalizações internacionais.

Esta organização tem em vista o desenvolvimento das empresas, apostando na idealização de normas que se apresentam como referências para implementar os sistemas de gestão da qualidade.

Em 1947, foi fundada a *International Organization for Standardization* (ISO), que desde então tem como objetivo a conciliação das normas industriais de diversos países, de forma a facilitar as transações entre os mesmos sendo a maior organização internacional a publicar e divulgar normas. Com o objetivo de padronizar e apoiar as instituições na implementação e operacionalização de SGQ eficazes e sólidos, desenvolveu a família de normas ISO 9000.

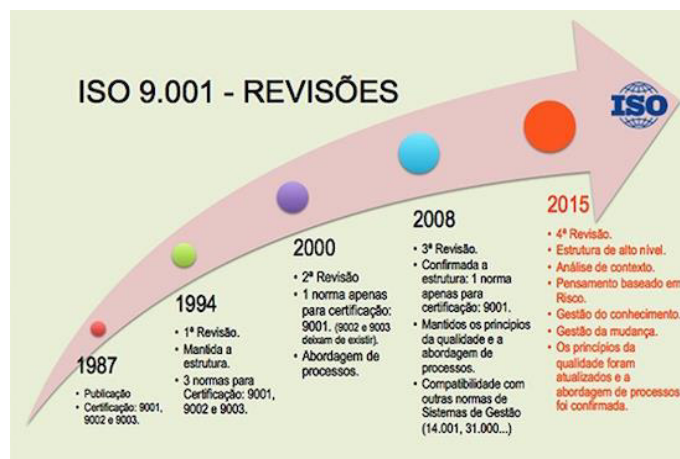
A tabela 2 indica as principais normas ISO 9000.

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>ISO 9000:2015.</b>   | Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e vocabulário.                              |
| <b>ISO 9001:2015</b>    | Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos.   |
| <b>ISO/TS 9002:2016</b> | Sistema de Gestão da Qualidade - Diretrizes para aplicar a ISO 9001:2015.                 |
| <b>ISO 9004:2018</b>    | Gestão do sucesso sustentado de uma organização – Uma abordagem da gestão pela qualidade. |

**Tabela 2 - Principais normas da ISO 9000**  
Fonte: Adaptado da NP EN ISO 9001:2015

A NP EN ISO 9001 (IPQ (2015b)) vai ser objeto deste trabalho, pois é a norma que especifica os requisitos que devem ser cumpridos no âmbito da implementação de um SGQ. Esta norma foca-se na eficácia de um SGQ que vá ao encontro dos requisitos do cliente e no pensamento baseado no risco.

Desenvolvida em 1987, desde então passou por quatro revisões, a primeira em 1994, seguindo-se em 2000, depois em 2008, e a mais recente em 2015, dando assim designação à norma NP EN ISO 9001:2015, (IPQ (2015b)) conforme podemos visualizar na figura 6.



**Figura 6 - Revisões ISO 9001**  
Fonte: Extraído da ISO 9001:2015

## 2.3 Requisitos do SGQ segundo NP EN ISO 9001:2015

Apoiada nos princípios de gestão da qualidade estabelecidos e na experiência acumulada pelo comité da ISO, responsável pela revisão do sistema, a norma NP EN ISO 9001:2015 (APCER, 2015) foi reestruturada com base no Anexo SL e será aplicada gradualmente a todas as normas do sistema de gestão ISO.

A NP EN ISO 9001:2015 (IPQ (2015b)), tem a seguinte estrutura:

- 1 - Objetivos e campo de aplicação
- 2 - Referências normativas
- 3 - Termos e definições
- 4 - Contexto da organização
- 5 - Liderança
- 6 - Planeamento
- 7 - Suporte
- 8 - Operacionalização
- 9 - Avaliação de desempenho
- 10 – Melhoria.

Nas três primeiras cláusulas apresentadas está implícita a obtenção dos resultados ambicionados pela organização, após a aplicação da norma no SGQ.

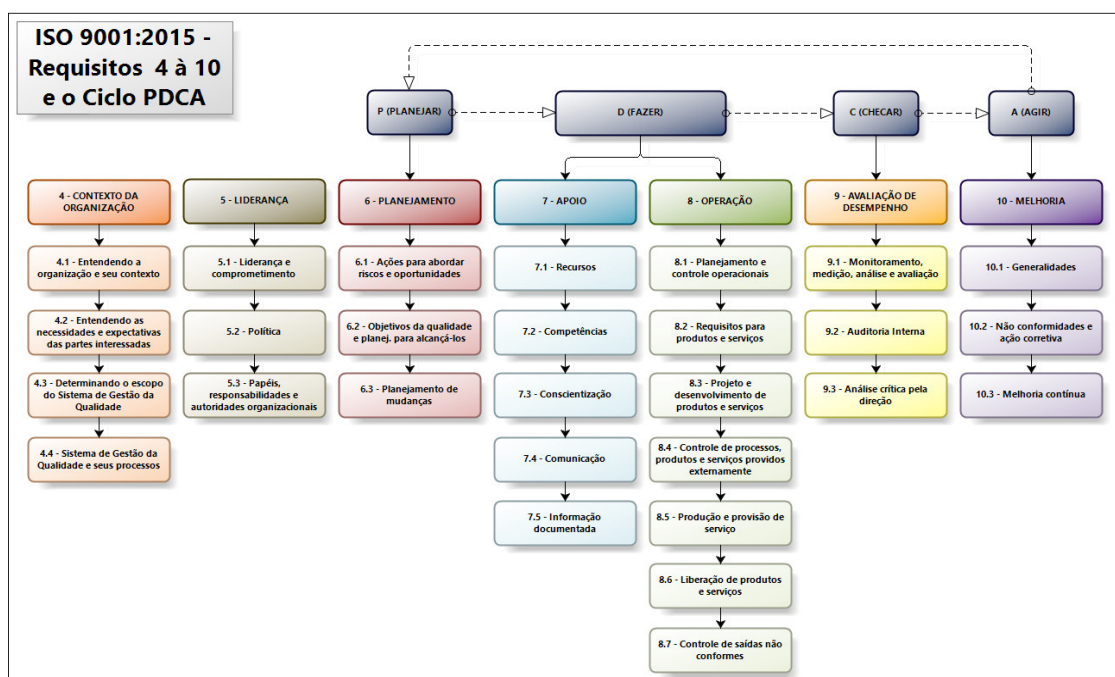
Assim, as três primeiras cláusulas, “objetivos e campo de aplicação”, “referências normativas” e “termos e definições”, consistem na capacidade de fornecer, consistentemente, produtos e serviços conforme os requisitos legais e do cliente. Deste modo, a organização satisfaz as necessidades e expetativas dos clientes, através de processos de melhoria contínua, e proporciona detalhes das normas de referência ou publicações pertinentes, assim como os termos e definições presentes na NP EN ISO 9001:2015 (IPQ (2015b)).

As informações de entrada para definição e planeamento do SGQ são as seguintes:

- A realidade da organização e o seu contexto;
- Quais os requisitos dos clientes;
- Quais as necessidades e expetativas de outras partes interessadas.

Os processos dos números 6, 7, 8, 9 e 10 formam um ciclo PDCA de melhoria, mas não podemos esquecer que todos os processos estão dependentes da liderança, exposta no número 5 da NP EN ISO 9001:2015 (IPQ (2015b)).

Os resultados do sistema da qualidade correspondem à satisfação dos clientes relativamente aos produtos e serviços. A relação entre os requisitos ou processos de gestão pode ser observado na figura 7.



**Figura 7 - Requisitos ISO 9001:2015**  
Fonte: Extraído da ISO 9001:2015

## 2.4 Certificação

A certificação ISO 9001 é considerada uma estratégia apropriada e eficaz para a implementação de um SGQ, conseqüentemente as empresas apresentam melhores indicadores financeiros do que as empresas que não possuem esta certificação. Sampaio (2011), define a ISO 9001 como a adequação de processos e procedimentos operacionais, formação, auditoria interna e procedimentos de ação corretiva.

Para além de exigirem procedimentos que melhoram os processos existentes, nos seus estudos concluíram que as organizações certificadas possuíam um volume de vendas superior em 9%, mais emprego em 10% e melhores salários em 7% do que as organizações não certificadas. Mas quais os reais benefícios de implementação de um SGQ baseado na ISO 9001 Tal como Furtado (2003) vários autores também distinguiram benefícios internos e externos da implementação da ISO 9001 (Zaramdini, 2007). Os benefícios são apresentados na tabela 3

| <b>Benefícios Internos</b>                     | <b>Benefícios Externos</b>   |
|--|--|
| Melhoria da qualidade dos produtos e serviços; | Expansão para mercados internacionais                              |
| Diminuição de ocorrências e de reclamações;    | Reforço do marketing   |
| Diminuição de custos internos;                 | Maior vantagem competitiva   |
| Diminuição de tarefas sem valor acrescentado;  | Aumento de satisfação do cliente e menos auditorias da parte deste |
| Melhoria na qualidade de trabalho              | Melhor imagem de mercado   |

**Tabela 3 - Benefícios internos e externos da ISO 9001**

**Fonte: Adaptado da NP EN ISO 9001:2015**

A implementação da norma ISO 9001 nem sempre é um processo fácil, existem vários fatores que contribuem para tal situação, nomeadamente a falta de compromisso da gestão de topo, a resistência dos funcionários, falta de recursos financeiros e humanos, formação insuficiente sobre programas de qualidade, entre outros (Al-Najjar & Jawad, 2011).

Acresce a todos estes fatores a gestão ineficaz de projetos de implementação da ISO 9001 Segundo Ingason (2015), as organizações que não utilizaram a gestão de projetos e se basearam numa implementação apenas com comunicação regular, demoraram mais tempo do que o previsto.

As organizações que utilizaram ferramentas de gestão de projetos padrão como reuniões iniciais, âmbito, avaliação da qualidade, definição de equipa de execução, etapas do projeto, definição de prazos, conseguiram certificar a organização cumprindo com os prazos planeados.

A falta de uma metodologia também impede uma certificação bem-sucedida (Chen, Anchecta, Lee, & Dahlgaard, 2016). Apesar de não existir uma forma standard de implementar a ISO 9001, vários autores definiram e propuseram etapas conceptuais, baseados em casos de projetos de certificação bem executados.

## **2.5 Considerações Finais**

Com a adoção de um sistema de gestão de qualidade, qualquer um dos pontos fulcrais no processo de implementação de um SGQ é a envolvência, cooperação e definição de objetivos e tarefas de todos os colaboradores dentro de uma organização, só assim estarão todos a contribuir para o melhor desempenho da implementação.

O desenvolvimento e implementação de um SGQ proporciona à organização uma abordagem sistemática de todas as atividades que são entrantes para a prestação do serviço final, permite que sejam identificadas atividades que não trazem valor acrescentado, melhorar os processos, melhorar continuamente a organização, reduzir as ineficiências e os custos e, por último, mas não menos importante, aliás, muitas vezes identificado como principal objetivo deste tipo de implementação, preservar e aumentar a satisfação dos clientes e colaboradores da organização, aumentando a competitividade de forma eficaz e eficiente.

## **PARTE II - ANÁLISE EMPÍRICA**



## **Metodologias de Estudo**

### **3.1 Enquadramento**

A metodologia assentou numa pesquisa bibliográfica de autores consagrados no domínio da Gestão, com especial enfoque no domínio da Qualidade. Aplicou-se a metodologia adequada a um projeto de estudo de caso, com obtenção de dados da empresa. O recurso à análise foi bastante importante, o que permitiu, ao longo do projeto, o conhecimento das diversas áreas, desde a produção, armazenamento, expedição.

A questão de partida foi a de compreender em que medida o processo de qualidade a implementar se adequa aos objetivos da organização, tratou-se de procurar perceber e avaliar em que medida a dinâmica do processo de gestão de qualidade afetará o desempenho da empresa. Numa empresa produtora de um output tangível, a qualidade é um elemento fundamental como indicador da capacidade de produção em obediência à filosofia da empresa.

### **3.2 Apresentação da Empresa**

A empresa em nome individual foi fundada em 2012 com designação social de “Ambrósio Miguel Rainha Venera”- AMRV, com localização no distrito de Bragança, Concelho de Freixo de Espada a Cinta na zona de Lagoaça, com uma área de cerca de 70 hectares de plantação em modo de produção biológica, é constituída por 4 trabalhadores. O âmbito da empresa é produção de frutos secos, com o CAE 1251 e o propósito desta organização é a produção de frutos de casca rija, predominantemente amêndoa.

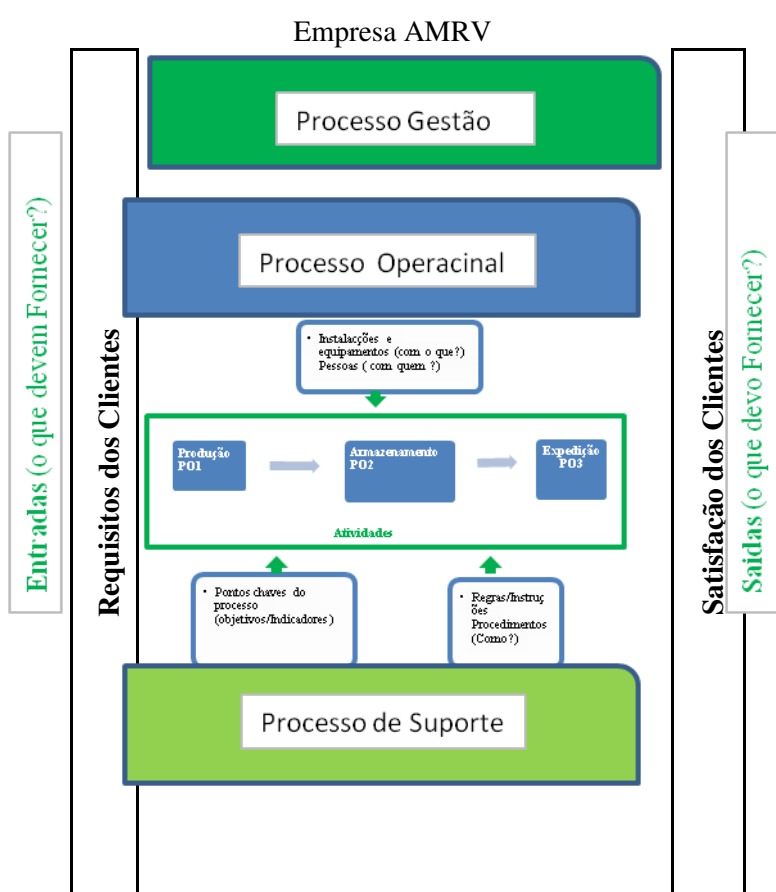
### **3.3 Metodologia do trabalho**

De acordo com a revisão de literatura apresentada, foi desenvolvido um modelo concetual, que integra as principais fases propostas. O objetivo da metodologia era essencialmente integrar etapas sequenciais relacionadas com:

- A reflexão sobre o método mais apropriado de implementação de um SGQ;
- Ferramentas de gestão de projetos;
- Desenvolver uma cultura vocacionada para a qualidade;
- Avaliar o estado atual da organização, e desenvolver um conjunto de ações, baseado no referencial, para potencializar a sua agilização;

- Delinear o SGQ com base nos requisitos da ISO 9001:2015, com o auxílio de ferramentas de qualidade;
- Potenciar mecanismos de avaliação e revisão, de forma a identificar áreas de melhoria;
- Demonstrar o compromisso da organização com a qualidade e a satisfação por parte dos seus clientes.

Podemos observar na figura 8 o processo produtivo da empresa em estudo. Para todas as fases do processo, a empresa possui os recursos necessários às atividades que se propõem fazer, com equipamentos, materiais e meios humanos.



**Figura 8 – Mapa de Processos**  
Fonte: Elaboração Própria

### **3.4 Considerações Finais**

Através da metodologia obtém-se o conhecimento e através do método chega-se ao conhecimento científico.

Podemos, então, concluir que os princípios do SGQ abordados anteriormente, têm uma forte ligação com os requisitos de gestão, particularmente com a liderança e o envolvimento de todos no SGQ.

Os princípios do foco no cliente, abordagem por processo e gestão de relacionamento devem estar presentes nos requisitos de planeamento e operacionalização, assim como os princípios de melhoria e decisão baseada em evidências se enquadram nos requisitos de avaliação e melhoria, mas também se podem incluir no requisito da operacionalização.

Quanto mais requisitos fizerem parte da cultura de uma organização, mais eficaz será a implementação de um sistema de gestão de qualidade (Carpinetti, 2016).

## **Implementação do SGQ segundo a NP EN ISO 9001:2015**

### **4.1 Objetivo e campo de Aplicação**

Esta norma especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade, sendo aplicada á empresa AMRV uma vez que organização necessita de demonstrar a sua aptidão para, de forma consistente, fornecer produtos que satisfaçam tanto os requisitos do cliente como as exigências regulamentares aplicáveis, visando o aumento da satisfação do cliente através da aplicação eficaz dum SGQ, incluindo processos para a melhoria do sistema e para a garantia da conformidade.

Para que esta implementação seja possível tem que existir envolvimento total da gerência e de todos os colaboradores. A participação de cooperação de todos os envolvidos é fundamental, uma vez que para a implementação de um SGQ é essencial um profundo conhecimento da empresa e de toda a sua atividade.

Para a implementação do SGQ foi necessário definir um conjunto de ações e procedimentos a desenvolver, tendo incidido nos seguintes:

- Planeamento Anual para implementação do SGQ;
- Definição de Missão, Visão e Valores, bem como a política de qualidade;
- Adoção de uma metodologia de abordagem por processos, tendo como base a NP EN ISO 9001:2015 (APCER, 2015);
- Elaboração de Manual de Qualidade, Manual de acolhimentos, definição de funções bem como plano de comunicação;
- Elaboração de documentação adequada á atividade da empresa, procedimentos, instruções, impressos e registos.

A Documentação do SGQ está estruturada da seguinte forma hierárquica;

#### **Primeiro Nível**

- ✓ **Manual de Qualidade** - não sendo obrigatório nesta versão da norma, considera-se um documento importante para estabelecer as diretrizes do sistema de acordo com as políticas e objetivos da qualidade, cumprindo com os requisitos da norma. NP EN ISO 9001:2015 (IPQ (2015b)).

- ✓ **Manual de Acolhimento** - permite a apresentação da empresa aos colaboradores antes da sua entrada, permite que seja apresentada a empresa as atividades desenvolvidas e os aspetos organizacionais da mesma;
- ✓ **Manual de funções** - possibilita a apresentação aos colaboradores das características inerentes a cada função, que cada um, irá desempenhar;

### **Segundo Nível**

- ✓ **Procedimentos documentados** – definem um conjunto de atividades e descrevem de forma documentada cada processo, são exigidos pela norma (IPQ, 2015a) de forma a assegurar a efetiva implementação do SGQ;

### **Terceiro Nível**

- ✓ **Instruções de trabalho** – descrevem pormenorizadamente como se realizam as várias atividades, tarefas e etapas necessárias ao bom funcionamento da organização;

### **Quarto Nível**

- ✓ **Modelos, impressos, registos** – documentos essenciais que servem de base documentada.

Por forma a evidenciar o cumprimento normativo para a implementação do SGQ na AMR, foram criados trinta e dois documentos, divididos em quatro tipos de processos, sendo eles a Gestão, Suporte, Operacional e Avaliação de desempenho, em cada um dos tipos de processo foram elaborados vários apêndices, conforme abaixo se descremina.

A Gestão engloba 10 apêndices sendo eles:

**APÊNDICE 1** - Manual de Qualidade

**APÊNDICE 2** - Plano de Comunicação

**APÊNDICE 3** - Planeamento Anual

**APÊNDICE 4** - Procedimento de documentação SGQ

**APÊNDICE 5** - Comunicação Interna

**APÊNDICE 6** - Modelo Ata de Reunião

**APÊNDICE 7** - Plano de Auditoria Interna

**APÊNDICE 8** - Relatório de Auditoria Interna

**APÊNDICE 9** - Registo de Não Conformidade

**APÊNDICE 10** - Relatório de Não Conformidades

O Suporte engloba 13 apêndices sendo eles:

**APÊNDICE 11** - Manual de Funções

**APÊNDICE 12** - Manual de Acolhimento

**APÊNDICE 13** - Registo de Ocorrência Informática

**APÊNDICE 14** - Registo de Manutenção

**APÊNDICE 15** - Ficha de Identificação de Colaborador

**APÊNDICE 16** - Ficha de Funções

**APÊNDICE 17** - Registo de Tempos de Trabalho

**APÊNDICE 18** - Registo de Ausências

**APÊNDICE 19** - Registo Controlo de documentação

**APÊNDICE 20** - Registo de Formação / Sensibilização

**APÊNDICE 21** - Plano Anual de Formação

**APÊNDICE 22** - Avaliação da Formação

**APÊNDICE 23** - Avaliação do colaborador

**APÊNDICE 24** - Registo de Assinaturas/Rubricas

A Operacionalização engloba 5 apêndices sendo eles:

**APÊNDICE 25** - Planeamento de Trabalhos Semanal

**APÊNDICE 26** - Registo de Produção

**APÊNDICE 27** - Verificação de Conformidade produto

**APÊNDICE 28** - Registo armazenamento

**APÊNDICE 29** – Registo Expedição

A avaliação de desempenho engloba 3 apêndices:

**APÊNDICE 30** – Modelo Sugestões de Melhoria

**APÊNDICE 31** - Modelo Avaliação e Satisfação Clientes

**APÊNDICE 32** – Registo de Reclamação do Cliente

Na seguinte tabela podemos controlar todos os documentos elaborados, as respetivas referências a sua designação, o processo a que dizem respeito, o número da revisão a data de aprovação do documento e o apêndice onde o mesmo se encontra arquivado.

| AMRV                           | Referência Documento | Designação Documento                   | Processo            | Nº Revisão | Data de aprovação | Apêndice nº |
|--------------------------------|----------------------|--|---------------------|------------|-------------------|-------------|
| <b>Gestão</b>                  | MQ-01                | Manual da Qualidade                    | Gestão Sistema      |            |                   | 1           |
|                                | PC-01                | Plano de Comunicação                   | Gestão Sistema      |            |                   | 2           |
|                                | PLA-01               | Planeamento Anual                      | Produção/Gestão     |            |                   | 3           |
|                                | PT-01                | Procedimento de documentação SGQ       | Gestão Sistema      |            |                   | 4           |
|                                | Mod-Q-01             | Comunicação Interna                    | Gestão Sistema      |            |                   | 5           |
|                                | Mod-Q-02             | Modelo Ata de Reunião                  | Gestão Sistema      |            |                   | 6           |
|                                | Mod-Q-03             | Plano de Auditoria Interna             | Gestão Sistema      |            |                   | 7           |
|                                | Mod-Q-04             | Relatório de Auditoria Interna         | Gestão Sistema      |            |                   | 8           |
|                                | Mod-Q-05             | Registo de Não Conformidade            | Gestão Sistema      |            |                   | 9           |
|                                | Mod-Q-06             | Relatório de Não Conformidades         | Gestão Sistema      |            |                   | 10          |
| <b>Suporte</b>                 | MF-01                | Manual de Funções                      | Recurso Humanos     |            |                   | 11          |
|                                | MA-01                | Manual de Acolhimento                  | Recurso Humanos     |            |                   | 12          |
|                                | Mod-I-01             | Registo de Ocorrência Informática      | Informática         |            |                   | 13          |
|                                | Mod-M-01             | Registo de Manutenção                  | Manutenção          |            |                   | 14          |
|                                | Mod-Rh-01            | Ficha de Identificação de Colaborador  | Recurso Humanos     |            |                   | 15          |
|                                | Mod-Rh-02            | Ficha de Funções                       | Recurso Humanos     |            |                   | 16          |
|                                | Mod-Rh-03            | Registo de Tempos de Trabalho          | Recurso Humanos     |            |                   | 17          |
|                                | Mod-Rh-04            | Registo de Ausências                   | Recurso Humanos     |            |                   | 18          |
|                                | Mod-Rh-05            | Registo Controlo de documentação       | Recurso Humanos     |            |                   | 19          |
|                                | Mod-Rh-06            | Registo de Formação / Sensibilização   | Recurso Humanos     |            |                   | 20          |
|                                | Mod-Rh-07            | Plano Anual de Formação                | Recurso Humanos     |            |                   | 21          |
|                                | Mod-Rh-08            | Avaliação da Formação                  | Recurso Humanos     |            |                   | 22          |
|                                | Mod-Rh-09            | Avaliação do colaborador               | Recurso Humanos     |            |                   | 23          |
|                                | Mod-Rh-10            | Registo de Assinaturas/Rubricas        | Recurso Humanos     |            |                   | 24          |
| <b>Operacional</b>             | Mod-Prod-01          | Planeamento de Trabalhos Semanal       | Produção            |            |                   | 25          |
|                                | Mod-Prod-02          | Registo de Produção                    | Produção            |            |                   | 26          |
|                                | Mod-Prod-03          | Verificação de Conformidade produto    | Produção            |            |                   | 27          |
|                                | Mod-Arm-01           | Registo armazenamento                  | Armazenamento       |            |                   | 28          |
|                                | Mod-Exp-01           | Registo Expedição                      | Expedição           |            |                   | 29          |
| <b>Avaliação de desempenho</b> | Mod-Sm-01            | Modelo Sugestões de Melhoria           | Avaliação Qualidade |            |                   | 30          |
|                                | Mod-Sm-02            | Modelo Avaliação e Satisfação Clientes | Avaliação Qualidade |            |                   | 31          |
|                                | Mod-Sm-03            | Registo de Reclamação do Cliente       | Avaliação Qualidade |            |                   | 32          |

**Tabela 4 - Listagem de Documentação SGQ**

Fonte: Elaboração Própria

## **4.2 Termos e definições**

Para os fins da presente norma, aplicam-se os termos e definições que nele constam, os seguintes documentos constituem, total ou parcialmente, referências normativas deste documento e são indispensáveis para a sua aplicação, seguindo concretamente a NP EN ISO 9001:2015 (APCER, 2015).

## **4.3 Contexto da Organização**

Nesta parte do trabalho foca-se na caracterização da organização, AMRV, onde se desenvolveu o projeto apresentado. Este tema está estruturado nos seguintes subtemas: caracterização da empresa, produtos, estrutura organizacional, missão, visão, valores, política e clientes.

### **4.3.1 Caracterização da Empresa Ambrósio Miguel Rainha Venera-AMRV**

A empresa AMRV tinha na sua base produção de azeitona para conserva e produção de azeite, posteriormente em 2012 fez-se a sua constituição jurídica, empresário em nome individual, tendo como o principal CAE a cultura de frutos de casca Rija. Presentemente conta com cerca de 70 hectares no total, produzindo tudo em modo biológico, conta com 10 hectares a produzir em pleno a nível de olival e cerca de 35 hectares de amendoal, a restante área encontram-se plantada, mas ainda não se encontra em produção.

Na tabela seguinte podemos observar alguns dados da empresa.

|  |  |
|--|--|
| <b>Designação Social</b>                     | <b>Ambrósio Miguel Rainha Venera</b>         |
| <b>Ano de Constituição</b>                   | <b>2012</b>                                  |
| <b>Sede social</b>                           | <b>Lagoaça</b>                               |
| <b>Classificação de atividade Económica-</b> | <b>1251, Cultura de Frutos de Casca Rija</b> |
| <b>Nº de trabalhadores</b>                   | <b>4</b>                                     |

*Tabela 5 - Dados da Empresa*  
**Fonte:** Elaboração Própria

### **4.3.2 Estrutura organizacional**

Ao nível da estrutura organizacional da empresa, esta é representada pela figura 9 o organograma da empresa, sendo constituída pelo gerente Ambrósio Venera que transmite o trabalho e responsabilidades diretamente, ao técnico de qualidade ambiente e segurança, bem como ao um trabalhador diferenciado e ao trabalhador indiferenciado.



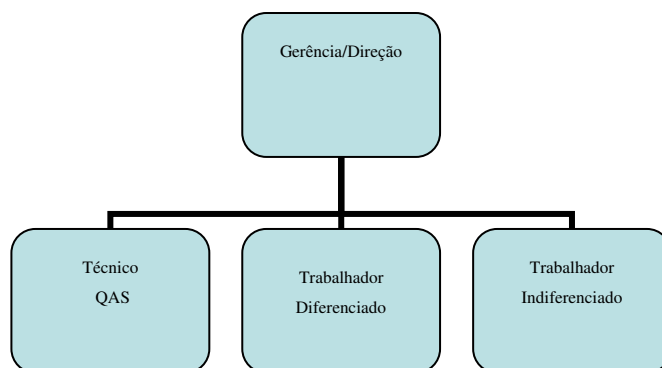


Figura 9 - Organograma

Fonte: Elaboração Própria

### 4.3.3 Localização

A empresa localiza-se no distrito de Bragança, Concelho de Freixo de Espada a Cinta, em Lagoaça, em pleno Parque Natural do Douro Internacional.

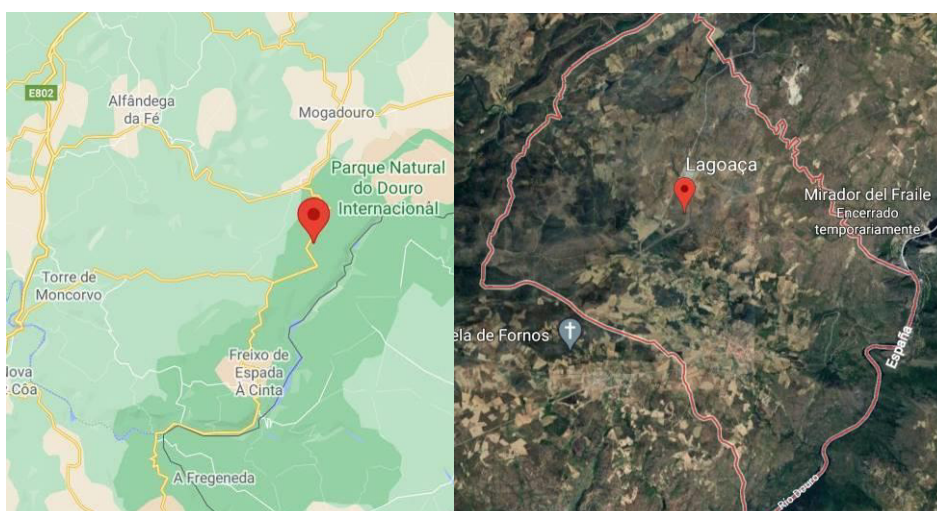


Figura 10 - Localização

Fonte: Google Maps (Google, 2021)

### 4.3.4 Missão, Visão, Valores.

A **Missão** da AMRV é produzir amêndoas de qualidade, superando sempre os requisitos dos clientes.

A **Visão** da AMRV é ser empresa de referência e reconhecida como a melhor opção para os clientes comprarem as suas amêndoas, sendo reconhecida pela sua excelência no mercado.

Os **Valores** da AMRV são competência, integridade, respeito, honestidade, conservando o bom relacionamento com clientes, colaboradores e fornecedores baseado na confiança entre as partes.

### **4.3.5 Política de Qualidade**

Uma política é um sistema de princípios definidos para orientar decisões que levarão a alcançar resultados mensuráveis, ou seja é uma declaração formal do que é a qualidade para a empresa. A política da qualidade é um compromisso que a empresa declara para suas partes interessadas, sintetizando-se nos seguintes princípios:

- ✓ Assegurar o cumprimento da legislação, regulamentação e requisitos em vigor aplicáveis a sua atividade;
- ✓ Assegurar que são sistematicamente tidos em consideração os aspetos relevantes da qualidade;
- ✓ Desenvolver e manter o sistema de gestão da qualidade, estabelecer princípio da melhoria contínua;
- ✓ Avaliar ciclicamente os resultados obtidos tendo em vista a melhoria da eficácia do sistema, introduzindo, sempre que considere oportuno, as ações corretivas e de melhoria necessárias;
- ✓ Minimizar os impactes ambientais decorrentes das suas atividades, promovendo a utilização racional dos recursos naturais, a prevenção da poluição e o uso das energias renováveis;
- ✓ Proporcionar condições de trabalho seguras e saudáveis de forma a prevenir, por todos os meios ao seu alcance, a ocorrência de acidentes;
- ✓ Eliminar perigos e reduzir riscos para os seus trabalhadores, minimizando as suas consequências com medidas de proteção coletivas e/ou individuais;
- ✓ Assegurar a consulta e participação dos trabalhadores e estimulando a proatividade, responsabilidade e espírito de equipa.
- ✓ Promover o desenvolvimento profissional dos seus trabalhadores, garantindo a adequação e desenvolvimento das suas competências para as funções que desempenham;

- ✓ Promover, quer internamente quer em parceria com outras entidades, a investigação, o desenvolvimento e a inovação, dos processos e da comunicação;
- ✓ Aperfeiçoar os mecanismos de relacionamento com as partes interessadas para, com base num melhor conhecimento das suas necessidades e expectativas, melhorar o desempenho e o grau de satisfação dos seus trabalhadores e outras partes interessadas;
- ✓ Envolver, no respeito pelos princípios e compromissos anteriormente referidos, todos os trabalhadores, gestão e todas as partes interessadas;
- ✓ Assegurar que a política da qualidade é documentada e aprovada.

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

De forma a compreender a organização e o seu contexto, a organização deve determinar as questões externas e internas relevantes para o seu objetivo, para a sua orientação estratégica e deve identificar aquelas que afetam a sua capacidade para atingir os resultados pretendidos, através do SGQ.

Quanto às questões relacionadas com o ambiente externo, estas podem resultar de mudanças na política macroeconómica de índole internacional, nacional, regional ou local, mudanças tecnológicas, comerciais, culturais, sociais, legais e concorrenciais e ainda de mudanças no mercado alvo e quem nele compete.

Relativamente às questões internas, estas estão implícitas com os valores, a cultura, o conhecimento e o desempenho da organização.

O setor da amêndoa funciona como um todo. Os elos da fileira são componentes heterogéneas que incorporam diferentes atores (produtores, industriais, distribuidores...) com objetivos diversos, mas articulados. Estes elos são mutuamente permeáveis a mudanças externas (competitividade, alterações legislativas...), pelo que os impactos diferenciados sobre os mesmos nos dão respostas fragmentadas.

Não tendo a fileira controlo para responder globalmente aos impactos externos, apenas os elos mais fortes e com maior poder negocial estarão preparados para hostilizar os constrangimentos e aproveitar as potencialidades (Cabo & Matos, 2017).

Neste ponto, através da análise SWOT pretende-se fazer um diagnóstico estratégico do setor da amêndoa, tendo em conta a sua envolvente. Este diagnóstico acrescenta valor suplementar à análise, pretendendo preparar os agentes do setor para as decisões operacionais e estratégicas, e consiste em elaborar uma síntese das análises interna e externa.

Segundo Rodrigues (2017) a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa/setor é assim denominada análise SWOT.

Seguidamente apresenta-se uma breve síntese dos Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças verificados no setor da amêndoa.

#### **Pontos Fortes (S)**

1. Baixo grau de autossuficiência nacional;
2. Qualidade reconhecida do amendoal tradicional;
3. Elevada rentabilidade, quando comparada com outras culturas;
4. Novas tecnologias de regadio adaptado ao clima mediterrânico;
5. Produção compatível com as atuais condições sociodemográficas do meio rural;
6. Produto não perecível e versátil para agro-transformação;
7. Produto passível de aproveitamento turístico enquanto património cultural e ambiental.

#### **Pontos Fracos (W)**

1. Custos elevados de instalação por hectare;
2. Consumo de água para rega muito elevado;
3. Pouca experiência na adaptação das variedades às novas condições de regadio;
4. Baixa curva de experiência e fraca preparação dos produtores, no que toca aos novos métodos de produção e aos métodos de secagem do fruto
5. Baixa produtividade e rendibilidade dos amendoais tradicionais;
6. Baixa profissionalização da atividade;
7. Dificuldades de mecanização nos amendoais tradicionais e problemas sanitários.

### **Oportunidades (O)**

1. Aumento do consumo a nível mundial;
2. Setor com uma forte tradição regional, beneficiando assim da experiência acumulada ao nível de conhecimento técnico sobre a cultura;
3. Seca na Califórnia, que afetou mais de metade dos seus amendoais;
4. Reconhecimento como alimento saudável;
5. Existência de parcerias com entidades públicas e privadas (nacionais e estrangeiras), nomeadamente no domínio da investigação;
6. Apoios à instalação no âmbito do PDR2020;
7. Entrada de novos investidores com formação e experiência nos diversos elos da cadeia de valor.

### **Ameaças (T)**

1. A existência de muitas alternativas de frutos secos e sementes como chia, sésamo, bagas goji, entre outras;
2. Elevada elasticidade do consumo e do preço;
3. Degradação do valor comercial da amêndoa por desorganização das variedades nos amendoais tradicionais (variedades mal caracterizadas);
4. Atividade viveirista (notória falta de plantas para a procura existente e baixa qualidade do material vegetal);
5. Fraca cooperação dos agentes integrantes na fileira;
6. Reduzida dimensão económica dos produtores em termos individuais, e do setor nacional, em termos do mercado mundial da amêndoa;
7. Problemas de eficiência da fileira no elo da distribuição e concorrência de países produtores com preços mais competitivos;

Na tabela 6 podemos observar a análise SWOT

| Matriz SWOT   |   | Pontos Fracos                             |   |   |  |  |                                       | Pontos Fortes   |   |   |   |  |   |  |
|---------------|---|---|---|---|--|--|---------------------------------------|---|---|---|---|--|---|--|
|               |   | Custos elevados de instalação por hectare | Consumo de água para rega muito elevado | Pouca experiência na adaptação das variedades às novas condições de regadio | Novas tecnologias de regadio adaptado ao clima mediterrânico | Baixa produtividade e rentabilidade dos amendoais tradicionais | Baixa profissionalização da atividade | Difícil mecanização nos amendoais tradicionais e problemas sanitários | Baixo grau de autossuficiência nacional | Qualidade reconhecida do amendoal tradicional | Elevada rentabilidade, quando comparada com outras culturas | Novas tecnologias de regadio adaptado ao clima mediterrânico | Produção compatível com as atuais condições sociodemográficas do meio rural | Produto não perecível e versátil para agro-transformação |
| Ameaças       | A existência de muitas alternativas de frutos secos e sementes como chia, sésamo, bagas goji, entre outras                            | -   | -                                       | -   | -  | -  | -                                     | -   | -                                       | -   | -   | -  | -   | -  |
|               | Elevada elasticidade do consumo e do preço  | -   | -                                       | -   | -  | -  | -                                     | -   | -                                       | -   | -   | -  | -   | -  |
|               | Degradação do valor comercial da amêndoa por desorganização das variedades nos amendoais tradicionais (variedades mal caracterizadas) | -   | -                                       | -   | -  | -  | -                                     | -   | -                                       | -   | -   | -  | -   | -  |
|               | Atividade viveirista (notória falta de plantas para a procura existente e baixa qualidade do material vegetal)                        | -   | -                                       | -   | -  | -  | -                                     | -   | -                                       | -   | -   | -  | -   | -  |
|               | Fraca cooperação dos agentes integrantes na fileira   | -   | -                                       | -   | -  | -  | -                                     | -   | -                                       | -   | -   | -  | -   | -  |
|               | Reduzida dimensão económica dos produtores em termos individuais, e do setor nacional, em termos do mercado mundial da amêndoa        | -   | -                                       | -   | -  | -  | -                                     | -   | -                                       | -   | -   | -  | -   | -  |
|               | Problemas de eficiência da fileira no elo da distribuição e concorrência de países produtores com preços mais competitivos            | -   | -                                       | -   | -  | -  | -                                     | -   | -                                       | -   | -   | -  | -   | -  |
| Oportunidades | Aumento do consumo a nível mundial  | +   | +                                       | +   | +  | +  | +                                     | +   | +                                       | +   | +   | +  | +   | +  |
|               | Setor com uma forte tradição regional, beneficiando assim da experiência acumulada ao nível de conhecimento técnico sobre a cultura   | +   | +                                       | +   | +  | +  | +                                     | +   | +                                       | +   | +   | +  | +   | +  |
|               | Seca na Califórnia, que afetou mais de metade dos seus amendoais  | +   | +                                       | +   | +  | +  | +                                     | +   | +                                       | +   | +   | +  | +   | +  |
|               | Reconhecimento como alimento saudável   | +   | +                                       | +   | +  | +  | +                                     | +   | +                                       | +   | +   | +  | +   | +  |
|               | Existência de parcerias com entidades públicas e privadas (nacionais e estrangeiras), nomeadamente no domínio da investigação         | +   | +                                       | +   | +  | +  | +                                     | +   | +                                       | +   | +   | +  | +   | +  |
|               | Apoios à instalação no âmbito do PDR2020  | +   | +                                       | +   | +  | +  | +                                     | +   | +                                       | +   | +   | +  | +   | +  |
|               | Entrada de novos investidores com formação e experiência nos diversos elos da cadeia de valor.  | +   | +                                       | +   | +  | +  | +                                     | +   | +                                       | +   | +   | +  | +   | +  |

Tabela 6 - Análise SWOT

Fonte: Elaboração Própria

(-) Interação negativa: Risco potenciado ou oportunidade desperdiçada

(+) Interação positiva: Risco combatido ou aproveitamento de oportunidade

### 4.3.7 Compreender as necessidades e as expetativas das partes interessadas contexto

Relativamente às necessidades e expetativas das partes interessadas, podemos observar na tabela 7 quais as partes interessadas que são relevantes para o SGQ da empresa AMRV.

| <b>Partes Interessadas</b>                 | <b>Descrição</b>  |
|--|---|
| <b>Autoridades locais e regionais</b>      | Câmaras Municipais, Juntas de Freguesia, Organismos públicos  |
| <b>Entidades Reguladoras</b>               | Entidades administrativas independentes com funções de regulação e de promoção e defesa da concorrência respeitantes às atividades económicas dos setores privado, público, cooperativo e social.   |
| <b>Instituições financeiras</b>            | As Instituições financeiras providenciam serviços financeiros aos seus clientes e membros. Um dos serviços financeiros mais relevantes, é a intermediação financeira, quer possibilitando transações em mercados organizados, quer fazendo a ponte de encontro entre as necessidades de investimento e financiamentos nas organizações. |
| <b>Fornecedores / Produtores</b>           | Entidade que fornece à organização bens ou serviços para as atividades da organização.  |
| <b>Associação de produtores</b>            | As associações de produtores agrupam agricultores ou outros profissionais da área empenhados no desenvolvimento de atividades de âmbito agrícola, que contribuam para a satisfação das suas necessidades individuais sentidas por todos e ou de representação, defesa e promoção dos seus interesses.                                   |
| <b>As empresas prestadoras de serviços</b> | Empresas subcontratadas para a realização de trabalhos internos ou externos à organização.  |
| <b>Clientes</b>                            | Aquele que compra com regularidade numa empresa ou que tem uma relação contínua e estável com a mesma.  |
| <b>Consumidores</b>                        | Aquele que compra sem criar nenhum tipo de vínculo com a empresa.   |
| <b>Associação de Consumidores</b>          | Associação que atua na defesa e no fortalecimento dos direitos dos consumidores.  |
| <b>Família dos Trabalhadores</b>           | Indivíduos com laços de parentesco com os trabalhadores.  |
| <b>Média</b>                               | Conjunto dos meios de comunicação social.   |
| <b>ONG</b>                                 | Organizações Não Governamentais são todas as organizações, sem fins lucrativos, criadas por pessoas que trabalham voluntariamente em defesa de uma causa.   |
| <b>Sócio</b>                               | Aquele que se associa a outro ou outros para qualquer empresa de que se espera receber lucro.   |
| <b>Acionista</b>                           | Aquele que possui uma ou mais ações numa sociedade financeira ou comercial.   |
| <b>Colaboradores</b>                       | Trabalhadores com relação jurídica ou económica de subordinação e outros desempenhando funções ligadas às atividades da organização   |

**Tabela 7 - Partes Interessadas**  
**Fonte: Elaboração Própria**

A Organização deve monitorizar e rever a informação acerca destas partes interessadas e das exigências relevantes, por um lado, devido ao impacto da capacidade que a organização tem em responder aos requisitos que satisfaçam os clientes e, por outro lado, devido às imposições regulamentares aplicáveis.

### **4.3.8 Determinar o âmbito do SGQ**

A determinação do âmbito do SGQ, implica a indicação dos tipos de produtos e serviços abrangidos e a informação documentada deve ser mantida e disponibilizada. A empresa possui como âmbito a produção de frutos secos.

O âmbito do sistema pressupõe a delimitação e a aplicabilidade do SGQ e para o determinar, deve ter-se em conta:

- ✓ As questões externas e internas referidas;
- ✓ Os requisitos das partes interessadas abordadas;
- ✓ Os produtos e os serviços da organização.

Para a implementação do SGQ, a organização deve determinar os processos de gestão da qualidade, isto é, os requisitos da NP EN ISO 9001:2015 devem ser incorporados como processos de gestão, que requerem uma ou mais entradas, seguido do desenvolvimento de inúmeras atividades que geram uma ou mais saídas.

## **4.4 Liderança**

A gestão de topo deve demonstrar liderança e compromisso em relação ao SGQ, deve manter o foco no cliente deve estabelecer a política da qualidade, deve comunicar a mesma.

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

A Liderança divide-se em três partes:

- Liderança e compromisso;
- Política;
- Funções, Responsabilidades e autoridades organizacionais.

No que diz respeito à liderança e ao compromisso, é necessário que a gestão de topo assuma responsabilidade pela eficácia do SGQ. Assim sendo, é necessário tomar medidas para garantir que a política da qualidade e os objetivos estabelecidos são compatíveis com o contexto da organização e assegurar integração dos requisitos do SGQ nos processos de negócio.

É fulcral estimular a utilização da abordagem por processos e o pensamento baseado no risco, assegurando a disponibilização dos recursos necessários ao mesmo tempo que se transmite a importância de uma gestão da qualidade eficaz e em conformidade com os requisitos do SGQ.

A gestão de topo deve assegurar-se que o SGQ obtém os resultados pretendidos, através do comprometimento das pessoas e da promoção da melhoria.



A AMRV tem como missão assegurar a melhoria contínua da eficácia do mesmo através das seguintes ações:

- Comunicar a todos os níveis a importância do cumprimento, dos requisitos dos Clientes, dos requisitos legais aplicáveis, bem como, das exigências normativas;
- Assegurar que se determinam, compreendem e cumprem os requisitos quer do cliente quer de outras Partes Interessadas, se consideram os riscos e oportunidades que podem afetar a conformidade dos serviços e a capacidade de satisfação do cliente;
- Estabelecer uma Política e Objetivos adequados, compatíveis e coerentes com os propósitos da empresa;
- Integrar os requisitos do SGQ nos processos de negócio;
- Promover a utilização da abordagem por processos, o pensamento baseado no risco, a melhoria e o aumento da satisfação do cliente;
- Garantir a disponibilidade dos recursos necessários para o bom desempenho do SGQ;
- Assegurar que o SGQ atinge os resultados previstos;
- Desenvolver uma cultura interna que promova a melhoria contínua, através de soluções eficientes e de uma análise sistemática dos riscos e oportunidades determinantes na prestação de serviços;
- Comprometer, orientar e apoiar as pessoas envolvidas, para contribuírem para a eficácia da gestão da implementação do estabelecido no presente documento;
- Apoiar outras funções de gestão relevantes e demonstrar a sua liderança, na medida aplicável às respetivas áreas de responsabilidade.

Se os requisitos dos clientes e outras partes interessadas forem compreendidos de forma consistente e existir uma determinação clara dos riscos e oportunidades, a satisfação permanente do cliente é mantida. O sucesso destas medidas consegue-se através de uma boa definição, por parte da gestão de topo, das políticas da qualidade e da comunicação.

De acordo com Pires (2016), a política de qualidade deve ser entendida como o conjunto das grandes linhas de orientação estabelecidas pela direção de topo da organização para todos os processos do negócio relevantes para a qualidade.

No que diz respeito às funções, responsabilidades e autoridades organizacionais a gestão de topo, deverá assegurar-se que são atribuídas, responsabilidades e autoridades dentro da organização de modo a obter conformidade com os requisitos da norma, assegurar que dos

processos estão a resultar as saídas pretendidas, e obtendo conhecimento relativo ao desempenho do SGQ (Pires, 2016).

O essencial neste ponto é a definição clara da autoridade, nomeadamente o que as pessoas podem decidir autonomamente e das responsabilidades que cada um tem dependendo das atividades que têm de desempenhar.

A gestão de topo da AMRV deve definir a sua estrutura, funções, competências, responsabilidades e autoridade, conforme se detalha no organograma, sendo estas atribuídas e comunicadas previamente aos implicados.

Para além de ficar claro a nível da organização da empresa, o perfil e as responsabilidades associadas a cada função, esta atribuição visa também assegurar que todos os procedimentos inerentes são executados e que é feita a sua manutenção, nomeadamente o foco no cliente, para garantia de um desempenho eficaz dos processos, e integridade do Sistema quando se planeiam e implementam alterações.

Podemos observar na tabela 8 a definição das funções da AMRV.

| <i>Função</i>                    | <i>Requisitos</i>  | <i>Escolaridade</i> | <i>Formação Exigida</i>  | <i>Responsabilidade</i>  | <i>A quem Comunica</i> |
|----------------------------------|--|---------------------|--|--|------------------------|
| <b>Gestor/<br/>Administrados</b> | -Possuir experiência no setor agrícola;<br>-Possuir no mínimo 5 anos em função similar.                | Licenciatura        | Formação em liderança  | Gerir todo o processo produtivo e de suporte da empresa AMRV<br>Gerir os Recursos Humanos, | Administração          |
| <b>Técnico QAS</b>               | -CAP Formador;<br>- CAP TSHST;<br>Experiência mínima de 5  | Licenciatura        | Formação Qualidade   | Qualidade Ambiente e Segurança<br>Apoio na gestão dos Recursos Humanos,                    | Gestor                 |
| <b>Trabalhador Diferenciado</b>  | -Possuir carta de pesados<br>-Possuir carta de trator<br>-Experiência mínima em função 5 anos similar. | 12º Ano             | Formação condutor manobrador<br>Formação COTS<br>Formação Aplicação de Fitofármacos. | Cumprir o Sistema de Qualidade da empresa e executar o trabalho de acordo com regras       | Gestor                 |

| <i>Função</i>                     | <i>Requisitos</i>  | <i>Escolaridade</i> | <i>Formação Exigida</i> | <i>Responsabilidade</i>   | <i>A quem Comunica</i> |
|-----------------------------------|--|---------------------|-------------------------|---|------------------------|
| <b>Trabalhador Indiferenciado</b> | Trabalhar na área á pelo menos um ano em função similar. | Não aplicável       | Não Aplicável           | Cumprir o Sistema de Qualidade da empresa e executar o trabalho de acordo com regras mencionadas. | Gestor                 |

**Tabela 8 - Definição de Funções**

Fonte: Elaboração Própria

## 4.5 Planeamento

Ao planear um SGQ, a organização deve considerar as questões referidas e os requisitos mencionados e determinar os riscos e as oportunidades que devem ser tratados.

De acordo com (Pires, 2016) as atividades de planeamento têm normalmente como entradas, informações sobre os contextos internos e externos, que a organização deve saber compreender, as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes, os requisitos aplicáveis.

O planeamento deve ser dividido da seguinte forma:

- Ações para tratar riscos e oportunidades;
- Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir;
- Planeamento das alterações.

Podemos verificar o planeamento da empresa em estudo, na Tabela 9.

A organização deve, por isso, elaborar um planeamento, onde se definem as ações necessárias para lidar com o risco. De acordo com Pires (2016), a fase do planeamento esclarece o quê, quem, como e quando os riscos devem ser administrados, monitorizados e atualizados às questões de contexto, necessidades e expectativas relevantes das partes interessadas.

Os intervenientes nos processos devem ter presentes as ações pontuais, previamente definidas em planos estruturados, para mitigar os riscos de modo a prevenir ou minimizá-los, assim como aproveitar potenciais oportunidades.

Deixam de ser necessárias ações preventivas e diminui-se a probabilidade de ocorrência de possíveis ações corretivas. Enquanto as ações corretivas mais não são do que riscos não identificados ou mal identificados, as ações preventivas têm como objetivo a antecipação do risco.

| AMRV   | PLANEAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
|--|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Atividade  | Calendarização                                |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
|  | Mes 1.  | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mês 10 | Mês 11 | Mês 12 |
| Levantamento Inicial   |   |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| Elaboração de Cronograma para a implementação SGQ  |   |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| Caracterização da Empresa, Missão, Visão, Valores, política de qualidade   |   |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| Elaboração de Manual de Qualidade, Manual de Funções e de Manual de acolhimento  |   |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| Identificação de processos. Elaboração de diagrama dos processos de gestão, suporte, operacional e avaliação de desempenho |   |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| Elaboração impressos/modelos/registos  |   |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| Elaboração de Procedimentos  |   |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| Elaboração de Instruções de trabalho   |   |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| Formação colaboradora sobre o SGQ  |   |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| Auditorias Internas de acompanhamento de implementação do SGQ  |   |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| Avaliação do SGQ   |   |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| Revisão ao SGQ com implementação de ações de melhoria  |   |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |

Tabela 9 - Planeamento  
Fonte: Elaboração Própria

Os objetivos da qualidade devem ser consistentes com a política de qualidade, têm que ser mensuráveis, monitorizados, comunicados e alinhados com a política do SGQ, devem ser atualizados sempre que necessário, serem relevantes para a conformidade dos produtos e serviços, considerando sempre a melhoria da satisfação dos clientes.

O SGQ deverá ser compreendido e implementado como simplificador da mudança, conforme um dos objetivos da edição da NP EN ISO 9001:2015 (IPQ (2015b)). As mudanças contempladas na organização no que diz respeito a alterações organizacionais, pessoas, equipamentos, tecnologia, sistemas de informação, processos produtivos devem ser planeados para certificar a integridade do sistema de gestão e para antecipar o não cumprimento de requisitos.

As alterações podem acontecer com o propósito de aperfeiçoar o desempenho do sistema de gestão e podem ter diferentes origens (APCER, 2015):

- Tratar riscos;
- Concretizar oportunidades;
- Eliminar não conformidades;
- Alterações no propósito e direção estratégica.

## **4.6 Suporte**

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

O suporte divide-se em cinco pontos, compreendendo os recursos, competências, consciencialização, comunicação e informação documentada.

No que concerne aos recursos, para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do SGQ, é necessário que a organização pondere:

- As capacidades e nas restrições dos recursos internos existentes;
- O que é necessário ser obtido de fornecedores externos;
- As pessoas - número de pessoas necessárias para que o SGQ possa ser eficaz;
- As infraestruturas- condições em termos de infraestrutura (edifícios, e meios associados, equipamento informático, incluindo hardware e software, transportes, tecnologia de informação e comunicação) para a conformidade de produtos e serviços;
- O Ambiente - necessidade de um ambiente adequado a nível social, psicológico, físico e apropriado aos produtos vendidos;

- A monitorização e medição - assegurar resultados válidos e fiáveis. Estes recursos devem ter em conta as atividades a realizar em termos de monitorização e medição sendo fundamental um bom conhecimento organizacional.

O requisito das competências refere-se às competências e capacidades das pessoas que executam as tarefas que afetam o desempenho e eficácia do SGQ. A organização deve assegurar que as pessoas têm as competências a nível da educação, formação ou experiência, adequadas para o desempenho eficaz do SGQ. As competências podem ser identificadas através de uma boa avaliação, da recolha de evidências e adquiridas através de formações e orientações que sejam uma mais-valia.

Quanto à consciencialização, é fundamental que a organização se assegure que as pessoas estão conscientes da política de qualidade da empresa e dos seus objetivos, e que o seu contributo é fundamental para a eficácia do SGQ. Isto inclui a melhoria do desempenho e as consequências da não conformidade com os requisitos do SGQ.

A importância da comunicação, quer interna ou externamente, está explanada na NP EN ISO 9001:2015 (IPQ (2015b)), que estabelece a importância que a comunicação tem para o bom funcionamento do SGQ. De modo a assegurar o cumprimento deste requisito, é relevante saber o que comunicar, quando, a quem, como e quem comunica.

A informação documentada é responsabilidade da organização, que deve determinar a informação documentada que necessita para a eficácia do SGQ. A informação deve ser atualizada permanentemente, devendo existir um controlo dessa informação e, por fim, deve haver uma aprovação.

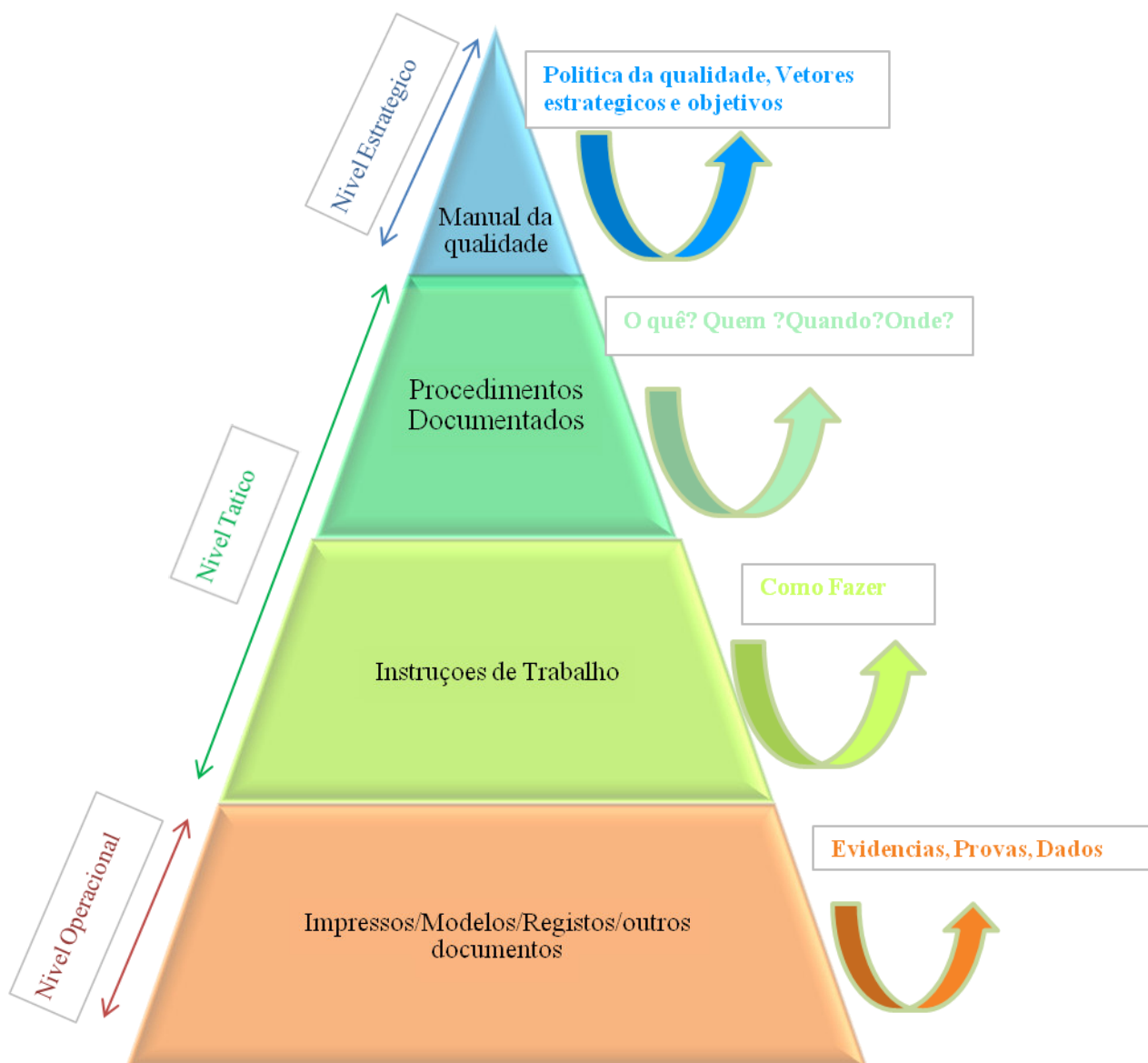
Como exemplos de informação documentada destacamos:

- ✓ Manual de Qualidade
- ✓ Procedimentos documentados;
- ✓ Instruções de trabalho;
- ✓ Modelos, impressos, registos.

Existem inúmeros documentos de ajuda que contribuem para uma boa informação documentada, sendo que os acima indicados não são, necessariamente, obrigatórios.

A organização deve perceber as suas necessidades e adotar o melhor método de garantia do cumprimento deste requisito, procurando o melhor resultado para o SGQ.

Na figura 11 podemos observar de uma forma esquemática a organização de documentação.



**Figura 11 - Documentação SGQ**

Fonte: Elaboração Própria

## 4.7 Operacionalização

A organização deve planejar, implementar e controlar os processos, os requisitos estão relacionados com várias atividades de gestão na cadeia interna de valor, dividindo em sete subcapítulos:

- Planeamento e controlo operacional – planejar e controlar as atividades necessárias para a fornecimento de produtos em conformidade;

- Requisitos para produtos – estabelecer mecanismos de atividades para assegurar uma boa comunicação com o cliente de forma a satisfazer as suas necessidades;
- Design e desenvolvimento de produtos – projetar novos produtos de modo a assegurar que os requisitos “impostos” pelos clientes sejam cumpridos. É preciso ter consciência que num mundo em constante desenvolvimento torna-se fundamental que se criem novas formas de satisfazer os clientes;
- Controlo dos processos, produtos de fornecedores externos – na preparação de um pedido de um cliente é normal que se recorra a terceiros. Este recurso tem como objetivo adquirir serviços e matérias-primas necessários para a conceção do produto ou serviço final. Para isso, é preciso existir um controlo sobre os fornecedores e criar um elo de confiança para não surgirem surpresas;
- Produção e prestação do serviço – a organização deve estabelecer condições para produção e assegurar que as atividades são controladas desde o início do processo, evitando desvios e problemas no decorrer da produção do produto e/ou serviço;
- Libertação de produtos e serviços – ver conformidades na saída de produtos ou serviços para o cliente final;
- Controlo de saídas não conformes – é necessário impedir que os produtos e/ou serviços executados, que não correspondam aos requisitos propostos, cheguem ao cliente, deste modo, evita-se que o cliente possa denotar uma não conformidade.

## **4.8 Avaliação do desempenho**

Na avaliação do desempenho, a organização deve determinar o que necessita ser monitorizado e medido, deve determinar os métodos de monitorização, medição, análise e avaliação necessários para assegurar resultados válidos, e deve determinar-se quando se deve proceder à monitorização e à medição.

A avaliação de desempenho está dividida em três subcategorias:

- · Monitorização, medição, análise e avaliação;
- · Auditoria Interna;
- · Revisão pela Gestão.



Cabe à organização planear os métodos de monitorização, medição, análise e avaliação do SGQ, de modo a obter informações relevantes para controlar os processos e o SGQ. Assim, é garantido que os requisitos dos clientes, relativamente aos produtos solicitados, foram cumpridos e satisfazem as suas necessidades e expectativas.

Deste modo, avalia-se se há algum ponto que não esteve conforme esperado ou se existiram oportunidades de melhoria. A organização pode obter essa informação de conformidade (IPQ, 2015b) através de:

- Inquéritos aos clientes;
- Retorno de informação dos clientes relativamente a produtos entregues;
- Reuniões com clientes;
- Análise de quotas de mercado;
- Elogios;
- Reclamações em garantia;
- Relatórios de distribuidores.

Para obter informação sobre o SGQ, a organização deve-se proceder, periodicamente, a auditorias internas. Estas auditorias permitem perceber se os requisitos estão a ser cumpridos e se o SGQ está a ser implementado e mantido corretamente. Além disso, a auditoria interna também permite à organização encontrar oportunidades de melhoria, sendo que o ciclo do PDCA é um fator fundamental para o SGQ.

Na revisão pela gestão, a gestão de topo deve proceder à análise crítica do SGQ para garantir a sua contínua pertinência, adequação, eficácia e alinhamento com a orientação estratégica da organização (IPQ, 2015b), para tomar medidas relativas a mudanças que sejam necessárias, assim como para ações de melhoria e recursos que sejam pertinentes.

## **4.9 Melhoria**

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

A melhoria aborda as não conformidades e ações corretivas, e a melhoria continua, de acordo com Pires (2016), o conceito de melhoria inclui todas as formas de ser conseguida:” reativa, incremental, mudança, criativa ou reorganização.

O ciclo PDCA é uma forma de interpretação da cláusula da melhoria, pertencente ao SGQ da NP EN ISO 9001:2015 (IPQ (2015b)). Para implementar um SGQ é necessário um bom planeamento de todas as atividades de:

- Suporte;
- Operacionalização;
- Avaliação;
- Melhoria.

## **CONCLUSÕES**

## **Conclusões**

---

Neste capítulo são abordadas as principais conclusões descritas no projeto, que priorizaram o desenvolvimento de uma metodologia de implementação de um SGQ, suportado no referencial ISO 9001:2015, (IPQ, 2015b) bem como a identificação de ferramentas de qualidade que podem ser usadas durante todo o projeto de implementação.

O desenvolvimento de uma cultura de qualidade demonstra ser uma etapa importante, para a adoção de um SGQ. A consciencialização das mudanças, que vão ocorrer dentro da organização e a importância do envolvimento de cada colaborador no processo, revelam ser fatores cruciais para uma implementação eficaz.

As bases de um projeto para a implementação de um SGQ, baseado na norma NP EN ISO 9001:2015, foram concebidas na AMRV, com o intuito de melhorar o seu desempenho e práticas no decorrer da sua atividade económica.

Com a elaboração deste projeto pretendeu-se motivar e consciencializar a gestão de topo para a importância da implementação de um SGQ na organização. Assim, o projeto apresenta linhas de orientação e define as fases para a implementação do SGQ, de modo a promover a melhoria contínua do desempenho dos processos da organização.

Com estas linhas orientadoras, a organização AMRV pode diferenciar-se da concorrência, ganhar maior produtividade, aumentar a credibilidade, visibilidade e alcançar novos mercados.

Para se assegurar o futuro da cultura da amêndoa em Portugal, na qual a empresa AMRV tem o seu contributo, requer o empenho de todos os intervenientes na cadeia de valor em melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços.

Urge valorizar a produção, apostando na excelência quanto à qualidade dos lotes de amêndoa comercializados, ganhar dimensão e criar massa crítica, explorar as sinergias do trabalho em rede, trabalhando ao nível organizacional, particularmente, na eficiência das estruturas de agregação, contribuir para a estruturação de uma oferta organizada do produto e aumento da capacidade negocial dos produtores e no desenvolvimento dos canais de escoamento e de logística para a Europa e outros países relevantes para o setor da amêndoa. Para que tal aconteça terá que se apostar cada vez mais em trabalhar com a máxima qualidade.

Podemos concluir que, com este projeto, a empresa teve um grande contributo para a implementação do sistema de qualidade cumprindo com a norma estabelecida, sendo uma grande mais-valia que a empresa tirou ou pode vir a tirar deste projeto, para poder começar a implementar a norma NP EN ISSO 900:2015 (IPQ, 2015b).

### **Recomendações**

No mercado em que a AMRV atua, e tendo como principais objetivos expansão no mercado, avançando para o processo de transformação a curto prazo, recomenda-se, a implementação do SGQ, não só por ser garantia de um serviço de qualidade, mas também pela imagem e reputação que transmite, começou a revelar-se um fator de diferenciação, sendo este um dos impulsionadores desta implementação, facto que já começou a ser sentido com o feedback de alguns clientes aos quais já foi transmitido o que se pretendia desenvolver.

### **Limitações do estudo realizado**

No que às limitações diz respeito, tornou-se bastante limitativa a Implementação de um sistema de Gestão de Qualidade na empresa escolhida, uma vez que, de momento apenas produz, armazena e vende a Amêndoa, pertencendo ao setor primário, o que dificultou a implementação do SGQ.

Apesar de inicialmente ter sido realizada uma reunião de consciencialização com a gestão relativamente ao processo de implementação, verificou-se resistência dos colaboradores à alteração de diversos procedimentos e à definição correta das suas funções e responsabilidades.

É essencial que toda a equipa tenha a consciência, que a implementação dos requisitos da norma, NP EN ISO 9001:2015 (IPQ, 2015b), apenas trarão benefícios para a organização, benefícios esses, que serão bons para todos.

### **Linhas de investigação futura**

Os próximos passos em termos de linhas de investigação futura que a AMRV deve efetuar são a implementação do sistema de gestão de qualidade proposto e proceder à auditoria interna, continuando a conjugar esforços para se submeter ao processo de certificação.

Dada a relevância de um SGQ no desempenho das empresas, propõe-se para futura investigação a obtenção de informação sobre outras tentativas de implementação de um SGQ noutras

microempresas na área geográfica e setor em que esta empresa se posiciona, sendo as microempresas predominantes em Portugal, tornar-se-á aliciante analisar os resultados obtidos.

Adicionalmente, poder-se-á elaborar uma comparação intersectorial, com a finalidade de se analisar quais os setores que mais necessitam de uma implementação da NP EN ISO 9001:2015, (APCER, 2015) tentando enquadrá-la ou justificá-la com as políticas e razões do mercado.

**“Seja um padrão da qualidade. As pessoas não estão acostumadas a um ambiente onde o melhor é o esperado”**

**(Steve Jobs).**

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## Referências Bibliográficas

---

- Al-Najjar, S. M., & Jawad, M. K. (2011). ISO 9001 Implementation Barriers and Misconceptions: An Empirical Study. *International Journal of Business Administration*, 118–131.
- António, N., Teixeira, A., & Rosa, A. (2019). *Gestão da Qualidade, de Deming ao Modelo de Excelência de EFQM*. (3ª ed.). (M. Robalo, Ed.) Lisboa: Edições Sílabo.
- APCER. (2015). *Guia do utilizador ISO 9001:2015*. Leça da Palmeira: APCER.
- Baía, A. P. (2009). *Gestão da Qualidade*. Guarda: Instituto Politecnico da Guarda.
- Cabo, P., & Matos, A. (2017). *Amendoeira. Estado da Comercialização. Manual Técnico*. Bragança: Centro Nacional de Competências dos Frutos Secos.
- Carpinetti, L. C. (2016). *Gestão da Qualidade. Gen Atlas*.
- Chen, C. K., Anchecta, K., Lee, Y. D., & Dahlgaard, J. J. (2016). A stepwise ISO-Based TQM implementation approach using ISO 9001:2015. *Management and Production Engineering Review*, 65-75.
- Corbett, C. J., Luca, A. M., & Pan, J. (2003). Global perspectives on global standards a 15-economy survey of. *ISO Management Systems*, 32-40.
- Costa, S., & Cicco, F. (2007). *Abordagem de Processo: conceitos e diretrizes para sua implementação*. Obtido em 2021, de [https://www.qsp.org.br/biblioteca/pdf/abordagem\\_processo.pdf](https://www.qsp.org.br/biblioteca/pdf/abordagem_processo.pdf)
- Duret, D., & Pillet, M. (2009). *Qualidade na Produção da ISO 9000 aos Seis Sigma*. Lisboa: Lidel .
- Feigenbaum, A. V. (1951). Total Quality Control. In *McGraw-Hill Professional*, 346.
- Furtado, A. (2003). *Impacte da Certificação ISO 9000 nas Empresas Portuguesas*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Ingason, H. T. (2015). Best Project Management Practices in the Implementation of an ISO 9001 Quality Management System. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 192-200.
- IPQ. (2015 a). *NP EN ISO 9000:2015 Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário* (3ª Edição ed.). Caparica: Instituto Português da Qualidade.
- IPQ. (2015 b). *NP EN ISO 9001:2015 Sistemas de Gestão da Qualidade- Requisitos* (4ª Edição ed.). Caparica: Instituto Português da Qualidade.
- Ishikawa, K. (1983). *"Controle de Qualidade Total a Maneira Japonesa"*. Campus.
- Oakland, J. (1995). *Total Quality Management*. Butterworth-Heinemann.
- Pinto, A., & Soares, I. (2018). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a Sua Implementação* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.



- Pires, A. (2007 ). *Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade* (3ª ed.). Lisboa: Editora Sílabo.
- Pires, A. (2016). *Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Industria e Serviços* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rodrigues, M. (2017). *Manual Técnico Amendoeira Estado da Produção*. Obtido em 2021, de <http://www.wp.cncfs.pt>: <http://www.wp.cncfs.pt/wp-content/uploads/2017/10/Amendoa-producao5.compressed-2.pdf>
- Rosa, M., Sarrico, C., & Sá, P. (2014). *Qualidade em Ação - Da teoria para a prática, da prática para a excelência*. Lisboa: Editora Sílabo.
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Guimarães Rodrigues, A. (2011). The economic impact of quality management systems in Portuguese certified companies: Empirical evidence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 929–950.
- Zaramdini, W. (2007). An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: the UAE experience. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 472–491.

## **APÊNDICES**

## ÍNDICE

|   |            |
|---|------------|
| <b>APÊNDICE 1 - MANUAL DE QUALIDADE .....</b>                   | <b>71</b>  |
| <b>APÊNDICE 2 - PLANO DE COMUNICAÇÃO .....</b>                  | <b>89</b>  |
| <b>APÊNDICE 3 - PLANEAMENTO ANUAL.....</b>                      | <b>92</b>  |
| <b>APÊNDICE 4 - PROCEDIMENTO DE DOCUMENTAÇÃO SGQ .....</b>      | <b>94</b>  |
| <b>APÊNDICE 5 - COMUNICAÇÃO INTERNA .....</b>                   | <b>105</b> |
| <b>APÊNDICE 6 - MODELO ATA DE REUNIÃO .....</b>                 | <b>107</b> |
| <b>APÊNDICE 7 - PLANO DE AUDITORIA INTERNA .....</b>            | <b>109</b> |
| <b>APÊNDICE 8 - RELATÓRIO DE AUDITORIA INTERNA .....</b>        | <b>111</b> |
| <b>APÊNDICE 9 - REGISTO DE NÃO CONFORMIDADE.....</b>            | <b>113</b> |
| <b>APÊNDICE 10 - RELATÓRIO DE NÃO CONFORMIDADE .....</b>        | <b>115</b> |
| <b>APÊNDICE 11 - MANUAL DE FUNÇÕES.....</b>                     | <b>117</b> |
| <b>APÊNDICE 12 - MANUAL DE ACOLHIMENTO .....</b>                | <b>124</b> |
| <b>APÊNDICE 13 - REGISTO DE OCORRÊNCIA INFORMÁTICA .....</b>    | <b>130</b> |
| <b>APÊNDICE 14 - REGISTO DE MANUTENÇÃO .....</b>                | <b>132</b> |
| <b>APÊNDICE 15 - FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DE COLABORADOR.....</b> | <b>134</b> |
| <b>APÊNDICE 16 - FICHA DE FUNÇÕES.....</b>                      | <b>136</b> |
| <b>APÊNDICE 17 - REGISTO DE TEMPOS DE TRABALHO .....</b>        | <b>138</b> |
| <b>APÊNDICE 18 - REGISTO DE AUSÊNCIAS .....</b>                 | <b>141</b> |
| <b>APÊNDICE 19 - REGISTO CONTROLO DE DOCUMENTAÇÃO ...</b>       | <b>143</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>APÊNDICE 20 - REGISTO DE FORMAÇÃO / SENSIBILIZAÇÃO..</b>          | <b>145</b> |
| <b>APÊNDICE 21- PLANO ANUAL DE FORMAÇÃO.....</b>                     | <b>147</b> |
| <b>APÊNDICE 22 - AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO.....</b>                      | <b>149</b> |
| <b>APÊNDICE 23 - AVALIAÇÃO DE COLABORADOR .....</b>                  | <b>151</b> |
| <b>APÊNDICE 24 - REGISTO DE ASSINATURAS/RUBRICAS .....</b>           | <b>153</b> |
| <b>APÊNDICE 25 - PLANEAMENTO DE TRABALHOS SEMANAL ....</b>           | <b>155</b> |
| <b>APÊNDICE 26 - REGISTO DE PRODUÇÃO.....</b>                        | <b>157</b> |
| <b>APÊNDICE 27 - VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PRODUTO</b>             | <b>159</b> |
| <b>APÊNDICE 28 - REGISTO ARMAZENAMENTO .....</b>                     | <b>161</b> |
| <b>APÊNDICE 29 – REGISTO EXPEDIÇÃO.....</b>                          | <b>163</b> |
| <b>APÊNDICE 30 – MODELO SUGESTÕES DE MELHORIA .....</b>              | <b>165</b> |
| <b>APÊNDICE 31 - MODELO AVALIAÇÃO E SATISFAÇÃO<br/>CLIENTES.....</b> | <b>167</b> |
| <b>APÊNDICE 32 – REGISTO DE RECLAMAÇÃO DO CLIENTE .....</b>          | <b>169</b> |

## **APÊNDICE 1 - Manual de Qualidade**

# Manual da Qualidade

## AMRV



|                            | Responsável  | Data | Nome e Assinatura |
|----------------------------|--------------|------|-------------------|
| Elaborado e verificado por | RH/TQA       |      |                   |
| Aprovado por               | Direção AMRV |      |                   |

## **1. Objetivo Manual da Qualidade**

O Manual da Qualidade da empresa AMRV é o documento de apresentação do seu sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e tem como finalidade descrever e enquadrar a sua atividade tendo em conta os aspetos organizacionais, estrutura documental, processos e procedimentos para a base da implementação do SGQ seguindo o contexto da norma NP EN ISO 9001:2015.

O SGQ é aplicável a todos os processos cujas atividades desenvolvidas afetam a qualidade dos produtos, aplicáveis dentro do âmbito que esteja determinado para o SGQ Para maximizar a Política da Qualidade, as metas a que a empresa se propõe, trabalhando em equipa na realização dos processos.

Esses objetivos são alcançados para manter os colaboradores treinados e motivados, estimulando o espírito de equipa. Isso exige um compromisso como tal irão ser criadas condições técnicas, administrativas, comportamentais e disciplinares para assegurar o cumprimento integral da política estabelecida neste Manual.

Cada colaborador é responsável pela qualidade do trabalho que presta, como tal tem o dever de providenciar todos os esforços para que não ponham em causa as orientações deste Manual da Qualidade para que os objetivos e a satisfação dos clientes sejam alcançados, devendo tomar todas as medidas que visem atingir a melhoria dos resultados.

A consciencialização para a Qualidade de todos os trabalhadores, cuja atuação deve ter em conta o pensamento baseado no risco. A exigência quanto à consciencialização para a Qualidade em todos os níveis é, portanto, uma contínua responsabilidade da empresa.

## 2-Contexto da Organização

### 2.1- Caracterização da Empresa Ambrósio Miguel Rainha Venera-AMRV

Na tabela seguinte podemos observar alguns dados da empresa.

|                                      |                                       |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| Designação Social                    | Ambrósio Miguel Rainha Venera         |
| Ano de Constituição                  | 2012                                  |
| Sede social                          | Lagoaça                               |
| Classificação de atividade Económica | 1251, Cultura de Frutos de Casca Rija |
| Nº de trabalhadores                  | 4                                     |

Tabela 1- Dados da Empresa

Fonte: Elaboração Própria

### 2.2- Estrutura organizacional

Ao nível da estrutura organizacional da empresa AMRV, está representada pela figura 1 que se segue, representa o organograma da empresa:



Figura 1- Organograma

Fonte: Elaboração Própria

### 2.3- Localização

Como podemos observar na figura 2, a empresa localiza-se no distrito de Bragança, Concelho de Freixo de Espada a Cinta, Lagoaça.

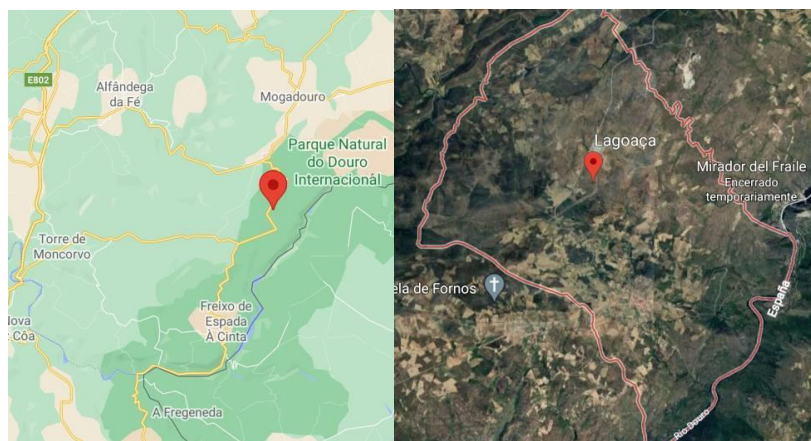


Figura 2- Localização

Fonte: Google Maps



## **2.4 - Missão, Visão, Valores.**

A **Missão** da AMRV é produzir amêndoas de qualidade, superando sempre os requisitos dos clientes.

A **Visão** da AMRV é ser empresa de referência e reconhecida como a melhor opção para os clientes comprarem as suas amêndoas, sendo reconhecida pela sua excelência no mercado.

Os **Valores** da AMRV são competência, integridade, respeito, honestidade, conservando o bom relacionamento com clientes, colaboradores e fornecedores baseado na confiança entre as partes.

## **2.5 - Política de Qualidade**

Uma política é um sistema de princípios definidos para orientar decisões que levarão a alcançar resultados mensuráveis, ou seja é uma declaração formal do que é a qualidade para a empresa. A política da qualidade é um compromisso que a empresa declara para suas partes interessadas, sintetizando-se nos seguintes princípios:

- Assegurar o cumprimento da legislação, regulamentação e requisitos em vigor aplicáveis a sua atividade;
- Assegurar que são sistematicamente tidos em consideração os aspetos relevantes da qualidade;
- Desenvolver e manter o sistema de gestão da qualidade, estabelecer princípio da melhoria continua;
- Avaliar ciclicamente os resultados obtidos tendo em vista a melhoria da eficácia do sistema, introduzindo, sempre que considere oportuno, as ações corretivas e de melhoria necessárias;
- Minimizar os impactes ambientais decorrentes das suas atividades, promovendo a utilização racional dos recursos naturais, a prevenção da poluição e o uso das energias renováveis;
- Proporcionar condições de trabalho seguras e saudáveis de forma a prevenir, por todos os meios ao seu alcance, a ocorrência de acidentes;
- Eliminar perigos e reduzir riscos para os seus trabalhadores, minimizando as

suas consequências com medidas de proteção coletivas e/ou individuais;

- Assegurar a consulta e participação dos trabalhadores e estimulando a proatividade, responsabilidade e espírito de equipa.

- Promover o desenvolvimento profissional dos seus trabalhadores, garantindo a adequação e desenvolvimento das suas competências para as funções que desempenham;

- Promover, quer internamente quer em parceria com outras entidades, a investigação, o desenvolvimento e a inovação, dos processos e da comunicação;

- Aperfeiçoar os mecanismos de relacionamento com as partes interessadas para, com base num melhor conhecimento das suas necessidades e expectativas, melhorar o desempenho e o grau de satisfação dos seus trabalhadores e outras partes interessadas;

- Envolver, no respeito pelos princípios e compromissos anteriormente referidos, todos os trabalhadores, gestão e todas as partes interessadas;

E assegurar que a política da qualidade é documentada e aprovada.

## 2.6- Comunicação

A comunicação interna da AMRV é feita através de vários meios, na tabela seguinte está descrito o plano de comunicação da empresa.

| AMRV                                     |                | PLANO DE COMUNICAÇÃO              |                 |                       |  |
|--|----------------|-----------------------------------|-----------------|-----------------------|--|
| O QUE COMUNICAR                          | QUEM COMUNIC A | COMO COMUNICA                     | A QUEM COMUNICA |                       | QUANDO   |
|  |                |                                   | Interno         | Externo               |  |
| Regulamento Interno de proteção de dados | TQAS           | Via correio eletrónico            | Colaboradores   | Fornecedores Clientes | Após aprovação   |
| Manual da Qualidade                      | TQAS           | Via correio eletrónico            | Colaboradores   |                       | Após aprovação   |
| Manual de Acolhimento                    | RH/TQAS        | Papel;<br>Via correio eletrónico; | Colaboradores   |                       | Na entrada de novos colaboradores ou na mudança de funções |
| Manual de Funções                        | RH/TQAS        | Via correio eletrónico;           | Colaboradores   |                       | Na entrada de novos colaboradores ou na mudança de funções |

| AMRV   | PLANO DE COMUNICAÇÃO |   |               |  |  |
|--|----------------------|---|---------------|--|--|
| <b>Procedimentos Gerais</b>  | RH/TQAS              | Via correio eletrónico                          | Colaboradores |  | Após aprovação                                 |
| <b>Impressos (modelos)</b>   | RH/TQAS              | Via correio eletrónico;<br>Papel                | Colaboradores |  | Após aprovação                                 |
| <b>Organograma</b>   | RH                   | Internet/Via correio eletrónico                 | Colaboradores |  | Após aprovação                                 |
| <b>Política da Qualidade</b>   | RH/TQAS              | Internet/Via correio eletrónico                 | Colaboradores | População em geral   | Após aprovação                                 |
| <b>Objetivos<br/>Resultados económicos</b>                               | Gerente              | Verbalmente/plano de atividade e orçamento      | Colaboradores |  | Após Reunião                                   |
| <b>Objetivos/Riscos Oportunidades</b>                                    | Gerente/TQAS         | Verbalmente em reuniões;<br>Correio eletrónico; | Colaboradores |  | Após aprovação                                 |
| <b>Assuntos gerais</b>   | RH/TQAS              | Circular<br><br>Área Reservada Site             |               | Partes interessadas externa<br>(produtores de Amêndoa /fornecedores, outros) | Sempre que se justifique                       |
| <b>Preços produtos</b>   | Gerente/TQAS         | Tabela de Preços/Internet                       |               | Partes interessadas externa  | Sempre que sejam atualizados                   |
| <b>Requisitos de controlo e monitorização de desempenho Fornecedores</b> | Gerente/TQAS         | Nota de encomenda;<br>Via correio eletrónico    |               | Fornecedores   | No ato da compra;<br>Na adjudicação de serviço |
| <b>Formações internas</b>  | TQAS                 | Verbalmente;<br>Plano de Formação;              | Colaboradores |  | Sempre que se justifique                       |
| <b>Revisão pela Gestão</b>   | RH/Gerente           | Verbalmente reunião;<br>Por correio eletrónico  | Colaboradores |  | Após análise/compilação e reunião              |

Tabela 2 - Plano de Comunicação

Fonte: Elaboração Própria

### 3 – Sistema de Gestão da qualidade

O SGQ da empresa AMRV segue os requisitos da NP EN ISSO 9001:015<sup>a</sup>, definindo anualmente qual é o seu propósito e a sua orientação estratégica, para que possa alcançar a sua capacidade em atingir os resultados definidos para o seu Sistema de Gestão da Qualidade.

A empresa tem por base os seguintes vetores:

- Melhoria da qualidade e dos processos internos;
- Desenvolvimento e realização de parcerias com cooperativas e outras entidades.

#### 3.1 Estrutura documental do SGQ

Na figura 3 podemos observar a estrutura da documentação do SGQ em diferentes níveis.

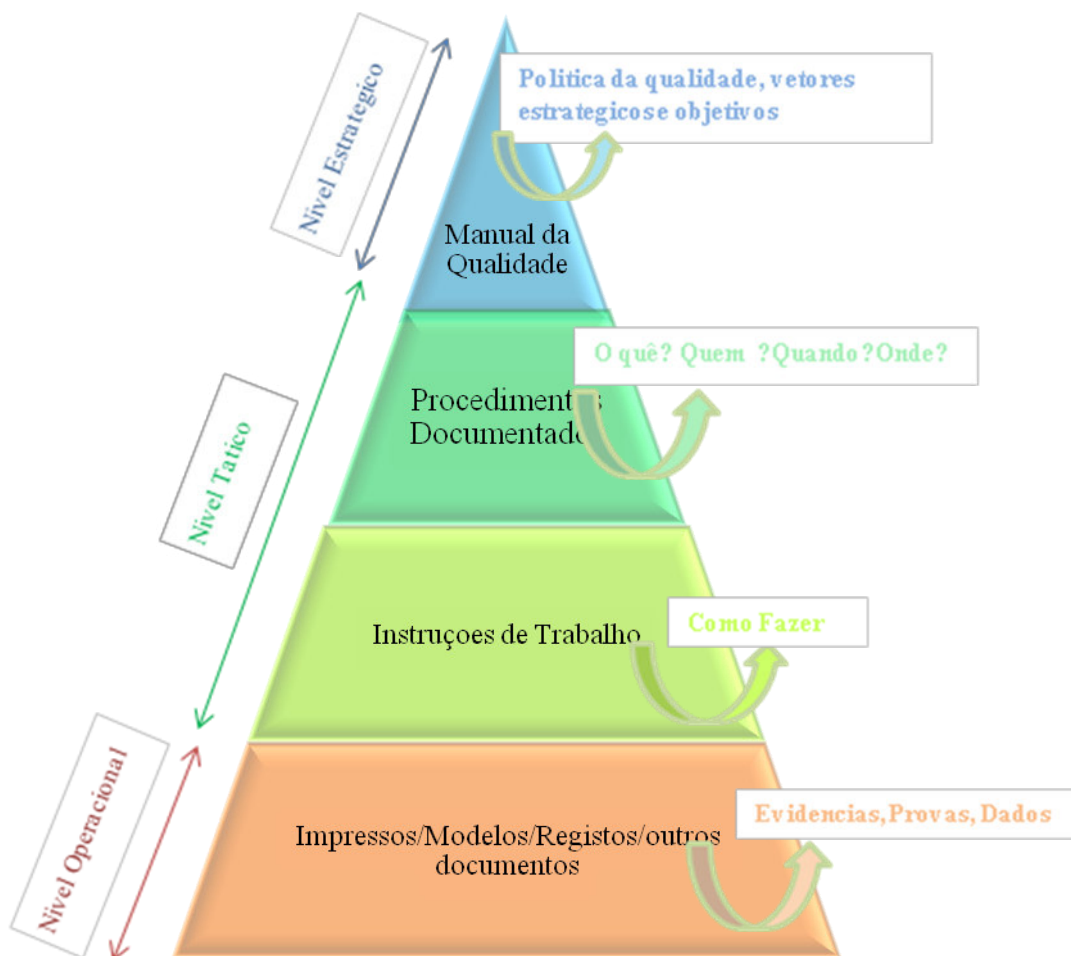


Figura 3- Estrutura Documental

Fonte: Elaboração Própria

O Manual da qualidade define o sistema de gestão da qualidade, relacionando os requisitos da norma com o SGQ e com os processos inerentes da organização.

O Manual de Funções, define quais as funções que e cada colaborador, o Manual de Acolhimento define um conjunto de regras organizacionais e regras associadas a cada função, que devem ser dadas a conhecer aos colaboradores antes da entrada na empresa.

O manual da qualidade deve ser revisto sempre que existir alguma alteração, e deve ser divulgado a todos os colaboradores sempre que é efetuada nova revisão, depois da mesma se encontrar aprovada pela gestão.

Por sua vez os procedimentos documentados definem um conjunto de procedimentos para as atividades relacionadas com cada processo.

As Instruções de trabalho, dão-nos a indicação sobre a forma correta da execução das atividades, bem como as diferentes fases de realização das mesmas.

Na base da pirâmide estão os impressos, modelos, registos entre outros documentos, que espelham e servem de suporte aos resultados obtidos, fornecendo evidências de todas as atividades de cada processo.

#### **4- Processos do Sistema de Gestão da qualidade**

A Empresa AMRV definiu os seguintes processos, que passou pela identificação dos processos de gestão, operacionais e de suporte.

Os processos operacionais caracterizam-se pelo contacto direto com o cliente e entrega de produtos, e possuem uma visão mais completa da cadeia de valor.

Os processos de suporte destinam-se apoiar os processos operacionais, sem contacto com o cliente, com entrega nula a este último.

Já os processos de gestão têm o papel de coordenar as atividades dos processos de

operacionalização e de suporte.

Após a distinção dos tipos de processo, a AMRV identificou os processos de realização da seguinte forma:

**PO1 – Produção**, setor produção de amêndoa, que envolve todas as atividades, desde planeamento, coordenação, e de preparação de recursos humanos e materiais para apanhar das amendoeirias fruto em questão;

**PO2- Armazenamento**, setor onde se rastreia e armazena convenientemente o produto conforme, mantendo as condições de salubridade do produto.

**PO3- Expedição**, expedição, com a realização dos planos de produção, gestão da atividade de produção e compra para o cumprimento do escoamento do produto no mercado.

Na figura 4 podemos observar os processos que constituem o SGQ da AMRV.

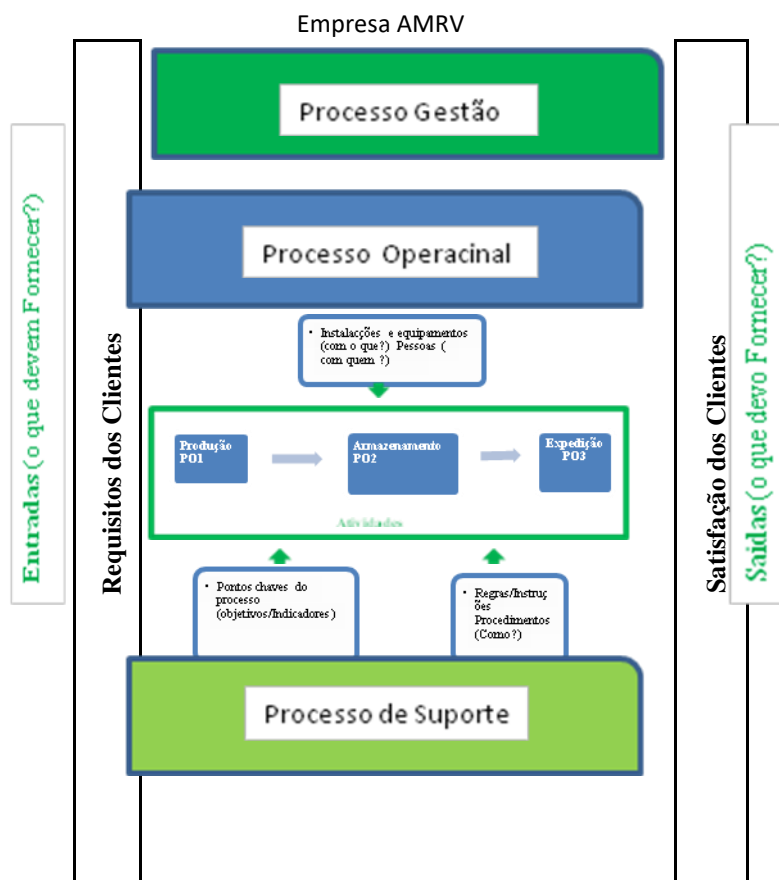


Figura 4- Mapa de Processos  
Fonte: Elaboração Própria

Podemos observar na tabela 3 a descrição dos objetivos dos processos, os riscos associados, os procedimentos de controlo, os indicadores, bem como as entradas e saídas.

|         | Processo                      | Objetivo   | Riscos associados  | Procedimentos de controlo do processo   | Indicador de Medição do Processo  | Entradas   | Saídas  |
|---------|-------------------------------|--|--|---|---|--|---|
| Gestão  | <b>PG1- Gestão Documental</b> | Listar e manter atualizados os respetivos documentos do SGQ e controlar as revisões dos últimos documentos e dos registos aprovados que se encontram em vigor; Garantir a adequabilidade e o cumprimento de fluxo de informação e comunicação; Assegurar a sua atualização e normalização. | Erros de informação; Perdas de informação; Não atualização de documentos.  | Confirmar e validar a informação antes de ser transmitida; implementar mecanismos de monitorização                            | Percentagem de incidentes derivados da falta de informação e comunicação. | Modelos de documentação.   | Novos modelos de documentação   |
|         | <b>PG2- Gestão do Sistema</b> | Garantir a conformidade do SGQ segundo os requisitos da NP EN ISO 9001:2015.   | Erros na análise e medição; Elaboração de planos e programas incompatíveis com o contexto e dimensão organizacional e/ou com as normas aplicáveis. | Avaliação e validação dos planos de melhoria; Auditorias Internas aos métodos de monitorização, medição, análise e avaliação. | Eficácia dos métodos de monitorização, medição e análise.                 | Relatório do SGQ; Resultado de auditorias; Eficácia de ações corretivas e preventivas. | Atas de reuniões; Definição de objetivos; Ações de melhoria; Ações corretivas e preventivas a implementar; Conformidade dos produtos; Feedback para a gestão. Interação com o cliente |
| Suporte | <b>PS1- Contabilidade</b>     | Garantir os recursos necessários, prestar informação financeira, garantir a correta execução e controlo orçamental.  | Erros de informação; Perdas de informação; Não atualização de documentos.  | Confirmar e validar os elementos financeiros.   | Eficácia dos métodos de monitorização, medição e análise.                 | Modelos de documentação<br>Contabilidade<br>Pedidos de orçamentos;                     | Angariação de novos clientes; Fidelização de relacionamento com clientes  |
|         | <b>PS2- Informática</b>       | Gerir a componente informática da empresa  | Erros de informação; Perdas de informação; Não atualização de documentos.  | Confirmar e validar a informação antes de ser transmitida; implementar mecanismos de monitorização                            | Eficácia dos métodos de monitorização, medição e análise.                 | Modelos de documentação<br>Informática.  | Melhoria do serviço de informática que é prestado. Satisfação do Cliente  |

|             | Processo              | Objetivo  | Riscos associados   | Procedimentos de controlo do processo  | Indicador de Medição do Processo   | Entradas   | Saídas   |
|-------------|-----------------------|---|---|--|--|--|--|
| Suporte     | PS3 - Manutenção      | Gerir a manutenção dos equipamentos, necessária ao bom funcionamento da empresa   | Erros de informação; Perdas de informação; Não atualização de documentos.   | Confirmar e validar a informação antes de ser transmitida; implementar mecanismos de monitorização.                          | Eficácia dos métodos de monitorização, medição e análise.  | Modelos de documentação manutenção                         | Melhoria do serviço prestado de manutenção. Satisfação do cliente.   |
|             | PS4- Recursos Humanos | Adequar o desempenho do pessoal às necessidades da empresa  | Erros de informação; Perdas de informação; Não atualização de documentos.   | Confirmar e validar a informação antes de ser transmitida; implementar mecanismos de monitorização.                          | Eficácia dos métodos de monitorização, medição e análise.  | Modelos de documentação Recursos humanos.                  | Desenvolvimento e avaliação de competências; Melhoria do serviço prestado; Melhoria do fluxo de comunicação.   |
| Operacional | PO1- Produção         | Produção de produtos de qualidade, tendo o foco nos requisitos dos clientes   | Incumprimento do plano de produção.   | Controlo, monitorização e validação dos procedimentos e instruções de trabalho no que diz respeito à produção.               | Percentagem de Produção.   | Requisitos e solicitação do cliente. Produção de produtos. | Conformidade do produto; Melhoria do serviço prestado; Fidelização de relacionamento com clientes.   |
|             | PO2 - Armazenamento   | Armazenamento de todos os produtos que foram rastreados e que cumprem os requisitos do cliente Armazenar apenas os produtos conformes.  | Incumprimento do correto armazenamento.   | Controlo, monitorização e validação dos procedimentos e instruções de trabalho no que diz respeito ao armazenamento          | Eficácia dos métodos de monitorização, medição e análise armazenamento do produto.                       | Entrada de Produto Conforme                                | Manter a conformidade do produto. Produzindo Produto de alta Qualidade.  |
|             | PO3- Expedição        | Expedição de produtos de qualidade, Contacto direto entre a organização e os seus clientes; Acompanhar o cliente de forma a aumentar o volume de negócios dando resposta às suas necessidades, tentando sempre a sua fidelização. | Incumprimento do plano de Expedição, das políticas e requisitos da organização; fraca comunicação com o cliente; falta de resposta a novas propostas. | Controlo, monitorização e validação dos procedimentos e instruções de trabalho no que diz respeito ao processo de expedição. | Número de novos clientes; Número de clientes perdidos; Desvio entre volume de faturação previsto e real. | Requisitos e solicitação do cliente.                       | Cumprir todas as solicitações do cliente, tanto a nível de conformidade do produto como prazos de entrega; Fidelização de relacionamento com clientes. |



|                         | Processo                     | Objetivo   | Riscos associados  | Procedimentos de controle do processo   | Indicador de Medição do Processo                          | Entradas  | Saídas  |
|-------------------------|------------------------------|--|--|---|---|---|---|
| Avaliação de desempenho | PA1 - Avaliação da Qualidade | Caracterizar as partes interessadas e a sua satisfação; Melhorar a eficiência ao nível das funções e processos relevantes concebendo objetivos de melhoria contínua, avaliando periodicamente os resultados obtidos e introduzindo as ações corretivas necessárias. Avaliação da satisfação dos clientes. Tratamento de reclamações. | Erros na análise e medição; Elaboração de planos e programas incompatíveis com o contexto e dimensão organizacional e/ou com as normas aplicáveis. | Avaliação e validação dos planos de melhoria; Auditorias Internas aos métodos de monitorização, medição, análise e avaliação. | Eficácia dos métodos de monitorização, medição e análise. | Oportunidades de melhoria; Relatório do SGQ; Avaliação dos clientes; Legislação e Normalização ; Resultado de auditorias; Eficácia de ações corretivas e preventivas. | Definição e ajustamento do SGQ; Definição e ajustamento da Política de Qualidade; Definição e ajustamento de objetivos; Necessidades de recursos humanos; Novas contratações. |

**Tabela 3- Processo Produtivo**

**Fonte:** Elaboração Própria

## Pensamento baseado no risco

|   |                         |   |   |
|---|-------------------------|---|---|
|   | <b>Fatores Internos</b> | <p><b>Forças (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Localização geográfica;</li> <li>- Diferenciação pela introdução do conceito de sustentabilidade;</li> <li>- Recurso a novas tecnologias no apoio à gestão e tomada de decisão estratégica;</li> <li>- Interação com centros de conhecimento e investigação;</li> <li>- Serviços adaptáveis às exigências e necessidades das explorações clientes.</li> </ul>   | <p><b>Fraquezas (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de experiência na implementação e desenvolvimento de uma empresa.</li> <li>- Recursos financeiros insuficientes para a dimensão de arranque que a empresa deve ter para se implantar no mercado num curto espaço de tempo.</li> </ul>                    |
| <p style="text-align: center; background-color: #d9ead3; border: 1px solid black; padding: 2px;"><b>Fatores Externos</b></p> <p><b>Oportunidades (O)</b></p> <p>Disponibilidade de fundos Europeus para introdução de mudanças no processo organizativo e produtivo das explorações;</p> <p>Dificuldade em cumprir normativas e regulamentos;</p> <p>Procura crescente de aplicações orientadas pro-sustentabilidade;</p> <p>Concorrência maioritariamente especializada em outros sectores ou segmentos;</p> <p>Boa aceitação de parcerias entre o sector público e o privado.</p> |                         | <p><b>Estratégia SO</b></p> <p>Sensibilizar órgãos superiores no sentido de serem atribuídas ajudas prioritárias aos produtores primários que trabalham de forma sustentável;</p> <p>Consolidar parcerias para o desenvolvimento de novas tecnologias a aplicar na execução de tarefas e no apoio à gestão e tomada de decisão estratégica;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover e divulgar o serviço não só junto de potenciais clientes, mas também junto de instituições governamentais responsáveis pelo delineamento e aplicação de novas políticas agrícolas nacionais e Europeias.</li> </ul>                     | <p><b>Estratégia WO</b></p> <p>Celebrar acordos de parceria com outros produtores associações e cooperativas; Testar os processos para aferir a sua viabilidade e colocação no mercado. Procurar uma entidade financeira que pela subscrição do capital da empresa permita concretizar os investimentos necessários da empresa.</p> |
| <p><b>Ameaças (T)</b></p> <p>Evolução da Concorrência orientada em função de objetivos para uma agricultura sustentável.</p> <p>Evolução da condição de concorrentes indiretos para concorrentes diretos;</p> <p>Saturações do mercado de trabalho</p> <p>A descapitalização do sector primário;</p> <p>A produção pode ser ameaçada por condições meteorológicas desfavoráveis</p>   |                         | <p><b>Estratégias ST</b></p> <p>Assegurar que A empresa é reconhecida pela aplicação inovadora do conceito de sustentabilidade</p> <p>Demonstrar que o serviço proposto adiciona valor, em termos de gestão direta dos proprietários</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover a realização de estágios profissionais;</li> </ul> <p>Estimular o crescimento da empresa, mediante o recrutamento de novos colaboradores que se destaquem no mercado de trabalho</p> <p>Orientar a empresa para áreas não circunscritas a atividades de consultoria, designadamente atividades de I&amp;D e aplicação de novas tecnologias</p> | <p><b>Estratégias WT</b></p> <p>Celebrar acordos de parceria com empresas concorrentes;</p> <p>Apresentar A ideia de negócio A potenciais investidores interessados na promoção da empresa.</p>   |

Tabela 4 – Pensamento Baseado no Risco

Fonte: Elaboração Própria

O conjunto de processos bem como o seu SGQ encontram-se na figura 5 que representa a interação dos processos com base na norma NP EN ISO 9001:2015 (IPQ, 2015 b).

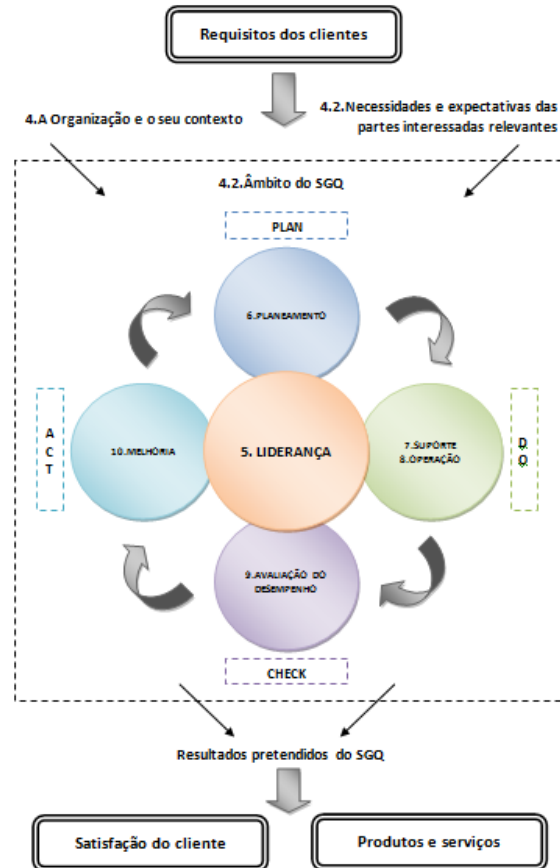


Figura 5 - O ciclo PDCA e a estrutura de alto nível da NP EN ISO 9001:2015

Fonte: Extraído da NP EN 9001:2015

Na tabela 5 podemos observar a correspondência dos requisitos da NP EN ISO 9001:2015 (IPQ, 2015 b) com os processos da empresa AMRV.

| AMRV       |  | Gestão            |                   | Suporte       |             |            | Operacional      |          |               | Avaliação |
|------------|--|-------------------|-------------------|---------------|-------------|------------|------------------|----------|---------------|-----------|
|            |  | Gestão do Sistema | Gestão Documental | Contabilidade | Informática | Manutenção | Recursos Humanos | Produção | Armazenamento | Expedição |
| Requisitos |  |                   |                   |               |             |            |                  |          |               |           |
| Nº         | Designação                                 |                   |                   |               |             |            |                  |          |               |           |
| 4          | <b>Contexto da Organização</b>             |                   |                   |               |             |            |                  |          |               |           |
| 4.1        | Compreender a organização e o seu contexto | x                 | x                 |               |             |            |                  |          |               |           |

| AMRV       |   | Gestão            |                   | Suporte       |             |            | Operacional      |          |               | Avaliação |                        |
|------------|---|-------------------|-------------------|---------------|-------------|------------|------------------|----------|---------------|-----------|------------------------|
|            |   | Gestão do Sistema | Gestão Documental | Contabilidade | Informática | Manutenção | Recursos Humanos | Produção | Armazenamento | Expedição | Avaliação da Qualidade |
| Requisitos |   |                   |                   |               |             |            |                  |          |               |           |                        |
| Nº         | Designação  |                   |                   |               |             |            |                  |          |               |           |                        |
| 4.2        | Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas | x                 | x                 |               |             |            |                  |          |               |           |                        |
| 4.3        | Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade                 | x                 | x                 |               |             |            |                  |          |               |           |                        |
| 4.4        | Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos                 | x                 | x                 |               |             |            |                  |          |               |           |                        |
| <b>5</b>   | <b>Liderança</b>  |                   |                   |               |             |            |                  |          |               |           |                        |
| 5.1        | Liderança e compromisso   | x                 | x                 |               |             |            |                  |          |               |           |                        |
| 5.2        | Política  | x                 | x                 |               |             |            |                  |          |               |           |                        |
| 5.3        | Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais              | x                 | x                 |               |             |            |                  |          |               |           |                        |
| <b>6</b>   | <b>Planeamento</b>  |                   |                   |               |             |            |                  |          |               |           |                        |
| 6.1        | Ações para tratar riscos e oportunidades                              | x                 | x                 |               |             |            |                  |          |               |           |                        |
| 6.2        | Objetivo da qualidade e planeamento para os atingir                   | x                 | x                 |               |             |            |                  |          |               |           |                        |
| 6.3        | Planeamento das alterações  | x                 | x                 |               |             |            |                  |          |               |           |                        |
| <b>7</b>   | <b>Suporte</b>  |                   |                   |               |             |            |                  |          |               |           |                        |
| 7.1        | Recursos  | x                 | x                 | x             | x           | x          | x                |          |               |           |                        |
| 7.2        | Competências  |                   |                   |               |             |            | x                |          |               |           | x                      |
| 7.3        | Consciencialização  |                   |                   |               |             |            | x                |          |               |           | x                      |
| 7.4        | Comunicação   | x                 | x                 | x             | x           | x          | x                | x        | x             | x         | x                      |
| 7.5        | Informação documentada  | x                 | x                 | x             | x           | x          | x                | x        | x             | x         | x                      |
| <b>8</b>   | <b>Operacionalização</b>  |                   |                   |               |             |            |                  |          |               |           |                        |
| 8.1        | Planeamento e controlo documental                                     | x                 | x                 | x             | x           | x          | x                | x        | x             | x         |                        |
| 8.2        | Requisitos para produtos e serviços                                   | x                 | x                 | x             | x           | x          | x                | x        | x             | x         | x                      |
| 8.3        | Design e desenvolvimento de produtos e serviços                       |                   |                   |               |             |            |                  |          |               |           |                        |
| 8.4        | Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos  | x                 | x                 |               |             |            |                  |          |               |           | x                      |
| 8.5        | Produção e prestação do serviço                                       |                   |                   | x             | x           | x          | x                | x        | x             | x         |                        |
| 8.6        | Libertação de produtos e serviços                                     | x                 | x                 |               |             |            |                  |          |               |           |                        |
| 8.7        | Controlo de saídas não conformes                                      | x                 | x                 |               |             |            |                  |          |               |           |                        |

| AMRV       |   | Gestão            |                   | Suporte       |             |            | Operacional      |          |               | Avaliação |
|------------|---|-------------------|-------------------|---------------|-------------|------------|------------------|----------|---------------|-----------|
|            |   | Gestão do Sistema | Gestão Documental | Contabilidade | Informática | Manutenção | Recursos Humanos | Produção | Armazenamento | Expedição |
| Requisitos |   |                   |                   |               |             |            |                  |          |               |           |
| Nº         | Designação                                  |                   |                   |               |             |            |                  |          |               |           |
| <b>9</b>   | <b>Avaliação do desempenho</b>              |                   |                   |               |             |            |                  |          |               |           |
| 9.1        | Monitorização, medição, análise e avaliação | x                 | x                 | x             | x           | x          | x                | x        | x             | x         |
| 9.2        | Auditoria Interna                           | x                 | x                 |               |             |            |                  |          |               |           |
| 9.3        | Revisão pela Gestão                         | x                 | x                 |               |             |            |                  |          |               |           |
| <b>10</b>  | <b>Melhoria</b>                             |                   |                   |               |             |            |                  |          |               |           |
| 10.1       | Generalidades                               | x                 | x                 |               |             |            |                  |          |               |           |
| 10.2       | Não conformidade e ação corretiva           | x                 | x                 |               |             |            |                  |          |               |           |
| 10.3       | Melhoria Contínua                           | x                 | x                 |               |             |            |                  |          |               |           |

Tabela 5 - Requisitos NP EN ISO 9001:2015

Fonte: Elaboração Própria

## 5- Documentos do SGQ

A listagem de documentação da empresa AMRV encontra-se na tabela 6, cumprindo a NP EN ISO 2015 (IPQ, 2015 a), (IPQ, 2015 b).

| AMRV    | Referência Documento | Designação Documento              | Processo        | Nº Revisão | Data de aprovação | Apêndice |
|---------|----------------------|-----------------------------------|-----------------|------------|-------------------|----------|
| Gestão  | MQ-01                | Manual da Qualidade               | Gestão Sistema  |            |                   | 1        |
|         | PC-01                | Plano de Comunicação              | Gestão Sistema  |            |                   | 2        |
|         | PLA-01               | Planeamento Anual                 | Produção/Gestão |            |                   | 3        |
|         | PT-01                | Procedimento de documentação SGQ  | Gestão Sistema  |            |                   | 4        |
|         | Mod-Q-01             | Comunicação Interna               | Gestão Sistema  |            |                   | 5        |
|         | Mod-Q-02             | Modelo Ata de Reunião             | Gestão Sistema  |            |                   | 6        |
|         | Mod-Q-03             | Plano de Auditoria Interna        | Gestão Sistema  |            |                   | 7        |
|         | Mod-Q-04             | Relatório de Auditoria Interna    | Gestão Sistema  |            |                   | 8        |
|         | Mod-Q-05             | Registo de Não Conformidade       | Gestão Sistema  |            |                   | 9        |
|         | Mod-Q-06             | Relatório de Não Conformidades    | Gestão Sistema  |            |                   | 10       |
| Suporte | MF-01                | Manual de Funções                 | Recurso Humanos |            |                   | 11       |
|         | MA-01                | Manual de Acolhimento             | Recurso Humanos |            |                   | 12       |
|         | Mod-I-01             | Registo de Ocorrência Informática | Informática     |            |                   | 13       |
|         | Mod-M-01             | Registo de Manutenção             | Manutenção      |            |                   | 14       |

|                                |             |  |                     |  |  |    |
|--------------------------------|-------------|--|---------------------|--|--|----|
|                                | Mod-Rh-01   | Ficha de Identificação de Colaborador  | Recurso Humanos     |  |  | 15 |
|                                | Mod-Rh-02   | Ficha de Funções                       | Recurso Humanos     |  |  | 16 |
|                                | Mod-Rh-03   | Registo de Tempos de Trabalho          | Recurso Humanos     |  |  | 17 |
|                                | Mod-Rh-04   | Registo de Ausências                   | Recurso Humanos     |  |  | 18 |
|                                | Mod-Rh-05   | Controlo de documentação               | Recurso Humanos     |  |  | 19 |
|                                | Mod-Rh-06   | Registo de Formação / Sensibilização   | Recurso Humanos     |  |  | 20 |
|                                | Mod-Rh-07   | Plano Anual de Formação                | Recurso Humanos     |  |  | 21 |
|                                | Mod-Rh-08   | Avaliação da Formação                  | Recurso Humanos     |  |  | 22 |
|                                | Mod-Rh-09   | Avaliação do colaborador               | Recurso Humanos     |  |  | 23 |
|                                | Mod-Rh-10   | Registo de Assinaturas/Rubricas        | Recurso Humanos     |  |  | 24 |
| <b>Operacional</b>             | Mod-Prod-01 | Planeamento de Trabalhos Semanal       | Produção            |  |  | 25 |
|                                | Mod-Prod-02 | Registo de Produção                    | Produção            |  |  | 26 |
|                                | Mod-Prod-03 | Verificação de Conformidade produto    | Produção            |  |  | 27 |
|                                | Mod-Arm-01  | Registo armazenamento                  | Armazenamento       |  |  | 28 |
|                                | Mod-Exp-01  | Registo Expedição                      | Expedição           |  |  | 29 |
| <b>Avaliação de desempenho</b> | Mod-Sm-01   | Modelo Sugestões de Melhoria           | Avaliação Qualidade |  |  | 30 |
|                                | Mod-Sm-02   | Modelo Avaliação e Satisfação Clientes | Avaliação Qualidade |  |  | 31 |
|                                | Mod-Sm-03   | Registo de Reclamação do Cliente       | Avaliação Qualidade |  |  | 32 |

**Tabela 6 – Documentos SGQ**

**Fonte: Elaboração Própria**

**MQ-01**

## **APÊNDICE 2 - Plano de Comunicação**

|                |                             |               |  |                |
|----------------|-----------------------------|---------------|--|----------------|
| <b>AMRV</b>    | <b>Plano de Comunicação</b> |               |  | <b>PC-01</b>   |
|                |                             |               |  | Revisão nº: 00 |
|                |                             |               |  | Página 1 de 2  |
| Elaborado Por: |                             | Aprovado por: |  |                |
| Data:          |                             | Data:         |  |                |

| O QUE COMUNICAR                          | QUEM COMUNICA | COMO COMUNICA                              | A QUEM COMUNICA |                       | QUANDO   |
|--|---------------|--|-----------------|-----------------------|--|
|  |               |  | Interno         | Externo               |  |
| Regulamento Interno de proteção de dados | TQAS          | Via correio eletrônico                     | Colaboradores   | Fornecedores Clientes | Após aprovação   |
| Manual da Qualidade                      | TQAS          | Via correio eletrônico                     | Colaboradores   |                       | Após aprovação   |
| <b>Manual de Acolhimento</b>             | RH/TQAS       | Papel;<br>Via correio eletrônico;          | Colaboradores   |                       | Na entrada de novos colaboradores ou na mudança de funções |
| <b>Manual de Funções</b>                 | RH/TQAS       | Via correio eletrônico;                    | Colaboradores   |                       | Na entrada de novos colaboradores ou na mudança de funções |
| <b>Procedimentos Gerais</b>              | RH/TQAS       | Via correio eletrônico                     | Colaboradores   |                       | Após aprovação   |
| <b>Impressos (modelos)</b>               | RH/TQAS       | Via correio eletrônico;<br>Papel           | Colaboradores   |                       | Após aprovação   |
| <b>Organograma</b>                       | RH            | Internet/Via correio eletrônico            | Colaboradores   |                       | Após aprovação   |
| <b>Política da Qualidade</b>             | RH/TQAS       | Internet/Via correio eletrônico            | Colaboradores   | População em geral    | Após aprovação   |
| <b>Objetivos Resultados económicos</b>   | Gerente       | Verbalmente/plano de atividade e orçamento | Colaboradores   |                       | Após Reunião   |



| O QUE COMUNICAR  | QUEM COMUNICA | COMO COMUNICA                                   | A QUEM COMUNICA |   | QUANDO   |
|--|---------------|---|-----------------|---|--|
|  |               |   | Interno         | Externo   |  |
| <b>Objetivos/Riscos Oportunidades</b>                                    | Gerente/TQAS  | Verbalmente em reuniões;<br>Correio eletrônico; | Colaboradores   |   | Após aprovação                                 |
| <b>Assuntos gerais</b>   | RH/TQAS       | Circular Área Reservada Site                    |                 | Partes interessadas externas<br>(produtores de Amêndoa /fornecedores, outros) | Sempre que se justifique                       |
| <b>Preços produtos</b>   | Gerente/TQAS  | Tabela de Preços/Internet                       |                 | Partes interessadas externas  | Sempre que sejam atualizados                   |
| <b>Requisitos de controlo e monitorização de desempenho Fornecedores</b> | Gerente/TQAS  | Nota de encomenda ;<br>Via correio electrónico  |                 | Fornecedores  | No ato da compra;<br>Na adjudicação de serviço |
| <b>Formações internas</b>  | TQAS          | Verbalmente;<br>Plano de Formação;              | Colaboradores   |   | Sempre que se justifique                       |
| <b>Revisão pela Gestão</b>   | RH/Gerente    | Verbalmente reunião;<br>Por correio electrónico | Colaboradores   |   | Após análise/compilação e reunião              |

A Gerência

---

PC-01

## **APÊNDICE 3 - Planeamento Anual**

|                |                          |               |                |
|----------------|--------------------------|---------------|----------------|
| <b>AMRV</b>    | <b>Planeamento Anual</b> |               | <b>PLA-01</b>  |
|                |                          |               | Revisão nº: 00 |
|                |                          |               | Página 1 de 2  |
| Elaborado Por: |                          | Aprovado por: |                |
| Data:          |                          | Data:         |                |

| <b>AMRV</b>  | <b>PLANEAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE</b> |               |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
|--|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
|  | <b>Calendarização</b>                                |               |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| <b>Atividade</b>   | <b>Mês 1.</b>  | <b>Mês 2.</b> | <b>Mês 3.</b> | <b>Mês 4.</b> | <b>Mês 5.</b> | <b>Mês 6.</b> | <b>Mês 7.</b> | <b>Mês 8.</b> | <b>Mês 9.</b> | <b>Mês 10.</b> | <b>Mês 11.</b> | <b>Mês 12.</b> |
| Levantamento Inicial   |  |               |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| Elaboração de Cronograma para a implementação SGQ                        |  |               |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| Caracterização da Empresa, Missão, Visão, Valores, política de qualidade |  |               |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| Elaboração de Manual de Qualidade, Manual                                |  |               |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| Identificação de processos.  |  |               |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| Elaboração impressos/modelos /registos                                   |  |               |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| Elaboração de Procedimentos  |  |               |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| Elaboração de Instruções de trabalho                                     |  |               |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| Formação colaboradores sobre o SGQ                                       |  |               |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| Auditorias Internas de acompanhamento de implementação do SGQ            |  |               |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| Avaliação do SGQ   |  |               |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| Revisão ao SGQ implementação de ações de melhoria                        |  |               |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |

A Gerência

PLA-01

## **APÊNDICE 4 - Procedimento de documentação SGQ**

# Procedimento de Trabalho AMRV



|                             | Responsável  | Data | Nome e Assinatura |
|-----------------------------|--------------|------|-------------------|
| Elaborado e verificado por: | RH/TQA       |      |                   |
| Aprovado por:               | Direção AMRV |      |                   |

## **1. OBJETIVO**

Este Procedimento tem por objetivo estabelecer a forma para gerir os seguintes documentos da qualidade (APCER, 2015):

- ✓ Controlo de documentos;
- ✓ Controlo de registos;
- ✓ Auditorias internas;
- ✓ Produtos não conformes;
- ✓ Ações corretivas e preventivas.

## **2. CONTROLO DE DOCUMENTOS**

### **2.1 Definições**

#### **2.1.1. Manual da Qualidade**

Documento que define o sistema da qualidade da organização, servindo como referência para implementação e manutenção deste sistema.

#### **2.1.2. Manual de Procedimentos**

Documento que define a forma específica de executar uma atividade segundo a norma, incluindo normalmente:

- ✓ O que deve ser executado;
- ✓ Quem é o responsável;
- ✓ Quando, onde, e como deve ser executado;
- ✓ Que materiais, equipamentos e documentos devem ser utilizados;
- ✓ Qual a forma utilizada para controlar e registar uma atividade.

#### **2.1.3. Instrução de Trabalho**

Define a forma específica detalhada de como executar uma atividade, incluindo os recursos necessários para execução e a forma utilizada para controlar e registar uma atividade.

#### **2.1.4. Modelos de registo**

Informação que mantém evidências resultantes de atividades já realizadas.

## **2.2. Procedimentos**

### **2.2.1. Estrutura documental**

A estrutura documental do sistema de gestão da qualidade está dividida em vários níveis sendo eles os seguintes:

- ✓ **Nível 1**- Manual de Procedimentos e Instruções de Trabalho;
- ✓ **Nível 2** – Modelos, Registos (evidências);

### **2.3. Elaboração de documentos**

A estrutura dos documentos necessários para o sistema de gestão, deve conter: Cabeçalho: logotipo ou marca da empresa, nome e/ou identificação; Rodapé: deve fazer referência do modelo e revisão, e deve conter o número de páginas.

A revisão deve ser identificada no cabeçalho ou rodapé, seguindo o layout personalizado do documento.

Os manuais e instruções de trabalho, devem conter estrutura necessária para registar a análise e aprovação, com exceção para os modelos de registos e tabelas de controlo. Para os manuais com layout personalizado e/ou documentos de origem externa, essas características não serão necessárias e as versões serão controladas através dos arquivos de origem. Os manuais e instruções de trabalho, devem conter um sumário para facilitar a localização dos tópicos referentes às atividades descritas no corpo do documento.

### **2.4. Análise, aprovação de documentos**

A análise crítica e aprovação dos documentos do sistema de gestão da qualidade, quanto á sua adequação, deve ser feita pela pessoa com a responsabilidade estratégica, gerência, antes da sua emissão.

Durante a análise crítica de um documento, a pessoa responsável deve solicitar alterações ou até a reprovação do documento, quando este não estiver adequado ao que se pretende.

A análise crítica e aprovação para os manuais e instruções de trabalho, deve ser evidenciada na folha de rosto. Os modelos de registos e tabelas de controlo, não

necessitam de campo para aprovação.

## **2.5. Controlo de revisões**

A identificação do número da última revisão deve ser indicada nos documentos. Esse número será alterado sempre que existir uma revisão ao documento e este sofrer uma ou mais alterações no seu conteúdo.

Os documentos devem ser alterados sempre que houver a necessidade de melhoria ou adequação dos processos referentes ao sistema de gestão da qualidade.

## **2.6. Emissão e distribuição de documentos**

Os documentos do sistema de gestão da qualidade devem ser emitidos somente pelo responsável de qualidade. A última versão dos documentos necessários será disponibilizada apenas para consulta e orientação, sendo que, a gestão das revisões é da responsabilidade do responsável de qualidade da empresa.

Os documentos mantidos por meio físico terão valor apenas para auxiliar nas revisões, não havendo a necessidade de controlo sobre eles. Os arquivos originais devem permanecer arquivados de forma apropriada, garantindo a segurança, controlo e integridade dos mesmos.

## **2.7. Alterações em documentos**

Qualquer pessoa que use um documento do sistema de gestão da qualidade pode sugerir e/ou indicar alterações em seu conteúdo. A responsabilidade pela alteração de documentos, seja por melhoria ou alteração dos processos, é do responsável de qualidade, e têm que ser aprovado pela gestão.

## **2.8. Controlo de documentos obsoletos**

O controlo de documentos obsoletos deve ser feito pelo responsável de qualidade, e consiste na substituição ou eliminação de documentos quando ocorrer uma revisão com alteração do seu conteúdo. Os arquivos de documentos obsoletos originais deverão ser anexados na pasta de "Documentos Obsoletos" no registo de arquivos, com o objetivo de manter o backup das versões anteriores.



## **2.9. Controlo de documentos externos**

Os trabalhadores devem consultar nos locais apropriados os documentos de origem externa utilizados como referência e apoio para a execução das atividades, com a finalidade de trabalhar sempre com a última versão. A monitorização referente às revisões de leis e regulamentos são realizados regularmente pelo responsável de qualidade e registado em atas.

## **3. CONTROLO DE REGISTOS**

### **3.1. Definições**

#### **3.1.1. Registo**

É o documento que fornece evidências objetivas referentes à realização de uma ou várias atividades.

#### **3.1.2. Backup**

Consiste em possuir cópia de segurança.

### **3.2. Controlo**

Os registos da qualidade devem ser monitorizados através do Controlo de Registos da Qualidade, onde estão definidos os meios para:

**Identificação do Registo** - Cada registo deve possuir uma identificação única que serve de referência;

**Armazenamento** - Para cada registo deve ser indicada a forma e o local de armazenamento;

**Ordem** - Para cada registo deve ser indicada a forma de ordenação, a qual poderá ser: ordem numérica, ordem cronológica ou ordem alfabética;

**Acesso** - Para cada registo deve ser indicado quem tem acesso ao mesmo e pode recuperá-lo para uma ou mais atividades realizadas.

### **3.3. Preservação dos registos**

O preenchimento dos registos deve ser feito de forma legível e não devem estes ser rasurados ou conter correções (quando mantido por meio físico). Caso seja necessário efetuar uma correção, o responsável deve datar e assinar próximo ao local rasurado.

Os registos devem ser armazenados em locais apropriados garantindo a preservação da integridade dos mesmos.

### **3.4. Sistema de backup**

As cópias de segurança devem ser efetuadas semanalmente ou quando existir alteração e atualização do sistema de gestão da qualidade.

## **4 AUDITORIAS INTERNAS**

### **4.1. Definições**

Processo sistemático, documentado e independente, para obtenção de evidências objetivas para verificação da conformidade atingida, com base nos requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015. (IPQ, 2015 b)

### **4.2. Planeamento das auditorias**

Anualmente deve ser elaborado o planeamento para realização de Auditorias, que estarão descritas no cronograma de auditorias, as auditorias internas devem ser realizadas pelo menos uma vez por ano, considerando objetivos, e importância dos processos a serem auditados.

A equipe auditora deve ter independência de responsabilidade pela atividade a ser auditada e deve ter qualificação adequada.

Após a definição do planeamento das auditorias, os responsáveis pelo SGQ devem divulgar com antecedência nos canais de comunicação interna, para que todos tomem conhecimento.

Convém que o auditor responsável utilize o Programa de Auditoria, ou modelo próprio do auditor, caso contratado, devem ser elaborados, definindo as atividades a serem realizadas na auditoria. Esse critério é necessário apenas para realização das Auditorias da Qualidade - SGQ.

Caso alguém identifique a impossibilidade da realização da auditoria interna na data programada, deve justificar com antecedência aos responsáveis pelo SGQ, propondo nova data. Se houver alteração, todos os envolvidos devem ser informados.

#### **4.3. Realização das auditorias**

Convém que o auditor responsável utilize Lista de Verificação, ou modelo próprio do auditor durante o processo de auditoria, determinando as questões que achar necessárias.

No final do processo de auditoria, o auditor responsável deve emitir um Relatório de Auditoria Interna, ou modelo próprio, sobre o resultado da auditoria, e relatar as não conformidades, observações e oportunidades de melhoria identificadas, entregando uma cópia para o responsável de qualidade. Em caso da ocorrência de não conformidades, o auditor responsável deve combinar com o auditado os prazos para a análise das causas e verificação da eficácia das ações corretivas a serem tomadas.

#### **4.4. Auditoria da qualidade extraordinária**

Nos casos de mudanças significativas no sistema de gestão da qualidade ou na qualidade da prestação de serviços, situação em que se encontra cada um dos processos ou pela necessidade de acompanhar uma ação corretiva, deve ser realizada auditoria interna da qualidade extraordinária. Esta auditoria deve ser programada.

### **5 NÃO CONFORMIDADES E AÇÕES CORRETIVAS**

#### **5.1. Definições**

##### **5.1.1. Não conformidade:**

È o não cumprimento de um requisito específico, ou seja, qualquer desvio em relação á normalidade, que possa vir a comprometer a qualidade de um processo, produto ou serviço.

##### **5.1.2. Não conformidade real:**

Não conformidade que já aconteceu e necessita de uma ação corretiva.

##### **5.1.3. Não conformidade potencial:**

Não conformidade que poderá vir a acontecer devido a um motivo qualquer e necessita de uma ação preventiva;

## **5.2. Identificação e segregação de produto não conforme**

A não conformidade do produto deve ser identificada durante as verificações realizadas pelos processos, antes da entrega do mesmo ao cliente, para cumprimento das obrigações legais aplicáveis.

Se a não conformidade for identificada, o produto deve ser imediatamente corrigido e quando necessário, devem ser mantidos os registos e controlo de falhas do processo responsável.

## **5.3. Documentação**

Se a frequência da não conformidade for considerada elevada, os responsáveis deverão registar o problema no documento de Controlo de Ações Corretivas e Preventivas, num campo específico, onde devem constar os dados, descrição objetiva da situação e nome do responsável. O documento de Controlo de Ações Corretivas e Preventivas deve ser numerado para controlo da rastreabilidade.

## **5.4. Análise da não conformidade e ação imediata**

O responsável de qualidade juntamente com o responsável do processo deve realizar análise da não conformidade ocorrida com o produto e em função disso definir uma ação imediata para eliminar o problema. A ação imediata pode ser: corrigir o problema encontrado e monitorizar as ações corretivas.

Caso seja considerada grave, devem ser guardados registos no Controlo de Ações Corretivas e Preventivas em campo específico, para monitorizar periodicamente a frequência da ocorrência, e/ou, eliminação.

## **5.5. Notificação**

Os envolvidos na Não Conformidade devem ser informados para que tomem consciência dela, através de reuniões internas ou outros métodos de comunicação.

## **5.6. Solicitação de ação corretiva ou preventiva**

Mediante deteção de uma não conformidade real ou potencial grave, a mesma deve ser registada no documento de Controlo de Ações Corretivas e Preventivas.

A não conformidade real ou potencial pode ser proveniente de:

- ✓ Auditoria Interna;
- ✓ Auditoria Externa;
- ✓ Reclamação de Cliente;
- ✓ Pesquisa Satisfação.

No caso específico de reclamação do cliente, a não conformidade real ou potencial deve ser analisada e se considerada como importante, deve ser registada no registo de Controlo de Ações Corretivas e Preventivas. Seguidamente, a mesma deve ser avaliada pelo gestor do processo e/ou responsável de qualidade, com o objetivo de verificar a necessidade de tomada de uma ação corretiva ou preventiva.

O documento de Controlo de Ações Corretivas e Preventivas deve ser numerado de forma a identificar e proporcionar rastreabilidade às ações.

## **5.7. Disposição e notificação**

A não conformidade real ou potencial deve ter uma ação imediata, após análise realizada pelo responsável, sendo registada no próprio registo de Controlo de Ações Corretivas e Preventivas, e os envolvidos devem ter conhecimento.

## **5.8. Estudo de causas reais ou potenciais e elaboração de ações corretivas ou preventivas**

Os envolvidos na não conformidade, devem analisá-la e verificar as possíveis causas, detetando e registando no próprio documento a causa mais provável. O uso de técnicas como os 4Ms e PQQPQQ são consideradas boas práticas, podendo aprofundar o estudo da causa raiz, porém não são obrigatórias.

No campo específico do formulário de Controlo de Ações Corretivas e Preventivas os envolvidos devem registar o plano de ações corretivas ou preventivas propostas para

eliminar as causas.

### **5.9. Implementação e verificação da eficácia das ações corretivas ou preventivas**

Os envolvidos devem implementar as ações corretivas ou preventivas conforme planeado e registado. Deve ser realizado acompanhamento para verificar se as ações tomadas foram efetivadas e eficazes na eliminação das causas. Se as causas não foram eliminadas no tempo previsto, analisar novamente as possíveis causas e implementar novas ações corretivas ou preventivas. Registrar os dados da eliminação das causas reais ou potenciais num campo específico do modelo de Controlo de Ações Corretivas e Preventivas.

**PT-01**

## **APÊNDICE 5 - Comunicação Interna**





## **APÊNDICE 6 - Modelo Ata de Reunião**

|                |                       |               |                 |
|----------------|-----------------------|---------------|-----------------|
| <b>AMRV</b>    | <b>Ata de Reunião</b> |               | <b>Mod-Q-02</b> |
|                |                       |               | Revisão nº: 00  |
|                |                       |               | Página 1 de 1   |
| Elaborado Por: |                       | Aprovado por: |                 |
| Data:          |                       | Data:         |                 |

|                |  |              |  |
|----------------|--|--------------|--|
| <b>Ata Nº:</b> |  | <b>Data:</b> |  |
|----------------|--|--------------|--|

|               |  |
|---------------|--|
| <b>Local:</b> |  |
|---------------|--|

| <b>Presenças</b> |                |               |                   |
|------------------|----------------|---------------|-------------------|
| <b>Nome</b>      | <b>Empresa</b> | <b>Função</b> | <b>Assinatura</b> |
|                  |                |               |                   |
|                  |                |               |                   |
|                  |                |               |                   |
|                  |                |               |                   |
|                  |                |               |                   |
|                  |                |               |                   |

| <b>Assuntos tratados</b> |                         |                              |                       |
|--------------------------|-------------------------|------------------------------|-----------------------|
| <b>Assunto</b>           | <b>Responsabilidade</b> | <b>Medidas a Implementar</b> | <b>Data resolução</b> |
|                          |                         |                              |                       |
|                          |                         |                              |                       |
|                          |                         |                              |                       |
|                          |                         |                              |                       |
|                          |                         |                              |                       |
|                          |                         |                              |                       |

|                        |  |              |  |
|------------------------|--|--------------|--|
| <b>Próxima reunião</b> |  | <b>Data:</b> |  |
|------------------------|--|--------------|--|

Mod-Q-02

## **APÊNDICE 7 - Plano de Auditoria Interna**

|                |                                   |               |                 |
|----------------|-----------------------------------|---------------|-----------------|
| <b>AMRV</b>    | <b>Plano de Auditoria Interna</b> |               | <b>Mod-Q-03</b> |
|                |                                   |               | Revisão nº: 00  |
|                |                                   |               | Página 1 de 1   |
| Elaborado Por: |                                   | Aprovado por: |                 |
| Data:          |                                   | Data:         |                 |

| <b>Equipa Auditora</b> |               |                   |             |
|------------------------|---------------|-------------------|-------------|
| <b>Nome</b>            | <b>Função</b> | <b>Assinatura</b> | <b>Data</b> |
|                        |               |                   |             |
|                        |               |                   |             |
|                        |               |                   |             |
|                        |               |                   |             |

| <b>Processo</b> | <b>Atividade</b> | <b>Calendarização</b> |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|-----------------|------------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                 |                  | <b>Jan.</b>           | <b>Fev.</b> | <b>Mar.</b> | <b>Abr.</b> | <b>Mai.</b> | <b>Jun.</b> | <b>Jul.</b> | <b>Ago.</b> | <b>Set.</b> | <b>Out.</b> | <b>Nov.</b> | <b>Dez.</b> |
|                 |                  |                       |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|                 |                  |                       |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|                 |                  |                       |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|                 |                  |                       |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|                 |                  |                       |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|                 |                  |                       |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |

**Observações:**

Mod-Q-03

## **APÊNDICE 8 - Relatório de Auditoria Interna**

|                |                                       |               |                 |
|----------------|---------------------------------------|---------------|-----------------|
| <b>AMRV</b>    | <b>Relatório de Auditoria Interna</b> |               | <b>Mod-Q-04</b> |
|                |                                       |               | Revisão nº: 00  |
|                |                                       |               | Página 1 de 1   |
| Elaborado Por: |                                       | Aprovado por: |                 |
| Data:          |                                       | Data:         |                 |

| <b>Relatório de Auditoria Interna</b>                 |  |
|---|--|
| <b>1. Dados da Empresa</b>                            |  |
| <b>2. Objetivo, Períodos da Auditoria, data</b>       |  |
| <b>3. Características do processo auditado</b>        |  |
| <b>4. Verificação de Cumprimento de Requisitos</b>    |  |
| <b>5. Descrição das Não Conformidades encontradas</b> |  |
| <b>6. Observações a serem consideradas</b>            |  |
| <b>7. Conclusões</b>                                  |  |

| <b>Equipe de auditoria</b> | <b>Nomes</b> | <b>Assinatura</b> | <b>Data</b> |
|----------------------------|--------------|-------------------|-------------|
|                            |              |                   |             |
| <b>Gerência</b>            | <b>Nome</b>  | <b>Assinatura</b> | <b>Data</b> |
|                            |              |                   |             |

Mod-Q-04

## **APÊNDICE 9 - Registo de Não Conformidade**

|                |                                    |               |                 |
|----------------|------------------------------------|---------------|-----------------|
| <b>AMRV</b>    | <b>Registo de Não Conformidade</b> |               | <b>Mod-Q-05</b> |
|                |                                    |               | Revisão nº: 00  |
|                |                                    |               | Página 1 de 1   |
| Elaborado Por: |                                    | Aprovado por: |                 |
| Data:          |                                    | Data:         |                 |

|   |  |                   |             |
|---|--|-------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> Não conformidade - (NC)  | <input type="checkbox"/> Oportunidade de Melhoria - (OM) |                   |             |
| <b>Origem</b> da não-conformidade ou da oportunidade de melhoria:   |  |                   |             |
| <input type="checkbox"/> 1. Análise Crítica<br><input type="checkbox"/> 2. Auditoria<br><input type="checkbox"/> 3. Reclamação do Cliente<br><input type="checkbox"/> 4. Processo<br><input type="checkbox"/> 5. Equipamentos<br><input type="checkbox"/> 6. Manutenção Preventiva<br><input type="checkbox"/> 7. Outros: _____ |  |                   |             |
| <b>Área do Processo</b> onde a NC ou OM foi identificada  |  |                   |             |
| <b>Requisito não cumprido</b>   |  |                   |             |
| <b>Classificação da NC</b>  |  |                   |             |
| <input type="checkbox"/> 1- Não Conformidade real<br><input type="checkbox"/> 2- Não Conformidade potencial   |  |                   |             |
| <b>Descrição</b>  |  |                   |             |
| <b>Equipe que realizou</b>  | <b>Nomes</b>   | <b>Assinatura</b> | <b>Data</b> |
|   |  |                   |             |
| <b>Gerência</b>   | <b>Nome</b>  | <b>Assinatura</b> | <b>Data</b> |
|   |  |                   |             |

Mod-Q-05



## **APÊNDICE 10 - Relatório de Não Conformidade**

|   |                                      |                              |                 |
|---|--------------------------------------|------------------------------|-----------------|
| <b>AMRV</b>   | <b>Relatório de Não Conformidade</b> |                              | <b>Mod-Q-06</b> |
|   |                                      |                              | Revisão nº: 00  |
|   |                                      |                              | Página 1 de 1   |
| Elaborado Por:  |                                      | Aprovado por:                |                 |
| Data:   |                                      | Data:                        |                 |
| <b>Relatório de Não Conformidade</b>                    |                                      |                              |                 |
| Número NC   | <input type="checkbox"/>             | deverá ser número sequencial |                 |
| <b>Local onde ocorreu o desvio</b>                      |                                      |                              |                 |
| <b>Cliente /Fornecedor</b>                              |                                      |                              |                 |
| <b>Quantidade entregue</b>                              |                                      |                              |                 |
| <b>Quantidade reprovada</b>                             |                                      |                              |                 |
| <b>Data da abertura da NC</b>                           |                                      |                              |                 |
| <b>Área do Processo onde ocorreu a não-conformidade</b> |                                      |                              |                 |
| <b>Descrição do Produto</b>                             |                                      |                              |                 |
| <b>Tipo de Desvio</b>                                   |                                      |                              |                 |
| <b>Descrição do Problema</b>                            |                                      |                              |                 |
| <b>Motivo do Problema</b>                               |                                      |                              |                 |
| <b>Requisito não cumprido</b>                           |                                      |                              |                 |
| <b>Responsável pela implementação da ação imediata</b>  |                                      |                              |                 |
| <b>Prazo da correção</b>                                |                                      |                              |                 |
| <b>Descrição da ação</b>                                |                                      |                              |                 |
| <b>Custos da ação realizada</b>                         |                                      |                              |                 |
| <b>Responsável pela definição</b>                       |                                      |                              |                 |
| <b>Data</b>   |                                      |                              |                 |
| <b>Relatório Encerrado e verificado</b>                 |                                      |                              |                 |
| <b>Data</b>   |                                      |                              |                 |
| <b>Necessidade de relatório de ocorrência</b>           |                                      |                              |                 |
| <b>Custos totais do relatório de Não conformidade</b>   |                                      |                              |                 |
| <b>Relatório Emitido Por</b>                            | <b>Nomes</b>                         | <b>Assinatura</b>            | <b>Data</b>     |
|   |                                      |                              |                 |
| <b>Gerência</b>   | <b>Nome</b>                          | <b>Assinatura</b>            | <b>Data</b>     |
|   |                                      |                              |                 |

## **APÊNDICE 11 - Manual de Funções**

# Manual Funções

## AMRV



|                             | Responsável  | Data | Nome e Assinatura |
|-----------------------------|--------------|------|-------------------|
| Elaborado e verificado por: | RH/TQA       |      |                   |
| Aprovado por:               | Direção AMRV |      |                   |

## 1 Objetivo Manual de Funções

Este manual tem como objetivo apresentar a descrição e análise das funções da empresa AMRV, inclui a descrição do cargo, as funções, as tarefas e as especificações das competências.

A descrição e análise de funções consiste na base de qualquer sistema de recursos humanos, e pretende disponibilizar informações essenciais para as diversas práticas da gestão de pessoas.

É um instrumento utilizado nas organizações para definir e esclarecer as responsabilidades e as exigências que compõem cada função.

Permite o desenho de fluxogramas relativos aos processos de trabalho, identificar possíveis falhas de comunicação, sobreposições ou lacunas de responsabilidades e tarefas, e identificar funções pouco adequadas.

As funções podem ser hierarquizadas se necessário, tendo em conta o grau de importância, e a consideração de um conjunto de fatores pertinentes para a sua avaliação, nomeadamente, as competências académicas, a experiência profissional, a resolução de problemas, a autonomia, entre outros.

## 2-Contexto da Organização

### 2.1- Caracterização da Empresa Ambrósio Miguel Rainha Venera-AMRV

Na tabela 1 podemos observar alguns dados da empresa.

|                                      |                                       |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| Designação Social                    | Ambrósio Miguel Rainha Venera         |
| Ano de Constituição                  | 2012                                  |
| Sede social                          | Lagoaça                               |
| Classificação de atividade Económica | 1251, Cultura de Frutos de Casca Rija |
| Nº de trabalhadores                  | 4                                     |

Tabela 1- Dados da Empresa  
Fonte: Elaboração Própria

## 2.2- Estrutura organizacional

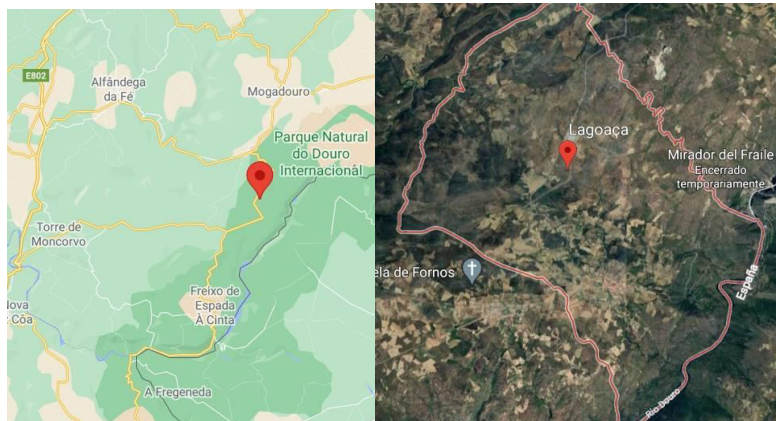
Ao nível da estrutura organizacional da empresa AMRV, está representada pela figura 1



**Figura 1- Organograma**  
Fonte: Elaboração Própria

## 2.3- Localização

A empresa localiza-se no distrito de Bragança, Concelho de Freixo de Espada a Cinta, Lagoaça.



**Figura 2- Localização**  
Fonte: Adaptado Google Maps

## 2.4 - Missão, Visão, Valores.

A **Missão** da AMRV é produzir amêndoas de qualidade, superando sempre os requisitos dos clientes.

A **Visão** da AMRV é ser empresa de referência e reconhecida como a melhor opção para os clientes comprarem as suas amêndoas, sendo reconhecida pela sua excelência no mercado.

Os **Valores** da AMRV são competência, integridade, respeito, honestidade, conservando o bom relacionamento com clientes, colaboradores e fornecedores baseado na confiança entre as partes.

## **2.5 - Política de Qualidade**

Uma política é um sistema de princípios definidos para orientar decisões que levarão a alcançar resultados mensuráveis, ou seja, é uma declaração formal do que é a qualidade para a empresa. A política da qualidade é um compromisso que a empresa declara para suas partes interessadas, sintetizando-se nos seguintes princípios:

- Assegurar o cumprimento da legislação, regulamentação e requisitos em vigor aplicáveis a sua atividade;
- Assegurar que são sistematicamente tidos em consideração os aspetos relevantes da qualidade;
- Desenvolver e manter o sistema de gestão da qualidade, estabelecer princípio da melhoria continua;
- Avaliar ciclicamente os resultados obtidos tendo em vista a melhoria da eficácia do sistema, introduzindo, sempre que considere oportuno, as ações corretivas e de melhoria necessárias;
- Minimizar os impactes ambientais decorrentes das suas atividades, promovendo a utilização racional dos recursos naturais, a prevenção da poluição e o uso das energias renováveis;
- Proporcionar condições de trabalho seguras e saudáveis de forma a prevenir, por todos os meios ao seu alcance, a ocorrência de acidentes;
  - Eliminar perigos e reduzir riscos para os seus trabalhadores, minimizando as suas consequências com medidas de proteção coletivas e/ou individuais;
  - Assegurar a consulta e participação dos trabalhadores e estimulando a pro-atividade, responsabilidade e espírito de equipa.
- Promover, quer internamente quer em parceria com outras entidades, a investigação, o desenvolvimento e a inovação, dos processos e da comunicação;
- Aperfeiçoar os mecanismos de relacionamento com as partes interessadas para, com base num melhor conhecimento das suas necessidades e expectativas, melhorar o desempenho e o grau de satisfação dos seus trabalhadores e outras

partes interessadas;

- Envolver, no respeito pelos princípios e compromissos anteriormente referidos, todos os trabalhadores, gestão e todas as partes interessadas;

- Assegurar que a política da qualidade é documentada e aprovada.

## 2.6- Comunicação

A comunicação interna da AMRV é feita através de vários meios, na tabela seguinte encontra-se descrito o plano de comunicação da empresa.

| AMRV                                     |               | PLANO DE COMUNICAÇÃO                            |                 |                       |  |
|--|---------------|---|-----------------|-----------------------|--|
| O QUE COMUNICAR                          | QUEM COMUNICA | COMO COMUNICA                                   | A QUEM COMUNICA |                       | QUANDO   |
|  |               |   | Interno         | Externo               |  |
| Regulamento Interno de proteção de dados | TQAS          | Via correio eletrónico                          | Colaboradores   | Fornecedores Clientes | Após aprovação   |
| Manual da Qualidade                      | TQAS          | Via correio eletrónico                          | Colaboradores   |                       | Após aprovação   |
| Manual de Acolhimento                    | RH/TQAS       | Papel;<br>Via correio eletrónico;               | Colaboradores   |                       | Na entrada de novos colaboradores ou na mudança de funções |
| Manual de Funções                        | RH/TQAS       | Via correio eletrónico;                         | Colaboradores   |                       | Na entrada de novos colaboradores ou na mudança de funções |
| Procedimentos Gerais                     | RH/TQAS       | Via correio eletrónico                          | Colaboradores   |                       | Após aprovação   |
| Impressos (modelos)                      | RH/TQAS       | Via correio eletrónico;<br>Papel                | Colaboradores   |                       | Após aprovação   |
| Organograma                              | RH            | Internet/Via correio eletrónico                 | Colaboradores   |                       | Após aprovação   |
| Política da Qualidade                    | RH/TQAS       | Internet/Via correio eletrónico                 | Colaboradores   | População em geral    | Após aprovação   |
| Objetivos<br>Resultados económicos       | Gerente       | Verbalmente/plano de atividade e orçamento      | Colaboradores   |                       | Após Reunião   |
| Objectivos/Riscos Oportunidades          | Gerente/TQAS  | Verbalmente em reuniões;<br>Correio eletrónico; | Colaboradores   |                       | Após aprovação   |



| AMRV  |               | PLANO DE COMUNICAÇÃO  |                 |  |  |
|---|---------------|---|-----------------|--|--|
| O QUE COMUNICAR   | QUEM COMUNICA | COMO COMUNICA   | A QUEM COMUNICA |  | QUANDO   |
|   |               |   | Interno         | Externo  |  |
| Assuntos gerais   | RH/TQAS       | Circular<br>Área Reservada<br>Site  |                 | Partes interessadas externa (produtores de Amendoas /fornecedores, outros) | Sempre que se justifique                       |
| Preços produtos   | Gerente/TQAS  | Tabela de Preços/Internet   |                 | Partes interessadas externa  | Sempre que sejam atualizados                   |
| Requisitos de controlo e monitorização de desempenho Fornecedores | Gerente/TQAS  | Nota de encomenda ;<br>Via correio electrónico  |                 | Fornecedores   | No ato da compra;<br>Na adjudicação de serviço |
| Formações internas  | TQAS          | Verbalmente;<br>Plano de Formação;<br>Verbalmente reunião;<br>Por correio electrónico | Colaboradores   |  | Sempre que se justifique                       |
| Revisão pela Gestão   | RH/Gerente    |   | Colaboradores   |  | Após análise/compilação e reunião              |

Tabela 2 - Plano de Comunicação

Fonte: Elaboração Própria

### 3 – Definição de Funções

Na tabela 3 podemos observar a definição de funções da empresa AMRV

| Função                     | Requisitos   | Escolaridade  | Formação Exigida   | Responsabilidade  | A quem Comunica |
|----------------------------|--|---------------|--|---|-----------------|
| Gestor Administrador       | Possuir experiência no setor agrícola; possuir no mínimo 5 anos em função similar. | Licenciatura  | Formação em liderança  | Gerir todo o processo produtivo da empresa AMRV   | Administração   |
| Técnico QAS                | CAP Formador; CAP TSHST; Experiência mínima de 5 anos em função.                   | Licenciatura  | Formação Qualidade   | Gerir os Recursos Humanos, Qualidade Ambiente e Segurança   | Gestor          |
| Trabalhador Diferenciado   | Possuir carta de pesados; possuir carta de trator; Experiência mínima 5 anos.      | 12 Ano        | Formação condutor manobrador;<br>Formação COTS;<br>Formação Aplicação de Fitofármacos. | Cumprir o Sistema de Qualidade da empresa e executar o trabalho de acordo com regras mencionadas. | Gestor          |
| Trabalhador Indiferenciado | Trabalhar na área á pelo menos um ano.   | Não aplicável | Não Aplicável  | Cumprir o Sistema de Qualidade da empresa e executar o trabalho de acordo com regras mencionadas. | Gestor          |

Tabela 3 – Descrição de Funções

Fonte: Elaboração Própria

## **APÊNDICE 12 - Manual de Acolhimento**

# Manual Acolhimento

## AMRV



|                             | Responsável  | Data | Nome e Assinatura |
|-----------------------------|--------------|------|-------------------|
| Elaborado e verificado por: | RH/TQA       |      |                   |
| Aprovado por:               | Direção AMRV |      |                   |

## 1 Objetivo Manual de Acolhimento

O Manual foi elaborado com o objetivo de informar e dar a conhecer a organização aos colaboradores no acolhimento da organização, previamente ao início dos trabalhos.

O manual foi concebido para facilitar o seu acolhimento e adaptação de forma harmoniosa e estruturada na Empresa AMRV, onde se pretende que encontre um ótimo local para trabalhar.

Para tal, a AMRV tem como objetivos:

- O alcance da sua Realização Profissional, desenvolvendo as relações quotidianas entre todos;
- A promoção, cada vez maior, envolvimento de todos nos Planos de Ação de Melhoria contínua;
- O Respeito Mútuo, o Diálogo e a Confiança como pilares fundamentais para a satisfação dos Colaboradores.

Acolher um novo colaborador na empresa deve ser um processo em que, deve possibilitar uma boa integração, para que o mesmo se sinta envolvido e se sinta parte integrante da organização. Este manual funciona como guia para possibilitar ter conhecimento de toda a informação relevante.

Se após leitura surgirem dúvidas ou questões, as mesmas devem ser esclarecidas com o superior hierárquico da empresa.

## 2-Contexto da Organização

### 2.1- Caracterização da Empresa Ambrósio Miguel Rainha Venera-AMRV

Na tabela 1 podemos observar alguns dados da empresa.

|                                      |                                       |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| Designação Social                    | Ambrósio Miguel Rainha Venera         |
| Ano de Constituição                  | 2012                                  |
| Sede social                          | Lagoaça                               |
| Classificação de atividade Económica | 1251, Cultura de Frutos de Casca Rija |
| Nº de trabalhadores                  | 4                                     |

Tabela 1- Dados da Empresa

Fonte: Elaboração Própria

## 2.2- Estrutura organizacional

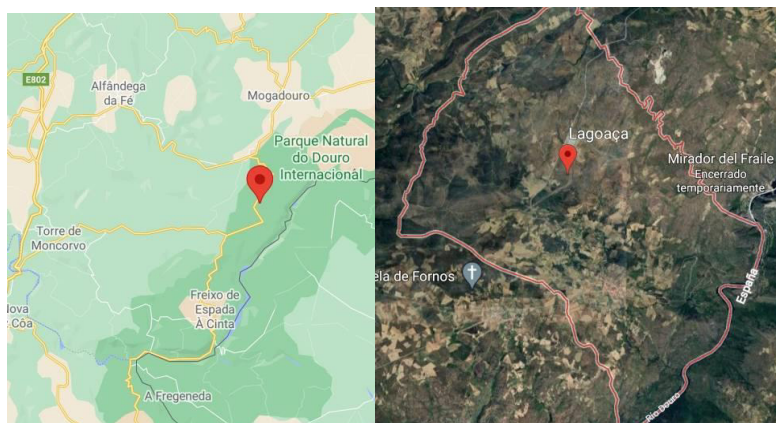
Ao nível da estrutura organizacional da empresa AMRV, está representada pela figura 1 (organograma):



**Figura 1- Organograma**  
Fonte: Elaboração Própria

## 2.3- Localização

A empresa localiza-se no distrito de Bragança, Concelho de Freixo de Espada a Cinta, Lagoaça.



**Figura 2- Localização**  
Fonte: Adaptado Google Maps

## 2.4 - Missão, Visão, Valores.

A **Missão** da AMRV é produzir amêndoas de qualidade, superando sempre os requisitos dos clientes.

A **Visão** da AMRV é ser empresa de referência e reconhecida como a melhor opção para os clientes comprarem as suas amêndoas, sendo reconhecida pela sua excelência no mercado.

Os **Valores** da AMRV são competência, integridade, respeito, honestidade, conservando o bom relacionamento com clientes, colaboradores e fornecedores baseado na confiança entre as partes.

## **2.5 - Política de Qualidade**

Uma política é um sistema de princípios definidos para orientar decisões que levarão a alcançar resultados mensuráveis, ou seja é uma declaração formal do que é a qualidade para a empresa. A política da qualidade é um compromisso que a empresa declara para suas partes interessadas, sintetizando-se nos seguintes princípios:

- Assegurar o cumprimento da legislação, regulamentação e requisitos em vigor aplicáveis a sua atividade;
- Assegurar que são sistematicamente tidos em consideração os aspetos relevantes da qualidade;
- Desenvolver e manter o sistema de gestão da qualidade, estabelecer princípio da melhoria continua;
- Avaliar ciclicamente os resultados obtidos tendo em vista a melhoria da eficácia do sistema, introduzindo, sempre que considere oportuno, as ações corretivas e de melhoria necessárias;
- Minimizar os impactes ambientais decorrentes das suas atividades, promovendo a utilização racional dos recursos naturais, a prevenção da poluição e o uso das energias renováveis;
- Proporcionar condições de trabalho seguras e saudáveis de forma a prevenir, por todos os meios ao seu alcance, a ocorrência de acidentes;
- Eliminar perigos e reduzir riscos para os seus trabalhadores, minimizando as suas consequências com medidas de proteção coletivas e/ou individuais;
- Assegurar a consulta e participação dos trabalhadores e estimulando a proatividade, responsabilidade e espírito de equipa.
- Promover o desenvolvimento profissional dos seus trabalhadores, garantindo a adequação e desenvolvimento das suas competências para as funções que desempenham;
- Promover, quer internamente quer em parceria com outras entidades, a investigação, o desenvolvimento e a inovação, dos processos e da comunicação;

- Aperfeiçoar os mecanismos de relacionamento com as partes interessadas para, com base num melhor conhecimento das suas necessidades e expectativas, melhorar o desempenho e o grau de satisfação dos seus trabalhadores e outras partes interessadas;

- Envolver, no respeito pelos princípios e compromissos anteriormente referidos, todos os trabalhadores, gestão e todas as partes interessadas;

- Assegurar que a política da qualidade é documentada e aprovada.

## 2.6- Comunicação

A comunicação interna da AMRV é feita através de vários meios, na tabela 2 encontra-se descrito o plano de comunicação da empresa.

| O QUE COMUNICAR   | QUEM COMUNICA | COMO COMUNICA                                   | A QUEM COMUNICA |   | QUANDO   |
|---|---------------|---|-----------------|---|--|
|   |               |   | Interno         | Externo   |  |
| Objetivos/Riscos Oportunidades                                    | Gerente/TQAS  | Verbalmente em reuniões;<br>Correio eletrónico; | Colaboradores   |   | Após aprovação                                 |
| Assuntos gerais   | RH/TQAS       | Circular Área Reservada Site                    |                 | Partes interessadas externas<br><br>(produtores de Amêndoa /fornecedores, outros) | Sempre que se justifique                       |
| Preços produtos   | Gerente/TQAS  | Tabela de Preços/Internet                       |                 | Partes interessadas externas  | Sempre que sejam atualizados                   |
| Requisitos de controlo e monitorização de desempenho Fornecedores | Gerente/TQAS  | Nota de encomenda ;<br>Via correio electrónico  |                 | Fornecedores  | No ato da compra;<br>Na adjudicação de serviço |
| Formações internas  | TQAS          | Verbalmente;<br>Plano de Formação;              | Colaboradores   |   | Sempre que se justifique                       |
| Revisão pela Gestão   | RH/Gerente    | Verbalmente reunião;<br>Por correio eletrónico  | Colaboradores   |   | Após análise/compilação e reunião              |

Tabela 2 - Plano de Comunicação

Fonte: Elaboração Própria

Poderá discutir com o seu Superior Hierárquico a progressão destes temas, ou novos que surjam, com o intuito de progresso e melhoria contínua.

**Sejam Bem-Vindos**  
MA-01

**Bom trabalho**

## **APÊNDICE 13 - Registo de Ocorrência Informática**



|                |  |               |                 |
|----------------|--|---------------|-----------------|
| <b>AMRV</b>    | <b>Registo de Ocorrência informática</b> |               | <b>Mod-I-01</b> |
|                |  |               | Revisão nº: 00  |
|                |  |               | Página 1 de 1   |
| Elaborado Por: |  | Aprovado por: |                 |
| Data:          |  | Data:         |                 |

|   | <b>Preencher pelo Colaborador</b> | <b>Preencher pelo responsável de Informática</b> |
|---|-----------------------------------|--|
| <b>Processo/Atividade</b>                                       |                                   |  |
| <b>Equipamento nº</b>   |                                   |  |
| <b>Tipo de Ocorrência</b>                                       |                                   |  |
| <b>Data da ocorrência</b>                                       |                                   |  |
| <b>Qual o impacto que implica a ocorrência na produtividade</b> |                                   |  |
| <b>Descrição Pormenorizada da ocorrência</b>                    |                                   |  |

Relatório detalhado da ocorrência.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

|              |
|--------------|
| Observações: |
|--------------|

**Assinatura e data responsável pelo equipamento Informático**

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

## **APÊNDICE 14 - Registo de Manutenção**

|                |                              |               |                 |
|----------------|------------------------------|---------------|-----------------|
| <b>AMRV</b>    | <b>Registo de Manutenção</b> |               | <b>Mod-M-01</b> |
|                |                              |               | Revisão nº: 00  |
|                |                              |               | Página 1 de 1   |
| Elaborado Por: |                              | Aprovado por: |                 |
| Data:          |                              | Data:         |                 |

|  | <b>Preencher pelo Colaborador</b> | <b>Preencher pelo responsável de manutenção</b> |
|--|-----------------------------------|---|
| <b>Processo/Atividade</b>                                    |                                   |   |
| <b>Equipamento nº</b>  |                                   |   |
| <b>Tipo de Manutenção</b>                                    |                                   |   |
| <b>Data da Manutenção</b>                                    |                                   |   |
| <b>Qual o impacto que a manutenção tem na produtividade</b>  |                                   |   |
| <b>Descrição Pormenorizada da necessidade de manutenção.</b> |                                   |   |

Relatório detalhado da manutenção.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

|              |
|--------------|
| Observações: |
|--------------|

**Assinatura e data responsável da manutenção**

Mod-M-01

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

## **APÊNDICE 15 - Ficha de Identificação de Colaborador**

|                |  |               |                  |
|----------------|--|---------------|------------------|
| <b>AMRV</b>    | <b>Ficha de Identificação do Colaborador</b> |               | <b>Mod-RH-01</b> |
|                |  |               | Revisão n°: 00   |
|                |  |               | Página 1 de 1    |
| Elaborado Por: |  | Aprovado por: |                  |
| Data:          |  | Data:         |                  |

N° Interno do Colaborador \_\_\_\_\_ Data de Admissão Função \_\_\_\_\_

|  |     |                     |
|--|-----|---------------------|
| Nome                                       |     |                     |
| N° Documento de Identificação              |     | Validade            |
| N° Segurança Social                        |     |                     |
| N° Identificação Fiscal                    |     |                     |
| Morada                                     |     |                     |
| Contactos TLM/Telefone/Correio electrónico | TLM | Correio electrónico |
| Data de Nascimento                         |     |                     |
| Estado Civil                               |     |                     |
| N° Dependente                              |     |                     |
| NIB  |     |                     |
| Habilitações literárias                    |     |                     |
| Formação relevante                         |     |                     |
| Função Proposta                            |     |                     |
| Outras competências                        |     |                     |

A empresa cumpre com o RGPD em vigor.

**Assinatura do(a) Colaborador (a)**

---

**Assinatura direção Recursos Humanos**

---

**Mod-RH-01**

## **APÊNDICE 16 - Ficha de Funções**

|                |                         |               |                  |
|----------------|-------------------------|---------------|------------------|
| <b>AMRV</b>    | <b>Ficha de Funções</b> |               | <b>Mod-RH-02</b> |
|                |                         |               | Revisão nº: 00   |
|                |                         |               | Página 1 de 1    |
| Elaborado Por: |                         | Aprovado por: |                  |
| Data:          |                         | Data:         |                  |

Função \_\_\_\_\_

| <b>Requisitos da Função</b> |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| Requisitos Base             | Requisitos Complementares |
|                             |                           |
|                             |                           |
|                             |                           |
|                             |                           |

| <b>Descrição da Função</b>   |  |
|------------------------------|--|
| Principais responsabilidades |  |
|                              |  |
|                              |  |
|                              |  |
|                              |  |

| <b>Hierarquia</b>              |  |
|--------------------------------|--|
| Colaborador Depende de:        |  |
| Colaborador é Substituído por: |  |

**Assinatura e data Colaborador (a)**

---

**Assinatura e data direção Recursos Humanos**

---

Mod-RH-02

## **APÊNDICE 17 - Registo de Tempos de Trabalho**



|                |                                      |  |  |  |  |  |               |  |  |  |  |  |                  |  |
|----------------|--------------------------------------|--|--|--|--|--|---------------|--|--|--|--|--|------------------|--|
| <b>AMRV</b>    | <b>Registo de Tempos de trabalho</b> |  |  |  |  |  |               |  |  |  |  |  | <b>Mod-RH-03</b> |  |
|                |                                      |  |  |  |  |  |               |  |  |  |  |  | Revisão nº: 00   |  |
|                |                                      |  |  |  |  |  |               |  |  |  |  |  | Página 1 de 2    |  |
| Elaborado Por: |                                      |  |  |  |  |  | Aprovado por: |  |  |  |  |  |                  |  |
| Data:          |                                      |  |  |  |  |  | Data:         |  |  |  |  |  |                  |  |

Nº Interno do Colaborador \_\_\_\_\_

Ano \_\_\_\_\_

| <b>DIAS</b> |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | <b>MÊS</b> |    |    |    |    |    |    |          |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------|----|----|----|----|----|----|----------|
| 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 | <b>1</b> |
|             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |            |    |    |    |    |    |    |          |
| 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 | <b>2</b> |
|             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |            |    |    |    |    |    |    |          |
| 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 | <b>3</b> |
|             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |            |    |    |    |    |    |    |          |
| 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 | <b>4</b> |
|             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |            |    |    |    |    |    |    |          |
| 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 | <b>5</b> |
|             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |            |    |    |    |    |    |    |          |
| 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 | <b>6</b> |
|             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |            |    |    |    |    |    |    |          |
| 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 | <b>7</b> |
|             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |            |    |    |    |    |    |    |          |

| DIAS |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | MÊS |    |    |    |    |    |    |    |    |    |           |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----------|
| 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 | <b>8</b>  |
|      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |           |
| 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 | <b>9</b>  |
|      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |           |
| 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 | <b>10</b> |
|      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |           |
| 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 | <b>11</b> |
|      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |           |
| 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 | <b>12</b> |
|      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |           |

Presenças -P  
Ausências - A  
Ferias-F

Observações:

**Assinatura do(a) Colaborador (a)**

---

**Assinatura direção recursos Humanos**

---

Mod-RH-03

## **APÊNDICE 18 - Registo de Ausências**

|                |                             |               |                  |
|----------------|-----------------------------|---------------|------------------|
| <b>AMRV</b>    | <b>Registo de Ausências</b> |               | <b>Mod-RH-04</b> |
|                |                             |               | Revisão nº: 00   |
|                |                             |               | Página 1 de 1    |
| Elaborado Por: |                             | Aprovado por: |                  |
| Data:          |                             | Data:         |                  |

Nº Interno do Colaborador \_\_\_\_\_

**Assunto- Registo de Ausência**

Eu \_\_\_\_\_

(nome do colaborador), venho pelo presente informar que pretendo ausentar-me ao trabalho:

No período de \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ a \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_;

Pelo seguinte motivo:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

|              |
|--------------|
| Observações: |
|--------------|

**Assinatura e data do(a) Colaborador (a)**

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

**Assinatura e data direção recursos Humanos**

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

---

Mod-RH-04

## **APÊNDICE 19 - Registo Controlo de documentação**

|                |  |               |                  |
|----------------|--|---------------|------------------|
| <b>AMRV</b>    | <b>Registo de Controlo de documentação</b> |               | <b>Mod-RH-05</b> |
|                |  |               | Revisão nº: 00   |
|                |  |               | Página 1 de 1    |
| Elaborado Por: |  | Aprovado por: |                  |
| Data:          |  | Data:         |                  |

### Registo de Controlo de Documentação

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <b>Identificação do documento</b>                 |  |  |  |
| <b>Local de Indexação</b>                         |  |  |  |
| <b>Responsável pelo controlo documental</b>       |  |  |  |
| <b>Responsável pelas atualizações /aprovações</b> |  |  |  |
| <b>Responsável pela divulgação</b>                |  |  |  |
| <b>Tempo de arquivo</b>                           |  |  |  |
| <b>Cópias de Segurança</b>                        |  |  |  |

Observações:

**Assinatura e data Gestão**

Mod-RH-05

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

## **APÊNDICE 20 - Registo de Formação / Sensibilização**





## **APÊNDICE 21- Plano Anual de Formação**

|                |                                |               |                  |
|----------------|--------------------------------|---------------|------------------|
| <b>AMRV</b>    | <b>Plano Anual de Formação</b> |               | <b>Mod-RH-07</b> |
|                |                                |               | Revisão n°: 00   |
|                |                                |               | Página 1 de 1    |
| Elaborado Por: |                                | Aprovado por: |                  |
| Data:          |                                | Data:         |                  |

Ano \_\_\_\_\_

| <b>Equipa Formadora</b> |               |                   |             |
|-------------------------|---------------|-------------------|-------------|
| <b>Nome</b>             | <b>Função</b> | <b>Assinatura</b> | <b>Data</b> |
|                         |               |                   |             |
|                         |               |                   |             |
|                         |               |                   |             |
|                         |               |                   |             |

| <b>Formação</b> | <b>Calendarização</b> |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|-----------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                 | <b>Jan.</b>           | <b>Fev.</b> | <b>Mar.</b> | <b>Abr.</b> | <b>Mai.</b> | <b>Jun.</b> | <b>Jul.</b> | <b>Ago.</b> | <b>Set.</b> | <b>Out.</b> | <b>Nov.</b> | <b>Dez.</b> |
|                 |                       |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|                 |                       |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|                 |                       |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|                 |                       |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|                 |                       |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |

**Observações:**

Mod-RH-07

## **APÊNDICE 22 - Avaliação da Formação**

|                |                              |               |                  |
|----------------|------------------------------|---------------|------------------|
| <b>AMRV</b>    | <b>Avaliação da Formação</b> |               | <b>Mod-RH-08</b> |
|                |                              |               | Revisão nº: 00   |
|                |                              |               | Página 1 de 1    |
| Elaborado Por: |                              | Aprovado por: |                  |
| Data:          |                              | Data:         |                  |

| <b>Itens a avaliar</b>  | <b>Avaliação</b> |                   |            |
|-------------------------|------------------|-------------------|------------|
|                         | <b>Mau</b>       | <b>Suficiente</b> | <b>Bom</b> |
| Tema                    |                  |                   |            |
| Conteúdos               |                  |                   |            |
| Meios utilizados        |                  |                   |            |
| Métodos Utilizados      |                  |                   |            |
| Compreensão             |                  |                   |            |
| Duração da Formação     |                  |                   |            |
| Competência do formador |                  |                   |            |

**Assinatura (facultativa)**

\_\_\_\_\_

**Data**

\_\_\_\_\_

**Mod-RH-08**

## **APÊNDICE 23 - Avaliação de Colaborador**

|                |                                 |               |                  |
|----------------|---------------------------------|---------------|------------------|
| <b>AMRV</b>    | <b>Avaliação de colaborador</b> |               | <b>Mod-RH-09</b> |
|                |                                 |               | Revisão nº: 00   |
|                |                                 |               | Página 1 de 1    |
| Elaborado Por: |                                 | Aprovado por: |                  |
| Data:          |                                 | Data:         |                  |

| <b>Itens a avaliar</b>           | <b>Avaliação</b>  |                  |                             |
|----------------------------------|-------------------|------------------|-----------------------------|
|                                  | <b>A melhorar</b> | <b>Alcançado</b> | <b>Plenamente Alcançado</b> |
| Acalça os objetivos propostos    |                   |                  |                             |
| Respeita as regras implementadas |                   |                  |                             |
| Cumpre as indicações             |                   |                  |                             |
| Demonstra interesse em aprender  |                   |                  |                             |

### **Avaliação Global**

---

### **Assinatura Responsável Hierárquico**

---

**Data**

---

Mod-RH-09

## **APÊNDICE 24 - Registo de Assinaturas/Rubricas**

|                |   |               |                  |
|----------------|---|---------------|------------------|
| <b>AMRV</b>    | <b>Registo de Assinaturas/ Rubricas</b> |               | <b>Mod-RH-10</b> |
|                |   |               | Revisão nº: 00   |
|                |   |               | Página 1 de 1    |
| Elaborado Por: |   | Aprovado por: |                  |
| Data:          |   | Data:         |                  |

| <b>Nº</b> | <b>Nome Colaborador</b> | <b>Empresa</b> | <b>Função</b> | <b>Assinatura</b> | <b>Rubrica</b> |
|-----------|-------------------------|----------------|---------------|-------------------|----------------|
|           |                         |                |               |                   |                |
|           |                         |                |               |                   |                |
|           |                         |                |               |                   |                |
|           |                         |                |               |                   |                |
|           |                         |                |               |                   |                |
|           |                         |                |               |                   |                |
|           |                         |                |               |                   |                |
|           |                         |                |               |                   |                |
|           |                         |                |               |                   |                |

**Mod-RH-10**



## **APÊNDICE 25 - Planeamento de Trabalhos Semanal**

|                |   |               |                    |
|----------------|---|---------------|--------------------|
| <b>AMRV</b>    | <b>Planeamento de trabalhos semanal</b> |               | <b>Mod-Prod-01</b> |
|                |   |               | Revisão nº: 00     |
|                |   |               | Página 1 de 1      |
| Elaborado Por: |   | Aprovado por: |                    |
| Data:          |   | Data:         |                    |

Ano \_\_\_\_\_

Nº semana \_\_\_\_\_

| Local de trabalho | Equipa de trabalho | Responsável da equipa | Contacto Chefe de equipa | Trabalhos a realizar | Observações |
|-------------------|--------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------|-------------|
|                   |                    |                       |                          |                      |             |
|                   |                    |                       |                          |                      |             |
|                   |                    |                       |                          |                      |             |
|                   |                    |                       |                          |                      |             |
|                   |                    |                       |                          |                      |             |
|                   |                    |                       |                          |                      |             |
|                   |                    |                       |                          |                      |             |
|                   |                    |                       |                          |                      |             |
|                   |                    |                       |                          |                      |             |
|                   |                    |                       |                          |                      |             |
|                   |                    |                       |                          |                      |             |
|                   |                    |                       |                          |                      |             |
|                   |                    |                       |                          |                      |             |
|                   |                    |                       |                          |                      |             |
|                   |                    |                       |                          |                      |             |
|                   |                    |                       |                          |                      |             |
|                   |                    |                       |                          |                      |             |
|                   |                    |                       |                          |                      |             |

**Assinatura responsável elaboração Planeamento**

\_\_\_\_\_ / / \_\_\_\_\_  
Mod-Prod-01

## **APÊNDICE 26 - Registo de Produção**

|                |                            |               |                    |
|----------------|----------------------------|---------------|--------------------|
| <b>AMRV</b>    | <b>Registo de Produção</b> |               | <b>Mod-Prod-02</b> |
|                |                            |               | Revisão nº: 00     |
|                |                            |               | Página 1 de 1      |
| Elaborado Por: |                            | Aprovado por: |                    |
| Data:          |                            | Data:         |                    |

| <b>Local<br/>Produção</b> | <b>Variedade</b> | <b>Quantidade<br/>Produzida</b> | <b>Quantidade<br/>Rejeitada</b> | <b>Quantidade<br/>produzida Sem<br/>Casca</b> |
|---------------------------|------------------|---------------------------------|---------------------------------|---|
|                           |                  |                                 |                                 |   |
|                           |                  |                                 |                                 |   |
|                           |                  |                                 |                                 |   |
|                           |                  |                                 |                                 |   |
|                           |                  |                                 |                                 |   |
|                           |                  |                                 |                                 |   |
|                           |                  |                                 |                                 |   |
|                           |                  |                                 |                                 |   |
|                           |                  |                                 |                                 |   |
|                           |                  |                                 |                                 |   |
|                           |                  |                                 |                                 |   |
|                           |                  |                                 |                                 |   |
|                           |                  |                                 |                                 |   |
|                           |                  |                                 |                                 |   |
|                           |                  |                                 |                                 |   |

Observações:

**Assinatura responsável Produção**

Mod-Prod-02

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

## **APÊNDICE 27 - Verificação de Conformidade Produto**

|                |  |               |                    |
|----------------|--|---------------|--------------------|
| <b>AMRV</b>    | <b>Verificação de Conformidade Produto</b> |               | <b>Mod-Prod-03</b> |
|                |  |               | Revisão nº: 00     |
|                |  |               | Página 1 de 1      |
| Elaborado Por: |  | Aprovado por: |                    |
| Data:          |  | Data:         |                    |

Identificação Lote \_\_\_\_\_

Quantidade \_\_\_\_\_

Data de Produção \_\_\_\_\_

| <b>O produto Cumpre com:</b> | <b>Sim</b> | <b>Não</b> | <b>Observações</b> |
|------------------------------|------------|------------|--------------------|
| Peso                         |            |            |                    |
| Forma                        |            |            |                    |
| Tamanho                      |            |            |                    |
| Cor definida                 |            |            |                    |
| Possui apenas uma casca      |            |            |                    |
| Integro (não partido)        |            |            |                    |
| Sabor                        |            |            |                    |
| Textura                      |            |            |                    |
| Calibre                      |            |            |                    |
| Possui Defeitos              |            |            |                    |

Lote Conforme  Lote Não Conforme

**Assinatura responsável Produção**

\_\_\_\_\_

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

Mod-Prod-03

## **APÊNDICE 28 - Registo Armazenamento**

|                |                                 |               |                   |
|----------------|---------------------------------|---------------|-------------------|
| <b>AMRV</b>    | <b>Registo de Armazenamento</b> |               | <b>Mod-Arm-01</b> |
|                |                                 |               | Revisão nº: 00    |
|                |                                 |               | Página 1 de 1     |
| Elaborado Por: |                                 | Aprovado por: |                   |
| Data:          |                                 | Data:         |                   |

Identificação Lote \_\_\_\_\_  
 Quantidade \_\_\_\_\_  
 Data de Produção \_\_\_\_\_

| <b>Condições de armazenamento</b> | <b>Sim</b> | <b>Não</b> | <b>Observações</b> |
|-----------------------------------|------------|------------|--------------------|
| Local seco                        |            |            |                    |
| Local arejado                     |            |            |                    |
| Temperatura adequada              |            |            |                    |
| Embalagem utilizada é adequada    |            |            |                    |
| Está exposta a cheiros Fortes     |            |            |                    |
| Controlo de Roedores              |            |            |                    |

Observações

**Assinatura responsável Produção/Armazenamento**

\_\_\_\_\_  
 Mod-Arm-01

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



## **APÊNDICE 29 – Registo Expedição**

|                |                             |               |                   |
|----------------|-----------------------------|---------------|-------------------|
| <b>AMRV</b>    | <b>Registo de Expedição</b> |               | <b>Mod-Exp-01</b> |
|                |                             |               | Revisão nº: 00    |
|                |                             |               | Página 1 de 1     |
| Elaborado Por: |                             | Aprovado por: |                   |
| Data:          |                             | Data:         |                   |

| <b>Identificação Cliente</b> | <b>Variedade</b> | <b>Lote</b> | <b>Quantidade</b> | <b>Data Entrega</b> | <b>Observações</b> |
|------------------------------|------------------|-------------|-------------------|---------------------|--------------------|
|                              |                  |             |                   |                     |                    |
|                              |                  |             |                   |                     |                    |
|                              |                  |             |                   |                     |                    |
|                              |                  |             |                   |                     |                    |
|                              |                  |             |                   |                     |                    |
|                              |                  |             |                   |                     |                    |

Observações:

---

**Assinatura responsável Produção/Armazenamento/Expedição**

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

Mod-Exp-01

## **APÊNDICE 30 – Modelo Sugestões de Melhoria**

|                |   |               |                  |
|----------------|---|---------------|------------------|
| <b>AMRV</b>    | <b>Registo de Sugestões de Melhoria</b> |               | <b>Mod-Sm-01</b> |
|                |   |               | Revisão n°: 00   |
|                |   |               | Página 1 de 1    |
| Elaborado Por: |   | Aprovado por: |                  |
| Data:          |   | Data:         |                  |

O principal objetivo da empresa é satisfazer os requisitos do cliente, correspondendo às suas necessidades e expetativas, elevando sempre os limites de satisfação.

A AMRV agradece todas as sugestões e melhorias formuladas para atingir esse objetivo. Para tal basta escrever o que sugerem que a empresa melhore.

Sugestão

Melhoria

Colaborador

Cliente

Fornecedor

Comunidade externa

**Sugestões de melhoria**

---



---



---



---

**Assinatura e data (facultativo)**

\_\_\_\_\_

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

Mod-Sm-01

## **APÊNDICE 31 - Modelo Avaliação e Satisfação Clientes**

|                |  |               |                  |
|----------------|--|---------------|------------------|
| <b>AMRV</b>    | <b>Registo de avaliação e satisfação de clientes</b> |               | <b>Mod-SM-02</b> |
|                |  |               | Revisão n.º: 00  |
|                |  |               | Página 1 de 1    |
| Elaborado Por: |  | Aprovado por: |                  |
| Data:          |  | Data:         |                  |

| <b>Requisito a avaliar</b>   | <b>Avaliação</b> |                   |            | <b>Satisfação</b>       |                   |                         |
|--|------------------|-------------------|------------|-------------------------|-------------------|-------------------------|
|  | <b>Mau</b>       | <b>Suficiente</b> | <b>Bom</b> | <b>Pouco Satisfeito</b> | <b>Satisfeito</b> | <b>Muito Satisfeito</b> |
| Recetividade   |                  |                   |            |                         |                   |                         |
| Profissionalismo   |                  |                   |            |                         |                   |                         |
| Comunicação e Informação   |                  |                   |            |                         |                   |                         |
| Flexibilidade  |                  |                   |            |                         |                   |                         |
| Recolha de sugestões   |                  |                   |            |                         |                   |                         |
| Tratamento das reclamações   |                  |                   |            |                         |                   |                         |
| Profissionalismo dos colaboradores   |                  |                   |            |                         |                   |                         |
| Qualidade dos produtos   |                  |                   |            |                         |                   |                         |
| N.º de reclamações e respetivo tratamento  |                  |                   |            |                         |                   |                         |
| Cumprimento de entrega de produtos   |                  |                   |            |                         |                   |                         |
| Tempo médio de resposta às reclamações   |                  |                   |            |                         |                   |                         |
| N.º de ações de formação para melhoria da comunicação com o cliente              |                  |                   |            |                         |                   |                         |
| N.º de ações para envolvimento dos clientes na melhoria dos processos e serviços |                  |                   |            |                         |                   |                         |
| Satisfação global  |                  |                   |            |                         |                   |                         |

Observações:

**Assinatura e data (facultativo)**

\_\_\_\_\_

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

Mod-SM-02

## **APÊNDICE 32 – Registo de Reclamação do Cliente**

|                |   |               |                  |
|----------------|---|---------------|------------------|
| <b>AMRV</b>    | <b>Registo de Reclamação do cliente</b> |               | <b>Mod-SM-03</b> |
|                |   |               | Revisão nº: 00   |
|                |   |               | Página 1 de 1    |
| Elaborado Por: |   | Aprovado por: |                  |
| Data:          |   | Data:         |                  |

Nº de Reclamação \_\_\_\_\_ Data da Reclamação \_\_\_\_\_

Descrição pormenorizada da Reclamação \_\_\_\_\_

Quem Reclamou \_\_\_\_\_

Contacto \_\_\_\_\_ Email \_\_\_\_\_ Tlm \_\_\_\_\_

Descrição pormenorizada da Reclamação \_\_\_\_\_

Correção /Ação Corretiva

Estado de Implementação da correção/Ação corretiva

Corrigido/Implementado  Não corrigido/Não implementado

|              |
|--------------|
| Observações: |
|--------------|

Assinatura e data

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

Mod-SM-03