Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Sandra Rita da Silva Machado

Implementação da norma ISO 9001 numa Empresa do setor Têxtil

abril de 2018

Implementação da norma ISO 9001 numa Empresa do setor Têxtil
Sandra Rita da Silva Machado
Uminho | 2018

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Sandra Rita da Silva Machado

Implementação da norma ISO 9001 numa Empresa do setor Têxtil

Tese de Mestrado
em Estudos de Gestão

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor José António Crispim

abril de 2018

DECLARAÇÃO

Nome Sandra Rita da Silva Machado

Endereço eletrónico: srsm.4.11.1994@gmail.com

Telefone: 912050597

Número do Bilhete de Identidade: 14621250

Título dissertação:

Implementação da Norma ISO 9001 numa Empresa do Setor Têxtil

Orientador(es): José António Almeida Crispim

Ano de conclusão: abril de 2018

Designação do Mestrado: em Estudos de Gestão

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, _30__/_04__/___2018___

Assinatura: _____

"Qualidade: aptidão de um conjunto de características intrínsecas para satisfazer as exigências"
Daniel Duret
Maurice Pillet

"Controlo de Qualidade - O processo de avaliar o desempenho atual, compará-lo com os objetivos e agir nas diferenças."
Joseph M. Juran

"They neither know, nor dream, that dreams command life. That whenever a man dreams the world bounces, advances, as if it were a coloured ball held by the hands of a child."
António Gedeão
(BeStitch)

Agradecimentos

Gostaria de apresentar o meu agradecimento às pessoas que através de apoio, confiança e estímulo contribuíram para a realização deste trabalho.

Em primeiro lugar aos meus pais e meu irmão, pois eles são os meus pilares, quero agradecer por tudo aquilo que fizeram e fazem por mim.

Aos meus avós que são os meus segundos pais, sem eles nada disto faria sentido. O meu enorme obrigada para as melhores pessoas do Mundo.

Aos meus tios e primos, pessoas que tanto admiro e tenho o maior orgulho. Sempre me ajudaram em tudo aquilo que necessitei sem nunca hesitar um segundo.

A todos os meus familiares no geral que sempre estiveram presentes na minha vida e em todo o meu percurso.

Ao meu namorado, que esteve sempre do meu lado e me apoiou incondicionalmente para que este trabalho académico se realizasse.

A todos os meus amigos, que me ajudaram em todo o meu percurso académico e social.

Não poderia acabar os meus agradecimentos sem os dedicar a duas pessoas extremamente fundamentais na minha vida, em quem tenho o maior orgulho do mundo. São os meus ídolos, a todos os níveis, desde que sou pequenina. Pai e padrinho, se hoje cheguei aqui foi porque quis seguir o vosso caminho.

A todos, o meu enorme Obrigada.

Resumo

O termo qualidade não deixa ninguém indiferente no mundo industrial de hoje. Este termo refere-se a vários conceitos que podem ser encontrados e estudados a partir de um Sistema de Gestão da Qualidade. A qualidade e a satisfação dos clientes são o principal objetivo de uma empresa, e com a ajuda de um Sistema de Gestão eficiente, torna-se cada vez mais uma forma de diferenciação das empresas perante os seus clientes.

As organizações reconhecem que o caminho para a implementação e certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade pode ser complexo, ainda assim, cada vez mais é necessário que as empresas implementem esta norma pois a qualidade é fundamental nos dias de hoje.

Este estudo teve como objetivo descrever a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade numa empresa do setor têxtil. Desta forma, a presente dissertação tem como objetivo estudar se a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, segundo a norma ISO 9001, traz ou não mais-valias à empresa, e quais os seus resultados depois da implementação.

No sentido de analisar este impacto foram recolhidos dados antes e depois da implementação a fim de compará-los, e investigar as melhorias desenvolvidas pelo Sistema de Gestão.

Através destes resultados pode constatar-se que a norma ISO 9001 trouxe, de facto, melhorias significativas à empresa. Esta norma consegue não só ajudar a empresa a medir os seus problemas como também ajuda a resolver os mesmos.

A BeStitch, antes da implementação, não fazia qualquer monitorização e, consequentemente, não traçava objetivos por não ter base de comparação. Depois da implementação da norma, já foi possível à BeStitch fazer monitorizações e assim conseguir quantificar os seus principais problemas.

Palavras – chave: Impacto, Qualidade, Sistema de Gestão da Qualidade, Implementação, norma ISO 9001

Abstract

The term quality doesn't leave anyone indifferent this days, in the industrial world. It refers to several concepts that can be found and studied from a Quality Management System. Quality and customer satisfaction are the main goal of a company, and with the help of an efficient Management System it becomes increasingly a way of differentiating companies towards their clients.

Organizations recognize that the road to implementing and certifying a Quality Management System can be complex, nevertheless, it is necessary for companies to implement this standard, since quality is fundamental today and is a differentiation factor.

This study aims to describe the implementation of a Quality Management System in a textile company. In this way, this dissertation aims to study whether the implementation of a Quality Management System, according to ISO 9001, brings value to the company or not, and what are the company results after the implementation.

In order to analyze this impact, data were collected before and after the implementation in order to compare them and evaluate the improvements developed by the Management System.

Through these results it can be seen that ISO 9001 standard has, in fact, brought significant improvements in to the company. This standard not only helps the company to measure its problems but also helps to solve them.

Before implementation, BeStitch did not make any measurements and did not even set goals for not having something to base it on. After the standard implementation, it was already possible for BeStitch to take measurements and thus be able to quantify its main problems.

Key - words: Impact, Quality, Quality Management System, Implementation, Standard ISO 9001

Índice

1.Introdução.....1

2.Revisão da Literatura.....3

2.1. Qualidade – História e Conceitos.....3

2.2. Série das Normas ISO 9000.....6

2.3. Sistemas de Gestão da Qualidade segundo a norma ISO 9001.....7

2.4. Motivações, Obstáculos e Benefícios.....12

2.5. Impacto da implementação e Certificação da norma ISO 9001.....167

3.Caracterização da Empresa.....21

3.1. Apresentação da BeStitch.....21

3.2. Produtos e Matérias-Primas.....24

3.3. Ambiente, Higiene e Segurança e Certificações.....25

3.4. Motivações para a Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade.....28

4.Metodologia de Análise e Resultados.....31

4.1. Metodologia de Análise.....31

4.2. A BeStitch antes da implementação da norma ISO 9001.....32

4.3. A BeStitch depois implementação do Sistema de Gestão da Qualidade segundo a norma ISO 9001.....34

4.3.1. Definição do Contexto da Organização.....34

4.3.2. Definição do Âmbito do SGQ.....35

4.3.3. Definição dos processos do Sistema de Gestão da Qualidade....35

4.3.4. Definição da Política da Qualidade....40

4.3.5. Definição de funções, responsabilidades e autoridades....40

4.3.6. Avaliação de riscos e oportunidades da organização....41

4.3.7. Definição de objetivos da Qualidade....41

4.3.8. Recursos....41

4.3.9. Gestão de controlo de informação documentada....43

4.3.10. Gestão de operacionalização....44

4.3.11. Avaliação de Desempenho....46

4.4. Impacto da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade segundo a norma ISO 9001 e Resultados....50

5.Conclusão....67

6.Referências Bibliográficas....71

Índice de Figuras

Figura 1 – Revisões da Norma ISO 9001 8
Figura 2 – Representação da Norma no Ciclo PDCA 11
Figura 3 – Logotipo da BeStitch 21
Figura 4 – Organograma da BeStitch 23
Figura 5 – Logotipo OEKO-TEX 26
Figura 6 – Logotipo GOTS 27
Figura 7 – Logotipo Cotton Inc 27
Figura 8 – Logotipo BCI 27
Figura 9 – Logotipo European Flax 28
Figura 10 – Diagrama de pesquisa 31
Figura 11 – Rede de Processos 35
Figura 12 – Etiqueta de Funcionamento de RMM 43

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Análise da Satisfação por Cliente de Serviços 2016 51
Gráfico 2 – Análise da Satisfação por Cliente de Serviços 2017 52
Gráfico 3 – Análise por Questão 2016 52
Gráfico 4 – Análise por Questão 2017 53
Gráfico 5 – Percentagem de tela devolvida 58
Gráfico 6 – Metragem devolvida no total de metragem produzida 59
Gráfico 7 – Percentagem de metragem devolvida por tipo de não conformidade 60
Gráfico 8 – Percentagem de tela reprocessada 61
Gráfico 9 – Percentagem de remontes face à metragem reprocessada 62
Gráfico 10 – Metragem reprocessada no total de metragem produzida 63
Gráfico 11 – Produtividade da Tecelagem 64

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Resumo das motivações, obstáculos e benefícios encontrados ao longo da implementação de um SGQ 16
Tabela 2 – Principais impactos que uma organização pode obter com a implementação de um SGQ..... 19
Tabela 3 – Total de Colaboradores por Unidade..... 22
Tabela 4 - Tabela de Planeamento de Objetivos 46
Tabela 5 – Método de avaliação de fornecedores e subcontratados..... 55
Tabela 6 – Classificação de fornecedores e subcontratados..... 56

Lista de Acrónimos

PDCA – Plan-Do-Check-Act

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

RMM – Recursos de Monitorização e Medição

DQ – Departamento da Qualidade

DRH – Departamento de Recursos Humanos

Ger – Gerência

DCp – Departamento de Compras

DF – Departamento Financeiro

DC – Departamento Comercial

DP – Departamento Produtivo

PT – Posto de Transformação

1. Introdução

A importância de métodos que garantam vantagens competitivas para uma qualquer organização, passa também pela implementação e certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Num mercado cada vez mais global e exigente este é um método de extrema importância.

Todo o processo de implementação de um SGQ é realizado de forma voluntária, embora provocada por motivações quer internas quer externas para a decisão da sua implementação.

Apesar destes sistemas proporcionarem melhorias numa empresa, nem sempre trazem benefícios, pois a sua implementação pode ter sido ineficaz, tornando-se por isso necessária a sua avaliação. É extremamente importante a capacidade de análise, por parte das empresas, de forma a assegurarem a melhoria contínua pois a forte dinâmica que se observa nos mercados deve ser interiorizada.

A literatura sobre este tema tem-se focado maioritariamente nas vantagens da certificação, na relação entre motivações e benefícios, na evolução dos benefícios, nas barreiras à certificação e no impacto no desempenho organizacional e financeiro (Sampaio, Saraiva e Rodrigues, 2009-a).

No decorrer deste trabalho apresentar-se-ão aspetos relacionados com a qualidade, a certificação e o aparecimento das normas ISO 9000, no qual será enquadrada a Norma ISO 9001.

A ISO 9001 é a norma de Sistemas de Gestão mais usada mundialmente, constituindo-se como referência internacional para a certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade (Mosca, 2016). A especificidade de requisitos para Sistemas de Gestão da Qualidade, que tem por base princípios fundamentais da gestão e uma abordagem por processos, será o objeto deste estudo.

Assim, este trabalho de pesquisa tem como principal objetivo analisar a implementação do SGQ na empresa em estudo e aferir se esta implementação teve melhorias na gestão organizacional da mesma, bem como nas metas definidas pela gerência, as quais podem ser comparadas com dados de anos anteriores. No final deste estudo irá averiguar-se se efetivamente existiram melhorias nos seguintes aspetos:

- Atribuição de funções e responsabilidades;
- Definição de procedimentos;
- Definição de Instruções de trabalho;
- Implementação de planos de monitorização e inspeção;
- Definição de Politicas da empresa, entre as quais, a Politica da Qualidade;
- Definição de planos de calibração de Recursos de Monitorização e Medição (RMM);
- Registo de produto não conforme e reclamações;
- Análise de objetivos traçados pela gerência.

O projeto de implementação desta norma pretende contribuir para a adaptação e melhoria da empresa ao mundo organizacional e assim acompanhar o seu crescimento.

A norma deve ser adaptada à realidade de cada empresa tendo em conta a sua cultura, o seu mercado, e os seus objetivos de negócio (Piskar e Dolinsek, 2006).

A metodologia de trabalho consiste na observação direta e na análise documental de forma a aferir a existência de requisitos que já estivessem implementados na empresa.

Os dados obtidos serão trabalhados com recurso a técnicas de estatística descritiva e de inferência estatística, por forma a caracterizar a situação da empresa no que se refere aos requisitos da norma, e o departamento da qualidade terá um papel fulcral tanto na implementação destes requisitos como na medição dos mesmos.

A presente dissertação encontra-se dividida em 7 capítulos:

Primeiro Capítulo – introdução, na qual é feito o enquadramento do tema, a apresentação do objetivo do trabalho e da estrutura da dissertação.

Segundo Capítulo – é apresentada uma revisão da literatura relacionada com o tema, abordando aspetos tais como, a importância de uma certificação para uma empresa nos dias de hoje e qual o seu impacto.

Terceiro Capítulo – é realizada a caracterização da empresa têxtil, onde será implementado um SGQ, segundo a Norma ISO 9001:2015.

Quarto Capítulo – é descrita a metodologia e dados que irão ser utilizados, como todo o processo deste trabalho irá ser desenvolvido, bem como os resultados obtidos e a sua análise.

Quinto Capítulo – é apresentada a conclusão que se obteve com o estudo realizado na empresa onde foi implementado o Sistema de Gestão da Qualidade.

Último Capítulo – é apresentada a bibliografia de suporte a esta dissertação.

2. Revisão da Literatura

2.1. Qualidade – História e Conceitos

O conceito de "Qualidade" surgiu aquando a segunda guerra mundial, devido a um problema de nível das bombas que estavam a ser produzidas. No entanto, este conceito não se referia à melhoria da qualidade das bombas produzidas mas sim o seguimento de algumas diretrizes que teriam de ser cumpridas pelas empresas de forma a melhorar a produção das bombas, ou seja, à melhoria da qualidade da produção. Nos finais da década de 60 e inícios da década de 70 os fornecedores estavam sujeitos a inspeções por parte de quase todos os seus clientes, o que levava a um enorme desperdício de tempo e recursos. Então, em 1969, foi proposto que os fornecedores devessem supervisionar e cumprir os requisitos de qualidade que lhes fossem atribuídos no sentido de os seus métodos de trabalho serem auditados. Foi a partir deste momento que surgiu o conceito de auditorias / inspeções (Sampaio e Saraiva, 2011; Seddon, 2000).

No início dos anos 70, deu-se assim um "*boom* "na criação de entidades de auditoria e consultoria no Reino Unido (Sampaio, 2008; Seddon, 2000).

Apesar do que maioria das pessoas pensa, a gestão da qualidade não se trata de uma invenção moderna. A gestão da qualidade entrou no mundo industrial na década de 1960, acabando por vir a ganhar mais tarde uma maior relevância, a partir da década de 1980 (António e Teixeira, 2007).

Segundo Pires (2007), o conceito de qualidade, assim como as exigências dos consumidores foram evoluindo ao longo do tempo podendo destacar-se cinco fases:

- A inspeção do produto após a sua conceção;
- O controlo da qualidade que analisa os desvios e a reposição dos parâmetros dos processos;
- A garantia da qualidade que se desenvolve através de planeamento e sistematização das atividades;
- A gestão da qualidade onde é enfatizado a integração na gestão global da empresa;
- A qualidade total que se centra na cultura da empresa.

Na linguagem comum, o termo "Qualidade" designa um modo de ser. A utilização do termo pode ser ambígua, mas o seu verdadeiro significado tem mais a ver com a conformidade ou aptidão para desempenhar a função para que foi criado (Duret e Pillet, 2009).

Na perspetiva da gestão podemos dar diferentes aproximações à definição da qualidade (António e Teixeira, 2007):

→ Baseada no produto, em que os compradores não estão apenas interessados no preço do produto/serviço que vão adquirir, mas também na experiência que estes lhe possam trazer. É precisamente a diferença da qualidade que faz com que estes produtos/serviços sejam capazes de proporcionar aos seus compradores experiências diferentes.

→ Baseada na produção, que se centra na definição do grau de conformidade de um produto com a sua conceção. A conceção de um produto é de extrema importância para uma organização visto que a qualidade deste tem de estar em conformidade com os requisitos do cliente.

→ Baseada no valor, visto que a qualidade e o preço estão intrinsecamente ligados na escolha económica do cliente.

→ Baseada no consumidor, que é uma das mais importantes, se não a mais importante aproximação à definição da qualidade, pois é tipicamente definida pela satisfação ou o exceder das expectativas dos clientes.

Apesar de existirem diferentes aproximações à definição da qualidade todas elas vão ter ao mesmo objetivo, a satisfação do cliente.

Muitos autores e pensadores estabeleceram definições de acordo com pontos de vista observados e todos vão dar ao mesmo: Qualidade é o atendimento das exigências do cliente.

De acordo com alguns autores, a qualidade pode ser definida como (Oakland, 1994; António e Teixeira, 2007):

- "Adaptação ao uso" – Juran;
- "Conformidade com os requsisitos" – Crosby;
- "O processo que conduz a resultados através de produtos/serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos" – Deming
- "A perda que um produto causa à sociedade depois de ser expedido e não as perdas causadas por funções intrínsecas" – Taguchi
- "Ausência de variação nas características da qualidade" – Ishikawa
- "Processo de monitorização contínua e instrumentação de feedback potencial" – Shigeo Shingo

- "O total das características de um produto e de um serviço referentes a *marketing,* engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o produto ou o serviço, quando em uso, atenderá às expectativas do cliente" – Feigenbaum.

Uma característica marcante dos conceitos apresentados pelos "gurus da qualidade" é que as várias definições convergem para os seguintes pontos, sendo eles:

- A preocupação com o cliente;
- Se o produto possui máxima utilidade ao cliente;
- A satisfação do cliente;
- A redução de custos para a empresa.

As diferenças entre as mais variadas definições da qualidade não diferem muito, o que significa que estas não se contrapõem mas sim que se complementam (António e Teixeira, 2007).

Na realidade, a qualidade é quase sempre encarada como algo que não se define, por ter um caráter complexo e multifacetado. No entanto, todas estas definições nos levam a que qualidade seja o grau de satisfação de requisitos dados por um conjunto de características intrínsecas (NP EN ISO 9000:2015; NP EN ISO 9000:2005; António e Teixeira, 2007).

Contrariamente àquilo que muitos pensam, um SGQ não se centra apenas no controlo estatístico do processo, mas também na gestão das pessoas e da organização. Através de um estudo efetuado por Martim e Manohar (2016), concluiu-se que as PME's conseguem obter benefícios na implementação de um SGQ se existir compromisso com a qualidade por parte de todos os membros da organização. Estes concluíram ainda que para a implementação de um SGQ, as organizações têm por impulso partir para a série das normas ISO 9000.

2.2. Série das Normas ISO 9000

A série das normas ISO 9000 aparece pela primeira vez em 1987, com o intuito de serem aplicáveis a todos os setores económicos. Estas normas têm o objetivo de estandardizar os diferentes modelos de gestão da qualidade, apesar de não terem substituído completamente os modelos existentes. No fundo, serão a base de todos os futuros modelos de gestão da qualidade (Duret e Pillet, 2009).

ISO, que significa *International Organization for Standardization*, é uma organização composta por 157 Estados membros. Esta organização visa o desenvolvimento das empresas apostando na idealização de normas que são referencias para a implementação de sistemas de gestão da qualidade. As normas da família ISO 9000 têm a finalidade de garantir o fornecimento de produtos/serviços que satisfaçam os requisitos dos clientes. A série da norma ISO 9000 é constituída pelas seguintes normas (Madeira et all, 2010):

- NP EN ISO 9000:2005, Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário;
- NP EN ISO 9001:2015, Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos, única Norma através da qual uma empresa poderá certificar o seu SGQ;
- NP EN ISO 9004:2000, Sistemas de Gestão da Qualidade – Linhas de orientação para melhoria do desempenho;
- NP EN ISO 19011:2003 – Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão da qualidade e/ou de gestão ambiental.

A adoção destas normas prende-se com o facto do enorme crescimento da competitividade e das exigências dos clientes. A sua correta implementação, ajudará a empresa na construção de referenciais com vista à definição de um sistema de gestão da qualidade que potencie essa mesma satisfação (Madeira et all, 2010).

As normas da série ISO 9000 são o grupo de padrões mais conhecido e utilizado em todo o mundo. De acordo com um inquérito efetuado anualmente pela ISO, a norma NP EN ISO 9001, é a norma mais adotada em todo o mundo, com cerca de 1.106.356 milhões de empresas e organizações certificadas em 2016 (International Organization for Standardization, 2017). Também de acordo com Iatridis et. Al (2016), de entre todas as normas, existem três que são as mais populares, a ISO 9001, a ISO 14001 e a OSHAS 18001. Esta última norma não pertence à família das normas ISO 9000, mas é uma norma usada para um sistema de gestão da segurança

e saúde no trabalho, que ajuda uma organização quer no controlo dos seus riscos quer na melhoria do seu desempenho neste âmbito.

Um estudo efetuado por Zimon (2016), provou que a implementação dos requisitos de um SGQ tem uma contribuição positiva no alcance dos objetivos da empresa. O estudo mostrou que cerca de 70% das PME's estudadas registaram um impacto positivo na implementação do SGQ. No entanto, a contribuição destas normas para os resultados de negócio continua a ser um tema muito polémico. A certificação continua a ser um problema para as PME's, pois tem custos de manutenção muito elevados e os requisitos necessários nem sempre são os mais indicados. No entanto, é de frisar que em 2015 foi lançada uma atualização da norma ISO 9001 que poderá ir mais de encontro àquilo que muitas PME's necessitam e assim fazer com que estas demonstrem mais interesse por esta norma.

2.3. Sistemas de Gestão da Qualidade segundo a norma ISO 9001

A adoção de um SGQ é uma decisão estratégica da organização no intuito de ajudar a melhorar o seu desempenho global e proporcionar iniciativas de desenvolvimento sustentável. Um estudo efetuado por Brotons e Sansalvador (2016), mostrou que a taxa de crescimento das empresas é mais reduzida naquelas que não implementaram a ISO 9001. Este estudo mostrou também que as previsões de fluxo de caixa melhoraram nas empresas que implementaram a norma. Como já vários autores apontaram, Delmas (2001) e Braun (2005), a ISO 9001 não se refere à observância do desempenho da qualidade de produtos da empresa, sendo antes uma norma que estabelece a necessidade de sistematizar e formalizar um grande número de processos empresariais dentro de um conjunto de procedimentos.

De acordo com Pinto e Soares (2010), para implementar um SGQ a organização deve seguir algumas diretrizes. Inicia-se fazendo um levantamento da situação atual em que se encontra a organização, ou seja, fazer um levantamento de todos os processos e fazer um diagnóstico no que toca à qualidade desses mesmos processos. Depois de fazer o levantamento inicial, deve ser feita uma sensibilização à gestão de topo, de forma a que esta consiga observar os benefícios que traz um SGQ e assim sensibilizar toda a organização, com o objetivo de que todos os colaboradores se empenhem na sua concretização. O passo seguinte é a definição da política da qualidade, na qual deve estar explícito o comprometimento da gestão de topo e de todos os colaboradores, garantindo que a qualidade está no auge das prioridades da organização.

Posteriormente, deverá ser analisado o trabalho a desenvolver na organização, verificando assim a existência de colaboradores com as competências necessárias para o desenvolvimento do mesmo, e caso não existam, a organização deverá tomar a decisão de subcontratar um consultor de sistemas de gestão da qualidade. Tendo já definida a equipa que irá trabalhar na implementação do SGQ, prossegue-se para a definição do plano a implementar que constará e calendarizará todos os passos a percorrer, bem como os objetivos a atingir.

A maioria das organizações já possui parte dos requisitos necessários, mas é necessário aprimorá-los fazendo um enquadramento dos mesmos, de acordo com a norma. Depois de todas estas definições, passar-se-á à implementação propriamente dita e serão analisados e aplicados os requisitos que não fazem parte das práticas da organização. Estes requisitos devem ser aplicados de forma simples para que os seus utilizadores se consigam adaptar à sua utilização. A criação de novos documentos não deve ser desnecessária, sendo que a equipa deve criar documentos que sejam acessíveis às pessoas que os irão utilizar. Por último, deve sempre ser avaliado o desenvolvimento dos indicadores traçados de acordo com os objetivos a alcançar, e assim criar procedimentos de controlo permanente.

A norma ISO 9001:2015 é um referencial para a implementação de um SGQ nas organizações, e, como foi dito anteriormente, é a única norma da família ISO 9000 que pode ser certificada (NP EN ISO 9001:2015). Esta norma já passou por várias revisões como demostrado na figura seguinte:



Figura1 – Revisões da Norma ISO 9001

Num ambiente empresarial cada vez mais dinâmico e complexo, satisfazer os requisitos e ter em consideração as necessidades futuras dos clientes constitui um desafio para qualquer organização. Por este motivo, ao longo do tempo, foram feitas várias revisões à norma de forma a conseguir refletir cada vez mais as mudanças no ambiente em que é usada e assegurar que é adequada para o seu propósito (Mosca, 2016).

Uma completa abordagem aos sistemas de gestão da qualidade incentiva a organização a definir os processos e planos de controlo que contribuem para realização de um produto com qualidade para o cliente (NP EN ISO 9000:2005).

Um estudo mais aproximado ao desenvolvimento e implementação de um SGQ compreende as seguintes etapas:

- ✓ Determinação das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas;
- ✓ Estabelecimento da política da qualidade e dos objetivos da qualidade da organização;
- ✓ Definição dos processos e responsabilidades necessárias para atingir os objetivos da qualidade;
- ✓ Determinação e disponibilização dos recursos necessários para atingir os objetivos da qualidade;
- ✓ Estabelecimento de métodos para medir a eficácia e a eficiência de cada processo;
- ✓ Aplicação destas medidas para determinar a eficácia e eficiência de cada processo;
- ✓ Identificação dos meios de prevenção de não-conformidades e eliminação das suas causas;
- ✓ Estabelecimento e aplicação de um processo para a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade já existente.

Se estas etapas acima referidas, forem adotadas pela organização, com certeza que esta terá uma boa base para a melhoria contínua conseguindo assim transmitir confiança quanto à sua capacidade para fornecer produtos com qualidade aos seus clientes (NP EN ISO 9000:2005).

Os requisitos necessários para a implementação de um SGQ são referidos na norma, e têm como objetivo específico desenvolver princípios de gestão de qualidade nas organizações. De uma forma geral, as organizações devem ser capazes de estabelecer os processos necessários e a sua sequência de interação, para assim criar métodos de operação e controlo de forma a monitorizar, analisar, e medir os mesmos e, caso seja necessário, desenvolver ações para atingir resultados e a melhoria contínua (NP EN ISO 9001:2015).

Com as revisões que foram sendo feitas à norma, esta passou de oito a sete princípios de gestão de qualidade. As organizações que implementem um SGQ segundo a norma ISO 9001 terão de adotar os seguintes sete princípios de gestão da qualidade (NP EN ISO 9000:2015):

- Foco no cliente – as organizações dependem dos seus clientes e, consequentemente, deverão compreender as suas necessidades, atuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e esforçar-se por exceder as suas expectativas;
- Liderança – os líderes estabelecem unidade no propósito e na orientação da organização. Deverão criar e manter o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objetivos da organização;
- Envolvimento das pessoas – as pessoas, no geral, são a essência de uma organização e o seu completo envolvimento permite que estas usem as suas aptidões em benefício da organização;
- Abordagem por processos – um resultado desejado é alcançado de forma mais eficiente quando as atividades e os recursos relacionados são geridos como um processo;
- Melhoria contínua – a melhoria contínua do desempenho global de uma organização, de uma forma geral, deverá ser um objetivo permanente da organização;
- Abordagem à tomada de decisão baseada em factos – a tomada de decisão eficaz é efetuada com base na análise de dados e informações;
- Gestão das relações – a organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação mutuamente benéfica potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor.

A abordagem por processos mostra-se vantajosa para as organizações pois permite a compreensão e satisfação consistente dos requisitos, a consideração dos processos em termos de valor acrescentado, a obtenção de um desempenho eficaz dos processos e a melhoria dos processos baseada na avaliação de dados e informação. A norma ISO 9001 adotou um modelo concreto de SGQ, baseado em processos que incorpora o ciclo PDCA ("*Plan-Do-Check-Act*"). O ciclo PDCA permite que a organização consiga assegurar que os seus processos são dotados de recursos necessários de forma a obter sempre melhoria continua (NP EN ISO 9001:2015). Resumidamente o ciclo PDCA pode ser descrito da seguinte forma (NP EN ISO 9001:2015):

→ Planear (Plan): estabelecer metas e objetivos de forma a cumprir com as políticas da empresa e obter os resultados de acordo com os requisitos do cliente;

→ Executar (Do): implementar e atuar de acordo com o que foi planeado;

→ Verificar (Check): Monitorizar e medir o que foi executado, ou seja, os processos e os produtos e serviços resultantes por comparação com as metas planeadas;

→ Atuar (Act): Executar ações para melhorar o desempenho e praticar assim melhoria continua.

A seguinte figura representa a estrutura da Norma no ciclo PDCA (Nota: os números entre parênteses fazem referência a secções na norma):

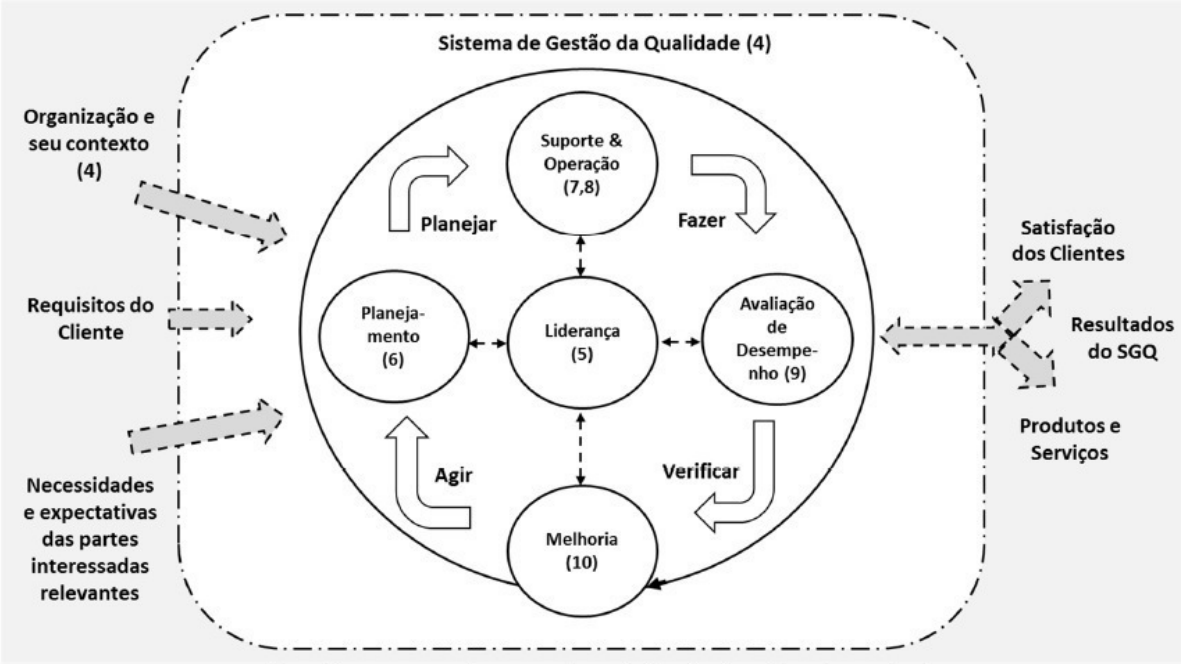


Figura 2 – Representação da Norma no ciclo PDCA

Se a norma ISO 9001 for corretamente implementada, futuramente, a empresa terá aptidão para fornecer de forma consistente produtos e serviços que satisfaçam os requisitos dos clientes e aptidão para demonstrar a conformidade com os requisitos especificados pelo SGQ. Conseguirá ainda aumentar as oportunidades, para aumentar a satisfação do cliente e tratar riscos e oportunidades associados ao seu contexto e objetivos (NP EN ISO 9001:2015).

De acordo com Brotons e Sansalvador (2016), a qualidade é sempre uma boa aposta por parte das empresas. No entanto, a certificação nem sempre traz benefícios. O seu estudo comprovou que apesar de nas PME a certificação da norma ISO 9001 influenciar positivamente na avaliação final da empresa, as microempresas que se certificaram não tiveram uma avaliação final tão positiva: ou pela burocracia exigida pela norma ser demasiada em relação à resposta que estas empresas consigam dar, ou mesmo pela interiorização da norma na empresa. As

microempresas certificam-se pela pressão por parte dos seus clientes e não porque achem que a certificação seja algo necessário ao crescimento da empresa.

2.4. Motivações, Obstáculos e Benefícios

A qualidade de um produto ou serviço é um vasto conceito que pode ter vários significados e pode variar de acordo com o contexto. No contexto empresarial pode ser denominado como a conformidade com os requisitos e atendimento das necessidades dos clientes (Oliveira et al., 2011; Nadvi e Wältring, 2001; Dias, 2012). Este conceito tem vindo a acentuar-se como um fator de competitividade à medida que a concorrência aumenta obrigando as empresas a tomar medidas (Sampaio et al., 2015, Sampaio et al., 2011). Para que as empresas consigam acompanhar o rápido crescimento do mercado, existe uma necessidade cada vez maior de adotar ferramentas de qualidade. A implementação de um SGQ de acordo com a norma ISO 9001 é a ferramenta mais adotada pelas empresas (Sampaio et al., 2015). Esta tornou-se a realidade de muitas empresas, tendo sido grande parte delas obrigadas a implementar este tipo de sistemas por exigência de seus clientes e caso não o fizessem perderiam vantagem competitiva (Nadvi e Wältring, 2001; Douglas et al., 2003; Martinez-Costa e Martinez-Lorente, 2003; Chaudhary et al., 2013). Alguns estudos indicam que esta pressão é, atualmente, uma das maiores motivações para a implementação de uma certificação ISO 9001 (Martinez-Costa e Martinez-Lorente, 2003).

Antes de analisar o impacto da implementação e certificação de sistemas de gestão da qualidade, é muito importante verificar qual a motivação que levou a organização a tomar a decisão da sua implementação, e se essa motivação terá sido de natureza interna ou externa. Os motivos que levam as empresas a certificarem-se são variados, mas de acordo com Whyman et. al (2016) os motivos que levam uma grande empresa a certificar-se são completamente diferentes dos motivos que levam uma pequena empresa a certificar-se. A implementação e certificação de um SGQ deve ser vista como uma ferramenta de ajuda na melhoria organizacional. Pode no entanto também ser vista enquanto argumento de marketing e de reforço de competitividade das empresas (Sampaio et al., 2008). Mas as empresas que se certificam apenas com base em motivações externas como por exemplo a vantagem competitiva, dão um fim à sua certificação a partir do momento em que as empresas concorrentes se tornam também certificadas (Sampaio, 2008).

Como motivações internas podemos ter o combate à má qualidade e ao mau desempenho, a ajuda no controlo mais eficiente das operações de negócio ou uma estratégia de apoio à melhoria contínua da empresa. Como motivações externas podemos ter a melhoria de imagem da empresa e ir de encontro à satisfação do cliente, para assim ganhar posicionamento face aos seus concorrentes (Dias, 2012; Martins, 2012, Sampaio, 2013).

Segundo Singels et al. (2001), as empresas que se certificam com base em motivações internas conseguem obter resultados mais visíveis e demonstram melhores níveis de desempenho organizacional do que empresas com motivações externas.

Brown et al. (1998), intensificam a ideia de que as empresas que se certificam com base em motivações internas têm perceções mais positivas sobre os resultados que obtiveram.

Num estudo realizado a empresas egípcias, os autores Magd e Curry (2003a), constataram que as principais razões que levaram as empresas à certificação foram a melhoria da eficiência do sistema da qualidade, pressões por parte dos clientes e por parte das empresas concorrentes, por estas já se encontrarem certificadas e aumento da quota de mercado. Já num estudo efetuado a nível internacional pelos autores Corbett et al. (2003), os autores verificaram que as principais motivações para as empresas em estudo foram as melhorias na área da qualidade, a melhoria da imagem da empresa, argumentos de marketing e a pressão dos clientes.

Se a empresa avançar com a implementação, esta poderá mais facilmente ver resultados internos se a sua motivação for interna, e resultados externos se a sua motivação for externa, o que não quer dizer que não traga vantagens aos dois níveis. Caso esta motivação tenha sido de natureza interna, os benefícios obtidos serão superiores aos benefícios obtidos de motivações de natureza externa. Mas, independentemente das empresas com motivações internas apresentarem maior perceção dos benefícios obtidos, a quantificação económica dos mesmos é mais fácil de efetuar nas empresas que se certificam com base em motivações externas (Sampaio, 2013).

Vários estudos comprovam que a melhoria do desempenho organizacional é facilmente alcançável quando a organização direciona a implementação do SGQ para a melhoria dos processos internos e não apenas como um fator de marketing (Martins, 2012).

No entanto, o facto de a empresa possuir a certificação não significa que os seus lucros vão aumentar instantaneamente. Os benefícios que possam resultar nem sempre são visíveis mas seguindo uma abordagem estruturada e disciplinada é certo que a empresa consiga obter alguns benefícios (Corbett et al., 2003).

O SGQ deverá ser capaz de alcançar benefícios e otimizar objetivos para que a organização consiga crescer de forma viável e competitiva, no que toca à qualidade da empresa.

Normalmente, na mente dos que têm de gerir uma organização, um SGQ é apenas uma forma de trazer burocracias à empresa aumentando o número da papelada. Desta forma, a principal preocupação na implementação destes Sistemas é a sua rápida certificação de modo a conseguir estudar e analisar os resultados consequentes da implementação das melhorias e assim conseguir mostrar à empresa os benefícios que se pode ter com um SGQ (Pinto e Soares, 2011).

Tal como nas motivações, os benefícios também são de origem interna ou externa. Segundo um estudo efetuado por Poksinska et al. (2002), não foi encontrado qualquer tipo de correlação entre as motivações externas e os benefícios internos, já as empresas que implementaram um SGQ dando maior destaque às motivações internas como por exemplo, a melhoria da qualidade, irão obter um maior número de benefícios.

Para que a organização consiga ter benefícios com o *design* e a implementação do SGQ tem de ter em consideração que estes podem ser influenciados pela estratégia, tamanho e estrutura organizacional (Kaziliunas, 2012). De acordo com a empresa PP&S (2016) e Huo et al., (2014), alguns dos benefícios que a certificação ISO 9001 pode trazer a uma organização incluem:

- A documentação dos processos forçando a empresa a focar-se em como desenvolver os seus negócios;
- Processos documentados que criam repetição, eliminam a variação, melhoram a eficiência e reduzem custos;
- Desenvolvimento de medidas corretivas e de prevenção que se tornam permanentes de modo a solucionar problemas na empresa;
- A motivação dos colaboradores, aumentada à medida que lhes é atribuído poderes para que assumam o controlo do seu trabalho;
- A satisfação / fidelização do cliente, que cresce à medida que a empresa oferece soluções proactivas em vez de reativas;
- Melhores produtos e serviços, que resultam na melhoria contínua dos processos;
- Melhoramento a nível produtivo, que resulta numa redução dos custos de reprocessamento;
- A melhoria do fluxo de gestão quer do produto, quer dos processos;
- Melhoria na comunicação entre funcionários internos / externos, clientes e fornecedores;

- Aumento de credibilidade da empresa através de auditorias realizadas por entidades externas.

Contudo, apesar de existirem vários benefícios com a implementação de um SGQ, ainda existem vários obstáculos, tais como, a necessidade de elevado investimento inicial, a mentalidade dos colaboradores, a cultura da empresa, o défice de recursos humanos e os custos de implementação e manutenção de um SGQ, pois a curto prazo as vantagens nem sempre são visíveis, o que pode tornar difícil a sua implementação (Dias, 2012; Martins, 2012). De acordo com Chaudhary et al. (2013), os principais obstáculos na implementação da ISO 9001 numa empresa têxtil no Paquistão foram a mão-de-obra menos alfabetizada, a baixa aprendizagem dos funcionários e a sua alta rotatividade.

De acordo com um estudo efetuado por Majumdar e Manohar (2016), os principais obstáculos alcançados pelas PME's na India são a questão financeira, a restrição dos recursos humanos, a falta de compromisso por parte da gestão, falta de conhecimento sobre o que é um Sistema de Gestão da Qualidade, a cultura e a atitude da organização, a experiência em negócios e por fim a falta de um sistema de gestão de informação.

De acordo com a bibliografia deste tema, um dos maiores obstáculos no processo de implementação e certificação de um SGQ é a falta de envolvimento da gestão de topo, envolvimento este que é considerado como fundamental no processo (Brown et al., 1998; Douglas et al., 2003).

Vários estudos confirmaram que a certificação da ISO 9001 é muito expansiva em termos de consumo de recursos, e que os custos de implementação são bem maiores que os benefícios que pode trazer à empresa. No entanto, esses custos vão diminuindo ao longo do tempo aumentando assim os benefícios resultantes (Casadeus e Karapetrovic, 2005).

Na Tabela 1, encontra-se um resumo de motivações, obstáculos e benefícios que podem ser encontrados aquando a implementação de um SGQ numa empresa.

Motivações Internas
• Combate à má Qualidade e mau desempenho • Ajuda no controlo mais eficiente das operações de negócio • Estratégia de apoio à melhoria contínua da empresa
Motivações Externas
• Melhoria da imagem da empresa • Ir de encontro às expectativas do cliente • Ganhar posicionamento no mercado face aos seus concorrentes
Obstáculos
• Necessidade de elevado investimento inicial • Mentalidade dos colaboradores • Cultura da empresa • Défice de Recursos Humanos • Custos de manutenção do SGQ
Benefícios
• A documentação dos processos forçando a empresa a focar-se em como desenvolver os seus negócios • Processos documentados que criam repetição, eliminam a variação, melhoram a eficiência e reduzem custos • Desenvolvimento de medidas corretivas e de prevenção que se tornam permanentes de modo a solucionar problemas na empresa • A motivação dos colaboradores, esta é aumentada à medida que lhes é atribuído poderes para que assumam o controlo do seu trabalho • A satisfação / lealdade do cliente, que cresce à medida que a empresa oferece soluções proactivas em vez de reativas • Melhores produtos e serviços, que resultam na melhoria contínua dos processos • Melhoramento a nível produtivo, que resulta numa redução dos custos de reprocessamento • A melhoria do fluxo de gestão quer do produto, quer dos processos • Melhoria na comunicação entre funcionários internos / externos, clientes e fornecedores • Aumento de credibilidade da empresa através de auditorias realizadas por entidades externas.

Tabela 1 – Resumo das motivações, obstáculos e benefícios encontrados ao longo da implementação de um SGQ

2.5. Impacto da implementação e Certificação da norma ISO 9001

O facto de uma empresa ser certificada é determinante na forma como a qualidade de um produto ou serviço é avaliada e percecionada pelo cliente, por isso torna-se importante avaliar o impacto que uma certificação pode trazer à empresa (Dick et al., 2002).

De acordo com Naveh e Marcus (2004), a medição da certificação é um fator de extrema importância, pois embora a ISO 9001 seja homogénea, a forma como a empresa a implementa e a interioriza é o que levará a organização a distinguir-se dos seus concorrentes.

O impacto da implementação e certificação de um SGQ no desempenho das empresas não é na maior parte das vezes quantificável. Estudos mostram que a certificação ISO 9001 nem sempre produz diretamente resultados positivos, e que o valor real da ISO 9001 reside na sua implementação (Huo et al., 2014).

Contudo, a maioria dos estudos concluíram que existe uma relação muito positiva entre a implementação e a certificação de Sistemas de Gestão de Qualidade e a melhoria de desempenho nas organizações, trazendo também vantagens a nível interior e exterior às mesmas (Sampaio, 2013). Internamente, a melhoria da qualidade na empresa através da criação comum de uma nova cultura e da diminuição dos custos de não qualidade, e externamente, a melhoria da imagem da organização (Chaudhary et al., 2013).

Segundo um estudo efetuado às empresas portuguesas, a melhoria da organização interna foi a principal motivação da implementação de um SGQ. Para este efeito, o autor (Furtado, 2003) analisou separadamente os objetivos que levaram à implementação e certificação do SGQ, tendo como resultados o aumento da qualidade do serviço e a melhoria da organização da empresa. O que não quer dizer, que não tenha havido motivações externas entre as quais, o reconhecimento internacional, a melhoria da imagem perante os clientes e o acesso a novos clientes/mercados. Estes resultados permitiram que o autor concluísse que a implementação e certificação de um SGQ e as motivações que levam a empresa a implementá-lo, têm de facto um grande impacto na organização e vão de encontro às vantagens finais.

Existem ainda, alguns autores que não encontraram evidências significativamente positivas entre a implementação e a melhoria do desempenho das organizações (Sampaio, 2013). Rodriguez-Escobar et al. (2006) concluíram que existe insatisfação com a implementação da ISO 9000 em pequenas empresas. Para estas, a certificação é apenas a garantia de que a empresa utiliza um SGQ de acordo com requisitos e procedimentos da norma.

É necessário que existam grupos de análise do impacto no desempenho das empresas, sendo que o impacto da implementação do sistema de gestão da qualidade pode ser visto e analisado do ponto de vista financeiro e do ponto de vista organizacional. Existem, no entanto, muitas organizações que ainda duvidam que a implementação do SGQ tem um impacto positivo sobre o desempenho económico-financeiro da empresa (Sampaio, 2013).

As melhorias na produtividade e numa melhor utilização de recursos são importantes para as boas práticas de gestão da qualidade, sendo que estas melhorias não têm influência apenas nos indicadores operacionais, mas também nos indicadores financeiros. Alguns dos indicadores, através dos quais pode ser verificado o impacto no desempenho financeiro, podem ser a rentabilidade, o volume das vendas e a quota de mercado, onde normalmente se verificam impactos positivos (Maani et al. (1994).

Segundo Lima et al. (2000), após um estudo feito a empresas certificadas e a empresas não certificadas, não foram encontradas evidências significativas de que as empresas certificadas teriam um desempenho financeiro superior às empresas não certificadas. Já Heras et al. (2001, 2002a, 2002b) constataram que as empresas certificadas apresentam muito melhores desempenhos financeiros que empresas não certificadas.

Apesar das possíveis melhorias que uma empresa consiga obter com o resultado da implementação de um SGQ, não existe garantia de que essas melhorias se irão manter. A implementação e certificação de um SGQ não deverá ser vista apenas como um meio para desenvolver uma vertente competitiva que ajudará a obter a melhoria contínua, sendo necessário trabalhar continuamente no sistema para que esta melhoria se mantenha (Wisner e Eakins, 1994).

Um estudo sobre o impacto da certificação ISO 9001 nas atividades de formação e desenvolvimento de Recursos Humanos, em organizações de Singapura, concluiu que a certificação ISO 9000 apresenta como principais impactos sobre o desempenho organizacional, a melhoria da qualidade de vida no trabalho, o aumento da preferência do cliente, a melhoria da imagem da organização e da sua competitividade, maior produtividade e vendas de exportação, melhor controlo dos negócios, redução de custos de não qualidade, redução das reclamações dos clientes, simplificação de procedimentos e documentação e o aumento da consciência para ações preventivas e corretivas em caso de existirem não conformidades do produto/serviço (Quazi e Jacobs, 2004).

Segundo Romano (2000), uma empresa consegue obter melhorias significativas depois de certificar o processo de produção dos seus produtos, a qualidade e o desempenho dos

mesmos. Após a certificação, o autor verificou uma diminuição significativa nos custos da não-qualidade obtendo assim um impacto considerável a nível do processo produtivo.

A implementação e certificação de um sistema de gestão por si só não chega para verificar melhorias numa empresa, esta tem de querer e ter motivações que a levem a manter o sistema. Quando a empresa decide avançar com a certificação de um SGQ segundo a ISO 9001, implementa um conjunto de boas práticas de gestão que têm reflexo no seu desempenho. É precisamente esta implementação de boas práticas que pode influenciar positivamente o desempenho da empresa e não apenas a certificação do seu SGQ (Corbett et al. (2002;2005).

Na Tabela 2 encontra-se um resumo dos principais impactos obtidos com a implementação de um SGQ.

Principais impactos que uma organização pode obter com a implementação de um SGQ
A melhoria da qualidade de vida no trabalho
O aumento da preferência do cliente
A melhoria da imagem da organização e da sua competitividade
Maior produtividade
Melhor controlo dos negócios
Maior quota de mercado
Maior rentabilidade
Redução dos custos de não qualidade
Redução de reclamações de clientes
Maior consciência para ações preventivas e corretivas em caso de existência de não conformidades de produtos/serviços
Maior volume de vendas e exportação
Simplificação de procedimentos e documentação

Tabela 2 – Principais impactos que uma organização pode obter com a implementação de um SGQ

3. Caracterização da Empresa

O presente estudo foi realizado numa empresa do ramo têxtil, mais concretamente, setor dos têxteis lar.

De seguida, será efetuada uma caracterização da empresa tal como uma caracterização do trabalho efetuado na mesma.

Figura 3 - Logotipo da BeStitch

3.1. Apresentação da BeStitch

A Bestitch nasceu em Maio de 2003, em Guimarães, mesmo no coração do Vale do Ave, zona de forte tradição têxtil. Começou por ser apenas uma confeção a feitio de Têxteis para o Lar, no entanto rapidamente alargou as suas atividades tendo começado pela abertura de uma tecelagem, em 2010. Em 2015 adquiriu uma empresa de Tinturaria e Acabamentos em que mais tarde, final do ano de 2016, houve a fusão destas empresas ficando tudo com a mesma denominação social, Bestitch – Industria Têxtil, Lda.

É uma empresa vertical, tendo as seguintes atividades em diferentes unidades:

- Tecelagem
- Tinturaria e Acabamentos
- Corte
- Confeção

Atualmente a Bestitch tem no total cerca de 170 colaboradores, distribuídos pelas 4 unidades da seguinte forma:

Unidade	Nº Colaboradores
Tecelagem	9
Tinturaria e Acabamentos	85
Corte	38
Confeção	38
Total	170

Tabela 3 - Total de Colaboradores por Unidade

Pelo facto de ser constituída por mais de 50 colaboradores e o seu volume de negócios ser superior a 10 milhões de euros por ano, a Bestitch é categorizada como sendo uma média empresa.

Na figura 4 está representado o organograma da Bestitch. É constituído pela Gerência, Direção Geral, Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança, Administrativo/Financeiro, Comercial, Planeamento, Imagem e Desenvolvimento, Manutenção, Logística, Produção, Controlo da Qualidade.

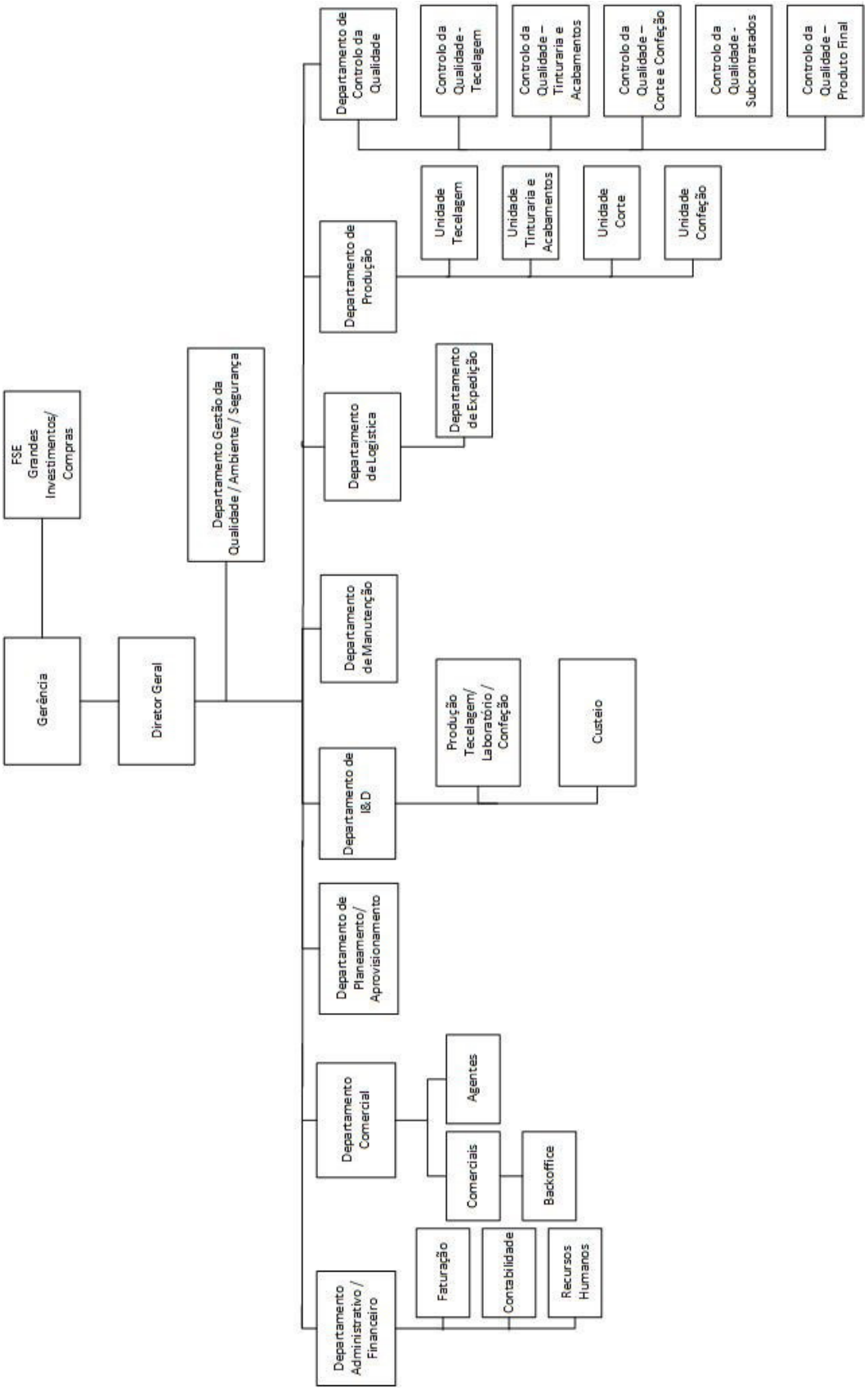


Figura 4 - Organograma da BeStitch

Nos últimos anos a BeStitch cresceu exponencialmente passando a um volume de negócios de cerca de 20 milhões de euros por ano. Este crescimento deveu-se ao facto da empresa ter adquirido a empresa de tinturaria e acabamentos, o que fez com que tornasse a sua atividade vertical, e pelo facto de ter apostado na entrada no mercado Americano. A BeStitch tem uma enorme carteira de clientes divididos por vários mercados, sendo que o seu principal mercado é o Francês. Neste momento, a BeStitch exporta para vários países entre os quais Estados Unidos, França, Holanda, Alemanha, Itália, Inglaterra, Chile, Nova Zelândia, Espanha, Áustria, Austrália, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Luxemburgo, Lituânia, Noruega, República Checa, Suiça, Suécia, tendo alguns clientes também em Portugal.

Tem como principal atividade a produção artigos têxteis para o lar, apesar de internamente ser possível produzir um artigo desde o início ao fim, existem algumas atividades que são subcontratadas por haver capacidade interna insuficiente para a produção ou por serem atividades especificas que a Bestitch não produz (ex. bordados, estamparia, lavandaria, tinturaria de fio, etc).

Apesar de ter como principal objetivo a venda de artigos para o lar confecionados, ou seja peças acabadas, a BeStitch também presta serviços de Tinturaria e Acabamentos a terceiros.

A BeStitch tem uma estrutura flexível de modo a poder adaptar-se desde a pequena à grande distribuição. A sua imagem de marca é a qualidade dos produtos/serviços que oferece aos seus clientes pois o seu objetivo final é a satisfação das necessidades dos clientes.

3.2. Produtos e Matérias-Primas

As principais matérias-primas são as fibras naturais como o Algodão e o Linho. No entanto o foco da Bestitch é a produção de artigos em 100% Linho. Esta fibra tem a capacidade de fabricar tecidos com características distintas, entre as quais um tecido mais brilhante, flexível, forte, resistente ao desgaste, termorregulável, antialérgico e antibacteriano.

Os produtos produzidos pela BeStitch são:

- Quarto – lençóis, fronhas, almofadas, capas e sacos;
- Cozinha – toalhas de mesa e guardanapos;
- Casa de banho – toalhas de banho e toalhas de mãos;
- Pijamas.

Este último produto, apesar de ser "roupa de vestir", ainda está dentro do âmbito dos têxteis lar.

Para a produção destes mesmos produtos, a BeStitch dispõe de acabamentos tais como:

- Racla – trata-se de um acabamento que é hidrófugo, ou seja, torna o produto impermeável;
- Teflon – tal como a racla é um acabamento que dá ao produto impermeabilidade, só que este acabamento representa uma marca registada;
- *Easy care* – trata-se de um acabamento que faz com que os produtos não necessitem de tratamento especial quando forem lavados;
- Retardador de chama – os produtos com este acabamento, são capazes de retardar, e até se possível, eliminar a propagação de chamas no produto;
- Sanfor – o acabamento sanfor permite dar uma estabilidade dimensional ao produto nas contexturas mais difíceis;
- Calandra – este acabamento permite aos produtos obterem um brilho e um toque agradável.

Consegue fornecer roupa de cama bordada à máquina e utiliza técnicas de tecelagem como jacquard em fios tingidos, em que jacquard é o nome dado a padronagens complexas de entrelaçamento em tecelagem.

3.3. Ambiente, Higiene e Segurança e Certificações

A BeStitch é uma empresa que se orgulha de ser ambientalmente responsável tendo nos últimos anos investido numa caldeira a biomassa, na substituição de todas a lâmpadas de halogénio por luz LED e na compra de cerca de 2238 painéis solares, que cobrindo todo o telhado da empresa de Tinturaria e Acabamentos conseguem produzir cerca de 23% da energia gasta por esta unidade. Para além da preocupação ambiental, a Bestitch também tem preocupação com o bem-estar dos seus colaboradores, dessa forma são distribuídos os EPI's necessários a cada função, são efetuadas as avaliações de riscos, é dada formação específica às funções às quais são detetadas maior probabilidade de acidentes, tais como, manobradores de empilhadores, manuseamento de produtos químicos, primeiros socorros, entre outras. Para além destas medidas a Bestitch tem contrato com um médico, que se desloca às várias unidades da empresa, que para além das consultas de medicina preventiva (medicina do trabalho),

obrigatórias por lei, também faz medicina corretiva, ou seja, sempre que o colaborador necessitar pode solicitar consulta sem custos para o mesmo.

Para além das questões ambientais e de higiene e segurança, a BeStitch tem vindo a investir também em certificações. A primeira certificação em que a BeStitch tomou a decisão de implementar foi a ISO 9001, na qual todo este estudo se centra. Com o crescimento que teve, houve a necessidade de implementar outras certificações tais como OEKO-TEX, GOTS, BCI, Cotton Inc e *European Flax* que são certificações que se centram mais no produto e não na gestão da empresa. Essas certificações podem ser caracterizadas da seguinte forma:

OEKO-TEX



Figura 5 – Logotipo OEKO-TEX

O objetivo do OEKO-TEX é nivelar as diferenças globais quanto à avaliação de possíveis substâncias prejudiciais nos têxteis. O sistema OEKO-TEX® pode identificar e eliminar potenciais fontes de substâncias problemáticas em cada estágio de processamento.

GOTS



Figura 6 – Logotipo GOTS

O *Global Organic Textile Standard* (GOTS) é um padrão mundial de processamento têxtil para fibras orgânicas, incluindo critérios ecológicos e sociais, sendo uma certificação independente de toda a cadeia de suprimentos de matérias têxteis.

COTTON INC



Figura 7 – Logotipo Cotton Inc.

Cotton Incorporated visa aumentar a demanda e a rentabilidade do algodão através da pesquisa e promoção, e garantir que o algodão permaneça a primeira escolha entre os consumidores em produtos para o vestuário e a casa.

BCI (Better Cotton Initiative)



Figura 8 - Logotipo BCI

O BCI – *Better Cotton Initiative* – representa um sistema - *Better Cotton Standard System* - que está bem testado para a utilização credível do algodão, e tem a capacidade de trabalhar para a mudança no setor do algodão desde 2010.

Apesar da principal matéria-prima da BeStitch ser o linho, usa também muito algodão, pois a BeStitch pretende dar apenas o melhor aos seus clientes e compromete-se assim a honrar sempre as práticas e o código do BCI.

Assim, pretendemos que a cada ano as percentagens de vendas de produtos em 100% algodão aumentam em pelo menos 5%.

EUROPEAN FLAX



Figura 9 – Logotipo *European Flax*

EUROPEAN FLAX® é o visto qualitativo da fibra de linho europeu. Esta certificação preserva, destaca e protege uma agricultura e indústria exclusivamente europeia.

Assim o departamento da Qualidade passou a englobar mais aspetos do que apenas certificações, sendo que agora o ambiente e segurança também fazem parte deste departamento, em que todos os aspetos relacionados com o ambiente, a segurança ou a qualidade, são só e inteiramente da responsabilidade deste departamento.

3.4. Motivações para a Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade

Devido ao seu rápido crescimento, a BeStitch sentiu a necessidade de implementar um Sistema de Gestão da Qualidade que permitisse o acompanhamento da sua evolução. Esta necessidade surgiu por decisão da gerência e não por imposição dos clientes.

As principais motivações, internas, para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade foram:

- Otimização dos processos de trabalho

O objetivo da otimização dos processos era reduzir ou eliminar desperdício de tempo e recursos, gastos desnecessariamente, ou seja, erros consecutivos.

- Definição de responsabilidades e tarefas de cada colaborador

Definir quem faz o quê e quais as suas responsabilidades.

- Substituição de hábitos inadequados por procedimentos harmonizados

Eliminar maus hábitos que colaboradores mais "antigos" praticavam.

- Aumento da motivação dos colaboradores

Com a definição de responsabilidades, tarefas, definição de procedimentos a motivação dos colaboradores claramente aumenta.

- Facilidade na transferência de conhecimentos

Definir descrições de funções, definir acompanhamento inicial a novos colaboradores de forma a estes desempenharem a suas funções. Definir procedimentos de forma a que quando algum colaborador saia da empresa não leve o conhecimento.

- Definição de objetivos e indicadores da qualidade

Definir objetivos de forma a saber se está a melhorar ou a piorar.

- Implementação de uma cultura de melhoria contínua

Após monitorização dos objetivos definir ações de melhoria contínua.

Apesar de mais facilmente serem quantificáveis e medidas as motivações externas, as motivações internas devem ser devidamente implementadas para que os objetivos sejam alcançados.

4. Metodologia de Análise e Resultados

4.1. Metodologia de Análise

Os dados serão recolhidos a partir da empresa em que o estudo do impacto da implementação da ISO 9001 se centrou. Durante a implementação serão analisados os dados possíveis, fornecidos pela empresa e outros que tentaremos obter. Na figura a baixo demonstra-se um diagrama que representa como a pesquisa foi efetuada.

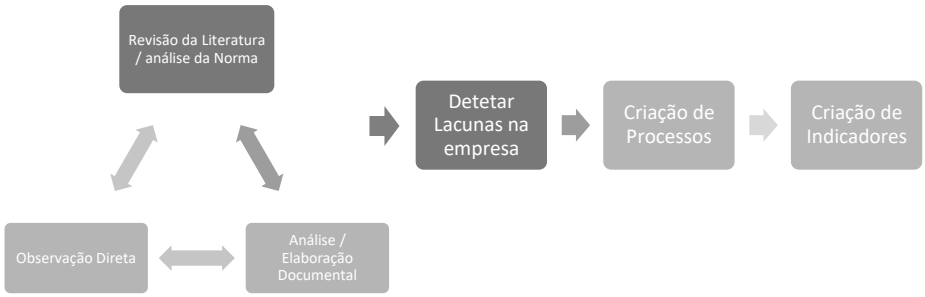


Figura 10 – Diagrama de pesquisa

Estes serão indicadores sobre os objetivos traçados e os custos de (não) qualidade da organização, os quais podem medir a eficácia que está ligada à qualidade e às características que os produtos devem apresentar:

- o custo, que representa o valor para a organização de produzir o produto;
- a satisfação do cliente, que representa a qualidade de recebimento dos produtos pelos clientes;
- a motivação, ou seja, a satisfação dos seus colaboradores na organização.

A metodologia de trabalho consiste em analisar as ações da empresa no âmbito da gestão da qualidade e os indicadores existentes que descrevem a empresa antes e após a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, de acordo com a Norma ISO 9001 posteriormente trabalhados com recurso a técnicas de estatística descritiva.

A identificação destes indicadores irá permitir definir referenciais para uma melhoria significativa dos processos e para monitorizar as melhorias e resultados dos mesmos. As informações retiradas dos indicadores servirão para apoiar a avaliação do desempenho da

organização e ajudar a empresa a decidir-se pelas melhores tomadas de decisão possíveis para os vários níveis que constituem a organização.

Este capítulo irá subdividir-se em quatro subcapítulos, que irão descrever todo o processo de implementação e respetiva certificação. No primeiro subcapítulo é feita uma descrição sobre a metodologia e os dados utilizados no processo. No segundo subcapítulo, irá ser descrita a situação da empresa antes de iniciar a implementação da norma, sendo efetuado um levantamento de necessidades inicial. De seguida, no terceiro subcapítulo, irão ser abordados os aspetos da implementação da norma bem como os contributos que trouxe à empresa.

Por fim, irão ser tratados aspetos sobre o verdadeiro impacto que a norma teve na empresa e irão ser discutidos todos os resultados obtidos a partir dos indicadores estudados.

4.2. A BeStitch antes da implementação da norma ISO 9001

A necessidade da implementação de um SGQ surgiu pelo facto de a BeStitch ambicionar cada vez mais a qualidade transmitida aos clientes de forma a puder crescer e ser conhecida pela sua qualidade.

Antes da implementação do SGQ a BeStitch tinha preocupações com a qualidade no que toca aos requisitos do cliente, pois preocupava-se em responder as necessidades do cliente mas no entanto não se preocupava em melhorar nem mesmo registar caso acontecessem reclamações.

Para iniciar o processo de implementação do SGQ, de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2015, foi efetuada uma auditoria diagnóstico por parte de uma auditora independente a qual deu uma ajuda para que todo este processo iniciasse a fim de perceber quais os requisitos da norma que a BeStitch não cumpria e quais as ações corretivas que deveriam ser implementadas. De acordo com os resultados da auditoria diagnóstico pôde constatar-se a ausência de alguns requisitos e outros que já cumpria, os quais estão descritos na lista de verificação (ver apêndice 1). Abaixo enumeram-se os requisitos mais relevantes que a BeStitch, em algum aspeto, já cumpria, querendo dizer que poderiam estar já de alguma forma a cumprir mas não de forma sistemática e por vezes sem evidências. Os requisitos são:

- Foco no cliente (requisito da norma – 5.1.2);
- Pessoas (requisito da norma – 7.1.2);
- Infraestrutura (requisito da norma – 7.1.3);
- Ambiente para a Operação dos seus processos (requisito da norma – 7.1.4);

- Competência (requisito da norma – 7.2);
- Determinação dos requisitos dos produtos e serviços (requisito da norma – 8.2.2);
- Análise dos requisitos para produtos e serviços (requisito da norma – 8.2.3);
- Propriedade pertencente dos clientes ou de fornecedores externos (requisito da norma – 8.5.3);
- Preservação (requisito da norma – 8.5.4);
- Atividades posterior a entrega (requisito da norma – 8.5.5);

Os requisitos mais relevantes que a Bestitch não estava ainda a cumprir eram:

- Definição do contexto da organização (requisito da norma – 4.1);
- Definição do âmbito do SGQ (requisito da norma – 4.3);
- Definição dos processos do SGQ (requisito da norma – 4.4);
- Definição da política da qualidade (requisito da norma – 5.2);
- Definição de funções, responsabilidades e autoridades (requisito da norma – 5.3);
- Avaliação de riscos e oportunidades da organização (requisito da norma – 6.1);
- Definição de objetivos da qualidade (requisito da norma – 6.2);
- Recursos (requisito da norma – 7.1.);
- Gestão e controlo da informação documentada (requisito da norma – 7.5);
- Gestão da operacionalização (requisito da norma – 8);
- Avaliação de desempenho (requisito da norma – 9).

Uma vez que a BeStitch até então não tinha adotado um sistema de gestão, uma grande parte dos requisitos da norma não estavam a ser cumpridos. Após a análise das não conformidades/observações da lista de verificação, verificou-se que muitas das não conformidades/observações estão inter-relacionadas, ou seja, o não cumprir um dos requisitos origina várias não conformidades/observações.

Como a BeStitch está numa fase de crescimento e mudanças organizacionais optou-se por implementar os requisitos mais relevantes, ou seja, os que poderiam pôr em causa o controlo e organização da empresa, visto que não existia informação documentada, deixando outros requisitos para serem implementados ao longo do tempo.

4.3. A BeStitch depois implementação do Sistema de Gestão da Qualidade segundo a norma ISO 9001

A decisão de adotar um SGQ deve ser considerada como uma decisão estratégica da organização que pode ter várias motivações envolvidas. Geralmente, a maior parte das empresas vêm-se obrigadas a certificarem-se por se sentirem pressionadas por parte dos seus clientes. No caso da BeStitch, esta apenas sentiu necessidade de se certificar por causa do seu rápido crescimento obtido num curto espaço de tempo, e para conseguir acompanhar as constantes mudanças do mercado. Assim, com o objetivo da implementação e posterior certificação da norma ISO 9001, foram efetuados alguns esforços de forma a adaptar o comportamento da organização aos requisitos da norma.

De forma a dar inicio ao processo de implementação, como já foi dito anteriormente, foi efetuada a auditoria diagnóstico onde se constatou que a empresa já cumpria alguns dos requisitos, no entanto, foi necessário modificar alguns comportamentos e implementar outros requisitos que a norma exige. Desta forma, o processo iniciou-se começando por criar toda a documentação necessária para que o projeto se desenvolvesse na empresa.

4.3.1. Definição do Contexto da Organização

A organização começou por compreender o seu contexto efetuando uma análise e avaliação do interior e exterior da mesma, ao nível estratégico, para determinar os fatores que influenciam, tanto positiva como negativamente.

O contexto ficou definido no registo beStitch.130 (ver apêndice 22) onde foram definidos os fatores internos e externos, bem como as partes interessadas que podem influenciar a estratégia da organização. De entre as partes interessadas mais relevantes temos as seguintes:

- Concorrência;
- Clientes;
- Colaboradores;
- Fornecedores;
- Entidades Reguladoras.

4.3.2. Definição do Âmbito do SGQ

A definição do âmbito do SGQ teve em consideração o contexto da organização, sendo que o âmbito é o seguinte:

"*Design*, desenvolvimento e fabrico de têxteis para o lar. Prestação de Serviços de Tinturaria e Acabamentos."

O SGQ foi implementado em todas as unidades da BeStitch, bem como a todos os seus produtos e serviços.

4.3.3. Definição dos processos do Sistema de Gestão da Qualidade

Aquando o desenvolvimento do SGQ, a norma estimula a abordagem por processos das atividades que constituem a organização, uma vez que esta abordagem dá a possibilidade de controlar todas as atividades e a interligação entre as mesmas dentro do sistema. A empresa tinha os processos definidos, no entanto estes não funcionavam de forma sistemática. Foi assim definida uma rede de processos inter-relacionados para que desta forma se conseguissem atingir os resultados pretendidos.

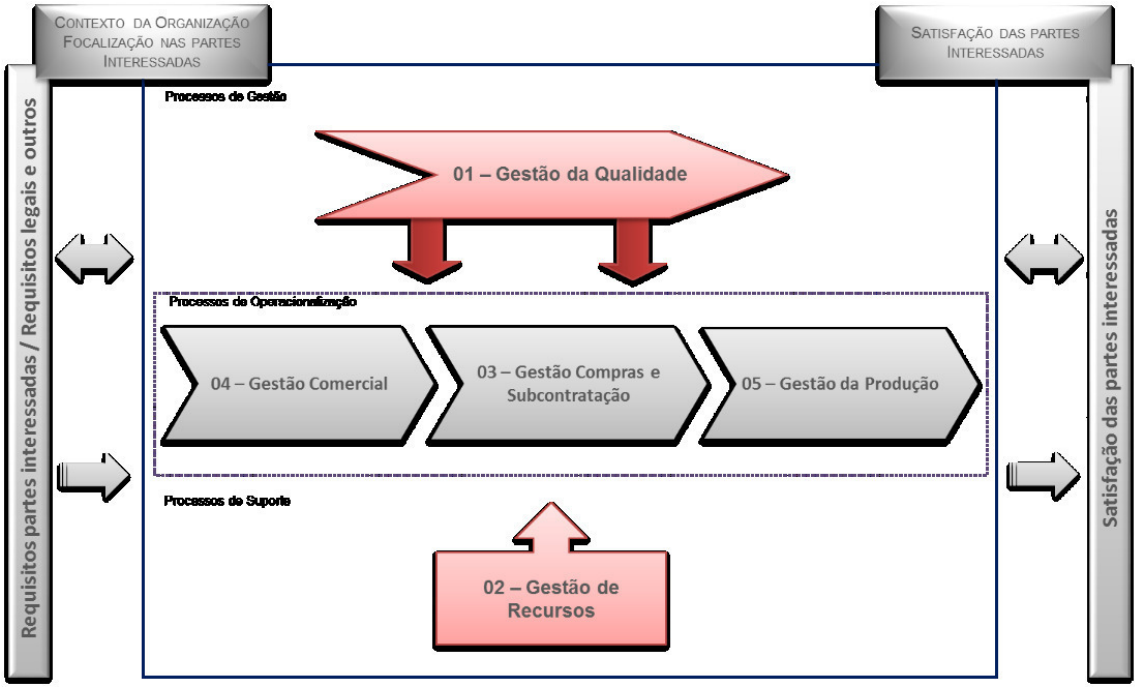


Figura 11 – Rede de Processos

Depois de estudados quais os processos que existiam na BeStitch efetuaram-se todos os procedimentos de apoio afetos a cada processo, que foram validados pela gestão de topo posteriormente. Os vários processos que a BeStitch possui foram divididos, constituindo 5 processos de Gestão.

Cada um destes 5 processos (ver apêndice 24) tem procedimentos (ver apêndice 23) associados, que descrevem toda a forma de processamento de cada um dos processos.

Gestão da Qualidade

(1) Informação Documentada – PQ.01.01

O objetivo deste procedimento é definir um sistema de controlo que assegure que todos os documentos e registos relevantes para o Sistema de Gestão da Qualidade da Be Stitch Industria Têxtil, Lda., se encontram em vigor, e do mesmo modo, garantir que todos os documentos obsoletos são retirados de modo a evitar a sua utilização inadvertida. Um documento torna-se obsoleto quando é necessário fazer alguma alteração a nível de texto ou de estrutura do documento. O documento antigo passa assim a obsoleto, e o novo documento muda o número da sua edição.

Define a metodologia para elaboração, aprovação, alteração, distribuição, arquivo e destruição dos documentos.

Define o método e as responsabilidades pela gestão dos registos, de forma a:

- Assegurar adequadas evidências da conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade com os requisitos de qualidade especificados;
- Assegurar um adequado controlo dos registos da qualidade.

(2) Produto Não Conforme e Ações Corretivas – PQ.01.02

O objetivo deste procedimento é definir uma metodologia a seguir quando é detetada uma Não Conformidade. Estabelece uma sistemática que permite desenvolver, implementar e verificar ações corretivas.

Esta metodologia tem vários tipos de atuações dependendo do local onde foi detetada a não conformidade. Quando uma não conformidade é detetada a pessoa que deteta preenche o registo de não conformidades beStitch.082 (ver apêndice 19), e entrega esse registo ao

departamento de controlo da qualidade. Após a devida análise de causas à não conformidade o departamento de controlo da qualidade implementa as ações em relação à mesma. Estas ações podem passar por derrogação, reprocessamento ou segunda escolha.

(3) Auditorias Internas – PQ.01.03

O objetivo deste procedimento é estabelecer o método de avaliação periódica do Sistema da Qualidade, de forma a verificar se as atividades relativas à qualidade e os resultados associados estão de acordo com os requisitos específicos e determinar a eficácia do sistema da qualidade. Foi definido que a avaliação será efetuada, no mínimo, uma vez por ano, no entanto, e uma vez que a BeStitch ainda se encontra em processo de implementação, só foi efetuada a avaliação diagnóstico, estando a aguardar o fim da implementação para efetuar nova auditoria interna e iniciar o processo de avaliação anual.

(4) CTW – PQ.01.04

O objetivo deste procedimento é estabelecer a metodologia para dar cumprimento ao RTM/CTW da Inditex, que se caracteriza por ser um manual que contem práticas de trabalho tais como a melhor gestão de *stocks* dos produtos químicos em que proíbe a utilização de denominados produtos químicos nas produções para a Inditex, e exige a utilização de outros.

(5) Reclamações e Devoluções – PQ.01.05

O objetivo deste procedimento é definir uma metodologia para tratamento das reclamações de clientes de forma a assegurar que todas as reclamações são tratadas.

As reclamações são rececionadas pelos comerciais que preenchem o registo de reclamação beStitch.011 (ver apêndice 20), e os enviam para o departamento de controlo da qualidade. O responsável deste departamento faz a análise da reclamação e define quais as ações a implementar. Após a implementação das ações por parte do departamento do controlo da qualidade, este informa o comercial para dar as devidas respostas ao cliente.

Gestão de Recursos

(1) Gestão de Infraestruturas – PQ.02.01

O objetivo deste procedimento é estabelecer as especificações das infraestruturas diretamente relacionadas com a atividade.

Gestão de Compras e Subcontratação

(1) Avaliação de Fornecedores – PQ.03.01

O objetivo deste procedimento é definir o método e critérios para seleção, avaliação e classificação de fornecedores. Este método será explicado mais à frente no capítulo dos resultados onde será explicado como foram avaliados os fornecedores da BeStitch.

(2) Compras, Subcontratação e Inspeção à Receção – PQ.03.02

O objetivo deste procedimento é definir metodologia de compra / subcontratação, bem como estabelecer a forma de inspecionar as matérias-primas à receção por forma a assegurar que as mesmas se encontram conformes. O processo de compras inicia com a deteção de uma necessidade de compra. Após esta deteção, o departamento de compras analisa o pedido, caso seja necessário é solicitada a autorização à gerência, se não faz o pedido diretamente ao fornecedor.

Aquando a receção do pedido é efetuada uma inspeção à receção de forma a verificar, no mínimo, as quantidades, os prazos de entrega e o aspeto visual.

Gestão Comercial

(1) Gestão da Comunicação e Avaliação de Satisfação dos Clientes – PQ.04.01

O objetivo deste procedimento é estabelecer os processos de comunicação eficazes e apropriados internamente e formas eficazes de comunicação como os clientes e outras entidades envolventes e definir o tratamento a efetuar ao "Inquérito de Satisfação de Clientes" (ver

apêndice 21). Este tratamento efetuado aos inquéritos estará descrito à frente no capítulo de resultados onde será explicada como foi efetuada a avaliação da satisfação dos vários clientes da BeStitch.

Gestão de Produção

(1) Tecelagem – PQ.05.01

O objetivo deste procedimento é definir a metodologia para o processo de Tecelagem da Be Stitch.

(2) Receção e Armazenamento de Produtos Químicos – PQ.05.02

O objetivo deste procedimento é definir metodologia de receção, armazenamento e controlo de stock, de forma a garantir a preservação do produto químico e o melhor prazo de validade (aplicação do sistema FIFO e FEFO).

(3) Armazenamento e Cargas – PQ.05.03

O objetivo deste procedimento é definir a metodologia de verificação, armazenamento e conservação das telas entregues pelo cliente.

(4) Preparação e Tinturaria – PQ.05.04

O objetivo deste procedimento é definir quais as metodologias que envolve o setor da preparação e tinturaria da Bestitch.

(5) Acabamentos – PQ.05.05

O objetivo deste procedimento é definir a metodologia para o processo que envolve o setor dos acabamentos da BeStitch.

(6) Revista e Expedição – PQ.05.06

O objetivo deste procedimento é definir a metodologia dos setores da Revista e Expedição da unidade de Tinturaria e Acabamentos da BeStitch.

(7) Confeção – PQ.05.07

O objetivo deste procedimento é definir a metodologia de corte, costura e embalagem da BeStitch.

4.3.4. Definição da Política da Qualidade

Foi definida e aprovada pela gerência a política da Qualidade (ver apêndice 2). Esta política está disponibilizada para todas as partes interessadas (placares das várias unidades da empresa, site da organização, redes sociais da empresa, …) e foi comunicada a todos os colaboradores da BeStitch.

De uma forma genérica, os princípios da política da qualidade da BeStitch são:

- ➔ Satisfação do cliente;
- ➔ Exigências de mercado;
- ➔ Melhoria continua;
- ➔ Motivação dos colaboradores;
- ➔ Cumprimento de requisitos legais;
- ➔ Boa carteira de fornecedores.

4.3.5. Definição de funções, responsabilidades e autoridades

As funções, responsabilidades e autoridades estão definidas nas descrições de funções de cada colaborador (ver apêndice 3). Os processos e os procedimentos associados, referem as responsabilidades de cada interveniente no processo. A gestão de topo é responsável pela manutenção, avaliação de desempenho, implementação de alterações e melhoria contínua do SGQ.

4.3.6. Avaliação de riscos e oportunidades da organização

Considerando os fatores internos e externos identificados no contexto da organização, a BeStitch determinou e implementou uma matriz de monitorização de riscos – beStitch.132 (ver apêndice 4) e oportunidades onde definiu um conjunto de ações com o objetivo de mitigar esses riscos e assegurar que o SGQ seja alcançado com os resultados pretendidos.

De todos os riscos e oportunidades identificados, apresentam-se de seguida alguns dos mesmos.

Riscos:

- ➔ Aumento da concorrência;
- ➔ Instabilidade dos mercados financeiros;
- ➔ Falta de mão-de-obra para a indústria têxtil.

Oportunidades:

- ➔ Possibilidade de expansão para mercados emergentes;
- ➔ Disponibilização de incentivos no âmbito do Portugal 2020.

4.3.7. Definição de objetivos da Qualidade

Os objetivos da qualidade foram determinados pela gestão de topo em conjunto com os responsáveis dos processos e devidamente comunicados a todos os colaboradores da BeStitch.

Para o planeamento dos objetivos da qualidade, foram considerados quais os recursos necessários, as responsabilidades, o prazo para a implementação e a forma de avaliação desses objetivos. A monitorização dos objetivos, assim como a tabela dos mesmos, está descrita no ponto 4.3.11. desta tese, onde descreve a avaliação do desempenho da empresa.

Após a monitorização e medição dos mesmos os resultados foram de igual forma comunicados.

4.3.8. Recursos

De forma a assegurar a constante disponibilidade e garantir o desenvolvimento, manutenção e melhoria contínua do SGQ, foram determinados para a realização das operações

os colaboradores, as infraestruturas, e o ambiente de trabalho. Na determinação dos recursos foram considerados os fatores internos e externos, tal como mencionado no subcapítulo 4.3.1. – Contexto da Organização – que poderiam afetar a capacidade da Bestitch no cumprimento dos requisitos dos clientes e das partes interessadas.

Para a eficácia da implementação do SGQ foi necessário efetuar uma sensibilização à gestão e aos colaboradores. Uma vez que a implementação do SGQ levaria a algumas alterações na empresa, ou seja, algumas formas de trabalho já existentes poderiam ter de ser alteradas e existiriam mais gastos com calibrações de equipamentos e formações a colaboradores. Foi necessário a aceitação e colaboração por parte de todos os colaboradores da empresa e da gestão, pois o contrário tornaria o processo de implementação mais difícil. Foram determinadas as competências, formação (académica e especifica), e a experiência profissional de cada função necessária para a execução das tarefas. De forma a complementar a formação para a execução de algumas tarefas, foram definidas formações que estão descritas no plano anual de formação – beStitch.052 (ver apêndice 5).

Para o acolhimento de novos colaboradores e a sua integração na BeStitch foi criado e implementado um manual de acolhimento que contém informações relativas à empresa bem como algumas obrigações dos colaboradores para com a empresa. Aquando a integração do novo colaborador na BeStitch é efetuado o acolhimento onde é comunicada a política da qualidade, é entregue o manual de acolhimento, é efetuada a recolha de todos os documentos necessários para a inscrição do colaborador na empresa e é dada, pelo superior hierárquico, uma formação sobre a função que o colaborador irá desempenhar na empresa. Todo este processo é depois inserido no registo de acolhimento – beStitch.108 (ver apêndice 6).

Foi definido um procedimento para as infraestruturas, que está apresentado no ponto 4.3.3., para que estas sejam avaliadas de forma a garantir a conformidade do produto. A manutenção é efetuada internamente, existindo para isso um departamento de manutenção tanto para infraestruturas como para os equipamentos. Estes equipamentos estão divididos em máquinas de produção e recursos de monitorização e medição.

No caso das máquinas de produção foi criado um mapa de manutenção individual – beStitch.032, e fichas técnicas – beStitch.030 para cada uma das máquinas e respetivos registos de manutenção, Ficha de Manutenção Individual - beStitch.031 e Registo de Intervenções – beStitch.033 (ver apêndice 7, 8, 9 e 10).

No caso dos Recursos de Monitorização e Medição (RMM), para que seja garantido o cumprimento das especificações dos produtos, foi efetuado um levantamento dos RMM e definido um plano de calibrações/verificações. Foi necessária a criação de fichas individuais

para cada um dos equipamentos onde constam os dados de aquisição e localização, as suas características metrológicas, periodicidade e registo de calibrações/verificações (ver apêndice 11). Foi também efetuada uma lista de RMM's, estando dividida por unidades para assim ser mais fácil de encontrar a localização de cada RMM (ver apêndice 12).

Na unidade de Tinturaria e Acabamentos localizam-se a maior parte dos recursos de monitorização e medição, visto ser nesta unidade onde se realizam todos os ensaios relativos aos tecidos. Os ensaios realizados dão informação sobre os parâmetros dos tecidos, tais como a solidez à cor, solidez à água, solidez à lavagem, solidez à fricção e pH, entre outros, para que se possam verificar se tais parâmetros estão dentro dos requisitos do cliente.

Os RMM podem ter verificação metrológica ou calibração, dependendo do tipo de RMM. Um RMM só pode ser calibrado ou verificado se estiver a trabalhar nas perfeitas condições.

Na BeStitch foi definido que após verificação/calibração, para além da etiqueta colocada pela entidade, é colocada uma etiqueta no RMM tal como a apresentada na figura 11, onde indica o nº do RMM, se este está sujeito ou não a calibração/verificação, a data da calibração/verificação bem como a data da próxima calibração/verificação. Estas etiquetas servem para que quem vá utilizar o RMM esteja informado do estado do RMM, prevenindo que as datas de calibração/verificação sejam ultrapassadas.



Figura 12 – Etiqueta de Funcionamento de RMM

4.3.9. Gestão de controlo de informação documentada

Tal como referido no ponto 4.3.3. desta tese, e para cumprimento de requisitos da norma ISO 9001:2015 foi definido o procedimento PQ.01.01 – Informação documentada, onde são definidas as regras para criação, atualização e aprovação de documentos no âmbito do SGQ. Neste procedimento estão consideradas as seguintes exigências:

- Regras para a elaboração e aprovação de documentos;
- Regras para a edição e codificação de documentos;
- Regras para distribuição, conservação e arquivo de documentos;
- Regras para a alteração a documentos;

- Regras para a recolha de obsoletos;
- Regras para controlo da documentação recebida do exterior;
- Regras para atualização da legislação/normas.

Toda a informação documentada da BeStitch é sujeita a *backups* regulares efetuados para o servidor, de forma a assegurar a sua integridade e a minimizar riscos originados pela potencial perda de informação.

4.3.10. Gestão de operacionalização

De forma a cumprir os requisitos necessários para a satisfação dos clientes e das partes interessadas, a BeStitch planeou e implementou um conjunto de processos (ver ponto 4.3.3).

Para assegurar a satisfação dos clientes existe uma comunicação permanente e constante com os mesmos, através do acompanhamento pelo departamento comercial. Para conseguir fornecer produtos e serviços solicitados pelos clientes e de acordo com as suas especificações, a BeStitch planeia as suas encomendas através da disponibilização de toda a informação com as características do produto ou serviço através da nota de encomenda interna – beStitch.115 (ver apêndice 17) tratando-se de produtos finais, ou através de uma Ordem de Serviço, no que toca ao fornecimento de serviços, que é gerada através de um programa existente na unidade de tinturaria e acabamentos (ver apêndice 18).

Foram definidos critérios para aceitação dos produtos bem como os responsáveis a efetuarem o controlo em planos de monitorização e planos de inspeção à receção (ver apêndice 13 e 14), critérios estes efetuados para cada setor produtivo da BeStitch. Estes planos definem um conjunto de controlos que visam assegurar que as operações cumprem os requisitos estabelecidos pelo cliente e pela BeStitch, ficando assim definidos os seguintes planos:

- ✓ Plano de inspeção à receção da Tecelagem – PI.01;
- ✓ Plano de inspeção à receção da Tinturaria e Acabamentos – PI.03;
- ✓ Plano de inspeção à receção de Acessórios – PI.04;
- ✓ Plano de inspeção à receção do Corte – PI.05;
- ✓ Plano de Monitorização da Tecelagem – PM.01.01;
- ✓ Plano de Monitorização para revista da Tecelagem – PM.01.02;
- ✓ Plano de Monitorização para cargas da Tinturaria e Acabamentos – PM.02.01;
- ✓ Plano de Monitorização para preparação da Tinturaria e acabamentos – PM.02.02;

- ✓ Plano de Monitorização para tinturaria da Tinturaria e Acabamentos – PM.02.03;
- ✓ Plano de Monitorização para acabamentos da Tinturaria e Acabamentos – PM.02.04;
- ✓ Plano de Monitorização para revista da Tinturaria e Acabamentos – PM.02.05;
- ✓ Plano de Monitorização para laboratório da Tinturaria e Acabamentos – PM.02.06;
- ✓ Plano de Monitorização do Corte – PM.03.01;
- ✓ Plano de Monitorização para Costura – PM.03.02;
- ✓ Plano de Monitorização para Dobra e Embalagem – PM.03.03;
- ✓ Plano de Monitorização para Expedição – PM.03.04.

Para evidenciar os controlos efetuados de acordo com os planos, foram criados registos de controlo, tais como registo de inspeção à receção – beStitch.117 (ver apêndice 15), Testes Químicos – beStitch.041 (ver apêndice 16).

Estes planos de monitorização foram criados para satisfação de requisitos definidos através de cadernos de encargos enviados pelo cliente, ou caso o cliente não tenha especificações, através de requisitos pré-estabelecidos pela BeStitch. Nestes planos de monitorização constam as questões relativas a revistas intermédias no que respeita ao aspeto do produto como buracos, vincos, sujidades, manchas, entre outros. Estes pontos de revistas intermédias podem ainda dividir-se pelas várias fases de produção que controlam.

Caso existam não conformidades em alguma fase do processo, são efetuados registo de não conformidade (ver apêndice 19), e são encaminhados para o departamento de controlo da qualidade do produto para análise, apuramento de causas e definição de ações.

Os produtos e serviços são libertados para o cliente quando todos os requisitos do cliente estão cumpridos, sendo dadas as autorizações necessárias para a libertação do produto.

No caso de existirem não conformidades não detetadas durantes as revistas intermédias ou revista final, e o produto ser libertado para o cliente com não conformidades, podendo existir reclamações por parte do cliente. Nesse caso, estas mesmas reclamações são tratadas através do registo de reclamações – beStitch.011 (ver apêndice 20), o qual é inicialmente preenchido pelo comercial, e posteriormente encaminhado para o departamento de controlo da qualidade do produto, onde lhe será dado o devido tratamento para dar respostas ao cliente.

4.3.11. Avaliação de Desempenho

De forma a avaliar a eficácia do desempenho da organização, foram definidos objetivos pela gestão de topo que, com base nos dados apurados, conseguiu traçar indicadores para as metas de 2017. A partir daqui todos os anos serão traçados novos indicadores que serão comparados com os anos anteriores.

A tabela 4 apresenta os objetivos traçados pela gerência em conjunto com todos os Departamentos envolvidos para o ano de 2017.

Nº Obj.	Processo	Objetivo	Valor alcançado 2016	Meta 2017	Indicador	Método de Cálculo	Resp.
1	Gestão da Qualidade	*Aumentar Índice de Satisfação de Clientes de Serviços*	*91,5%*	≥ 92%	Satisfação de Clientes e Fidelização de Clientes	Média dos Inquéritos de Satisfação dos Clientes	DQ
2		*Monitorizar Índice de Satisfação Clientes de Produtos*	---	≥ 80%	Satisfação de Clientes e Fidelização de Clientes	Média dos Inquéritos de Satisfação dos Clientes	
3	Gestão de Recursos	*Definição e cumprimento do plano de formação*	---	≥ 90%	Plano de Formação	$\frac{Nº\ de\ ações\ realizadas}{Nº\ de\ ações\ previstas}\ X100$	DRH/DQ
4		*Salário base acima do Salário Mínimo Nacional (SMN)*	---	100%	Folha de férias	$\frac{Nº\ de\ Colaboradores\ \ acima\ SMN}{Nº\ total\ de\ colaboradores}\ X100$	Ger
5	Gestão de Compras e Subcontratação	*Aumentar o Índice de Qualificação de Fornecedores*	---	≥ 95%	Índice Qualificação de Fornecedores	Média IQF fornecedores	DCp/DQ
6		*Aumentar o Índice de Qualificação de Subcontratados*	---	≥ 85%	Índice Qualificação de Subcontratados	Média IQF subcontratados	DCp/DQ
7	Gestão Comercial	*Aumentar Volume de Faturação*	---	≥ 20% (face à faturação de 2016)	Volume de faturação	$\frac{Ano\ n\ -Ano\ n-1}{Ano\ n}\ X100$	DAF
8		*Aumentar o número de mercados onde atua*	*11 Mercados*	≥ 20% (face a 2016)	Mercados	$\frac{NºMercados2017\ -\ NºMercados\ 2016}{NºMercados\ 2017}\ X100$	DC
9		*Aumentar clientes fidelizados*	*59%*	≥ 60%	Fidelização de clientes	$\frac{NºClientes\ 2016\ que\ compraram\ em2017}{NºClientes2017}\ X100$	DC
10	Gestão de Produção	*Monitorizar o Índice de Reclamações*	---	A monitorizar	Índice de Reclamações	Nº de Reclamações	DP/DQ
11		*Reduzir o Índice de devolução de Tela Tingida e/ou Acabada*	*1.60%*	≤ 1,6%	Índice de tela devolvida	$\frac{Metros\ de\ Tela\ devolvida}{Metros\ de\ Tela\ produzida}\ X100$	DP/DQ
12		*Reduzir o Índice de reprocessamento de Tela Tingida e/ou Acabada*	*4.25%*	≤ 4,25%	Índice de reprocessamento de tela tingida e/ou acabada	$\frac{Metros\ de\ Tela\ reprocessada}{Metros\ de\ Tela\ produzida}\ X100$	DP/DQ
13		*Aumentar produtividade na Tecelagem*	*371,632 m*	O dobro face a 2016	Produtividade tecelagem	$\frac{Ano\ n\ -Ano\ n-1}{Ano\ n}\ X100$	DP
14		*Cumprimento de prazos de entrega*	---	A monitorizar	Prazos de entrega	$\frac{Nº\ vendas\ dentro\ do\ prazo}{Nº\ de\ vendas}\ X100$	Planeamento Produção

Tabela 4 - Tabela de Planeamento de Objetivos

De forma a averiguar a evolução dos indicadores, foi efetuada, uma recolha dos dados relativos a 2016, para que se possa observar a eficácia da implementação do SGQ.

Dado que a empresa, até à implementação do SGQ, não fazia monitorização de reclamações nem de prazos de entrega, não foi possível determinar qual o índice destes objetivos para 2016, não sendo por isso definida a meta a alcançar em 2017, ou seja, estes objetivos foram alvo de monitorização para que em 2018 sejam definidas metas para os mesmos.

➔ Objetivo número 1 e 2 - Aumentar o Índice de Satisfação Clientes de Serviços e Produtos Finais

Para conseguir avaliar a satisfação dos clientes o departamento da qualidade juntamente com a gerência e o departamento comercial, preparou um inquérito (ver apêndice 21), que foi posteriormente enviado a cada um dos clientes. Aquando o recebimento das respostas foram analisados e avaliados.

No caso de clientes de produto final, e talvez devido ao facto destes serem clientes internacionais, nenhum inquérito foi rececionado pela BeStitch. Desta forma, não foi possível avaliar este objetivo pelo método inicialmente previsto. Assim, avaliou-se a satisfação pelo índice de fidelização de clientes.

➔ Objetivo número 3 – Definição e cumprimento do plano de formação

Foi efetuado uma reunião com todos os responsáveis de cada setor da BeStitch de forma a ser efetuado o levantamento de necessidades de formação. Após esta reunião, o departamento da qualidade concorreu a projetos financiados de forma a conseguir obter financiamento para estas formações e outras formações obrigatórias por lei tais como Higiene e Segurança no Trabalho, primeiros socorros, entre outras. Devido a serem formações financiadas, estas formações serão dadas entre 2017 e 2018.

➔ Objetivo número 4 - Salário base acima do Salário Mínimo Nacional

A gerência da BeStitch tem como objetivo que todos os seus colaboradores recebam acima do salário mínimo nacional.

➔ Objetivo número 5/6 - Aumentar o Índice de Qualificação de Fornecedores/Subcontratados

Relativamente ao índice de qualificação de fornecedores e subcontratados, foi efetuada a avaliação dos mesmos relativamente a prazos de entrega e à qualidade do produto entregue. Foram implementados procedimentos da qualidade, PQ.03.01 e PQ.03.02, onde estão definidos critérios para a avaliação dos fornecedores/subcontratados e quais as medidas a tomar em caso de existir um fornecedor/subcontratado de baixa qualificação.

➔ Objetivo número 7 - Aumentar Volume de Faturação

A faturação é um dos indicadores mais importantes para uma empresa. Para a BeStitch a meta para 2017 foi definida tendo em conta valores de faturação de anos anteriores.

➔ Objetivo número 8 - Aumentar mercados onde atua

A BeStitch tem 4 comerciais, cada um deles com mercados diferentes. O objetivo deste indicador foi estudar em quantos novos mercados cada um dos comerciais conseguiria entrar.

➔ Objetivo número 9 - Aumentar clientes fidelizados

Por clientes fidelizados, entenda-se clientes que são assíduos nas encomendas feitas à BeStitch, ou seja, durante um ano fazem, no mínimo, um certo número de encomendas. O objetivo deste indicador foi mostrar a percentagem de clientes fidelizados sobre o número total de clientes que a BeStitch possui.

➔ Objetivo número 10 - Monitorizar o Índice de Reclamações

Tendo a BeStitch como objetivo, a monitorização e possível diminuição do índice de reclamações, foi necessária a sensibilização dos comerciais para que registassem todas as

reclamações dos seus clientes. Só assim poderão ser monitorizadas e analisadas as causas das reclamações para que num futuro próximo seja possível definir metas a atingir para a diminuição das mesmas.

➔ Objetivo número 11 – Reduzir o Índice de devolução de Tela Tingida e/ou Acabada

Este objetivo foi definido especificamente para a unidade de tinturaria e acabamentos, uma vez que também presta serviços a terceiros. Neste caso foi feita a monitorização do índice de devoluções, e comparada com os dados alcançados em anos anteriores.

➔ Objetivo número 12 – Reduzir o Índice de reprocessamento de Tela Tingida e/ou Acabada

Este objetivo depende dos resultados obtidos no objetivo anterior, isto é, se não existirem devoluções de tela tingida e/ou acabada ou não conformidades detetadas internamente, não será necessário existir reprocessamento de telas, o que fará com que o valor dos custos diminua. Tal como o objetivo anterior, este é apenas referente à unidade de tinturaria e acabamentos.

➔ Objetivo número 13 - Aumentar produtividade na Tecelagem

A empresa tem como objetivo para 2017 aumentar para o dobro a sua capacidade produtiva na tecelagem. Para o alcance deste objetivo a BeStitch mudou as instalações da tecelagem para um edifício de maior dimensão para o contínuo investimento em maquinaria.

➔ Objetivo número 14 - Cumprimento de prazos de entrega

O cumprimento dos prazos de entrega é um objetivo nunca estudado anteriormente pela BeStitch. Este objetivo é de extrema importância para qualquer entidade. Então foi analisado o mapa de planeamento da BeStitch e acordada a colocação da data prevista de entrega e da data de envio, sendo assim possível verificar qual o desvio entre as mesmas a fim de avaliar o cumprimento dos prazos de entrega.

A maior parte dos indicadores definidos pela gerência são relativos à gestão produtiva da BeStitch, sendo todos eles importantes para o bom funcionamento da empresa. Depois de

decididas quais as metas que a Bestitch deverá atingir, o próximo passo será a monitorização das mesmas ao longo do ano.

4.4. Impacto da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade segundo a norma ISO 9001 e Resultados

Com o objetivo de melhorar o desempenho da organização, ao longo de todo o processo, todos os passos e procedimentos implementados atrás descritos, foram monitorizados para se conseguir medir o impacto que a implementação do SGQ teve na empresa e assim verificar se seria possível melhorar em algum aspeto.

O estudo foi iniciado pela avaliação de satisfação dos clientes. Tendo sido elaborado um questionário e enviado para os clientes da BeStitch e posteriormente foi efetuada a análise das respostas obtidas. Relativamente aos clientes dos serviços a percentagem de resposta foi significativa e foi fácil conseguir obter respostas através desta análise. Já nos clientes finais o cenário foi completamente diferente pois a BeStitch não obteve resposta de nenhum cliente. No entanto, após a análise do objetivo 9 – Aumentar clientes fidelizados – pôde-se concluir que os clientes estão satisfeitos.

Se um cliente é fidelizado, a BeStitch entende que este é um cliente satisfeito.

Partindo para a avaliação, começou-se por avaliar a satisfação dos clientes de serviços, seguindo depois para a avaliação dos clientes finais.

Avaliação de Satisfação de clientes de Serviços

Para dar mais ênfase ao estudo, optou por se avaliar as respostas de oito clientes, que representam cerca de 80% da faturação total da Tinturaria e Acabamentos da BeStitch.

Para calcular o índice de satisfação de clientes foi definido o procedimento PQ.04.01 – Gestão da comunicação e avaliação da satisfação de clientes, sendo o método de cálculo do índice efetuado da seguinte forma:

1. Em cada inquérito, é quantificado o número de respostas para cada nível de satisfação;
2. Classificação para cada nível de resposta:

   Muito Satisfeito – 4

   Satisfeito – 3

Pouco Satisfeito – 2

Insatisfeito – 1

3. Obter a pontuação para cada inquérito utilizando a média das respostas obtidas.
4. Efetuar estes passos para todos os inquéritos.
5. Determinar o índice de satisfação por pergunta utilizando a média das respostas por cada pergunta.
6. Efetuar estes passos para todas as perguntas.

Abaixo, estão representados nos gráficos 1 e 2 a avaliação de satisfação para esses oito clientes para os anos de 2016 e 2017.

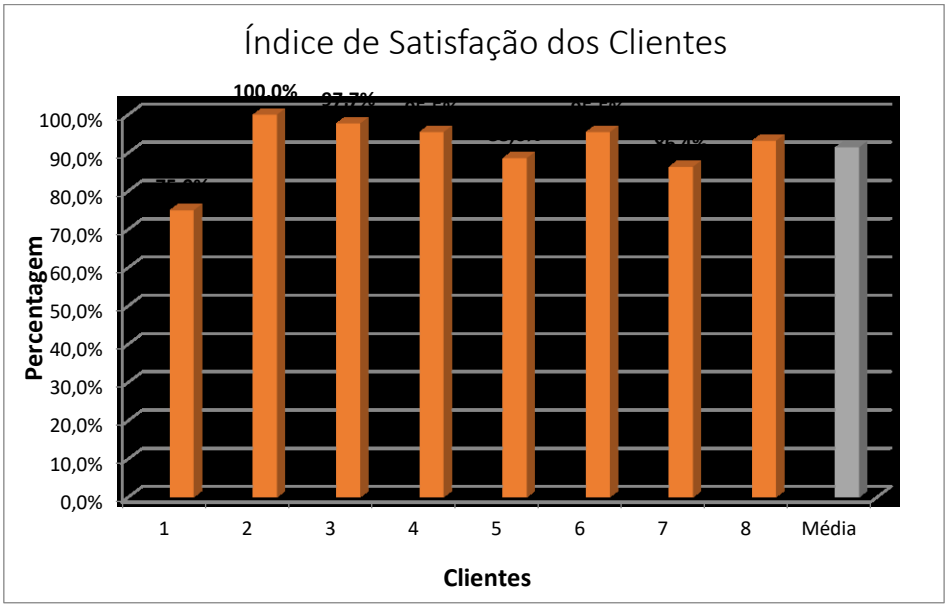


Gráfico 1 – Análise da Satisfação por Cliente de Serviços 2016

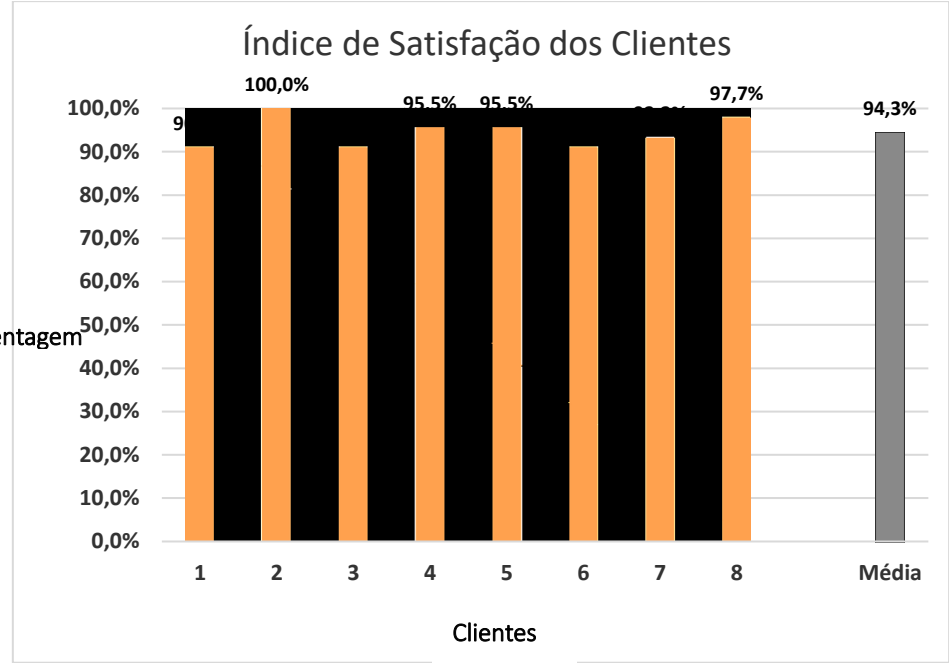


Gráfico 2 – Análise da Satisfação por Cliente de Serviços 2017

Da análise dos gráficos pode verificar-se que os principais clientes da tinturaria e acabamentos encontram-se satisfeitos. Verifica-se também um ligeiro aumento da satisfação, comparativamente com 2016, tendo assim sido alcançada a meta definida para 2017.

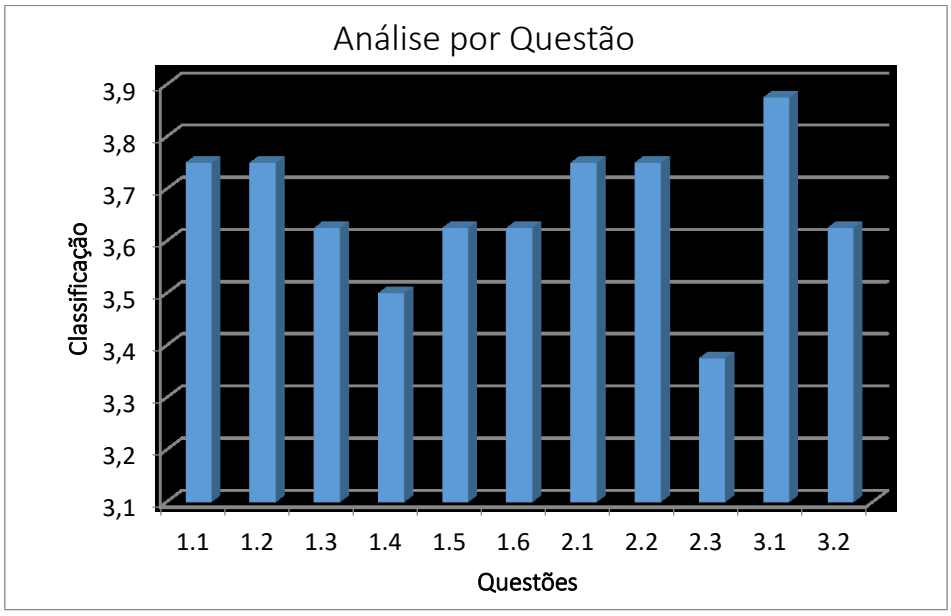


Gráfico 3 – Análise por Questão 2016

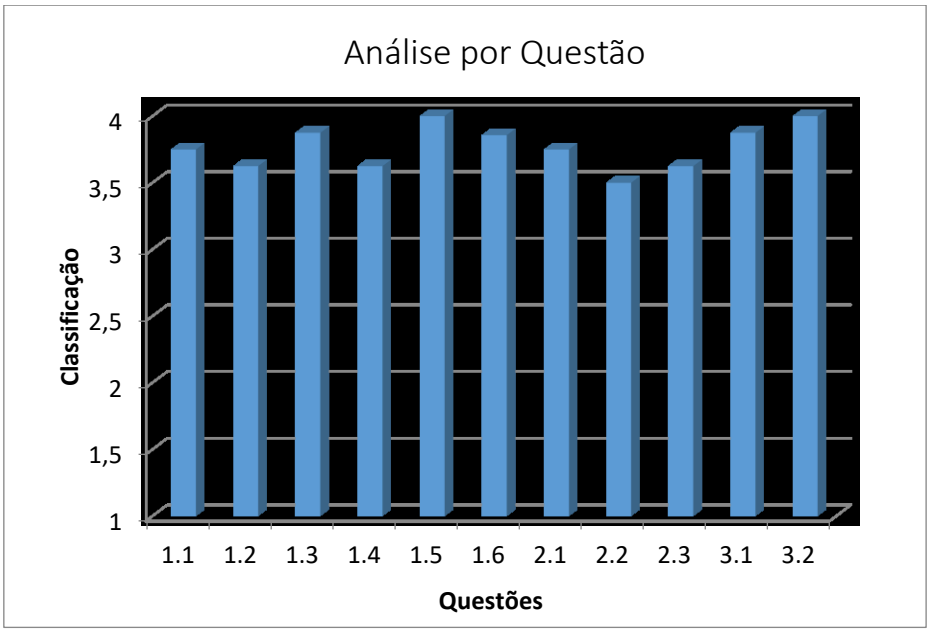


Gráfico 4 – Análise por Questão 2017

Analisando as questões do inquérito de Satisfação de clientes, pode verificar-se que a questão menos pontuada em 2016 era a questão 2.3 "Em caso de atraso os clientes são avisados?". Comparando com 2017 pode verificar-se que nesta questão houve um aumento de pontuação, no entanto, verifica-se também que houve uma pequena descida na questão 2.2 "Em termos de entregas os prazos são cumpridos". Estas duas questões serão sempre os pontos críticos da empresa, contudo, de forma a colmatar a questão menos pontuada de 2016 o departamento do planeamento foi sensibilizado para que comunicasse ao cliente quando existissem atrasos nas suas encomendas. Quanto à questão menos pontuada em 2017, ou seja, o cumprimento dos prazos de entrega, a BeStitch, após análise com o departamento do planeamento verificou que repetidamente o que leva a satisfação no incumprimento dos prazos de entrega é a urgência do cliente, que por conta de fatores externos à BeStitch solicitam prazos de entregam incomportáveis (por exemplo um prazo de 3 dias).

No entanto, a empresa tem consciência que, para além destas situações existem alturas em que os prazos de entrega não são cumpridos, pois como foi já várias vezes referido a BeStitch teve um elevado aumento de produção de produto final, o que se reflete nesta unidade.

Para minimizar esta questão foi acordado com o planeamento/comercial para negociar com os cliente prazos de entrega mais alargados e assim continuar a avisar sempre que estes não puderem ser cumpridos.

Avaliação de Satisfação de clientes de Produtos

Tal como referido no subcapítulo 4.3.11, este objetivo não foi possível avaliar pelo método previsto, uma vez que não foi rececionado qualquer questionário dos clientes. Por esse motivo, e tal como referido, a avaliação foi efetuada através da análise do índice de clientes fidelizados. Desta forma, podemos analisar que os clientes fidelizados em 2016 mantiveram-se em 2017. No entanto, o índice de fidelização baixou, devendo-se ao facto de terem entrado vários novos clientes em 2017, clientes que a empresa ainda não considera fidelizados. Esta situação será melhor explicada através da análise do índice de fidelização de clientes.

Cumprimento do Plano de Formação

O plano de formação, que anteriormente não existia na BeStitch, foi planeado de acordo com o apêndice 5.

Através deste plano pode verificar-se que as formações previstas para 2017 foram realizadas. Assim pode concluir-se que o objetivo foi alcançado.

Para que este objetivo fosse alcançado a BeStitch concorreu a um projeto financiado no âmbito Portugal2020, o qual contemplava para além de outros itens, formação aos colaboradores. Das formações aprovadas, foram dadas em 2017 as formações de primeiros socorros e condução de empilhadores, ficando outras formações para o ano de 2018. A formação de manuseamento de produtos químicos foi dada pela empresa de Higiene & Segurança. Já as sensibilizações na área de produções GOTS e do Sistema de gestão da Qualidade foram dadas internamente pelo departamento da qualidade.

Salário Base acima do Salário Mínimo Nacional

O salário base acima do salário mínimo nacional foi uma decisão tomada pela gerência, e uma vez que a BeStitch se associou à Anit-Lar (Associação Nacional das Indústrias de Têxteis-Lar), onde o salário mínimo é mais alto que o salário mínimo nacional, impulsionou o alcance deste objetivo.

Índice de Qualificação de Fornecedores/Subcontratados

Uma vez que existem vários tipos de compras na BeStitch, e efetuadas por diferentes pessoas/unidades, os fornecedores foram divididos em três categorias:

- Fornecedores de Acessórios;
- Fornecedores de Produtos Químicos, Embalagens e Tubos;
- Fornecedores de Matérias-Primas (fio e tela em cru);

Para que a avaliação destes fornecedores fosse efetuada foi criado o registo de inspeção à receção - beStitch.117 (ver apêndice 15) – a ser efetuado em cada entrada na BeStitch, de acordo com os planos de inspeção à receção correspondentes (ver apêndice 14).

Neste objetivo não foi possível efetuar comparação com o ano de 2016, uma vez que nunca foi efetuada avaliação de fornecedores, contudo, a meta definida para 2017 (95%), foi alcançada.

Para calcular o índice de qualificação de fornecedores foi definido o procedimento PQ.03.01 – Avaliação de fornecedores e subcontratados, sendo o método de cálculo do índice efetuado da seguinte forma:

CRITÉRIOS	PONDERAÇÃO	PONTUAÇÃO
Qualidade (Q)	60%	$100 - \left(\frac{NãoConform idades}{nº\ Fornecimen tos} \right) \times 100$
Prazo de Entrega (PE)	40%	Mais de 2 dias após data prevista sem aviso é considerado um atraso. $100 - \left(\frac{nº\ Atrasos}{nº\ Fornecimen tos} \right) \times 100$

Tabela 5 – Método de avaliação de fornecedores e subcontratados

Pfinal= $Qualidade \times 0{,}6 + PE \times 0{,}4$

Os fornecedores são classificados da seguinte forma:

CLASSE	PONTUAÇÃO TOTAL	CARACTERIZAÇÃO DO FORNECEDOR
A	De 85 a 100	Qualificado sem limitações.
B	De 50 a 84	Qualificado.
C	De 0 a 49	Não Qualificado, deve ser excluído.

Tabela 6 – Classificação de fornecedores e subcontratados

Relativamente aos subcontratados também não foi possível comparar com 2016 pois estes nunca foram avaliados de uma forma quantitativa. Para esta avaliação foi tido em conta as inspeções que a controladora da qualidade faz, e o método de cálculo é o mesmo definido na tabela 5.

Pela avaliação efetuada aos subcontratados verificou-se que a meta definida para 2017 (85%), foi alcançada.

Volume de Faturação

No início de 2017 a gerência definiu como meta um aumento de 20% na faturação relativamente a 2016. Esta meta foi definida tendo em consideração a fusão das empresas.

Após a análise dos volumes de faturação de 2016 e 2017 verificou-se que houve um aumento de 17% o que significa que a meta não foi alcançada, tendo antes ficado muito próxima. Tendo em conta a atual conjuntura dos mercados pode considerar-se que a empresa está a crescer de forma consistente e espera alcançar a meta definida para o ano de 2018.

Mercados onde atua

Em 2016 a BeStitch atuava em cerca de 11 mercados, sendo eles Inglaterra, Espanha, Itália, França, Nova Zelândia, Alemanha, Suíça, Holanda, Suécia, Finlândia e Noruega. Como meta para 2017 a BeStitch definiu um aumento de 20% na quota de mercado. Para o alcance

desta meta foi contratada mais uma comercial para atuar principalmente no mercado Americano.

Após análise, verificou-se que para além dos mercados em que atuava em 2016 passou a atuar em mais 6 mercados sendo eles os Estados Unidos da América, Canadá, Chile, Arábia Saudita, Líbano e Dubai, o que significa que houve um aumento de 35.3%, tendo assim alcançado a meta definida.

Clientes Fidelizados

Em 2016, a BeStitch tinha cerca de 71 clientes dos quais 42 eram fidelizados, o que representa que cerca de 59% dos clientes da BeStitch são fidelizados.

Para 2017 definiu-se como meta que mais de 60% dos clientes devem estar fidelizados. Assim, fazendo uma análise ao ano de 2017, verificou-se que neste momento a BeStitch tem cerca de 92 clientes na sua totalidade sendo que destes 45 são fidelizados o que representa 48,9%. Esta meta não foi alcançada devido à entrada da nova comercial que angariou cerca de 38 clientes. Por ser 2017 o primeiro ano em que o cliente está a trabalhar com a BeStitch, ainda não é considerado cliente fidelizado.

Podemos também analisar que, apesar de não quantificar os clientes da nova comercial, a quantidade de clientes fidelizados aumentou em 3 unidades que em 2016 eram apenas clientes ocasionais e em 2017 passaram a ser fidelizados.

Índice de Reclamações

Uma vez que até então a empresa não efetuou monitorização quantitativa das reclamações não foi definida meta. Tendo sido apenas definido que para 2017 as reclamações teriam que ser registadas no registo de reclamações – beStitch.011 (ver apêndice 20) – para posterior análise de causas, definição de ações e quantificação para que em 2018 sejam definidas metas.

Após a implementação deste registo, houve bastante resistência por parte do departamento comercial para o registo das mesmas e não existia na empresa um responsável para efetuar a análise destas reclamações. Foram rececionadas cerca de 14 reclamações, não sendo possível afirmar que apenas existiram estas. Devido a todas estas dificuldades, a gerência da BeStitch, nos últimos meses do ano de 2017 definiu que em 2018 contrataria um responsável para o departamento de controlo de qualidade do produto que seria responsável pelo tratamento e análise das reclamações bem como daria respostas aos clientes. Este responsável será

igualmente responsável por todos os controladores de qualidade que existem em cada unidade de produção da empresa.

Com esta medida pensa-se facilitar o processo, sendo que os comerciais apenas terão de enviar a reclamação para este responsável, iniciando-se assim o preenchimento dos registos para todas as reclamações rececionadas.

Índice de Tela Devolvida / Reprocessada

Neste ponto foram analisados os índices de tela devolvida e de tela reprocessada na tinturaria e acabamentos, ou seja, na prestação de serviços a terceiros.

A meta definida para o ano de 2017 seria baixar o índice relativamente a 2016, ou seja, o índice de tela devolvida teria de ser inferior a 1,6%. Pela análise dos dados é possível verificar que o índice de tela devolvida em 2017 foi de 0,98%, o que quer dizer que a meta foi alcançada.

Da análise ao gráfico 5 podem verificar-se as percentagens de tela devolvida em cada um dos trimestres de 2017 e pode constatar-se que o trimestre em que houve maior percentagem de tela devolvida foi no 2º trimestre, que mesmo assim não ultrapassou o índice de 2016.

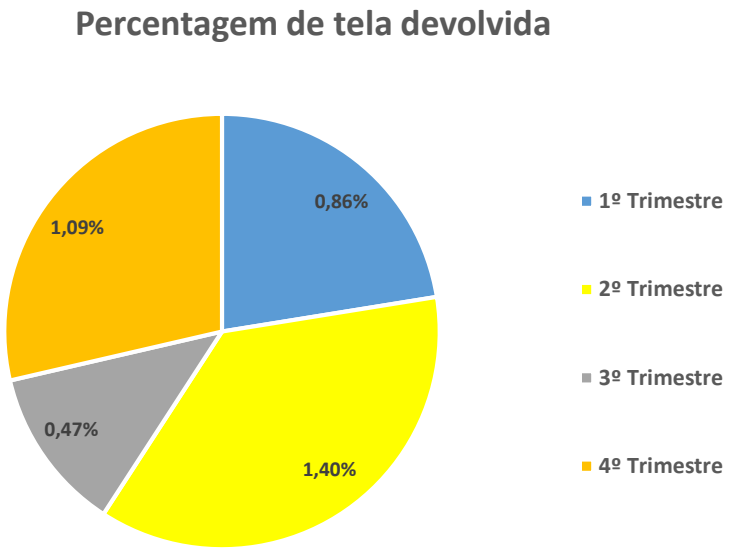


Gráfico 5 – Percentagem de tela devolvida por trimestre

Pela análise do gráfico 6, a comparação entre metragem produzida e metragem devolvida, verifica-se que o 2º trimestre foi o trimestre com maior metragem de produção, existindo assim uma maior probabilidade de haver mais devoluções.

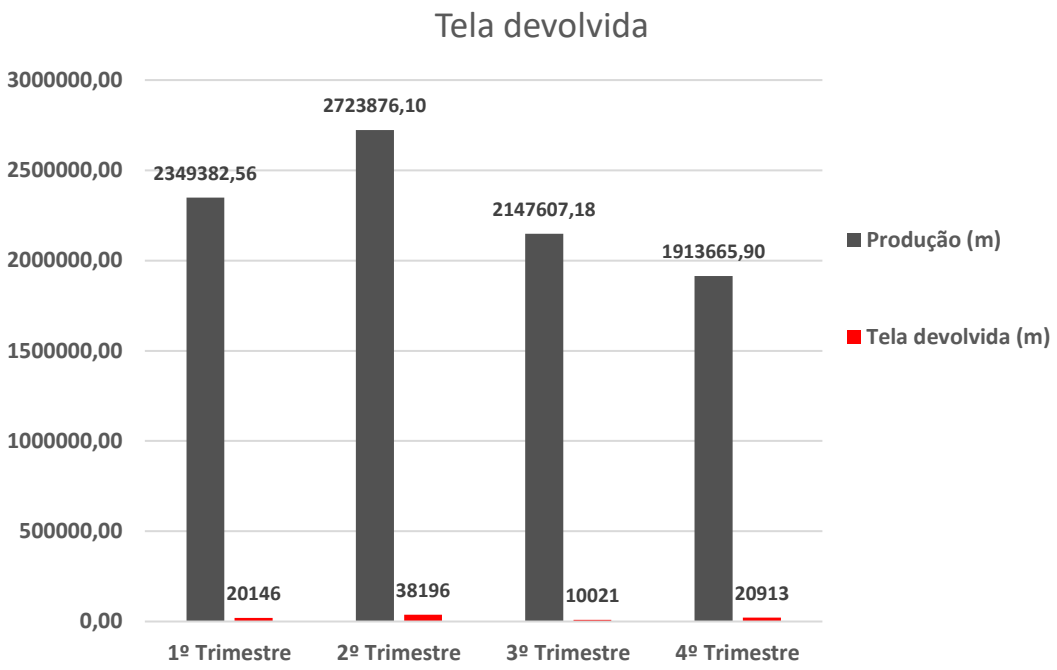


Gráfico 6 – Metragem devolvida no total de metragem produzida

Para que esta meta fosse alcançada a Bestitch contratou uma responsável para efetuar o controlo de todas as telas antes de estas serem enviadas para o cliente, o que permitiu que as não conformidades fossem detetadas internamente, diminuindo assim consideravelmente a tela devolvida pelo cliente.

Apesar do índice de tela devolvida ser baixo, foi efetuada uma análise de causas das devoluções (ver gráfico 7), e foi constatado que a maior causa de devoluções é devida a erros na cor (38%), dado que é onde a probabilidade de erros é mais elevada. Estes podem estar relacionados quer com a temperatura do ar, quer com a humidade do ar, fatores importantes para o tingimento e que nem sempre é possível controlar. Quanto à segunda maior causa, enviesamento do tecido (26%), tem a ver com a tensão que as máquinas aplicam no tecido, que posteriormente é corrigido quando o tecido vai para a parte final do processo, passando na máquina râmola. Ainda assim, existem telas que ficam demasiado enviesadas e que nem sempre ficam bem na primeira passagem.

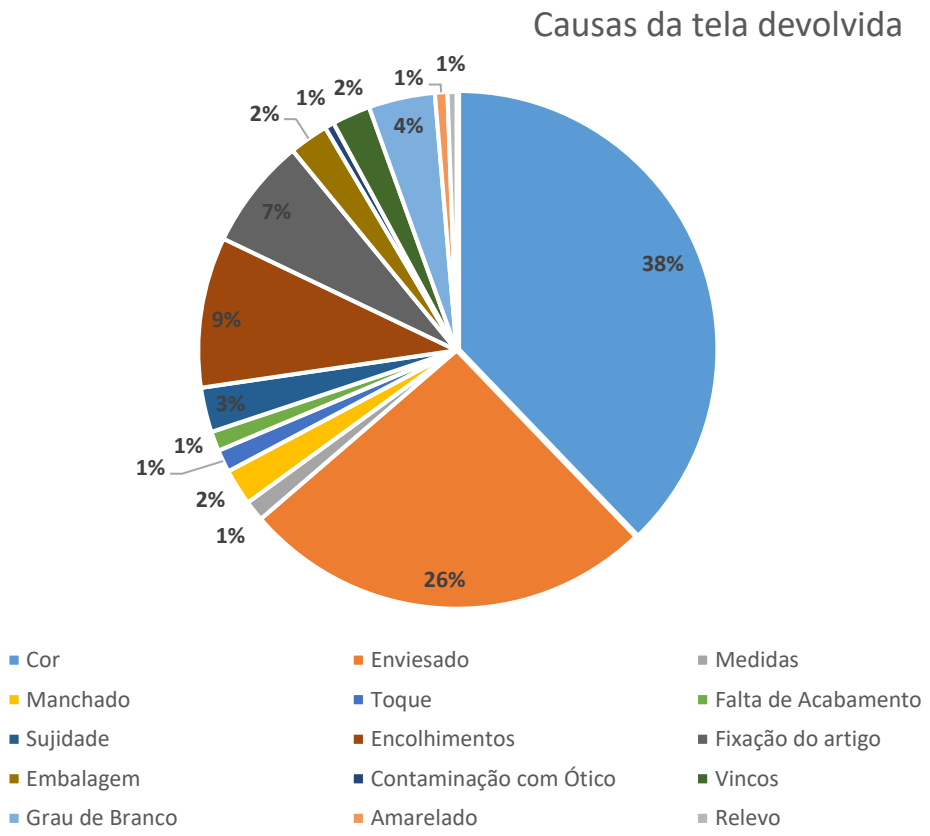


Gráfico 7 – Percentagem de metragem devolvida por tipo de não conformidade

Quanto ao índice de reprocessamentos, e tal como no índice de tela devolvida, a meta definida para 2017 seria baixar relativamente a 2016, ou seja, índice de reprocessamentos inferior a 4,25%. Pela análise dos dados verifica-se que este índice em 2017 foi de cerca 12%, o que significa que a meta não foi alcançada.

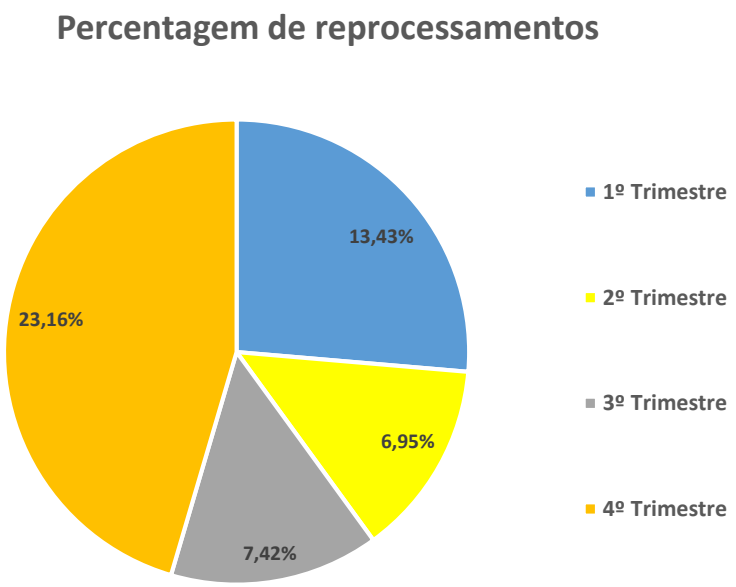


Gráfico 8 – Percentagem de tela reprocessada

Esta situação, poderá estar relacionada com o facto de agora haver um maior controlo interno antes de sair para o cliente, o que origina maior número de reprocessamentos de forma a evitar devoluções.

De qualquer das formas, e de modo a averiguar quais as principais causas destes reprocessamentos, tentou-se efetuar uma análise que pudesse explicar estes valores. No entanto, ainda não é possível retirar essas informações do programa utilizado na tinturaria e acabamentos, pois sempre que existe um reprocessamento do produto o programa contabiliza o reprocessamento mas não contabiliza o motivo. Ainda assim, caso o motivo que levou a um reprocessamento esteja relacionado com a cor, o programa vai assumir a questão não como um reprocessamento mas sim como um remonte, em que remonte significa quando uma partida vai ser tingida novamente, ou seja, há um reprocessamento relacionado com a cor.

Neste sentido, a BeStitch para já assume que as não conformidades relacionadas com os reprocessamentos são as mesmas que as não conformidades relacionadas com as devoluções, e como a percentagem de não conformidades relacionada com a cor foi a maior, foi estudada qual a percentagem de remontes face à metragem reprocessada.

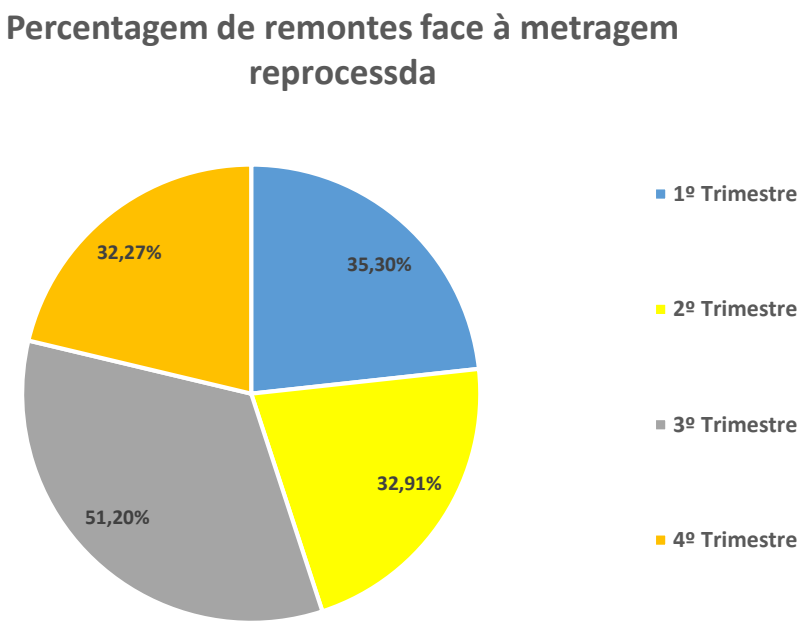


Gráfico 9 – Percentagem de remontes face à metragem reprocessada

Pela análise do gráfico 9, comparação de metragem remontada com a metragem reprocessada, verifica-se que o 3º trimestre foi o trimestre com maior metragem de reprocessamentos com mais de 50% das causas devido à cor. Apesar do 3º trimestre ter sido aquele em que houve mais reprocessamentos devido à cor, também nos outros três trimestres os valores de reprocessamentos devido à cor foram muito altos, o que leva a pensar que este é efetivamente o maior problema da BeStitch. Este problema deve-se a fatores que nem sempre são controláveis, ou seja, temperatura e humidade do ar.

Esta situação foi apresentada à gerência, e para o ano de 2018, foi planeado existir um maior controlo e análise de causas, para que sejam definidas ações para a diminuição deste índice.

No gráfico 10, pode-se verificar a metragem produzida em comparação com a metragem reprocessada.

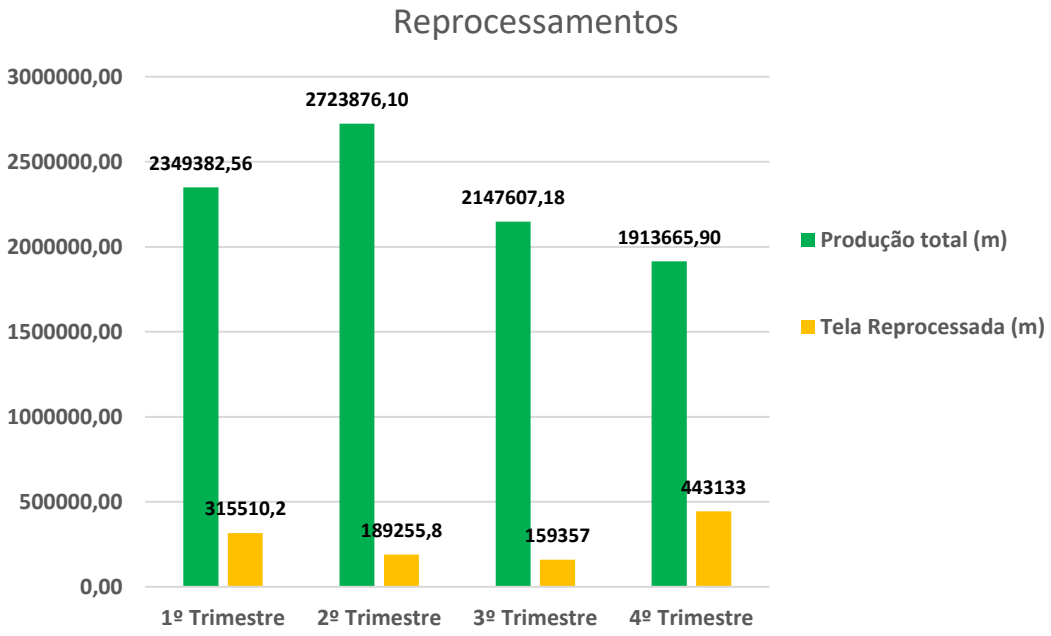


Gráfico 10 – Metragem reprocessada no total de metragem produzida

Podemos pelo gráfico concluir, através da análise de devoluções e reprocessamentos que apesar de o índice de devoluções ter sido inferior ao ano anterior, o índice de reprocessamentos aumentou, o que significa que houve mais controlo interno. No entanto, é necessário estudar junto da produção quais as causas que levam a existir não conformidades e assim tentar diminuir os mesmos de forma a que em 2018 ambos os índices diminuam.

Produtividade da Tecelagem

A BeStitch concorreu a um financiamento, Portugal 2020 o qual se trata de um acordo adotado entre Portugal e a Comissão Europeia que reúne a atuação dos 5 Fundos Europeus Estruturais e de Investimento - FEDER, Fundo de Coesão, FSE, FEADER e FEAMP - no qual se definem os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover, em Portugal, entre 2014 e 2020, tendo obtido o deferimento. Este financiamento, entre outras aquisições, tinha previsto a aquisição de 30 teares para a tecelagem, o que significa que teria de mudar de instalações, uma vez que as existentes não eram suficientes, e aumentar o número de recurso humanos.

Com esta previsão de aumento substancial de capacidade produtiva, a gerência definiu como meta para 2017 produzirem o dobro comparativamente com 2016, sendo que a produção de 2016 foi de 371.632m.

Contudo, o planeado não correu conforme o previsto tendo, a mudança de instalações sido só possível em Agosto de 2017. Aquando a esta mudança existiram problemas com a ligação do PT que só ficaram resolvidas em Novembro do mesmo ano. A compra dos 30 teares também não foi efetuada, uma vez que o tipo de teares que a BeStitch necessita são teares específicos para linho. Até ao final de 2017 ainda só tinham adquirido 2 dos 30 teares.

Porém, apesar de todos estes contratempos a tecelagem conseguiu aumentar a produção em 36.7% como se pode constatar através do gráfico 11. Este aumento deve-se ao facto da intensificação do trabalho, tendo sido criados 3 turnos com o objetivo de atingir esta meta.

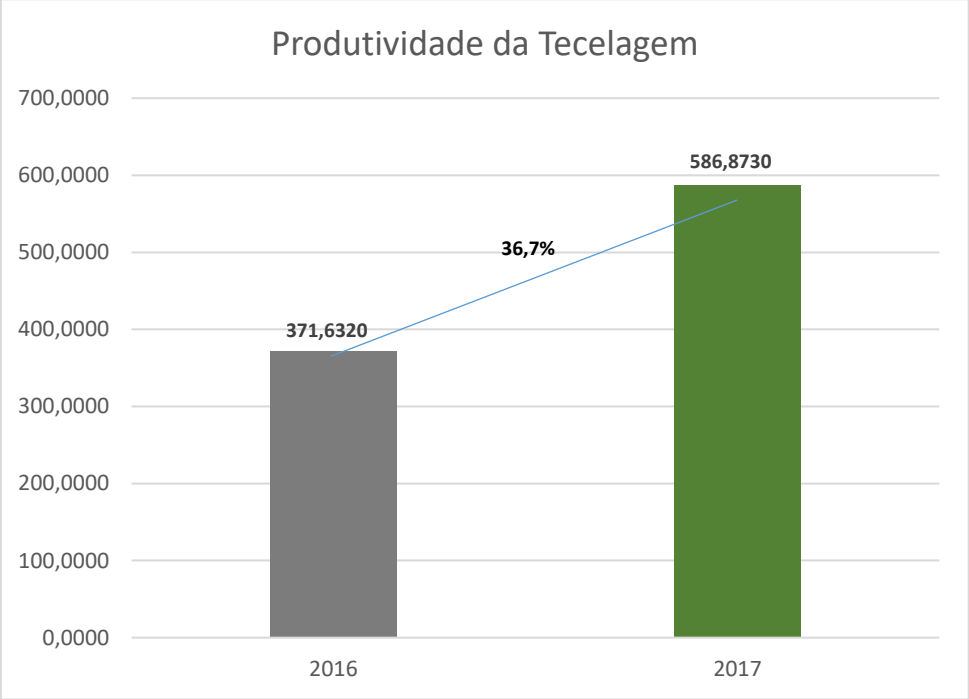


Gráfico 11 – Produtividade da Tecelagem

Apesar da meta definida não ter sido alcançada, a gerência considera que, tendo em conta todos os contratempos o objetivo de aumentar a capacidade de produção foi alcançado.

Para 2018, a gerência tem previsto comprar os teares em falta e assim conseguir aumentar a produção para o dobro.

Cumprimento de Prazos de Entrega

Por último, mas de todo o menos importante, foi definido o objetivo de cumprimento de prazos de entrega. Uma vez que nunca foi efetuada monitorização quantitativa deste indicador, a BeStitch definiu que para 2017 este objetivo seria apenas quantificado, para que em 2018 fossem definidas metas.

Apesar de várias vezes o departamento da qualidade ter solicitado ao departamento do planeamento que efetuassem uma atualização ao seu mapa de planeamento, de forma a registarem, para além da data prevista de entrega, a data efetiva de entrega, estes não efetuam esse registo de forma sistemática o que não permitiu ao departamento da qualidade efetuar uma correta análise.

Contudo, a BeStitch está a implementar um novo programa informático de gestão, o que vai colmatar esta situação, ou seja, o programa vai fazer a gestão e monitorização dos prazos de entrega, de forma a averiguar o índice de cumprimento de prazos de entrega.

A gerência colocou como meta o primeiro semestre de 2018, para que o programa informático já esteja em funcionamento.

5. Conclusão

A gestão da qualidade e a abordagem por processos são perfeitamente aplicáveis a todos os tipos de organização, no entanto, a gestão de uma empresa tem os seus próprios objetivos e ambições e assim, as expectativas esperadas de resultados são diferentes.

A partir de uma visão integrada dos processos implementados, a organização pode atingir os seus objetivos de forma satisfatória, principalmente se a organização possuir uma política de qualidade bem definida.

A certificação valida os elevados padrões de qualidade de uma organização e beneficia a empresa ao organizar e ordenar os seus processos. Não só proporciona uma flexibilidade de critérios, como também permite que a organização monitorize e aumente a eficiência dos seus processos. A ISO 9001 é particularmente forte na pesquisa de erros, seja com a prevenção ou com a correção de possíveis erros, o que traz benefícios associados em termos de corte de custos.

A implementação e certificação do sistema da qualidade de uma organização significa que esta deseja produzir de maneira sistemática e preocupada com a qualidade. Demonstra que o sistema da qualidade da empresa encontra-se estruturado num padrão internacional, ou seja, que as atividades relativas à fabricação de um produto ou realização de um serviço, estão dispostas a assegurar um determinado nível de qualidade, atendendo aos requisitos dos clientes que aponta benefícios para as empresas, tais como: a solução de problemas, a eliminação de desperdícios e a melhoria da produtividade.

De acordo com os objetivos definidos inicialmente podemos considerar que os mesmos foram atingidos. No que diz respeito à atribuição de funções e responsabilidades foi definido um organograma da BeStitch e as respetivas descrições de funções – beStitch.028 – para cada uma das funções, onde estão descritas as tarefas e as responsabilidades (ver apêndice 3).

Foram definidos procedimentos e instruções de trabalho para as várias atividades da empresa, tais como:

- PQ.01.01 – Informação documentada;
- PQ.01.02 – Produto Não Conforme e Ações Corretivas;
- PQ.01.03 – Auditorias Internas;
- PQ.01.04 – CTW;
- PQ.01.05 – Reclamações e Devoluções;
- PQ.02.01 – Gestão de Infraestruturas;

- PQ.03.01 – Avaliação de Fornecedores;
- PQ.03.02 – Compras, Subcontratação e Inspeção à Receção;
- PQ.04.01 – Gestão da Comunicação e Avaliação de Satisfação de Clientes;
- PQ.05.01 – Tecelagem;
- PQ.05.02 – Receção e armazenamento de Produtos Químicos;
- PQ.05.03 – Armazenamento e Cargas;
- PQ.05.04 – Preparação e Tinturaria;
- PQ.05.05 – Acabamentos;
- PQ.05.06 – Revista e Expedição;
- PQ.05.07 – Confeção
- IT.01 – Inspeções efetuadas pela controladora.

Foram definidos e implementados Planos de Monitorização – beStitch.012 (ver apêndice 13) – e Planos de Inspeção à receção – beStitch.028 (ver apêndice 14), para os vários pontos de monitorização e controlo necessários ao longo do processo produtivo. Os Planos de Monitorização definidos e implementados foram:

- PM.01.01 – Tecelagem;
- PM.01.02 – Revista;
- PM.02.01 – Cargas;
- PM.02.02 – Preparação;
- PM.02.03 – Tinturaria;
- PM.02.04 – Acabamentos;
- PM.02.05 – Revista;
- PM.02.06 – Laboratório;
- PM.03.01 – Corte;
- PM.03.02 – Costura;
- PM.03.03 – Dobra e Embalagem;
- PM.03.04 – Expedição.

Os planos de Inspeção à Receção definidos foram:

- PI.01 – Tecelagem;
- PI.02 – Tinturaria e Acabamentos;
- PI.03 – Acessórios.

De forma a evidenciar a efetiva realização das devidas monitorizações e controlo foram criados vários registos entre eles o registo de inspeção à receção – beStitch.117 (ver apêndice 15) – o registo de não conformidades – beStitch.082 (ver apêndice 19) – e o registo de Testes Químicos – beStitch.041 (ver apêndice 16).

Relativamente às políticas foram definidas várias tais como política ambiental, a política de ferramentas afiadas e política da qualidade. A política da qualidade foi definida pela gerência e contém as orientações gerais, intenções e objetivos da BeStitch referente à qualidade. Esta política, tal como todas as outras que foram definidas, foram comunicadas aos colaboradores e estão afixadas nos vários placares da empresa.

Tal como mencionado ao longo deste estudo, na BeStitch existem vários RMM, no entanto, até ao inico da implementação do SGQ não existia controlo sobre os mesmos, ou seja, estes não estavam identificados e não eram calibrados/verificados. Foi efetuado um levantamento de todos os RMM e criada uma ficha de RMM – beStitch.073 (ver apêndice 11) para cada um dos recursos. Após este levantamento foi definido um plano de calibração – beStitch.055 (ver apêndice 25) – o qual foi implementado e cumprido. Neste momento, todos os RMM da BeStitch estão identificados e calibrados/verificados.

Uma das grandes dificuldades da BeStitch era a monitorização do produto não conforme e das reclamações, por esse motivo, foram implementados os registos de não conformidade – beStitch.082 (ver apêndice 19) – e o registo de reclamações – beStitch.011 (ver apêndice 20). De forma ao preenchimento sistemático destes registos os colaboradores foram sensibilizados para a importância dos mesmos. Contudo, após as sensibilizações existiu alguma resistência para o preenchimento sistemático dos mesmos. No entanto, neste momento pode-se considerar que existem melhorias significativas e que o objetivo do seu preenchimento será alcançado.

Apesar dos objetivos e respetivas metas definidas para 2017 não terem sido alcançadas na sua totalidade, pode-se constatar que existiram melhorias significativas. As metas não alcançadas ficaram próximas dos valores pretendidos como por exemplo o objetivo referente à faturação que tinha como meta aumentar cerca de 20% relativo a 2016 e aumentou cerca de 17%.

Com esta análise a gerência da BeStitch conclui que as melhorias são visíveis apesar de todos os entraves que foram sendo colocados ao longo da implementação do SGQ, tais como a mudança de mentalidade e hábitos dos colaboradores, mudanças de instalações e os custos com a implementação da norma.

Para além dos objetivos traçados, também se verificou melhorias nos seguintes aspetos:

- Maior preocupação em registar;
- Monitorização da eficiência do SGQ;
- Análises de causas de produto não conforme;
- Avaliação de satisfação de clientes;
- Avaliação de fornecedores/subcontratados;
- Acesso a novos mercados;
- Aumento da produtividade;
- Maior controlo e rigor na gestão dos processos;
- Melhoria da imagem organizacional;
- Etc…

A fase de implementação da norma, nomeadamente, a elaboração e implementação da documentação foi praticamente conseguida. O departamento da Qualidade, o qual é uma peça fundamental na implementação da norma, efetuou a documentação necessária à implementação da norma. Assim, a empresa passou a deter informação que antes não tinha o que ajudou a melhorar o processo de tomada de decisão.

Apesar dos vários entraves que foram colocados ao longo do processo de implementação do SGQ, pode-se considerar todo este processo satisfatório.

Com a implementação do SGQ na BeStitch, percebeu-se que é essencial que as organizações, independentemente da sua atividade, não devem basear as suas decisões apenas nos benefícios que poderão obter, mas que perceberam as dificuldades que enfrentarão. O apoio da gerência é fundamental e o devido planeamento de como a organização irá iniciar o processo de implementação da norma é essencial para minimizar o impacto negativo na cultura organizacional e consequentemente, receber maior participação e envolvimento dos colaboradores.

Desta forma, e continuando este percurso, a BeStitch poderá num futuro próximo passar a ser uma empresa devidamente certificada pela norma NP EN ISO 9001:2015.

6. Referências Bibliográficas

António, N., & Teixeira, A. (2007). *GESTÃO DA QUALIDADE - de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM.* Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Braun, B. (2005). Construção de instituições globais: a difusão das normas de gestão da economia mundial – uma perspectiva institucional, em Alvstam, CG e Schamp, E.W. (Eds), Ligando indústrias em todo o *mundo*, Juruá, Londres, 3-27.

Brotons, J., & Sansalvador, M. (2016). El valor de la certification ISO 9001 en las Pymes españolas dedicadas a la producción agrícola: incidencia de la crisis económica. *Brotons y Sansalvador ITEA, 112(1)*, 72-87.

Brown, A., van der Wiele, T., Loughton, K. (1998). Smaller enterprises' experiences with ISO 9000, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(3), pp. 273-285.

Casadeús, M., Karapetrovic, S. (2005a). The erosion of ISO 9000 benefits: a temporal study. International Journal of Quality & Reliability Management, 120-136.

Casadeús, M., Karapetrovic, S. (2005). An empirical study of the benefits and costs of ISO 9000 compared to ISO 90001/2/3:1994, *Total Quality Management*, 16(1), 105-120.

Corbett, C. (2005). Global diffusion of ISO 9000 certification through supply chains, *Technical Report*, University of California.

Corbett, C., Montes, M., Kirsch, D., Alvarez-Gil., M. (2002). Does ISO 9000 certification pay?, *ISO Management Systems* (July-August).

Corbett, C., Luca, A., Pan, J. (2003). Global perspectives on global standards, *ISO Management Systems* (January-February).

Corbett, C., Montes-Sancho, M., Kirsch, D. (2005). The financial impact of ISO 9000 certification in the US: as empirical analysis. *Management Science*, 51(7), pp. 1046-1059.

Crosby, P. (1994). Qualidade é investimento. Rio de Janeiro: José Olympio.

Delmas, M. (2001). As partes interessadas e vantagem competitiva: o caso da ISO 14001.

Dale, B., Bunney, H. (1999). *Total Quality Management*. UK: Blackwell Publishers Ltd.

Dias, S. (2012). *Contributo para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade segundo a Norma ISO 9001:2008*. Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial, Escola de Engenharia, Universidade do Minho, Guimarães.

Dick, G., Gallimore, K., Brown, J., (2002). Does ISO 9000 accreditation make a profound difference to the way service quality is perceived and measured? - *Managing Service Quality*, 12 (1), pp. 30-42.

Douglas, A., Coleman, S., Oddy, R. (2003). The case for ISO 9000. *The Total Quality Management Magazine*, 15(5), 316-324.

Duret, D., & Pillet, M. (2009). *Qualidade na Produção da ISO 9000 ao Seis Sigma – Os métodos e as ferramentas indispensáveis à implementação de um sistema de qualidade.* LIDEL - Edições Técnicas, Lda.

Feigenbaum, A., (1991). *Total Quality Control.* Singapore: McGraw-Hill, Inc.

Ferreira, C. (2015). *O Impacto dos Sistemas de Gestão da Qualidade na Competitividade das Empresas*. Dissertação de Mestrado, Departamento de Economia, Gestão e Informática, Universidade Portucalense, Porto.

Furtado, A. (2003). Impacto da certificação ISO 9000 nas empresas portuguesas. *In Portuguese Journal of Management*, 8 (2), 173-203.

Heras, I., Casadéus, M., Ochoa, C., (2001). Effects of ISO 9000 certification on companies' profitability: an empirical study, *6th International Conference on ISO 9000 and TQM*, Ayr, Scotland.

Heras, I., Casadéus, M., Dick, G., (2002a). ISO 9000 certification and the bottom line: a comparative study of the profitability of Basque region companies', *Managerial Auditing Journal*, 17(1), pp. 72-78.

Heras, I., Dick, G., Casadéus, M., (2002b). ISSO 9000 registration's impact on sales and profitability: a longitudinal analysis of performance before and after accreditation, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(6), pp. 774-791.

Huo, B., Han, Z., & Prajogo, D. (2014). The effect of ISO 9000 implementation on flow management. *International Journal of Production Research, 52(21)*, 6467-6481.

Iatridis, K., Kuznetsov, A., & Whyman, P. (2016). SMEs and Certified Management Standards: The Effect of Motives and Timing on Implementation and Commitment. *Business Ethics Quarterly, 26 (1)*, 67.

International Organization for Standardization. (2017). *The ISO Survey of Management Systems Standard Certifications 2016.* Retrieved from https://www.accredia.it/app/uploads/2017/09/ISO_Survey_2016.pdf

Juran, M. (1979). Quality Control Handbook. New York: McGraw-Hill.

Kazoliunas, A. (2012). PROBLEMS WHILE IMPLEMENTING QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS FOR A SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 4 (28)*, 90-98.

Lima, M., Resende, M., Hasenclever, L., (2000). Quality certification and performance of Brazilian firms: an empirical study, *International Journal of Production Economics*, 66, pp. 143-147.

Lopes, M. (2015). *Certificação ISO 9001 e Gestão de Recursos Humanos: Precedentes e Consequentes. Estudo de caso das Unidades de Serviços Certificadas da Universidade do Minho.* Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.

Maani, K., Putterill, M., Sluti, D., (1994). Empirical analysis of quality improvement in manufacturing. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11 (7), pp. 19-37.

Madeira, A. e. (2010). *Manual Prático para a Gestão e Qualidade nas Organizações - Um guia com os métodos e processos mais modernos.* Dashöfer Holding Ltd. e Verlag Dashöfer, Edições Profissionais Sociedade Unipessoal, Lda.

Magd, H., e Curry, A. (2003a). Na empirical analysis of management attitudes towards ISO 9001:2000 in Egypt. *The TQM Magazine*, 15(6), pp. 381-390.

Majumdar, J., & Manohar, B. (2016). Why Indian manufacturing SMEs are still reluctant in adopting total quality management. *Int. J. Productivity and Quality Management, 17*, 16-35.

Martinez-Costa, M., Martinez-Lorente, A. (2003), Effects of ISO 9000 certification on firms performance: a vision from the market, TQM *and Business Excellence*, 14(10), 1179-1191.

Martins, M. (2012). *O impacto da implementação da norma ISO 9001 no processo da gestão de reclamações: caso de estudo na Indústria de Mobiliário*. Dissertação de Mestrado em Engenharia Industrial, Escola de Engenharia, Universidade do Minho, Guimarães.

Matias, D., Sampaio P., Braga, A. C. (2011). *ISO 9001 Certification: Costumer's Perspective Impact.* Paper presented in a International Scientific Meeting in University of Minho, Guimarães, Portugal.

Matos, J. (2016). *Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade numa gestora de frota automóvel.* Disseratação de Mestrado em Engenharia Mecânica, Instituto Superior Técnico de Lisboa, Lisboa.

Mosca, C. (2016). Transição ISO 9001:2015. *apcer - education & training* .

Nadvi, K., & Wältring, F. (2001). Making Sense of Global Standards. *Institute of Development Studies*.

Naveh, E., & Marcus, A. (2005). Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: installing and using ISO 9000. *Journal of Operations Management*, 24, 1-26.

Naveh, E., & Marcus, A.A. (2004). When does the ISO 9000 quality assurance standard lead to performance improvement? Assimilation and going beyond. *IEEE Transactions of Engineering Management*, 51, 352-63.

NP EN ISO 9000:2005 "Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos e vocabulário". Instituto Português da Qualidade: Lisboa, Portugal.

NP EN ISO 9000:2015 "Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos e vocabulário". Instituto Português da Qualidade: Lisboa, Portugal.

NP EN ISO 9001:2005 "Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos". Instituto Português da Qualidade: Lisboa, Portugal.

NP EN ISO 9001:2015 "Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos". Instituto Português da Qualidade: Lisboa, Portugal.

Oakland, J. (1994). *GERENCIAMENTO DA QUALIDADE TOTAL - TQM.* Nobel.

Oliveira, J., Nadac, J., Oliveira, O., & Salgado, M. (2011). Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo. *Produção, 21 (4)*, 708-723.

Pinto, A., & Soares, I. (2011). *SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE - Guia para a sua implementação.* Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Pires, A. R. (2007). Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade. Lisboa: Edições Sílabo.

Pires, A. R. (2007). Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade, 3º Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Poksinska, B., Dahlgaard, J., Antoni, M. (2002). The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organizations, *The TQM Magazine*, 14(5), pp. 297-306.

PP&S, Inc. (2016). Quality Management: Then, Now and Toward the Future, White Paper. Consultado em Outubro 6, 2016, em http://www.pps.com/Files/PPSWP_QMSbeyondprod.pdf

Quazi, H. & Jacobs, R. (2004). Impact of ISO 9000 certification on training and development activities. In *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21 (5), 497-517.

Romano, P. (2000), ISO 9000: what is its impact on performance?, *Quality Management Journal*, 7(3), pp.38-56.

Sampaio, P. (2013). ISO 9001 ECONOMIC IMPACT IN THE COMPANIE'S PERFORMANCE. *International Journal "Advanced Quality"*, 41(1), 29-33.

Sampaio, P. (2008). *Estudo do fenómeno ISO 9000: origens, motivações, consequências e perspetivas*. Tese de Doutoramento em Engenharia de Produção e Sistemas, Escola de Engenharia, Universidade do Minho, Guimarães.

Sampaio, P., et all (2015). REASONS AND BENEFITS ASSOCIATED WITH ISO 9001 CERTIFCATION FOR SUGAR AND ETHANOL COMPANIES. *Independent Journal of Management & Production (IJM&P),* 6(3), 623-642.

Sampaio, P., & Saraiva, P. (2011). *Qualidade e as Normas ISO 9000: Mitos, Verdades e Consequências.* Dashöfer Holding Ltd. e Verlag Dashöfer, Edições Profissionais Sociedade Unipessoal, Lda.

Sampaio, P., Saraiva, P., Guimarães Rodrigues, A. (2008). Sistemas de Gsetão: da Qualidade para outros sistemas, *Procedings do Colóquio Internacional de Segurança e Higiene Ocupacionais 2008*. Universidade do Minho, Guimarães, Portugal, 2008.

Seddon, J. (2000) *The Case* against ISO 9000. Oak Tree Press: Dublin 2, Ireland.

Singels, J., Ruel, G., van de Water, H., (2001). ISO 9000 series: certification and performance, International Journal of Quality & Reliability Management, 18(1), pp. 62-75.

Tari, J., Molina-Azorin, J., & Heras, I. (2012). Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review. *Journal od Industrial Engineering and Management, 5(2)*, 297-322.

Wisner, J. e Eakins, S. (1994). A performance assessment of the US Baldrige Quality Award Winner, International Journal of Quality & Reliability Management, 11(2), pp. 8-25.

Zimon, D. (2016). Influence of quality management system on improving processes in small medium sized organizations. *QUALITY access to success , 17, No 150*, 61-64.

APÊNDICES

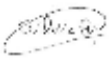
APÊNDICE 1

LISTA DE VERIFICAÇÃO

Lista de Verificação para Auditoria ISO 9001:2015

Cliente:	**BeStitch Indústria Têxtil, Lda.**		
Nº de funcionários:	**130**	**Nº Turnos:**	**4**
Âmbito:	**Prestação de Serviços de Tinturaria e Acabamentos. Conceção, desenvolvimento e fabrico de têxteis para o lar.**		

Auditora Coordenador:	**Sílvia Rio**		
Auditor (es):	**----------**		
Data da auditoria:	**10/11/2015**		
N º de NC:		**Exclusões:**	**8.5.1 f)**

Equipa Auditora			
Coordenador **Sílvia Rio**	**Rubrica** 	**Auditor**	**Rubrica**

oficina da qualidade

Lista de Verificação para Auditoria ISO 9001:2015

Requisitos	C	NC	OBS	NOTAS
4. Contexto da organização				
4.1. Compreende a organização e o seu contexto				
A organização determina as questões externas e internas que sejam relevantes para o seu propósito e a sua orientação estratégica e que afetem a sua capacidade para atingir o(s) resultado(s) pretendido(s) do seu SGQ?		X		
A organização monitoriza e revê a informação acerca destas questões externas e internas?		X		
4.2. Compreender as necessidades e as expetativas das partes interessadas				
4.2.a) A organização determina as partes interessadas que são relevantes para o SGQ?		X		
4.2.b) A organização determina os requisitos destas partes interessadas que são relevantes para o SGQ?		X		
A organização monitoriza e revê a informação acerca destas partes interessadas e dos seus requisitos relevantes?		X		
4.3. Determinar o âmbito do SGQ				
A organização determina os limites e a aplicabilidade do SGQ para estabelecer o seu âmbito?		X		
4.3.a) Ao determinar o âmbito do SGQ, a organização considera as questões externas e internas referidas em 4.1?		X		
4.3.b) Ao determinar o âmbito do SGQ, a organização considera os requisitos das partes interessadas relevantes referidos em 4.2?		X		
4.3 c) Ao determinar o âmbito do SGQ, a organização considera os produtos e os serviços da organização?		X		
A organização aplica todos os requisitos da ISO 9001?		X		
O âmbito do SGQ da organização está disponível?		X		
O âmbito do SGQ da organização é mantido como informação documentada?		X		
O âmbito indica os tipos de produtos e serviços abrangidos pelo SGQ?		X		
O âmbito apresenta justificação para qualquer requisito da ISO 9001 que a organização determina não ser aplicável ao âmbito do seu SGQ?		X		
Os requisitos da ISO 9001 determinados pela organização como não aplicáveis não afetam a capacidade ou a responsabilidade da organização de assegurar a conformidade dos seus produtos e serviços e o aumento da satisfação do cliente?		X		
4.4 SGQ e respetivos processos				
4.4.1 – A organização estabelece, implementa, mantem e melhora de forma contínua um SGQ, incluindo os processos necessários e as suas interações, de acordo com os requisitos da ISO 9001?		X		
A organização determina os processos necessários para o SGQ?		X		
4.4.1.a) A organização determina as entradas requeridas e as saídas esperadas desses processos?		X		
4.4.1.b) A organização determina a sequência e a interação desses processos?		X		

Equipa Auditora			
Coordenador **Sílvia Rio**	**Rubrica**	**Auditor**	**Rubrica**

oficina da qualidade

Lista de Verificação para Auditoria ISO 9001:2015

Requisitos	C	NC	OBS	NOTAS
4.4.1.c) A organização determina os critérios e métodos (incluindo monitorização, medições e indicadores de desempenho relacionados) necessários para assegurar a operacionalização e o controlo eficazes desses processos?			X	Não existem documentos escritos, no entanto, os responsáveis/ gerência têm critérios, recursos e a sua disponibilidade bem como responsabilidade e autoridade para os processos de organização.
4.4.1.d) A organização determina os recursos necessários para esses processos e assegura a sua disponibilidade?			X	
4.4.1.e) A organização atribui as responsabilidades e autoridades para esses processos?	X			
4.4.1.f) A organização trata os riscos e as oportunidades conforme determinados de acordo com os requisitos de 6.1?		X		
4.4.1.g) A organização avalia esses processos e implementa quaisquer alterações necessárias para assegurar que esses processos atinjam os resultados pretendidos?		X		
4.4.1.h) A organização melhora os processos?		X		
4.4.1.h) A organização melhora o SGQ?		X		
4.4.2.a) Na medida necessária, a organização mantém a informação documentada necessária para suportar a operacionalização dos seus processos?		X		
4.4.2.b) Na medida necessária, a organização retém informação documentada para ter confiança que os processos são implementados de acordo com o planeado?		X		
5. Liderança				
5.1. Liderança e comprometimento				
5.1.1. Generalidades				
5.1.1.a) A Gestão de Topo responsabiliza-se pela eficácia do SGQ?		X		
5.1.1.b) A Gestão de Topo estabeleceu política da qualidade para o SGQ, compatível com o contexto e a orientação estratégica da organização?		X		
5.1.1.b) A Gestão de Topo estabeleceu objetivos da qualidade para o SGQ, compatível com o contexto e a orientação estratégica da organização?		X		
5.1.1.c) A Gestão de Topo assegura a integração dos requisitos do SGQ nos processos de negócio da organização?		X		
5.1.1.d) A Gestão de Topo promove o uso da abordagem por processos?		X		
5.1.1.d) A Gestão de Topo promove o uso do pensamento baseado em risco?		X		
5.1.1.e) A Gestão de Topo assegura os recursos necessários para o SGQ?		X		
5.1.1.f) A Gestão de Topo comunica a importância de uma gestão da qualidade eficaz?		X		
5.1.1.f) A Gestão de Topo comunica a importância de estar conforme com os requisitos do SGQ?		X		
5.1.1.g) A Gestão de Topo assegura que o SGQ atinge os resultados pretendidos?		X		
5.1.1.h) A Gestão de Topo compromete-se, orienta e apoia as pessoas para contribuírem para a eficácia do SGQ?		X		
5.1.1.i) A Gestão de Topo promove a melhoria?		X		
5.1.1.j) A Gestão de Topo apoia outras funções relevantes a demonstrar a sua liderança, na medida aplicável às respetivas áreas de responsabilidade?		X		

Equipa Auditora			
Coordenador **Sílvia Rio**	**Rubrica**	**Auditor**	**Rubrica**

Página 3

oficina da qualidade

Lista de Verificação para Auditoria ISO 9001:2015

Requisitos	C	NC	OBS	NOTAS
5.1.2. Foco no cliente				
5.1.2.a) A Gestão de Topo assegura que os requisitos dos clientes são determinados, compreendidos e satisfeitos de forma consistente?	X			
5.1.2.a) A Gestão de Topo assegura que as exigências estatutárias são determinados, compreendidas e satisfeitas de forma consistente?	X			
5.1.2.a) A Gestão de Topo assegura que os requisitos regulamentares são determinados, compreendidos e satisfeitos de forma consistente?	X			
5.1.2.b) A Gestão de Topo assegura que os riscos e oportunidades que podem afetar a conformidade de produtos e serviços e a aptidão para aumentar a satisfação do cliente são determinados e tratados?		X		
5.1.2.c) A Gestão de Topo assegura que o foco no aumento da satisfação do cliente é mantido?	X			
5.2. Política				
5.2.1. Estabelecer a política da qualidade				
5.2.1.a) A Gestão de Topo estabeleceu, implementou e mantém uma política da qualidade adequada ao propósito e ao contexto da organização que suporte a sua orientação estratégica?		X		
5.2.1.b) A política da qualidade proporciona um enquadramento para definição dos objetivos da qualidade?		X		
5.2.1.c) A política da qualidade inclui compromisso para a satisfação dos requisitos aplicáveis?		X		
5.2.1.d) A política da qualidade inclui compromisso para a melhoria contínua do SGQ?		X		
5.2.2 Comunicação da Política da Qualidade				
5.2.2.a) A política da qualidade está disponível?		X		
5.2.2.a) A política da qualidade é mantida como informação documentada?		X		
5.2.2.b) A política da qualidade é comunicada, compreendida e aplicada dentro da organização?		X		
5.2.2.c) A política da qualidade está disponível para as partes interessadas relevantes, conforme adequado?		X		
5.3. Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais				
A Gestão de Topo assegura que são atribuídas, comunicadas e compreendidas as responsabilidades e autoridades para funções que são relevantes dentro da organização?		X		
5.3.a) A Gestão de Topo atribui a responsabilidade e a autoridade para assegurar que o SGQ está em conformidade com os requisitos da NP EN ISO 9001:2015?		X		
5.3.b) A Gestão de Topo atribui a responsabilidade e autoridade para assegurar que dos processos estão a resultar as saídas pretendidas?		X		
5.3.c) A Gestão de Topo atribui a responsabilidade e autoridade para reportar sobre o desempenho do SGQ e sobre as oportunidades de melhoria (ver 10.1), em particular à Gestão de Topo?		X		
5.3.d) A Gestão de Topo atribui a responsabilidade e autoridade para assegurar que se promove o foco no cliente em toda a organização?		X		
5.3.e) A Gestão de Topo atribui a responsabilidade e autoridade para assegurar que a integridade do SGQ é mantida quando se planeia, e implementam alterações no SGQ?		X		

Equipa Auditora			
Coordenador **Sílvia Rio**	**Rubrica**	**Auditor**	**Rubrica**

Página 4

oficina da qualidade

Lista de Verificação para Auditoria ISO 9001:2015

Requisitos	C	NC	OBS	NOTAS
6. Planeamento				
6.1. Ações para tratar riscos e oportunidades				
6.1.1.a) A organização determina os riscos e oportunidades a serem tratados para dar garantias que o SGQ pode atingir os resultados pretendidos?		X		
6.1.1.b) A organização determina os riscos e oportunidades a serem tratados para aumentar os efeitos desejáveis?		X		
6.1.1.c) A organização determina os riscos e oportunidades a serem tratados para prevenir, ou reduzir os efeitos indesejados?		X		
6.1.1.d) A organização determina os riscos e oportunidades a serem tratados para obter a melhoria?		X		
6.1.2. A organização deve planear:				
6.1.2.a) A organização planeou ações para tratar estes riscos e oportunidades?		X		
6.1.2.b) 1. A organização planeou como integrar e implementar as ações para abordar esses riscos e oportunidades nos processos do seu SGQ (ver 4.4)?		X		
6.1.2.b) 2. A organização planeou como avaliar a eficácia dessas ações para tratar esses riscos e oportunidades?		X		
6.2. Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir				
6.2.1. A organização estabelece objetivos da qualidade nas funções, níveis e processos relevantes necessários para o SGQ?		X		
6.2.1.a) Os objetivos da qualidade são consistentes com a política da qualidade?		X		
6.2.1.b) Os objetivos da qualidade são mensuráveis?		X		
6.2.1.c) Os objetivos da qualidade têm em consideração os requisitos aplicáveis?		X		
6.2.1.d) Os objetivos da qualidade são relevantes para a conformidade dos produtos e serviços e para aumentar a satisfação do cliente?		X		
6.2.1.e) Os objetivos da qualidade são monitorizados?		X		
6.2.1.f) Os objetivos da qualidade são comunicados?		X		
6.2.1.g) Os objetivos da qualidade são atualizados conforme adequado?		X		
A organização mantém informação documentada sobre os objetivos da qualidade?		X		
6.2.2.a) Ao planear como atingir os seus objetivos, a organização determina, o que será realizado?		X		
6.2.2.b) Ao planear como atingir os seus objetivos, a organização determina, quais os recursos necessários?		X		
6.2.2.c) Ao planear como atingir os seus objetivos, a organização determina, quem será responsável?		X		
6.2.2.d) Ao planear como atingir os seus objetivos, a organização determina, quando será concluído?		X		
6.2.2.e) Ao planear como atingir os seus objetivos, a organização determina, como serão avaliados os resultados?		X		
6.3. Planeamento das alterações				

Equipa Auditora			
Coordenador **Silvia Rio**	**Rubrica**	**Auditor**	**Rubrica**

oficina da qualidade

Lista de Verificação para Auditoria ISO 9001:2015

Requisitos	C	NC	OBS	NOTAS
As alterações ao SGQ são realizadas de uma forma planeada (ver 4.4)?		X		
6.3.a) A organização considera o propósito das alterações e as suas potenciais consequências?		X		
6.3.b) A organização considera a integridade do SGQ?		X		
6.3.c) A organização considera a disponibilidade de recursos?		X		
6.3.d) A organização considera a afetação ou reafetação de responsabilidades e de autoridades?		X		
7. Suporte				
7.1. Recursos				
7.1.1. Generalidades				
A organização determina e provê os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do SGQ?		X		
7.1.1.a) A organização considera as capacidades e restrições de recursos internos existentes quando determina e provê os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do SGQ?		X		
7.1.1.b) A organização considera o que necessário ser obtido de fornecedores externos quando determina e provê os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do SGQ?		X		
7.1.2. Pessoas				
A organização determina e providencia as pessoas necessárias para a implementação eficaz do seu SGQ?	X			
A organização determina e providencia as pessoas necessárias para a operacionalização e controlo dos seus processos?	X			
7.1.3. Infraestrutura				
A organização determina, providencia e mantém a infraestrutura necessária para a operacionalização dos seus processos e para obter a conformidade de produtos e serviços?	X			
7.1.4. Ambiente para a operação dos processos				
A organização determina, providencia e mantém o ambiente necessário para a operacionalização dos seus processos e para obter a conformidade dos produtos e serviços?	X			
7.1.5. Recursos de monitorização e medição				
7.1.5.1. Generalidades				
A organização determina e providencia os recursos necessários para assegurar resultados válidos e fiáveis quando se recorre à monitorização ou medição para verificar a conformidade de produtos e serviços face aos requisitos?			X	Apesar de existir RMM's os mesmos não estão calibrados / verificados.
7.1.5.1.a) A organização assegura que os recursos providenciados são adequados aos tipos específicos de atividades de monitorização e medição realizadas?		X		
7.1.5.1.b) A organização assegura que os recursos providenciados são mantidos para assegurar a sua contínua adequação aos propósitos?		X		
A organização retém informação documentada apropriada como evidência da adequação ao propósito dos recursos de monitorização e medição?		X		

Equipa Auditora			
Coordenador **Sílvia Rio**	**Rubrica**	**Auditor**	**Rubrica**

Página 6

oficina da qualidade

Lista de Verificação para Auditoria ISO 9001:2015

Requisitos	C	NC	OBS	NOTAS
7.1.5.2. Rastreabilidade da medição				
7.1.5.2.a) Quando a rastreabilidade de medição é um requisito, ou é considerada pela organização como parte essencial para proporcionar confiança na validade dos resultados das medições, o equipamento de medição é verificado ou calibrado, ou ambos, em intervalos especificados, ou antes da utilização, face padrões de medição rastreáveis a padrões de medição internacionais ou nacionais?		x		
7.1.5.2.a) A organização retém informação documentada da base usada para calibração ou verificação quando não existirem padrões de medição rastreáveis?		x		
7.1.5.2.b) Quando a rastreabilidade de medição é um requisito, ou é considerada pela organização como parte essencial para proporcionar confiança na validade dos resultados das medições, o equipamento de medição é identificado para determinar o respetivo estado?		x		
7.1.5.2.c) Quando a rastreabilidade de medição é um requisito, ou é considerada pela organização como parte essencial para proporcionar confiança na validade dos resultados das medições, o equipamento de medição é salvaguardado de ajustamentos, danos ou deterioração que possam invalidar o estado de calibração e os subsequentes resultados de medição?		x		
7.1.6. Conhecimento organizacional				
A organização determina o conhecimento necessário para a operacionalização dos seus processos e para obter a conformidade dos produtos e serviços?		x		
Este conhecimento é mantido e está disponível na medida do necessário?		x		
Ao enfrentar novas necessidades e tendências, a organização considera seu conhecimento atual e determina como adquirir ou aceder a qualquer conhecimento adicional necessário e atualizações requeridas?		x		
7.2 Competência				
7.2.a) A organização determina as competências necessárias das pessoas que, sob o seu controlo, executam tarefas que afetam o desempenho e a eficácia do SGQ?	x			
7.2.b) A organização assegura que essas pessoas são competentes com base em educação, formação ou experiência adquadas?	x			
7.2.c) A organização toma medidas para adquirir a competência necessária e avaliar a eficácia das ações empreendidas, onde aplicável?	x			
7.2.d) A organização retém informação documentada, adequada como evidência das competências?	x			
7.3. Consciencialização				
7.3.a) A organização assegura que pessoas que trabalham sob o controlo da organização estão conscientes da política da qualidade?		x		
7.3.b) A organização assegura que as pessoas que trabalham sob o controlo da organização estão conscientes dos objetivos da qualidade relevantes?		x		
7.3.c) A organização assegura que as pessoas que trabalham sob o controlo da organização estão conscientes do seu contributo para a eficácia do SGQ, incluindo os benefícios de uma melhoria do desempenho?		x		
7.3 d) A organização assegura que as pessoas que trabalham sob o controlo da organização estão conscientes das implicações da não conformidade com os requisitos do SGQ?		x		
7.4. Comunicação				
A organização determina as comunicações internas e externas pertinentes para o SGQ, incluindo:				

Equipa Auditora			
Coordenador **Sílvia Rio**	**Rubrica**	**Auditor**	**Rubrica**

Página 7

oficina da qualidade

Lista de Verificação para Auditoria ISO 9001:2015

Requisitos	C	NC	OBS	NOTAS
7.4.a) A organização determina sobre o que comunicar?		x		
7.4.b) A organização determina quando comunicar?		x		
7.4.c) A organização determina a quem comunicar?		x		
7.4.d) A organização determina como comunicar?		x		
7.4.e) A organização determina quem comunica?		x		
7.5. Informação documentada				
7.5.1. Generalidades				
7.5.1.a) O SGQ da organização inclui informação documentada requerida pela NP EN ISO 9001:2015?		x		
7.5.1.b) O SGQ da organização inclui informação documentada determinada pela organização como sendo necessária para a eficácia do SGQ?		x		
7.5.2. Criação e atualização				
7.5.2.a) A organização assegura adequada identificação e descrição (por exemplo, um título, data, autor ou número de referência) da informação documentada criada e atualizada?		x		
7.5.2.b) A organização assegura adequado formato (por exemplo, língua, versão do software, aspeto gráfico) e suporte (por exemplo, papel, eletrónico) da informação documentada criada e atualizada?		x		
7.5.2.c) A organização assegura adequada revisão e aprovação em termos de pertinência e adequação da informação documentada criada e atualizada quanto à adequação e suficiência?		x		
7.5.3. Controlo da informação documentada				
7.5.3.1.a) A Organização assegura que a informação documentada requerida pelo SGQ e pela NP EN ISO 9001:2015 está disponível e é adequada para uso, onde e quando for necessária?		x		
7.5.3.1.b) A Organização assegura que a informação documentada requerida pelo SGQ e pela NP EN ISO 9001:2015 está protegida suficientemente (por exemplo, contra perda de confidencialidade ou integridade, utilização indevida)?		x		
7.5.3.2.a) A organização controla a distribuição, acesso, recuperação e utilização da informação documentada?		x		
7.5.3.2.b) A organização controla o armazenamento e conservação da informação documentada, incluindo preservação de legibilidade?		x		
7.5.3.2.c) A organização faz o controlo de alterações (por exemplo, controle de versões) da informação documentada?		x		
7.5.3.2.d) A organização controla a retenção e eliminação da informação documentada?		x		
A informação documentada de origem externa determinada pela organização como sendo necessária para o planeamento e a operacionalização do SGQ é identificada conforme for adequada e controlada?		x		
A Organização protege a informação documentada retida como evidência de conformidade contra alterações não desejadas?		x		
8. Operacionalização				

Equipa Auditora			
Coordenador **Sílvia Rio**	**Rubrica**	**Auditor**	**Rubrica**

oficina da qualidade

Lista de Verificação para Auditoria ISO 9001:2015

Requisitos	C	NC	OBS	NOTAS
8.1. Planeamento e controlo operacional				
A organização planeia, implementa e controla os processos (ver 4.4) necessários para satisfazer os requisitos para a fornecimento de produtos e serviços e para implementar as ações determinadas na Seção 6 ao:				
8.1.a) A organização planeia, implementa e controla os processos (ver 4.4) necessários para determinar os requisitos para os produtos e serviços?			x	Apesar de não ser efetuada de uma forma sistemática e controlada, a organização controla os processos de operacionalização ao definir critérios de aceitação dos produtos/serviços.
8.1.b) 1) A organização planeia, implementa e controla os processos (ver 4.4) necessários para estabelecer critérios para os processos?			x	
8.1.b) 2) A organização planeia, implementa e controla os processos (ver 4.4) necessários para estabelecer critérios para a aceitação de produtos e serviços?			x	
8.1.c) A organização planeia, implementa e controla os processos (ver 4.4) necessários para determinar os recursos necessários para obter a conformidade com os requisitos de produto e serviço?			x	
8.1.d) A organização planeia, implementa e controla os processos (ver 4.4) necessários para implementar o controlo dos processos de acordo com os critérios?			x	
8.1.e) 1) A organização planeia, implementa e controla os processos (ver 4.4) necessários para determinar, manter e reter informação documentada na medida do necessário, para ter confiança de que os processos foram realizados conforme o planeado?		x		
8.1.e) 2) A organização planeia, implementa e controla os processos (ver 4.4) necessários para determinar, manter e reter informação documentada na medida do necessária, para demonstrar a conformidade de produtos e serviços com os respetivos requisitos?		x		
As saídas deste planeamento são adequadas para a operacionalização da organização?	x			
A organização controla as alterações planeadas e revê as consequências das alterações não desejadas, empreendendo conforme necessário ações para mitigar quaisquer efeitos adversos?.		x		
A organização assegura o controlo dos processos subcontratados (ver 8.4)?		x		
8.2. Requisitos para produtos e serviços				
8.2.1. Comunicação com o cliente				
8.2.1.a) A comunicação com os clientes inclui fornecimento de informação relacionada com produtos e serviços?	x			
8.2.1.b) A comunicação com os clientes inclui processar consultas, contratos ou encomendas, incluindo retificações?	x			
8.2.1.c) A comunicação com clientes inclui obter retorno de informação dos clientes relativa a produtos e serviços, incluindo reclamações?		x		
8.2.1.d) A comunicação com clientes inclui gerir ou controlar propriedade do cliente?		x		
8.2.1.e) A comunicação com clientes inclui estabelecer requisitos específicos para ações de contingência, quando relevante?		x		
8.2.2. Determinação dos requisitos produtos e serviços				
8.2.2.a) 1) A organização assegura que os requisitos de produtos e serviços são definidos, incluindo quaisquer exigência estatutária e regulamentares aplicáveis?	x			
8.2.2.a) 2) A organização assegura que os requisitos de produtos e serviços são definidos, incluindo aqueles considerados necessários pela organização?	x			
8.2.2 b) A organização assegura que pode satisfazer as alegações relativas aos produtos e serviços que propõe?	x			

Equipa Auditora			
Coordenador **Sílvia Rio**	**Rubrica**	**Auditor**	**Rubrica**

Página 9

oficina da qualidade

Lista de Verificação para Auditoria ISO 9001:2015

Requisitos	C	NC	OBS	NOTAS
8.2.3. Análise dos requisitos para produtos e serviços				
8.2.3.1. A organização assegura que tem aptidão para satisfazer os requisitos dos produtos e serviços a propor aos clientes?	X			
8.2.3.1.a) A organização procede a uma revisão antes de se comprometer a fornecer produtos e serviços, para incluir requisitos especificados pelo cliente, incluindo os requisitos para as atividades de entrega e posteriores à entrega?	X			
8.2.3.1.b) A organização procede a uma revisão antes de se comprometer a fornecer produtos e serviços, para incluir requisitos não declarados pelo cliente, mas necessários para o uso especificado ou pretendido, quando conhecido?	X			
8.2.3.1.c) A organização procede a uma revisão antes de se comprometer a fornecer produtos e serviços, para incluir requisitos especificados pela organização?	X			
8.2.3.1.d) A organização procede a uma revisão antes de se comprometer a fornecer produtos e serviços, para incluir exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis aos produtos e serviços?	X			
8.2.3.1.e) A organização procede a uma revisão antes de se comprometer a fornecer produtos e serviços, para incluir requisitos contratuais ou de encomenda que sejam diferentes dos anteriormente expressos?	X			
A organização assegura que são resolvidos os requisitos do contrato ou da encomenda que difiram dos anteriormente definidos?	X			
Os requisitos do cliente são confirmados pela organização antes da aceitação, quando o cliente não fornece uma declaração documentada dos seus requisitos?	X			
8.2.3.2.a) A organização retém informação documentada, conforme aplicável, sobre os resultados da revisão?			X	Apesar de não ser de forma sistemática foi verificada alguma informação documentada.
8.2.3.2.b) A organização retém informação documentada, conforme aplicável, sobre quaisquer novos requisitos para produtos e serviços?			X	
8.2.4. Mudanças aos requisitos para produtos e serviços				
Quando os requisitos para produtos e serviços forem alterados, a organização assegura que a informação documentada relevante é corrigida e que as pessoas relevantes tomam consciência dos requisitos alterados?			X	Apesar de não ser de forma sistemática foi verificada alguma informação documentada.
8.3. Design e desenvolvimento de produtos e serviços				
8.3.1. Generalidades				
A organização estabelece, implementa e mantém um processo de design e desenvolvimento que seja adequado para assegurar o subsequente fornecimento de produtos e serviços?		X		
8.3.2. Planeamento do design e desenvolvimento				
8.3.2.a) Ao determinar as etapas e os controlos para design e desenvolvimento, a organização considera a natureza, a duração e a complexidade das atividades de design e desenvolvimento?	X			
8.3.2.b) Ao determinar as etapas e os controlos para design e desenvolvimento, a organização considera as etapas requeridas pelo processo, incluindo as revisões de design e desenvolvimento aplicáveis?		X		
8.3.2.c) Ao determinar as etapas e os controlos para design e desenvolvimento, a organização considera as atividades requeridas de verificação e validação de design e desenvolvimento?		X		
8.3.2.d) Ao determinar as etapas e os controlos para design e desenvolvimento, a organização considera as responsabilidades e autoridades envolvidas no processo de design e desenvolvimento?	X			

Equipa Auditora			
Coordenador **Sílvia Rio**	**Rubrica**	**Auditor**	**Rubrica**

Página 10

oficina da qualidade

Lista de Verificação para Auditoria ISO 9001:2015

Requisitos	C	NC	OBS	NOTAS
8.3.2 e) Ao determinar as etapas e os controlos para design e desenvolvimento, a organização considera as necessidades em termos de recursos internos e externos para o design e desenvolvimento de produtos e serviços?	X			
8.3.2.f) Ao determinar as etapas e os controlos para design e desenvolvimento, a organização considera a necessidade de controlar as interfaces entre pessoas envolvidas no processo de design e desenvolvimento?		X		
8.3.2.g) Ao determinar as etapas e os controlos para design e desenvolvimento, a organização considera a necessidade de envolver clientes e utilizadores no processo de design e desenvolvimento?	X			
8.3.2.h) Ao determinar as etapas e os controlos para design e desenvolvimento, a organização considera os requisitos para submeter fornecimento de produtos e serviços?	X			
8.3.2.i) Ao determinar as etapas e os controlos para design e desenvolvimento, a organização considera o nível de controlo para o processo de design e desenvolvimento esperado pelos clientes e outras partes interessadas relevantes?	X			
8.3.2.j) Ao determinar as etapas e os controlos para design e desenvolvimento, a organização considera a informação documentada necessária para demonstrar que foram satisfeitos os requisitos de design e desenvolvimento?		X		
8.3.3. Entradas de projeto e desenvolvimento				
A organização determina os requisitos essenciais para os tipos específicos de produtos e serviços a serem objeto de design e desenvolvimento?	X			
8.3.3.a) A organização considera os requisitos funcionais e de desempenho?	X			
8.3.3.b) A organização considera a informação resultante de atividades de design e desenvolvimento anteriores, semelhantes?	X			
8.3.3.c) A organização considera as exigências estatutárias e regulamentares?	X			
8.3.3.d) A organização considera as normas ou códigos de conduta que a organização se tenha comprometido a implementar?	X			
8.3.3.e) A organização considera as consequências potenciais falhas devidas à natureza de produtos e serviços?	X			
As entradas são adequadas aos propósitos de design e desenvolvimento, completas e sem ambiguidades?	X			
São resolvidas as entradas de design e desenvolvimento que estejam em conflito?	X			
A organização retém informação documentada das entradas de design e desenvolvimento?			X	Apesar de não ser de forma sistemática foi verificada alguma informação documentada.
8.3.4. Controlos do design e desenvolvimento				
8.3.4.a) A organização controla o processo de design e desenvolvimento para assegurar que os resultados a serem obtidos são definidos?	X			
8.3.4.b) A organização controla o processo de design e desenvolvimento para assegurar que as revisões são conduzidas para avaliar a aptidão dos resultados do design e desenvolvimento para satisfazer os requisitos?	X			
8.3.4.c) A organização controla o processo de design e desenvolvimento para assegurar que atividades de verificação são conduzidas para assegurar que as saídas do design e desenvolvimento satisfazem os requisitos de entrada?	X			
8.3.4.d) A organização controla o processo de designa e desenvolvimento para assegurar que as atividades de validação são conduzidas para assegurar que os produtos e serviços resultantes satisfazem os requisitos para a aplicação especificada ou utilização pretendida?	X			

Equipa Auditora			
Coordenador **Sílvia Rio**	**Rubrica**	**Auditor**	**Rubrica**

Página 11

oficina da qualidade

Lista de Verificação para Auditoria ISO 9001:2015

Requisitos	C	NC	OBS	NOTAS
8.3.4.e) A organização controla o processo de design e desenvolvimento para assegurar que são empreendidas quaisquer ações necessárias relativas a problemas determinados no decorrer das atividades de revisão, verificação e validação?	x			
8.3.4.f) A organização controla o processo de design e desenvolvimento para assegurar queé retida informação documentada sobre estas atividades?			x	Apesar de não ser de forma sistemática foi verificada alguma informação documentada.
8.3.5. Saídas do design e desenvolvimento				
8.3.5.a) A organização assegura que as saídas do design e desenvolvimento satisfazem os requisitos de entrada?	x			
8.3.5.b) A organização assegura que saídas do design e desenvolvimento são adequadas para os subsequentes processos de fornecimento de produtos e serviços?	x			
8.3.5.c) A organização assegura que saídas do design e desenvolvimento incluem ou referem requisitos de monitorização e medição, conforme aplicável, bem como critérios de aceitação?		x		
8.3.5.d) A organização assegura que saídas do design e desenvolvimento especificam as características dos produtos e serviços que são essenciais para a utilização pretendida e para a prestação segura e apropriada?	x			
A organização retém informação documentada das saídas do design e desenvolvimento?			x	Apesar de não ser de forma sistemática foi verificada alguma informação documentada.
8.3.6. Alterações de design e desenvolvimento				
8.3.6. A organização identifica, reve e controla as alterações feitas durante ou após o design e desenvolvimento de produtos e serviços, na medida necessária para assegurar que não há nenhum impacto adverso sobre a conformidade com requisitos?			x	Apesar de não ser de forma sistemática foi verificada alguma informação documentada.
8.3.6.a) A organização retém informação documentada sobre as alterações no design e desenvolvimento?			x	
8.3.6.b) A organização retém informação documentada sobre os resultados das revisões?			x	
8.3.6.c) A organização retém informação documentada sobre as autorizações para as alterações?			x	
8.3.6.d) A organização retém informação documentada sobre as ações empreendidas para prevenir impactos adversos?			x	
8.4. Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos				
8.4.1. Generalidades				
A organização assegura que os processos, produtos e serviços de fornecedores externos estão conformes com os requisitos?		x		
8.4.1.a) A organização determina os controlos a aplicar a processos, produtos e serviços de fornecedores externos quando, os produtos e serviços de fornecdores externos se destinam a ser incorporados nos próprios produtos e serviços da organização?		x		
8.4.1.b) A organização determina os controlos a aplicar a processos, produtos e serviços de fornecedores externos quando, os produtos e serviços são fornecidos diretamente aos clientes por fornecedores externos em nome da organização?				
8.4.1 c) A organização determina os controlos a aplicar a processos, produtos e serviços de fornecedores externos quando, um processo, ou parte de um processo, é realizado por um fornecedor externo como resultado de uma decisão da organização?	x			
A organização determina e aplica critérios para a avaliação, seleção, monitorização do desempenho e reavaliação de fornecedores externos com base na respetiva		x		

Equipa Auditora			
Coordenador **Sílvia Rio**	**Rubrica**	**Auditor**	**Rubrica**

Página 12

oficina da qualidade

Lista de Verificação para Auditoria ISO 9001:2015

Requisitos	C	NC	OBS	NOTAS
capacidade para fornecer processos ou produtos e serviços de acordo com requisitos?				
A organização retém informação documentada destas atividades e de quaisquer ações que sejam necessárias como resultado das avaliações?		x		
8.4.2. Tipo e extensão do controlo				
A organização assegura que processos, produtos e serviços de fornecedores externos não afetam adversamente a sua capacidade para fornecer de forma consistente aos seus clientes produtos e serviços que estão conformes?	x			
8.4.2.a) A organização assegura que os processos de fornecedores externos permanecem sob o controle do seu SGQ?		x		
8.4.2.b) A organização define tanto os controlos que tenciona aplicar a um fornecedor externo como os que tenciona aplicar à saída resultante?		x		
8.4.2.c) 1) A organização tem em consideração o impacto potencial dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos sobre a capacidade da organização para satisfazer de forma consistente os requisitos dos clientes bem como exigências estatutários e regulamentares aplicáveis?	x			
8.4.2.c) 2) A organização tem em consideração a eficácia dos controlos aplicados pelo fornecedor externo?		x		
8.4.2.d) A organização determina a verificação, ou outras atividades, necessária para assegurar que os processos, produtos e serviços de fornecedores externos satisfazem os requisitos?	x			
8.4.3. Informação para fornecedores externos				
A organização assegura a adequação dos requisitos antes da sua comunicação ao fornecedor externo?			x	A comunicação dos requisitos aos fornecedores externos nem sempre é adequada, por vezes a mesma é efetuada apenas verbalmente.
8.4.3.a) A organização comunica aos fornecedores externos os seus requisitos para, processos, produtos e serviços a fornecer?			x	
8.4.3.b) 1) A organização comunica aos fornecedores externos os seus requisitos para, aprovação de produtos e serviços?			x	
8.4.3.b) 2) A organização comunica aos fornecedores externos os seus requisitos para, a aprovação de métodos, processos e equipamento?			x	
8.4.3.b) 3) A organização comunica aos fornecedores externos os seus requisitos para, a aprovação de libertação de produtos e serviços?			x	
8.4.3.c) A organização comunica aos fornecedores externos os seus requisitos para, a competência das pessoas, incluindo quaisquer qualificações necessárias?			x	
8.4.3.d) A organização comunica aos fornecedores externos os seus requisitos para, as interações do fornecedor externo com a organização?			x	
8.4.3.e) A organização comunica aos fornecedores externos os seus requisitos para, o controlo e a monitorização do desempenho do fornecedor externo a serem aplicados pela organização?			x	
8.4.3.f) A organização comunica aos fornecedores externos os seus requisitos para, as atividades de verificação ou validação que a organização, ou seu clientes, tenciona levar a cabo nas instalações do fornecedor externo?			x	
8.5. Produção e prestação do serviço				
8.5.1. Controlo da produção e da prestação do serviço				
A organização implementa a produção e a prestação do serviço sob condições controladas?	x			
8.5.1.a) 1) O Controlo inclui a disponibilidade de informação documentada que defina as características dos produtos a serem produzidos, os serviços a serem prestados ou as atividades a serem desempenhadas?		x		

Equipa Auditora			
Coordenador **Sílvia Rio**	**Rubrica**	**Auditor**	**Rubrica**

Página 13

oficina da qualidade

Lista de Verificação para Auditoria ISO 9001:2015

Requisitos	C	NC	OBS	NOTAS
8.5.1.a) 2) O Controlo inclui a disponibilidade de informação documentada que defina os resultados a serem obtidos?		X		
8.5.1.b) O Controlo inclui a disponibilidade e a utilização de recursos de monitorização e de medição adequados?		X		
8.5.1.c) O Controlo inclui a implementação de atividades de monitorização e de medição em etapas adequadas para verificar que critérios de controlo dos processos ou das saídas e os critérios de aceitação de produtos e serviços foram satisfeitos?		X		
8.5.1.d) O Controlo inclui a utilização da infraestrutura e do ambiente adequados para a operacionalização dos processos?	X			
8.5.1.e) O Controlo inclui a designação de pessoas competentes, incluindo quaisquer qualificações requeridas?		X		
8.5.1.f) O Controlo inclui a validação e revalidação periódica da capacidade dos processos de produção e de prestação do serviço para serem atingidos os resultados planeados, quando a saída resultante não possa ser verificada por monitorização ou medição subsequente?		X		
8.5.1.g) O Controlo inclui a implementação de ações para prevenir erro humano?		X		
8.5.1.h) O Controlo inclui a implementação de atividades de libertação, de entrega e posteriores à entrega?		X		
8.5.2. Identificação e rastreabilidade				
A organização utiliza meios adequados para identificar as saídas quando é necessário assegurar a conformidade de produtos e serviços?		X		
A organização identifica o estado das saídas em relação aos requisitos de monitorização e de medição ao longo da produção e da prestação do serviço?		X		
A organização controla a identificação única das saídas quando a rastreabilidade for um requisito e retém a informação documentada necessária para permitir rastreabilidade?		X		
8.5.3. Propriedade pertencente dos clientes ou dos fornecedores externos				
A organização cuida da propriedade dos clientes ou dos fornecedores externos enquanto a mesma estiver sob o seu controlo ou a ser utilizada pela organização?	X			
A organização identifica, verifica, protege e salvaguarda a propriedade de clientes ou fornecedores externos, disponibilizada para utilização ou para incorporação nos produtos e serviços?	X			
Quando a propriedade de um cliente ou fornecedor externo se perde, danifica ou é de outra forma tida como inadequada para utilização, a organização reporta ao cliente ou fornecedor externo e retém informação documentada da ocorrência?	X			
8.5.4. Preservação				
A organização preserva as saídas durante a produção e a prestação do serviço, na medida necessária para assegurar a conformidade com os requisitos?	X			
8.5.5. Atividades posteriores à entrega				
A organização satisfaz os requisitos para as atividades posteriores à entrega associadas aos produtos e aos serviços?	X			
8.5.5.a) Ao determinar a extensão das atividades posteriores à entrega requeridas, a organização considera, as exigências estatutárias e regulamentares?	X			
8.5.5.b) Ao determinar a extensão das atividades posteriores à entrega requeridas, a organização considera, as potenciais consequências não desejadas associadas aos seus produtos e serviços?	X			

Equipa Auditora			
Coordenador **Sílvia Rio**	**Rubrica**	**Auditor**	**Rubrica**

Página 14

oficina da qualidade

Lista de Verificação para Auditoria ISO 9001:2015

Requisitos	C	NC	OBS	NOTAS
8.5.5.c) Ao determinar a extensão das atividades posteriores à entrega requeridas, a organização considera, a natureza, a utilização e o tempo de vida pretendidos para os seus produtos e serviços?	X			
8.5.5.d) Ao determinar a extensão das atividades posteriores à entrega requeridas, a organização considera, os requisitos dos clientes?	X			
8.5.5.e) Ao determinar a extensão das atividades posteriores à entrega requeridas, a organização considera, retorno de informação dos clientes?	X			
8.5.6. Controlo das alterações				
A organização reve e controla alterações na produção ou na prestação do serviço, na medida necessária para assegurar a conformidade continuada com os requisitos?	X			
A organização retém informação documentada que descreva os resultados da revisão das alterações, as pessoas que autorizaram as alterações e quaisquer ações que resultem da revisão?			X	Apesar de não ser de forma sistemática foi verificada alguma informação documentada.
8.6. Libertação de produtos e serviços				
A organização implementa disposições planeadas, nas estapas adequadas, para verificar se os requisitos para produtos e serviços foram satisfeitos?	X			
A libertação de produtos e serviços para o cliente só prossegue após terem sido completadas de forma satisfatória as disposições planeadas, exceto quando aprovada por uma autoridade relevantes e, onde aplicável, pelo cliente?	X			
A organização retém informação documentada relativa a libertação de produtos e serviços?			X	Nem sempre a informação é dada da mesma forma, por vezes é feita por e-mail e outras apenas verbalmente.
8.6.a) A informação documentada inclui evidência da conformidade com os critérios de aceitação?		X		
8.6.b) A informação documentada inclui rastreabilidade às pessoas que autorizam a libertação?		X		
8.7. Controlo de saídas não conformes				
8.7.1. A organização assegura que as saídas não conformes, com os respetivos requisitos são identificadas e controladas para prevenir a sua utilização ou entrega não pretendidas?		X		
A organização empreende ações adequadas baseadas na natureza da não conformidade e do seu efeito na conformidade de produtos e serviços?			X	O produto não conforme é segregado, no ntanto não existem registos de não conformidades.
A organização também empreende ações adequadas a produtos e serviços não conformes que sejam detetados após a entrega dos produtos, durante ou após a prestação do serviço?			X	
8.7.1.a) A organização trata as saídas não conformes executando correção?			X	
8.7.1.b) A organização trata as saídas não conformes fazendo segregação, contenção, retorno ou suspensão do fornecimento de produtos e serviços?	X			
8.7.1.c) A organização trata as saídas não conformes prestando informação ao cliente?	X			
8.7.1.d) A organização trata as saídas não conformes através da obtenção de autorização para aceitação sob derrogação?	X			
A conformidade com os requisitos é verificada quando as saídas, não conformes são corrigidas?			X	
8.7.2.a) A organização retém informação documentada que descreva a não conformidade?		X		
8.7.2.b) A organização retém informação documentada que descreva as ações empreendidas?		X		

Equipa Auditora			
Coordenador **Sílvia Rio**	**Rubrica**	**Auditor**	**Rubrica**

Página 15

oficina da qualidade

Lista de Verificação para Auditoria ISO 9001:2015

Requisitos	C	NC	OBS	NOTAS
8.7.2.c) A organização retém informação documentada que descreva quaisquer derrogações obtidas?		x		
8.7.2.d) A organização retém informação documentada que identifique a autoridade que decide a ação correspondente à não conformidade?		x		
9. Avaliação de desempenho				
9.1. Monitorização, medição, análise e avaliação				
9.1.1.Generalidades				
9.1.1.a) A organização determina o que necessita ser monitorizado e medido?	x			
9.1.1.b) A organização determina os métodos de monitorização, medição, análise e avaliação necessários para assegurar resultados válidos?	x			
9.1.1.c) A organização determina quando se deve proceder à monitorização e à medição?			x	Os controlos não estão definidos documentalmente, no entanto, os colaboradores sabem quando devem ser feitos os mesmos.
9.1.1.d) A organização determina quando se deve proceder à análise e à avaliação dos resultados da monitorização e da medição?			x	
A organização avalia o desempenho e a eficácia do SGQ?		x		
A organização retém informação documentada adequada como evidência dos resultados?		x		
9.1.2. Satisfação do cliente				
A organização monitoriza a perceção do cliente quanto à medida, em que as suas necessidades e expectativas foram satisfeitas?		x		
A organização determina os métodos para obter, monitorizarar e rever esta informação?		x		
9.1.3. Análise e avaliação				
A organização analisa e avalia dados e informações adequados que resultem da monitorização e da medição?		x		
9.1.3.a) Os resultados da análise são usados para avaliar a conformidade de produtos e serviços?		x		
9.1.3.b) Os resultados da análise são usados para avaliar o grau de satisfação do cliente?		x		
9.1.3.c) Os resultados da análise são usados para avaliar o desempenho e a eficácia do SGQ?		x		
9.1.3.d) Os resultados da análise são usados para avaliar se o planeamento foi implementado com eficácia?		x		
9.1.3.e) Os resultados da análise são usados para avaliar a eficácia das ações compreendidas para tratar os riscos e as oportunidades?		x		
9.1.3.f) Os resultados da análise são usados para avaliar o desempenho de fornecedores externos?		x		
9.1.3.g) Os resultados da análise são usados para avaliar as necessidades de melhorias no SGQ.		x		
9.2. Auditoria interna				
9.2.1.a) 1) A organização conduz auditorias internas em intervalos planeados para proporcionar informação sobre se o SGQ está em conformidade com os próprios requisitos da organização para o seu SGQ?		x		

Equipa Auditora			
Coordenador **Sílvia Rio**	**Rubrica**	**Auditor**	**Rubrica**

Página 16

oficina da qualidade

Lista de Verificação para Auditoria ISO 9001:2015

Requisitos	C	NC	OBS	NOTAS
9.2.1.a] 2] A organização conduz auditorias internas em intervalos planeados para proporcionar informação sobre se o SGQ está em conformidade com os requisitos da NP ISO 9001?		X		
9.2.1.b] A organização conduz auditorias internas em intervalos planeados para proporcionar informação sobre se o SGQ está eficazmente implementado e mantido?		X		
9.2.2.a] A organização planeia, estabelece, implementa e mantem um programa de auditorias que inclua frequência, métodos, responsabilidades, requisitos de planeamento e reporte, o qual deve ter em consideração a importância dos processos envolvidos, alterações que tenham impacto na organização e os Xresultados de auditorias anteriores?		X		
9.2.2.b] A organização define os critérios de auditoria e o âmbito para cada auXditoria?		X		
9.2.2.c] A organização seleciona auditores e conduz auditorias de modo a assegXurar a objetividade e a imparcialidade do processo de auditoria?		X		
9.2.2.d] A organização assegura que os resultados da auditoria são comunicados à gestão relevante?		X		
9.2.2.e] A organização empreende as correções e as ações corretivas apropriadas sem atrasos indevidos?		X		
9.2.2.f] A organização retem informação documentada como evidência da implementação do programa de auditoria e dos respetivos resultados?		X		
9.3. Revisão pela gestão				
9.3.1. Generalidades				
A Gestão de Topo procede à revisão do SGQ da organização, em intervalos planeados, para assegurar sua contínua pertinência, adequação, eficácia e alinhamento com a orientação estratégica da organização?		X		
9.3.2. Entradas para a revisão pela gestão				
9.3.2.a] A revisão pela gestão é planeada e executada tendo em consideração o estado das ações resultantes das anteriores revisões pela gestão?		X		
9.3.2.b] A revisão pela gestão é planeada executada tendo em consideração alterações em questões externas e internas que são relevantes para o SGQ?		X		
9.3.2.c] 1] A revisão pela gestão é planeada executada tendo em consideração informação sobre o desempenho e à eficácia do SGQ, incluindo tendências relativas à satisfação do cliente e retorno de informação de partes interessadas relevantes?		X		
9.3.2.c] 2] A revisão pela gestão é planeada executada tendo em consideração informação sobre o desempenho e à eficácia do SGQ, incluindo tendências relativas a medida em que os objetivos da qualidade foram cumpridos?		X		
9.3.2.c] 3] A revisão pela gestão é planeada executada tendo em consideração informação sobre o desempenho e à eficácia do SGQ, incluindo tendências relativas ao desempenho dos processos e conformidade dos produtos e serviços?		X		
9.3.2.c] 4] A revisão pela gestão é planeada executada tendo em consideração informação sobre o desempenho e à eficácia do SGQ, incluindo tendências relativas a não conformidades e ações corretivas?		X		
9.3.2.c] 5] A revisão pela gestão é planeada executada tendo em consideração informação sobre o desempenho e à eficácia do SGQ, incluindo tendências relativas a resultados de monitorização e medição?		X		
9.3.2.c] 6] A revisão pela gestão é planeada executada tendo em consideração informação sobre o desempenho e à eficácia do SGQ, incluindo tendências relativas a resultados das auditorias?		X		

Equipa Auditora			
Coordenador **Sílvia Rio**	**Rubrica**	**Auditor**	**Rubrica**

oficina da qualidade

Lista de Verificação para Auditoria ISO 9001:2015

Requisitos	C	NC	OBS	NOTAS
9.3.2.c) 7) A revisão pela gestão é planeada executada tendo em consideração informação sobre o desempenho e à eficácia do SGQ, incluindo tendências relativas ao desempenho de fornecedores externos?		x		
9.3.2.d) A revisão pela gestão é planeada executada tendo em consideração a adequação de recursos?		x		
9.3.2.e) A revisão pela gestão é planeada executada tendo em consideração a eficácia das ações empreendidas para tratar os riscos e as oportunidades (ver 6.1)?		x		
9.3.2.f) A revisão pela gestão é planeada executada tendo em consideração oportunidades de melhoria?		x		
9.3.3. Saídas da revisão pela gestão				
9.3.3.a) As saídas da revisão pela gestão incluem decisões e ações relacionadas com oportunidades de melhoria?		x		
9.3.3.b) As saídas da revisão pela gestão incluem decisões e ações relacionadas com quaisquer necessidades de alterações ao SGQ?		x		
9.3.3.c) As saídas da revisão pela gestão incluem decisões e ações relacionadas com necessidades de recursos?		x		
A organização retem informação documentada como evidência dos resultados das revisões pela gestão?		x		
10. Melhoria				
10.1. Generalidades				
A organização determina e seleciona oportunidades de melhoria e implementa quaisquer ações necessárias para satisfazer os requisitos dos clientes e aumentar a satisfação do cliente?	x			
10.1.a) As ações implementadas incluem melhoria dos produtos e serviços para satisfazer requisitos, bem como para considerar necessidades e expectativas futuras?	x			
10.1.b) As ações implementadas incluem correção, prevenção ou redução de efeitos não desejados?	x			
10.1.c) As ações implementadas incluem melhoria do desempenho e da eficácia do SGQ?		x		
10.2. Não conformidade e ação corretiva				
10.2.1.a) 1) Quando ocorre uma não conformidade, incluindo as resultam de reclamações, a organização reage à não conformidade e toma medidas para controlar e corrigir?			x	São implementadas medidas de forma a controlar as não conformidades no entanto, os registos das mesmas não são efetuados de forma sistemática, nem são monitorizados.
10.2.1.a) 2) Quando ocorre uma não conformidade, incluindo as resultam de reclamações, a organização reage à não conformidade e lida com as consequências?			x	
10.2.1.b) 1) Quando ocorre uma não conformidade, incluindo as resultam de reclamações, a organização avalia a necessidade de ações para eliminar as causas da não conformidade, de modo a evitar a sua repetição ou ocorrência em qualquer lugar, ao rever e analisar a não conformidade?			x	
10.2.1.b) 2) Quando ocorre uma não conformidade, incluindo as resultam de reclamações, a organização avalia a necessidade de ações para eliminar as causas da não conformidade, de modo a evitar a sua repetição ou ocorrência em qualquer lugar, ao determinar as causas da não conformidade?			x	
10.2.1.b) 3) Quando ocorre uma não conformidade, incluindo as que resultam de reclamações, a organização avalia a necessidade de ações para eliminar as causas da não conformidade, de modo a evitar a sua repetição ou ocorrência em qualquer lugar, ao determinar se existem não conformidades similares existem ou se poderiam vir a ocorrer?			x	

Equipa Auditora			
Coordenador **Sílvia Rio**	**Rubrica**	**Auditor**	**Rubrica**

oficina da qualidade

Lista de Verificação para Auditoria ISO 9001:2015

Requisitos	C	NC	OBS	NOTAS
10.2.1.c) Quando ocorre uma não conformidade, incluindo as resultam de reclamações, a organização implementa quaisquer ações necessárias?			x	São implementadas medidas de forma a controlar as não conformidades no entanto, os registos das mesmas não são efetuados de forma sistemática, nem são monitorizados.
10.2.1.d) Quando ocorre uma não conformidade, incluindo as resultam de reclamações, a organização revê a eficácia de quaisquer ações corretivas empreendidas?			x	
10.2.1.e) Quando ocorre uma não conformidade, incluindo as resultam de reclamações, a organização atualiza os riscos e as oportunidades durante o planeamento, se necessário?		x		
10.2.1.f) Quando ocorre uma não conformidade, incluindo as resultam de reclamações, a organização efetua alterações no SGQ, se necessário?		x		
Ações corretivas são adequadas aos efeitos das não conformidades encontradas?		x		
10.2.2.a) A organização retém informação documentada como evidência da natureza das não conformidades e de quaisquer ações subsequentes?		x		
10.2.2.b) A organização retém informação documentada como evidência dos resultados de qualquer ação corretiva?		x		
10.3. Melhoria contínua				
A organização melhora de forma contínua a pertinência, a adequação e a eficácia do SGQ?		x		
A organização considera os resultados da análise e da avaliação e as saídas da revisão pela gestão para determinar se há necessidade ou oportunidades que devem ser tratadas no contexto da melhoria contínua?		x		

Equipa Auditora			
Coordenador **Sílvia Rio**	**Rubrica**	**Auditor**	**Rubrica**

Página 19

APÊNDICE 2

POLÍTICA DA QUALIDADE

BE STITCH **Política da Qualidade**

A Be Stitch Indústria Têxtil, Lda., é uma empresa que se encontra em crescimento, sendo este apenas possível com a Qualidade dos seus produtos e serviços prestados. Para que esta qualidade seja alcançada a Be Stitch orienta a sua Política da Qualidade pelos seguintes princípios:

- ✓ Melhorar a satisfação dos clientes e aumentar a fidelidade destes, nomeadamente, através da melhoria do desempenho na(o):
  - ➢ Atendimento ao cliente
  - ➢ Rapidez de resposta
  - ➢ Conformidade dos produtos fornecidos
  - ➢ Cumprimento de prazos
- ✓ Estar atenta às exigências do mercado, no que respeita à identificação de novas áreas de negócio, otimização de recursos e à atualização tecnológica permanente, para tornar a empresa mais competitiva face aos concorrentes;
- ✓ Melhorar continuamente a eficácia de todos os processos e métodos, promovendo continuamente um crescimento sustentado, através da inovação de produtos;
- ✓ Promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, como a sua motivação, proporcionando-lhes a necessária formação, meios e responsabilidades, de forma a que executem as suas funções de acordo com o padrão de desempenho definido;
- ✓ Cumprir os requisitos legais e normativos, como forma de garantir a eficácia dos seus processos e as melhores condições para os seus produtos;
- ✓ Constituir uma boa carteira de fornecedores, para assim garantir a qualidade do produto final.

Queremos adotar atitudes de excelência para que nas discussões não se acrescentem problemas mas sim soluções. Aqui explicitámos o nosso total empenhamento e disponibilidade para participar na melhoria contínua do Sistema de Gestão implementado.

A Gerência da Be Stitch compromete-se a providenciar os recursos necessários para a implementação e revisão desta política, bem como para a divulgação dentro da organização, de modo a que seja entendida e praticada por todos os seus colaboradores de forma ativa e disponibilizada para todas as partes interessadas.

Elaboração	Aprovação	Edição	Data
Rita Machado	Rui Machado	00	02-05-2016

beStitch.022.00

APÊNDICE 3

DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

BESTITCH

Descrição de Funções

1 - Identificação Geral

Departamento(s):	• Gestão da Qualidade/Ambiente/Segurança
Função:	• Diretora da Qualidade/Ambiente/Segurança
Quem Substitui:	• Gerência
Nome:	• Rita Machado

2 - Tarefas a Desempenhar

- ✓ Conduzir os processos de certificação e acreditação da empresa;
- ✓ Gerir o SGQ;
- ✓ Coordenar e dinamizar as atividades de manutenção e de melhoria do SGQ;
- ✓ Dinamizar a revisão e atualização do Manual da Qualidade e dos Procedimentos do SGQ;
- ✓ Recolher, tratar e analisar os dados relevantes para a gestão do SGQ;
- ✓ Dinamizar o tratamento de não conformidades e a tomada de ações corretivas que evitem a repetição de problemas;
- ✓ Participar na monitorização e medição dos processos e dos objetivos da qualidade;
- ✓ Participar na identificação e análise de riscos e oportunidades da empresa;
- ✓ Participação na definição do contexto da organização;
- ✓ Coordenar as reuniões de revisão ao SGQ e elaborar respetiva ata;
- ✓ Acompanhamento das ações de melhoria implementadas;
- ✓ Gerir a execução do Plano de Auditorias da Qualidade;
- ✓ Assegurar a atualização do registo de formação do colaborador e avaliação da eficácia das formações realizadas;
- ✓ Gerir a execução do plano de formação;
- ✓ Levantamento das necessidades de formação;
- ✓ Acompanhar e apoiar a atividade relacionada com a gestão de resíduos, assegurando que são utilizadas as práticas adequadas ao respeito da legislação e às responsabilidades sociais da organização;
- ✓ Informar os trabalhadores da exposição a riscos que afetam a segurança e saúde;
- ✓ Instruir os trabalhadores para desenvolver as práticas de segurança;
- ✓ Gestão de serviços de HST e gestão ambiental da empresa;
- ✓ Assegurar que a Política da Qualidade é adequadamente cumprida e praticada;
- ✓ Cumprir todos os documentos do SGQ que lhe são aplicáveis;
- ✓ Melhorar continuamente a eficácia do SGQ.

3 - Requisitos Mínimos	4 - Requisitos de Competência
• Licenciatura; • Formação na área de implementação de sistemas de gestão da qualidade; • Conhecimentos de informática.	• Preenchimento de documentos; • Espírito organizativo; • Trabalho em equipa; • Capacidade de comunicação.

5 - Aprovação

Aprovado: Rui Machado	**Data**: 11-04-2017

beStitch.028.00

APÊNDICE 4

MATRIZ DE RISCOS

BESTITCH

Matriz de Avaliação de Riscos

Ano: 2017

Processo / Atividade	Nº Obj.	Partes Interessadas	Identificação do Risco / Oportunidade	R	O	Avaliação / Apreciação	Planeamento de Ações							Avaliação / Apreciação	Data	Obs
							Ação	Responsável	Prazo	Data de Implementação	Eficácia		Data			
											S	N				

Elevado		Tem influencia e/ou impacto no negócio e satisfação do cliente	3
Médio		Tem alguma influência no negócio	2
Baixo		não tem grande influência no negócio e satisfação do cliente	1

Elaborado: Rita Machado
Aprovado: Rui Machado

Data: 25.01.2017

beStitch.132.00

APÊNDICE 5

PLANO ANUAL DE FORMAÇÃO

BESTITCH	Plano Anual de Formação	Ano: 2017

Ação de Formação	Entidade Formadora / Formador	N.º Horas	P \ R	MESES												OBSERVAÇÕES
				JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
Sensibilização para o SGQ	BeStitch	2h	P	X												---
			R	X												
Formação no novo programa informático (Silex)	Processo	---	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Esta formação é dada à medida que o programa está a ser implementado.
			R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Higiene e Segurança no Trabalho	MRS Consultoria	36	P			X		X								---
			R			X		X								
Primeiros socorros	MRS Consultoria	36	P					X								---
			R					X								
Condução de empilhadores	MRS Consultoria	36	P							X						---
			R							X						
Manuseamento de Produtos Químicos	Proensal	4h	P		X											---
			R		X											
Sensibilização de produções GOTS	BeStitch	2h	P		X											---
			R		X											

Legenda: P – Previsto R – Realizado

Data: Aprovação:

beStitch.052.00

APÊNDICE 6

REGISTO DE ACOLHIMENTO

BESTITCH

Registo de Acolhimento

Nome do Colaborador:	**Nº Colaborador:**
Unidade:	**Departamento / Secção:**
Função:	**Data de Admissão:**

Etapas da Integração	Resp. da integração	Rúbrica	Data da integração		Observações
Receção e recolha de elementos (Dados Pessoais e Declaração para IRS	RH				
Registo do colaborador no Relógio de Ponto	RH				
Apresentação geral da empresa ao colaborador	Resp. da unidade				
Entrega do Manual de Acolhimento	DQ				
Entrega da Descrição de Funções	DQ				
Apresentação da Política da Qualidade + Outras Políticas	DQ				
Comunicação dos Riscos da Função a desempenhar	DQ				
Entrega de EPI's	DQ				
Entrega de Vestuário de Trabalho	DQ				
Apresentação do Código de Ética e Conduta	DQ				
Apresentação do colaborador ao Superior Hierárquico	DQ				
Apresentação de Procedimentos afetos à Função a desempenhar	Superior Hierárquico				
Formação nas principais tarefas a desempenhar no posto de trabalho, especificar:	Superior Hierárquico		Data início:	Data fim:	Apto ___ Não Apto ____
Outros:					

Responsável da Unidade:	**Data:**	**Colaborador:**	**Data:**

beStitch.108.01

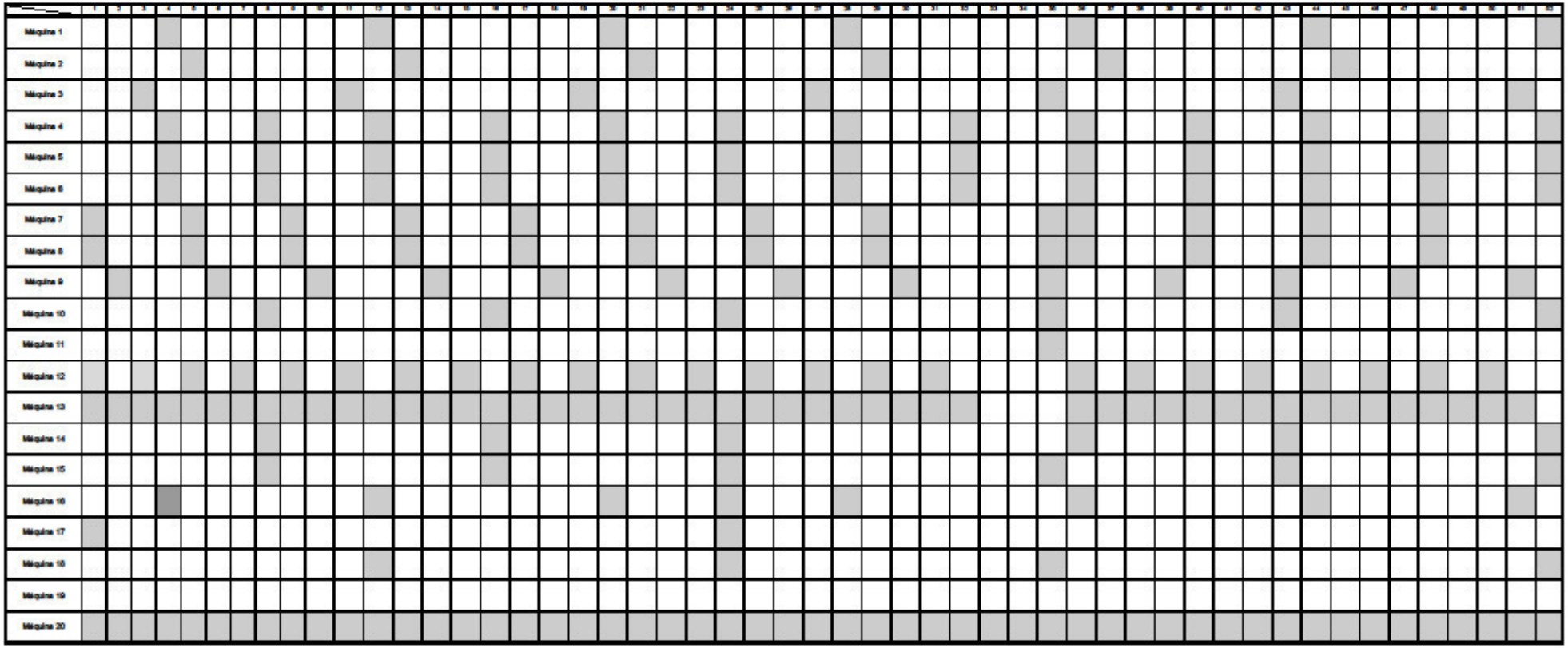
APÊNDICE 7

MAPA DE MANUTENÇÃO

BESTITCH

2018

Mapa de Manutenção Individual



beStitch.032.00

APÊNDICE 8

FICHAS TÉCNICAS DAS MÁQUINAS

BESTITCH **Ficha Técnica da Máquina**

Edição: 00
Data: 04/05/2016
Página 1

Identificação		
Maquina:	Numero :	Ano:
Marca:	Modelo:	
Manutenção periodica		
Manutenção Pinças e Cadeado		
Manutenção anual		
Num. Interno :		

Peças e Consumiveis

Orgão	Descrição		Quantidade
Cadeado	Auto 12 Horas (autom.)	Hotemplus	
Ventiladores	Semanal	Kluberplex 41-132	
Foulard	1 Mês	Staburags Nbu8	
Entrada e saida	1 Mês	Kluberplex 41-132	
Fusos	2 Semanas	Contraer G300	
Chumaceiras	1 Mês	M. uso geral	
Redutor PIV	1 Ano	Lamora 150	
Central Hid. Foulard	1 Ano	Tellus 68	
Central Mahlo	1 Ano	Tellus 46	4,5Litros
Redutores	2 Anos	GEM 220	
Redutores cadeado	2 Anos	GEM 220	

Dados uteis

Motor Principal		Rolam.		
Motor Foulard		Rolam.		
Motor Enrolador		Rolam.		
Ventiladores		Rolam.		
Exaustores		Rolam.		
Abridores		Rolam.		
Motor sub-alim		Rolam.		
Arrefecer		Rolam.		
Alberos		Rolam.		
Vent. Queimador		Rolam.		
Vent. Queim. Pilot.		Rolam.		
Rolo entrada cima				
Rolo entrada baixo				
Rolo de Saida				
Rolo enrolador				
Ventiladores				
Foulard Kuster Tipo222,56,3200				
Roletes apoio do braço				
Sub-Alimentação				
Variadores PIV				
Queimador Laudati				

Observações
Quando for feita a limpeza: Verificar e testar dispositivos de Segurança Verificar fugas de ar Verificar fugas de vapor

Elaborado:
Rita Machado
Miguel Melo

Aprovado:
Rui Machado

beStitch.030.00

APÊNDICE 9

FICHA DE MANUTENÇÃO INDIVIDUAL

BESTITCH **Ficha de Manutenção Individual**

Identificação		
Maquina:	Numero:	
Marca:	Modelo:	

Num. Inter.: ☐ Semana Nº ☐ H. da Maq. : ☐

Plano de Manutenção Preventiva Semanal	
Serviços a Executar	
Lubrificar Ventiladores	☐
Lubrificar Cadeado (repor nivel)	☐
Lubrificar fusus dos campos	☐
Verificar correias ventiladores	☐
Verificar queimador	☐
Verificar casquilhos dos fusos	☐
Verificar e limpar filtro do Banho	☐
Verificar e testar botões de emergência	☐
Verificar fugas de Ar, repor óleo	☐
Verificar estado dos rolos	☐
Verificar e limpar guia orelas	☐
Verificar e limpar apalpadores Mahlo	☐
Verificar picos, escovas, correias de subalimentação	☐
Limpar filtros dos ventiladores dos quadros eléctricos	☐

Observações

Data:_____/_____/_____ Executou:_____ beStitch.031.00

APÊNDICE 10

REGISTO DE INTERVENÇÕES

BESTITCH

Registo de Intervenções

Máquina_________________________

Avaria	Serviço efetuado/material usado	Data	Executou

Página 1 de 1

beStitch.033.00

APÊNDICE 11

FICHA DE RMM

BESTITCH

Ficha de Recursos de Monitorização e Medição

Características Gerais do R.M.M.							
Código:			**Designação:**				
Local: Laboratório			**Procedimento de Calibração/Verificação:**				
Critério de Aceitação (CA):			**Nº Série:**				
Características Metrológicas							
Alcance:			**Divisão:**				
Redefinição das Periodicidades							
Periodicidade Calibração/~~Verificação~~:							
Data:							
Responsável:							
Data da Intervenção (C/V)	**Data da Próxima Intervenção**	**Entidade/ Respons.**	**Padrão Utilizado/ Nº Certificado**	**Data de Interv.**	**Data da Próxima Interv.**	**Entidade/ Respons.**	**Padrão Utilizado/Nº Certificado**
Intervenção: C – Calibração V – Verificação							

APÊNDICE 12

LISTA DE RMM

Descrição	Código	Localização	Sujeito a Calibração/Verificação	
			Calibração, Verificação, Não sujeito?	Interna ou Externa?
Tecelagem				
Aquaboy	RMM.65	Controlo de Qualidade	Calibração	Externa
Balança	RMM.66	Armazém de Expedição	Verificação Metrológica	Externa
Balança Kern	RMM.67	Controlo de Qualidade	Calibração	Externa
Conta-Metros	RMM.68	Revista	Verificação Metrológica	Externa
Termohigrómetro	RMM.69	Produção	Calibração	Externa
Corta-Rodelas	RMM.70	Controlo da Qualidade	Calibração	Externa
Tinturaria e Acabamentos				
Balança Decimal	RMM.20	Armazém de Cargas	Calibração	Externa
Balança Decimal	RMM.21	Laboratório	Calibração	Externa
Balança	RMM.22	Laboratório	Verificação Metrológica	Externa
Balança	RMM.23	Tinturaria	Calibração	Externa
Fita métrica	RMM.24	Armazém de Cargas	Verificação	Interna
Balança	RMM.25	Armazém de Produtos Químicos	Calibração	Externa
Balança	RMM.26	Armazém de Cargas e Expedição	Calibração	Externa
Balança	RMM.27	Cozinha de Cores	Verificação Metrológica	Externa
Medidor de pH	RMM.28	Laboratório	Calibração	Externa
Espectrofotómetro	RMM.29	Laboratório	Calibração	Externa
Termómetro	RMM.30	Manutenção	Calibração	Externa
Manómetro (Secadeira Tepa)	RMM.31	Tinturaria	Calibração	Externa
Manómetro (Secadeira Tepa)	RMM.32	Tinturaria	Calibração	Externa
Manómetro (Secadeira Norfil)	RMM.33	Tinturaria	Calibração	Externa
Manómetro (Secadeira Norfil)	RMM.34	Tinturaria	Calibração	Externa
Manómetro (Depósito Ar Comprimido)	RMM.35	Exterior	Calibração	Externa
Manómetro (Depósito Ar Comprimido)	RMM.36	Exterior	Calibração	Externa
Manómetro (Caldeira)	RMM.37	Exterior	Calibração	Externa

Descrição	Código	Localização	Sujeito a Calibração/Verificação	
			Calibração, Verificação, Não sujeito?	Interna ou Externa?
Manómetro (Caldeira)	RMM.38	Exterior	Calibração	Externa
Conta Metros	RMM.39	Revista	Verificação	Externa
Conta Metros	RMM.40	Revista	Verificação	Externa
Conta Metros	RMM.41	Revista	Verificação	Externa
Conta Metros	RMM.42	Revista	Verificação	Externa
Conta Metros	RMM.43	Revista	Verificação	Externa
Conta Metros (Máquina de Infestar)	RMM.44	Revista	Verificação	Externa
Conta Metros	RMM.45	Armazém de Cargas	Verificação	Interna
Conta Metros	RMM.46	Armazém de Cargas	Verificação	Interna
Conta Metros	RMM.47	Armazém de Cargas	Verificação	Interna
Conta Metros (Foulard)	RMM.48	Tinturaria	Verificação	Interna
Termómetro (Estufa)	RMM.49	Laboratório	Verificação	Interna
Caixa de luz Verivide	RMM.50	Laboratório	Verificação	Interna
Caixa de luz	RMM.51	Laboratório	Não sujeito	---
Crockmeter	RMM.52	Laboratório	Calibração	Externa
Corta-Rodelas	RMM.53	Laboratório	Calibração	Externa
Corta-Rodelas	RMM.54	Armazém de Cargas	Calibração	Externa
Espectofotómetro	RMM.55	Gabinete de Produção	Calibração	Externa
Manómetro (Jigger de Pressão)	RMM.56	Tinturaria	Calibração	Externa
Manómetro (Jigger de Pressão)	RMM.57	Tinturaria	Calibração	Externa
Conta Metros (Secadeira)	RMM.58	Tinturaria	Verificação	Interna
Conta peças (Máquina de Infestar Peças)	RMM.59	Revista	Verificação	Interna
Conta metros (Rámula)	RMM.60	Acabamentos	Verificação	Interna
Conta metros (Rámula)	RMM.61	Acabamentos	Verificação	Interna
Conta metros (Calandra)	RMM.62	Acabamentos	Verificação	Interna

Descrição	Código	Localização	Sujeito a Calibração/Verificação	
			Calibração, Verificação, Não sujeito?	Interna ou Externa?
Quadro de Testes de Encolhimento	RMM.63	Laboratório	Não sujeito	---
Tacómetro	RMM.71	Manutenção	Calibração	Externa
Paquímetro	RMM.72	Manutenção	Calibração	Externa
Balança	RMM.73	Laboratório	Fora de Serviço	---
Corta Rodelas	RMM.74	Laboratório	Fora de Serviço	---
Pipeta	RMM.75	Laboratório	Fora de Serviço	---
Máquina de fazer Meadas	RMM.76	Laboratório	Fora de Serviço	---
Balança	RMM.77	Armazém de Produtos Químicos	Fora de Serviço	---
Fita métrica	RMM.78	Revista	Verificação	Interna
Fita métrica	RMM.79	Controlo da Qualidade	Verificação	Interna
Fita métrica	RMM.80	Showroom	Verificação	Interna
Conta fios	RMM.81	Laboratório	Verificação	Interna
Conta fios	RMM.82	Departamento da Qualidade	Verificação	Interna
Confeção				
Detetor de Metais	RMM.01	Produção	Calibração	Interna
Fita métrica	RMM.11	Produção	Verificação	Interna
Fita métrica	RMM.12	Produção	Verificação	Interna
Fita métrica	RMM.13	Produção	Verificação	Interna
Fita métrica	RMM.14	Produção	Verificação	Interna
Fita métrica	RMM.15	Produção	Verificação	Interna
Fita métrica	RMM.16	Produção	Verificação	Interna
Fita métrica	RMM.17	Produção	Verificação	Interna
Fita métrica	RMM.18	Produção	Verificação	Interna
Fita métrica	RMM.19	Produção	Verificação	Interna
Corte / Expedição				
Balança	RMM.02	Armazém de Receção de matéria-prima	Verificação Metrológica	Externa
Balança	RMM.03	Controlo da Qualidade	Calibração	Externa
Conta Fios	RMM.04	Controlo da Qualidade	Verificação	Interna
Fita métrica	RMM.05	Produção	Verificação	Interna
Fita métrica	RMM.06	Produção	Verificação	Interna
Fita métrica	RMM.07	Produção	Verificação	Interna

Descrição	Código	Localização	Sujeito a Calibração/Verificação	
			Calibração, Verificação, Não sujeito?	Interna ou Externa?
Fita métrica	RMM.08	Produção	Verificação	Interna
Fita métrica	RMM.09	Produção	Verificação	Interna
Fita métrica	RMM.10	Produção	Verificação	Interna
Corta-Rodelas	RMM.64	Controlo da qualidade	Calibração	Externa

APÊNDICE 13

PLANO DE MONITORIZAÇÃO

BESTITCH	PM.01.01 – XXX	Página 1 de 1

Quê	Quando e Quanto	Quem	Onde	Como	Critério de Aceitação	Ações em caso de desvio	Registo

Elaboração	Aprovação	Edição	Data
Rita Machado	Nuno Ribeiro	01	01-03-2017
			beStitch.012.00

APÊNDICE 14

PLANO DE INSPEÇÃO À RECEÇÃO

BESTITCH	PI.01 – XXX "Inspeção à Receção"	Página 1 de 1

O que Controla	O que inspeciona	Quantidade inspecionada	Quem Inspeciona	Critérios de aceitação	O que fazer em caso de não conformidade	Registo

Elaboração	Aprovação	Edição	Data
Rita Machado	Nuno Ribeiro	02	13-10-2017

beStitch.028.00

APÊNDICE 15

REGISTO DE INSPEÇÃO À RECEÇÃO

BESTITCH

Registo de Inspeção à Receção

Data	Fornecedor/ Subcontratado	Documento Tipo - Nº (1)	Artigo	Resultado da Inspeção Quantitativa (2)	Resultado da Inspeção Qualitativa (2)	Descrição da NC (3)	Atraso (4)	Rubrica	Ação de Correção
___/___/___				☐ C ☐ NC	☐ C ☐ NC		☐ S ☐ N		Data:_____ Rúbrica:_____
___/___/___				☐ C ☐ NC	☐ C ☐ NC		☐ S ☐ N		Data:_____ Rúbrica:_____
___/___/___				☐ C ☐ NC	☐ C ☐ NC		☐ S ☐ N		Data:_____ Rúbrica:_____
___/___/___				☐ C ☐ NC	☐ C ☐ NC		☐ S ☐ N		Data:_____ Rúbrica:_____
___/___/___				☐ C ☐ NC	☐ C ☐ NC		☐ S ☐ N		Data:_____ Rúbrica:_____
___/___/___				☐ C ☐ NC	☐ C ☐ NC		☐ S ☐ N		Data:_____ Rúbrica:_____
___/___/___				☐ C ☐ NC	☐ C ☐ NC		☐ S ☐ N		Data:_____ Rúbrica:_____
___/___/___				☐ C ☐ NC	☐ C ☐ NC		☐ S ☐ N		Data:_____ Rúbrica:_____
___/___/___				☐ C ☐ NC	☐ C ☐ NC		☐ S ☐ N		Data:_____ Rúbrica:_____
___/___/___				☐ C ☐ NC	☐ C ☐ NC		☐ S ☐ N		Data:_____ Rúbrica:_____

☑ **(1) Documento Tipo: GR** – Guia de Remessa; **GT** – Guia de Transporte; **Fct.** – Fatura;

☑ **(2) C** – Produto/Material Conforme; **NC** – Produto/Material **Não** Conforme (De acordo com o definido no Plano de Inspeção à Receção)

☑ **(3)** Sempre que detetada uma **NC** deve fazer a descrição da **NC** e comunicar ao DQ/GE.

☑ **(4) Atraso** (Se o fornecedor se atrasa e não avisa ou coloca em causa a produção da beStitch é considerado atraso). **(S)** – Sim; **(N)** – Não.

beStitch.117.01

APÊNDICE 16

REGISTO DE TESTES QUÍMICOS

BESTITCH

Controlo de Qualidade

Testes Químicos

Cliente:	O.S:
Nº Cor:	Data:
Refª:	Assinatura:

Amostra enviada para correlação: Sim □ Não □

Teste solidez à lavagem ME03 / ISO 105-C06

SECONDARY CELLULOSE ACETATE (DICEI)	BLEACHED UNMERCERIZED COTTON	NYLON 6.6	POLYESTER (TERYLENE)	ACRYLIC (COURTELLE)	WOOL WORSTED

Alteração da Cor:

Manchamento da Cor:

Teste solidez à água ME04 / ISO E01

SECONDARY CELLULOSE ACETATE (DICEI)	BLEACHED UNMERCERIZED COTTON	NYLON 6.6	POLYESTER (TERYLENE)	ACRYLIC (COURTELLE)	WOOL WORSTED

Alteração da Cor:

Manchamento da Cor:

Teste solidez ao suor Alcalino ME08 / ISO 105-E04

SECONDARY CELLULOSE ACETATE (DICEI)	BLEACHED UNMERCERIZED COTTON	NYLON 6.6	POLYESTER (TERYLENE)	ACRYLIC (COURTELLE)	WOOL WORSTED

Alteração da Cor:

Manchamento da Cor:

beStitch.041.02

BESTITCH

Controlo de Qualidade

Testes Químicos

Teste solidez ao suor Ácido ME08 / ISO 105-E04

SECONDARY CELLULOSE ACETATE (DICEI)	BLEACHED UNMERCERIZED COTTON	NYLON 6.6	POLYESTER (TERYLENE)	ACRYLIC (COURTELLE)	WOOL WORSTED

Alteração da Cor:

Manchamento da Cor:

Teste solidez à Fricção ME05 / ISO 105-X12

Seco

Húmido

Manchamento da Cor:

Manchamento da Cor:

Teste de pH ME02 / ISO 3071

Resultado1	Resultado 2	Resultado 3	Resultado Final = $\frac{\text{Resultado 2+Resultado 3}}{2}$

beStitch.041.02

APÊNDICE 17

NOTA DE ENCOMENDA INTERNA

BESTITCH

Nota de Encomenda Nº_____/___

Cliente:		**Encomenda Nº/ PO:**	
Prazo de entrega:		**País:**	
Requisitado por:		**Data:**	
Tipo Tela/Artigo:		Composição:	
Contextura:		Peso (g/m2):	

Testes ☐ TOP/Sealed/Gold ☐ (1ªs amostras da produção) Inspeção ☐ A enviar para:

Caderno de encargos: Sim ☐ Não ☐

Referência Cliente	Descrição	Componentes	Cor	Medida	Código de Barras	Quantid.	

Confeção BeStitch ☐ Subcontratado ☐

Data Inicio: ____/____/____ Data Fim: ____/____/____ Rúbrica:_____

Acessórios

Etiqueta de marca:
Etiqueta instruções de
Etiqueta de tamanho:
Etiqueta autocolante:
Insert/ Inlay/ Kimball:
Saco:
Outros:

Embalagem

Data Inicio: ____/____/____ Data Fim: ____/____/____ Rúbrica:_____

Expedição

Europaletes / Paletes
Caixa:
Quantidades:
Modo de fecho:
Rótulos:

Data de Expedição: ____/____/____ Rúbrica:_____

Observações:

1/1 beStitch.115.01

APÊNDICE 18

ORDEM DE SERVIÇO

Be Stitch - Indústria Têxtil, LDA.

Elaborado por: [redacted]

O.Serviço nº [redacted] Data de Registo: [redacted] Guia : [redacted]

Cliente: [redacted] Encomenda: [redacted]

Artigo: TCBL4011000TP250 Percal 100% Alg. 40x40 110x90 Larg. 2.50 Data Entrega: [redacted]

Cor Cliente: 177-286 286 ROSA Gr/m2: 122

Largura Cru: 2.50 Largura Acabado: 2.35 Lote Cliente:

Composição: 100%Alg. Nº Entrada: [redacted]

Circuito de Produção: 1105 GAS.1/2BRANQ.TINGE FOUL.ACABA.SANF.

Nº Peças: 4 Metros: 1696.00 Kg : 517.30

Lote	Maq.	Processo	INÍCIO	FIM	METROS
		01 CARGAS			
		02 GAZADEIRA			
		04 BRANQUEAR REC MB 1/2B			
		03 LAVAR REC ML NEUTR			
		05 SECADEIRA			
		10 FOULARD			
		03 LAVAR REC ML CCL A			
		05 SECADEIRA			
		90 Control Qualidade			
		16 RAMULA/ACABA			
		18 SANFOR			
		29 REVISTA			
		90 Control Qualidade			

Observações [redacted]

U:\PROGRAMAS\FORTEX\RPT\PedidoOpArt.rpt

Pag. 1 / 1

APÊNDICE 19

REGISTO DE NÃO CONFORMIDADES

BESTITCH

Registo de Não Conformidades (RNC)

Unidade:	**Departamento:**	**Nº Enc/OS:**
Data: __/__/____	**Pessoa detetora:**	
Documentação ☐ **Produção** ☐ **Amostras** ☐ **Outra** ☐ **Especifique:**		
Descrição da Não Conformidade		
Causas da Não Conformidade		
Tecelagem ☐ **Tinturia / Acabamentos** ☐ **Corte** ☐ **Costura** ☐ **Embalagem** ☐ **Outro** ☐ _____		
Ação de Correção		
Re-inspeção	**OK** ☐ **NOK** ☐ **Data:** ___/___/____ **Resp.:** _____	
Aceitação p/ Cliente	**Sim** ☐ **Não** ☐ **Data:** ___/___/____ **Resp.:** _____	
Ação Corretiva	**Sim** ☐ **Não** ☐ **Data:** ___/___/____ **Resp.:** _____	
Observações		
Data: _____	**Resp.:**_____	

beStitch.082.02

APÊNDICE 20

REGISTO DE RECLAMAÇÕES

BESTITCH **Registo de Reclamação N.º ____/____**

1. Dados do Cliente (a preencher pelo Departamento Comercial)

Cliente: _____ Guia de Transporte N.º _____

Referência: _____

Encomenda Nº (Cliente): _____ O.S.: _____

Nossa Guia de Remessa Nº: _____ Nossa fatura Nº: _____

Quantidade Reclamada: _____ Quantidade Fornecida: _____

2. Reclamação (a preencher pelo Departamento Comercial)

☐ Defeito de confeção ☐ Defeito de tecelagem ☐ Defeito de Tinturaria e Acabamentos ☐ Quantidades

☐ Acessórios ☐ Embalagem ☐ Prazos ☐ Documentos ☐ Medidas ☐ Outro _____

Descrição:

_____

_____

_____

Data da Reclamação: ____/____/____

Ação proposta pelo Cliente:	Ação proposta pelo Departamento Comercial:

Responsável: _____ Data: ____/____/____

3. Análise Técnica da Reclamação (Causa da Reclamação)

_____

_____

_____

Responsável: _____ Data: ____/____/____

4. Resolução da Reclamação (a preencher pelo Departamento Qualidade / Comercial / Gestor da Unidade)

Aceitação ☐ Rejeição ☐ Data de Comunicação ao cliente: ____/____/____

Ações de correção a implementar:

Reprocessamento ☐ Tipo: _____ Reposição ☐ Reclassificação ☐

Indemnização ☐

Responsável: _____ Data: ___/____/____

5. Análise do Departamento de Gestão da Qualidade (a preencher pelo Departamento de Gestão da Qualidade)

Necessidade de Ação Corretiva? NÃO ☐ SIM ☐ → A.C. Nº_____

Responsável: _____ Data: ___/____/____

6. Comentários / Observações

beStitch.011.01

APÊNDICE 21

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

BESTITCH **Inquérito de Satisfação de Clientes**

Cliente:
A melhoria de qualidade dos nossos produtos/serviços, depende da sua resposta!
Indique, por favor, o seu grau de satisfação, colocando uma cruz na opção que considera mais adequada.

Classificação	1 - Mau	2 - Suficiente	3 - Bom	4 – Muito Bom

1. QUALIDADE	1	2	3	4
1.1 Como classifica o desempenho da Empresa relativamente à qualidade?				
1.2 Como classifica a qualidade dos nossos produtos?				
1.3 Como classifica a conformidade dos nossos produtos, relativamente às especificações?				
1.4 Como classifica a relação Qualidade / Preço do Produto?				
1.5 Como classifica o desempenho da qualidade da empresa, comparando com outros fornecedores com os mesmos produtos / serviços?				
1.6 No caso de terem sido levantados problemas de qualidade, ficou satisfeito com a resolução?				
2. SERVIÇOS	**1**	**2**	**3**	**4**
2.1 A empresa é eficiente no atendimento das encomendas?				
2.2 Em termos de entregas os prazos são cumpridos?				
2.3 Em caso de atraso os clientes são avisados?				
3. ASSISTÊNCIA APÓS VENDA				
3.1 Os colaboradores do departamento comercial estão disponíveis e são atenciosos para responder às vossas solicitações?				
3.2 Como classifica a empresa na capacidade de resolução de problemas e rapidez na análise de eventuais reclamações?				

Sugestões / Oportunidades de Melhoria

Respondido por: (Opcional)

Nome: _____

Função: _____

Data: ____/____/____

Rúbrica: _____

OBRIGADO pela Colaboração! ☺

beStitch.014.00

APÊNDICE 22

CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

(ESTE DOCUMENTO CONTÉM INFORMAÇÃO SENSIVEL)

BE STITCH Contexto da Organização

1 – Necessidades expectativas das partes interessadas relevantes

Considerando partes interessadas como "aquelas que fornecem um risco significativo para a sustentabilidade organizacional", e neste contexto, procura compreender as necessidades e expectativas das mesmas através de auscultação dos seus requisitos.

A Be Stitch considera como partes interessadas relevantes as descritas na seguinte tabela.

Partes interessadas	Necessidades e Expectativas das Partes Interessadas	Meios de Monitorização
Sócios	[redacted]	[redacted]
Clientes	[redacted]	[redacted]
Colaboradores	[redacted]	[redacted]
Fornecedores/ Subcontratados	[redacted]	[redacted]

Elaborado: Rita Machado **Aprovado:** Rui Machado **Data:** 25-01-2017
beStitch.130.00

BE STITCH Contexto da Organização

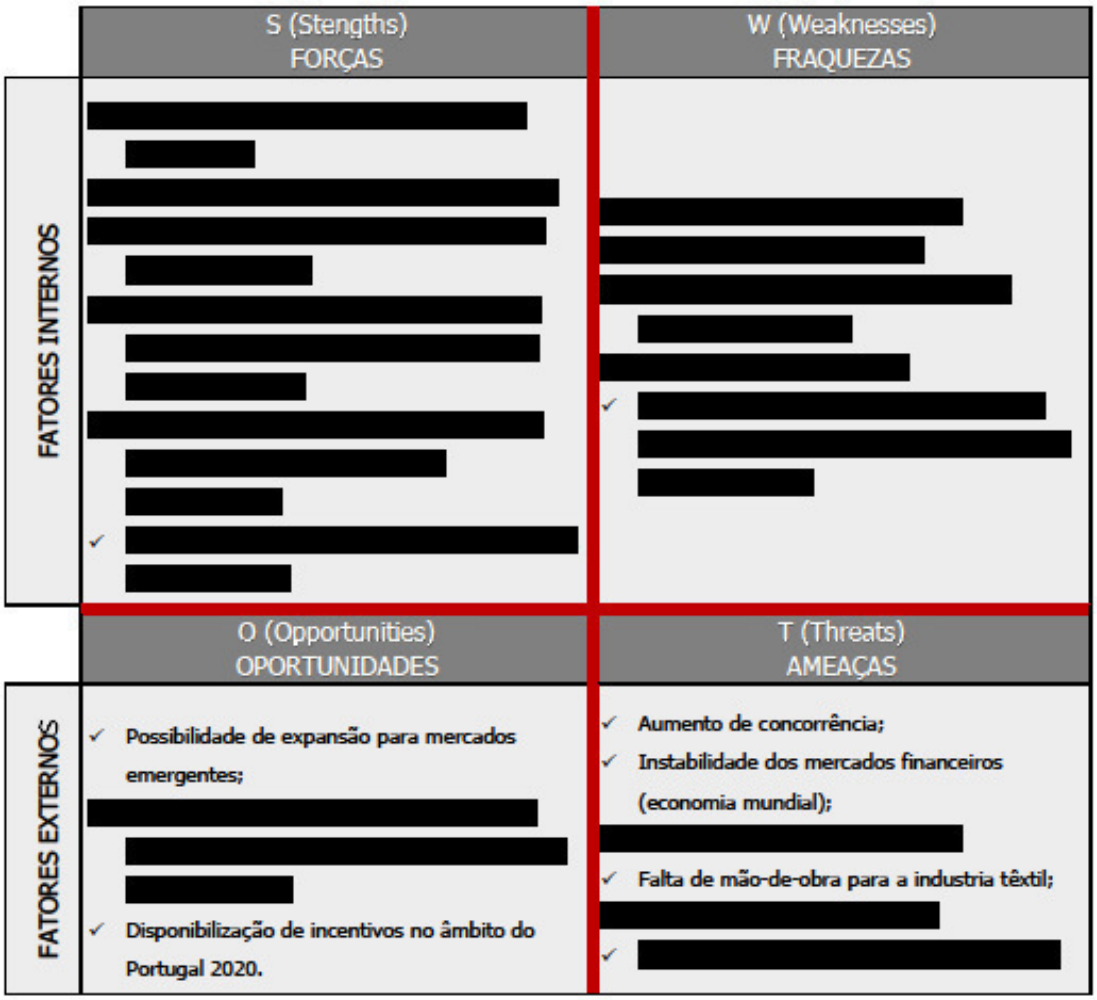
Partes interessadas	Necessidades e Expectativas das Partes Interessadas	Meios de Monitorização
	• [redacted]	
Concorrência	[redacted] • [redacted]	[redacted] • [redacted]
Banca	• [redacted]	• [redacted]
Entidades Reguladoras	• [redacted]	[redacted] • [redacted]

2 – Análise SWOT

Em termos de clientes a Be Stitch considera que atende aos requisitos do cliente no momento da contratualização e no acompanhamento que é realizado com os clientes. No que respeita aos fornecedores/subcontratados, a Be Stitch avalia-os de forma contínua e estes têm informação de como o seu desempenho afeta a Be Stitch, e é neste sentido que comunica as indicações do sistema a fornecedores. Relativamente aos colaboradores são auscultados através questionário de consulta, sugestões de melhoria, por eles colocadas nas caixas de sugestões e de reuniões informais.

BESTITCH

Contexto da Organização



Elaborado: Rita Machado **Aprovado:** Rui Machado **Data:** 25-01-2017

beStitch.130.00

APÊNDICE 23

PROCEDIMENTO – PQ.01.01 – INFORMAÇÃO DOCUMENTADA

(ESTE DOCUMENTO CONTÉM INFORMAÇÃO SENSIVEL)

BESTITCH	Manual de Procedimentos *PQ.05.05 – **Tinturaria e Acabamentos:*** *"Acabamentos"*	**Edição:** 00 **Data:** 11-07-2016 **Página** 1 de 3

Tabela controlo de alterações

Edição	Motivo da alteração	Data	Departamento / Responsável
00	Elaboração inicial	12-07-2016	DQ / Rita Machado

Elaborado	Aprovado
Rita Machado	Rui Machado

BE STITCH	Manual de Procedimentos *PQ.05.05 – **Tinturaria e Acabamentos:*** *"Acabamentos"*	**Edição:** 00 **Data:** 11-07-2016 **Página** 2 de 3

1. OBJETIVO

Este procedimento tem por objetivo definir a metodologia para o processo que envolve o setor dos acabamentos da **BeStitch**.

2. ÂMBITO

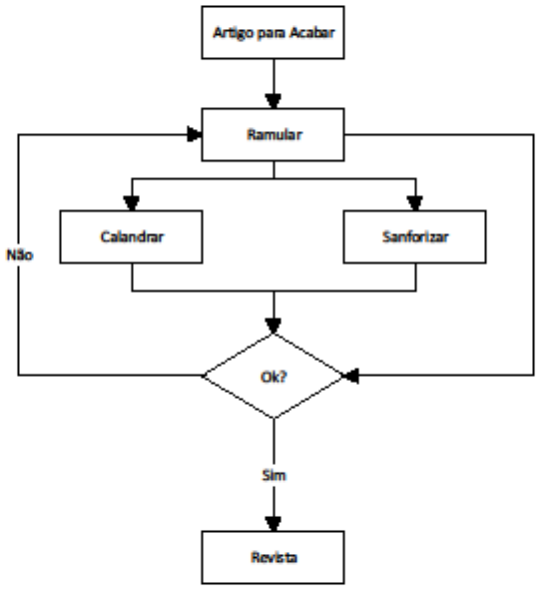
Aplica-se a todos os processos efetuados no setor de acabamentos da **Be Stitch**.

3. DEFINIÇÕES

N.A.

4. PROCEDIMENTO

4.1 – FLUXOGRAMA



NOTA: Em cada uma das fases deve ser cumprido o **PM.02.04 – Tinturaria e Acabamentos "Acabamentos"**.

Elaborado	Aprovado
Rita Machado	Rui Machado

4.2 – PROCESSO

[redacted]

5. DOCUMENTOS ASSOCIADOS

Registo de amostra – beStitch.040
Planeamento Diário – beStitch.051
Ordem de Serviço
Registo de Produto Não Conforme – bestitch.082

Elaborado	Aprovado
Rita Machado	Rui Machado

APÊNDICE 24

PROCESSO – MP.01 – GESTÃO DA QUALIDADE

BESTITCH

MAPA DE PROCESSO
MP.01- GESTÃO DA QUALIDADE

1. Atividades e Documentos Associados

Entradas	Atividades e Responsáveis	Saídas	Descrição
Partes interessadas	Análise e determinação dos requisitos das partes interessadas Resp. GE/DQ	Requisitos das partes interessadas relevantes Contexto da Organização beStitch.130	----------
Legislação, tecnologia, concorrência, cultura social e económica, conhecimento e desempenho da BeStitch	Análise e determinação de questões internas e externas relevantes para a Be Stitch Resp. GE/DQ	Contexto da Organização beStitch.130	A gerência com o apoio dos diversos responsáveis, promove anualmente a determinação do contexto interno e externo por forma a identificar os fatores críticos para o negócio e os objetivos estratégicos
Necessidades de criação/alteração de informação documentada PQ.01.01 – Informação Documentada	Criação / Alteração informação documentada Resp. GE/resp. processos	Manual da Qualidade Manual de Procedimentos Política da Qualidade beStitch.022 Mapas de processos – beStitch.138 Outros registos	----------
Mapas de processos – beStitch.138	Definição de objetivos e planeamento de ações Resp. GE/resp. processos	Matriz e monitorização de Indicadores e objetivos beStitch.133	----------
Matriz e monitorização de Indicadores e objetivos beStitch.133 Mapas de processos – beStitch.138 Contexto da Organização beStitch.130	Identificação, análise e avaliação de riscos e oportunidades Resp. GE/resp. processos	Matriz e monitorização de riscos e oportunidades – beStitch.132	Consideram-se Riscos as fraquezas e as ameaças resultantes da análise de SWOT, realizada anualmente e confirmada na revisão do sistema de gestão. Consequentemente, consideram-se oportunidades as forças e oportunidades decorrentes da análise de SWOT. Em qualquer momento, estes dados poderão ser atualizados.
Riscos e oportunidades	Planear as ações para mitigaros riscos/definição de ações para tratar as oportunidades Resp. GE/resp. processos	Matriz e monitorização de riscos e oportunidades – beStitch.132	A implementação das medidas de controlo operacional é devidamente planeada, verificada e registada na Matriz e monitorização de riscos e oportunidades –beStitch.132. Depois de implementadas as medidas de controlo são anualmente monitorizadas. Esta dinâmica permite verificar a eficácia e adequação das medidas, bem como a adequação e eficácia dos processos.
PQ.04.01 – Avaliação de Satisfação de Clientes Inquérito de satisfação clientes – beStitch.014	Análise e avaliação de dados Resp. GE/resp. processos	Registos de análises dados Ata de Revisão pela Gestão – beStitch.064	----------
PQ.01.03 – Auditorias Internas Programa Anual de Auditorias beStitch.063 PQ.01.02 – Produto Não Conforme e Ações Corretivas	Planear e realizar a auditoria Resp. GE/resp. processos	Programa Anual de Auditorias beStitch.063 Relatório de Auditoria Ações Corretivas – beStitch.066	----------
Estado ações de revisões pela gestão Alterações em questões externas e internas, que são relevantes para o sistema de gestão Satisfação do cliente e retorno de informação de partes interessadas relevantes Necessidades e expectativas das partes interessadas, incluindo as obrigações de conformidade Objetivos de gestão Desempenho dos processos e conformidade dos produtos e serviços Não conformidades e ações corretivas Resultados de monitorização e medição Cumprimento das suas obrigações de conformidade Resultados das auditorias Desempenho de fornecedores externos Adequação dos recursos Riscos e oportunidades e eficácia das ações empreendidas para tratar os riscos e as oportunidades As comunicações relevantes de partes interessadas, incluindo reclamações Oportunidades de melhoria contínua	Revisão pela Gestão Resp. GE/resp. processos	Ata de Revisão pela Gestão – beStitch.064 Ações de Melhoria – beStitch.067 Ações Corretivas – beStitch.066 Quaisquer alterações ao SGQ Necessidades de recursos	----------

Legenda: GE – Gerência; DQ – Departamento da Qualidade

2. Interação processos



Elaborado	Aprovado	Edição	Data	Pág.
Rita Machado	Rui Machado	00	19/01/2017	1/1

beStitch.138.00

APÊNDICE 24

PROCESSO – MP.01 – GESTÃO DA QUALIDADE

BESTITCH

Plano de Calibração/Verificação
Ano:

RMM. n.º	Designação	Localização	P/R	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Unidade:															
			P												
			R												
			P												
			R												
			P												
			R												
			P												
			R												
			P												
			R												
			P												
			R												
			P												
			R												
			P												
			R												
			P												
			R												
			P												
			R												
			P												
			R												
			P												
			R												
			P												
			R												
			P												
			R												
			P												
			R												
			P												
			R												

Legenda: C – Calibração; V – Verificação; P – Previsto; R - Realizado
Página 1 de 1

beStitch.055.00