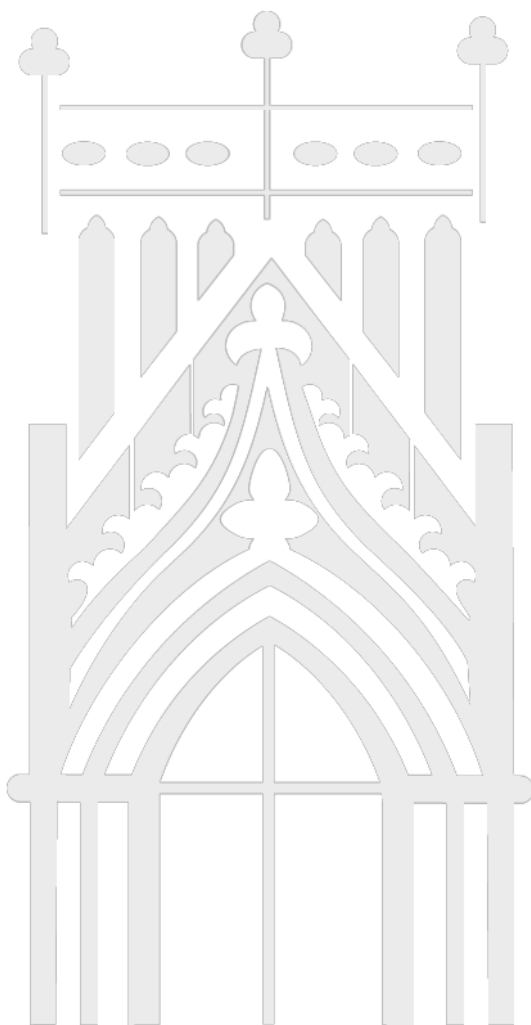


Mestrado em Sistemas Integrados de Gestão

SISTEMA DE QUALIDADE: Aplicação da
norma ISO 9001:2008 na FISCALPREVE

Olinda Maria Ferreira Costa

outubro | 2016



Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão



Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico da Guarda

SISTEMA DE QUALIDADE: APLICAÇÃO DA NORMA ISO 9001:2008 NA FISCALPREVE

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

Olinda Maria Ferreira Costa

Guarda, outubro de 2016



Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico da Guarda

SISTEMA DE QUALIDADE: APLICAÇÃO DA NORMA ISO 9001:2008 NA FISCALPREVE

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

Orientador: Professor Doutor **Fernando Pires Valente**

Olinda Maria Ferreira Costa

Guarda, outubro de 2016

Agradecimentos

Apesar da elaboração do projeto ser única e exclusivamente minha, esta só é possível com o apoio de todos os que me rodeiam, ao qual não posso deixar de referenciar.

Deste modo, agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Fernando Pires Valente por toda a ajuda, por todas as sugestões e correções e por todo o incentivo.

À entidade FiscalPREVE pela disponibilidade prestada e por ter as “portas abertas”, nomeadamente ao Dr. Cláudio Oliveira e à Dra. Élia Gonçalves.

Agradeço à minha mãe que me ouviu pacientemente em todas as horas de desespero e de alegria e que sempre acreditou em mim incentivando-me a não desistir.

Ao Tiago, meu namorado, por ser aquele pilar de apoio incondicional, pela compreensão e por suportar todos os momentos de tensão e de *stress*.

A todos os amigos que direta ou indiretamente me ajudaram neste processo.

A todos, um muito obrigado por tudo.

Resumo

A crescente complexidade empresarial, juntamente com o aumento das exigências do mercado, nomeadamente da concorrência e, fundamentalmente, dos clientes faz com que a Qualidade se torne a principal aliada de uma organização tornando-a, assim, uma ferramenta imprescindível no seu quotidiano.

Este projeto tem como principal objetivo a implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade na FiscalPREVE – prestadora de serviços – nos seus serviços mais críticos que são: Controlo de Pragas; Segurança Alimentar; Segurança no Trabalho; Saúde no Trabalho. Para tal seguiu-se a norma NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão de Qualidade – Requisitos.

Com esse objetivo foi estabelecida toda a documentação pertinente para a implementação da norma de qualidade.

Palavras-Chave: Qualidade, Sistema de Gestão, ISO 9001:2008, Serviços, FiscalPREVE

Abstract

The increasing business complexity along with the increasing market demands, namely competition, and essentially all the customers makes that Quality becomes the key of the success of an organization, thereby making it an indispensable tool in their quotidian.

The main purpose of this project is the implementation of a Quality Management System at FiscalPREVE – Service Company – in all their most critical services: Pest Control, Food Security, Safety at work, Health at Work. For this, it followed the Standard NP EN ISO 9001:2008 – Quality Management System – Requirements.

In this way, it was established all of the documentation that is necessary for the implementation of the quality standard mentioned above.

Key Words: Quality, Management Systems, ISO 9001:2008, FiscalPREVE

Siglas e Abreviaturas

ACT – Autoridade para as condições de Trabalho

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

EMM – Equipamentos de Monitorização e Medição

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point

ISO – International Organization for Standardization

ISQ – Instituto de Soldadura e Qualidade

LIC – Limite Inferior de Controlo

LM – Limite Médio

LSC – Limite Superior de Controlo

PDCA – Plan – Do – Check – Act

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SHST – Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho

5W2H – método dos 5 W e dos 2 H

Índice Geral

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	iii
Abstract	v
Siglas e Abreviaturas	vii
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Quadros.....	xi
Lista de Anexos	xiii
1. Introdução	1
<i>1.1 Objetivos e metodologias do estudo</i>	<i>1</i>
<i>1.2 Estrutura do projeto</i>	<i>1</i>
2. A Qualidade e os Sistemas de Gestão da Qualidade.....	3
<i>2.1 A Qualidade</i>	<i>3</i>
<i>2.2 Sistemas de Gestão da Qualidade</i>	<i>19</i>
<i>2.3 NP EN ISO 9001:2015 – Um futuro próximo</i>	<i>27</i>
3. A Empresa	31
<i>3.1 Caracterização</i>	<i>31</i>
<i>3.2 Serviços</i>	<i>33</i>
<i>3.3 Revisão da qualidade existente na empresa.....</i>	<i>36</i>
4. Requisitos da NP EN ISO 9001:2008.....	37
<i>4.1 Sistemas de gestão da qualidade</i>	<i>37</i>
<i>4.2 Gestão de recursos</i>	<i>46</i>
<i>4.3 Realização do produto</i>	<i>48</i>
<i>4.4 Medição, análise e melhoria</i>	<i>56</i>
Considerações finais e Conclusões	61
Bibliografia e Webgrafia	63
Anexos.....	65

Índice de Figuras

Figura 1 – Evolução da qualidade.....	4
Figura 2 – Dimensões da qualidade.....	6
Figura 3 – Ciclo da qualidade.....	7
Figura 4 – Carta de controlo de Shewhart à produção industrial.....	8
Figura 5 – Modelo tradicional vs. Modelo de Deming.....	11
Figura 6 – Triângulo da documentação.....	20
Figura 7 – Porque é que o Empresário deve investir em qualidade?.....	21
Figura 8 – Evolução da certificação da ISO 9001 em Portugal.....	22
Figura 9 – Ciclo PDCA.....	24
Figura 10 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo.....	25
Figura 11 – Estrutura da Norma ISO 9001:2008.....	26
Figura 12 – Calendário vs. Fases de revisão da NP EN ISO 9001:2008.....	27
Figura 13 – Delegações da FiscalPREVE em Portugal.....	31
Figura 14 – Organigrama da FiscalPREVE.....	33
Figura 15 – Interação entre os processos.....	39
Figura 16 – Fluxograma com as fases da realização do serviço.....	52
Figura 17 – Ação preventiva vs. Ação corretiva.....	60

Índice de Quadros

Quadro 1 – Garvin – oito dimensões da qualidade.....	10
Quadro 2 – Cinco dimensões da qualidade dos serviços.....	11
Quadro 3 – 14 Princípios de Deming.....	12
Quadro 4 – Trilogia de Juran.....	15
Quadro 5 – Mudanças nos princípios da gestão da qualidade.....	28
Quadro 6 – Alterações na estrutura da norma de qualidade.....	29
Quadro 7 – Nova terminologia da norma de qualidade.....	29
Quadro 8 – Processos da empresa.....	38
Quadro 9 – Documentação do SGQ.....	40
Quadro 10 – Programa Anual de Qualidade.....	44
Quadro 11 – Plano de calibração e verificação dos equipamentos em SHST.....	55

Lista de Anexos

Anexo 1 - Análise dos processos.....	66
Anexo 2 – Procedimento –“ Controlo dos Documentos e Registos”.....	67
Anexo 3 – Procedimento –“Gestão dos Recursos”.....	69
Anexo 4 – Procedimento –“Prestação de Serviço”.....	72
Anexo 5 – Procedimento –“Controlo dos equipamentos de monitorização e medição.....	74
Anexo 6 – Procedimento –“Recolha e Análise de Dados”.....	76
Anexo 7 – Exemplo de inquérito de avaliação da satisfação.....	79
Anexo 8 – Procedimento –“Ações Preventivas e Corretivas”.....	81
Anexo 9 – Procedimento –“Tratamento das Reclamações”.....	84
Anexo 10 – Plano anual de controlo dos indicadores de Qualidade.....	86
Anexo 11 – Manual de Qualidade.....	87

1. Introdução

1.1 Objetivos e metodologias do estudo

Vivemos numa era onde as mudanças são constantes e os clientes exigem cada vez mais e melhor. É, portanto, tarefa de todas as organizações acompanhar estas mudanças e satisfazer as necessidades dos clientes por uma questão de sobrevivência no mercado. Com a constante evolução e mudança, os gestores devem adotar técnicas de gestão para os auxiliar, por exemplo, em tomada de decisão. Devem, essas técnicas ser apropriadas e adaptadas à organização e às suas necessidades.

O presente projeto pretende desenvolver uma metodologia para a implementação de um sistema de gestão de qualidade (SGQ) baseado na norma NP EN ISO 9001:2008 numa empresa de prestação de serviços especializados. A escolha da empresa surgiu do simples facto desta ser da zona de residência e ser uma prestadora dos mais variados serviços, daí o interesse pessoal em aprender mais dessa área. Numa primeira abordagem com a empresa, referiram a falta de um SGQ na mesma, pelo que surgiu a ideia de implementar / atualizar o obsoleto sistema existente.

A NP EN ISO 9001:2008 especifica os requisitos necessários à implementação de um SGQ, mas sendo uma norma abrangente e aplicável a todo e qualquer tipo de organização, esta diz como deve ser feito e não como fazer, ou seja, cada organização deve interpretar a norma e adaptar a mesma à sua realidade.

Este projeto debruçar-se-á, então, na questão de como a implementar juntamente com documentação pertinente para essa implementação.

A metodologia utilizada na elaboração deste projeto consistiu, primeiramente, na definição dos objetivos do trabalho, de seguida numa revisão da literatura relevante para o desenvolver do trabalho, juntamente com uma pesquisa bibliográfica para sustentar esse mesmo desenvolvimento. Por fim foi realizada a recolha de toda a informação e dados necessários para a implementação do SGQ, nomeadamente os serviços, os processos, a estrutura e toda a documentação de qualidade existente.

1.2 Estrutura do projeto

Este projeto apresenta-se dividido em, essencialmente, cinco partes cujos conteúdos são descritos brevemente:

1 – Introdução – neste ponto encontram-se os objetivos e as metodologias de estudo.

2 – A qualidade e os sistemas de gestão da qualidade – este ponto é constituído por sete subpontos relativos à revisão da literatura. Pode-se, ainda, dividir estes sete subpontos em duas partes; uma primeira parte aborda a questão da qualidade: o que é a qualidade; a evolução da

qualidade; a origem dos principais problemas da qualidade; os modelos da qualidade onde se especificam os autores que mais se destacaram nas teorias relativas à qualidade e a contribuição do estudo de cada um para o tema em questão. Numa segunda parte temos questões envolventes no sistema de gestão: vantagens e custos da implementação; os princípios da gestão da qualidade; o ciclo PDCA; a estrutura da norma NP EN ISO 9001:2008.

Refere-se ainda a revisão da NP EN ISO 9001:2015- Um futuro próximo – aqui são evidenciadas as alterações a que esteve sujeita a norma na recente atualização.

3 – A Empresa – aqui é apresentada a empresa e todos os serviços prestados.

4 – Requisitos da NP EN ISO 9001:2008 – Aqui são explanados os requisitos da norma de qualidade. Em cada um deles é referido o que diz a norma, isto é, o que deve ser feito e o que a empresa deve e não fazer e/ou o que já faz para o SGQ.

5 – Considerações finais – neste ponto são apresentados os obstáculos à elaboração do relatório e as contribuições que teve quer a nível profissional, quer a nível pessoal, bem como algumas considerações finais e alguma sugestão e/ou oportunidade de melhoria pertinente.

Por fim, encontra-se a Bibliografia e os Anexos onde serão evidenciados todos os documentos pertinentes e necessários para a implementação do SGQ.

2. A Qualidade e os Sistemas de Gestão da Qualidade

2.1 A Qualidade

Num mundo cada vez mais pequeno, totalmente globalizado, onde a concorrência está ao mais alto nível de competição e onde a sociedade está cada vez mais exigente, cabe a cada organização adquirir e praticar técnicas/ferramentas que a diferenciem pela positiva das restantes, preferencialmente da sua concorrência direta.

Qualidade o que é? Como se define? É fácil de constatar, mas é difícil de explicar.

“Grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”.

(ISO 9000:2005)

Quando se ouve: “este produto/serviço é de qualidade” ou até mesmo “aquela organização tem qualidade”, tais afirmações estão relacionadas com as perceções de cada um, por isso é que as necessidades e as expectativas estão intimamente ligadas à definição de qualidade.

Se um determinado produto/serviço superar a expectativa do seu adquirente, isto significa que este ficou satisfeito com esse mesmo produto/serviço, logo para esse cliente, em específico, o produto/serviço tem qualidade. Este “vê” qualidade no serviço prestado; o produto que adquiriu satisfaz as suas necessidades.

Traduzindo quantitativamente:

$$Q = \frac{D}{E}$$

Onde,

Q – Qualidade

D – Desempenho

E – Expectativa

Quando **Q > 1** o consumidor tem um **bom** sentimento sobre o produto/serviço em questão.

(Baía 2013)

Não há uma definição concreta nem correta do conceito de qualidade, contudo esta é considerada como algo que afeta a vida das organizações e a vida de cada indivíduo de forma positiva, apesar da sua relatividade.

Nos dias de hoje não há organização alguma que não fale ou pratique *qualidade*, pois esta é vista como fator de sobrevivência e competitividade.

Reconhecer que falhamos ou que algo não foi produzido da melhor maneira é meio caminho andado para perceber que a qualidade é importante e que não deve ser descurada.

Relativamente à qualidade nos serviços, estes são por natureza intangíveis, o que torna mais difícil a perceção e a avaliação da qualidade. Deve ter-se como principal preocupação a relação que se mantém com o cliente durante todo o processo produtivo, visto que existem prestações de serviço no qual se exige a participação do cliente. Foram Berry, Zeithaml e Parasuraman (1990) que desenvolveram as dimensões da qualidade exclusivamente para os serviços, baseando-se no autor das oito dimensões de qualidade – David Garvin – dimensões estas que serão abordadas *a posteriori*.

Evolução da qualidade

A gestão da qualidade é um assunto que ganhou notoriedade a partir da década de 1980, contudo não se trata de uma invenção moderna. As preocupações com a qualidade sempre existiram e são de certo modo intrínsecas à natureza humana. Vários são os argumentos relativamente ao seu início pelo que se vai focar o período de tempo exposto na figura 1.

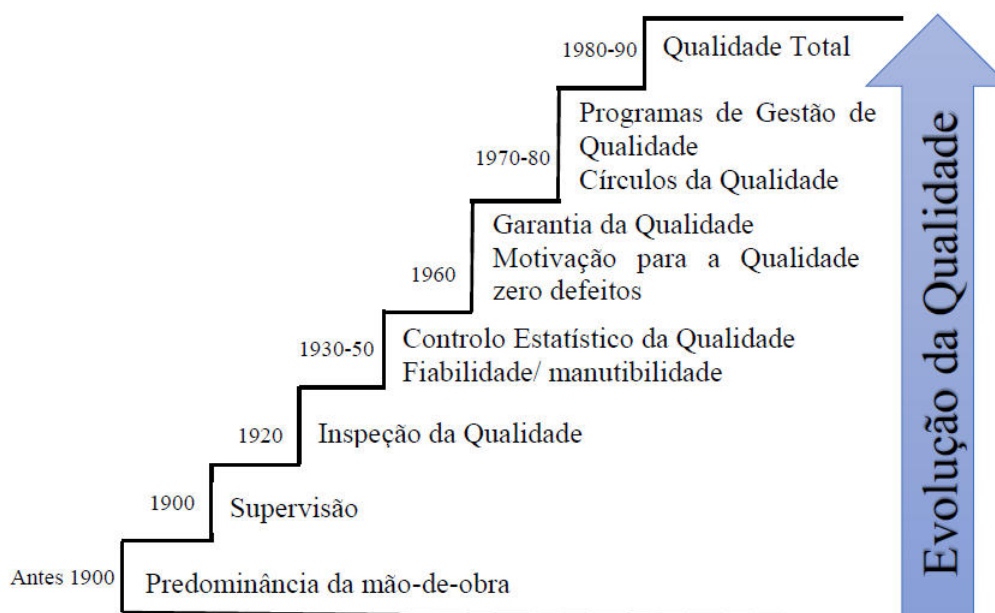


Figura 1 – Evolução da qualidade
Fonte: Adaptada de Pires (2007)

Resumidamente, e para entender melhor esta evolução da qualidade importa referir alguns aspetos relevantes.

No início, pouco antes da revolução industrial, eram os artesãos os responsáveis pela deteção de defeitos de fabricação. Os produtos eram verificados um a um pelo produtor e pelo cliente. Havia um controlo de inspeção mesmo sem metodologias definidas.

Em plena expansão industrial, onde tudo o que era produzido era vendido, existiam os chamados inspetores da qualidade que separavam os produtos defeituosos.

Durante a 2ª Guerra Mundial muitas empresas começaram a produzir para o exército o que obrigou a instituir o controlo da qualidade, assegurado por engenheiros. Também, com o aumento da procura de produtos manufacturados era necessário um método específico e mais eficiente de controlo. Implementaram-se, assim, técnicas estatísticas, o que substituiu a inspeção produto a produto pela análise por amostragem.

A partir de 1960 com a concorrência acrescida, as empresas procuraram responder às necessidades destes mercados cada vez mais exigentes. A qualidade ainda não era uma preocupação predominante das empresas.

A partir de 1975 a oferta era muito superior à procura, o que obriga as empresas a implementarem uma estratégia de qualidade.

A qualidade tem que existir em todas as fases do ciclo de vida do produto e isto exige que cada função da empresa assuma a sua responsabilidade em parte do objetivo global da qualidade e que todos, na empresa, sejam mobilizados nesse sentido, o que se designa por Qualidade Total.

As novas abordagens que foram surgindo, foram evidenciando a preocupação com o cliente e com o modo pelo qual as organizações direccionam as suas estratégias à procura de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes.

Dimensões da qualidade

Após a breve exposição da evolução do conceito de qualidade, ressalta que, nos dias de hoje, os clientes são uma peça fundamental no sucesso da organização, pelo que importa perceber como é vista a qualidade aos olhos do cliente, para assim, ser mais acessível a superação das expectativas do mesmo.

Na figura 2 estão evidenciados alguns exemplos de possíveis dimensões de como e onde os clientes percebem a qualidade.

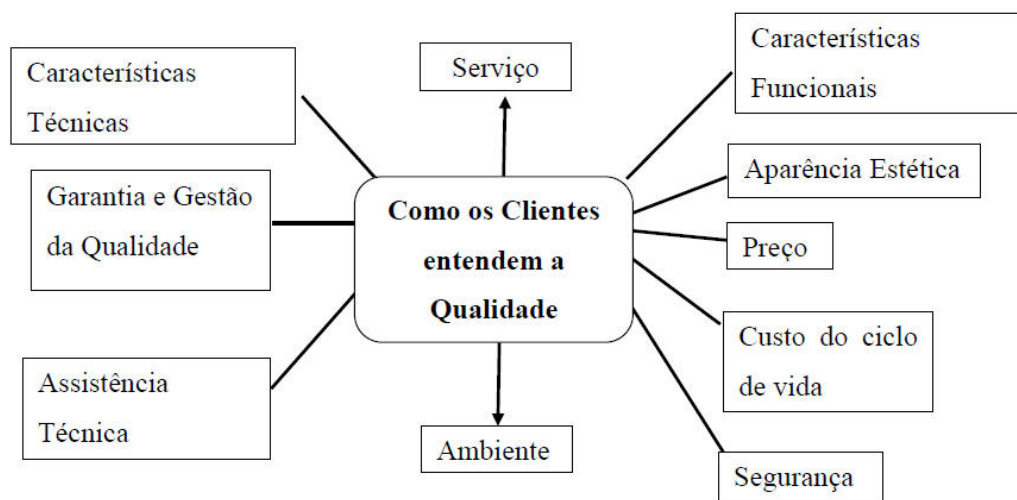


Figura 2 – Dimensões da qualidade
Fonte: Adaptado de Pires (2007)

Apesar de a qualidade ser um conceito subjetivo e, por vezes, ser difícil, ou mesmo impossível de medir com precisão, do ponto de vista do controlo de qualidade, da garantia de qualidade ou da gestão da qualidade, a qualidade necessita de ser objetivada e quantificada de forma a ser mensurável. Essas características subjetivas devem, quando possível, ter alguma forma de medição ou comparação, pois de outro modo não existirá possibilidade de controlo.

Podemos afirmar que não existe qualidade absoluta. Pois, não é possível, com um único produto/serviço satisfazer toda a gente. Pelo que, todos os produtos/serviços devem ser concebidos para um segmento bem identificado do mercado. O produto/serviço tem que estar estritamente relacionado com esse segmento, possuir as características que os consumidores esperam e necessitam e custar aquilo que estes estão dispostos a pagar, componente fundamental para a qualidade de um produto ou serviço.

Segundo Pires (2007), a qualidade compreende um conjunto de características, que podem ser divididas nas seguintes categorias:

- Características funcionais – aquelas que são diretamente úteis ao consumidor e que permitem ao produto dar respostas ao quadro de necessidades do utilizador. São exemplos: velocidade, comodidade e habilidade.
- Características Técnicas – aquelas que resultam da solução técnica encontrada. São exemplos: material, peso e altura.

As características podem ser expressas de uma forma precisa através das funções que o produto desempenha.

Origem dos principais problemas da qualidade

A maioria dos problemas da qualidade detetados num produto têm origem em fases anteriores ao fabrico.

A qualidade começa pela identificação das necessidades do utilizador, logo qualquer imprecisão ou falha nesta fase terá consequências nas fases seguintes o que se traduz, normalmente, em custos elevados.

A qualidade tem a ver com todas as atividades da empresa, como se pode verificar no Ciclo da Qualidade, apresentado na figura 3. A qualidade começa, como já foi referido, na identificação das necessidades do cliente, e depois do produto /serviço fornecido, deve ouvir-se novamente o cliente e o seu *feedback* para se avaliar a sua satisfação. Tornando-se, assim, um ciclo virtuoso.

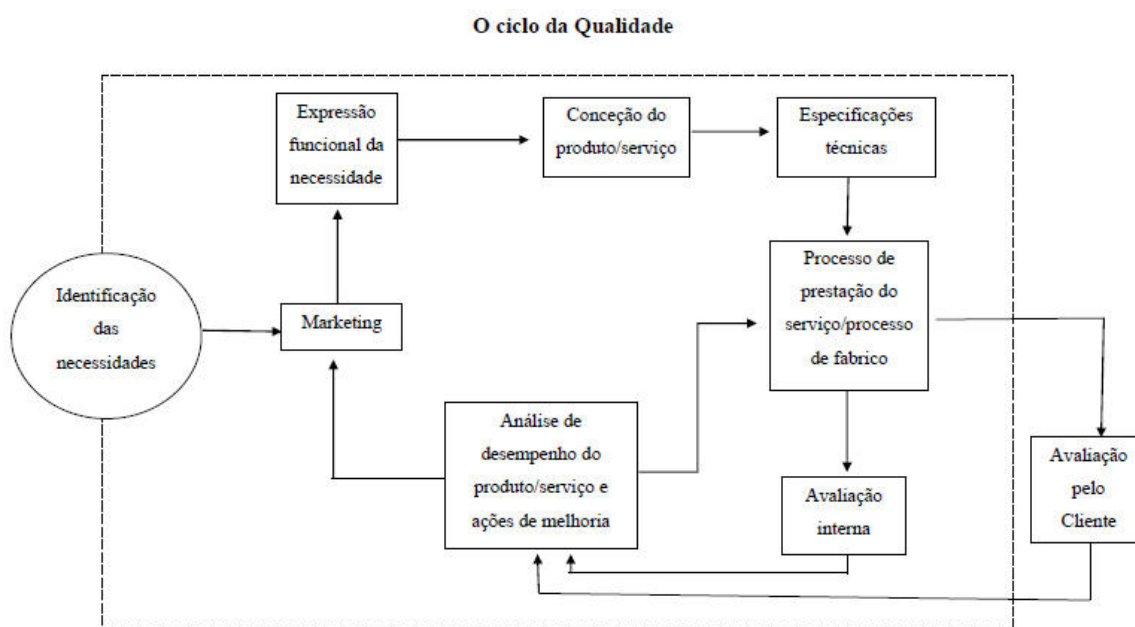


Figura 3 – Ciclo da qualidade
Fonte: Adaptado de Pires (2007)

Modelos da qualidade

Ao falar de Qualidade há alguns nomes de referência que não podem ser esquecidos e que devem ser a base para todo um estudo na área, são eles: Walter SHEWHART, Edwards DEMING, Joseph JURAN, Armand FEIGENBAUM, Philip CROSBY, David GARVIN e os japoneses Kaoru ISHIKAWA e Genichi TAGUCHI.

Cada um destes autores contribuiu para a teoria da qualidade através do desenvolvimento de conceitos e técnicas específicas. Todos realçam um conjunto de elementos-chave que se

tornaram pilares na teoria, nomeadamente o envolvimento da gestão de topo, envolvimento e autonomia dos colaboradores, gestão baseada em factos, e ênfase no cliente, entre outros que serão identificados. *A posteriori* serão apresentados individualmente, será referida a contribuição de cada um e o impacto subjacente.

Walter SHEWHART nasceu em 1891 nos Estados Unidos da América tendo falecido em 1967 em New Jersey.

Shewhart é o único autor que pode ser incluído no grupo dos criadores de uma nova forma de encarar a gestão das organizações, o paradigma da Gestão da Qualidade, (Shewhart, 1939) foi o pioneiro em expressar as suas ideias sobre a gestão vigente na altura. Todos os outros autores partiram dos princípios e práticas desenvolvidos por Shewhart acrescentando cada um o seu contributo pessoal.

A abordagem sistemática da Qualidade ou o nascimento do controlo de qualidade moderno está associado à década de 1930 com a carta de controlo desenvolvida por Walter A. Shewhart para a produção industrial, apresentada na figura 4.

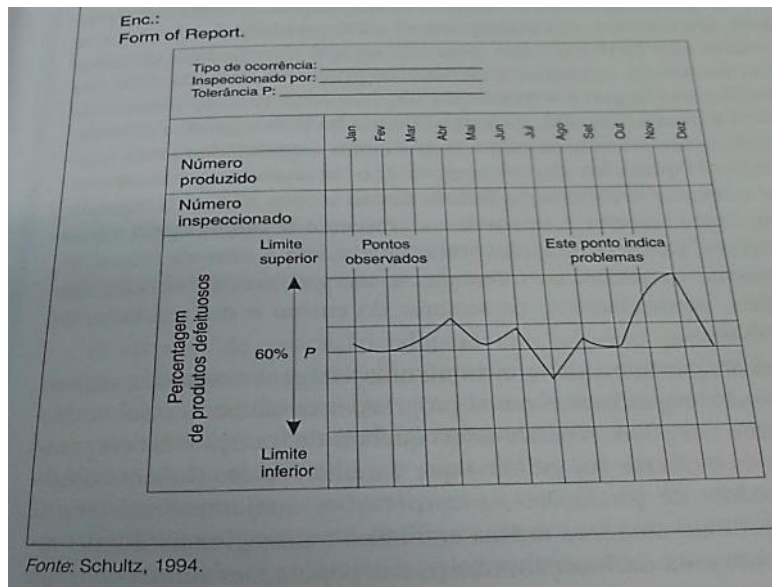


Figura 4 – Carta de controlo de Shewhart à produção industrial
Fonte: Adaptado de António & Teixeira (2007)

Shewhart introduziu outras mudanças radicais quanto à forma de encarar os processos de produção em massa, nomeadamente:

- A qualidade é o que o consumidor julga que é;
- A qualidade é algo de multifacetado que pode ser encarado de várias perspetivas;
- A qualidade é algo de inerente aos sistemas, havendo que distinguir entre dois tipos de causas da mesma, as comuns e as especiais;
- Um sistema encontra-se sob controlo estatístico quando se regista apenas a presença de causas comuns. A presença de causas especiais leva o sistema para uma situação de fora de controlo estatístico;
- As tarefas ligadas ao controlo de qualidade devem envolver o processo e não apenas a sua saída (output);
- Ao incidir na globalidade do processo, a tarefa de assegurar a qualidade envolve todos os participantes em todas as fases do processo produtivo;
- O sistema não funciona independentemente da sua envolvente, recebendo informação de volta, que é processada de forma a conferir-lhe a função de aprendizagem;
- A ênfase deve ser posta na prevenção e não na inspeção.

Shewhart escolheu o aspeto concreto da variabilidade como âmbito dos seus estudos. Esta multipolaridade é um aspeto que foi mais tarde tratado por Garvin (1998) que considerou oito dimensões da qualidade, apresentadas no quadro 1.

Garvin – oito dimensões da Qualidade	
Desempenho/ Performance	Refere as características de operação primária do produto ou serviço. Usualmente são mensuráveis. Nesta dimensão está a capacidade do produto de ser eficaz e eficiente.
Características	São as especificações do produto ou serviço conforme definido por quem o fornece. Existem também as características secundárias, que suplementam o funcionamento do produto e melhoram a apelação do mesmo para o consumidor.
Fiabilidade	É a probabilidade de que um produto não falhe dentro de um certo período de tempo. Este é um elemento fundamental para o consumidor que precisa que o produto funcione sem falhar
Conformidade	É a precisão com que o produto ou serviço cumpre os padrões específicos, pré-estabelecidos.
Durabilidade	Já foi uma das principais dimensões da qualidade. Expressa a vida útil de um produto. Tecnicamente, podemos definir durabilidade como o tempo pelo qual um produto mantém suas características em perfeito funcionamento, em condições normais de uso.
Serviço/Atendimento	Esta é uma dimensão que tem grande poder de afetar a percepção do cliente. Rapidez no atendimento, cortesia e facilidade de ter um problema solucionado, bem como a competência e o comportamento do prestador do serviço cativam o cliente.
Aspeto	É uma dimensão subjetiva indicando o tipo de resposta que um consumidor tem sobre o produto. Representa as preferências pessoais e individuais. É a aparência de um produto, o sentimento ou sensação que ele provoca, a sua imagem.
Qualidade Percebida	Também é uma dimensão subjetiva. É a qualidade atribuída a um bem ou serviço baseada em medidas indiretas. Um exemplo é o ditado: “um bom trabalhador vê-se pelas ferramentas”.

Quadro 1 – Garvin – oito dimensões da qualidade
Fonte: Adaptado de Baia (2013)

Estas oito dimensões enumeradas por David Garvin não eram diretamente aplicadas aos serviços, como se constatou na descrição das mesmas. Torna-se pertinente e necessário expor dimensões que se aplicam somente aos serviços. Então os autores Berry, Zeithaml e Parasuraman (1990) desenvolveram um estudo onde identificaram as cinco dimensões principais para os serviços. O desempenho nestas dimensões é geralmente medido contactando o consumidor, obtendo retorno de informação. Estão apresentadas no quadro 2 as dimensões aplicadas aos serviços, por ordem de importância.

Berry, Zeithaml e Parasuraman – Cinco dimensões da Qualidade dos Serviços	
Fiabilidade - (consistência) do serviço:	É a habilidade para executar um serviço de forma consistente. (Garvin denominou como conformidade)
Resposta	É o desejo de ajudar os consumidores e fornecer um serviço com prontidão.
Garantia	É a habilidade para comunicar ao consumidor um nível de competência e fornecer o serviço com a necessária cortesia.
Empatia	É a maneira como se contacta, a habilidade para comunicar e compreender as necessidades do consumidor.
Tangibilidade	É a aparência das facilidades físicas, equipamento, pessoal e materiais de comunicação.

Quadro 2 – Cinco dimensões da qualidade dos serviços
Fonte: Adaptado de Baia (2013)

Edwards DEMING nasceu em 1900 nos Estados Unidos da América.

É sem dúvida um dos grandes rostos da revolução da qualidade. Foi (Deming, 1986) que forneceu o maior contributo para a reconstrução Japonesa no pós-guerra. Ele pôs em causa o mito da qualidade – *melhoria da qualidade significa aumento de custos* – e propõe uma abordagem que vem desafiar a tradicional, a qual é vista como um elemento que acresce custos e afeta negativamente a produtividade, para se transformar numa onde as necessidades e expectativas dos consumidores são o ponto de partida para a melhoria da qualidade. A alteração que Deming propõe resume-se, então, da seguinte forma:

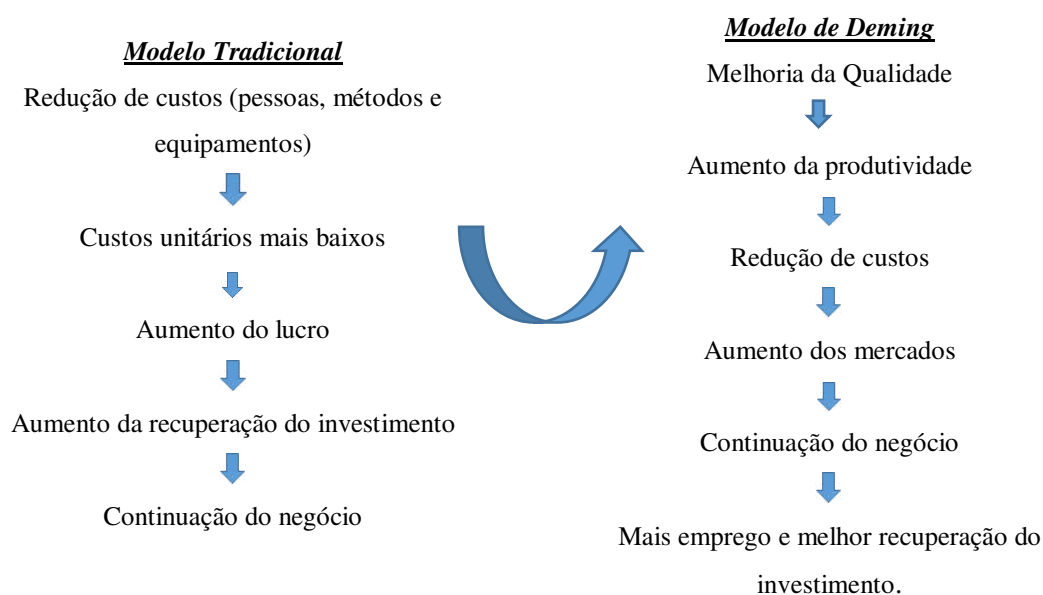


Figura 5 – Modelo tradicional vs. Modelo de Deming
Fonte: Adaptado de António & Teixeira (2009)

Deming defendia que para uma organização manter a ênfase necessária na qualidade era imprescindível o envolvimento e empenho da gestão de topo. Para tal, estabeleceu os denominados “14 princípios” que são os ensinamentos propostos, essencialmente, para os gestores. São estes 14 princípios, apresentados no quadro 3 que resumem a filosofia de qualidade adotada por Deming.

14 Princípios de Deming
<ul style="list-style-type: none"> – Estabelecer objetivos estáveis com vista à melhoria dos produtos e serviços; – Adotar a nova filosofia (de Gestão da Qualidade); – Não depender exclusivamente da inspeção para aceitar a qualidade; – Não utilizar apenas o preço para conduzir o negócio. Em vez disso, minimizar os custos totais, trabalhando com um único fornecedor; – Melhorar constantemente qualquer processo de planeamento, produção e fornecimento de serviço; – Instituir a formação no posto de trabalho (Training on job); – Adotar e instituir a liderança da direção; – Eliminar o medo (de cometer erros); – Eliminar as barreiras funcionais entre áreas; – Eliminar <i>slogans</i>, exortações e cartazes dirigidos aos trabalhadores dos níveis mais baixos (inadequados na forma, no conteúdo e no tempo); – Eliminar indicadores monetários para os trabalhadores e numéricos para a gestão; – Eliminar as barreiras que dificultem o orgulho pelo trabalho realizado. Eliminar sistemas de pontuações anuais, ou sistemas de mérito; – Instituir um sistema de formação e auto melhoria para toda a gente; – Envolver toda a gente no trabalho de alcançar os objetivos da mudança.

Quadro 3 – 14 Princípios de Deming
Fonte: Adaptado de António & Teixeira (2009)

Deste quadro podemos entender, por um lado a necessidade de motivar os trabalhadores da empresa para o esforço da melhoria da qualidade, por outro, a responsabilidade da gestão em assegurar condições que permitam melhorias efetivas no sistema.

Deming propôs estes 14 princípios para o tratamento dos “7 pecados mortais”, que dizem respeito a práticas de gestão prejudiciais ao objetivo a atingir que é a qualidade e são eles:

1. Falta de consciência (a organização é gerida na base do sabor do mês, com ausência de uma estratégia a longo prazo);
2. Focalização nos lucros a curto prazo;
3. Ênfase demasiado nas avaliações de desempenho;
4. Movimento regular de gestores entre tarefas, quer dentro ou fora das organizações;
5. Demasiada importância dada aos números visíveis desprezando outros aspetos tangíveis da organização;
6. Custos de saúde excessivos suportados pela empresa;
7. Custos judiciais excessivos.

Por fim, uma outra contribuição de Deming para a qualidade foi o conhecido por *Ciclo de Deming* ou *Ciclo PDCA*. Este será abordado juntamente com a Norma NP EN ISO 9001:2008 sobre gestão da qualidade, pois é a base da mesma.

Joseph Moses JURAN nasceu em 1904 na Transilvânia. Foi (Juran,1998) que definiu qualidade como aptidão para o uso o que acentua a confiança que um produto/serviço deve merecer aos seus utilizadores e considera que o controlo de qualidade deve ser conduzido como uma parte integrante do controlo de gestão.

Além dos três elementos de um programa de qualidade: planeamento, controlo e melhoria contínua, Juran advoga a existência de um sistema contabilístico que quantifique o custo da má qualidade. Afirma que a qualidade não acontece por acidente, pelo que deve ser planeada.

Assim, Juran propõe um mapa de planeamento de qualidade contendo os seguintes passos:

- Identificação de quem são os clientes;
- Determinação das necessidades dos clientes;
- Tradução dessas necessidades na linguagem da empresa;
- Desenvolvimento de um produto que possa responder às necessidades dos consumidores;
- Otimização das características do produto de forma a ir de encontro às necessidades da empresa e do cliente;
- Desenvolvimento de um processo que seja capaz de fabricar o produto;
- Provar que o processo pode produzir o produto sob condições operacionais.

Juran é o primeiro autor a introduzir o conceito de ***Cliente Interno***, e para ele o termo cliente pode significar mais do que apenas o consumidor de um produto ou serviço.

Vejamos: numa linha de produção o cliente é o próximo elemento da cadeia, isto é, quando um trabalho passa de um trabalhador para o seguinte o que recebe torna-se, assim, o cliente e a sua satisfação é o objetivo ao longo de todo o processo. Então, quando Deming se refere às necessidades de quebrar barreiras entre departamentos é o que Juran chama a identificação do cliente.

Juran aconselha os gestores a procurar os problemas desde o fornecedor de matérias-primas até ao utilizador final. É por isso que, segundo o seu entendimento, a maioria dos problemas da qualidade (aproximadamente 80%) são da responsabilidade de uma má gestão e não de uma fraca qualidade dos trabalhadores.

Para ajudar na interpretação dos princípios de Juran estas respostas a três questões são fulcrais, segundo os autores António & Teixeira (2009):

1. Porquê preocuparmo-nos com a Qualidade?
 - Para reduzir custos de qualidade;
 - Para reduzir o consumismo;
 - Para aumentar a confiança no produto;
 - Porque a humanidade depende da qualidade dos produtos.
2. Como funciona o programa de Qualidade?
 - Articulando três programas de qualidade:
 - Programa para combater problemas esporádicos;
 - Programa para combater problemas crônicos;
 - Programa anual de qualidade.
3. Qual o grau de envolvimento da Gestão de Topo?

Juran divulgou, ainda, *dez recomendações* para o êxito de um programa de qualidade

1. Devemos ter consciência da necessidade e oportunidade para melhorar;
2. Devem ser estabelecidas metas;
3. Para que as metas sejam alcançadas é necessário que a empresa se organize: criando um conselho de qualidade, selecionando os projetos de melhoria, por exemplo;
4. Devemos formar e treinar pessoas;
5. As soluções para os problemas devem ser rapidamente implementadas;
6. Os progressos devem ser relatados;
7. O trabalho efetuado deve ser reconhecido;
8. Os resultados devem ser comunicados;
9. Os resultados devem ser mantidos;
10. O programa anual de qualidade deve fazer parte da rotina da empresa.

Por último, Juran resume o processo de melhoria da qualidade na sua Trilogia – a sua imagem de marca. Esta defende que a gestão da qualidade divide-se em três pontos fundamentais: planeamento, melhoria e controlo da qualidade. Para Juran a melhoria da qualidade deve ser o topo das prioridades do gestor, seguido do planeamento e, por último o controlo, como é apresentado no quadro 4.

Trilogia de Juran	
<p style="text-align: center;"><u>Melhoria da Qualidade</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Reconheça as melhorias de qualidade; – Transforme as oportunidades de melhoria numa tarefa de todos os trabalhadores; – Crie um conselho de qualidade; selecione projetos de melhoria e as equipas de projetos e de facilitadores; – Promova a formação em qualidade; – Avalie a progressão dos projetos; – Premeie as equipas vencedoras; – Faça publicidade dos seus resultados; – Reveja o sistema de recompensas para aumentar o nível de melhorias; – Inclua os objetivos de melhoria nos planos de negócio da empresa. 	<p style="text-align: center;"><u>Planeamento da Qualidade</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Identifique os consumidores; – Determine as suas necessidades; – Crie características de produto que satisfaçam essas necessidades; – Crie os processos capazes de satisfazerem essas necessidades; – Transfira a liderança desses processos para o nível operacional. <hr/> <p style="text-align: center;"><u>Controlo da Qualidade</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Avalie o nível de desempenho atual; – Compare-o com os objetivos fixados; – Tome medidas para reduzir a diferença entre o desempenho atual e o previsto.

Quadro 4 – Trilogia de Juran

Fonte: Adaptado de Baia (2013)

Se repararmos no quadro apresentado esta trilogia é, nos dias de hoje, a base da gestão da qualidade. Partindo do planeamento da qualidade, que envolve o desenvolvimento de produtos, sistemas e processos de modo a satisfazer ou exceder as necessidades do consumidor para a melhoria contínua que deve ser continuada e permanente, com atividades como as exemplificadas pelo autor e, por fim, o controlo para verificar se tudo está conforme o planeado.

Armand V. FEIGENBAUM nasceu em 1922 nos Estados Unidos da América. Apesar de ser menos conhecido, que os autores já referidos, a sua contribuição para o movimento da gestão da qualidade é a mais tangível. No seu livro mais importante *Quality Control: Principles, Practice and Administration* (Feigenbaum, 1961) define qualidade a partir de uma abordagem do valor como “o melhor para utilização do consumidor, ao preço de venda justo” e vê o controlo de qualidade não só como um assunto técnico, mas mais importante que isso, como um método de gestão.

Para este autor, a qualidade é simplesmente uma forma de gerir uma organização empresarial e necessita de uma orientação para o cliente e, para ser efetivo em termos de custos deve congrega à sua volta todas as pessoas da organização. Defende, também, que a qualidade é um instrumento estratégico que deve preocupar todos os trabalhadores.

Feigenbaum é considerado o Pai do conceito de controlo de qualidade total, por ter considerado que este controlo deve ser total e sistémico, o que requer o envolvimento de todas as funções e não apenas da produção. É uma ferramenta técnica, como também um método de gestão e uma prática organizacional.

Argumenta que o controlo de qualidade pode ser dividido em quatro passos:

1. Definição das normas de qualidade;
2. Avaliação das conformidades com estas normas;
3. Ação caso as normas não sejam cumpridas ou excedidas;
4. Planeamento de melhorias nas normas.

Como diz António & Teixeira (2009), Armand Feigenbaum foi reconhecido como pioneiro no estudo dos custos de qualidade, logo está fortemente orientado para os aspetos financeiros da gestão de qualidade. Identificando os custos nas seguintes categorias:

- Custos de prevenção: estes custos relacionam-se com as atividades destinadas a introduzir qualidade no sistema de modo a evitar produtos e serviços defeituosos;
- Custos de avaliação ou inspeção: relacionados com a inspeção e controlo de qualidade;
- Custo de falhas internas: custo de produção defeituosa antes de chegar ao cliente, tal como desperdício, paragem de equipamentos, reciclagem e reelaboração.
- Custos de falhas externas: clientes que recebem produtos defeituosos, são custos difíceis de quantificar pelo que tendem a ser subestimados, como por exemplo, reclamações, devoluções, custos de garantia e perdas de negócio futuro.

Para além de tudo isso, e por último, identificou as “*dez benchmarks*” cruciais para o sucesso da qualidade total, designadamente:

1. A qualidade é um processo que se estende a toda a organização;
2. A qualidade é o que o cliente diz que ela é;
3. A qualidade e o custo são uma soma, não uma diferença;
4. A qualidade requer zelo individual e de grupo;
5. A qualidade é um modo de gestão;
6. A qualidade e a inovação são mutuamente dependentes;
7. A qualidade é uma ética;
8. A qualidade requer melhoria contínua;
9. A qualidade é a estrada mais eficiente em direção à produtividade;
10. A qualidade é implementada com um sistema total ligado aos clientes e fornecedores.

Philip B. CROSBY nasceu em 1926 nos Estados Unidos da América. Foi (Crosby, 1979) que definiu qualidade como a conformidade com as especificações que variam consoante as empresas e de acordo com as suas necessidades. Defende que a falta de qualidade é da responsabilidade dos gestores e não dos trabalhadores, pelo que é necessário um empenhamento da gestão e uma formação técnica dos trabalhadores em instrumentos de melhoria de qualidade.

Crosby identificou seis fatores-chave para a gestão da qualidade:

- Qualidade significa conformidade e não elegância;
- Não existem problemas de qualidade;
- Não existe uma economia da qualidade (nível económico da qualidade) é sempre mais barato fazer bem à primeira vez;
- A única medida de desempenho é o custo da qualidade;
- O único padrão de desempenho é o zero defeitos;
- Qualidade não tem custos.

Posto isto, Crosby defende que “zero defeitos” não é um mero *slogan*, mas sim um verdadeiro standard de desempenho de gestão e justifica-se com esta interrogação: “*se os erros não são tolerados na gestão financeira por que não se faz o mesmo na área industrial?*”.

Por último, o autor afirma que técnicas não preventivas como a inspeção, o teste e o controlo são pouco eficazes e aposta na substituição pelos fatores – determinação, formação e liderança.

Kaoru ISHIKAWA nasceu em 1915 no Japão. A partir de 1949 começou a trabalhar na promoção e controlo de qualidade. Foi (Ishikawa, 1989) o pioneiro, no Japão, de alguns instrumentos de qualidade tais como:

– Análise de Pareto; Diagrama de Causa-efeito (Ishikawa); Histograma e Gráficos “Caule e Folhas”; Folhas de controlo; Diagramas de escada; Gráficos de controlo e Fluxos de controlo. E diz que 95% dos problemas de qualidade podem ser resolvidos com estas ferramentas de qualidade.

Para Ishikawa, o controlo de qualidade é uma nova maneira de pensar a gestão. Praticá-la é conceber um produto que seja simultaneamente mais económico e mais útil e que melhor satisfaça o consumidor.

Para este autor a qualidade manifesta-se de diversas formas, não só pela qualidade do produto, como também pela qualidade do serviço, da informação, do processo, das pessoas, do sistema, dos objetivos e da empresa em si.

O aspeto mais importante do controlo de qualidade, para Ishikawa, reside na garantia de qualidade, isto é, fazer com que o cliente adquira um produto com toda a confiança e que o utilize durante um considerável período de tempo com satisfação.

Se uma empresa prosseguir com eficácia uma política coerente de garantia de qualidade pode, por um lado, gerar satisfação aos seus clientes o que refletirá positivamente no seu volume de vendas, e por outro lado aumentar os seus lucros no longo prazo o que contribui para a satisfação dos gestores, empregados e acionistas.

Genichi TAGUCHI nasceu em 1924 no Japão. A sua filosofia relaciona-se com todo o ciclo de produção desde o *design* até à transformação em produto acabado.

O ponto de partida da investigação de (Taguchi, 1993) foi o de eliminar a necessidade de inspeção em massa mediante a introdução de qualidade, quer do produto, quer do processo, logo na fase de conceção. Isto teve origem no princípio de Deming – *Não depender exclusivamente da inspeção para aceitar a qualidade*.

Contrastando com outras definições existentes de qualidade, Taguchi analisa a qualidade em termos de perda, define-a como a perda transmitida à sociedade desde o momento de expedição do produto. Esta perda não se refere apenas à perda para a empresa (custos de reparação ou rejeição, manutenção, tempos de paragem devido a avarias, custos ligados às garantias), mas também em custos do consumidor devidos a um mau desempenho e má fiabilidade do produto. A chave para reduzir as perdas não está na conformidade com as especificações, mas na redução da variância estatística em relação aos objetivos fixados.

Técnicas de qualidade

Análise de dados

Pela sua importância na aplicação da teoria da qualidade é importante fazer agora um estudo da recolha e o tratamento da informação para aplicação das técnicas de qualidade.

No que diz respeito à recolha de informação as organizações devem ter pessoas responsáveis que elaborem inquéritos ou métodos de observação adequados ao que se pretende obter; um inquérito simples, bem estruturado e direcionado ao objetivo é o passo fulcral para que a informação não seja extraviada e enganosa nos resultados finais.

Após a recolha segue-se o tratamento da informação. Com a evolução tecnológica, este tratamento é agora mais fácil e eficaz, pois existem programas auxiliares, que com um simples “clique” elaboram um gráfico.

Para melhorar a compreensão deste tópico vamos começar pelo conceito de controlo de qualidade. Segundo Juran, controlo de qualidade é um dos três processos de gestão básicos (Trilogia de Juran) através do qual a qualidade pode ser gerida, quer para conduzir operações como para promover a estabilidade da organização. Juran, no seu livro – *Juran's Quality Handbook* – refere-se ao controlo de qualidade como: “(...) o processo de controlo de qualidade avalia o desempenho real, comparando-o com as metas e toma medidas na diferença.”

Para facilitar a função do controlo de qualidade existem técnicas e métodos estatísticos que auxiliam e simplificam o processo da análise de dados para uma correta utilização dos mesmos e um melhor controlo das conclusões retiradas e de possíveis ações implementadas.

As técnicas mais conhecidas são os gráficos e as cartas de controlo.

O gráfico é uma representação visual de dados ou valores numéricos na forma de figuras geométricas, normalmente barras, círculos, ou simples linhas. O principal objetivo é o de facilitar a leitura dos dados, uma vez que analisar um gráfico ou uma tabela cuidadosamente tratada é muito mais simples e permite extrair mais facilmente resultados do que olhar para os dados não tratados.

Existem variadas maneiras de apresentar um gráfico, pelo que se deve adaptar a utilização consoante a necessidade. Para que facilitem o trabalho dos gestores, nomeadamente tomadas de decisões e nas ações que devem implementar.

2.2 Sistemas de Gestão da Qualidade

A família das Normas ISO 9000

A International Organization for Standardization (ISO) é uma Organização não-governamental com sede em Genebra (Suíça).

As normas da família ISO 9000 são referenciais para a implementação de Sistema de Gestão da Qualidade, representando o consenso internacional sobre boas práticas da qualidade e com a finalidade de garantir o fornecimento de produtos que satisfaçam os requisitos dos clientes, bem como a prevenção de problemas e a ênfase na melhoria contínua.

A família das normas relativas ao Sistema de Gestão de Qualidade é constituída pelas seguintes normas:

- NP EN ISO 9000:2005 – Sistemas de Gestão de Qualidade – fundamentos e vocabulários
- NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão de Qualidade - Requisitos
- NP EN ISO 9004:2009 – Gestão do sucesso sustentado de uma organização – Uma abordagem da gestão pela qualidade e linhas de orientação para melhoria do desempenho
- NP EN ISO 19011:2011 – Linhas de orientação para auditorias a Sistemas de Gestão

Sistema de Gestão de Qualidade

Antes de se falar em Sistema é importante definir o seu conceito. Segundo a ISO 9000:2005, sistema é “*um conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos*”. A mesma define Sistema de Gestão como *um “sistema para estabelecer política e objetivos, e para atingir esses objetivos”*.

A conceção de um sistema de gestão de qualidade é um processo criativo, pelo que fica ao critério da organização a maneira de organizá-lo. Impõe-se, apenas, que ele reflita as exigências da norma e que seja adequado à cultura da organização.

Segue-se uma ilustração – Triângulo da Documentação – que demonstra uma das possíveis formas de organização.

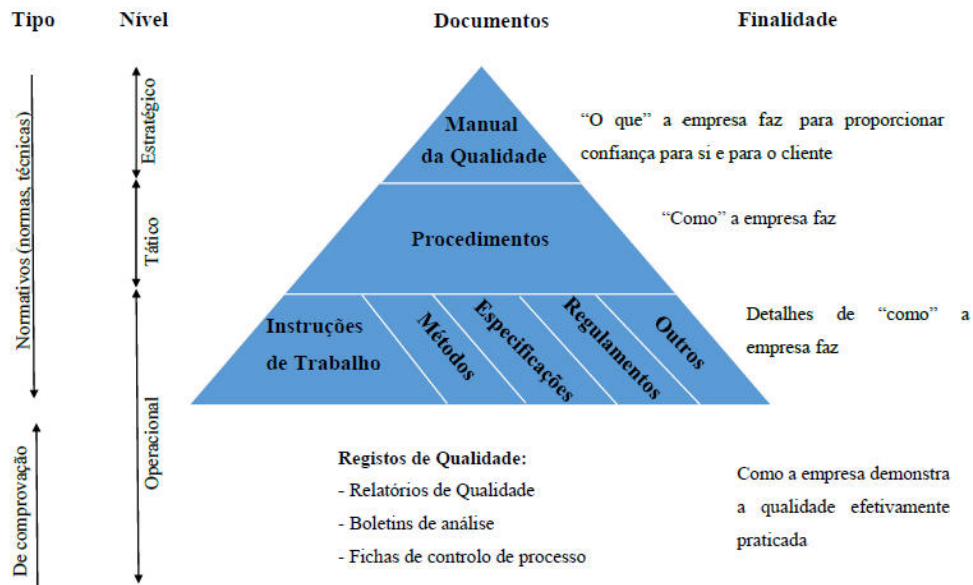


Figura 6 – Triângulo da documentação
Fonte: Adaptado de António & Teixeira (2009)

Vantagens e custos da sua implementação

Como em tudo, existem vantagens e custos na implementação do Sistema de Gestão da Qualidade. Não os podemos nomear como desvantagens pois, efetivamente, não os são.

A maior parte dos empresários vê o Sistema de Gestão da Qualidade como um mero custo, o qual só importa reduzir, porém deveriam vê-lo e usá-lo estrategicamente para benefício da organização.

A questão que se coloca é se a relação custo-benefício é favorável ou não. Por isso, importa analisar se os benefícios gerados superam os custos inerentes.

Como vantagens poderão existir as mencionadas na figura 7.

Porque é que o Empresário deve investir em Qualidade?

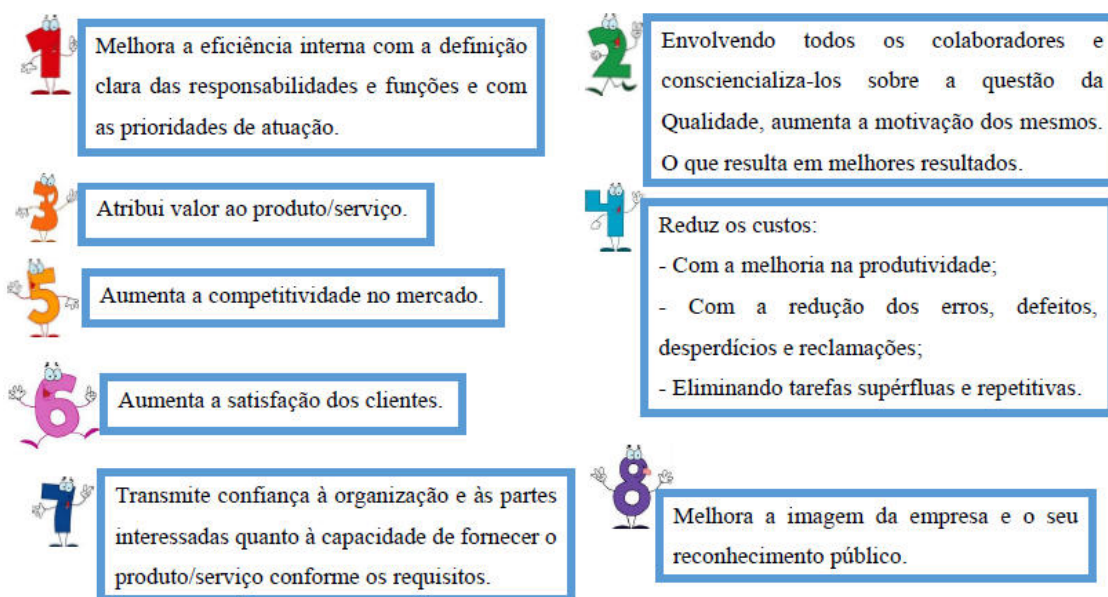


Figura 7 – Porque é que o Empresário deve investir em qualidade?

Fonte: Adaptado de Baía (2013)

Como podemos ver na figura 7 várias são as vantagens em implementar um sistema de gestão da qualidade.

Relativamente aos custos associados à implementação, temos os custos associados à certificação, que englobam:

- Custos associados à consultoria técnica;
- Custos associados ao organismo externo de certificação;
- Custos de manutenção da certificação.

Todos eles são significativos e, por vezes, podem agravar o orçamento da empresa quando os benefícios não os superarem a curto prazo.

É certo que a norma referencial não vai alterar nada que já não devesse ser feito numa organização, apenas exige mais documentação e registos, tornando-a mais organizada.

Existem tipos de organizações a que o mercado exige esta certificação, quer por parte dos clientes quer mesmo, por parte da concorrência direta. Porém, do outro lado da moeda, temos as organizações às quais não é exigido o símbolo da certificação, pelo que os benefícios podem não ser significativos e podem ser encarados como um mero custo para a mesma. Contudo, existe sempre a possibilidade da organização seguir a norma referencial, ter um sistema de gestão da qualidade organizado e todas as vantagens agregadas, sem passar para a certificação, pois um passo não invalida o outro.

A título de curiosidade, a figura 8 visa demonstrar a evolução das certificações da ISO 9001 em Portugal, desde 2007.

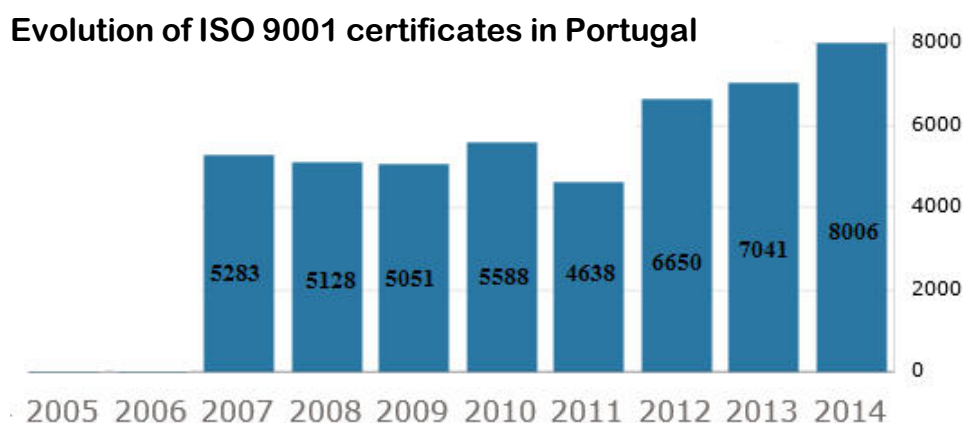


Figura 8 – Evolução da certificação da ISO 9001 em Portugal
Fonte: ISO Survey 2014

Como podemos observar na figura 8, desde a última atualização do referencial normativo (ISO 9001:2008), as certificações em Portugal têm sofrido pequenas oscilações. Porém de 2011 para 2012 houve um acréscimo significativo de certificações, nomeadamente em 2012¹. Segundo o último registo, em 2014, existe um total de 8 006 certificações no país.

Este aumento pode significar que, está a existir uma maior consciencialização para a aplicação desta norma e para os seus benefícios. Tal também pode resultar das imposições e alterações de mercado e do facto do consumidor estar cada vez mais exigente. Fica a dúvida do número de certificações nos anos de 2015 e 2016 com a atualização do referencial normativo, especulando-se que seja superior.

Os oito princípios da gestão da qualidade

Atualmente podemos entender o conceito da qualidade e a sua gestão recorrendo aos oito princípios da gestão da qualidade, enumerados de seguida.

1º Foco no cliente

As organizações dependem de seus clientes e, portanto, convém que entendam as necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas.

¹ Resultado da diferença entre 6650 certificações de 2012 e 4638 certificações de 2011

2º Liderança

Os líderes estabelecem unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.

3º Envolvimento das pessoas

As pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas capacidades sejam usadas para o benefício da organização.

4º Abordagem por processo

Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são geridos como um processo.

5º Abordagem sistêmica de gestão

Identificar, entender e gerir processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir os seus objetivos.

6º Melhoria contínua

Convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja um objetivo permanente.

7º Abordagem de tomada de decisões baseada em fatos

Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.

8º Relações mutuamente benéficas com fornecedores

Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes, e uma relação mutuamente benéfica reforça a capacidade de ambos para criar valor.

Estes princípios são, hoje em dia, a base dos sistemas de gestão da qualidade e estão subjacentes aos requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008.

Ciclo de Deming ou Ciclo PDCA

Relativamente à melhoria contínua, a metodologia que deve ser seguida pelas organizações nesta área é o ciclo PDCA ou o ciclo de Deming, anteriormente referido. Esta metodologia pode ser aplicada a todos os processos.

O ciclo PDCA pode ser descrito resumidamente da seguinte forma (NP EN ISO 9001:2008):

Plan (planear) – Estabelecer os objetivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização.

Do (executar) – implementar os processos.

Check (verificar) – monitorizar e medir processos e produto em comparação com políticas, objetivos e requisitos para o produto e reportar os resultados.

Act (atuar) – empreender ações para melhorar continuamente o desempenho dos processos.

Várias são as formas como este ciclo se apresenta, porém só é alterado em questões estéticas. Uma das formas é a que se apresenta se seguida



Figura 9 – Ciclo PDCA

Fonte: Imagens Google. Disponível em: ebah.com.br/content/ABAAAffhwAD/ciclo-pdca (acedido a 10-06-2015)

Abordagem por processos

Segundo a APCER, no seu Guia Interpretativo da NP EN ISO 9001:2008, para a organização proporcionar confiança no seu sistema de gestão da qualidade e no produto/serviço que fornece, deve compreender a relação “causa e efeito” entre os seus processos e as saídas subsequentes. Uma vantagem da abordagem por processos é o controlo passo-a-passo que proporciona sobre a interligação das atividades e dos processos individuais dentro do sistema de processos bem como a sua interação.

Como definido na norma NP EN ISO 9001:2008 um processo é um *conjunto de atividades interrelacionadas e interactuantes que transformam entradas em saídas*, acrescentando valor durante essa transformação.

Está representado na figura 10 um modelo de um sistema de gestão de qualidade baseado em processos.

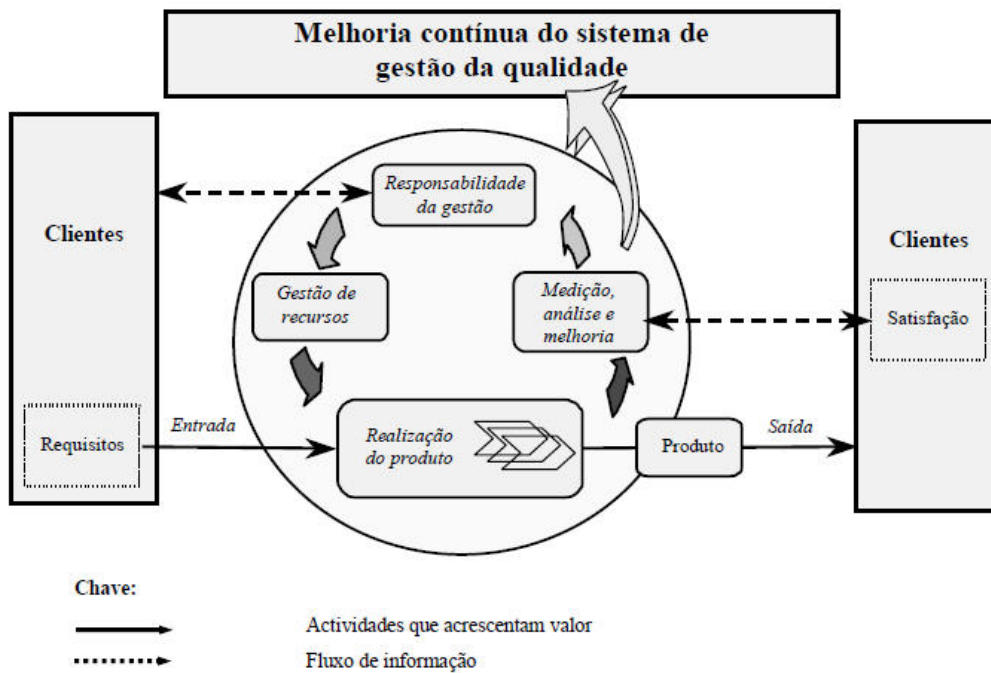


Figura 10 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo
Fonte: NP EN ISO 9001:2008

Estrutura da norma NP EN ISO 9001:2008

A norma de qualidade – NP EN ISO 9001:2008 – assenta nos seguintes capítulos:

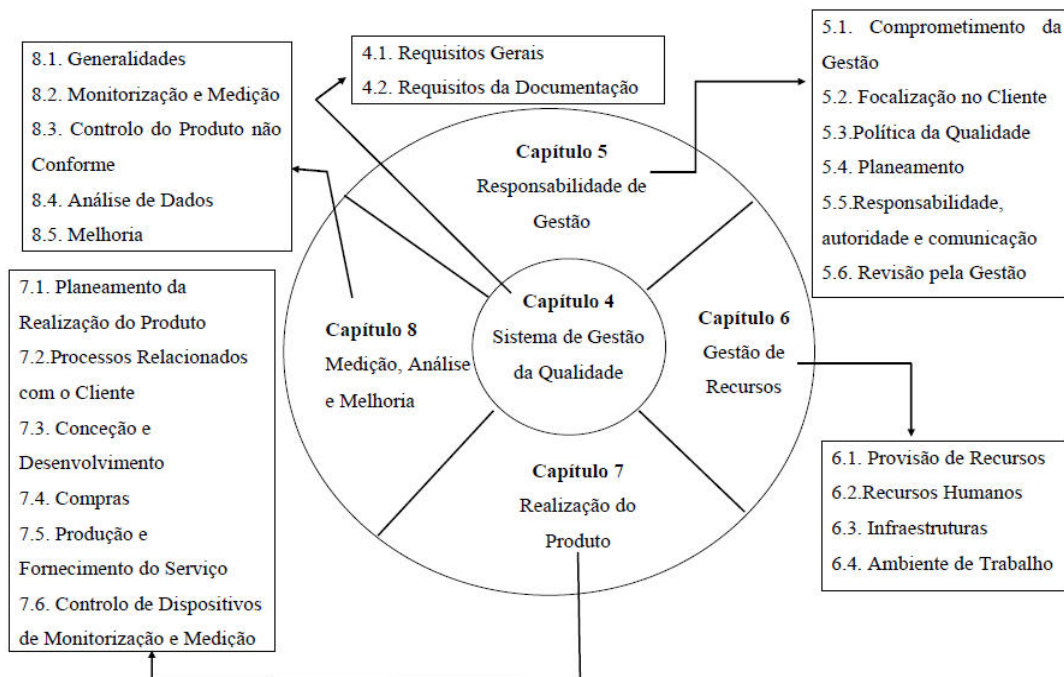


Figura 11 – Estrutura da Norma ISO 9001:2008

Fonte: Adaptado de Baía (2013)

É no capítulo 4 que são alinhados os primeiros pormenores do Sistema de Gestão da Qualidade, nomeadamente os requisitos gerais, os requisitos de documentação, o manual da qualidade, entre outras questões legais.

O capítulo 5 – Responsabilidade de Gestão – integra o comprometimento da gestão neste processo de qualidade, desde o estabelecer os objetivos da qualidade, a política da qualidade, definir as funções e responsabilidades dentro da organização, até ao assegurar que tudo o que é implementado é gerido conforme o estabelecido através das “revisões pela gestão”.

No capítulo 6, denominado Gestão de Recursos, são determinados todos os recursos necessários à implementação do sistema de gestão da qualidade e à melhoria contínua da sua eficácia. Desde os recursos humanos ao ambiente de trabalho e infraestruturas.

Todo o capítulo 7 aborda, como o próprio nome indica, a Realização do Produto, desde a compra, conceção e desenvolvimento até à saída do produto da empresa.

Por último, e não menos importante, o capítulo 8 – Medição, Análise e Melhoria – onde se faz o planeamento e implementação dos processos de monitorização, medição, análise e melhoria necessários para, por um lado demonstrar a conformidade do produto, e por outro lado, assegurar a conformidade e a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade. Aqui entra a monitorização da

satisfação do cliente, as auditorias internas, as ações corretivas e preventivas, entre outras medições e monitorizações imprescindíveis.

Todos estes capítulos explicados formam todos os requisitos impostos pela NP EN ISO 9001:2008.

2.3 NP EN ISO 9001:2015 – Um futuro próximo

O futuro da norma de qualidade, estudada ao longo deste trabalho, está muito próximo. Este futuro passa por uma atualização da mesma, ao fim de, aproximadamente, sete anos. Esta atualização já era bastante aguardada por todos os que lidam diariamente com a norma de qualidade e, também, por empresas clientes da mesma.

O processo de atualização perdura desde o ano de 2012, onde surgiu a proposta para um novo item de trabalho, e a sua publicação realiza-se em setembro de 2015.

A figura 12 mostra, exatamente, a duração do processo e todas as etapas do mesmo nos três anos de duração.

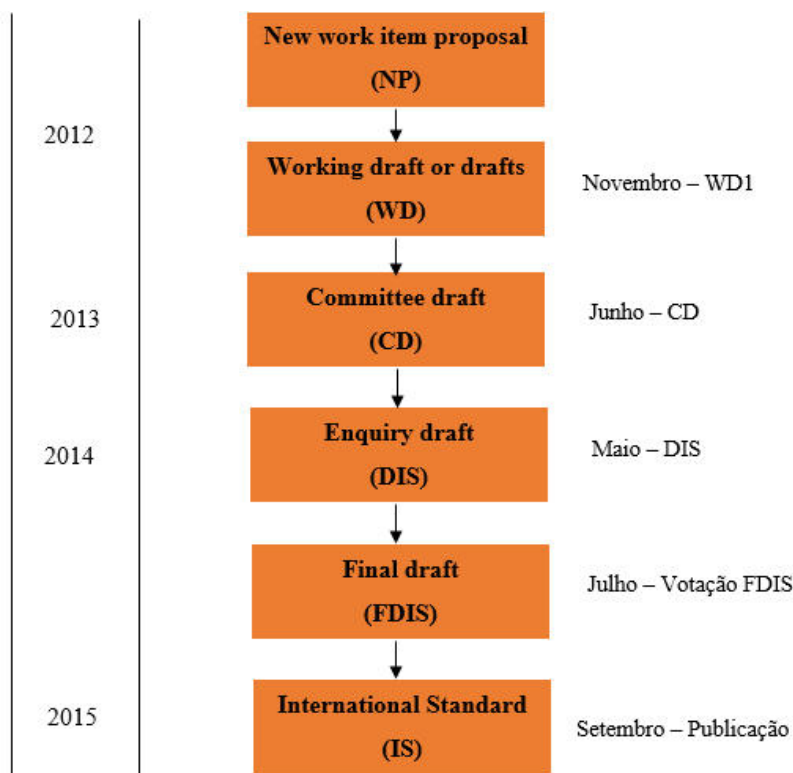


Figura 12 – Calendário vs. Fases de revisão da NP EN ISO 9001:2008

Fonte: SGS Academy

As motivações para esta revisão passam essencialmente por:

- Alteração da linguagem por forma a torná-la mais global (aplicável aos serviços);
- Adaptação à mudança do mundo e às exigências /complexidade do mundo empresarial;

- Integração das expectativas de *novas* partes interessadas;

Várias são as alterações, como é evidente sendo, o resultado de um processo de atualização, pelo que, serve este excerto para evidenciar as pequenas (grandes) mudanças no referencial normativo.

Para iniciar temos a alteração aos oito princípios da gestão da qualidade já referidos neste trabalho. O quadro 5 mostra as referidas mudanças.

<i>Os 8 Princípios da Gestão da Qualidade (ISO 9001:2008)</i>	<i>Os 7 Princípios da gestão da qualidade (ISO 9001:2015)</i>
1. Foco no cliente;	1. Foco no cliente;
2. Liderança;	2. Liderança;
3. Envolvimento das pessoas;	3. Compromisso com as pessoas;
4. Abordagem por processo;	4. Abordagem por processos;
5. Abordagem sistémica de gestão;	– Eliminado –
6. Melhoria contínua;	5. Melhoria contínua;
7. Abordagem de tomada de decisões baseada em fatos;	6. Tomada de decisão baseada em evidências;
8. Relações mutuamente benéficas com fornecedores.	7. Gestão das Relações.

Quadro 5 – Mudanças nos princípios da gestão da qualidade

Fonte: SGS Academy

Como se pode verificar as alterações não são, de todo, significativas. Essencialmente, passam por uma escrita mais clara e mais abrangente. A meu ver, uma alteração bastante positiva. E, relativamente à exclusão do 5º princípio, penso que o mesmo está subentendido em todos os outros, pois os processos da organização devem ser inter-relacionados como um sistema, não serem tratados isoladamente.

Existem, ainda, alterações significativas que importa referir, nomeadamente:

- A inclusão da importância de identificar e tratar riscos e oportunidades;
- A introdução do conceito de **Risco** ao longo da norma;
- “Aumento” dos requisitos referentes à gestão;
- Alinhamento das políticas e objetivos do SGQ à estratégia da organização;
- Eliminação dos requisitos específicos – Manual da Qualidade e Representante de gestão;
- Maior flexibilidade com a documentação;
- Alinhamento ao Anexo SL².

² Foi criado pela ISO para servir de molde a todas as normas de sistemas de gestão, para que tenham todas a mesma estrutura e seja mais fácil para quem implementa e para quem avalia/audita

Notas:

- Com a introdução do Risco elimina-se a Ação Preventiva;
- Como cabe à gestão de topo assumir responsabilidades não é necessário um representante da gestão;
- Não é indicado o que é obrigatório documentar, pelo que cabe à organização decidir tendo em conta as características da mesma e o bom senso da gestão de topo;
- A organização poderá manter, quer o Manual da Qualidade, quer todos os procedimentos apesar de não exigidos.

Temos, no quadro 6, as alterações à estrutura da norma:

9001:2008	9001:2015
4. Sistema de gestão da qualidade	4. Contexto da Organização
5. Responsabilidade de gestão	5. Liderança
	6. Planeamento
6. Gestão de recursos	7. Suporte
7. Realização do produto	8. Operação
8. Medição, análise e melhoria	9. Avaliação do desempenho
	10. Melhoria

Quadro 6 – Alterações na estrutura da norma de qualidade
Fonte: SGS Academy

As alterações na terminologia de conceitos são evidenciadas no quadro 7:

9001:2008	9001:2015
Produto	Produto e serviço
Documentação e registos	Informação documentada
Compras	Aquisição de produtos e serviços
Ambiente de trabalho	Ambiente para a operação dos processos
Exclusões	(Não) Aplicabilidade

Quadro 7 – Nova terminologia da norma de qualidade
Fonte: SGS Academy

Então, o que deve a organização fazer perante estas alterações? – Existem algumas etapas imprescindíveis, são elas:

- Identificar as mudanças relevantes e os novos conceitos;
- Elaborar um plano de transição;
- Manter-se informado sobre a evolução das alterações;
- Aproveitar alterações para realizar mudanças necessárias.

“Uma mudança deixa sempre patamares para uma nova mudança” Maquiavel, Nicolau

3. A Empresa

3.1 Caracterização

A FiscalPREVE – SAÚDE E CONTROLO, SA., nasceu em 2014 do espírito empreendedor dos seus fundadores que contavam já com uma longa experiência no mercado de Segurança Alimentar.

É uma empresa de Prestação de Serviços de Consultadoria Especializada nas mais diversas áreas, e está, também, devidamente autorizada pela Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT) nos serviços da segurança alimentar.

Tem como finalidade auxiliar as empresas no cumprimento da legislação em vigor e melhorar as condições de trabalho dos seus clientes aumentando, dessa forma, os seus níveis de eficiência e rentabilidade.

Esta entidade sediou-se, desde logo, no distrito de Viseu, mas rapidamente alargou o seu mercado de atuação a todo o território continental.

Atualmente a sede da empresa é em Aveiro e conta com delegações em Viseu e Lisboa como é ilustrado na figura 13.



Figura 13 – Delegações da FiscalPREVE em Portugal

Fonte: Adaptado de informações da empresa

3.1.1 Visão

A FiscalPreve ambiciona ser distinguida pela qualidade e relevância do serviço que presta, tornando-se um parceiro capaz de aumentar a produtividade e rentabilidade.

3.1.2 Missão

Auxiliar as empresas no cumprimento da legislação em vigor, identificando os benefícios económicos que advêm da sua execução. Proporcionar o desenvolvimento empresarial dos seus parceiros, através da prestação de um serviço de qualidade elevada, sempre com rigor e conformidade. Almejamos a melhoria contínua dos produtos e serviços, de modo a alcançar e exceder as expectativas dos clientes.

3.1.3 Valores

A FiscalPREVE pretende inculcar valores que permitem ganhar uma cultura organizacional forte que potencie os desafios quotidianos, de entre os quais:

- Confiança;
- Criatividade;
- Equidade;
- Excelência;
- Honestidade;
- Humildade;
- Persistência;
- Qualidade;
- Sabedoria.

3.1.4 Estrutura organizacional

A FiscalPREVE considera que o ser qualificado é um ponto-chave para satisfazer plenamente as necessidades dos clientes, pelo que o quadro de pessoal da mesma é distinto e conta com colaboradores devidamente qualificados para os diversos serviços. Conta, atualmente com, aproximadamente, 50 colaboradores na totalidade das instalações.

O Organigrama da mesma, na delegação de Viseu, é apresentado na figura 14.

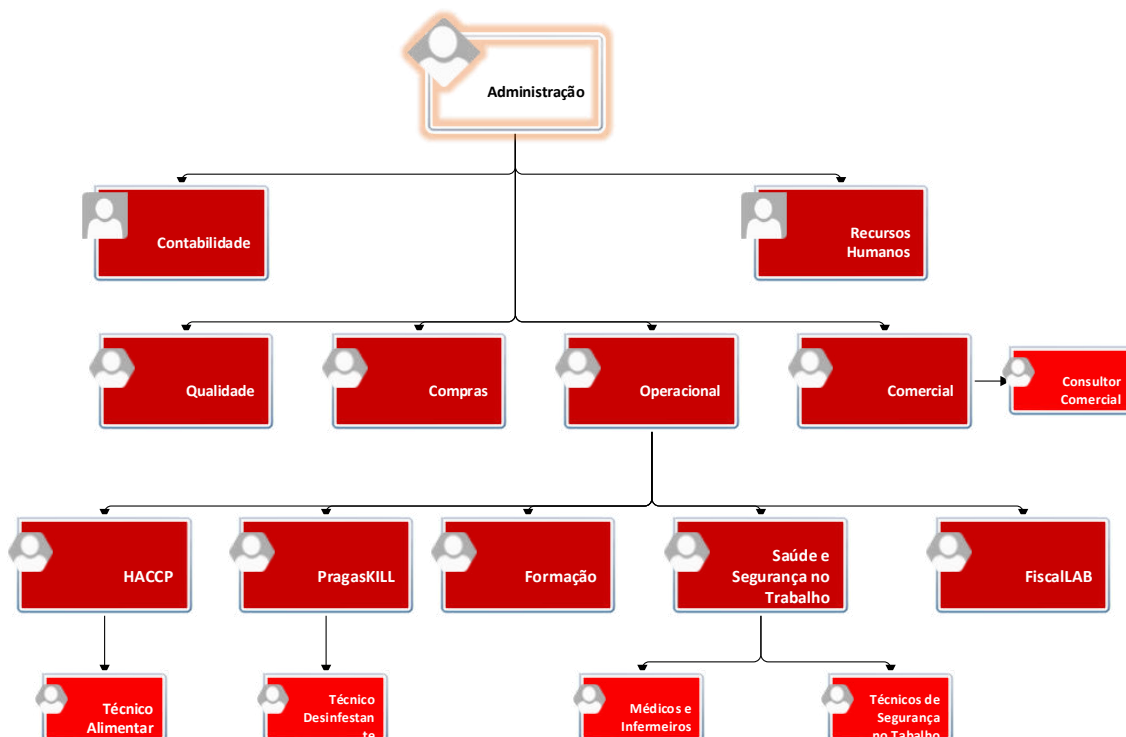


Figura 14 – Organigrama da FiscalPREVE

Fonte: Adaptado da documentação da FiscalPREVE

3.2 Serviços

Como já foi referido, a empresa dedica-se à prestação de serviços de Consultadoria Especializada nas seguintes áreas:

- ✓ Avaliação de Riscos Físicos e Químicos
 - Avaliação das Condições de Iluminação;
 - Avaliação de Poeiras;
 - Medição de Ruído Laboral;
 - Ambiente Térmico;
 - Gases e Vapores.
- ✓ Formação;
- ✓ Higiene e Segurança no Trabalho / Avaliação de Riscos;
- ✓ Inspeção às instalações de Gás; - Externo
- ✓ Medicina no Trabalho;
- ✓ Medições Acústicas; - Externo
- ✓ Medidas de Autoproteção;

- ✓ Plano de Segurança e Saúde;
- ✓ Plano ContraIncêndios;
- ✓ Planos de Emergência;
- ✓ Recolha de Óleos Alimentares;
- ✓ Segurança Alimentar (HACCP)
 - Auditorias higio-sanitárias;
 - Ações de formação;
 - Análise microbiológica a superfícies e mãos;
 - Aplicação de um plano específico.
- ✓ Controlo de Pragas
- ✓ Controlo da Água:
 - Análise Microbiológica;
 - Análise Bioquímica;
- ✓ Análises Microbiológicas:
 - Controlo de Superfícies, Utensílios e Mãos Manipuladores;
 - Controlo de Alimentos;
- ✓ Acústica Ambiental

3.2.1 Descrição dos serviços

Os serviços agregados ao Sistema de Gestão de Qualidade são: o Controlo de Pragas; os serviços de Segurança no Trabalho; a Gestão Alimentar, nomeadamente a implementação do Sistema HACCP; a Saúde no Trabalho. Segue-se uma breve descrição dos mesmos:

Segurança no Trabalho / Avaliação de Riscos

De acordo com a Lei nº 102/2009 de 10 de Setembro a entidade patronal deve organizar serviços de Segurança e Saúde.

O serviço externo de Segurança no Trabalho prestado pela FiscalPREVE visa verificar as condições a que cada trabalhador se encontra sujeito e que poderão ser prejudiciais à sua saúde e rendimento profissional, através de um levantamento exaustivo por parte dos técnicos superiores, bem como outros aspetos relevantes. Posteriormente, são sugeridas medidas preventivas e/ou corretivas, benéficas e essenciais quer para a segurança e saúde do trabalhador, nomeadamente a redução dos acidentes de trabalho e das doenças profissionais, bem como para a eficiência e rentabilidade da entidade empregadora.

Saúde no Trabalho

O serviço de Saúde no Trabalho, para além do cumprimento da legislação em vigor, visa promover a saúde do trabalhador, advertindo cada indivíduo e entidade empregadora acerca da adequação das suas aptidões físicas e psíquicas ao desempenho das suas funções.

As consultas respetivas realizam-se numa das Unidades Móveis de Consulta (UMC) da empresa, por médicos com especialidade em Saúde no trabalho, caso sejam precisos exames específicos o trabalhador é orientado para as entidades competentes.

Segurança Alimentar – HACCP

Ao abrigo do regulamento CEE 852/04, de 29 de junho (que entrou em vigor no dia 01/01/2006), relativo à Higiene dos Géneros Alimentícios e na certeza da indispensabilidade na consecução de um elevado grau de segurança alimentar, todas as empresas do setor, nomeadamente ao nível da produção, transformação e distribuição, por mais pequenas que sejam, devem criar, aplicar e manter processos baseados nos princípios do sistema “ Hazard Analysis and Critical Control Points” – HACCP (Sistema de Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos), associados a boas práticas de higiene, pois segundo o referido regulamento: “os operadores do setor alimentar são os principais responsáveis pela segurança dos géneros alimentícios”.

A FiscalPREVE promove a implementação do sistema HACCP, por consultores técnicos com formação reconhecida, nas instalações dos seus clientes. Este sistema permite fazer uma avaliação dos perigos, identificação dos pontos críticos de controlo e sua monitorização, aplicação de medidas preventivas e/ou corretivas, elaboração de planos de higiene e formação nas diversas áreas de atuação, desde a receção de matérias-primas até à expedição de produto acabado.

Controlo de Pragas

Sempre com a finalidade de auxiliar os seus clientes no cumprimento da legislação em vigor, a FiscalPREVE estabeleceu um departamento designado de PragasKILL. Este dedica-se a prevenir e combater todo o tipo de pragas indesejáveis e prejudiciais à saúde pública.

As pragas mais comuns no território nacional são as baratas, os ratos, as moscas, as formigas e as térmitas.

3.3 Revisão da qualidade existente na empresa

A FiscalPREVE desde sempre recorreu aos serviços de qualidade externamente. Contudo, no ano de 2007, aproximadamente, um colaborador interno da empresa tentou certificar a mesma, na delegação de Viseu, nos serviços:

- Implementação de Sistemas de HACCP (Segurança Alimentar);
- Desinfestação – atualmente designado: Controlo de Pragas.

Esta certificação não perdura atualmente. Apesar de a empresa não seguir os requisitos da norma de qualidade (NP EN ISO 9001:2008) nem ser certificada em qualidade, todos os colaboradores da mesma, prestam a máxima atenção em todos os pormenores de todos os serviços que prestam, para que, em tudo o que fazem, a qualidade seja perceptível a todos os clientes interna e externamente. Acredito, assim, que apesar dos procedimentos de qualidade atualmente estarem obsoletos, não são de todo descurados.

No entanto é meu entendimento que a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a norma de qualidade e a sua certificação deveria ser um objetivo a alcançar a curto/médio prazo.

A certificação não é, nem pouco ou mais ou menos, o fim da caminhada, mas sim um início, pois a certificação significa que a empresa cumpre os requisitos mínimos impostos por uma entidade externa designada para tal, pelo que necessita de melhorar ano após ano.

4. Requisitos da NP EN ISO 9001:2008

4.1 Sistemas de gestão da qualidade

Neste ponto vamos analisar os requisitos da Norma de Qualidade.

Para iniciar a implementação de um SGQ devem ser identificados todos os processos, sem esquecer os subcontratados, e dentro de cada um identificar, entre outros: as entradas, as saídas, os indicadores de desempenho, o (s) responsável (eis) do processo e as formas de monitorização. Após isso é altura de decidir a forma mais eficiente de os gerir, e assim, atingir os resultados planeados. Alguns processos são mais importantes que outros, porém todos eles necessitam de alguma forma de planeamento e controlo para assegurar que as suas saídas estão de acordo com o planeado.

4.1.1 Objetivo e campo de aplicação

O objetivo passa pela implementação da Norma de Gestão da Qualidade – NP EN ISO 9001:2008 – na FiscalPREVE, S.A., nos serviços com mais significado para a mesma, que como já foi referido, são: Controlo de Pragas, Seg. Alimentar – HACCP, Segurança no Trabalho e Saúde no Trabalho.

O quadro 8 exhibe os processos da organização, bem como o seu objetivo, a metodologia a utilizar e os seus indicadores.

A análise destes processos encontra-se no Anexo 1.

Processo	Objetivo	Metodologia	Indicadores
Gestão	Coordenação e controlo dos restantes processos	Controlo dos documentos e registos do sistema de gestão	Não estão definidos por este ser apenas de suporte ao processo: prestação de serviço
Prestação do Serviço Subprocessos: - Seg. Alimentar - Controlo de Pragas - Segurança no Trabalho - Saúde no Trabalho	Controlar o controlo do desempenho comercial, bem como das compras de material que afeta o desempenho da prestação do serviço e a execução do mesmo serviço ao cliente	Consultoria Auditorias Formação ensaios Etc.	% do cumprimento do planeamento Nº de reclamações
Gestão de Recursos	Assegurar a melhoria contínua da prestação dos colaboradores e a existência dos equipamentos necessários à prestação do serviço	Controlo dos recursos humanos, dos equipamentos de medição, dos veículos	Nº colaboradores Nº horas de formação % Satisfação dos colaboradores
Compras	Assegurar o controlo de todas as compras	Avaliação e Quantificação dos Fornecedores	Média avaliação dos fornecedores
Comercial	Assegurar o contacto com clientes e potenciais clientes	Angariação de novos contratos	Nº novos clientes

Quadro 8 – Processos da empresa

Fonte: Adaptado do Manual da qualidade da FiscalPREVE

Uma das imposições da norma é a definição de sequência e interação dos processos, pelo que, o esquema da figura 15 vai ilustrar a interação dos processos acima descritos, onde o processo-chave é a prestação do serviço e os restantes são processo de apoio, nomeadamente Gestão, Compras, Gestão de Recursos e Comercial.

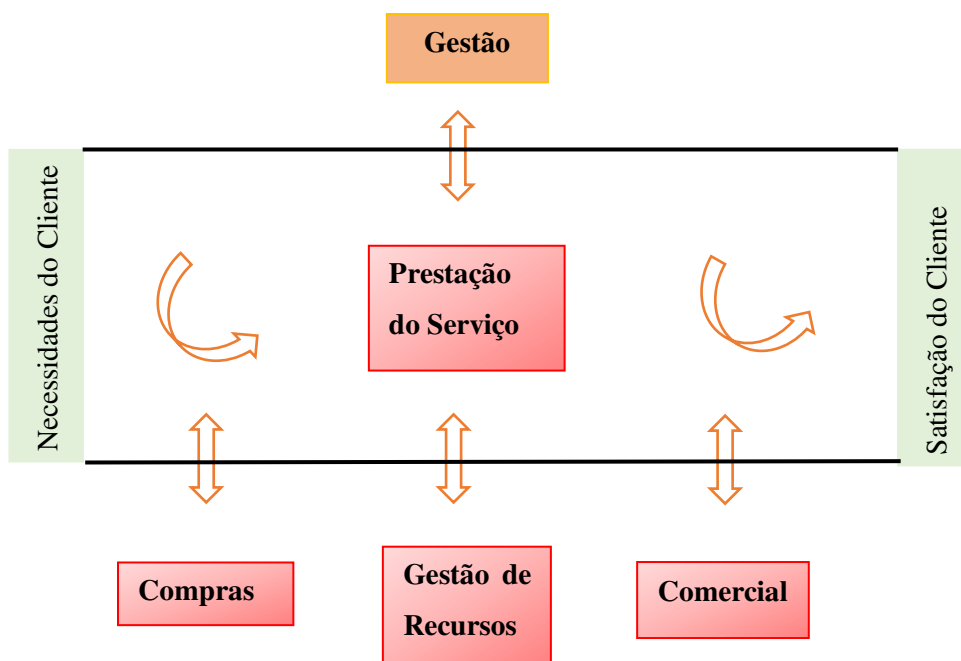


Figura 15 – Interação entre os processos
Fonte: Adaptado do Manual da Qualidade da FiscalPREVE

4.1.2 Requisitos da documentação

Dentro deste requisito é indicado qual a documentação necessária para um SGQ na organização, nomeadamente o Manual da Qualidade.

No entanto, há a possibilidade de poderem ser considerados obrigatórios, pelas organizações “*Documentos, incluindo registos, determinados pela organização como necessários para assegurar o planeamento, a operação e o controlo eficazes dos seus processos.*” (ISO 9001:2008)

Segundo Pinto & Soares (2011), sempre que a ausência de um procedimento documentado conduza à insatisfação do cliente ou incumprimento dos requisitos aplicáveis esse procedimento deve existir, pelo que cabe à organização determinar quais os procedimentos a documentar com base nos requisitos legais, regulamentares e os de cada cliente e com base na estratégia empresarial.

Para implementar os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008, a FiscalPREVE dispõe da documentação apresentada no quadro 9, a qual transcreve de forma exata o serviço prestado e a forma como ele é analisado com vista à melhoria contínua dos mesmos serviços.

Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)		
<i>Requisito Normativo</i>	<i>Documentação</i>	<i>Requisitos Incluídos</i>
4. SGQ	Manual de Qualidade	Capítulos objetivos da qualidade e alterações ao SGQ
	Procedimento “Controlo documentos e Registos”	Controlo de documentos Controlo de registos
5. Responsabilidade de Gestão	Manual de Qualidade	Todos
	Manual de Funções	Responsabilidade e autoridade
	Procedimento “Recolha e Análise de dados”	Satisfação do cliente Processo de compra Auditoria interna Monitorização e medição dos processos/produzidos Controlo do produto não conforme Revisão pela gestão
6. Gestão de Recursos	Procedimento “Gestão de Recursos”	Provisão de recursos Recursos Humanos
	Procedimento “Controlo dos dispositivos de monitorização e medição”	Controlo dos dispositivos de monitorização e medição
7. Realização do produto	Procedimento “Prestação do Serviço”	Processos relacionados com o cliente Conceção e desenvolvimento Compras Produção e fornecimento do serviço Validação dos processos...
8. Análise, Medição e Melhoria	Procedimento “Recolha e Análise de dados”	Ver ponto acima
	Procedimento “Ações corretivas e preventivas”	Ações Corretivas Ações Preventivas

Quadro 9 – Documentação do SGQ

Fonte: Adaptado do Manual da Qualidade da FiscalPREVE

4.1.3 Manual de qualidade

Segundo a NP EN ISO 9000:2005 o Manual de Qualidade é definido como um *“documento que especifica o Sistema de Gestão da Qualidade de uma Organização”*

A norma obriga a organização a estabelecer e manter um manual de qualidade que inclua:

- O campo de aplicação do SGQ, incluindo detalhes e justificações para quaisquer exclusões;
- Os procedimentos documentados estabelecidos para o SGQ, ou referência aos mesmos;
- A descrição da interação entre os processos do SGQ.

Não havendo quaisquer outras imposições é da responsabilidade da organização o conteúdo do mesmo, sem esquecer que é um documento comercial, pelo que terá de ser público a todas as partes interessadas, acabando por ser uma mais-valia na divulgação da empresa.

Encontra-se, no anexo 11 o Manual de Qualidade proposto para a organização.

4.1.4 Controlo dos documentos

O principal objetivo deste requisito é que, num procedimento documentado, sejam respondidas às questões – Quem? Como? Quando? – em determinadas situações como as especificadas a seguir:

- Aprovar e editar documentos;
- Rever e reaprovar documentos;
- Identificar a revisão e o estado atual dos documentos;
- Identificar e distribuir controladamente os documentos externos (normas, legislação manuais, entre outros) – controlar somente os que a organização considerar necessários para o planeamento e funcionamento do SGQ;
- Prevenir a utilização de documentos obsoletos e a sua identificação.

No que diz respeito a este requisito de controlo a empresa segue um procedimento específico, este que está no anexo 2.

As revisões são controladas por meio do seu número da revisão ou da data da revisão.

Sempre que é necessário distribuir documentos estes são colocados:

- Na plataforma interna – CAREVIEW.
- Pela atualização dos ficheiros do computador administrativo.
- Na página da internet onde todos os consultores têm acesso, mas não podem fazer alterações.

4.1.5 Controlo dos registos

Relativamente ao controlo dos registos a norma obriga a manter os registos que sejam necessários ao bom funcionamento do SGQ, nomeadamente para identificação, armazenagem, proteção, recuperação, retenção e destino dos registos (NP EN ISO 9001:2008).

Encontra-se no anexo 2 o procedimento específico para este controlo.

4.1.6 Responsabilidade da gestão

De uma forma muito ampla este requisito implica (Pinto & Soares 2011):

- Conduzir as revisões pela gestão;
- Estabelecer políticas e objetivos da organização, avaliar a sua evolução e decidir ações de melhoria coerentes;
- Assegurar que os processos estão a ser geridos em consonância com a abordagem escolhida pela organização;
- Assegurar a disponibilização dos recursos necessários (humanos, materiais e financeiros) à gestão global do sistema;
- Definir responsabilidades e autoridades dentro da organização;
- Assegurar que todos os colaboradores conhecem a importância de ir ao encontro dos requisitos do cliente e regulamentares aplicáveis;
- Total sintonia com os oito princípios de gestão da qualidade.

A gestão de topo deve, igualmente, proporcionar evidências de todas estas ações referidas.

4.1.7 Comprometimento da gestão

Em global este sub-requisito pretende envolver ativamente a gestão de topo no desenvolvimento e implementação do SGQ e na melhoria contínua da sua eficácia com o objetivo de um constante aumento na satisfação do cliente, o que é evidente com a definição da política e dos objetivos da qualidade.

4.1.8 Focalização do cliente

Como um dos oito princípios da gestão da qualidade, este requisito deve ser sempre salvaguardado, sendo uma das principais preocupações da organização – Como? – Tudo o que faz ser direcionado para o cliente. Ter atenção quanto às suas especificações e requisitos e às expectativas em relação aos serviços da empresa, para assim os superar. Importa referir que os clientes podem ser tanto os internos como externos, o que como vimos anteriormente é defendido por Juran (1998) – e os internos são tão importantes como os externos.

4.1.9 Política da qualidade

Segundo a norma NP EN ISO 9000:2005 a política da qualidade é definida como *“intenções e diretrizes globais de uma organização, relativas à qualidade, formalmente expressas pela gestão de topo”*. É a gestão de topo que deve assegurar que a política:

- É apropriada ao propósito da organização;
- Inclui um comprometimento de cumprir os requisitos e de melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- Proporciona um enquadramento para o estabelecimento e a revisão dos objetivos da qualidade;
- É comunicada e entendida dentro da organização;
- É revista para se manter apropriada.

A política sugerida com a realização deste trabalho para os serviços Controlo de Pragas, Segurança Alimentar, Segurança no Trabalho e Saúde no Trabalho é a seguinte:

“A FiscalPREVE – Saúde & Controlo, S.A., assume a política da qualidade como eixo fundamental do desenvolvimento da sua atividade.

Compromete-se, desta forma, a adotar os seguintes princípios:

- Promover a qualidade dos serviços prestados de forma transparente, contínua e mensurável, visando sempre a satisfação total dos seus clientes;
- Cumprir os requisitos legais aplicáveis e adotar as boas práticas que, ainda que não objeto de legislação, sejam as melhores na defesa do ambiente, da higiene e segurança dos colaboradores e todas as partes interessadas;
- Disponibilizar e divulgar os princípios fundamentais da atividade e base dos seus procedimentos a todas as partes interessadas;
- Monitorizar regularmente a sua atividade, práticas, processos e procedimentos com vista à melhoria contínua do SGQ e à prestação de um serviço de excelência, observando sempre os requisitos e normas de referência.”

4.1.10 Objetivos da qualidade

Os objetivos são geralmente baseados na política da qualidade e são estabelecidos para as funções e níveis relevantes dentro da organização. Estes objetivos devem ser mensuráveis, consistentes, alcançáveis a curto/médio prazo e realistas.

Os objetivos propostos para esta organização passam por:

- Certificação pela Norma NP EN ISO 9001:2008
- Maximizar a nível da satisfação dos clientes;

- Aumentar, tanto quanto possível, a carteira de clientes;
- Minimizar o número de reclamações.

4.1.11 Planeamento do SGQ

Este requisito diz que a gestão de topo deve assegurar, por um lado, que o planeamento do SGQ é conduzido de forma a ir de encontro aos requisitos e aos objetivos, e por outro lado, que a integridade do sistema é mantida quando implementadas alterações. No quadro 10 é apresentado um exemplo de um programa anual da qualidade.

Este programa consiste na definição das principais atividades do sistema de gestão de qualidade, as requeridas nos requisitos no normativo e as que a organização considere importante monitorizar e controlar. A elaboração deste plano é no início de cada ano, porém não sendo um plano estático, deve ser alterado, sempre que necessário, consoante a realidade da organização e as suas necessidades. O planeamento serve, essencialmente, para o controlo da realização das atividades previamente planeadas, a fim de reagir a quaisquer desvios que possam existir.

AÇÃO / ATIVIDADE	PROCESSO	Calendarização (Ano / Mês)											
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ag	Set	Out	Nov	Dez
Acompanhamento do programa anual da qualidade	P												
	R												
Revisão do sistema	P		P										
	R												
Monitorização de Objectivos e Indicadores	P	P					P						
	R												
Avaliação de fornecedores	P												P
	R												
Avaliação da satisfação de clientes	P												P
	R												
Auditorias	P	P					P						
	R												
Equipamentos de Monitorização e Medição	P										P		
	R												
Controlo de Formação	P	P										P	
	R												
Controlo da Documentação	P	P					P						
	R												
Gestão de Ocorrências	P						P						P
	R												
Controlo da Legislação Aplicável	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	R												
Avaliação da Satisfação dos Colaboradores	P					P							
	R												
Análise e Controlo dos Consultores	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	R												
Execução de Cópias de Segurança	P	P		P		P		P			P		P
	R												
Análise e Controlo dos desvios nos Contratos de Clientes	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	R												

P	Previsão de Realização da Atividade	OBSERVAÇÕES:
R	Realização da Atividade	
	Atividade Não Realizada/ Cancelada	

Quadro 10 – Programa Anual da Qualidade
Fonte – Elaboração própria

4.1.12 Responsabilidade, autoridade e comunicação

Todas as responsabilidades e autoridades são definidas e comunicadas dentro da organização e tal deve ser assegurado pela gestão de topo.

Tudo isto, está implícito no Manual de Funções da organização, onde explica cada função da organização, nomeadamente as responsabilidades e as tarefas a realizar.

4.1.13 Representante de gestão

Deve ser designado um membro da gestão que, independentemente das suas funções, tem responsabilidade e autoridade para assegurar o SGQ, bem como para reportar à gestão de topo o desempenho do mesmo. Não é mais do que um membro da organização que represente a gestão de topo no sistema de qualidade.

Na empresa o representante, nesta área, é um membro pertencente à administração da mesma.

4.1.14 Comunicação interna

De modo a garantir a eficácia no sistema devem existir processos de comunicação apropriados dentro da organização.

A FiscalPREVE, para o efeito e adequada à situação, usa:

- Circulares;
- A rede interna – CAREVIEW;
- A página da internet;
- Email's.

4.1.15 Revisão pela gestão

Cabe à gestão de topo rever o SGQ para assegurar que se mantém apropriado, adequado e eficaz, mantendo registos dessas revisões, para no ano seguinte serem usados e comparados.

Resumidamente, as entradas para a revisão da gestão devem incluir toda a informação necessária para uma análise crítica, por parte da gestão de topo, relativamente à eficácia do SGQ. Essa informação deve ser através de:

- Resultados de auditorias;
- Retorno de informação do cliente;
- Desempenho do processo e conformidade do produto;
- Estado das ações corretivas e preventivas;
- Seguimento das ações resultantes de anteriores revisões pela gestão;
- Alterações significativas no SGQ;

- Recomendações para melhoria.

Das revisões devem sair as conclusões retiradas de todo o sistema, comparativamente a anos anteriores, mas com perspectivas futuras. Nas saídas devem estar incluídas ações e decisões tais como:

- Melhoria da eficácia do SGQ e dos processos;
- Melhoria do produto relacionada com requisitos do cliente;
- Necessidades de recursos.

4.2 Gestão de recursos

O objetivo neste requisito é o de garantir que os recursos necessários à implementação do SGQ e à melhoria contínua da sua eficácia com vista ao aumento da satisfação dos clientes, são determinados e proporcionados devidamente. Estes recursos devem ser planeados, providenciados e revistos periodicamente.

Está no anexo 3 o procedimento relativo à gestão de recursos.

4.2.1 Recursos humanos

A empresa deve garantir através do seu SGQ que a conformidade com os requisitos do produto não seja afetada pela (s) pessoa (s) que realizam, direta ou indiretamente, qualquer tarefa. Para tal, a empresa necessita de:

- Definir regras de seleção e recrutamento dos recursos humanos;
- Identificar a necessidade de formação desses recursos humanos face a essas competências;
- Identificar, por função, as competências mínimas requeridas.

Está no anexo 3 uma tabela de Requisitos Mínimos da organização para a contratação de novos colaboradores.

4.2.2 Competência, formação e consciencialização

Para o pessoal que afeta diretamente ou indiretamente a qualidade do produto a organização deve:

- Definir e estabelecer o acolhimento de novos colaboradores;
- Fazer o levantamento das necessidades de formação;
- Planear as formações com base no orçamento disponível;
- Providenciar a formação adequada;
- Definir objetivos para as ações de formação e avaliar a sua eficácia, através da adequação de competências;

- Assegurar que o seu pessoal está consciente da relevância e da importância das suas atividades e de como as mesmas contribuem para serem atingidos os objetivos da qualidade.

A empresa possui um Manual de Acolhimento onde estão explanados os deveres do empregador e do trabalhador e que é entregue aquando a admissão do mesmo.

O procedimento, relativamente às formações, passa por:

- Levantamento inicial das necessidades de formação, onde cada colaborador exprime a sua necessidade e preferência relativamente a temáticas para formações;

- Plano de formações anual, onde consta qual a ação de formação, a entidade formadora e os respetivos formandos e, em cada mês, quais foram previstas (P) e as efetivamente realizadas (R);

- Preenchimento e análise da lista de presenças da formação, com o objetivo de registar as presenças de cada formação e a eficácia da mesma. Conseguem-se assim, manter os registos requeridos pela norma de referência.

4.2.3 Infraestrutura

De acordo com a norma de termos e definições – NP EN ISO 9000:2005 – infraestrutura é definido como “*Sistema de Instalações, equipamentos e serviços necessários para a operação de uma organização*”. Diz-nos ainda, a NP EN ISO 9001:2008, que os sistemas de informação também estão incluídos na infraestrutura.

4.2.4 Ambiente de trabalho

Em regra, é da responsabilidade da organização determinar e gerir o ambiente de trabalho necessário para atingir a conformidade com os requisitos do produto.

Ambiente de trabalho é definido como “conjunto *de condições sob as quais um trabalho é realizado*”. Este conjunto inclui fatores físicos, ambientais e outros tais como: ruído, temperatura, humidade, luminosidade e condições atmosféricas.

A maior parte do trabalho é realizado nas instalações dos clientes, visto que a FiscalPREVE presta serviços de consultoria especializada. O restante é trabalho de escritório. Logo, o ambiente de trabalho considerado passa pelas instalações da organização, a sua sede. E este deve ter as condições mínimas de ergonomia e segurança exigidas para o bem-estar de todos os colaboradores e todos quantos visitem as instalações.

4.3 Realização do produto

Todo este requisito estende-se à definição, planeamento e desenvolvimento dos processos necessários à realização do produto estabelecendo formas eficazes de comunicação com os clientes com vista ao cumprimento de todos os requisitos legais e estatutários, internos e dos clientes.

Importa referir que, sempre que, a palavra “*produto*” é escrita na norma esta inclui:

- Serviços; Informações; Materiais e equipamentos; Materiais processados.

E, neste caso concreto, produto equivale a serviço.

4.3.1 Planeamento da realização do produto

A finalidade neste ponto é assegurar que a organização planeia e desenvolve os processos associados à realização do produto

4.3.2 Processos relacionados com o cliente

O fundamental, neste ponto, é compreender claramente os requisitos do produto que fornece. Por isso, deve a empresa considerar cuidadosamente todas as características do produto que podem afetar a satisfação dos clientes.

Sendo a FiscalPREVE prestadora de serviços especializados, deve determinar os requisitos do cliente, ou seja, as suas necessidades e as expectativas do serviço; deve determinar, igualmente, os requisitos legais e estatutários relativos a cada serviço/área em questão, nomeadamente Leis, Decreto-Lei, Normas, Regulamentos, entre outros.

Como diz o velho ditado Português: “*Quem vai ao Mar avia-se em Terra*” transcrevendo para a situação adequada: antes de se fazer, tem que se verificar se há condições para o fazer.

Assim, a organização deve assegurar que todos os requisitos estão definidos e que a mesma tem aptidão para ir de encontro com esses requisitos antes de se comprometer com o cliente.

4.3.3 Comunicação com o cliente

Devem ser implementadas formas eficazes de comunicação com o cliente em todas as fases do fornecimento do serviço – no antes, no durante e após.

A organização deve definir:

- Catálogos, brochuras, panfletos, p.ex., onde conste a informação, completa e detalhada, dos serviços da empresa;
- Calendarização do serviço, nomeadamente das reuniões mensais e de possíveis visitas às instalações do cliente;
- Linhas de apoio aos clientes, bem como canais de receção e tratamento de reclamações.

Tudo isto é possível na plataforma interna da organização – CAREVIEW – onde os clientes têm um login específico e, conseguem entrar na sua ficha e ver todos estes pormenores referidos e muitos mais, estando, assim, a FiscalPREVE em contacto permanente com o cliente.

Obter retorno de informação do cliente é extremamente importante para perceber a situação da organização, designadamente, o que está bem, o que está mal e o que pode ser melhorado.

4.3.4 Conceção e desenvolvimento

Este é, provavelmente, o ponto mais polémico quando se fala em serviços. A questão passa por – Há conceção e desenvolvimento do serviço ou não? – Pelo que, nunca existe acordo absoluto na resposta.

É a FiscalPREVE quem realiza este planeamento da conceção e desenvolvimento. Cada técnico planeia desde a apresentação da proposta de serviço ao cliente até às visitas às instalações do mesmo e ao acompanhamento mensal e/ou anual.

Visto que é a organização a responsável pela conceção e desenvolvimento dos serviços prestados, esta deve considerar, como entradas, todos os requisitos para a realização desse mesmo serviço, designadamente os requisitos: legais, estatutários, regulamentares, dos clientes e todos os outros que se tornem indispensáveis.

As saídas devem ser apresentadas de uma forma adequada para se verificar, por um lado, se vão de encontro aos requisitos das entradas; e por outro lado, se fornecem informações necessárias e apropriadas para a realização do serviço, nomeadamente as características específicas de cada prestação do serviço.

As saídas devem ser documentadas, nomeadamente através dos panfletos de apresentação dos serviços e, também, pelos procedimentos relativos a cada prestação de serviço. Contudo, antes de emitidas, as saídas devem ser aprovadas pela gestão de topo

Devem ser feitas, de forma planeada e sistemática, revisões a toda a conceção e desenvolvimento dos serviços, de modo a avaliar se o serviço está conforme os requisitos, se existem problemas e/ou são necessárias alterações e ações; não esquecendo de manter os registos dos resultados e das (possíveis) ações implementadas.

Conforme o que fora planeado (7.3.1) assim deverá ser feita a verificação, para assegurar que as saídas vão de encontro com as entradas e se tudo está a ser encaminhado conforme o planeado.

A validação da conceção e desenvolvimento tem como objetivo assegurar que, neste caso, os serviços desenvolvidos são adequados ao fim que se destinam. Aqui, podem ser considerados como critérios de validação, as dimensões da qualidade nos serviços, já abordadas anteriormente,

nomeadamente: a fiabilidade (consistência), a resposta, a garantia e a tangibilidade do serviço; a empatia entre cliente e técnico. Devem ser mantidos os registos desta validação.

Sempre que existam alterações, na conceção e desenvolvimento, devem ser identificadas e registadas. Para além disso, deve ser avaliado o efeito das alterações em todo este processo da conceção e desenvolvimento. E, ainda, devem ser verificadas e validadas, apropriadamente, antes da formal implementação.

4.3.5 Compras

O primordial neste ponto passa pelo dever da organização em garantir que os produtos comprados vão de encontro aos requisitos, para tal deve existir um procedimento para que se possa lidar da melhor maneira e, principalmente, para evitar falhas ou erros.

Primeiramente, deve ser feita uma seleção dos fornecedores. Os critérios, a avaliar, definidos pela organização, são os seguintes:

- Conformidade do produto;
- Cumprimento do prazo de entrega;
- Tempo de entrega dos produtos pretendidos;
- Disponibilidade do fornecedor;
- Preço / Condições de pagamento;
- Simpatia;
- Tratamento das reclamações;
- Assistência após venda.

NOTA: A avaliação dos itens anteriores faz-se numa escala de 1 a 4 em que 1 é Mau e 4 é Muito Bom/ Excelente; caso o item não seja aplicável ao serviço / produto fornecido, então coloca-se NA (Não Aplicável).

E como é crucial, a organização mantém uma lista atualizada dos fornecedores com os resultados da última avaliação.

Todas as compras são efetuadas pela administração. Esta preenche a ordem de compras onde indica a designação e outras especificações, bem como o respetivo fornecedor.

Relativamente à receção, esta é realizada pelo utilizador que regista a mesma no boletim de inspeção / ordem de compra.

Todos os registos são devidamente guardados e mantidos.

4.3.6 Informação e verificação de compra

Garantir que a organização comunica inequivocamente ao fornecedor o que pretende comprar – Como? – Descrevendo a especificação do produto e outros requisitos de compra necessários, tais como, prazos, tipo de embalagem ou até características técnicas. Tudo depende da importância e complexidade dos produtos, ou seja, enquanto num produto poderá ser necessário pormenorizar características, noutra uma referência poderá ser o suficiente.

Assegurar que a organização identifica e realiza atividades de verificação e inspeção do produto recebido.

Se essa verificação é feita nas instalações da organização ou na do fornecedor depende de fatores, como a criticidade do produto e do grau de confiança no fornecedor.

4.3.7 Produção e fornecimento do serviço

“ A organização deve planear e levar a cabo a produção e o fornecimento do serviço sob condições controladas ” (NP EN ISO 9001:2008).

As condições controladas podem incluir (guia interpretativo, APCER):

- *Informação*: toda a necessária à realização da produção e do fornecimento do serviço e o seu controlo, tais como, características do produto, sequência de operações, parâmetros do processo, fases e condições da realização do serviço;
- *Instruções de Trabalho*: que definem os critérios e métodos de operação e controlo;
- *Equipamento e Equipamento de Monitorização e Medição*: utilização de equipamentos ou outros meios, incluindo ferramentas, hardware e software, bem como a utilização de equipamentos de monitorização e medição aptos a garantir o cumprimento dos requisitos especificados (6.3 e 7.6);
- *Monitorização e Medição*: critérios e métodos de monitorização e a sua aplicação em fases definidas da realização da produção e do fornecimento do serviço;
- *Processos de despacho, entrega e posteriores à entrega*: Critérios e métodos e autoridade interna ou externa para implementação da atividade de despacho, de entrega e posteriores à entrega.

Na figura 16 é apresentado o fluxograma das fases da realização do serviço, que vem evidenciar todas as fases de uma prestação de serviço; todas elas são planeadas pelo responsável da área onde o serviço está inserido, com a aprovação da gestão de topo.

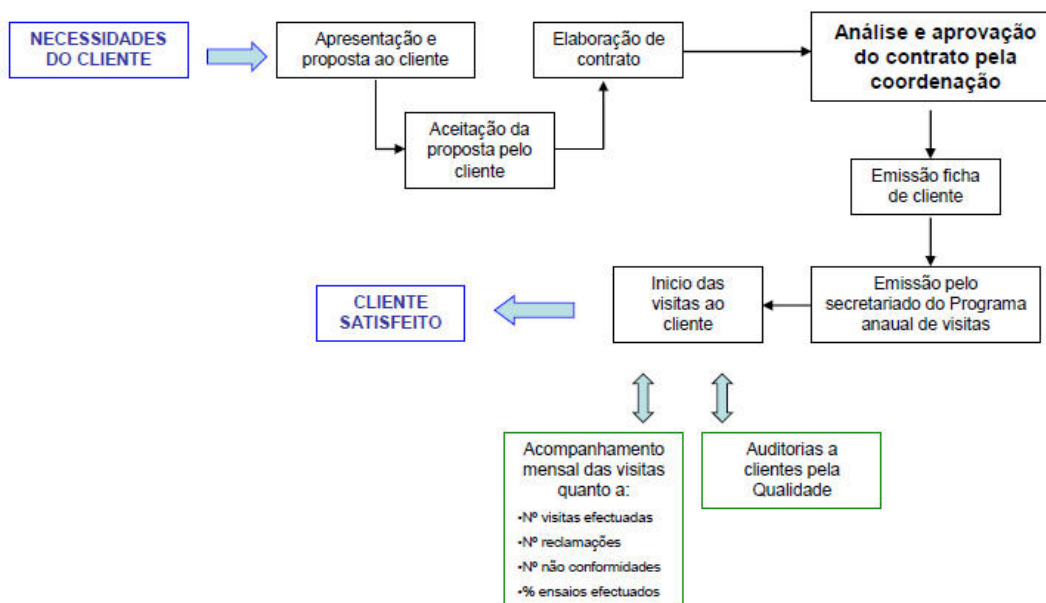


Figura 16 – Fluxograma com as fases da realização do serviço
Fonte: Adaptado da documentação de qualidade da FiscalPREVE

Como já referi, é a organização que tem a seu encargo todo o processo desde o planeamento, desenvolvimento ao controlo do fornecimento do serviço. Sendo uma empresa de serviços, o produto é a prestação do serviço em si. Podemos dividir esta prestação em três partes:

Antes da prestação do serviço – onde a empresa avalia as necessidades dos clientes e trata de todas as burocracias;

A prestação do serviço – é realizada a 1ª visita às instalações do cliente e o agendamento anual das restantes;

Após a prestação do serviço – em que a empresa acompanha o cliente, trata de possíveis alterações na legislação ou outros e trata de reclamações e/ou não conformidades existentes.

Existe um procedimento para a prestação do serviço, este que se encontra no anexo 7.

4.3.8 Validação dos processos de produção e fornecimento do serviço

Segundo a NP EN ISO 9000:2005, validação é a “*confirmação, através de disponibilização de evidência objetiva, de que foram satisfeitos os requisitos para uma utilização ou aplicação pretendida*”.

A organização deve determinar e validar todos os processos em que o resultado planeado não pode ser verificado através de monitorização e medição subsequentes e, como consequência, as deficiências apenas se manifestem depois do serviço ter sido prestado.

Existem muitos tipos de – historicamente chamados – “processos especiais”, no setor industrial, mas sobretudo no dos serviços, onde raramente é possível inspecionar a saída do processo. Nestas situações a organização necessita de evidenciar previamente que o modo como o processo é executado assegura os resultados planeados.

Para assegurar a adequada realização dos processos de consultoria em Segurança Alimentar e Controlo de pragas a gerência da FiscalPREVE assegura:

- A qualificação dos colaboradores destes processos, de acordo com os requisitos mínimos;
- A qualificação dos colaboradores pela sua experiência, e ausência de não conformidades (2 não conformidades por ano dão origem a nova formação de admissão);
- A utilização de equipamentos de medição rastreáveis a padrões calibrados no exterior;
- A atualização mensal dos checklists utilizadas na Segurança Alimentar;
- Que os registos das atividades envolvidas referem o colaborador responsável pela sua execução e autocontrolo.

4.3.9 Identificação e rastreabilidade

Para melhor compreensão deste ponto é importante distinguir os seus significados. Pelo dicionário *online* – Infopédia – temos:

³Identificação

1. *“Ato ou efeito de identificar”;*
2. *“Reconhecimento da identidade de uma coisa ou de um indivíduo”.*

⁴Rastreabilidade

“Possibilidade de identificar a origem de um produto e de reconstituir o seu percurso, desde a produção até à distribuição”.

³ Identificação in Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2015. [consult. 2015-04-09 23:11:41]. Disponível na Internet: <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/identificacao>

⁴ Rastreabilidade in Vocabulário Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2015. [consult. 2015-04-09 23:00:16]. Disponível na Internet: <http://www.infopedia.pt/dicionarios/vocabulario/rastreabilidade>

Na identificação de um produto são várias as formas possíveis de o fazer, por exemplo, códigos, etiquetas, número de série, entre outros, a fim de os distinguir dos demais. Relativamente à rastreabilidade, só é possível rastrear algo que está identificado, portanto, se algo corre inesperadamente errado num produto devidamente identificado, conseguimos rastrear o processo e saber exatamente onde ocorreu a falha.

No que toca aos serviços, a sua interpretação não parece tão clara. Como identificar algo intangível como os serviços? Obviamente que não passa por etiquetas, porém poderá optar-se por uma identificação personalizada pela organização. Para assim ser possível rastrear toda a prestação de serviço.

O que deverá ser identificado são os técnicos do serviço; a data do mesmo e os instrumentos e equipamentos utilizados. Para as eventuais falhas serem devidamente rastreadas e, assim, não voltarem a acontecer.

4.3.10 Propriedade do cliente

Quanto à propriedade do cliente a norma refere que esta deve ser salvaguardada enquanto estiver sob controlo ou a ser utilizada pela organização. E, caso essa propriedade se perca ou danifique, a organização deve reportar ao cliente e manter os adequados registos.

O que é mais comum associar-se à propriedade do cliente são os dados pessoais, mas para além disso pode-se incluir: Projetos/desenhos (com informações confidenciais ou estratégicas); ferramentas, máquina e/ou matérias-primas para beneficiamento, ou seja, que o cliente adquire e a organização usa em benefício do mesmo; informações quer confidenciais, quer estratégicas. A norma refere em nota que “*a propriedade do cliente pode incluir propriedade intelectual e dados pessoais*”.

4.3.11 Preservação do produto

Esta preservação deve ser extensível a todo o processo interno e à entrega do mesmo para, assim, manter a conformidade com os requisitos. E, deve incluir, identificação, manuseamento, embalagem, armazenamento e proteção (NP EN ISO 9001:2008).

Transcrevendo para a empresa em estudo: o serviço deve ser devidamente identificado, deve ser “manuseado” cuidadosamente por técnicos qualificados para a função e deve ser corretamente armazenado nos registos da empresa.

Como garante, um colaborador, a preservação do serviço? – Vai um pouco do bom senso de cada um e de boas práticas implementadas, mas sobretudo do acompanhamento permanente com o cliente e da garantia da satisfação do cliente para que, no ano seguinte este renove o seu contrato.

4.3.12 Controlo do equipamento de monitorização e de medição

Importa, em primeiro plano, distinguir estes dois conceitos: monitorização e medição (guia interpretativo, APCER).

Monitorizar: observar, supervisionar, manter sob revisão (utilizando dispositivos de monitorização); podendo implicar medir ou testar a intervalos estabelecidos, especialmente para fins de regulação ou controlo;

Medir: apurar ou determinar a magnitude ou quantidade de algo através da aplicação de um equipamento ou da comparação com uma unidade fixa, utilizando equipamento de medição.

A finalidade passa por assegurar que qualquer equipamento usado para a monitorização ou medição da conformidade do produto está apto a fornecer resultados válidos.

A organização, mais propriamente o assessor de qualidade, emite uma ficha de equipamento para todos os dados de monitorização e medição rececionados, a qual define os seguintes dados:

- Características dos equipamentos;
- Gama de utilização;
- Necessidade de utilização;
- Frequência de calibração;
- Entidade calibradora;
- Pontos de calibração;
- Tolerância do processo;
- Erro máximo admissível (e.m.a).

Em função destas informações é definido um plano de calibração. Segue-se o exemplo, no quadro 11, do plano de calibração de Segurança no Trabalho:

Plano de calibração e verificação dos equipamentos			
<i>Designação</i>	<i>Responsável</i>	<i>Periodicidade</i>	<i>Mês de calibração</i>
Luxímetro	ISQ	Anual	Outubro
Sonómetro	ISQ	Bianual	Outubro
Dosímetro	ISQ	Anual	Outubro
Calibrador primário de fluxo	ISQ	Anual	Outubro
Analisador de climas interiores	ISQ	Bianual	Outubro
Bomba de aspiração de agentes químicos	-	-	-

Quadro 11 – Plano de calibração e verificação dos equipamentos em Segurança no Trabalho

Fonte: Documentação de Segurança no Trabalho da FiscalPREVE

Como podemos verificar no quadro 10, estão identificados os equipamentos utilizados na atividade de segurança no trabalho e, igualmente, estão quais os que devem ou não ser calibrados. Segundo a APCER, no seu guia interpretativo, “ a calibração do equipamento de medição só deve ser realizada quando se tornar necessária para formar resultados válidos sobre a conformidade do produto em relação a requisitos especificados”.

Numa última fase, a organização deve analisar o resultado de cada ação de calibração ou verificação dos EMM (equipamentos de monitorização e medição) face a critérios previamente definidos e compatíveis com as tolerâncias das especificações dos produtos controlados pelo equipamento. Está, no anexo 5, um procedimento para o controlo destes equipamentos, bem como o exemplo da ficha de equipamento que deve ser preenchida aquando do envio desse mesmo equipamento.

4.4 Medição, análise e melhoria

Este requisito, o último da norma de referência de qualidade, evidencia o objetivo fulcral do ciclo PDCA, que assenta no princípio da melhoria contínua e num ciclo virtuoso de boas práticas de qualidade.

A organização deve planear e implementar os processos de monitorização, medição, análise e melhoria para demonstrar a conformidade com os requisitos do produto, bem como para assegurar a conformidade do SGQ e melhorar continuamente a sua eficácia. Este planeamento deve incluir o modo como se monitoriza, mede, analisa e melhora os processos e a identificação da necessidade de utilização de métodos apropriados, como por exemplo, técnicas estatísticas. E, assim, mostrar a eficácia das medições e análise de dados.

4.4.1 Satisfação do cliente

Cabe à organização monitorizar toda a informação relativa à perceção do cliente quanto à sua satisfação perante o serviço prestado, ou seja, quanto à organização ter ido ao encontro do cliente e dos seus requisitos.

Para a obtenção da informação devem ser determinados métodos para o efeito, nomeadamente inquéritos de satisfação do cliente, dados do cliente quanto à qualidade do produto entregue, inquéritos de opinião, análise de negócios perdidos, elogios e/ou críticas e reclamações.

Esta perceção permite que resultados favoráveis sejam utilizados para promover melhorias acrescidas no produto/serviço.

O exemplo do inquérito de avaliação da satisfação do cliente proposto para a organização está no anexo 7. Existe, também, estabelecido um procedimento para o tratamento das reclamações, no anexo 9, este que não deve ser descurado, porque toda a informação que obtemos

dos clientes, quer positiva ou negativa, deve ser tida em consideração e tratada com a devida importância.

4.4.2 Auditoria interna

Segundo a NP EN ISO 9000:2005 auditoria é um *“processo sistemático, independente e documentado para obter evidências de auditoria e respetiva avaliação objetiva, com vista a determinar em que medida os critérios da auditoria são satisfeitos”*.

Este processo, realizado em intervalos planeados, tem por objetivo verificar a eficácia do sistema de gestão, se este está conforme com as disposições planeadas, com os requisitos da norma e outros estabelecidos pela organização. Por outras palavras “ a auditoria interna tem por fim avaliar a adequação e implementação das políticas da organização, dos procedimentos, instruções de trabalho, bem como a eficácia dos processos em alcançar os objetivos” – guia interpretativo APCER.

Primeiramente, deve ser definido um programa de auditorias – conjunto de uma ou mais auditorias planeadas para um determinado período de tempo e dirigidas a uma finalidade específica (NP EN ISO 9000:2005) – onde conste o estado e a importância dos processos e das áreas a serem auditadas, bem como resultados anteriores e, daqui é definida a frequência das auditorias, ou seja, a auditoria interna deve ser realizada, pelo menos, uma vez por ano, porém caso existam, do ano anterior, ações corretivas ou não conformidades, pode ser efetuada uma auditoria “extra” para se verificar se foram devidamente corrigidas no tempo definido.

A auditoria interna deve ser objetiva e realizada por pessoas independentes face à área que está a ser auditada.

Para orientações relevantes na realização de auditorias e definição do programa das mesmas existe a norma NP EN ISO 19011:2012 – Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão.

4.4.3 Monitorização e medição dos processos

Devem ser definidos e aplicados métodos adequados para monitorizar e, onde apropriado, medir características do processo a fim de garantir que estes processos de realização do produto estão aptos para produzir conforme e que todos os outros processos atingem os resultados planeados.

A organização deve, também, monitorizar e medir as características do produto a fim de verificar se foram de encontro aos requisitos.

Neste caso passa pelos índices de satisfação do cliente, visto ser prestação de serviços.

4.4.4 Controlo do produto não conforme

Relativamente a este requisito a norma diz que “a organização deve assegurar que o produto que não está conforme com os requisitos é identificado e controlado, para prevenir a sua utilização ou entrega.

No que toca aos serviços a questão que se coloca é – Como controlar um serviço não conforme?

A conformidade do serviço não é nem pode ser detetada antes da entrega ao cliente, pois esta só é reconhecida depois de obtido o retorno de informação por parte do cliente. Caso o serviço não esteja conforme, e dependendo do serviço em questão, deve ser e reparado imediatamente e controlado nas prestações seguintes. Como certo autor dizia: “*o produto final de um serviço é sempre um sentimento*”, portanto a qualidade do serviço ou a sua conformidade com os requisitos é variável com o tipo de cliente.

4.4.5 Análise de dados

O objetivo principal é o de transformar todos os dados recolhidos em informação, convenientemente tratada, útil para tomada de decisões, identificação de tendências e oportunidades de melhoria.

A organização deve determinar, recolher e analisar dados apropriados à adequação e eficácia do sistema de gestão e para avaliar onde podem ser feitos ajustes para a melhoria contínua do sistema.

Os dados devem proporcionar informação como:

- Satisfação do cliente;
- Conformidade com os requisitos do produto;
- Características e tendências dos processos e produtos, incluindo oportunidades para ações preventivas;
- Avaliação dos Fornecedores.

Também poderá ajudar a recolha de informação relativa às expectativas do cliente a fim de antever as suas preferências e necessidades. Existe um procedimento, no anexo 6, para a recolha e análise dos dados.

4.4.6 Melhoria Contínua

Como foi referido ao longo de todo o trabalho deve ser preservado o princípio da melhoria contínua através da utilização da política e objetivos de qualidade, dos resultados de auditorias anteriores, da análise de dados, das ações preventivas e corretivas e das revisões pela gestão. Para o sistema de gestão de qualidade ser melhorado continuamente mantendo, assim, a sua eficácia.

4.4.7 Ações corretivas e preventivas

Segundo a norma NP EN ISO 9000:2005 ação corretiva é uma “*ação para eliminar a causa de uma não-conformidade⁵ identificada ou outra situação indesejável*”.

Importa, também, esclarecer a diferença entre dois conceitos que geram alguma confusão de interpretação, nomeadamente ação corretiva e correção. Correção é a “*ação para eliminar uma não-conformidade identificada*” (NP EN ISO 9001:2005).

Pelas definições apresentadas perguntamo-nos – Então quando usar uma ou outra ação? – Uma correção pode ser feita em conjunto com uma ação corretiva. Mas, enquanto a correção é feita no momento em que ocorre o problema, atuando sobre o seu efeito evitando danos maiores; a ação corretiva atua na causa do problema, vai à raiz do problema, a fim de eliminar a causa subjacente para que não se repita futuramente.

Cabe à organização definir estas ações coerentes aos efeitos da não-conformidade encontrada.

Pela norma NP EN ISO 9000:2005 ação preventiva é uma “*ação para eliminar a causa de uma potencial não-conformidade ou outra situação potencialmente indesejável*”.

Esta, ao contrário das apresentadas (8.5.2), serve essencialmente para prevenir eventuais problemas. É uma ação que está intimamente ligada ao conceito de **risco**⁶, ou seja, se a organização estiver ciente de todos os riscos ao qual está exposta torna-se mais fácil a implementação de ações preventivas.

Existe um procedimento no anexo 8 das ações corretivas e preventivas.

⁵ Não atendimento a um requisito

⁶ Efeito da incerteza na execução dos objetivos

Decorrente dos conhecimentos adquiridos e no que diz respeito ao processo das ações corretivas e preventivas é apresentado na figura 17 as (possíveis) etapas a seguir para a implementação das mesmas ações:

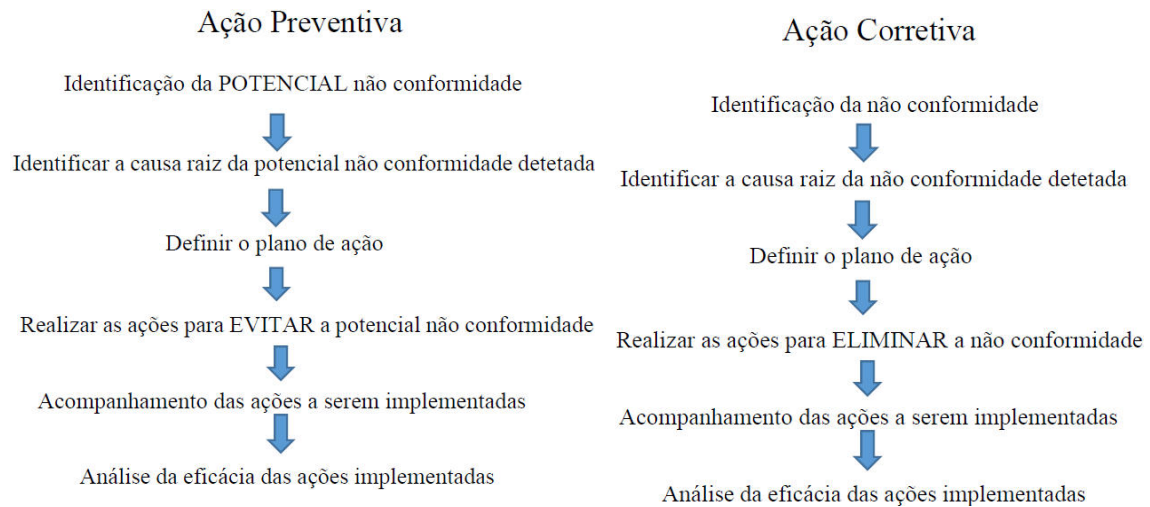


Figura 17 – Ação Preventiva vs. Ação Corretiva
Fonte: Adaptado de Pinto & Soares (2011)

Considerações finais e Conclusões

A fim de concluir o objetivo proposto com este trabalho e seguindo sempre a norma de referência, foram estabelecidos todos os documentos necessários ao sistema de gestão de qualidade, com vista à melhoria contínua, implícita na base da norma – o ciclo PDCA.

Pode concluir-se que apesar da falta da documentação de qualidade existente, os novos documentos criados estão agora organizados de forma a garantirem a qualidade na prestação dos serviços da FiscalPREVE. Foi possível desenvolver todos os documentos que a norma aconselha na implementação do SGQ. Este sistema de gestão agrega procedimentos em todos os processos da organização.

Entretanto, fora publicado recentemente, a versão final da atualização da norma – NP EN ISO 9001:2015. As alterações que esta nova versão implica são visíveis, pelo que a minha primeira sugestão seria a atualização deste trabalho e/ou da implementação do SGQ aos requisitos da nova norma, bem como a simplificação e atualização de processos e procedimentos adequados à realidade da organização e às suas necessidades.

Uma outra sugestão de melhoria passa pela certificação, por uma entidade externa, da ISO 9001, sendo esta uma mais-valia acrescida para a organização melhorando visivelmente a imagem passada ao exterior, como vimos aquando faladas as vantagens da implementação.

Uma grande lacuna da empresa em questão e no qual sugiro investimento é na atualização da página da internet e da página da rede social – Facebook – pois nos dias de hoje é crucial esta aproximação com a sociedade; quer pessoal, quer profissionalmente qualquer pessoa vai pesquisar e recolher informação *online* comparando com concorrentes similares e, neste momento sente-se uma falta enorme dessa informação. A organização deve ser versátil e acompanhar as tendências e a evolução da era informática que se atravessa.

Terminado este estudo o enriquecimento por ele concedido é grande. Por um lado a nível pessoal onde atingi mais uma meta, mais um objetivo por mim mesmo proposto; por outro lado a nível profissional, pois como serve o presente trabalho para a conclusão do mestrado, este certamente trará novas oportunidades para a carreira profissional.

Porém, na realização deste projeto também surgiram entraves, dias menos inspiradores, horas de dificuldade e desistência, dúvidas permanentes. O maior obstáculo sentido foi a falta de experiência juntamente com a falta de um profissional da área da qualidade na empresa que prestasse auxílio. Contudo, o relatório está terminado, com trabalho árduo e diário.

Cada dia menos bom, cada erro corrigido foram lições que foram adquiridas o que contribuiu para uma evolução crescente e positiva quer como estudante quer como profissional.

Bibliografia e Webgrafia

ABNT NBR ISO 9000:2005 – Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário.

ABNT NBR ISO 9004:2009 – Gestão para o sucesso sustentado de uma organização – uma abordagem da gestão da qualidade.

António, N., & Teixeira, A. (2009). *Gestão da Qualidade – de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM*. (1ª ed.) Lisboa: Edições Sílabo.

Baía, A. (2013). *Gestão da Qualidade*. Instituto Politécnico da Guarda (IPG). Guarda: Autor.

Berry, Zeithaml & Parasuraman (1990). *Five Imperatives for Improving Service Quality*. Sloan Management Review, (pp. 29-38).

Crosby, P., (1979). *Quality is free: The art of Making Quality Certain*, EUA.

Deming, E., (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press, USA.

Feigenbaum, A., (1961). *Total Quality Control – Engineering and Management*. McGraw-Hill Companies, New York.

Garvin, David A. (1998). The Processes of Organization and Management. *MIT Sloan Management Review* 39, no. 4.

ISO. (2008). NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos.

ISO. (2012). NP EN ISO 19011:2012 – Linhas de Orientação para auditorias a Sistemas de Gestão.

Ishikawa, K., (1989). *Introduction to Quality Control*. JUSE Press Ltd., Japão.

Juran, J., & Godfrey, A. (1998). *Juran's Quality Control Handbook*. (5ªed.) USA: McGraw – Hill Companies.

Luzzi Las casas, A. (2007). *Qualidade Total em Serviços – Conceitos Exercícios Casos Práticos*. (5ªed.) São Paulo: Editora Atlas.

Pires, A. (2007). *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade*. (3ªed.) Lisboa: Edições Sílabo.

Pinto, A., e Soares, I. (2011). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação*. (1ªed.) Lisboa: Edições Sílabo.

Santos, M., Ramos, D., Almeida L., Vale, P., Pereira, M., Barros, S., & Rebelo, M., (2013). *Sistemas Integrados de Gestão – Qualidade, Ambiente e Segurança*. (2ªed.) Porto: Publindústria.

SGS Academy, *Perspetivas para a ISO 9001:2015*. Formação com duração de 4h realizada a 23 de Janeiro de 2015 no IPG – Guarda.

Shewhart, W., (1939). *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*. Editor: Edwards Deming. Washington, The Graduate School, The Department of Agriculture.

Taguchi, G., (1993). *On robust Technology Development-bringing Quality Engineering upstream*. Japão.

William B. Martin (1989). *Qualidade no Serviço ao Cliente – Um Guia Positivo para um Serviço Superior*. Lisboa: Monitor – Edições para Profissionais.

Webgrafia

-APCER – Associação Portuguesa de Certificação. (2010). *Guia Interpretativo da norma ISO 9001:2008*. Acedido a 28 de outubro de 2014 em http://www.apcergroup.com/portugal/images/site/graphics/guias/Guia_APCER_9001.pdf.

-Gomes, P. (2004). *A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação*. Acedido a 26 de novembro de 2014 em <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/view/826/825>

-Gomes e Silva, M. (2009). *Desenvolvimento e Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade*. Relatório de projeto para obtenção do grau de mestre. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro. Acedido a 27 de novembro de 2014. Disponível no RCAAP: <http://hdl.handle.net/10773/1715>.

-Longo, R. (1996). *Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação*. Acedido a 26 de novembro de 2014 em http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1722/1/td_0397.pdf

-Silva, J. (2011). *Desenvolvimento de uma metodologia para implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade baseado na norma NP EN ISO 9001:2008*. Dissertação para obtenção do grau de mestre. Departamento de Eletrónica, Telecomunicações e Informática da Universidade de Aveiro. Acedido a 27 de novembro de 2014. Disponível no RCAAP: <http://hdl.handle.net/10773/8482>

- Sousa, P. (2012). *A implementação de sistemas de gestão da qualidade certificados pela ISO 9000 – Motivações, Dificuldades e Custos*. Trabalho final de mestrado. Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa. Acedido a 28 de novembro de 2014. Disponível no RCAAP: <http://hdl.handle.net/10400.5/4594>.

Anexos



Análise dos Processos

Anexo 1

Processos	Documento	Responsável	Envolvidos	Atividades	Inputs	Outputs
Gestão	Manual da Qualidade	Gerência	Todos os colaboradores	Todas as atividades da organização	Organização da empresa	Documentação da organização da empresa
	Procedimento “Controlo documentos e registos”	Gerência	—	Controlo de revisões, detentores e aprovações de documentos	Documentos	Documentos controlados
				Controlo do arquivo de registos	Registos	Registos controlados
Gestão de Recursos	Manual de Funções	Gerência;	Todos os colaboradores	Todas as atividades da organização	Funções dos colaboradores	Documentação das funções dos colaboradores
	Procedimento “Recolha e Análise de dados”	Gerência	Colaboradores	Aval. Colaboradores	Lista de colaboradores	Aval. Colaboradores
				Auditorias qualidade	Plano de auditorias	Aprovação do plano anual auditorias
Revisão SGQ	Todo o SGQ	Ata da reunião				
Compras	Procedimento “Compras”	Gerência	Gerência	Aval. Fornecedores	Lista de fornecedores	Avaliação dos fornecedores
Comercial	----	Comercial	Gerência	Contacto com potenciais clientes	Brochuras e panfletos	Novos clientes
Prestação do Serviço	Procedimento “Prestação de Serviço”	Gerência	Técnicos e colaboradores	Aval. Satisfação clientes	Lista de clientes	Envio dos inquéritos



Anexo 2

Procedimento de Gestão de Qualidade

“Controlo dos Documentos e Registos”

Este procedimento visa demonstrar a metodologia utilizada no controlo dos documentos e dos registos.

Controlo dos Documentos:

O que diz respeito aos documentos, a FiscalPREVE tem uma plataforma interna – CAREVIEW – onde estão discriminados todos os dados dos clientes.

Apos o contacto comercial dos técnicos é preenchido o contrato, este documento é digitalizado para a plataforma e devidamente arquivado. Todos os outros documentos relevantes para o processo são mantidos nessa mesma plataforma, nomeadamente:

- Nº Auditorias;
- Correspondência entre a empresa e o cliente, sendo que a correspondência enviada é mantida apenas em formato digital e a correspondência recebida é digitalizada e devidamente arquivada;
- Cobrança a clientes;
- Marcação de serviços;
- Relatórios da prestação do serviço;
- Reclamações.

Além destes documentos, voltados para a relação entre o cliente e a empresa estão, ainda, os documentos necessários para a prestação do serviço, nomeadamente: o plano anual de cada técnico; as tarefas mensais a serem desempenhadas, ou seja, os necessários para o excelente desempenho da empresa e da qualidade nos serviços.

Controlo dos Registos:

Todos os registos da empresa estão ordenados numericamente conforme o numero de contribuinte da empresa cliente e, seguidamente por ordem cronológica. São exemplos dos registos:



FiscalPREVE – SAÚDE & CONTROLO, S.A.

- Correspondência para marcação de serviços;
- Cobrança de clientes, esta é feita através de carta registada e devidamente arquivada com a referência do número de registo da própria carta;

Todos estes registos são igualmente digitalizados e armazenados na plataforma.

Atualmente, não é necessariamente preciso estar em formato papel para ser considerado registo. Existem registos que se encontram apenas em formato digital, são exemplos:

- N° de contactos telefónicos;
- N° de Auditorias;
- Correspondência enviada;

Nota: O acesso à plataforma é com um *login* individual e de carácter interno da organização, porém têm acesso, também, os clientes a todos os detalhes da sua ficha e para estar em contacto permanente com a empresa.



Anexo 3

Procedimento de Gestão de Qualidade

“Gestão de Recursos”

Este procedimento visa a definição de uma metodologia para a gestão dos recursos da FiscalPREVE: humanos e físicos.

Recursos Humanos

Assim e sempre que a empresa sentir necessidade de novos colaboradores expõe-na através, por exemplo, de anúncios, o que acarreta um processo de seleção e recrutamento. A gerência procede às entrevistas com os respetivos candidatos pré-selecionados e, consoante as características de cada candidato é escolhido o que melhor preenche os requisitos da vaga a preencher, segundo a tabela de requisitos mínimos. Assim que escolhido o candidato, segue-se a parte burocrática. É entregue toda a documentação a assinar – declaração de confidencialidade para com a empresa, contrato, manual de acolhimento, entre outros – juntamente com as funções inerentes ao cargo. A todos os colaboradores recém-admitidos, a empresa garante uma ação de formação de acolhimento com o objetivo de os inserir na empresa e nos métodos de trabalho.

Ao longo do tempo, a gerência vai obtendo o feedback dos colaboradores, nomeadamente:

- A satisfação e motivação de cada um – através da entrega anual de um inquérito;
- A necessidade de formação – neste processo, primeiramente são questionadas as preferências e necessidades de cada um, depois é elaborado um plano anual com as formações previstas e, finalmente, é registada a eficácia das formações realizadas.

A parte fulcral da FiscalPREVE é a dos Recursos Humanos, pelo que estes devem estas constantemente atualizados e formados de modo a evoluírem, quer a nível pessoal, quer ao nível profissional.

É importante, também, uma reunião mensal com os colaboradores, individual ou coletiva, a fim de perceber a situação atual de cada um, inclusive sugestões de melhoria,



cumprimento dos objetivos individuais e de grupo, entre outros aspetos que influenciem, direta ou indiretamente, a produtividade de cada um.

Recursos Físicos

É incumbido a cada colaborador a entrega, à gerência, de uma ficha mensal com as despesas do veículo – gasóleo e portagens.

Relativamente à manutenção do veículo, é da responsabilidade do utilizador do mesmo reportar à gerência a necessidade de manutenção. Pelo que, a gerência deve elaborar a Ficha do Veículo, indicando todos os pormenores da manutenção de cada um, mantendo-a sempre atualizada.



Tabela de Requisitos Mínimos

<i>Função</i>	<i>Habilitações Literárias</i>	<i>Experiência Profissional</i>	<i>Formação Profissional</i>	<i>Outras Competências</i>	<i>Substituído por</i>
Gerência	----	---	---	---	---
Coordenador					
Colaboradores de Seg. Alimentar	Licenciatura na área alimentar	1 ano / mínimo de 10 auditorias na seg. Alimentar	Formação HACCP; Formação microbiologia; CCP.	Competência comercial; Competência em liderança; Sentido de responsabilidade	Outro colaborador nomeado pela coordenação.
Colaboradores de Seg. no Trabalho	Ensino mínimo obrigatório CAP		Técnico superior de SHST	Competência comercial; Competência em liderança; Sentido de responsabilidade	Outro colaborador nomeado pela coordenação.
Colaboradores de Saúde no Trabalho	Licenciatura na área da saúde Especialização em Saúde de trabalho			Competência comercial; Competência em liderança; Sentido de responsabilidade	Outro colaborador nomeado pela coordenação.
Colaboradores de Controlo de Pragas	Ensino mínimo obrigatório		Formação em desinfestação e controlo de pragas	Competência comercial; Competência em liderança; Sentido de responsabilidade	Outro colaborador nomeado pela coordenação.
Departamento Comercial	Ensino mínimo obrigatório	Pelo menos 1ano em funções similares	Conhecimentos área técnica e comercial Formação em Vendas	Competência comercial; Competência em liderança; Sentido de responsabilidade	Outro colaborador nomeado pela coordenação.
Departamento Administrativo	Ensino mínimo obrigatório	Pelo menos 1ano em funções similares	Curso de técnicas administrativas	Conhecimentos de informática na ótica do utilizador	Elemento da gerência

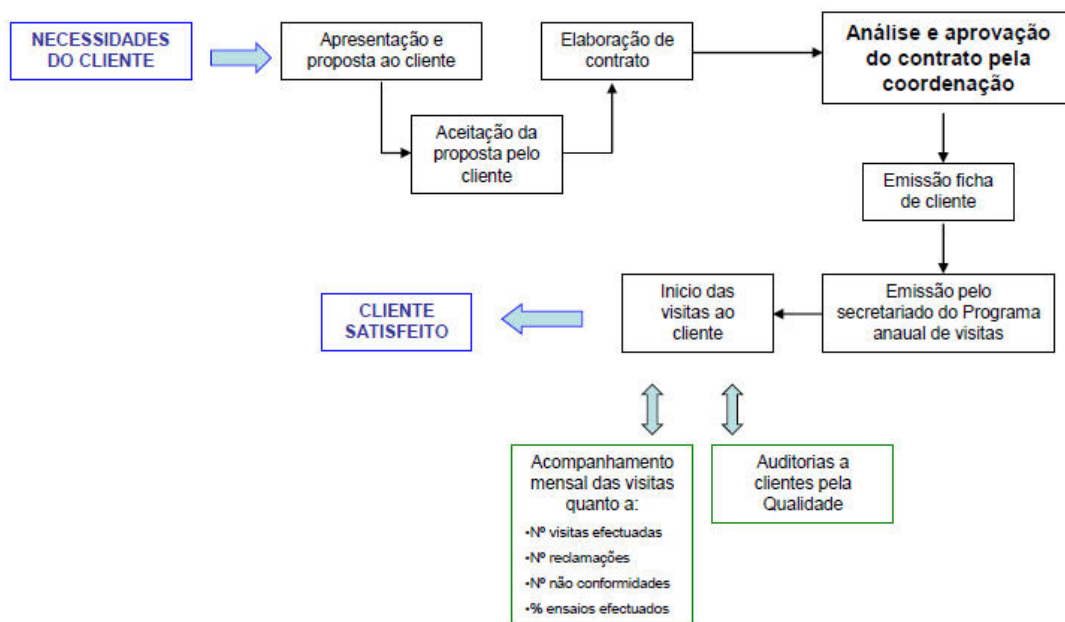
Anexo 4

Procedimento de Gestão de Qualidade

“Prestação do Serviço”

Este procedimento visa a definição de uma metodologia para a qualidade da prestação dos serviços da empresa, de forma a assegurar, por um lado a qualidade em todas as fases do serviço, e por outro lado a satisfação do cliente.

Fases da prestação do serviço⁷ são:



A fase inicial baseia-se numa atuação comercial, isto é, o contacto com o potencial cliente e a entrega da brochura dos serviços. O importante nesta fase é a existência de um estudo detalhado da empresa antes deste primeiro contacto a fim de oferecer os serviços adequados às necessidades do potencial cliente, preenchendo as lacunas do mesmo.

A partir das condições negociadas é preenchido e assinado o contrato, onde o cliente fica com uma cópia e a empresa arquiva o original depois de o digitalizar para a plataforma interna.

Desde logo é elaborado, consoante as necessidades do cliente, o plano de visitas anual e o respetivo colaborador / técnico. Sempre que sejam necessárias alterações, quer

⁷ Para os serviços: Controlo de Pragas; Segurança no Trabalho e Segurança Alimentar



a nível de datas das visitas, quer a substituição do técnico, estas são introduzidas no sistema e comunicadas à gerência.

Durante as visitas à empresa cliente, o técnico deve reter todo o feedback, seja positivo ou negativo, do mesmo, nomeadamente as necessidades, os interesses (atuais e futuros) e possíveis sugestões de melhoria. Em cada visita o técnico elabora um relatório detalhado dessa mesma visita e de observações que considere relevantes. E, mensalmente apura, estatisticamente, dados relevantes na relação com o cliente, entre outros, tais como:

- N° de visitas efetuadas;
- N° de reclamações;
- N° de não-conformidades.

Nota: A prestação de um serviço equivale a *atitude*. *Atitude* da empresa; *Atitude* do técnico; e dependendo dessa atitude o cliente tira a sua impressão da empresa. Pelo que é muito importante conhecer os clientes individualmente e trata-lo de forma diferenciada dos outros. O cliente é a chave principal para o sucesso da organização.

Todas as interações existentes no contrato são realizadas na plataforma interna, onde o cliente, também, tem acesso. Logo daí, a comunicação com o cliente é mais rápida e eficaz, aumentando a proximidade de ambos o que se torna num ponto benéfico na relação.

Relativamente ao serviço prestado na unidade móvel – Saúde no Trabalho – por médico e/ou enfermeiro é mais rigorosa que os anteriores. E esse rigor advém da avaliação de riscos da profissão e do posto de trabalho, levando a soluções mais concretas e eficazes na saúde do trabalhador.

Todos os dados do trabalhador são inseridos num ficheiro denominada – Ficheiro de Saúde do Trabalhador – e é um ficheiro sujeito ao segredo profissional, pelo que é controlado quem e quando tem acesso.



Anexo 5

Procedimento de Gestão de Qualidade

“Controlo dos equipamentos de monitorização e medição”

Este procedimento visa a definição de uma metodologia para o controlo dos equipamentos sujeitos a monitorização e/ou medição.

Todos os equipamentos agregam uma ficha de equipamento, na qual estão descritas todas as características do mesmo, entre outras, como por exemplo:

- Características do equipamento;
- Gama de utilização;
- Necessidade de calibração;
- Frequência de calibração;
- Entidade calibradora;
- Pontos de calibração;
- Tolerância do processo;
- Erro máximo admissível.

O utilizador do equipamento deve ter em conta a data da próxima intervenção ao mesmo e, assim, comunicar à gerência ou ao responsável.

Todos os equipamentos são monitorizados externamente, por uma entidade acreditada para o efeito, nomeadamente o ISQ – Instituto de Soldadura e Qualidade. O responsável assegura o envio do equipamento para a referida entidade, juntamente com a ficha de equipamento.

Nota: se existir mais do que um equipamento para monitorização do mesmo parâmetro, é enviado um e, internamente, usa-se uma base de comparação para os restantes.



Ficha de Equipamento

Designação:	Pontos de calibração:
Modelo:	Necessidade de calibração:
Lote:	Entidade calibradora:
Marca:	Tolerância:
Nº equipamento:	Frequência de calibração:
Gama de utilização:	Erro máximo admissível:

Data	Tipo de Intervenção	Nº certificado	Decisão	Data próxima intervenção



Anexo 6

Procedimento de Gestão de Qualidade

“Recolha e Análise de Dados”

Este procedimento tem como finalidade definir a metodologia para a recolha e análise de dados, que permitam à empresa melhorar continuamente.

Inquérito de satisfação dos clientes

Anualmente é entregue a todos os clientes, pelos técnicos/colaboradores, um inquérito de avaliação do grau de satisfação.

Após a recolha dos inquéritos, os dados são inseridos numa página Excel para o seu tratamento. De onde, entre gráficos e tabelas, saem os resultados a analisar e a comparar com os anos anteriores.

Conforme os resultados finais, quer sejam positivos ou negativos, atua-se com ações preventivas e/ou corretivas, conforme o estabelecido no procedimento “Ações Preventivas e Corretivas”.

Avaliação dos Fornecedores

Avaliar os fornecedores torna-se uma questão de qualidade, mas também de desempenho da organização. Pelo que, esta avaliação é feita anualmente pela gerência e colaboradores intervenientes, de acordo com os seguintes critérios:

Item:	Critério de Classificação	1	2	3	4	NA
Conformidade do produto	% de não conformidades					
Cumprimento do prazo de entrega	% de entregas fora do prazo					
Preço / Condições de pagamento	% da concorrência em relação a qual é pior					
Simpatia	Trato com os nossos colaboradores					
Tratamento das reclamações	Demora a tratar das nossas reclamações					
Assistência após venda	Se “estão sempre disponíveis para...”					

LEGENDA:

1 – MAU

2 – RAZOÁVEL

NA – NÃO APLICÁVEL

3 - BOM

4 – MUITO BOM / EXCELENTE



Auditoria ao Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)

É elaborado pela gerência uma proposta para o plano de auditorias internas ao sistema de gestão. A periodicidade aconselhável é anual, para garantir a efetividade do sistema e a melhoria contínua.

Os requisitos impostos ao auditor a que se recorre, passam por:

Designação	Habilitações	Experiência	Formação adicional
Auditor interno	Licenciatura	3 anos como auditor/auditado	8h Gestão da Qualidade 16h em auditorias a SGQ
Auditor externo		5 auditorias de qualidade nos últimos três anos	24h Gestão da Qualidade 40h em auditorias a SGQ

Depois do auditor preencher relatório de auditoria reúne com a gerência a fim de debaterem os resultados.

Os principais pontos a serem discutidos passam por: Não Conformidades detetadas; definição de ações apropriadas (preventivas e/ou corretivas); melhorias a fazer no sistema de gestão; lacunas encontradas no sistema; entre outros aspetos que o auditor reconheça importante segundo a norma de qualidade. Dessa reunião sai a “Ata de Reunião” uma espécie de sumário da mesma. A sua função é registar tudo o que ficou planeado para o ano seguinte e servir de base de comparação para a próxima auditoria.

Análise do desempenho do serviço prestado

Mensalmente, a gerência recorre a plataforma – Careview para um “ponto de situação”, analisando o plano mensal de visitas, o que fora planeado e o que realmente foi executado; o nº de reclamações, entre outros. Depois desse levantamento de informação, reúne com os respetivos representantes de cada serviço para a discussão dos dados.

Avaliação da satisfação dos colaboradores

Anualmente é entregue a todos os colaboradores, pela gerência, um inquérito de avaliação do grau de satisfação.

As respostas são analisadas pela gerência que elabora um resumo da satisfação dos colaboradores.



Revisão ao Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)

Anualmente, a gerência reúne para a análise e revisão do SGQ, nomeadamente:

- Cumprimento das decisões da anterior ata de revisão ao SGQ;
- Adequabilidade da Política de Qualidade;
- Cumprimento dos objetivos da qualidade e a sua definição para o ano seguinte;
- Não conformidades do ano anterior;
- Reclamações do ano anterior;
- Satisfação dos clientes em relação ao ano anterior;
- Avaliação dos fornecedores em relação ao ano anterior;
- Avaliação dos colaboradores em relação ao ano anterior;
- Cumprimento do plano de formação do ano anterior e a sua eficácia;
- Ações preventivas e corretivas emitidas em relação ao ano anterior;
- Sugestões dos colaboradores;
- Alterações existentes;
- Entre outros.



Anexo 7

Inquérito de Satisfação dos Clientes

Este inquérito visa avaliar a opinião dos clientes da FiscalPREVE relativamente à Qualidade do (s) serviço (s) prestado (s) com vista à melhoria contínua do (s) mesmo (s).

Os resultados obtidos são, exclusivamente para uso estatístico da nossa empresa, pelo que garantimos o anonimato dos intervenientes. Este inquérito tem uma duração média de 5 minutos.

1. Há quanto tempo recorre aos serviços da nossa empresa?

- 1 a 2 anos 3 a 5 anos + 5 anos

2. Neste momento, permanece com o seu contracto ativo?

- Sim Não

Se respondeu Sim passe à questão seguinte. Se respondeu Não passe diretamente para a questão 9.

3. Quais são os serviços ao qual recorre?

- Controlo de pragas
 Segurança no Trabalho
 Saúde no Trabalho
 Segurança Alimentar – HACCP
 Outros. Indique qual (ais): _____

4. Numa escala de 1 a 5, onde 1 é Muito Pouco e 5 é Totalmente, indique o seu grau de satisfação:

- | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 4.1 Prestação do (s) serviço (s) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.2 Primeiro contacto com a empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.3 Profissionalismo do (s) Técnico (s) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.4 Disponibilidade e Interesse do (s) Técnico (s) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.5 Resultado “final” da intervenção da empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



5. Vê melhorias na sua empresa após intervenção da nossa empresa?

Sim Não

5.1 Se respondeu Não. Porquê? _____

6. Selecione, da lista abaixo, até 3 adjetivos que definam a nossa empresa

Eficiência Excelência Profissionalismo
 Rapidez Confiança Qualidade
 Equidade Humildade Persistência

7. Numa escala de 1 a 5, em que 1 é Péssimo e 5 é Excelente indique: Qual a sua avaliação global da nossa empresa:

1 2 3 4 5

8. Numa escala de 1 a 5, em que 1 é Pouco Provável e 5 é Muito Provável indique: Recomendaria a nossa empresa aos seus amigos, familiares e conhecidos?

1 2 3 4 5

9. Enumere os dois principais motivos para a rescisão do seu contrato

Por favor, deixe-nos a sua opinião!

Obrigada pela colaboração!



Anexo 8

Procedimento de Gestão de Qualidade

“Ações Preventivas e Corretivas”

Este procedimento visa a definição da metodologia para o tratamento de ações preventivas e corretivas com vista à melhoria contínua da organização.

Antes do procedimento convém entender e distinguir determinados conceitos. A norma de qualidade 9000:2005 – Fundamentos e Vocabulários; expõe, as definições:

Não-Conformidade – Não atendimento a um requisito

Ação Preventiva – Ação para eliminar a causa de uma potencial não-conformidade ou outra situação potencialmente indesejável.

Nota 1: pode existir mais de uma causa para uma não-conformidade potencial.

Nota 2: ação preventiva é executada para prevenir a ocorrência, enquanto a ação corretiva é executada para prevenir a repetição.

Ação corretiva – Ação para eliminar a causa de uma não-conformidade identificada ou outra situação indesejável.

Nota 3: Existe uma diferença entre correção e ação corretiva.

Correção – Ação para eliminar uma não conformidade identificada.

Nota 1: uma correção pode ser feita em conjunto com uma ação corretiva

Nota 2: uma correção pode ser, por exemplo, um retrabalho ou reclassificação.

Ações preventivas

Sempre que qualquer técnico verificar a possibilidade de vir a ocorrer uma não-conformidade abre uma ficha de ações preventivas e corretivas, onde indica:

- A potencial não conformidade;
- A causa subjacente;
- A ação preventiva a implementar.

Esta ficha é enviada para o respetivo responsável que preenche a implementação da ação e a sua eficácia.

O documento é digitalizado para a plataforma e devidamente arquivado.



Ações corretivas

Sempre que qualquer técnico verifique uma não-conformidade/reclamação, ou que estas lhe sejam comunicadas verbalmente, abre a ficha de ações preventivas e corretivas onde preenche:

- A não-conformidade;
- A causa subjacente;
- A correção apresentada;
- A ação corretiva a implementar.

Esta ficha é enviada para o respetivo responsável que preenche a implementação da ação e a sua eficácia.

O documento é digitalizado para a plataforma e devidamente arquivado.

Anexo: Ficha de Ações Preventivas e Corretivas



Registo de Ações Preventivas e Corretivas

Não Conformidade

Reclamação

Potencial não conformidade

⁸Descrição da Não Conformidade / Reclamação:

Causa:

Ação Preventiva:

Rubrica: Data:

Ação corretiva:

Rubrica: Data:

Implementação da ação corretiva / preventiva:

Sim Não

Rubrica: Data:

Análise da eficácia

Sim Não

Rubrica: Data:

⁸ Riscada a designação inapropriada



Anexo 9

Procedimento de Gestão de Qualidade

“Tratamento das Reclamações”

Este procedimento visa a identificação de uma metodologia para o tratamento das reclamações com vista à melhoria contínua da organização.

Existem várias formas e métodos do cliente proceder a uma reclamação:

- O livro de reclamações, que é uma imposição legal a qualquer organização;
- Via telefone;
- Via escrita por carta;
- Diretamente ao técnico responsável.

Procedimento:

Independentemente da forma como é recebida a reclamação, a gerência procede ao registo da mesma e encarrega o técnico responsável do serviço em questão a uma visita imediata ao cliente, a fim de perceber a causa da reclamação e arranjar uma solução viável.

O técnico responsável preenche a ficha da não conformidade e reclamações (anexada a este procedimento), nomeadamente com a causa a correção e/ou a ação corretiva implementada e o estado dessas mesmas ações entregando-a, então, à gerência juntamente com o feedback do cliente.

Se ficar resolvida arquiva-se o registo e introduzem-se na plataforma todos os detalhes da mesma como advertência para situações futuras

Anexo: Ficha de Não Conformidades e Reclamações



FICHA DE NÃO CONFORMIDADES E RECLAMAÇÕES

Descrição da não conformidade / reclamação:			
Correção			
Causa			
Ação Corretiva			
Estado de implementação da correção			
Corrigido		Não corrigido	
Estado de implementação da ação corretiva			
Implementado		Não implementado	



Anexo 10

<i>Processo</i>	<i>Procedimento</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta Anual</i>	<i>Frequência</i>	<i>Responsável</i>	
<i>Prestação do serviço</i>	<i>Prestação do serviço</i>	<i>Seg. Alim.</i>	% do cumprimento do planeamento Nº de reclamações Média satisfação dos clientes	> 80% < 2 >95%	Mensal Semestral Anual	Gerência Colaborador Gerência
		<i>Controlo de Pragas</i>	% do cumprimento do planeamento Nº de reclamações	> 80% < 2	Mensal Semestral	Gerência Colaborador
		<i>Seg. Trabalho</i>	% do cumprimento do planeamento Nº de reclamações	> 80% < 2	Mensal Semestral	Gerência Colaborador
		<i>Saúde no Trabalho</i>	% do cumprimento do planeamento Nº de reclamações	> 80% < 2	Mensal Semestral	Gerência Colaborador
<i>Gestão de Recursos</i>	<i>Gestão de Recursos</i>	Nº colaboradores Nº horas de formação Média Satisfação dos colaboradores	Crescimento ou manutenção >35H >70%	Anual	Gerência	
<i>Compras</i>	<i>Compras</i>	Média avaliação dos fornecedores	>90%	Anual		
<i>Comercial</i>	---	Nº novos clientes	Mínimo de 2 clientes	Anual	Comercial/Gerência	



Anexo 11

MANUAL DA QUALIDADE DA FISCALPREVE



Manual da Qualidade

Edição:

Exemplar n°

Mapa de Controlo de Edições

Elaborado	
Aprovado	
Edição	
Data de Edição	
Motivo de revisão	
Ficheiro	



Índice

Capítulo I – Gestão do manual

1. Objetivo e campo de aplicação do manual da qualidade
2. Preparação e aprovação do manual da qualidade
3. Revisão do manual da qualidade
4. Distribuição e divulgação do manual da qualidade
5. Promulgação pela administração

Capítulo II – A organização

1. História e apresentação da organização
2. Principais serviços
 - 2.1 Descrição dos serviços
3. Visão, missão e valores
4. Política e objetivos da qualidade
 - 4.1 Política da qualidade
 - 4.2 Objetivos da qualidade
5. Recursos humanos
6. Localização e contactos

Capítulo III – Sistema de gestão da qualidade (SGQ)

1. Âmbito do SGQ
2. Exclusões
3. Processos do SGQ
4. Responsabilidades por processos
5. Documentação do SGQ



Capítulo I – Gestão do manual

1. Objetivo e campo de aplicação do manual de qualidade

O manual de qualidade pretende constituir o documento de referência do sistema de gestão da qualidade da FiscalPREVE, descrevendo-o de um modo sucinto e referindo os aspetos organizacionais, estrutura documental e procedimentos adotados, bem como a sua implementação, desenvolvimento e atualização.

O presente manual estabelece, também, as bases do sistema de gestão da qualidade da FiscalPREVE segundo os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008 – «Sistema de gestão da qualidade – Requisitos», definindo de um modo claro e formal:

- A política de qualidade adotada;
- A estrutura documental, os processos e os procedimentos;
- A estrutura organizacional.

O manual de qualidade procura, ainda, contribuir para a evidência do compromisso da administração relativamente à implementação do sistema de gestão da qualidade e constituir um documento de apresentação da própria organização.

2. Preparação e aprovação do manual de qualidade

A elaboração do manual da qualidade é da responsabilidade _____.

A aprovação do manual da qualidade é da competência _____.

3. Revisão do manual da qualidade

Sempre que considerado necessário é efetuada a revisão do manual de qualidade, de forma a mantê-lo atualizado (face aos requisitos da FiscalPREVE, dos seus clientes, da legislação aplicável e das normas de referência). O responsável procede à análise da sua adequabilidade, pelo menos uma vez por ano, e se necessário, emite uma nova revisão. As novas revisões do manual de qualidade tornam-se válidas após a respetiva data de publicação.

As revisões são registadas no mapa de controlo de edições.

O original obsoleto é devidamente identificado e arquivado.



4. Distribuição e divulgação do manual da qualidade

A distribuição do manual de qualidade pode ser feita em suporte informático ou papel. Os eventuais exemplares distribuídos são identificados como “cópia controlada” a vermelho, na página do controlo de edições e os exemplares não controlados estão identificados na mesma página, como “cópia não controlada”.

O presente manual pode ser divulgado ao exterior, sendo a sua divulgação não controlada quando se trate de distribuição a clientes, fornecedores e outras entidades. Internamente, a divulgação do manual é controlada em suporte papel e em suporte digital.

5. Promulgação pela administração

O manual de qualidade da FiscalPREVE constitui o principal elemento de referência para a organização e funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), evidenciando a aplicação da norma NP EN ISO 9001:2008.

A administração da FiscalPREVE assegura o estabelecimento, a implementação e a manutenção do SGQ, e assume a autoridade e a responsabilidade de disponibilizar todos os recursos necessários e de fazer cumprir as orientações constantes no presente manual.

Compete à gestão de topo observar, a todos os níveis, o cumprimento das determinações que constam deste manual.

O conteúdo do manual é de cumprimento obrigatório para todos os colaboradores. A gestão de topo são responsáveis por garantir que a política, objetivos, processos e procedimentos sejam entendidos e implementados a todos os níveis da empresa.

O manual é mantido e atualizado, de modo a traduzir permanentemente as práticas, os processos e os procedimentos adotados na organização e a garantir o desejado nível de qualidade dos seus serviços.

A presente edição do manual de qualidade entra em vigor a partir da data da sua aprovação.

A administração,

____/____/____



Capítulo II – A organização

1. História e apresentação da organização

A FiscalPREVE – SAÚDE E CONTROLO, SA., nasceu em 2014 do espírito empreendedor dos seus fundadores que contavam já com uma longa experiência no mercado de Segurança Alimentar.

É uma empresa de Prestação de Serviços de Consultadoria Especializada nas mais diversas áreas, e está, também, devidamente autorizada pela Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT) nos serviços da segurança alimentar.

Tem como finalidade auxiliar as empresas no cumprimento da legislação em vigor e melhorar as condições de trabalho dos seus clientes aumentando, dessa forma, os seus níveis de eficiência e rentabilidade.

2. Principais serviços

Genericamente, os serviços prestados pela FiscalPREVE são:

- Segurança no Trabalho - Avaliação de Riscos;
- Saúde no Trabalho;
- Segurança Alimentar - HACCP;
- Controlo de Pragas.

A variedade de serviços prestados pela organização não se resume aos apresentados. Contudo estes são os que mais peso têm na organização, por isso são os que são incorporados no sistema de gestão de qualidade.

2.1 Descrição dos serviços

Segurança no Trabalho / Avaliação de Riscos

De acordo com a Lei n° 102/2009 de 10 de Setembro a entidade patronal deve organizar serviços de Segurança e Saúde.

O serviço externo de Segurança no Trabalho prestado pela FiscalPREVE visa verificar as condições a que cada trabalhador se encontra sujeito e que poderão ser prejudiciais à sua saúde e rendimento profissional, através de um levantamento exaustivo por parte dos técnicos superiores, bem como outros aspetos relevantes. Posteriormente, são sugeridas medidas preventivas e/ou corretivas, benéficas e essenciais quer para a segurança e saúde do trabalhador, nomeadamente a redução dos acidentes de trabalho e das doenças profissionais, bem como para a eficiência e rentabilidade da entidade empregadora.



Saúde no Trabalho

O serviço de Saúde no Trabalho, para além do cumprimento da legislação em vigor, visa promover a saúde do trabalhador, advertindo cada indivíduo e entidade empregadora acerca da adequação das suas aptidões físicas e psíquicas ao desempenho das suas funções.

A consulta é realizada numa das Unidades Móveis de Consulta (UMC) da empresa, por médicos com especialidade em Saúde no trabalho, caso sejam precisos exames específicos o trabalhador é orientado para as entidades competentes.

Segurança Alimentar – HACCP

Ao abrigo do regulamento CEE 852/04, de 29 de junho (que entrou em vigor no dia 01/01/2006), relativo à Higiene dos Géneros Alimentícios e na certeza da indispensabilidade na consecução de um elevado grau de segurança alimentar, todas as empresas do setor, nomeadamente ao nível da produção, transformação e distribuição, por mais pequenas que sejam, devem criar, aplicar e manter processos baseados nos princípios do sistema “ Hazard Analysis and Critical Control Points” – HACCP (Sistema de Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos), associados a boas práticas de higiene, pois segundo o referido regulamento: “os operadores do setor alimentar são os principais responsáveis pela segurança dos géneros alimentícios”.

A FiscalPREVE promove a implementação do sistema HACCP, por consultores técnicos com formação reconhecida, nas instalações dos seus clientes.

Este sistema permite fazer uma avaliação dos perigos, identificação dos pontos críticos de controlo e sua monitorização, aplicação de medidas preventivas e/ou corretivas, elaboração de planos de higiene e formação nas diversas áreas de atuação, desde a receção de matérias-primas até à expedição de produto acabado.

Controlo de Pragas

Sempre com a finalidade de auxiliar os seus clientes no cumprimento da legislação em vigor, a FiscalPREVE estabeleceu um departamento designado de PragasKILL. Este dedica-se a prevenir e combater todo o tipo de pragas indesejáveis e prejudiciais à saúde pública.

Prestamos serviços em todas as áreas, desde estabelecimentos de restauração a residências particulares.

Cada situação é analisada separadamente, por isso os nossos técnicos estão totalmente preparados para definir claramente as soluções mais adequadas às necessidades.



A limpeza é essencial, pois um local sujo é um convite à entrada de pragas. As pragas mais comuns no território nacional são as baratas, os ratos, as moscas, as formigas e as térmitas.

3. Visão, missão e valores

Visão:

A FiscalPreve ambiciona ser distinguida pela qualidade e relevância do serviço que presta, tornando-se um parceiro capaz de aumentar a produtividade e rentabilidade.

Missão:

Auxiliar as empresas no cumprimento da legislação em vigor, identificando os benefícios económicos que advêm da sua execução. Proporcionar o desenvolvimento empresarial dos seus parceiros, através da prestação de um serviço de qualidade elevada, sempre com rigor e conformidade. Almejamos a melhoria contínua dos produtos e serviços, de modo a alcançar e exceder as expectativas dos clientes.

Valores:

A FiscalPREVE pretende inculcar valores que permitem ganhar uma cultura organizacional forte que potencie os desafios quotidianos, de entre os quais:

- Confiança;
- Criatividade;
- Equidade;
- Excelência;
- Honestidade;
- Humildade;
- Persistência;
- Qualidade;
- Sabedoria.



4. Política e Objetivos da qualidade

4.1 Política da qualidade

A FiscalPREVE – Saúde & Controlo, S.A., assume a política da qualidade como eixo fundamental do desenvolvimento da sua atividade.

Compromete-se, desta forma, a adotar os seguintes princípios:

- Promover a qualidade dos serviços prestados de forma transparente, contínua e mensurável, visando sempre a satisfação total dos seus clientes;
- Cumprir os requisitos legais aplicáveis a adotar as boas práticas que, ainda que não objeto de legislação, sejam as melhores na defesa do ambiente, da higiene e segurança dos colaboradores e todas as partes interessadas;
- Disponibilizar e divulgar os princípios fundamentais da atividade e base dos seus procedimentos a todas as partes interessadas;
- Monitorizar regularmente a sua atividade, práticas, processos e procedimentos com vista à melhoria contínua do SGQ e à prestação de um serviço de excelência, observando sempre os requisitos e normas de referência.

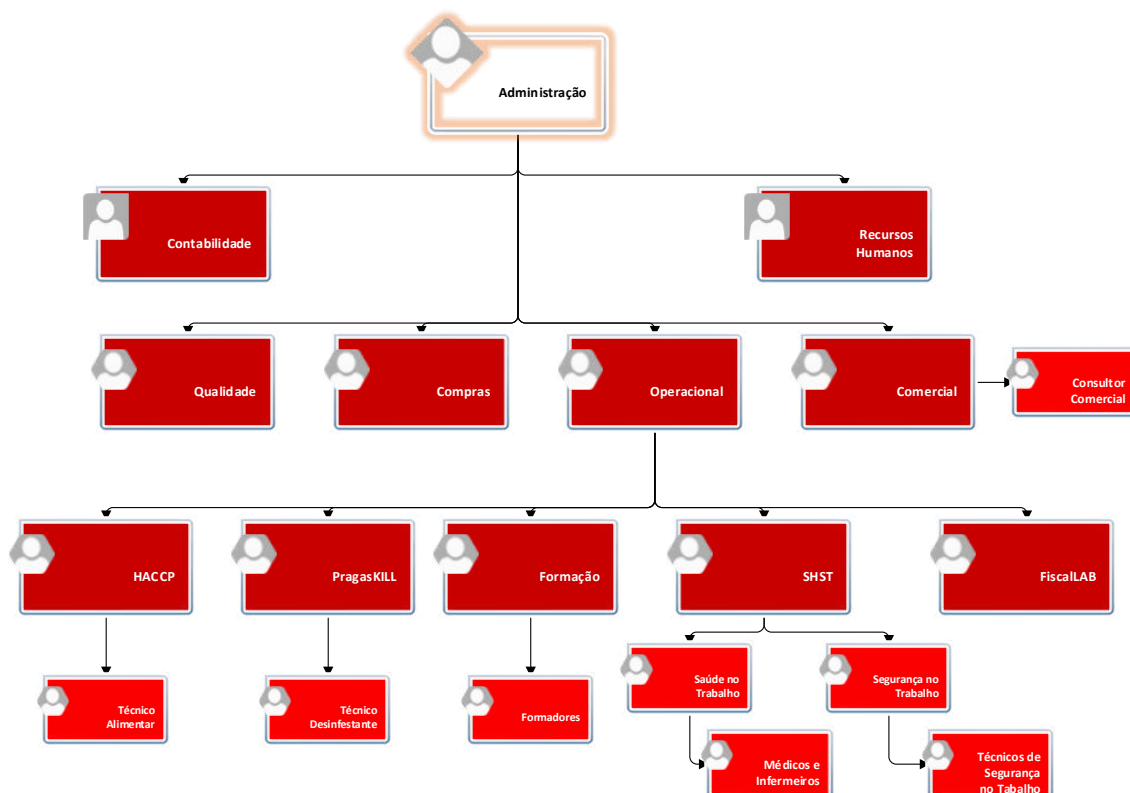
4.2 Objetivos da qualidade

- Certificação pela Norma NP EN ISO 9001;
- Maximizar o nível médio da satisfação dos clientes;
- Aumentar, tanto quanto possível, a carteira de clientes;
- Minimizar o número de reclamações.



5. Recursos humanos

A FiscalPREVE considera que o ser qualificado é um ponto-chave para satisfazer plenamente as necessidades dos clientes, pelo que o quadro de pessoal da mesma é distinto e conta com colaboradores devidamente qualificados para os diversos serviços. Os técnicos distribuem-se pela estrutura da organização de acordo com o organigrama a seguir apresentado:





6. Localização e contactos



AVEIRO | Rua da Palmeira nº13
3810-089 Aveiro

LISBOA | Largo da Pirâmide n.3
/ S - Sala H 2795-156 Linda-A-Velha
Telefone: 211 503 160 Fax: 211 503 162

WISEU | Edifício Socarvil – Frações V e X
Estrada Nacional 231 – Quinta da Alagoa
Lugar das Lages – Ranhados
3500-606 Viseu
Telefone: 232388132



Capítulo III – Sistema de gestão da qualidade (SGQ)

1. Âmbito do SGQ

O âmbito do sistema de gestão da qualidade implementado na FiscalPREVE é: “ Fornecer consistentemente Serviços de Controlo direcionados para o bem-estar dos trabalhadores (Segurança e Saúde no Trabalho) e das organizações (Controlo de Pragas e Segurança Alimentar)”.

2. Exclusões

A FiscalPREVE não tem qualquer tipo de exclusões em relação à norma NP EN ISO 9001:2008 – «Sistema de gestão da qualidade - Requisitos».

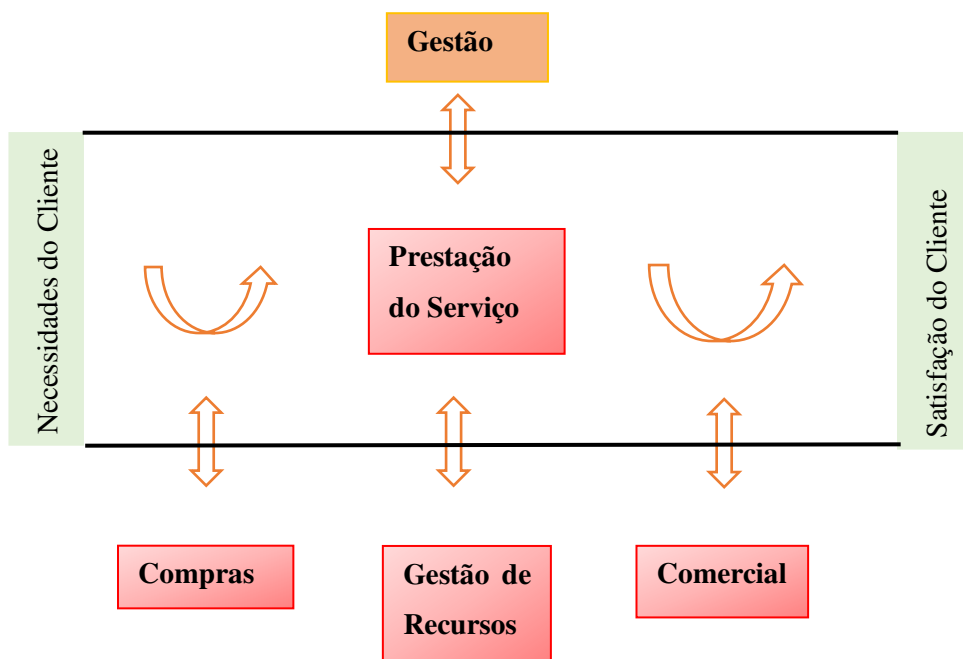
3. Processos do SGQ

Os processos da organização são, nomeadamente:

- Gestão;
- Prestação do Serviço;
- Comercial;
- Compras;
- Gestão de Recursos;



A interação que os processos, acima descritos, assumem entre si é apresentada no seguinte esquema, onde o processo-chave é Prestação do Serviço e, os restantes, são os processos de apoio: Gestão, Compras, Gestão de Recursos e Comercial.





Manual da Qualidade

Edição:

Exemplar n°

4. Responsabilidades por processos

Processo	Responsável (eis)
Gestão da Qualidade	Administração / DQ
Gestão de Recursos	Administração
Comercial	Administração
Compras	Administração
Prestação do Serviço	Administração



Manual da Qualidade

Edição:

Exemplar nº

5. Documentação do SGQ

Para implementar os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008 a FiscalPREVE dispõe da seguinte documentação, a qual transcreve de forma exata o serviço prestado e a forma como ele é analisado com vista à melhoria contínua dos mesmos serviços, razão pela qual está constantemente sujeita a revisão:

Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)		
<i>Requisito Normativo</i>	<i>Documentação</i>	<i>Requisitos Incluídos</i>
4. SGQ	Manual de Qualidade	Capítulos objetivos da qualidade e alterações ao SGQ
	Procedimento “Controlo documentos e Registos”	Controlo de documentos Controlo de registos
5. Responsabilidade de Gestão	Manual de Qualidade	Todos
	Manual de Funções	Responsabilidade e autoridade
	Procedimento “Recolha e Análise de dados”	Satisfação do cliente Processo de compra Auditoria interna Monitorização e medição dos processos/produtos Controlo do produto não conforme Revisão pela gestão
6. Gestão de Recursos	Procedimento “Gestão de Recursos”	Provisão de recursos Recursos Humanos
	Procedimento “Controlo dos dispositivos de monitorização e medição”	Controlo dos dispositivos de monitorização e medição.
7. Realização do produto	Procedimento “Prestação do Serviço”	Processos relacionados com o cliente Conceção e desenvolvimento Compras Produção e fornecimento do serviço Validação dos processos...
8. Análise, Medição e Melhoria	Procedimento “Recolha e Análise de dados”	Ver ponto acima
	Procedimento “Ações corretivas e preventivas”	Ações Corretivas Ações Preventivas