



**Politécnico
de Viseu**

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Viseu

Implementação e certificação de um Sistema de Gestão de Qualidade numa empresa industrial

Sara Nascimento Gomes

Relatório de Estágio

Mestrado em Engenharia Mecânica e Gestão Industrial

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professora Doutora Maria Odete Monteiro Lopes

Professor Doutor Daniel Augusto Estácio Marques Mendes Gaspar

Novembro de 2022



**Politécnico
de Viseu**

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Viseu

Implementação e certificação de um Sistema de Gestão de Qualidade numa empresa industrial

Sara Nascimento Gomes

Relatório de Estágio

Mestrado em Engenharia Mecânica e Gestão Industrial

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professora Doutora Maria Odete Monteiro Lopes

Professor Doutor Daniel Augusto Estácio Marques Mendes Gaspar

Novembro de 2022

RESUMO

Atualmente a qualidade é para qualquer indústria um elemento essencial, independentemente da sua dimensão e setor de atividade. A certificação pela norma NP EN ISO 9001:2015 torna-se fundamental na gestão das empresas uma vez que permite assegurar uma resposta à garantia da qualidade dos produtos e serviços.

O objetivo deste trabalho é a elaboração de toda a documentação necessária à implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, de acordo com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015- Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos, numa empresa industrial de reposição da conformidade de embalagens.

Inicialmente identificou-se as etapas necessárias para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), a definição dos processos e recursos, de forma a garantir o cumprimento de todos os requisitos da norma.

Para a elaboração e definição de todo o projeto, foi necessário conhecer a realidade da empresa, a especificidade do negócio e do seu mercado e perceber bem os processos mais importantes. Para isso, foi muito útil a possibilidade de poder trabalhar e contactar as pessoas dos diversos sectores da empresa.

Após o trabalho feito prevemos que a implementação do SGQ seja bem-sucedida pelas características da empresa, nomeadamente, a sua dimensão e pelos seus colaboradores, uma vez que estes são dinâmicos e ativos, o que responde aos desafios propostos pela gerência.

Por fim, é apresentada uma proposta de trabalhos futuros para implementações de Sistemas de Gestão de Qualidade segundo a norma de referência, tendo por base todo o conhecimento adquirido ao longo desta implementação.

ABSTRACT

Currently, quality is an essential element for any industry, regardless of its size and sector of activity. Certification by the NP EN ISO 9001:2015 standard is essential in the management of companies, as it allows ensuring a response to the guarantee of quality of products and services.

The objective of this work is the elaboration of all the documentation necessary for the implementation of a Quality Management System, in accordance with the requirements of the NP EN ISO 9001:2015- Quality Management Systems: Requirements, in an industrial company for the replacement of packaging compliance.

Initially, the necessary steps were identified for the implementation of the Quality Management System (QMS), the definition of processes and resources, in order to guarantee compliance with all the requirements of the standard.

For the elaboration and definition of the entire project, it was necessary to know the reality of the company, the specificity of the business and its market and to understand the most important processes well. For this, the possibility of being able to work and contact people from different sectors of the company was very useful.

After the work done, we anticipate that the implementation of the QMS will be successful due to the characteristics of the company, namely its size and its employees, since they are dynamic and active, which responds to the challenges proposed by the management.

Finally, a proposal for future work is presented for the implementation of Quality Management Systems according to the reference standard, based on all the knowledge acquired during this implementation.

PALAVRAS CHAVE

Qualidade

Sistema de gestão da qualidade

Indústria Cosmética

Embalagem

Reimpressão

KEY WORDS

Quality

Quality Management System

Cosmetic Industry

Packing

Reprint

AGRADECIMENTOS

Este relatório é o culminar de um longo caminho, consciente de que, sem algumas pessoas, isto não seria possível.

Antes de mais queria agradecer à OVERPRINT pela oportunidade dada para o desenvolvimento deste relatório em ambiente empresarial, como também à Professora Doutora Maria Odete Monteiro Lopes e ao Professor Doutor Daniel Augusto Estácio Marques Mendes Gaspar pelo apoio e orientação prestado ao longo deste último ano.

Um especial agradecimento a todas as pessoas que quer durante o estágio, quer durante toda esta caminhada me acompanharam e me apoiaram, tanto nos bons como nos maus momentos.

Agradeço a todos os meus amigos, principalmente aos meus colegas de curso, não só pela amizade, mas também pelo apoio e companheirismo, por todas as opiniões e pela disponibilidade que sempre demonstraram em dar.

A ti Gabriel, agradeço do fundo do coração por estares sempre presente, quer nos bons quer nos maus momentos, por me levantares todas as vezes que me deixei ir abaixo e por todo o carinho e apoio.

E, finalmente, um grande agradecimento à minha família, especialmente aos meus pais e irmã, pelo esforço realizado ao longo destes anos, pela compreensão, disponibilidade e encorajamento que se revelaram fundamentais e insubstituíveis.

ÍNDICE GERAL

1.	INTRODUÇÃO.....	1
1.1.	Justificação do tema	1
1.2.	Objetivos.....	2
1.3.	Estrutura do trabalho	3
2.	A QUALIDADE E O SGQ	4
2.1.	A Qualidade	4
2.2.	A ISO 9001:2015	7
2.2.1.	Princípios da Gestão da Qualidade.....	9
2.2.2.	Ciclo PDCA.....	10
2.2.3.	A abordagem por processos	11
2.2.4.	O pensamento baseado em risco	12
2.3.	Sistema de gestão da qualidade	13
2.4.	Certificação de sistemas de gestão da qualidade.....	16
2.5.	Indústria da Cosmética e a qualidade e regulamentação	19
3.	CASO DE ESTUDO.....	22
3.1.	A empresa.....	22
3.2.	Diagnóstico da situação atual da empresa.....	30
3.3.	Contexto da organização	30
3.3.1.	Compreender a organização e o seu contexto.....	31
3.3.2.	Compreender as necessidades e as expetativas das partes interessadas	33
3.3.3.	Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade	35
3.3.4.	Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos	35
3.4.	Liderança	37
3.4.1.	Liderança e compromisso.....	37
3.4.2.	Política de qualidade	38
3.4.3.	Funções organizacionais, responsabilidades e autoridades.....	40
3.5.	Planeamento	42
3.5.1.	Ações para tratar riscos e oportunidades	42
3.5.2.	Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir	44
3.5.3.	Planeamento das alterações	45
3.6.	Suporte	46
3.6.1.	Recursos.....	46
3.6.2.	Competências	48

3.6.3.	Conscientização	48
3.6.4.	Comunicação	49
3.6.5.	Informação documentada	50
3.7.	Operacionalização	51
3.7.1.	Planeamento e controlo operacional	52
3.7.2.	Requisitos para produtos e serviços.....	53
3.7.3.	Design e desenvolvimento de produtos e serviços	55
3.7.4.	Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos	56
3.7.5.	Produção e prestação do serviço	58
3.7.6.	Libertação de produtos e serviços.....	59
3.7.7.	Controlo de saídas não conformes.....	61
3.8.	Avaliação do desempenho	62
3.8.1.	Monotorização, medição, análise e avaliação.....	62
3.8.2.	Auditoria interna	63
3.8.3.	Revisão pela gestão	64
3.9.	Melhoria	65
3.9.1.	Não conformidade e ação corretiva	65
3.9.2.	Melhoria contínua	69
4.	CONCLUSÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS	70
	REFERÊNCIAS	72
	APÊNDICES	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pontos comuns das aborsagens de Deming, Juran e Crosby	6
Figura 2: Ciclo PDCA.....	10
Figura 3: Representação esquemática dos elementos de um processo simples	11
Figura 4: Logotipo da empresa	22
Figura 5: Localização das instalações da empresa	23
Figura 6: Exemplo de uma reimpressão de mudança de lista de ingredientes.....	24
Figura 7: Exemplos de uma reimpressão de mudança de código de barras.....	25
Figura 8: Exemplo de uma reimpressão de mudança de conteúdo.....	25
Figura 9: Exemplo de personalização – diferenciação retardada.....	26
Figura 10: Exemplo de pequenas séries para registo regulamentar	27
Figura 11: Exemplo de Serigrafia Decorativa.....	28
Figura 12: Exemplo de Marcação Industrial	28
Figura 13: Exemplo de Acondicionamento Personalizado	29
Figura 14: Exemplo de Etiquetas e nova rotulagem.....	29
Figura 15: Mapa de Processos do Sistema de Gestão da Qualidade	36
Figura 16: Organograma da empresa	40
Figura 17: Descrição de Função de Responsável de Produção	41
Figura 18: Matriz de risco	43
Figura 19: Painel de informação localizado nas instalações da empresa.....	49
Figura 20: Fluxograma do procedimento Infográfico.....	52
Figura 21: Requisitos para produtos e serviços (adaptado APCER,2015)	53
Figura 22: Fluxograma do procedimento "Revisão da Oferta e Contrato"	56
Figura 23: Fluxograma do procedimento "Controlo dos processos de fabricação"	58
Figura 24: Exemplo de uma folha de palete.....	60
Figura 25: Fluxograma do procedimento "Auditorias internas de Qualidade"	63
Figura 26: Fluxograma A do procedimento "Ações corretivas e preventivas"	66
Figura 27: Fluxograma B do procedimento "Ações corretivas e preventivas"	67
Figura 28: Fluxograma C do procedimento "Ações corretivas e preventivas"	68

ÍNDICE DE QUADROS

Tabela 1: Estrutura da norma ISO 9001:2015	8
Tabela 2: Etapas para a implementação de um SGQ	14
Tabela 3: Caracterização da empresa.....	23
Tabela 4: Análise SWOT.....	31
Tabela 5: Identificação das Partes Interessadas.....	33
Tabela 6: Matriz das Partes Interessadas	34
Tabela 7: Missão, Visão e Valores da empresa	37
Tabela 8: Critérios de risco e oportunidade	42
Tabela 9: Ações a implementar dependendo do nível de risco ou oportunidade	43
Tabela 10: Codificação da Documentação	51

ABREVIATURAS E SIGLAS

EN	Norma Europeia
IPQ	Instituto Português da Qualidade
IRCA	<i>International Register of Certificated Auditors</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
NP	Norma Portuguesa
PDCA	Ciclo <i>plan, do, check, act</i>
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SPQ	Sistema Português da Qualidade

1. INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio foi elaborado no âmbito do Mestrado em Engenharia Mecânica e Gestão Industrial. O estágio decorreu no primeiro semestre de 2022, durante o estágio foi possível trabalhar em diversos setores da empresa de forma a ter uma ideia mais global da empresa e dos seus processos, no entanto o trabalho principal foi a conceção do SGQ e a elaboração de toda a documentação para a implementação do sistema de qualidade. Neste primeiro capítulo serão apresentadas as motivações que levaram à escolha do tema, os objetivos definidos para o estágio e a estrutura do relatório de estágio.

1.1. Justificação do tema

No mundo atual onde existe um mercado mais global e dinâmico, a procura pela qualidade dos produtos e/ou prestação de serviços por parte do consumidor é cada vez mais importante e relevante. Assim, as organizações tendem a procurar soluções mais atuais para corresponderem às exigências do mercado existente.

De forma a conseguir concorrer neste mercado exigente, as organizações vêm-se “obrigadas” a socorrerem-se a ferramentas de gestão, como os sistemas de gestão da qualidade, o que lhes permite obter uma posição mais competitiva e diferenciadora face aos concorrentes, acrescentando valor ao produto e/ou serviço tendo sempre como principal foco a satisfação das necessidades e satisfações do cliente. Assim, as organizações optam pela implementação e certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) de forma a garantir a diferenciação e a melhoria no desempenho da qualidade na organização.

Para algumas organizações a certificação através de um Sistema de Gestão de Qualidade é considerada um requisito fundamental, uma vez que, não possuindo, pode ser um motivo de exclusão para o fornecimento de um produto ou serviço.

O referencial NP EN ISO 9001:2015 contém um conjunto de requisitos que, quando aplicados, garantem reconhecimento e diferenciação no mercado. Neste sentido, as organizações tendem a aplicar este referencial normativo, de forma a responderem às necessidades e expectativas dos seus clientes, o que permitirá o sucesso da atividade, diferenciando-se da concorrência e potenciando o seu leque de clientes.

1.2. Objetivos

Neste ponto são apresentados os objetivos que motivaram a realização deste trabalho, aplicado no âmbito da implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade em concordância com a norma NP EN ISO 9001:2015. Apresentam-se em seguida o objetivo principal e os objetivos específicos.

Objetivo principal

O projeto apresentado tem como objetivo principal a implementação de um sistema de gestão da qualidade numa empresa industrial, tendo em conta os requisitos estabelecidos pela norma NP EN ISO 9001:2015.

Inicialmente pretende-se identificar as etapas necessárias para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), definir processos ou melhorar os processos e recursos já existentes, de forma a garantir o cumprimento de todos os requisitos da norma.

Objetivos específicos

Os objetivos específicos que foram estabelecidos no âmbito do trabalho de mestrado são os seguintes:

- Estudo e interpretação da norma NP EN ISO 9001:2015;
- Realização de um diagnóstico da situação atual da empresa;
- Planeamento das etapas necessárias à implementação de um SGQ;
- Elaboração de toda a documentação necessária à implementação de um SGQ.

1.3. Estrutura do trabalho

O presente trabalho encontra-se estruturado em 4 capítulos, onde se descreve o trabalho desenvolvido ao longo do estágio na empresa.

No capítulo 1 é realizada uma introdução onde se pretende enquadrar o tema do trabalho, são identificados os objetivos e a estrutura do trabalho.

No seguimento da introdução, o capítulo 2 é dedicado a uma revisão bibliográfica onde é abordado o conceito de qualidade, a sua evolução histórica, a norma ISO 9001:2015, o Sistema de Gestão de Qualidade e os seus benefícios. Neste capítulo procura-se também fazer uma referência à Indústria da Cosmética nomeadamente à importância da sua regulamentação e a relação com a qualidade. Também é apresentada uma abordagem aos princípios de gestão da qualidade da norma NP EN ISO 9001:2015, assim como a sua estrutura, fazendo referência à importância da abordagem por processos, a otimização de processos e o ciclo PDCA.

No capítulo 3 encontra-se uma breve apresentação da empresa onde este trabalho foi desenvolvido e o processo de desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade cumprindo os requisitos da NP EN ISO 9001:2015.

No capítulo 4 são apresentadas as conclusões do trabalho desenvolvido e as propostas de desenvolvimento futuros.

Por fim são apresentados os apêndices onde se encontram os documentos realizados para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade.

2. A QUALIDADE E O SGQ

A procura da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade tem vindo a ser cada vez mais importante na sociedade, estando aquela cada vez mais integrada no contexto das organizações na criação e produção de bens e serviços, quer do ponto de vista da funcionalidade como também dos preços praticados.

Neste capítulo irá ser feito um pequeno enquadramento teórico sobre a qualidade, a norma ISO 9001:2015, o Sistema de Gestão de Qualidade e os seus benefícios, como também uma introdução à Indústria da Cosmética, nomeadamente a importância da regulamentação e o controlo da qualidade dos produtos.

2.1. A Qualidade

O conceito de qualidade tem vários significados dependendo do tipo de contexto em que se encontra. “Uma organização focada na qualidade promove uma cultura que se traduz em comportamentos, atitudes, atividades e processos que proporcionam valor ao satisfazer as necessidades e as expectativas dos clientes e de outras partes interessadas relevantes” (IPQ, 2015a).

A qualidade dos produtos ou serviços não se define apenas pela capacidade de satisfazer os clientes, mas também pelo impacto proporcionado para todas as partes interessadas. A Qualidade não trata apenas das funções ou desempenho pretendidos, mas também da valorização de produtos e serviços para o cliente.

Segundo a NP EN ISO 9001:2015 (IPQ, 2015b), “a qualidade refere-se ao grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas.”

Este conceito foi também abordado e desenvolvido por três autores, Deming, Juran e Crosby, considerados os “gurus” da qualidade.

Para Deming, a qualidade é definida consoante as necessidades e exigências do consumidor e que exige um processo contínuo de melhorias dentro da organização, traduzido no ciclo PDCA (Pires, 2016).

No seu livro “Out of the Crisis”, (Deming, 2000) são apresentados os 14 pontos para a transformação da gestão para alcançar a qualidade total:

1. Criar um propósito constante focado em melhorar os produtos e serviços;
2. Adotar uma nova filosofia que reconheça que estamos numa era econômica diferente;
3. Não depender de inspeções para controlar a qualidade;

4. Considerar a qualidade e não apenas o preço como fatores para fechar negócios com fornecedores;
5. Focar na melhoria contínua;
6. Promover a formação no terreno;
7. Implementar liderança e praticar métodos modernos de supervisão;
8. Eliminar o medo;
9. Eliminar barreiras entre departamentos;
10. Eliminar a utilização de slogans e exortações para impor metas;
11. Eliminar quotas de produção;
12. Remover barreiras que impedem os funcionários de se orgulharem pelo trabalho desenvolvido;
13. Implementar programas de formação;
14. Envolver todos os trabalhadores no processo de transformação.

Por seu lado, Juran definiu qualidade como sendo a “aptidão ao uso”, ou seja, um produto ou serviço tem qualidade quando é adequado aos requisitos e expectativas do consumidor e, assim, o satisfaz (Pinto, 2017). Este autor defende a necessidade do envolvimento da gestão de topo na melhoria do desempenho da organização. Desenvolveu também a Trilogia da Qualidade (Planeamento, Controlo e Melhoria da Qualidade) e expandiu o princípio de Pareto (L. M. Fonseca, 2015).

Por último, Crosby defende que, quando se fala de qualidade, fala-se de conformidade face aos requisitos. Este autor, desenvolveu os conceitos “zero defeitos” e o “fazer bem à primeira” (Crosby, 1979). Esta abordagem de Crosby permite às organizações a eliminação de falhas e desperdícios e, assim, a diminuição dos custos com a qualidade através da aplicação de ações preventivas e corretivas.

Segundo (Pires, 2016), as abordagens apresentam pontos em comum, demonstrados na figura 1.

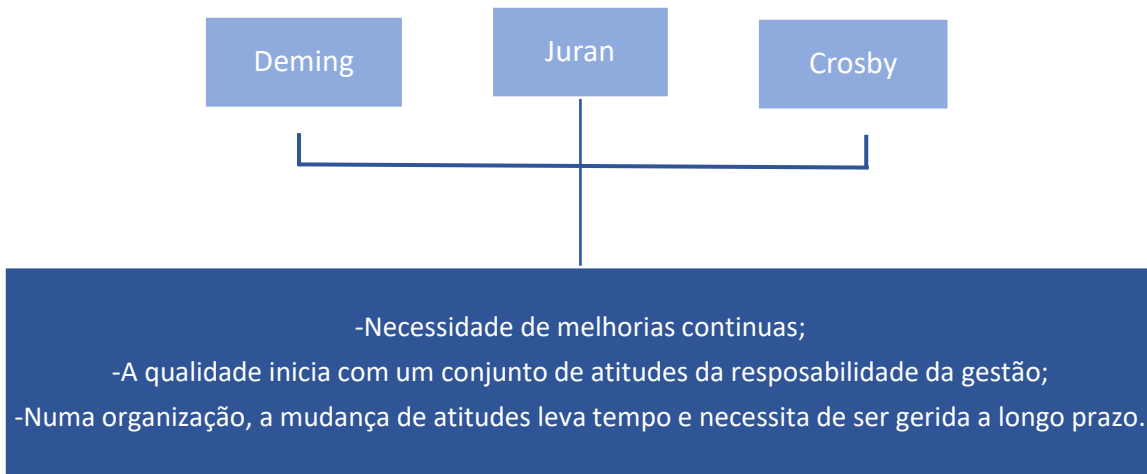


Figura 1: Pontos comuns das abordagens de Deming, Juran e Crosby

(Adaptado Pinto & Soares, 2018)

2.2. A ISO 9001:2015

A NP EN ISO 9001:2015, publicada em setembro de 2015, em substituição da versão anterior de 2008, especifica todos os requisitos que visam dar confiança aos produtos e serviços proporcionados por uma organização e, conseqüentemente, aumentar a satisfação do cliente.

Esta versão da norma apresenta melhorias face à versão anterior, tais como (APCER, 2015):

- **Estrutura harmonizada:** a ISO 9001:2015 utiliza a nova estrutura de alto nível harmonizada, esta estrutura facilita o trabalho para as organizações que escolhem ter um sistema de gestão único para atender às exigências de várias normas, como a ISO 9001 (Qualidade), a ISO 14001 (Ambiental), a ISO 27001 (Segurança de Informação) e a ISO 45001 (Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde), entre outras.
- **Contexto da organização:** A ISO 9001:2015 requer que as Organizações determinem o contexto específico do negócio no qual operam para assegurarem que o SGQ é apropriado a esse contexto, uma vez que as organizações não são todas iguais e não existe uma solução igual para todas.
- **Partes Interessadas:** as organizações devem considerar as necessidades expectáveis relevantes não só dos seus clientes, mas também de outras partes interessadas, como por exemplo, os utilizadores finais, os reguladores, *franchisados* e outros.
- **Serviços:** esta versão coloca maior ênfase no setor dos serviços, não só foi dada mais atenção aos requisitos relacionados com o design, desenvolvimento, ambiente de processo e equipamentos de medição no que respeita ao setor de serviços, mas a norma utiliza agora especificamente os termos produto e serviço, em vez de apenas produtos.
- **Abordagem por processos:** uma organização precisa de gerir os seus processos de maneira a alcançar os resultados desejados, ou seja, fornecer aos clientes produtos e serviços em conformidade.
- **Pensamento baseado em risco:** necessidade de identificar riscos e oportunidades ligados ao setor de atividade da empresa e tomar medidas para reduzir esses mesmos riscos e potenciar as oportunidades.
- **Foco no resultado:** a organização deve ser capaz de transmitir confiança sobre a sua capacidade de, consistentemente, fornecer produtos e serviços que vão ao encontro dos requisitos dos clientes e outras partes interessadas.

Na tabela 1 é possível observar a estrutura da norma ISO 9001:2015 e respetivas condições (IPQ, 2015b).

Tabela 1: Estrutura da norma ISO 9001:2015

4	Contexto da Organização	Caraterização do ambiente em que a organização se insere, do SGQ e dos processos da organização.
5	Liderança	A gestão de topo deve demonstrar liderança e compromisso em relação ao sistema de gestão de qualidade.
6	Planeamento	Definição dos processos de planeamento tendo em conta a análise dos riscos e oportunidades.
7	Suporte	A organização deve determinar e providenciar os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do sistema de gestão de qualidade.
8	Operacionalização	Planeamento, implementação e controlo de processos necessários para satisfazer os requisitos para o fornecimento de produtos e serviços e para a implementação de ações necessárias.
9	Avaliação de Desempenho	Controlo dos processos que inclui atividades de monitorização e medição com vista a garantir que os requisitos são alcançados.
10	Melhoria	Determinar e selecionar oportunidades de melhoria e implementar as ações necessárias para satisfazer os requisitos dos clientes e aumentar a satisfação do cliente.

A ISO 9001:2015 é uma ferramenta útil e valiosa para as organizações, contribuindo para os seus benefícios internos e externos.

2.2.1. Princípios da Gestão da Qualidade

A ISO 9001:2015 tem como pilares um conjunto de sete princípios de gestão da qualidade; A adoção destes princípios, permite às organizações terem a capacidade de gerir os desafios resultantes do ambiente em que estão inseridas, tais como: mudanças rápidas e frequentes, globalização dos mercados e a emergência da sociedade do conhecimento (APCER, 2015). Entre eles destacam-se:

Foco no cliente: O foco primordial da gestão da qualidade é a satisfação dos requisitos dos clientes e o esforço em exceder as suas expectativas.

Liderança: Os líderes estabelecem, a todos os níveis, unidade no propósito e direção e criam as condições para que as pessoas se comprometam em atingir os objetivos da Organização.

Comprometimento das pessoas: Pessoas competentes, habilitadas e empenhadas a todos os níveis em toda a organização são essenciais para melhorar a capacidade de criar e proporcionar valor.

Abordagem por processos: Resultados consistentes e previsíveis são atingidos de modo mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e geridas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente.

Melhoria: As Organizações que têm sucesso estão permanentemente focadas na melhoria.

Tomada de decisões baseada em evidências: Decisões tomadas com base na análise e avaliação de dados e informação são mais suscetíveis de produzir os resultados desejados.

Gestão de relacionamentos: Para um sucesso sustentado, as organizações gerem as suas relações com partes interessadas relevantes, tais como fornecedores.

2.2.2. Ciclo PDCA

O ciclo PDCA (*plan, do, check, act*) - também designado por ciclo da melhoria contínua pode ser aplicado aos processos e ao SGQ como um todo (Pinto, 2017).

O ciclo é apresentado na figura 2 e é composto pelas seguintes etapas:

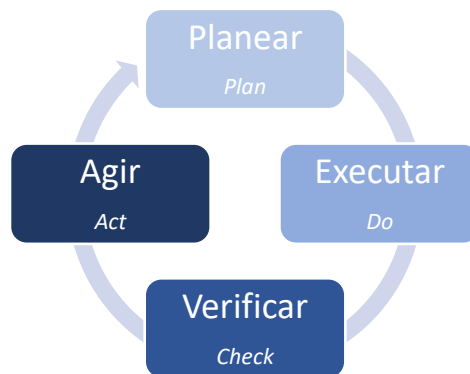


Figura 2: Ciclo PDCA

1. Planear - Estabelecer objetivos que se pretendem alcançar, métodos e meios para alcançar os objetivos propostos.
2. Executar - Execução das tarefas e processos anteriormente planeados.
3. Verificar - Verificar se as tarefas foram executadas conforme o planeado, avaliação de possíveis desvios nos objetivos ou métodos.
4. Agir - Caso sejam identificados desvios, sendo necessário realizar ações preventivas, corretivas ou de melhoria.

A utilização deste método resulta na redução de tempo gasto na realização das atividades, redução de custos para a organização, simplicidade na execução das tarefas e o aumento da satisfação dos clientes (Pinto, 2017).

2.2.3. A abordagem por processos

Para melhor interpretar a abordagem por processos é necessário definir o conceito de processo. Assim, genericamente, pode-se definir processo como “um conjunto de atividades relacionadas entre si (inter-relacionadas ou interatuantes) e que utilizam recursos para transformar entradas (*inputs*) em saídas (*outputs*), acrescentando valor durante esta transformação” (Pinto, 2017).

Os processos de uma organização podem dividir-se em três grupos:

- Processos de negócio - diretamente ligado ao desenvolvimento do produto e/ou serviço.
- Processos de gestão - estabelecem a estrutura da gestão e colocam os valores da organização para todos os processos.
- Processos de suporte - não pertencendo à atividade principal da organização, sustentam a realização de produto ou a prestação do serviço (Pinto & Soares, 2018).

Na figura 3 é apresentada uma representação esquemática de um processo, assim como a interação entre os seus elementos.



Figura 3: Representação esquemática dos elementos de um processo simples

Adaptado da NP EN ISO 9001 (IPQ, 2015b)

A aplicação desta abordagem num sistema de gestão da qualidade 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;
- A melhoria dos processos baseada na avaliação de dados e de informação (IPQ, 2015b).

2.2.4. O pensamento baseado em risco

O pensamento baseado em risco é um conceito que foi introduzido no referencial normativo da ISO 9001 na revisão de 2015, sendo que este conceito já se encontrava subentendido nas revisões anteriores da norma.

O conceito de pensamento baseado em risco consiste numa abordagem sistemática que tem como principal objetivo identificar riscos que possam prejudicar a organização para posteriormente tratá-los.

Segundo a NP EN ISO 9001:2015 (IPQ, 2015b), “O pensamento baseado em risco permite a uma organização determinar os fatores suscetíveis de provocar desvios nos seus processos e no seu sistema de gestão da qualidade em relação aos resultados planeados, implementar controlos preventivos para minimizar efeitos negativos e aproveitar ao máximo as oportunidades que vão surgindo.”

A identificação dos riscos é importante, mas também é importante identificar as oportunidades e ao tratar esta última, é possível aumentar a eficácia do sistema de gestão da qualidade e obter melhores resultados e prevenir efeitos negativos.

2.3. Sistema de gestão da qualidade

Um sistema de gestão da qualidade (SGQ) é um sistema que ajuda no sucesso de qualquer organização, conseguindo libertar recursos para que estes consigam ajudar noutras áreas de negócio (APCER, 2015).

A primeira frase na introdução à versão portuguesa da norma (IPQ, 2015b) afirma que “a adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica de uma organização que pode ajudar a melhorar o seu desempenho global e proporcionar uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável”.

A implementação de um SGQ permite que as organizações adotem um conjunto de requisitos que sejam adaptados à realidade das suas atividades de modo a ser possível satisfazer as necessidades dos clientes (Pinto, 2017).

Os autores Pinto & Soares (2018) apresentam um processo de implementação de um sistema de gestão da qualidade é realizado por etapas. Na tabela 2 encontram-se apresentadas em detalhe as 10 etapas desse processo.

Tabela 2: Etapas para a implementação de um SGQ

Fonte: Pinto & Soares, 2018

1	Levantamento da situação inicial das atividades da organização, iniciado pela identificação dos requisitos da norma de referência e pelo diagnóstico dos processos, produtos e serviços, verificando o seu grau de cumprimento.
2	Sensibilização da gestão, apresentando os resultados do diagnóstico inicial e as vantagens de implementar um sistema de gestão da qualidade.
3	Definição do âmbito do sistema, contexto da organização e política da qualidade que deve ter em consideração a realidade da organização e o envolvimento de todos.
4	Definição da equipa de projeto pela organização, através da análise do trabalho a fazer e da avaliação da necessidade de contratar ajuda externa.
5	Definição do plano de implementação, estabelecendo os objetivos, a calendarização, as responsabilidades, a forma de monitorização e a periodicidade das reuniões de acompanhamento do projeto.
6	Formação em sistemas de gestão da qualidade a fim de dotar a equipa das competências necessárias ao bom seguimento do projeto.
7	Planeamento e definição da informação documentada necessária para suportar a realização, controlo e registo das atividades, enquadrando-as com o exigido, e se necessário, melhorando algumas das práticas existentes.
8	Desenvolvimento e implementação do sistema de gestão documentado naquilo que for obrigatório e considerado eficaz pela organização. É essencial o envolvimento de todos ressaltando que qualquer colaborador pode propor alterações ao sistema, mas que todas as alterações têm que ser devidamente aprovadas.
9	Verificação e ações corretivas, criando mecanismos que permitam agir proactivamente sobre o sistema. Com as auditorias internas procuram-se desvios de forma que, atempadamente, se possa agir sobre eles.
10	Certificação que assegura que o sistema cumpre os requisitos da norma de referência e que garante a todas as partes interessadas que as atividades da organização se processam de modo controlado e de acordo com o previsto.

Todas as empresas que possuem um SGQ segundo a NP EN ISO 9001-2015 procuram obter benefícios, tais como (Pinto & Soares, 2018):

- ✓ Melhoria da qualidade dos produtos/serviços;
- ✓ Fomento do envolvimento, responsabilização e motivação dos colaboradores;
- ✓ Melhoria da relação com os clientes e a sua satisfação;
- ✓ Aumento do foco nos objetivos e prioridades da organização;
- ✓ Abertura de novas oportunidades no mercado ou manutenção da quota de mercado;
- ✓ Redução dos custos e desperdícios nos processos;
- ✓ Aumento da produtividade.

Possuir procedimentos organizados e padronizados é a melhor maneira de uma empresa se tornar inovadora, acelerar o seu crescimento e conseqüentemente o aumento dos seus lucros.

Após a implementação, vem a certificação do sistema de gestão da qualidade. Esta certificação ajuda as organizações a desenvolverem e melhorarem o seu desempenho ao demonstrar os altos níveis de qualidade que são apresentados pelos seus produtos ou serviços (*ISO 9001 - Certificação - Sistemas de gestão da qualidade | SGS Portugal, 2021*).

A certificação ocorre após a conclusão bem-sucedida de uma auditoria à implementação da NP EN ISO 9001:2015, permitindo à organização operar com mais eficiência, alcançar novos mercados e também identificar e solucionar problemas ou erros.

Segundo a NP EN ISO 19011:2019, uma auditoria é um processo sistemático, independente e documentado, para obter evidência objetiva e uma avaliação inequívoca de forma a determinar em que medida os critérios da auditoria são cumpridos.

Esta auditoria é realizada por um auditor externo que irá averiguar se o sistema de gestão da qualidade e os processos foram estabelecidos e documentados de acordo com a NP EN ISO 9001:2015.

De um ponto de vista interno existem inúmeros benefícios com a implementação de um sistema de gestão da qualidade, tais como (IPQ, 2015b):

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

2.4. Certificação de sistemas de gestão da qualidade

Na implementação de um SGQ, podemos afirmar que existem dois pontos de vistas diferentes. O primeiro ponto de vista pode ser observado no estudo que foi realizado por Poksinska (2006), onde é estudado o comportamento na implementação e manutenção dos requisitos da norma ISO 9001 em três pequenas empresas. Neste estudo, conclui-se que os principais objetivos não advêm da norma, mas sim do compromisso que a organização tem com as questões da qualidade, a sua posição no mercado e a ambição de melhorar o desempenho da organização.

O estudo de Poksinska identificou também que as empresas decidiram implementar a norma não pelo que esta lhes podia acrescentar, mas sim para poder dar resposta aos requisitos das partes interessadas. Conclui-se, então, que o principal objetivo da implementação foi a obtenção do certificado. Pode-se também concluir que o SGQ não foi percebido como uma ferramenta de gestão de processos e de melhoria contínua como seria de esperar, mas sim como uma ferramenta de manutenção e atualização de documentação. A este propósito, verifica-se que um dos erros que são cometidos pelas empresas é o foco na documentação e não na atividade e informação documentada.

Os benefícios que existem na implementação do SGQ segundo a NP EN ISO 9001:2015 são a estrutura e ordem no trabalho e a padronização dos processos da organização. Por fim, foi identificado que as entidades certificadoras demonstram ter um papel fundamental para a eficácia do SGQ, tendo as empresas em estudo, referido que a visão dos auditores pode influenciar a forma como o sistema é mantido (Poksinska et al., 2006).

O segundo ponto de vista é expresso em dois estudos, um dos quais foi realizado por Psomas (2013), com o objetivo de avaliar a eficácia da NP EN ISO 9001:2015 nas empresas prestadores de serviços, e que realizou um questionário a 100 empresas certificadas pela NP EN ISO 9001:2015, com as seguintes questões:

- 1- Quais os indicadores dos objetivos da NP EN ISO 9001:2015 que são usados?
- 2- Qual é o nível em que os objetivos da NP EN ISO 9001:2015 são alcançados pelas empresas de serviços certificadas pela norma?

De acordo com os resultados obtidos com o questionário foi possível concluir que o grau de cumprimento dos objetivos da ISO 9001 que inclui a melhoria contínua, o foco na satisfação dos clientes e a prevenção das não conformidades, é elevado. Desta forma, o autor conclui que a eficácia da ISO 9001 nas empresas de serviços é elevada, porém não é excelente (Psomas, 2013).

O segundo estudo que foi realizado por Zimon (2016), e incidiu sobre a influência do SGQ na melhoria dos processos em PME's. Este trabalho analisou o impacto da implementação do sistema de acordo com os requisitos da norma ISO 9001 na melhoria da relação com o cliente, na melhoria dos processos de gestão e na implementação dos objetivos da qualidade.

O questionário aplicado às PME's permitiu verificar que os principais objetivos da implementação do SGQ são a melhoria da qualidade dos seus produtos ou a prestação de serviços, a relação com os clientes e a melhoria dos processos internos. Foram também analisadas as principais desvantagens do SGQ, de acordo com a ISO 9001, e conclui-se que o custo da certificação e manutenção do sistema tem um peso significativo para as empresas e que a falta de pessoal qualificado também é uma barreira. Apesar destas desvantagens, 60% das empresas inquiridas no questionário acreditam no impacto positivo que a implementação do SGQ tem na gestão da empresa e acreditam que a preparação do sistema de documentação, embora pesado, se traduz em ordem e organização no trabalho. Por fim, cerca de 50% das empresas inquiridas afirmaram que o SGQ melhorou o processo de atendimento ao cliente e 80% afirmaram que as implementações dos requisitos ajudam significativamente para o alcance de todos os objetivos (Zimon, 2016).

Das duas perspetivas distintas, referidas anteriormente, quanto aos objetivos da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, ambas válidas, pois cada empresa tem os seus objetivos e métodos de trabalho. Porém, se as empresas optarem pela primeira opção não estão a acrescentar valor por inteiro à sua empresa, já pela segunda opção as empresas conseguem aproveitar os benefícios que um Sistema de Gestão da Qualidade oferece às organizações.

Posteriormente foram analisados dois artigos sobre a perspetiva de auditores registados no IRCA (International Register of Certificated Auditors) com o objetivo de avaliar o valor da ISO 900:2015 para as organizações.

O primeiro estudo foi realizado por Fonseca e Domingues (2016), com o objetivo de avaliar a conformidade e o valor da ISO 9001:2015 para as organizações. Deste estudo concluiu-se que os auditores concordam que a ISO 9001:2015 está diretamente ligada aos conceitos de gestão empresarial e com os conceitos de gestão da qualidade e esta é uma ferramenta fulcral para as organizações certificadas.

Também se conclui que os conceitos de gestão e de qualidade ao estarem incorporados nesta norma contribuem para os benefícios quer internos, quer externos das empresas (L. Fonseca & Domingues, 2016). O segundo estudo, feito em 2019, teve como objetivo avaliar as perspetivas dos auditores sobre o valor acrescentado da versão mais recente (2015) da ISO 9001; foi realizado através de um questionário em que os auditores tinham de classificar as afirmações numa escala de 1 a 5. Ao analisar os resultados foi possível concluir que a afirmação com melhor classificação foi: "A ISO 9001:2015 é mais eficaz para a integração de SGQ nas organizações."

Os autores deste artigo concluíram que é importante selecionar auditores com conhecimento e experiência adequados para avaliar os SGQ da ISO 9001:2015. Com a certificação pela ISO 9001:2015 as organizações melhoram continuamente o seu desempenho no negócio e nos processos e conseguem alcançar melhores e mais sustentáveis resultados. Por estas razões a seleção de auditores competentes e experientes é essencial para garantir um processo de certificação confiável e responsável para todas as partes interessadas envolvidas (Domingues et al., 2019).

Por fim, em 2018, Bakator e Čóckalo (Bakator & Čóckalo, 2018) realizaram uma revisão de literatura para avaliar quais os benefícios da norma ISO 9001 e também o seu impacto nos produtos, na qualidade do serviço, na satisfação do cliente, no desempenho financeiro e no desempenho operacional das organizações.

Tal como Diana Reguenga (2021) referiu, analisando os resultados destas pesquisas, conclui-se que a certificação ISO 9001 traz benefícios em cerca de 50% dos casos. Na maior parte das empresas é possível observar que existem melhorias significativas na qualidade dos produtos e dos serviços, com também no desempenho operacional, na satisfação do cliente, no desempenho financeiro e no desempenho global do negócio. Porém existem muitos fatores que influenciam os resultados da certificação ISO 9001 como o tipo de organização, o setor, a dimensão, o mercado, os clientes e a cultura organizacional (Bakator & Čóckalo, 2018).

2.5. Indústria da Cosmética e a qualidade e regulamentação

Este setor é caracterizado pela presença de grandes empresas internacionais que atuam de forma global, como também pequenas e médias empresas, estas podem ter segmentos concretos, como a higiene pessoal, perfumaria e os cosméticos. Neste setor também existe a necessidade de apresentar novidades, e com isto, são investidos anualmente grandes valores em lançamentos de novos produtos (Capanema et al., 2007).

Vários fatores influenciam a diversificação dos produtos cosméticos, tais como, o mercado, as empresas, faixa etária, género, raça e poder de compra. Alguns mercados, por razões culturais apresentam uma maior tendência a crescer, tais como a França e o Japão (Capanema et al., 2007).

Os primeiros produtos cosméticos remetem ao Egito, cujo principal objetivo seria suavizar a pele e ocultar odores corporais. Ao longo dos anos foram desenvolvidas preparações de origem mineral, animal e vegetal para o desenvolvimento destes produtos, por volta dos séculos XIX e XX surgiram as primeiras preparações com origem sintética o que promoveu a expansão da indústria da cosmética. Nos dias de hoje, os produtos cosméticos são utilizados em todo o mundo. Num estudo realizado em França, em 2015, estimou-se que uma mulher utiliza cerca de 16 produtos de higiene e cosméticos por dia e os homens cerca de 8 produtos. Em 2019 o mercado da cosmética atingiu os 220 mil milhões de euros. Neste mesmo ano, em Portugal houve um crescimento de 2.6% atingindo o valor de 864 milhões de euros (Ferreira et al., 2021).

Tendo em conta todos estes resultados é possível concluir que o mercado da cosmética tem estado em ascensão ao longo dos anos, o que representa um importante valor económico e um papel fundamental na vida dos consumidores.

A regulamentação desta indústria torna-se fulcral para a segurança dos consumidores e do seu acesso à informação necessária e correta dos produtos que consomem requerendo atualizações constantes devido à complexidade e diversidade de produtos cosméticos existentes. Toda a evolução tecnológica e científica, como por exemplo, os novos equipamentos que são destinados à avaliação da segurança dos produtos, permitem reforçar a segurança aos consumidores.

O desenvolvimento de novos ingredientes ou o aumento da utilização dos ingredientes já existentes, aos quais os consumidores apresentam pouca exposição podem resultar numa reapreciação do seu uso e da sua avaliação no negócio (Ferreira et al., 2021).

A ISO 22716 (ISO, 2007) é uma norma internacional com um conjunto de Diretrizes de Boas Práticas de Fabricação (BPF) para a indústria de cosméticos, esta norma tem como objetivo garantir a qualidade dos cosméticos fabricados visando proteger o consumidor.

A certificação segundo esta norma permite às organizações demonstrarem o seu compromisso com a segurança e proteção da qualidade do produto.

Esta norma rege-se por cinco principais requisitos:

- **Sistema de Gestão da Qualidade e a Organização:** é importante, não só, existir uma equipa bem qualificada de gestão da qualidade onde esta seja conhecedora de todos os processos existentes na empresa para o fabrico do produto, como também que as tarefas estejam bem definidas e que as responsabilidades estejam bem atribuídas.
- **Instalações e Equipamentos:** é importante que todos os espaços estejam bem delineados para que haja um bom fluxo de produtos e pessoas impedindo assim acidentes, é necessário existir um controlo do acesso às pessoas para garantir a integridade dos produtos. Relativamente aos equipamentos é necessário garantir uma manutenção regular para garantir a sua calibração e segurança.
- **Produção e gestão de materiais:** Entram em consideração todos os critérios associados à produção, processos de aquisição e inspeção de matérias-primas, análises de ingredientes, definição de componentes e materiais de embalagem, e testagem de produto acabado. Decorre daqui a necessidade de incluir empresas de logística e embalagem, entre outras, no seu sistema de gestão da qualidade, assim como de definir e monitorar os termos de prestação do serviço e os critérios de qualidade exigidos.
- **Reclamações e recolhas:** Quando existe alguma reclamação ou algum problema com algum lote fabricado, estas devem ser descritas e posteriormente realizar um plano de contingência. A existência de um sistema de gestão da qualidade reduz a exposição a este tipo de riscos, porém, não impossibilita a existência de alguns acidentes ou erros na fabricação do produto.
- **Melhoria continua:** As empresas na área dos cosméticos devem estar especialmente atentas a novas práticas no mercado, analisar as exigências dos consumidores e as suas preocupações para assim garantir as boas práticas no seu processo de fabrico. As auditorias tornam-se muito importante uma vez que fornecem à empresa um enquadramento à descoberta de oportunidades ou à identificação de não-conformidades (Costa, 2022).

A ISO 22716 detém vários benefícios, dos quais:

- **Controla os riscos e perigos:** Implementando as diretrizes de Boas Práticas de Fabricação para controlar os perigos e riscos e assegurando uma melhoria contínua na cadeia de fornecimento, garantindo o bem-estar do consumidor.
- **Gestão da cadeia de fornecimento:** permite que organização controle a conformidade de qualidade e segurança na cadeia de fornecimento de produtos cosméticos.
- **Conformidade reguladora e legal:** apoia os esforços da organização para manter a conformidade atual e futura com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis.
- **Implementação e integração:** todas as organizações podem implementar esta norma, que também se integra a normas como a ISO 9001 (LRQA, 2022).

3. CASO DE ESTUDO

Neste capítulo apresenta-se a entidade empresarial onde foi desenvolvido o estágio e o trabalho prático e são descritas as etapas para o desenvolvimento e a aplicação dos requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015.

3.1. A empresa

O trabalho principal desenvolvido no estágio consistiu no diagnóstico, levantamento dos processos e na elaboração dos documentos para a implementação de um SGQ com base na NP EN ISO 9001, num contexto real, na empresa industrial OSP Lda., Overprint Group.

Esta empresa sediada em França, surgiu em 1995 pelo Senhor Ives Ismael, com uma filial em Portugal, Sernancelhe desde 2020, tendo como principal atividade a reimpressão de embalagens, nomeadamente na área da cosmética.

Dar uma nova vida às embalagens que estavam destinadas a ir para o lixo respondia a dois dos objetivos do fundador, que se apresentam da seguinte forma:

- Permitir poupança dos seus clientes, reprocessando as embalagens obsoletas;
- Contribuir para a redução da poluição industrial, preservando assim a natureza e o meio ambiente.

Sendo este processo de impressão sobreposta patenteado, a empresa repõe a conformidade de milhões de embalagens por ano, devido aos seus conceitos e às suas tecnologias certificadas, posicionando-se como líder do mercado da transformação e recuperação de embalagens não conformes.

A empresa para a sua filial em Portugal teve de definir e caracterizar segundo a realidade das empresas em Portugal, desta forma a sua caracterização pode ser vista na tabela 3, bem como o logo que foi necessário desenvolver:

The logo for OSP Lda features the letters 'OSP' in a large, bold, serif font. The 'O' and 'P' are black, while the 'S' is a golden-brown color. To the right of 'OSP' is the text 'Lda' in a smaller, black, serif font.

Figura 4: Logotipo da empresa

Tabela 3: Caracterização da empresa

Denominação Social	OSP, Lda.
NIF	515 941 727
Forma jurídica	Sociedade por Quotas
CAE	18120 - Outra impressão 47781 - Máquinas e outro material de escritório 33120 - Máquinas e equipamentos - reparação e manutenção 25610 - Tratamento e revestimento de metais
Data de Constituição	14/04/2020
Morada	Espaço Empresarial Terra da Castanha, Lote 1 3640-295 Sernancelhe
Telefone	932 427 628
Página Web	https://osp-overprint.com/
E-mail	rh@osp-overprint.com

As instalações da empresa localizam-se em Sernancelhe, distrito de Viseu, no Espaço Empresarial Terra da Castanha, Lote 1, 3640-295 Sernancelhe, conforme representado na figura 5.



Figura 5: Localização das instalações da empresa

No negócio das embalagens, frequentemente surgem várias alterações a serem feitas às embalagens já depois de impressas. Para isso, é necessário, a reposição da conformidade através da impressão sobreposta;

Essas alterações podem ser, a mudança de lista de ingredientes, do código de barras e conteúdo, entre outras. Estas reimpressões podem ser executadas em diferentes materiais, tais como, papel/cartão, plástico, metal e vidro.

Segue-se alguns exemplos do trabalho elaborado pela empresa (OVERPRINT, 2020).

Mudança de lista de ingredientes:



Figura 6: Exemplo de uma reimpressão de mudança de lista de ingredientes

Mudança de código de barras:



Figura 7: Exemplos de uma reimpressão de mudança de código de barras

Mudança de conteúdo:



Figura 8: Exemplo de uma reimpressão de mudança de conteúdo

Para além da reposição da conformidade de qualquer tipo de embalagens com a impressão sobreposta a OSP, Lda possui outro tipo de serviços, como por exemplo a personalização – diferenciação retardada, este serviço é realizado quando o cliente produz as suas embalagens “neutras”, apenas com informações recorrentes (logotipo, endereço, zona reservada ao código de barras, nome da gama, etc.), a OSP, Lda intervém de seguida mediante o pedido, imprimindo nestas embalagens neutras, os novos textos e os novos visuais variáveis (código de barras, número de lote, referência do produto, lista de ingredientes, etc.).

Figura 9: Exemplo de personalização – diferenciação retardada

Embalagem neutra sem elemento variável

Variação da embalagem neutra em vários tons



OVERPRINT

Outro serviço da empresa é a realização de pequenas séries para registo regulamentar, onde a OSP, Lda consegue fabricar pequenas séries de embalagens de 10 a 1000 unidades, num espaço de tempo muito curto, cerca de 8 dias em digital e 10 a 12 dias em impressão *offset*, com 1 ou 2 cores, com estampa a quente, estampa em relevo, revestimento, entre outros.

A OSP, Lda oferece um serviço à medida e flexível a cada cliente, conseguindo imprimir os produtos primários do cliente (frasco, tubo, caixa de alumínio e outros) e, em paralelo, pode fabricar também os seus próprios folhetos.

Figura 10: Exemplo de pequenas séries para registo regulamentar



A serigrafia decorativa trata-se de todas as decorações realizadas nas embalagens ou objetos, a OSP, Lda também oferece o armazenamento computadorizado gratuito dos produtos neutros para garantir uma intervenção otimizada.



Figura 11: Exemplo de Serigrafia Decorativa

A OSP, Lda tem uma capacidade de produção que lhe permite atender às necessidades de pequenas ou grandes quantidades de marcações industriais, até milhões de peças, sempre com o seu atendimento ágil e personalizado.



Figura 12: Exemplo de Marcação Industrial

Quando é descoberto um erro na embalagem depois desta estar acondicionada é necessário desembalar o produto, corrigir e posteriormente voltar a embalar o produto. A OSP, Lda oferece a realização de todas estas tarefas de forma a garantir o retorno dos produtos o mais rápido possível. A este processo dá-se o nome de Acondicionamento Personalizado.

APÓS A CORREÇÃO DA LISTA IMPRESSA DE INGREDIENTES, REMONTAGEM E REEMBALAGEM DE UMA CAIXA



Figura 13: Exemplo de Acondicionamento Personalizado

A OSP, Lda dispõe do serviço de aplicação de etiquetas ou de novos rótulos nos seus produtos utilizando máquinas adequadas, este serviço é realizado tanto para rótulos simples como para etiquetas de luxo a fim de decorar as embalagens neutras em qualquer tipo de material, rígido ou flexível.



Figura 14: Exemplo de Etiquetas e nova rotulagem

3.2. Diagnóstico da situação atual da empresa

Para a realização da documentação para implementar um SGQ na OSP, Lda. inicialmente procedeu-se a um diagnóstico ao estado atual da empresa e ao seu funcionamento, nomeadamente à área da qualidade.

A análise efetuada foi realizada através da verificação da documentação disponível na empresa onde foi possível verificar que existia alguma documentação, mas não toda a necessária para o preenchimento dos requisitos da NP EN ISO 9001.

A partir desta análise procedeu-se ao início do trabalho desenvolvido na elaboração da documentação necessária para a implementação de um SGQ.

3.3. Contexto da organização

A NP EN ISO 9000:2015 define organização como “Pessoa ou conjunto de pessoas que tem as suas próprias funções com responsabilidades, autoridades e relações para atingir os seus objetivos” (IPQ, 2015b).

Foi realizada uma análise do contexto da empresa para ser possível definir os objetivos estratégicos, identificar fatores internos e externos que podem influenciar o funcionamento do SGQ.

Para a identificação destes fatores externos e internos foi utilizada a ferramenta da análise SWOT (*Strengths*-Forças, *Weaknesses*- Fraquezas, *Opportunities*- Oportunidades, *Threats*- Ameaças), onde o principal objetivo é identificar as oportunidades e ameaças do ambiente externo e as forças e fraquezas do ambiente interno.

3.3.1. Compreender a organização e o seu contexto

Na secção da norma “Compreender a organização e o seu contexto” estipula-se que, “A organização deve determinar 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 sistema de gestão de qualidade” (IPQ, 2015b).

O desenvolvimento da análise SWOT pode ser visto na tabela 4. De destacar que existem muito pontos fortes, mas também um bom número de ameaças identificadas. Embora não existam muitos pontos fracos, eles são bastantes relevante e críticos para o desenvolvimento do negócio; de destacar a dificuldade em conseguir mão de obra no interior do País.

Tabela 4: Análise SWOT

Pontos Fortes (S)	Pontos fracos (W)
<ul style="list-style-type: none">• Relação Preço/qualidade;• Equipa jovem e dinâmica;• Eficácia na prestação do serviço/produto <i>just in time</i>;• Reduzido nível de reclamações;• Não existência de concorrência/setor inovador;• Existência de infraestruturas para formação técnica e teórica;• Apoio ao desenvolvimento de projetos;• Localização mais próxima da fronteira;• Localização tornou a construção mais barata.	<ul style="list-style-type: none">• Centralização de funções na gerência;• Altos custos com os transportes;• Pouca mão de obra no interior do país.
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
<ul style="list-style-type: none">• Expansão do mercado nacional e internacional;• Acesso a uma nova tecnologia.	<ul style="list-style-type: none">• Atual situação epidemiológica;• Quebra da economia/eventual crise económica;• Escassez de mão de obra;• Aumento das taxas de juros nos encargos financeiros;• Poucos fornecedores.

Devido à constante mutação do meio envolvente das organizações é necessário rever as variáveis referentes à análise externa e à análise interna, desta forma, a OSP, Lda. realizará com uma periodicidade anual a atualização da análise SWOT (Apêndice 21).

3.3.2. Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas

Esta secção determina que “Devido ao impacto ou ao potencial impacto na capacidade da organização para, consistentemente, fornecer produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis, a organização deve determinar:

- a) as partes interessadas que são relevantes para o sistema de gestão da qualidade;
- b) os requisitos destas partes interessadas que são relevantes para o sistema de gestão da qualidade” (IPQ, 2015b).

Assim sendo, são identificadas todas as partes interessadas e respetivos requisitos (Apêndice 26) que são relevantes para o SGQ e para o futuro da organização.

Tabela 5: Identificação das Partes Interessadas



Na identificação das necessidades e as expectativas das partes interessadas, estas foram divididas em dois grupos, as internas e externas. Nas Partes Interessadas internas foi definido dois grupos, a gerência e os colaboradores. Não se subdividiu mais, porque a realidade da empresa e das necessidades fica bem expressa através destas duas partes.

Na Partes Interessadas externas a definiram-se cinco grupos: Instituições Financeiras, Entidades Oficiais E Certificadoras (Órgãos Regulamentares), Comunidade (Autarquia), Clientes e Fornecedores. De destacar um grupo Comunidade que neste tipo de empresa situada numa região do interior é muito importante.

A tabela 6, a seguir representada, apresenta os requisitos das partes interessadas internas e externas.

Tabela 6: Matriz das Partes Interessadas

		Requisitos
INTERNAS	Gerência	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados financeiros; • Reconhecimento da empresa; • Sustentabilidade; • Crescimento da Organização; • Ausência de não-conformidades na prestação do serviço; • Aumento do volume de negócios.
	Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização pessoal; • Condições de trabalho; • Motivação aos colaboradores; • Crescimento; • Higiene e segurança no trabalho; • Formação; • Garantia da estabilidade e continuidade na empresa (salários pagos nos prazos corretos); • Prêmios pela produtividade.
EXTERNAS	Instituições Financeiras	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados financeiros; • Cumprimento dos compromissos/pagamentos.
	Entidades Oficiais E Certificadoras (Órgãos Regulamentares)	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento de requisitos e obrigações legais e normativas; • Cumprimento das obrigações fiscais e sociais; • Contribuição para a evolução da economia; • Manutenção e melhoria das certificações atribuídas.
	Comunidade (Autarquia)	<ul style="list-style-type: none"> • Postos de trabalho; • Pagamento de impostos; • Segurança pública; • Parcerias e estágios com centros educativos.
	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Preço; • Qualidade; • Prazo de entrega; • Rapidez na resposta; • Conformidade do serviço; • Cumprimento das especificações/requisitos; • Confiabilidade na organização.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Condições de pagamento; • Prazos de entrega; • Flexibilidade de resposta; • Preço.

Devido à constante mudança do meio envolvente, é necessário realizar uma revisão destes parâmetros com alguma periodicidade, tal como acontece no requisito anterior.

3.3.3. Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade

A determinação do âmbito do sistema de gestão da qualidade é fundamental pois identifica quais os produtos ou serviços que são incluídos no SGQ.

O SGQ a implementar na OSP, Lda. tem por base a norma NP EN ISO 9001 (2015b) e tem como âmbito: “Reposição da conformidade de qualquer tipo de embalagem”.

A OSP, Lda. é uma empresa de serviços de reimpressão para repor a conformidade das embalagens, onde não existe o design e desenvolvimento de produtos e serviços, pelo que se exclui o requisito 8.3 da norma (Apêndice 20).

3.3.4. Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos

A secção “Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos” estipula que “a organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar de forma contínua um sistema de gestão da qualidade, incluindo os processos necessários e as suas interações, de acordo com os requisitos desta norma” (IPQ 2015b).

Foram identificados e definidos os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade, dos quais são:

- Planeamento;
- Suporte/Recursos;
- Operacionalização;
- Melhoria Contínua.

Depois da identificação destes processos procedeu-se à definição das responsabilidades, as atividades e as interações entre si, apresentados na figura seguinte.

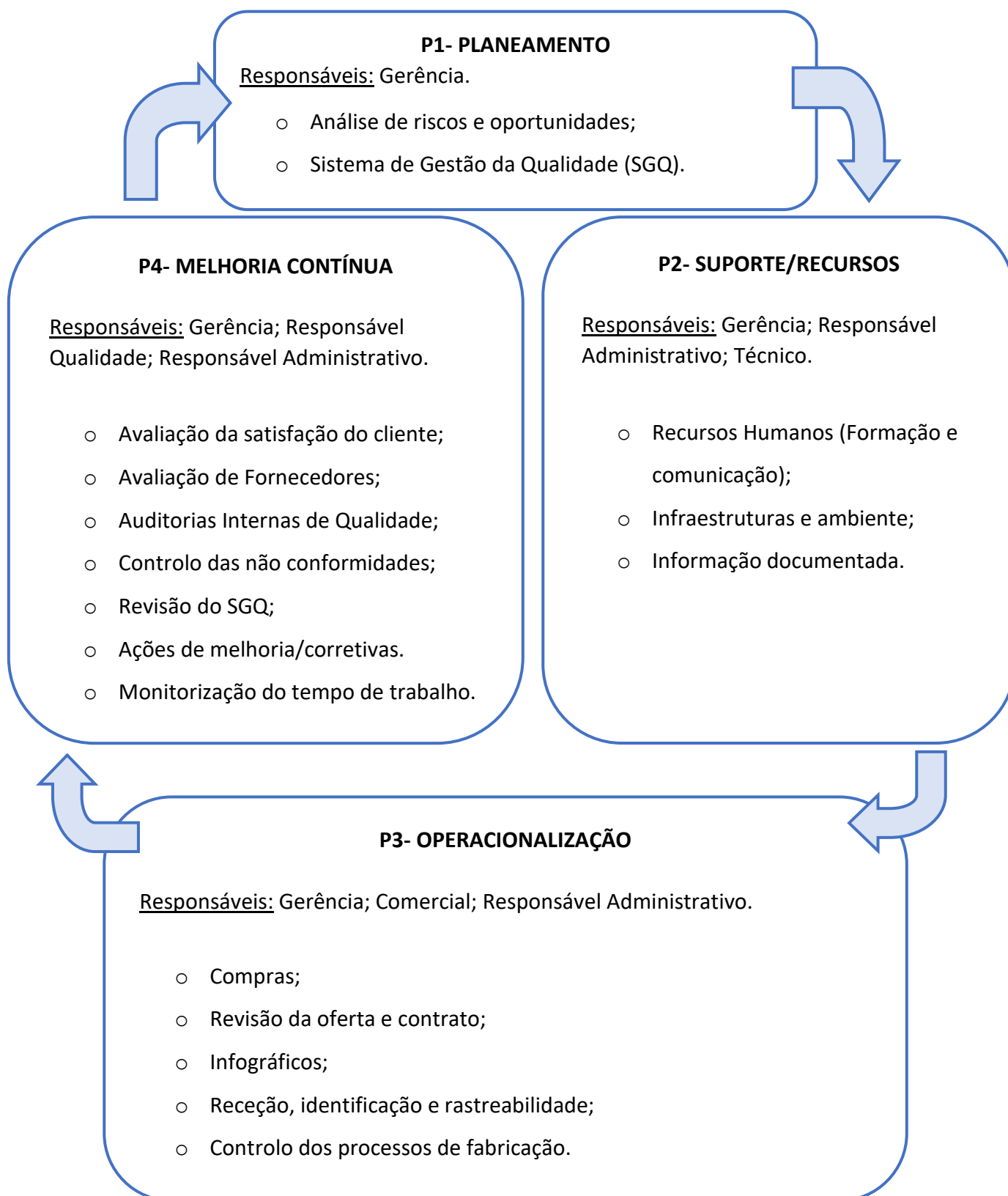


Figura 15: Mapa de Processos do Sistema de Gestão da Qualidade

A identificação dos processos, responsabilidades, atividades e as interações entre si podem ser encontradas no Manual da Qualidade (Apêndice 37).

3.4. Liderança

A secção da norma sobre liderança tem como objetivo assegurar o compromisso e envolvimento ativo da gestão de topo no desenvolvimento e implementação do SGQ e na melhoria continua da sua eficácia, sempre com o objetivo principal da satisfação do cliente e das partes interessadas

Segundo a NP EN ISO 9001 (2015b), gestão de topo é “pessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla uma organização ao mais alto nível”.

3.4.1. Liderança e compromisso

Segundo a NP EN ISO 9001 (2015b), a gestão de topo deve demonstrar liderança e compromisso em relação ao seu sistema de gestão da qualidade ao:

- a) Assumir a responsabilização pela eficácia do SGQ;
- b) Assegurar que a política da qualidade e os objetivos da qualidade são estabelecidos para o SGQ e são compatíveis com o contexto e com a orientação estratégica da organização;
- c) Assegurar a integração dos requisitos do SGQ nos processos da empresa;
- d) Promover a utilização da abordagem por processos e do pensamento baseado em risco;
- e) Assegurar e orientar os recursos para contribuir para a eficácia do sistema;
- f) Comunicar a importância da implementação e manutenção de um SGQ eficaz;
- g) Assegurar que o SGQ atinge os resultados pretendidos e promover a melhoria.

A OSP, Lda. garante o seu compromisso para com a qualidade através da construção dos princípios da empresa, mais concretamente, da missão, visão e valores, os quais foram definidos e que podem ser vistos na tabela 7.

Tabela 7: Missão, Visão e Valores da empresa

Missão	Oferecer diversas soluções de reimpressão de embalagens de forma a garantir a conformidade das mesmas, privilegiando a qualidade de serviço e criando soluções adaptadas a cada cliente.
Visão	Ser uma empresa de referência no mundo da cosmética, mantendo assim um vínculo com a sustentabilidade ambiental e a satisfação dos clientes.
Valores	Os valores que conduzem a OSP, Lda são: a inovação, a excelência, a qualidade, a ética e o compromisso.

A OSP, Lda. tem como principal preocupação o foco no cliente, procurando de forma sistemática que o fornecimento do serviço vá ao encontro das necessidades e expectativas do cliente promovendo a maior qualidade possível.

Para a OSP, Lda. foram desenvolvidos procedimentos juntamente com um conjunto de impressos que contribuem para o foco no cliente.

3.4.2. Política de qualidade

Segundo a NP EN ISO 9001 (2015b), refere que a determinação e implementação de uma política de qualidade é da responsabilidade da gestão de topo e que esta deve expressar um compromisso para a satisfação dos requisitos aplicáveis e para a melhoria contínua do SGQ.

Esta política deve estar documentada, comunicada e compreendida dentro da organização, e também deve estar disponível a todas as partes interessadas relevantes.

A OSP, Lda define a sua política de qualidade (Apêndice 35) da seguinte forma:

A OVERPRINT Portugal está consciente da importância da qualidade para satisfazer os requisitos dos clientes. Para melhor satisfazer todos os seus clientes, a OVERPRINT estabeleceu os seus objetivos numa política de qualidade.

Baseámos a nossa organização nos princípios de capacidade de resposta e flexibilidade, garantindo uma qualidade de serviço que responde na perfeição aos requisitos do cliente.

Também estamos comprometidos, acima de tudo, com o cumprimento dos regulamentos relativos ao design e segurança do pessoal.

Nesta lógica, a OVERPRINT Portugal está empenhada em aplicar as boas práticas de fabrico no que respeita à norma NF ISO 22716.

Desta forma, a OVERPRINT Portugal assegura a manutenção do seu sistema de qualidade concebido para melhorar o seu desempenho e responder às exigências de todas as suas partes interessadas.

A direção da OVERPRINT Portugal está, portanto, empenhada em fazer todo o possível para atingir os seus objetivos:

- 1. Garantir um serviço que satisfaça completamente o cliente,*
- 2. Garantir o cumprimento dos prazos de entrega,*
- 3. Atender às exigências das autoridades na aplicação dos regulamentos e na manutenção do cumprimento no que diz respeito aos requisitos do setor de atividade específicos de cada um de nossos clientes,*
- 4. Garantir o desenvolvimento de competências e versatilidade aos nossos colaboradores,*
- 5. Garantir uma solução de back-up em caso de incumprimento do serviço prestado ao cliente,*
- 6. Assegurar o bom funcionamento das nossas ferramentas de produção.*

A OVERPRINT Portugal pretende reter os seus clientes respondendo eficazmente às suas solicitações e solicitações específicas.

Todos os recursos humanos, materiais e financeiros serão mobilizados.

3.4.3. Funções organizacionais, responsabilidades e autoridades

Esta secção, segundo a NP EN ISO 9001 (2015b), a gestão de topo deve assegurar que são atribuídas, comunicadas e compreendidas as responsabilidades e autoridades para as funções que são relevantes dentro da organização.

Para o cumprimento deste requisito normativo na OSP, Lda., procedeu-se à elaboração e proposta de um organograma hierárquico (Apêndice 34) com a identificação das funções exercidas na organização.

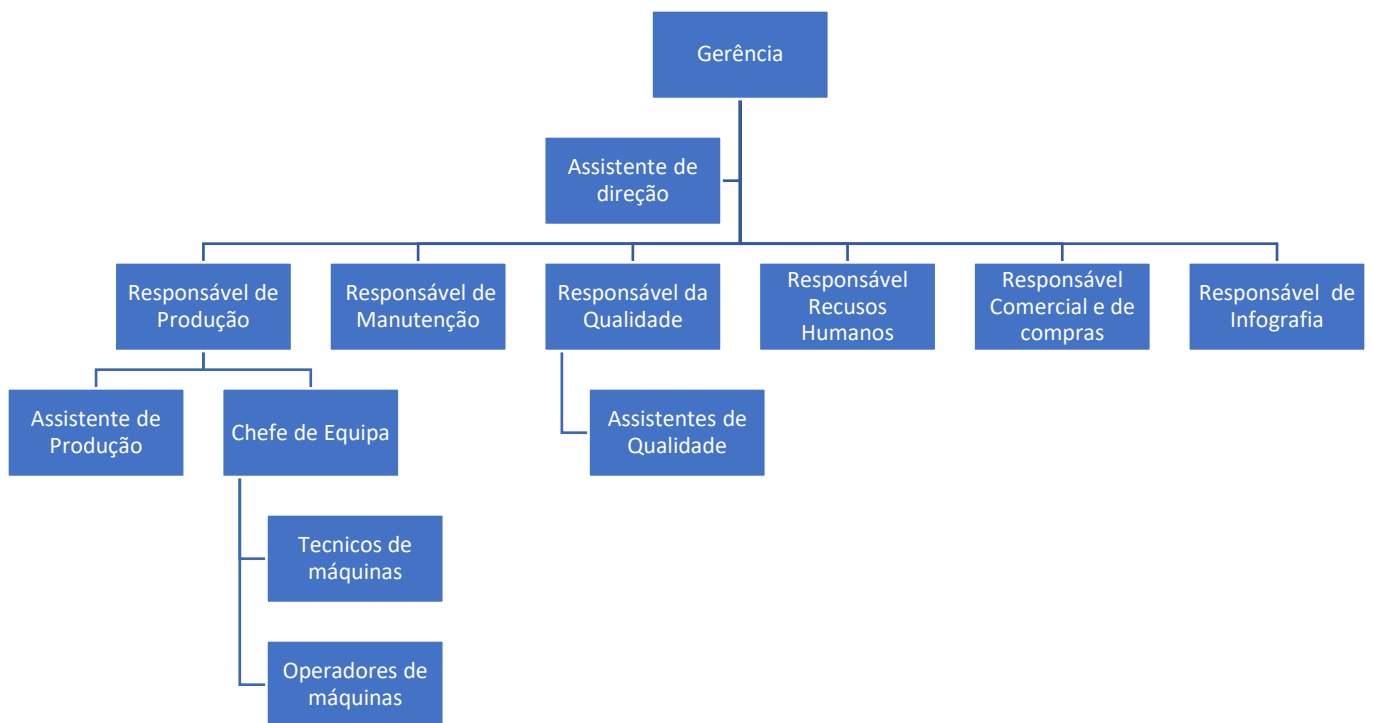


Figura 16: Organograma da empresa

Juntamente com a realização do organograma a empresa definiu as funções individuais de cada colaborador, as suas responsabilidades e autoridades, identificação do seu superior hierárquico e o seu respetivo substituto em caso de ausência, segue-se um exemplo de uma descrição de funções.

Este manual de funções encontra-se no Apêndice 36.

	MANUAL DE FUNÇÕES	RÉF. DOC : MF
		VERSÃO : 1
		Nº PAG. : 3/14

Função: Responsável de Produção	
Superior Hierárquico: Gerência	Substituto (em caso de ausência): Gerência

Principais funções e Responsabilidades:

- Gerir a produção da empresa: começando por elaborar um plano, realizar e acompanhar a programação diária das linhas de produção garantindo que:
 - As metas serão alcançadas
 - Os custos estejam sob controlo
 - A qualidade esteja no padrão necessário
 - Os pedidos serão entregues no prazo
 - O chão de fábrica tem os materiais necessários
 - O chão de fábrica possui a mão de obra necessária
 - A manutenção esteja em dia
 - A formação dos novos colaboradores está a ser cumprida

Requisitos mínimos:

- Licenciatura ao nível da Gestão ou Engenharia;
- Experiência mínima de 6 meses em atividades relacionadas com a função;
- Conhecimentos de ferramentas de informática;
- Capacidade de organização e gestão;
- Capacidade de liderança, boa comunicação e bom relacionamento interpessoal.

Figura 17: Descrição de Função de Responsável de Produção

3.5. Planejamento

3.5.1. Ações para tratar riscos e oportunidades

Segundo a NP EN ISO 9001 (2015b), no capítulo 6, é referido o requisito que determina que as organizações na fase de planejamento do SGQ devem ter em consideração ações para tratar riscos e oportunidades.

O contexto em que a empresa desenvolve influencia diretamente os resultados desta, com isto, devem ser considerados os riscos e oportunidades associados. Devem ser analisados os contextos interno e externo da empresa através da análise SWOT e a análise dos requisitos das partes interessadas com o objetivo de determinar os fatores que possam induzir perturbações aos resultados pretendidos da empresa.

A análise de riscos e oportunidades deve ser implementada em todos os processos sob a responsabilidade da gerência. Deve ser realizada com alguma periodicidade uma revisão dos riscos e oportunidades. Todos os riscos que são considerados devem dispor de medidas adequadas para que possam ser reduzidos ou eliminados, assim como todas as oportunidades devem apresentar um plano de ação para que possam ser potenciadas a favor da empresa.

Foram criados critérios de risco e oportunidade, apresentados na tabela seguinte, onde o risco se refere a uma perspectiva negativa e a oportunidade a uma perspectiva positiva.

Tabela 8: Critérios de risco e oportunidade

Categoria	Grau de Impacto
Baixo	Não influencia os resultados esperados.
Médio	Pode influenciar os resultados esperados.
Alto	Influência significativamente os resultados esperados.
Categoria	Probabilidade de ocorrência
Baixo	Pouco provável de acontecer.
Médio	Provável de acontecer.
Alto	Muito provável de acontecer.

Para saber o nível do risco é necessário associar o grau de impacto com a probabilidade de ocorrência, para isso foi elaborada uma matriz que relaciona os dois, na figura 18.

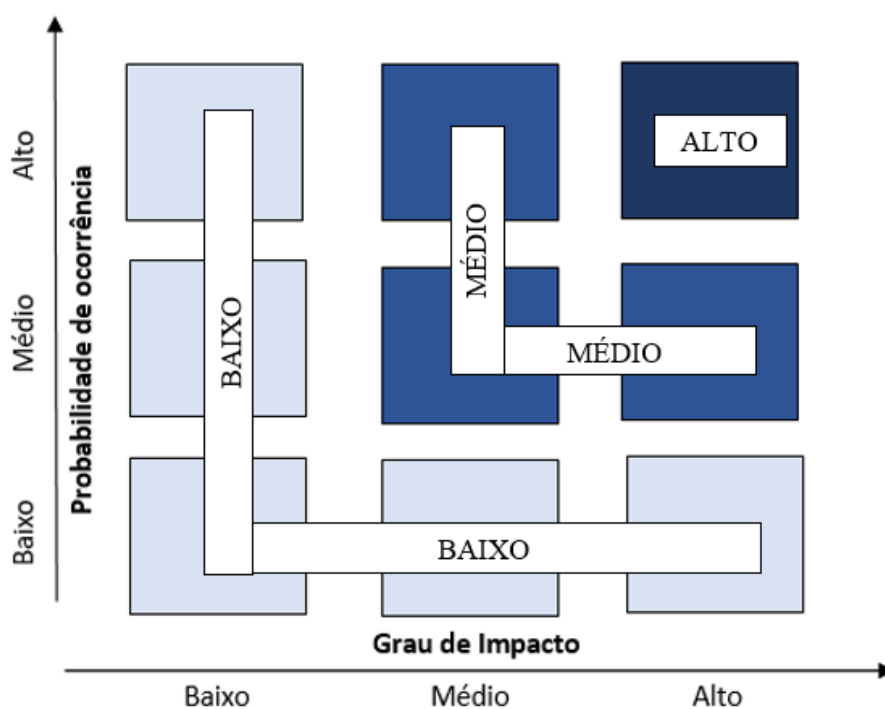


Figura 18: Matriz de risco

De acordo com o nível de risco ou oportunidade obtido devem ser definidas ações a implementar para cada risco ou oportunidade de acordo com a tabela seguinte:

Tabela 9: Ações a implementar dependendo do nível de risco ou oportunidade

Nível	Avaliação	Ação a implementar
Baixo	Não considerado	Não requer plano de ações.
Médio	Aceitável	Requer a definição de um plano de ações se a gerência considerar adequado.
Alto	Não aceitável	É obrigatório a definição de um plano de ações a implementar.

Foi desenvolvido o procedimento “PR15-P1 – Análise de riscos e oportunidades” (Apêndice 15), com objetivo de identificar, analisar e tratar os riscos e oportunidades.

3.5.2. Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir

Esta secção “Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir” determina que “a organização deve estabelecer objetivos da qualidade para funções, níveis e processos relevantes necessários para o sistema de gestão da qualidade” (IPQ, 2015b).

A OSP, para cumprir este requisito, desenvolveu o procedimento “PR16-P1 – Sistema de Gestão da Qualidade” (Apêndice 16) onde são descritos os requisitos para a definição dos objetivos da qualidade, a forma de divulgação, como ocorre a sua implementação e acompanhamento, possíveis alterações e o planeamento dos processos.

A empresa definiu os objetivos da qualidade onde a sua avaliação é da inteira responsabilidade da gerência e deve ser realizada periodicamente, que são:

- Garantir um serviço que satisfaça completamente o cliente;
- Garantir o cumprimento dos prazos de entrega;
- Atender às exigências das autoridades na aplicação dos regulamentos e na manutenção do cumprimento no que diz respeito aos requisitos do setor de atividade específicos de cada um de nossos clientes;
- Garantir o desenvolvimento de competências e versatilidade aos colaboradores;
- Garantir uma solução de back-up em caso de incumprimento do serviço prestado ao cliente;
- Assegurar o bom funcionamento das ferramentas de produção.

Estes objetivos estão definidos na política de qualidade (Apêndice 35) e também no manual da qualidade (Apêndice 37).

3.5.3. Planeamento das alterações

A secção “Planeamento das alterações” determina que, “Quando a organização determina a necessidade de fazer alterações ao sistema de gestão da qualidade, as alterações devem ser realizadas de forma planeada.

A organização deve considerar:

- a) o propósito das alterações e as suas potenciais consequências;
- b) a integridade do sistema de gestão da qualidade
- c) a disponibilidade de recursos;
- d) a afetação ou reafecção de responsabilidades e de autoridades” (IPQ, 2015b).

As alterações que podem afetar a empresa e por sua vez o sistema de gestão de qualidade foram previamente referidas na análise SWOT (Apêndice 21) e na análise de riscos e oportunidades (Apêndice 15).

3.6. Suporte

Esta secção tem como objetivo assegurar que a organização determine e proporcione os recursos, externos e internos, necessários para a operação e controlo dos processos, a garantia da conformidade dos produtos e serviços e a eficácia e melhoria do SGQ, esta secção encontra-se dividida nos seguintes requisitos:

- 1) Recursos;
- 2) Competências;
- 3) Consciencialização;
- 4) Comunicação;
- 5) Informação documentada.

3.6.1. Recursos

“A organização deve determinar e providenciar os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade” (IPQ, 2015b).

Pessoas

A empresa deve assegurar as pessoas necessárias com responsabilidade e com competências adequadas para a operação e controlo dos processos. Para cada colaborador, a empresa possui um dossier com a informação necessária, como a Ficha de Colaborador (Apêndice 22), a Descrição de Funções descritas no Manual de Funções (Apêndice 36), o Contrato de Trabalho, as Certificações e Formações realizadas e outro tipo de informações relevantes para a gestão de recursos humanos.

Conseguindo garantir colaboradores com as competências adequadas será possível providenciar a qualidade no fornecimento de produtos ou serviços e por sua vez a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes e partes interessadas.

Foi desenvolvido o procedimento “PR17-P4 – Monitorização do tempo de trabalho” (Apêndice 17) com o objetivo de definir as regras relativas a pessoas de fora da empresa, bem como novos funcionários, todos os tipos de contratos combinados e definir o acompanhamento do tempo de trabalho dos colaboradores da empresa.

Infraestrutura

A empresa deve providenciar e manter as infraestruturas necessárias para a operacionalização dos seus processos como, o edifício (receção, escritórios, instalações sanitárias, armazém, oficina), *software*, equipamentos da empresa, viaturas, comunicações, entre outros.

Ambiente para a operacionalização dos processos

A organização deve determinar, providenciar e manter as condições de ambiente de trabalho necessárias à operacionalização dos processos.

Estas condições de trabalho devem ser asseguradas tanto a nível físico, como o ruído, a iluminação, a ventilação, a temperatura, a higiene, como também a nível psicológico e social. Estas condições são avaliadas anualmente através de um inquérito aos colaboradores (Apêndice 24).

Foi desenvolvido o procedimento “PR13-P2 - Infraestruturas e Ambiente de Trabalho” (Apêndice 13), de forma a estabelecer responsabilidades pelas atividades relacionadas com a gestão das infraestruturas e com o ambiente de trabalho.

Recursos de monitorização e medição

A NP EN ISO 9001 (2015b) define monitorização como “determinação do estado de um sistema, processo, produto ou serviço” e medição como “processo para determinar um valor”.

A empresa deve determinar quais os recursos necessários para assegurar resultados válidos e fiáveis quando se recorre à monitorização ou à medição para verificar a conformidade de produtos e serviços face aos requisitos aplicáveis. No documento para o controlo dos equipamentos (Apêndice 33) são registados dados como, nº equipamento, nome, marca, modelo, referência, estado do equipamento, data da última e próxima verificação.

Conhecimento organizacional

A empresa deve determinar o conhecimento necessário para a operacionalização dos seus processos e para obter a conformidade dos produtos e serviços, este conhecimento deve ser mantido e disponibilizado na medida do necessário.

O conhecimento organizacional é baseado na experiência profissional que os colaboradores adquirem ao longo do tempo através dos erros e dos projetos bem-sucedidos como também da partilha do conhecimento entre os eles.

3.6.2. Competências

A secção “Competências” determina que:

“A organização deve determinar as competências necessárias da(s) pessoa(s) que, sob o seu controlo, executam tarefas que afetam o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade” (IPQ, 2015b).

Foi desenvolvido o procedimento “PR10-P2 - Competências - Sensibilização - Formação” (Apêndice 10), onde são definidas as regras de identificação das necessidades de formação, determinação do plano de formação e acompanhamento da sua implementação e definição dos procedimentos para gerir as competências da equipa.

A organização deve assim identificar quais as necessidades de formação de cada colaborador, para isso é realizado um formulário (Apêndice 25), posteriormente é realizado um plano de formação (Apêndice 27) de forma a responder à necessidade da empresa e às expectativas dos colaboradores.

A avaliação da eficácia das ações de formação é fundamental para a monitorização do plano de formação, no final de cada formação é realizado um questionário de avaliação (Apêndice 28) a cada colaborador.

3.6.3. Consciencialização

A secção “Consciencialização” estabelece que:

“A organização deve assegurar que as pessoas que trabalham sobre o controlo da organização devem estar conscientes da política da qualidade, dos objetivos da qualidade relevantes, do seu contributo para a eficácia do SGQ, incluindo os benefícios de uma melhoria no desempenho, das implicações da não conformidade com os requisitos do sistema de gestão da qualidade” (IPQ, 2015b).

Para a consciencialização dos colaboradores foram realizadas ações de sensibilização e ações de formação.

3.6.4. Comunicação

A secção “Comunicação” estipula que “A organização deve determinar as necessidades de comunicação interna e externa relevantes para o sistema de gestão de qualidade” (IPQ, 2015b).

A empresa assegura a comunicação interna através da afixação de todas as informações necessárias, tais como, recursos humanos, sistema de gestão de qualidade, higiene e segurança, entre outros, num placard de forma a garantir a transferência de informação mais simples e eficaz, como mostra a figura 19. A comunicação externa é realizada através do site existente da empresa onde se encontram todos os meios e informações necessárias para que qualquer parte interessada possa entrar em contacto com a empresa.

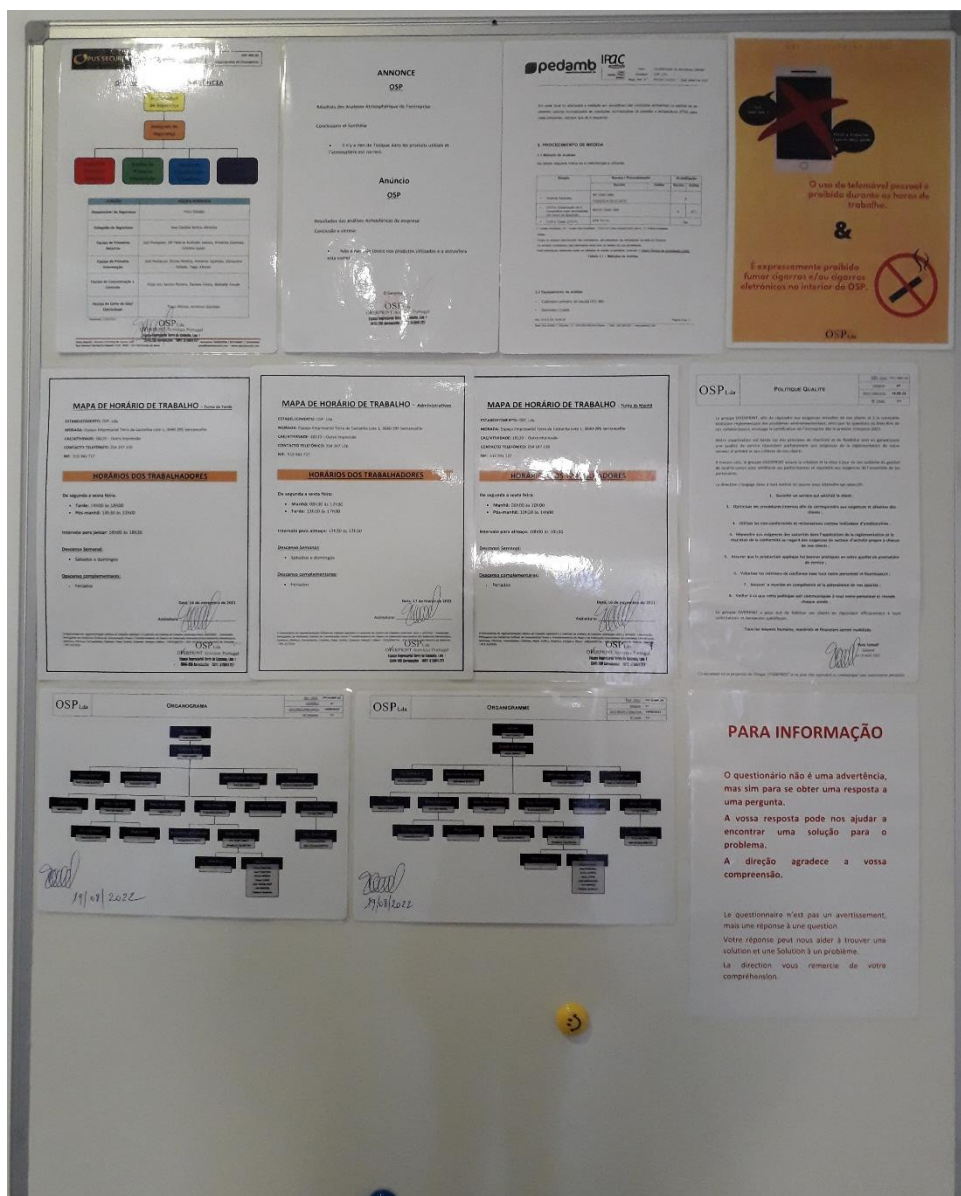


Figura 19: Painei de informação localizado nas instalações da empresa

3.6.5. Informação documentada

A secção “Informação documentada” pretende assegurar que a organização suporta o SGQ e a obtenção dos resultados planeados em informação documentada, controlada e mantida atualizada.

De acordo com a NP EN ISO 9001:2015, informação documentada é “informação em qualquer formato e meio de suporte, papel, magnético, disco de computador ou ótico, imagem, amostras, proveniente de qualquer fonte” (IPQ, 2015b).

A empresa criou uma estrutura documental lógica através de fluxos de informação do SGQ que são suportados por documentos codificados e controlados, são eles:

- **Organograma**- estrutura formal de uma organização;
- **Manual de Qualidade**- documento que formaliza o Sistema de Gestão da Qualidade;
- **Procedimentos**- Especificação da execução de uma atividade;
- **Manual de Funções**- documento onde são especificadas as autoridades e responsabilidades de cada função na empresa;
- **Modo de Operação**- Um modo de operação complementa um procedimento e descreve detalhadamente a execução de um processo, quando necessário.
- **Impressos**- Documentação que expressa resultados obtidos.

Para se definir responsabilidades e estabelecer um método de codificação foi criado o procedimento de Informação Documentada (Apêndice 1).

Foi desenvolvido o modo operacional “MO02- Estabelecimento do Arquivo de Fabricação” (Apêndice 19) de forma a definir as regras para estabelecer o arquivo de fabricação.

Metodologia de codificação

Tabela 10: Codificação da Documentação

Informação documentada	Código	Significado
Organograma	ORG	XX- número do procedimento ou modo de operação ou impresso YY- número do processo a qual o procedimento se inclui
Manual de Qualidade	MQ	
Procedimentos	PR.XX- P.YY	
Manual de Funções	MF	
Modo de Operação	MO.XX	
Impressos	IMP.XX	

Quando existe alguma alteração a qualquer tipo de documento é necessário atualizar a data e a versão, incrementando sempre esta última.

3.7. Operacionalização

3.7.1. Planeamento e controlo operacional

Esta secção estipula que “A organização deve planear, implementar e controlar os processos necessários para satisfazer os requisitos para o fornecimento de produtos e serviços” (IPQ, 2015b).

O planeamento e controlo operacional inicia-se quando ocorre o fecho do contrato com o cliente de acordo com os seus requisitos. Inicialmente são revistos os requisitos do cliente e é efetuada a impressão do primeiro filme e realização dos respetivos testes, por fim o início da fabricação, de acordo com o procedimento “PR05-P3 – Infográficos” (Apêndice 5), na figura 20 encontra-se definido o fluxograma deste procedimento.

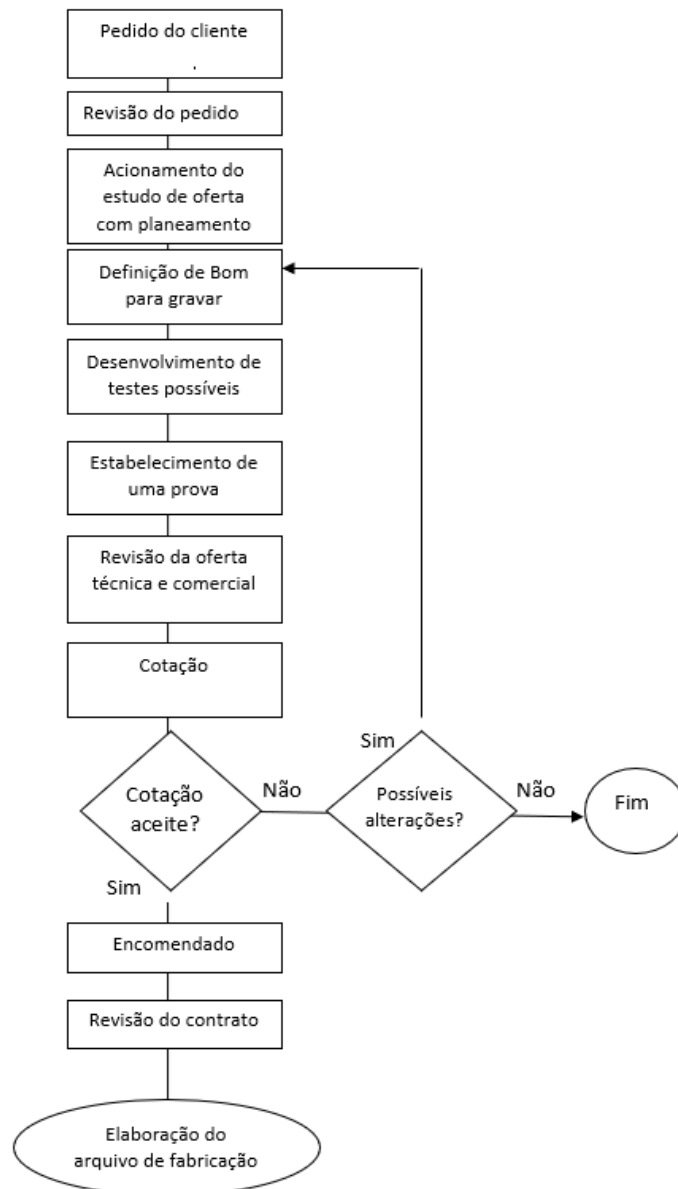


Figura 20: Fluxograma do procedimento Infográfico

Foi desenvolvido também o procedimento “PR06-P3 - Receção, Identificação e Rastreabilidade” (Apêndice 6) de forma a existir uma rastreabilidade dos produtos na receção, produção e expedição.

A OSP, Lda também certifica que existe um controlo dos processos de negócio e suporte, onde a cada seis meses é realizada uma revisão aos processos da empresa com o objetivo de avaliar a eficácia dos processos e se necessário realizar algumas alterações.

3.7.2. Requisitos para produtos e serviços

Esta secção tem como objetivo garantir que a organização comunique eficazmente com o cliente e determine as suas necessidades e expectativas relativas aos produtos e serviços, incluindo alterações.

Estes requisitos são identificados com o cliente, quer seja por via e-mail, telefone ou outra.

Segundo a APCER, os requisitos para produtos e serviços estão esquematizados na figura seguinte:



Figura 21: Requisitos para produtos e serviços (adaptado APCER,2015)

- **Comunicação com o cliente**

É da competência da organização determinar o melhor meio de comunicação com o cliente, de forma a garantir que a informação é transmitida com eficácia. A comunicação com o cliente é fundamental para compreender as necessidades e expectativas de cada cliente para garantir alcançar os resultados pretendidos.

A OSP, Lda. estabelece a comunicação com os seus clientes maioritariamente por via e-mail. A comunicação inclui o agendamento de reuniões, verificação dos requisitos do cliente, envio de propostas, tratamento de reclamações, entre outras.

- **Determinação dos requisitos para produtos e serviços**

Segundo a NP EN 9000:2015, um requisito é “uma necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória”.

A organização deve ter sempre em conta quem é o cliente, e que podem existir diferentes necessidades e expectativas e também sujeitos a diferentes requisitos legais dependendo do cliente em questão.

Na OSP, Lda. o cliente solicita os requisitos que pretende, posteriormente são analisados e se algum dos requisitos não for possível de executar é comunicado ao cliente via telefone e posteriormente por uma via mais formal, por email.

- **Revisão dos requisitos para produtos e serviços**

A organização deve garantir o cumprimento dos requisitos requeridos pelo cliente antes de assumir qualquer compromisso, ou seja, antes de ser enviado qualquer tipo de proposta ao cliente.

Na OSP, Lda. é realizada uma revisão das condições comerciais a pedido do cliente e a revisão dos requisitos quando existe a alteração dos mesmos por parte do cliente.

- **Alteração aos requisitos para produtos e serviços**

Os requisitos para produtos e serviços podem ser alterados por necessidade da organização, por iniciativa do cliente ou por imprevistos legais.

Quando as alterações são efetuadas por parte da organização podem ter de ser comunicadas previamente ao cliente para a aceitação e para posteriormente poderem ser implementadas as alterações. Com outro tipo de alterações é necessário garantir que todas as partes estão informadas e atualizar a informação documentada.

Na OSP, Lda. quando existe alguma alteração dos requisitos por parte do cliente durante a produção, a documentação é revista, se a produção estiver finalizada a documentação é revista e atualizada em função dos novos requisitos.

3.7.3. Design e desenvolvimento de produtos e serviços

Foi definido na empresa que o requisito 8.3 “Design e desenvolvimento de produtos e serviços” não se aplica ao Sistema de Gestão da Qualidade.

3.7.4. Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos

Esta secção estipula que “A organização deve assegurar que os processos, produtos e serviços de fornecedores externos estão conformes com os requisitos” (IPQ, 2015b).

Para que possa existir um controlo no processo de encomendas, respetivas compras e posteriormente a verificação e receção foi criado um procedimento compras (Apêndice 3).

Foi também desenvolvido o procedimento “PR02- P3 - Revisão da Oferta e Contrato” (Apêndice 2), fluxograma definido na figura 22, onde são definidas as regras de processamento das solicitações dos clientes desde a receção até a entrega do produto final.

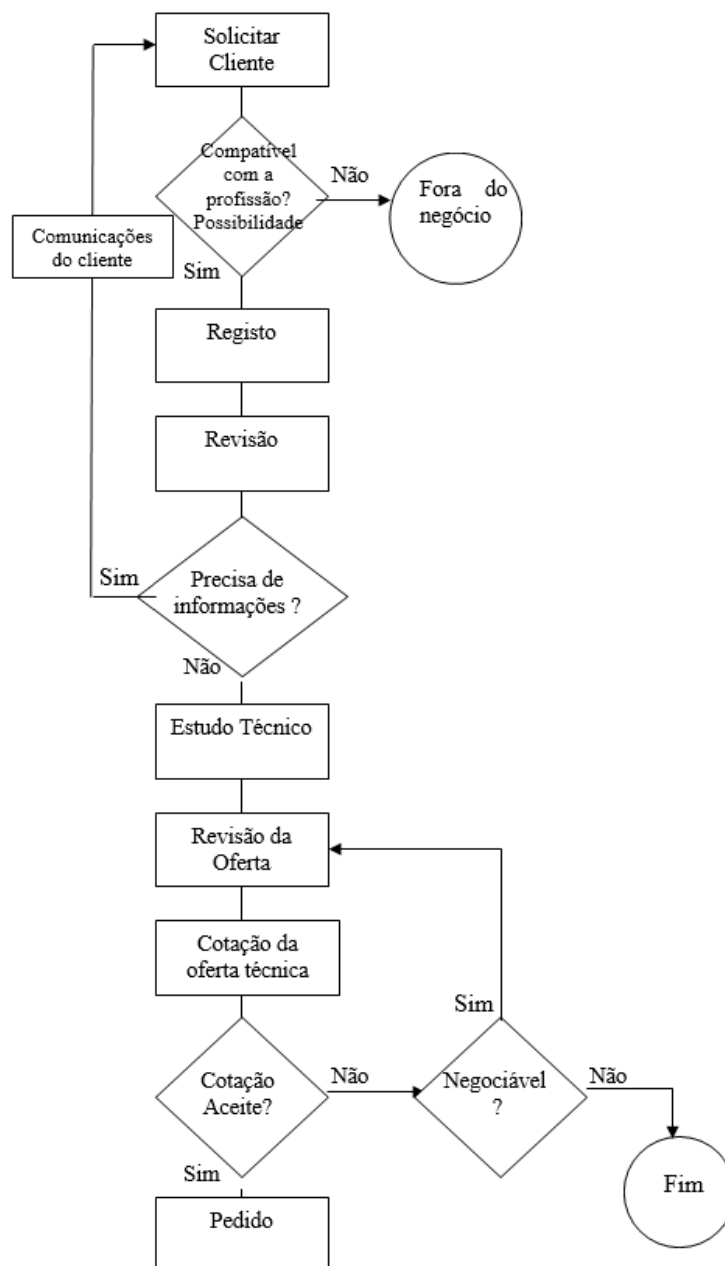


Figura 22: Fluxograma do procedimento "Revisão da Oferta e Contrato"

Para avaliação dos fornecedores dos quais depende o serviço prestado foi criado o procedimento “PR04-PP4 – Avaliação de Fornecedores” (Apêndice 4) e também um documento onde é possível registrar o número de não conformidades de cada fornecedor (Apêndice 29), procedendo depois à sua avaliação consoante o número das não conformidades, tempo de entrega, preço, resposta a imprevistos e condições de pagamento (Apêndice 23).

3.7.5. Produção e prestação do serviço

Esta secção determina que “A organização deve implementar a produção e a prestação do serviço sob condições controladas” (IPQ, 2015b).

A OSP, Lda define o seu objetivo e âmbito como “Reposição da conformidade de qualquer tipo de embalagem”.

De forma a demonstrar a experiência e qualidade do serviço prestado, a OSP, Lda possui um portefólio com vários exemplares de trabalhos anteriormente realizados, assim, caso exista alguma dúvida do cliente, este pode verificar a qualidade do serviço prestado antes de adjudicar o trabalho.

Antes de se iniciar uma produção são reunidas todas as informações para a realização de um planeamento operacional de forma a cumprir com todos os requisitos pedidos pelo cliente, para ser possível seguir a produção foi criado um procedimento para efetuar o controlo dos processos de fabricação (Apêndice 7), fluxograma esquematizado na figura 23.

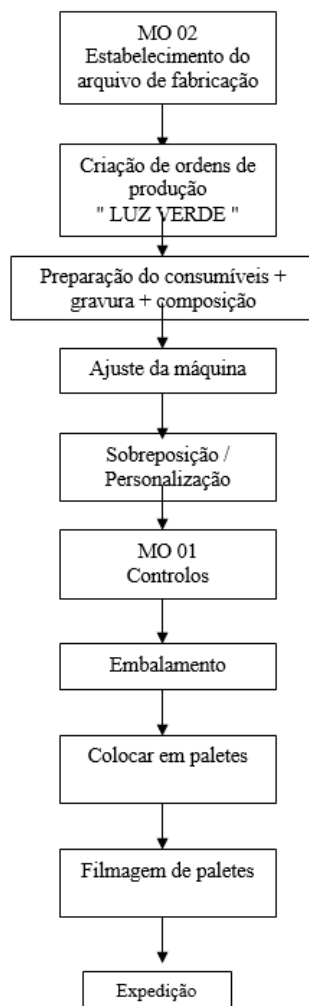


Figura 23: Fluxograma do procedimento "Controlo dos processos de fabricação"

3.7.6. Libertação de produtos e serviços

Esta secção estabelece que “A organização deve implementar disposições planeadas, nas etapas adequadas, para verificar se os requisitos para produtos e serviços foram satisfeitos” (IPQ, 2015b).

Na OSP, Lda quando é concluído o processo de fabricação controlado através do fluxograma de produção que se encontra no “PR7-P3 - Controlo do processo de fabricação” (Apêndice 7). Posteriormente ao processo de fabricação estar concluído ocorre a libertação do produto de acordo com os requisitos solicitados pelo cliente, no caso de existirem várias paletes a serem expedidas, cada uma possui uma folha de palete (Apêndice 32) para a sua identificação, exemplificado na figura 24, é também entregue uma nota de entrega (Apêndice 30) ao transportador e posteriormente, segue a encomenda do produto para o cliente, procedendo-se depois à avaliação da satisfação do cliente.

OVERPRINT		FICHE PREPARATION COMMANDES					
Référence document :		Fiche identification des produits		Révision n°2			
Emetteur :		Dalida SAYADI		Date d'émission / révision : 05/08/2012			
Nom du client :	Chanel Parfums Beauté			N° SALESFORCE	202211-9851		
Nom du produit :	ETUI CC MAD E.PRIVEE 100ML FSC-REPIQUAGE			Référence neutre	9092326		
Quantités à sortir	273 332	Quantités commandées :	281 785	Référence Repli	9099785		
Nombre de cartons	332	Nombre de palettes	24	Quantité de conditionnement	850		
Etat de la réception générale							
N° palette	Numéro lot	Quantité totale de cartons par palette	Poids d'un carton complet	Nbre pièces / carton complet	Mécomptes	Quantités totales par palette	Anomalies
1	2 184 528	6		850	835	5 935	
2	2 184 528	8		850		6 800	
3	2 190 057	16		850		13 600	
4	2 190 057	16		850		13 600	
5	2 190 057	-			800	800	
6	2 192 183	16		850		13 600	
7	2 192 183	16		850		13 600	
8	2 192 183	16		850		13 600	
9	2 192 183	16		850		13 600	
10	2 192 183	16		850		13 600	
11	2 192 183	16		850		13 600	
12	2 199 249	16		850		13 600	
18	2 215 993	7		850	500	6 450	
19	2 215 994	16		850		13 600	
20	2 215 994	16		850		13 600	
21	2 215 995	16		850		13 600	
22	2 215 995	16		850		13 600	
23	2 215 995	16		850		13 600	
24	2 215 995	5		850		4 250	
TOTAUX		329				281 785	
Observations service qualité :				Nom & Visa du préparateur commandes :			
Etat de la production							
Machine 1er passage :							
Date d'entrée en atelier :		Nom et signature du responsable atelier qui introduit la palette en atelier :					
Date et heure de mise en production du dernier carton :		Nom et signature du responsable atelier qui termine la palette :					
<p>Document à placer dans une intercalaire sur la palette identifiée avant mise en production</p> <p>En atelier, la fiche doit rester sur la Palette tant que le dernier carton n'a pas été traité</p> <p>Elle doit être suivie par le support qualité du 1er passage</p> <p>Au dernier carton : le support qualité doit veiller à ce que le responsable production complètte la date et heure de mise en production du dernier carton</p>							
Défauts non bloquants et ayant fait l'objet d'une déclaration d'incidents							
B : Bloquant			NB : Non bloquant				
1	PLIE OU CORNE	6	PINCEMENT	11	RAYURE IMPORTANTE		
2	DEFAULT	7	PELLICULAGE N°	12	MICRO RAYURES		
3	TUILLAGE	8	PETOUILLE	13	CASSURES		
4	DECALAGE	9	TRACE ONGLE	14	DECHIRURE		
5	TACHES	10	FROTTEMENT	15	SALI		
Incidents trouvés en cours de production :							
Qualificienne	Date	Heure	Nature incident (selon liste)	Carton mis en quarantaine O/N	Feuille d'incidents rempli : O/N	Visa Chef Qualité	

Figura 24: Exemplo de uma folha de paleta

3.7.7. Controlo de saídas não conformes

Esta secção estipula que “A organização deve assegurar que as saídas não conformes com os respetivos requisitos são identificadas e controladas para prevenir a sua utilização ou entrega não pretendidas.” (IPQ, 2015b)

Na OSP, Lda foi definido no procedimento “PR8-P4 - Controlo de produto não conforme” (Apêndice 8) que determina as etapas a realizar na existência de não conformidades e qual o procedimento para as tratar. É preenchido o documento de reconciliação (Apêndice 31) pelo responsável de qualidade ou responsável de produção, onde se verifica se nenhum elemento foi esquecido e a contagem das não conformidades são então registadas.

Foi desenvolvido também um modo operacional “MO01- Controlo de Qualidade de Máscaras e/ou Sobreimpressões” (Apêndice 18) onde o objetivo é definir o modo de execução do controlo de qualidade de máscaras e/ou sobreimpressões de forma a prevenir as não conformidades.

3.8. Avaliação do desempenho

3.8.1. Monitorização, medição, análise e avaliação

Esta secção estipula que “A organização deve determinar:

- a) o que necessita ser monitorizado e medido;
- b) os métodos de monitorização, medição, análise e avaliação necessários para assegurar resultados válidos;
- c) quando se deve proceder à monitorização e à medição;
- d) quando se deve proceder à análise e à avaliação dos resultados da monitorização e da medição.

A organização deve avaliar o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade. A organização deve reter informação documentada adequada como evidência dos resultados” (IPQ, 2015b).

Na OSP, Lda para a monitorização da opinião dos clientes foi criado um procedimento “PR12-P4 - Avaliação da Satisfação do Cliente” (Apêndice 12) onde é definida a metodologia para a avaliação da satisfação do cliente, para isto, é realizado um inquérito de satisfação do cliente, este inquérito tem como principal objetivo perceber se os requisitos dos clientes foram alcançados de forma satisfatória. Estes inquéritos são tratados estatisticamente e para além de determinar se os requisitos do cliente foram alcançados servem também para avaliar o desempenho da organização e do seu SGQ.

3.8.2. Auditoria interna

Esta secção estipula que “A organização deve conduzir auditorias internas em intervalos planeados para proporcionar informação sobre o sistema de gestão de qualidade” (IPQ, 2015b).

As auditorias internas têm como objetivo avaliar o Sistema de Gestão da Qualidade, onde é possível identificar os pontos fracos e possíveis melhorias a aplicar, para isto, na OSP, Lda, o responsável de qualidade tem como função planejar a auditoria e delinear as ações de melhoria ou corretivas como está definido o procedimento “PR9-P4 Auditorias internas de qualidade” (Apêndice 9), onde o fluxograma se encontra representado na figura 25.

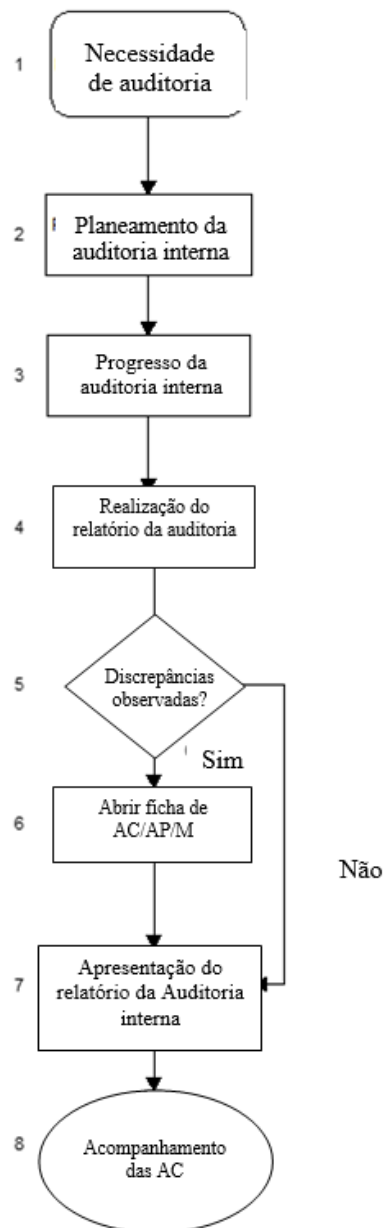


Figura 25: Fluxograma do procedimento "Auditorias internas de Qualidade"

3.8.3. Revisão pela gestão

Esta secção estipula que “A gestão de topo deve proceder à revisão do sistema de gestão da qualidade da organização, em intervalos planeados, para assegurar a sua contínua pertinência, adequação, eficácia e alinhamento com a orientação estratégica da organização” (IPQ, 2015b).

A gerência realiza uma avaliação à eficácia do SGQ e das políticas e objetivos da qualidade que estão estabelecidos; para isso, foi desenvolvido o procedimento “PR11-P4 - Revisão do SGQ” (Apêndice 11) onde estão as informações necessárias para a revisão pela gestão.

Esta revisão encontra-se concluída quando a eficácia e eficiência do SGQ é avaliada e corrigida, e é realizada uma atualização dos objetivos da qualidade.

3.9. Melhoria

3.9.1. Não conformidade e ação corretiva

Esta secção estipula que “Quando ocorre uma não conformidade, incluindo as que resultam de reclamações, a organização deve:

- a) reagir à não conformidade e, conforme aplicável:
 - 1. tomar medidas para a controlar e corrigir;
 - 2. lidar com as consequências;
- b) avaliar a necessidade de ações para eliminar as causas da não conformidade, de modo a evitar a sua repetição ou ocorrência em qualquer lugar, ao:
 - 1. rever e analisar a não conformidade;
 - 2. determinar as causas da não conformidade;
 - 3. determinar se existem não conformidades similares ou se poderiam vir a ocorrer;
- c) implementar quaisquer ações necessárias;
- d) rever a eficácia de quaisquer ações corretivas empreendidas;
- e) atualizar os riscos e as oportunidades determinados durante o planeamento, se necessário;
- f) efetuar alterações no sistema de gestão da qualidade, se necessário.

As ações corretivas devem ser adequadas aos efeitos das não conformidades encontradas”(IPQ, 2015b).

Na OSP, Lda foi desenvolvido o procedimento “PR14- P4 Ações corretivas e preventivas” (Apêndice 14) com o objetivo de garantir o acompanhamento das ações corretivas e preventivas desde o acionamento, a análise, a aplicação até a realização das ações decididas. A seguir são apresentados os fluxogramas do procedimento dependendo da origem da anomalia.

FLUXOGRAMA A : Anomalia detetada na receção

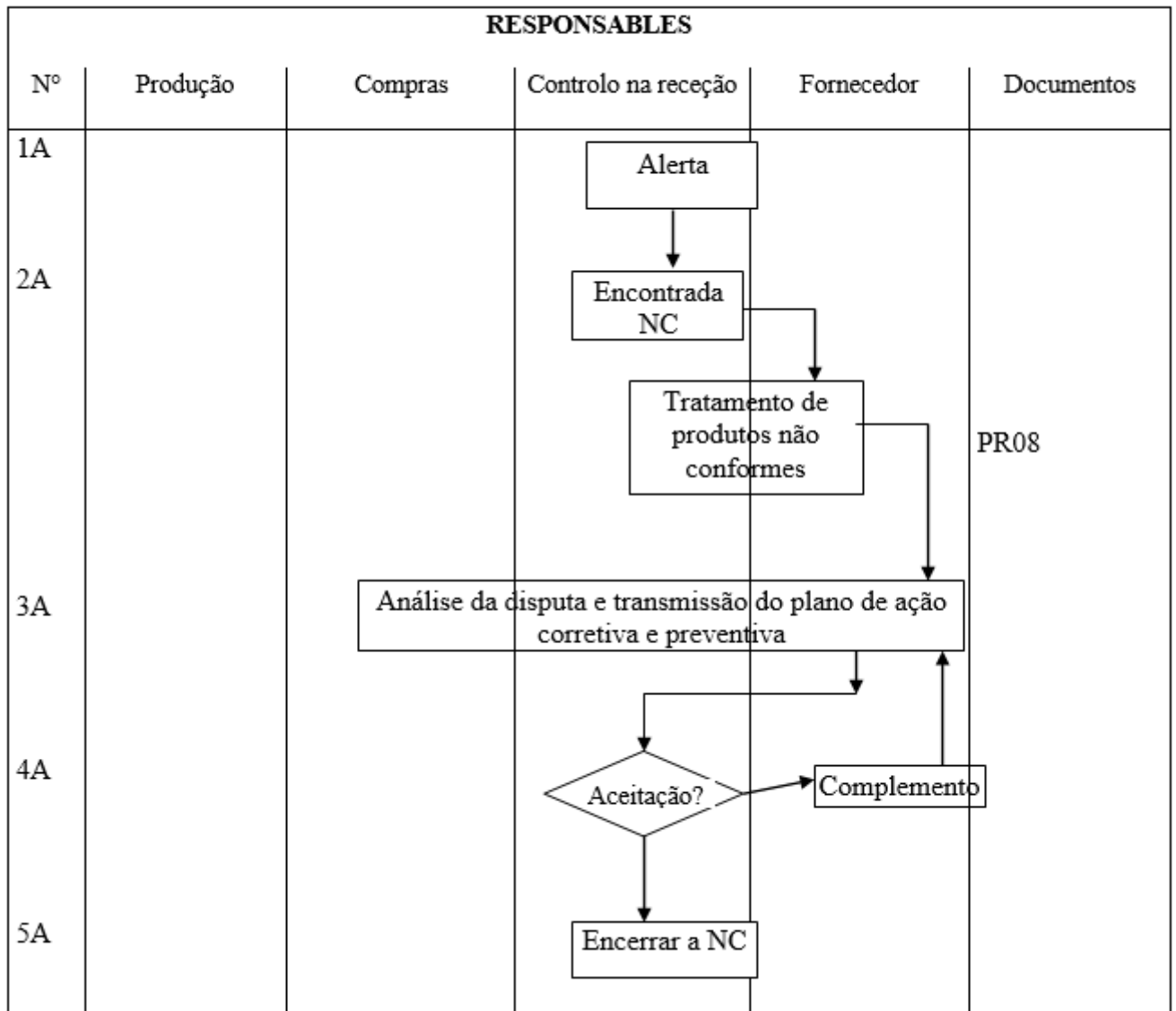


Figura 26: Fluxograma A do procedimento "Ações corretivas e preventivas"

FLUXOGRAMA B : Anomalia detetada internamente

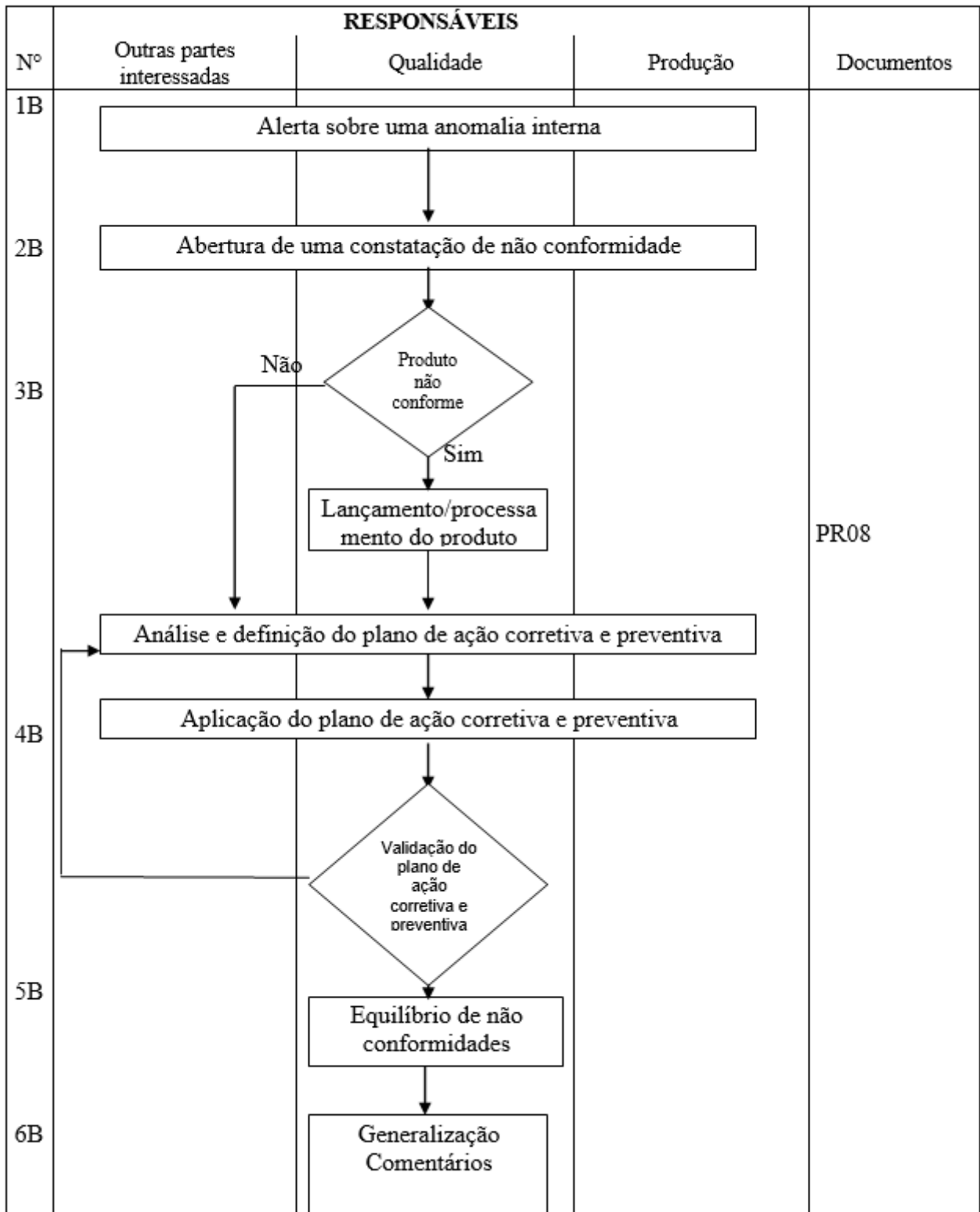


Figura 27: Fluxograma B do procedimento "Ações corretivas e preventivas"

FLUXOGRAMA C : Anomalia detetada pelos clientes

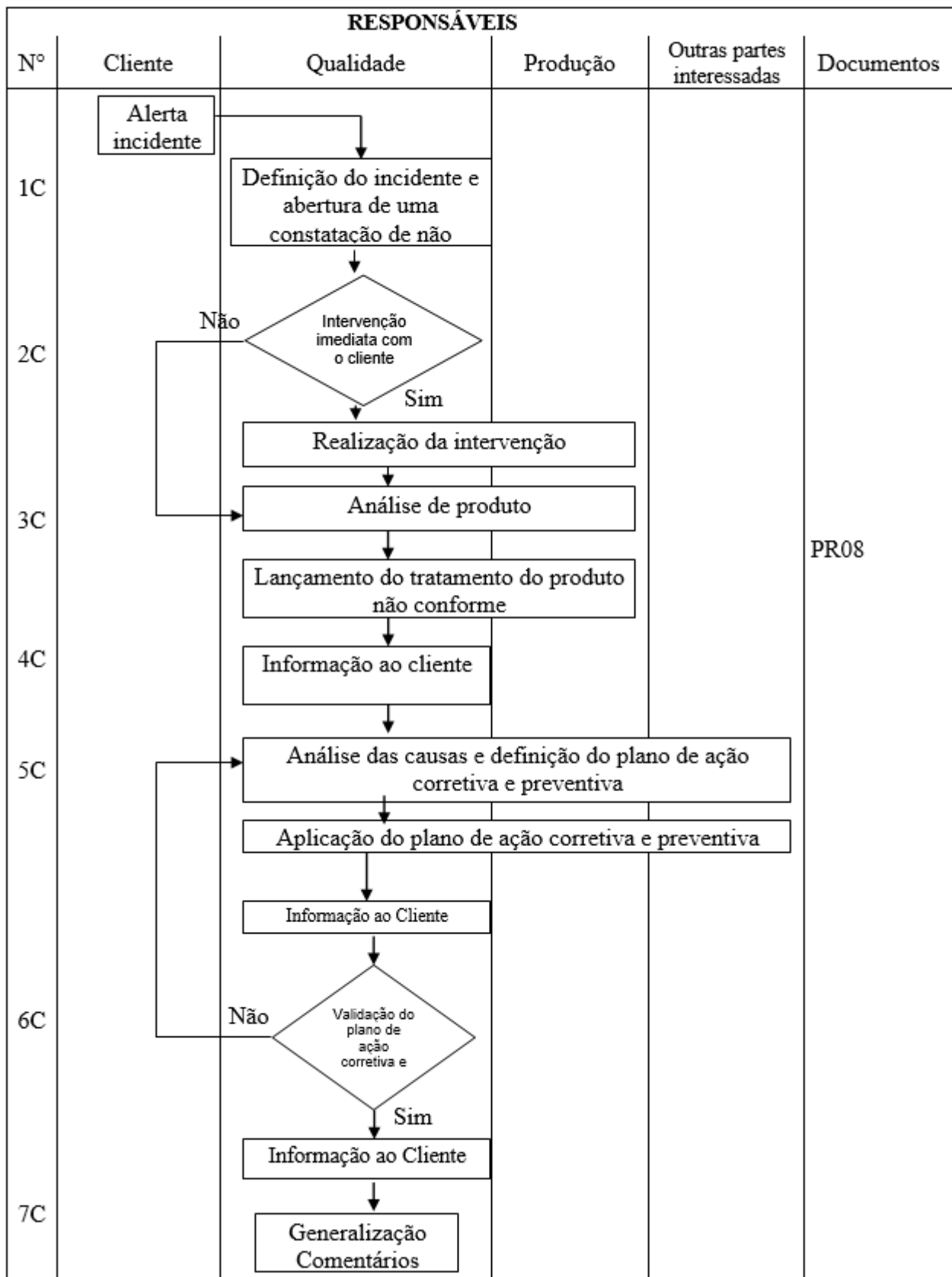


Figura 28: Fluxograma C do procedimento "Ações corretivas e preventivas"

3.9.2. Melhoria contínua

Esta secção estipula que “A organização deve melhorar de forma contínua e pertinência, a adequação e a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

A organização deve considerar 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” (IPQ, 2015b).

De forma a promover a melhoria contínua, a OSP, lda tenta promover a política e os objetivos da qualidade a todos os colaboradores de forma a obter os resultados pretendidos, aplicando o ciclo PDCA em todos os processos organizacionais garantindo uma maior probabilidade de detetar oportunidades que possam ser aproveitadas, assegurando a melhoria contínua.

4. CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do trabalho desenvolvido e propostos os trabalhos futuros a desenvolver.

Este trabalho no âmbito do Mestrado em Engenharia Mecânica e Gestão Industrial, que consistiu num estágio numa empresa industrial e que teve como objetivo principal a elaboração da documentação para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, foi uma mais valia, pois foi possível colocar em práticas os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado, em ambiente empresarial.

O principal objetivo deste trabalho era a preparação de toda a documentação necessária à implementação do SGQ na empresa, tendo por base os requisitos da NP EN ISO 9001:2015.

O estudo da norma e pesquisa bibliográfica permitiu adquirir e consolidar conhecimento para uma melhor interpretação da norma para ser aplicada numa empresa industrial.

Primeiramente foi realizado um diagnóstico inicial à empresa e feito um planeamento das ações identificadas desse diagnóstico. De seguida foram implementadas as ações identificadas para o desenvolvimento do SGQ, com a realização de toda a documentação necessária.

Apesar da documentação pronta, devido ao processo moroso da implementação de um SGQ não foi possível colocar em prática toda a documentação desenvolvida. Acreditamos que o trabalho de base está feito e que se cumpriu com os objetivos estabelecidos pela gerência para o estágio. A documentação elaborada permite dar seguimento ao processo de implementação do SGQ e posteriormente à sua certificação.

A implementação do SGQ e respetiva certificação na OSP, Lda. deve ser bem sucedida derivado às características da empresa, nomeadamente, a sua dimensão e pelos seus colaboradores, uma vez que estes são dinâmicos e ativos, o que responde aos desafios propostos pela gerência.

Após a realização da documentação necessária para a implementação do SGQ, é necessário iniciar a implementação, para isso:

- Aplicar a documentação desenvolvida;
- Promover ações de formação para os colaboradores, permitindo um melhor acompanhamento dos colaboradores na implementação;
- Realização de uma auditoria interna, a planear pelo responsável de qualidade, que tem como objetivo detetar situações não conformes e/ou oportunidades de melhoria;
- Realização de uma auditoria externa para verificar o cumprimento de todos os requisitos do referencial normativo e avaliar a eficácia do SGQ.
- Obtenção da certificação pela NP EN ISO 9001:2015;
- Assegurar a melhoria contínua.

Para finalizar, todo o trabalho desenvolvido no contexto prático da empresa foi uma mais valia, quer a nível profissional, como pessoal.

REFERÊNCIAS

APCER. (2015). *GUIA DO UTILIZADOR- ISO 9001:2015*. APCER.

Bakator, M., & Čóckalo, D. (2018). Improving business performance with ISO 9001: A review of literature and business practice. *The European Journal of Applied Economics*, 15(1), 83–93.

<https://doi.org/10.5937/EJAE15-16145>

Capanema, L., Velasco, L., Filho, P., & Noguti, M. (2007). *Panorama da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos*. BNDES Setorial.

Costa, R. (2022). *ISO 22716—Requisitos para um sistema de boas práticas de fabrico*.

<https://www.sgs.pt/pt-pt/news/2022/07/iso-22716-requisitos-para-um-sistema-de-boas-praticas-de-fabrico>

Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.

Deming, W. E. (2000). *Out of the Crisis*. MIT Press.

Domingues, J. P., Mufato Reis, A., Fonseca, L. M., Ávila, P., & Putnik, G. (2019). The added value of the ISO 9001:2015 International Standard from an Auditors' perspective: A CB-SEM based evaluation.

International Journal for Quality Research, 13(4), 967–986. <https://doi.org/10.24874/IJQR13.04-15>

Ferreira, M. S., Palmeira-de-Oliveira, A., Oliveira, R., Palmeira-de-Oliveira, R., Sousa-Lobo, J. M., & Almeida, I. F. (2021). *Regulamentação dos produtos cosméticos.pdf*. 10(1).

Fonseca, L., & Domingues, J. P. (2016). ISO 9001:2015 Edition—Management, Quality and Value.

International Journal for Quality Research.

Fonseca, L. M. (2015). From Quality Gurus and TQM to ISO 9001:2015: A review of several quality paths.

International Journal for Quality Research, 14.

IPQ. (2015a). *NP EN ISO 9000:2015- Sistemas de gestão da qualidade: Fundamentos e vocabulário*.

IPQ. (2015b). *NP EN ISO 9001:2015- Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos*.

ISO. (2007). *ISO 22716: Cosméticos- Boas Práticas de produção*.

- ISO 9001—Certificação—Sistemas de gestão da qualidade | SGS Portugal. (2021). <https://www.sgs.pt/pt-pt/health-safety/quality-health-safety-and-environment/quality/quality-management-systems/iso-9001-certification-quality-management-systems>
- LRQA. (2022). *Manufatura segura de cosméticos*. <https://www.lrqa.com/pt-br/iso-22716/>
- OVERPRINT. (2020). *OSP- Grupo Overprint*. OSP. <https://osp-overprint.com/>
- Pinto, A. (2017). *ISO 9001:2015*. LIDEL-Edições Técnicas, Lda.
- Pinto, A., & Soares, I. (2018). *Sistemas de Gestão da Qualidade: Guia para a sua implementação (2ª)*. Edições Sílabo.
- Pires, A. (2016). *Sistemas de Gestão da Qualidade (2ª Edição)*. Sílabo.
- Poksinska, B., Eklund, J. A. E., & Jörn Dahlgaard, J. (2006). ISO 9001:2000 in small organisations: Lost opportunities, benefits and influencing factors. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(5), 490–512. <https://doi.org/10.1108/02656710610664578>
- Psomas, E. L. (2013). *The effectiveness of the ISO 9001 quality management system in service companies*.
- Reguenga, D. A. Q. (2021). *Implementação e certificação de um sistema de gestão da qualidade numa microempresa*.
- Zimon, D. (2016). Influence of Quality Management System on Improving Processes in Small and Medium-Sized Organizations. *QUALITY MANAGEMENT*, 17(150), 4.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

1. OBJETIVO

Definir as regras para criar, verificar, validar, distribuir, modificar, arquivar e destruir documentos de qualidade (procedimentos, modos de operação, instruções).

Definir as regras de controlo de documentos e dados relativos aos requisitos da norma ISO 9001 - 2015.

Validação			
	Nome	Função	Assinatura
Criação		Resp. Qualidade	
Verificação		Resp. Comercial	
Validação		Gerente	

Modificações	
Data	Tipo de modificação
	Criação
	Atualização

2. ÂMBITO

Este procedimento aplica-se ao departamento de Qualidade, às pessoas autorizadas a verificar e validar um documento de qualidade e a todos os departamentos que podem aprovar e solicitar alterações ou criação de documentos.

Este campo inclui todos os documentos e dados, internos, externos, em todos os formatos; papel ou computador.

3. DEFINIÇÕES

RQ : Responsável de Qualidade

Documento : Qualquer documento (papel, computador), (interna, externa) que permita o funcionamento do sistema de qualidade da empresa e que transmita dados.

Dados : informações a serem levadas em consideração para realizar uma conquista

Impresso: Documento em branco, pré-estabelecido de forma precisa, destinado a ser preenchido por seus usuários.

4. REFERÊNCIAS UTILIZADAS

NP EN ISO 9001 : 2015

5. CONTEÚDO

1.	<u>OBJETIVO</u>	1
2.	<u>ÂMBITO</u>	2
3.	<u>DEFINIÇÕES</u>	2
4.	<u>REFERÊNCIAS UTILIZADAS</u>	2
5.	<u>CONTEÚDO</u>	2
5.1	<u>ESTABELECIMENTO DE UM PROCEDIMENTO GERAL</u>	4
5.1.1.	<u>Apresentação</u>	4
5.1.2.	<u>Fluxograma</u>	5
5.1.3.	<u>Criação</u>	5
5.1.4.	<u>Verificação</u>	6
5.1.5.	<u>Validação</u>	6
5.1.6.	<u>Divulgação e formação</u>	6
5.1.7.	<u>Modificações</u>	6
5.1.8.	<u>Classificação e arquivo</u>	7
5.2.	<u>ESTABELECIMENTO DE PROCEDIMENTOS RELACIONADOS</u>	7
5.2.1.	<u>Modos operacionais</u>	7
5.3.	<u>ARMAZENAMENTO</u>	7
5.4.	<u>APRESENTAÇÃO DE DOCUMENTOS E DADOS CONTROLADOS</u>	7
5.5.	<u>GESTÃO DE DOCUMENTOS E DADOS</u>	7
5.5.1.	<u>Documentos e dados internos</u>	7
5.5.2.	<u>Documentos e dados do cliente</u>	8
5.5.3.	<u>Documentos e dados do subcontratado</u>	8
5.5.4.	<u>Documentos e dados normativos</u>	8
5.6.	<u>Gravações</u>	8

5.1 ESTABELECIMENTO DE UM PROCEDIMENTO GERAL

5.1.1. Apresentação

Todos os procedimentos de qualidade são apresentados seguindo o mesmo modelo deste. A numeração é cronológica. É atribuído de acordo com a lista de procedimentos.

Rodapé: em todas as páginas numeradas

Este documento é propriedade da Overprint Portugal e não pode ser reproduzido ou comunicado sem autorização prévia.

Capa:

Deve conter:

- assunto do procedimento,
- número de páginas e o índice,
- a tabela de validação;
- a tabela de rastreamento de alterações.

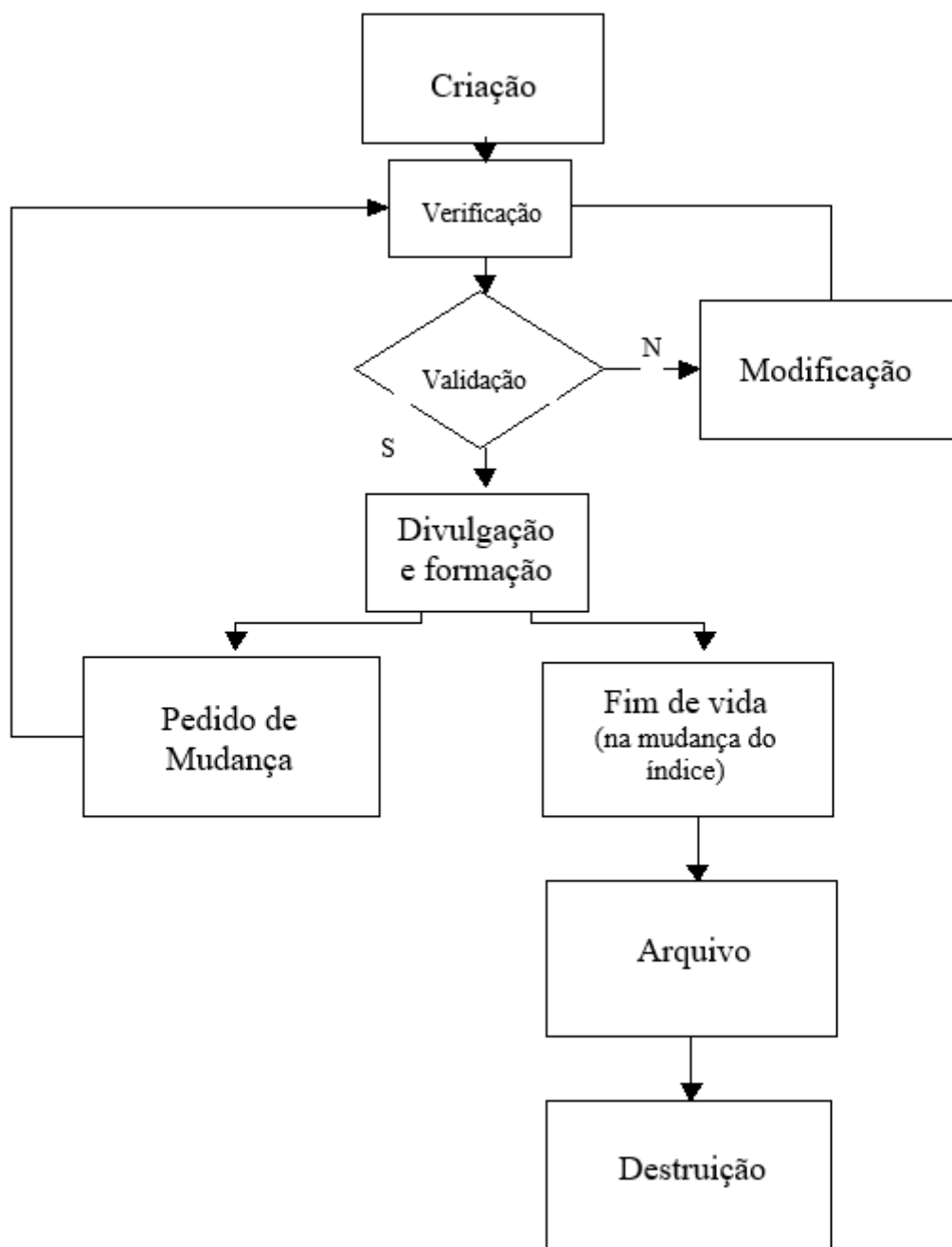
Capítulos:

- 1 - OBJETIVO: qual é o objetivo do documento.
- 2 - ÂMBITO: quais departamentos, pessoas, funções devem aplicar o procedimento.
- 3 - DEFINIÇÕES: explicação dos termos específicos da AMC ETEC e abreviaturas utilizadas.
- 4 - REFERÊNCIAS UTILIZADAS: quais são os textos, normas oficiais utilizadas.
- 5 - CONTEÚDO: resumo + descrição da atividade + registros de qualidade, responsável pela conservação e duração.

Sempre que possível, fluxogramas são usados para descrever uma atividade.

APÊNDICES: anexos impressos para completar o procedimento

5.1.2. Fluxograma



Criação

Um procedimento é criado para atender aos requisitos do sistema de qualidade ou a pedido do pessoal para melhorar o desempenho da empresa.

O RQ é responsável pela recolha de informações, que é feita por meio de entrevistas ou durante as sessões de trabalho.

As informações são inseridas em WORD ou EXCEL por uma pessoa autorizada a escrever.

5.1.3. Verificação

O RQ verifica o procedimento quanto à sua conformidade com os requisitos da NP EN ISO 9001:2015. A pessoa que aplicará o procedimento o verificará quanto ao mérito e à sua aplicabilidade. A verificação abrange também os anexos. Tem como alvo a página de rosto do procedimento.

Nota: Para um procedimento de serviço de qualidade, a gerência verifica.

5.1.4. Validação

O visto da Gerência é válido para aplicação do procedimento e formulários anexos.

5.1.5. Divulgação e formação

Para ser divulgado, um procedimento deve ser aprovado por quem cria, verifica e valida.

A divulgação dos procedimentos é feita de forma controlada. Um dossier contendo o manual da qualidade, todos os documentos relativos ao serviço (procedimentos, instruções, modos de funcionamento e impressos) é distribuído a todos os seguintes serviços:

- Departamento de Qualidade;
- Gestão, Departamento Comerciais, Compras e Contabilidade;
- Oficina.

Todos os documentos de qualidade também estão no servidor: \\Servidor\Gestão da Qualidade. O acesso a esses arquivos é protegido contra gravação, mas permanece acessível a todos os funcionários no modo somente leitura.

O RQ é responsável por:

- atualização da lista de todos os procedimentos;
- destruição de procedimentos no índice expirado;
- formação da equipa em novos procedimentos;
- a revisão de todos os procedimentos.

A distribuição externa é proibida sem autorização do RQ e/ou da Administração e é realizada de forma controlada.

O RQ possui todos os procedimentos.

5.1.6. Modificações

A modificação de um procedimento é feita na sequência de um pedido de modificação do pessoal em causa, de uma auditoria interna ou externa, de uma acção correctiva ou da evolução da empresa.

As modificações devem ser tratadas como uma criação (recolha de informações, redação, validação, distribuição).

5.1.7. Classificação e arquivo

O RQ é responsável por arquivar o original de todos os procedimentos válidos.

Diz-se que um procedimento está "arquivado" quando é retirado e substituído pelo índice superior.

O RQ é responsável por retirar os procedimentos, ele deve anotar a data que retirou o procedimento desatualizado, colocar a menção "Documento desatualizado" e armazená-lo nos arquivos dos documentos da qualidade (manual da qualidade, procedimentos, instruções e modos de operação).

5.2. ESTABELECIMENTO DE PROCEDIMENTOS RELACIONADOS

5.2.1. Modos operacionais

Um modo de operação complementa um procedimento e descreve detalhadamente a execução de um processo, quando necessário.

Sua apresentação é idêntica a um procedimento. O título do documento é "MODO OPERACIONAL".

Seu modo de elaboração, validação, distribuição, atualização e retiro é feito de acordo com os mesmos princípios descritos nos parágrafos 5.1.1 a 5.1.8.

5.3. ARMAZENAMENTO

Os procedimentos gerais, modos operacionais são registos de qualidade e são mantidos pelo responsável de qualidade durante sua validade.

Após um período de retenção de dez anos, o documento expirado é destruído pelo RQ.

5.4. APRESENTAÇÃO DE DOCUMENTOS E DADOS CONTROLADOS

Os documentos e dados controlados no âmbito do nosso sistema de qualidade são classificados da seguinte forma:

- Documentos e dados do subcontratado, cliente e OVERPRINT
- Documentos e dados normativos

5.5. GESTÃO DE DOCUMENTOS E DADOS

5.5.1. Documentos e dados internos

Documentos e dados de qualidade

As regras para controlo de dados e documentos no manual da qualidade estão descritas nele.

Os impressos são produzidas a pedido do pessoal, da gestão pelo RQ que as distribui após acordo da gerência e validação da gestão.

O RQ é responsável por atualizar os formulários, nos quais incrementa o índice. Em seguida, distribui o novo formulário e guarda o original validado na pasta destinada para o efeito. Ele é responsável por destruir os antigos. Os usuários são responsáveis pela destruição de fotocópias de impressos vencidos em sua posse.

Ele atualiza a lista de impressos que guarda com o original de cada impresso.

O impresso torna-se um registo assim que lhe for atribuído: um número de série e/ou uma data e/ou uma legenda, e que esteja preenchido e assinado.

Os impressos estão disponíveis no servidor no seguinte local: \\Servidor\ Gestão de Qualidade\ Lista de impressos validados. Para permitir que todos os funcionários preencham esses documentos

eletronicamente, eles estão disponíveis nos modos de leitura e gravação. Para maior segurança, eles também são armazenados eletronicamente no disco rígido do computador do responsável de qualidade. Somente o gerente de qualidade tem a possibilidade de modificar esses documentos.

Documentos de trabalho

As regras de controlo de dados e documentos de trabalho são descritas em cada procedimento em questão.

5.5.2. Documentos e dados do cliente

As regras para controlo de dados e documentos do cliente estão descritas no procedimento "Revisão de oferta e contrato" PR02-P3.

5.5.3. Documentos e dados do subcontratado

Os dados do subcontratado (quantidade, referências, etc.) são estudados pelos interessados, validados e divulgados os documentos comprovativos.

Documentação como catálogos, listas de preços desatualizadas são destruídas após o recebimento de nova documentação ou durante uma verificação periódica anual.

5.5.4. Documentos e dados normativos

As normas relacionadas com a qualidade (ISO 9000, etc.) são geridas pelo departamento de qualidade.

As normas de processo são geridas pelo gerente, as normas de qualificação e segurança do pessoal são gerencidas pelo responsável de produção.

Os originais são mantidos pelos gerentes e uma cópia é distribuída, se necessário, aos interessados.

As cópias são carimbadas com "COPIA" e assinadas pelo RQ ou pelo responsável de produção.

Na atualização das normas, o original e as cópias são destruídas pelo responsável e substituídas pela nova versão.

5.6. Gravações

O backup dos dados do computador no servidor é feito uma vez por semana em um disco rígido externo.

É feito um backup anual completo de todos os documentos no servidor, identificados e depois arquivados por um período de 10 anos, fora da empresa.

APÊNDICE 2

1. OBJETIVO

Defina as regras de processamento das solicitações dos clientes desde a recepção até a entrega do produto final. A faturação é a etapa final no gerenciamento das solicitações dos clientes. Este procedimento define, por um lado, as regras de conduta desde a análise do pedido até à análise do fim do contrato, bem como as regras de coordenação das atividades em causa, por outro.

Validação			
	Nome	Função	Assinatura
Criação		Resp. Qualidade	
Verificação		Resp. Comercial	
Validação		Gerente	

Modificações	
Data	Tipo de modificação
	Criação
	Atualização

2. ÂMBITO

Refere-se a todas as ofertas comerciais feitas pela OVERPRINT desde a receção do pedido, até a aceitação do pedido e aceitação do produto/serviço.

Este procedimento aplica-se ao departamento comercial, gerência, departamentos técnicos e de qualidade, responsável de compras e responsável de produção.

3. DEFINIÇÕES

NR: Notificação de receção

R. Com: Responsável Comercial e Compras

R. Prod: Responsável de produção

4. REFERÊNCIAS UTILIZADAS

NP EN ISO 9001 : 2015

5. CONTEÚDO

1. OBJETIVO	1
2. ÂMBITO	2
3. DEFINIÇÕES	2
4. REFERÊNCIAS UTILIZADAS	2
5. CONTEÚDO	2
5.1. Negócio da OVERPRINT	3
5.2. Responsabilidades	4
5.3. Ferramentas de rastreamento	4
5.4. Processamento do pedido	6
5.4.1. Fluxograma	6
5.4.2. Descrição do tratamento do pedido	7
5.5. Processamento de pedido	9
5.5.1. Fluxograma	9
5.5.2. Descrição do tratamento do pedido	10
5.5.3. Tratamento de alterações	11
5.6. Gravações	11
5.7. Avaliação do nível de satisfação do cliente	12

5.1. Negócio da OVERPRINT

Os negócios da OVERPRINT fazem a sobreimpressão e trazem de volta a conformidade em todos os tipos de embalagens.

1. PERSONALIZAÇÃO

- *Impressão de um elemento textual ou visual*

2. DIFERENCIAÇÃO ATRASADA

- *Gestão de um stock de produtos neutros ao cliente*
- *Impressão de um elemento textual ou visual no momento desejado pelo cliente*

3. SOBREIMPRESSÃO

- *Possível mascaramento*
- *Sobreposição*

4. MARCAÇÃO INDUSTRIAL

5. IMPRESSÃO DE TELA DE DECORAÇÃO

- *Impressão em garrafas de vidro ou alumínio, em tubos flexíveis, copos de vela ou garrafas de qualquer tipo de decoração em uma ou duas cores...*

6. EMBALAGEM PERSONALIZADA

- *Desembalagem*
- *Mascaramento e/ou impressão sobreposta, ou colocar produtos em conformidade*
- *Recondicionamento*

5.2. Responsabilidades

Todos os funcionários da OVERPRINT são responsáveis por ouvir os clientes e encaminhar suas solicitações ao responsável comercial.

O responsável comercial é responsável por:

- garantir que qualquer solicitação do cliente seja levada em consideração e receba uma resposta oportuna e adequada às necessidades do cliente;
- supervisionar o acompanhamento comercial de todas as cotações enviadas e pedidos recebidos;
- preparar a revisão da oferta;
- calcular preços de custo;
- acompanhar a elaboração do orçamento;
- preparar a revisão do contrato;
- preparar e enviar as várias cartas ao cliente;
- garantir a recepção de cotações e pedidos enviados;
- manter os arquivos dos clientes atualizados no software Salesforce
- elaboração e arquivo do cliente.

5.3. Ferramentas de rastreamento

O registo e acompanhamento do processamento dos pedidos dos clientes é feito através da utilização do software Salesforce onde o pessoal técnico e administrativo da OVERPRINT tem acesso a partir do seu posto de trabalho.

"Acompanhamento de pedidos"

Os pedidos dos clientes são registrados no software. O assistente atribui um número cronológico a cada pedido apresentado. Este número chamado número Salesforce identificará o produto durante todas as etapas de produção até o seu envio.

Através do software é possível exportar uma tabela de resumo de pedidos, que permite acompanhar os pedidos enviados desde o recebimento do pedido até o faturamento.

É atualizado online quando novas informações são recebidas do cliente e/ou internamente. As revisões de contratos possibilitam a atualização dessas fichas.

"Acompanhamento de casos em andamento"

As informações de produção são salvas na pasta de produção. Isso é colocado on-line no arquivo do caso em questão. Permite o acompanhamento desde o pedido até o envio do produto.

Ele é atualizado on-line conforme necessário.

As revisões de fim de contrato possibilitam a atualização dessas fichas.

Reuniões de produção/vendas

Organizadas uma vez por semana ou sempre que necessário, estas reuniões proporcionam a oportunidade de fazer um balanço dos arquivos atuais dos clientes.

Pastas suspensas:

As fichas de clientes, geridas pelo departamento comercial, são armazenadas em pastas suspensas por cor dependendo do tipo de cliente:

AMARELO: cliente INTERPARFUMS

VERMELHO: cliente CHANEL

AZUL: cliente GUINOT

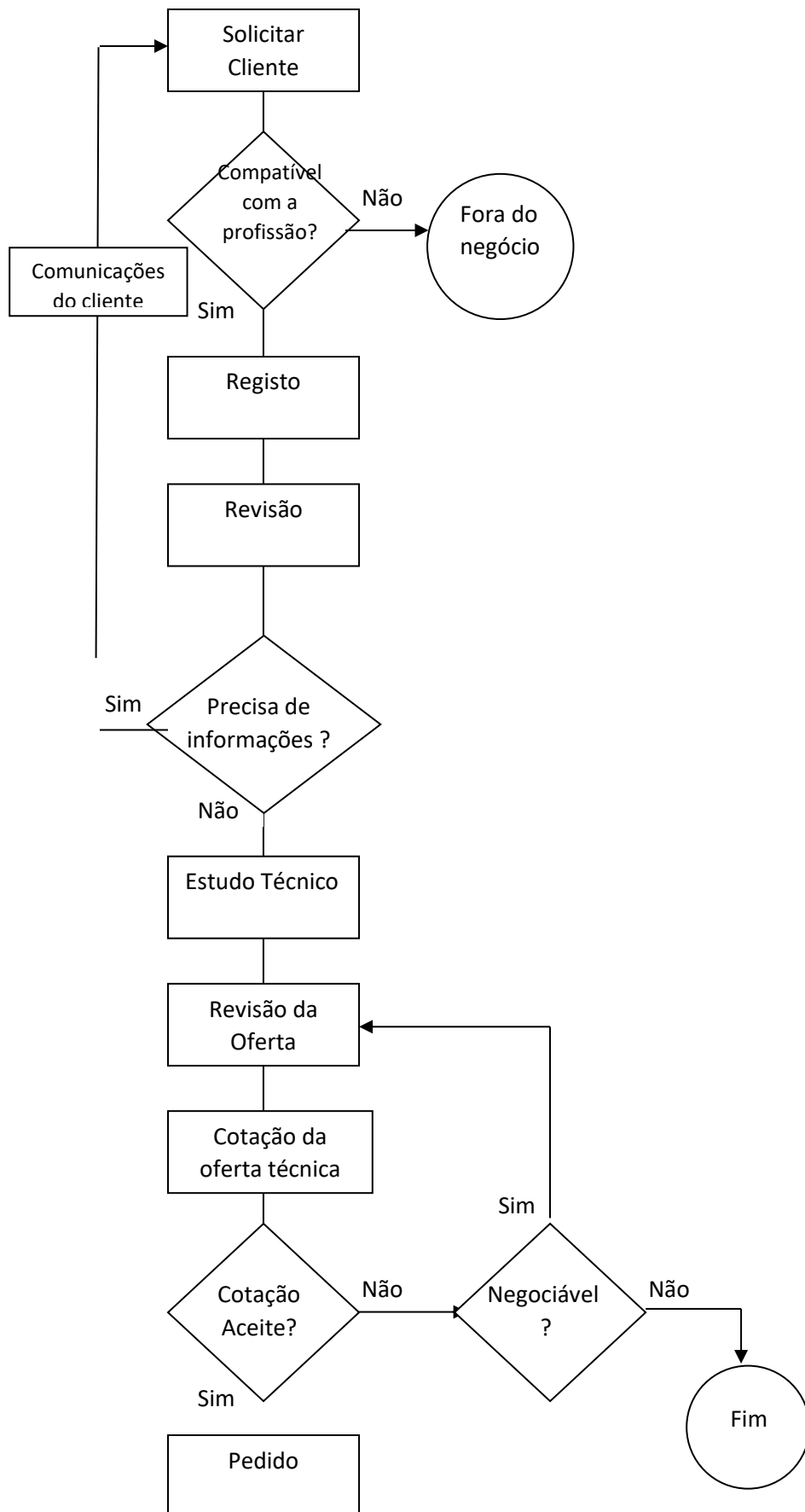
VERDE: outros clientes

Relatório de clientes

Todos os clientes OVERPRINT ativos são registados no software Salesforce. Uma extração deste relatório pode ser feita em um arquivo Excel.

5.4. Processamento do pedido

5.4.1. Fluxograma



5.4.2. Descrição do tratamento do pedido

Etapa 1 : Pedido do Cliente

Todos os funcionários da OVERPRINT estão atentos às solicitações dos clientes. As consultas dos clientes podem ser recebidas por telefone, e-mail, fax, visita ao cliente e outros.

Ao receber a solicitação de um cliente, os documentos (especificações, etc.) são apresentados ao responsável de vendas. Em seguida, é realizada uma análise de conformidade com os negócios da empresa.

Se a solicitação do cliente for recusada, o responsável comercial notificará o cliente.

Se a solicitação for aceite, o responsável comercial informa o cliente por e-mail. Caso o cliente forneça documentos técnicos (especificações, etc.), eles devem ser apresentados ao gerente para análise e preenchimento do arquivo do cliente.

Caso a solicitação resulte em um pedido, todas as informações registradas por e-mail serão armazenadas no arquivo comercial criado. Caso contrário, esses documentos serão arquivados pelo responsável comercial.

Etapa 2 : Revisão do pedido

O responsável comercial organiza, em 24 horas, uma reunião com o gerente para estudar a solicitação do cliente. Esta reunião permite, nomeadamente, verificar se são necessárias informações adicionais.

O responsável comercial então envia uma carta ao cliente para tranquilizá-lo sobre sua solicitação e informá-lo de que registramos suas necessidades.

Etapa 3 : Estudo técnico-comercial

O gerente analisa a solicitação do cliente e as especificações, caso existam. Uma estimativa inicial técnica, de preço e de tempo é feita pelos departamentos envolvidos.

O responsável técnico também deverá apresentar a BAG que será anexada à oferta comercial do cliente.

Etapa 4 : Revisão da oferta

O responsável comercial faz a revisão com as partes interessadas de todos os parâmetros da oferta para obter a correspondência do pedido.

Todos os gerentes determinam o prazo para conclusão. Uma estimativa é elaborada.

Etapa 5 : Cotação

No final da revisão da oferta, o responsável comercial elabora a estimativa do formulário “estimativa”.

A estimativa é estudada caso a caso.

Para pedidos especiais, a estimativa é estabelecida de acordo com o preço das horas de mão de obra, o material utilizado, o tipo de operação.

O responsável comercial escreve a estimativa, verifica e valida.

Ele arquiva uma cópia da estimativa no arquivo do cliente e atualiza o arquivo do cliente no SF.

O orçamento validado é enviado e a confirmação de recebimento é solicitada ao cliente (aviso de recepção por e-mail).

Caso 1: A cotação é aceite e o cliente envia um pedido que será processado pelo responsável comercial. A revisão do contrato é acionada.

Caso 2: O cliente não aceita todos os termos da cotação e um novo estudo de projeto é acionado pelo responsável comercial, que envia ao cliente uma nova cotação revisada.

Caso 3: O orçamento é recusado na sua totalidade. O responsável comercial anota o motivo da recusa no orçamento. A análise da falha é feita pelo responsável comercial que classifica a ficha do cliente nas fichas "sem acompanhamento".

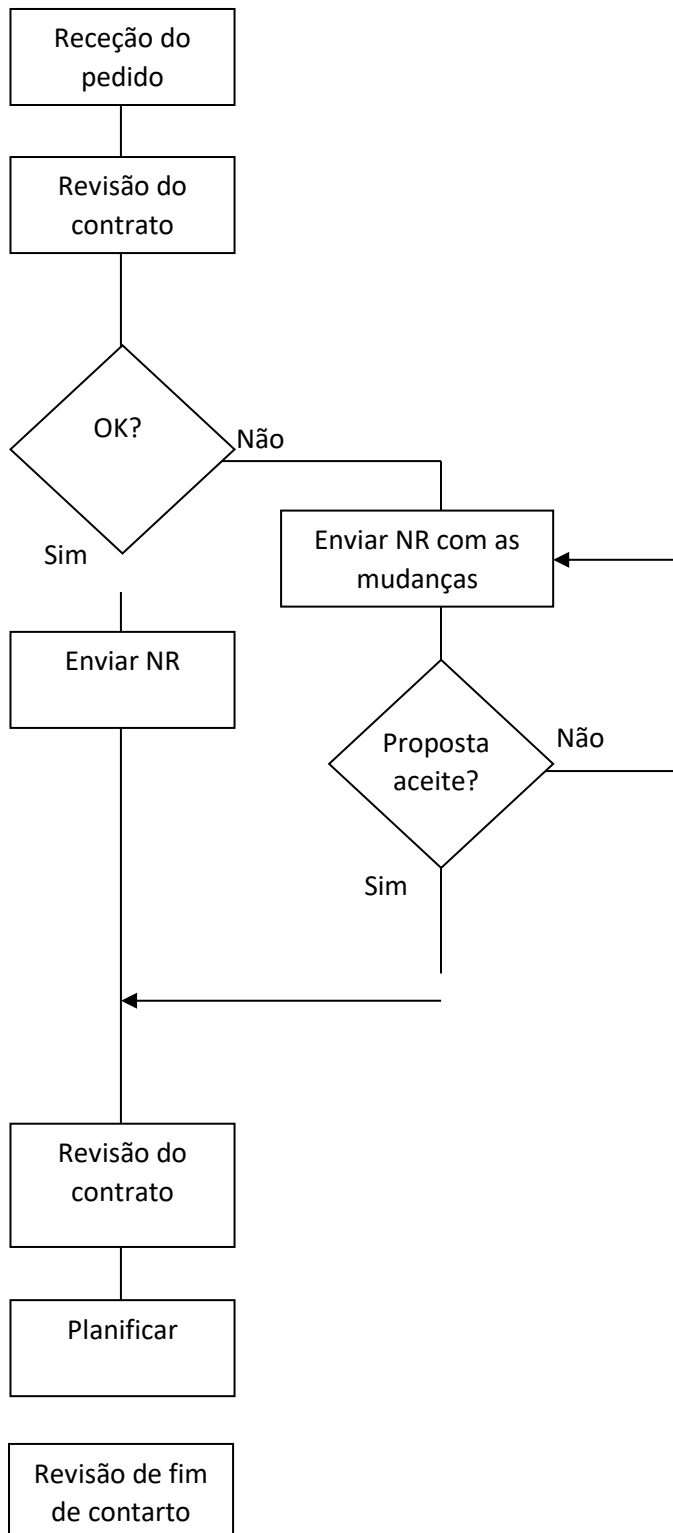
O responsável comercial é responsável por garantir que as ofertas emitidas sejam registadas, nos primeiros dias, depois, de acordo com as instruções do cliente.

Para todas as cotações perdidas ou não respondidas, uma análise será feita pelo responsável comercial e apresentada em uma reunião de revisão da gerência.

Sendo os tempos de fornecimento muito curtos, é durante a revisão do contrato que são feitas as encomendas de consumíveis que não estão em stock (excluindo stock de tampões).

5.5. Processamento de pedido

5.5.1. Fluxograma



5.5.2. Descrição do tratamento do pedido

Etapa 1 : Receção do pedido

Ao receber o pedido, o responsável comercial verifica se está de acordo com a estimativa. Uma cópia do pedido é colocada no Salesforce. Isso classifica o original do pedido no “arquivo do cliente”. Um número de negócio é atribuído ao caso quando ele é aberto no Salesforce, da seguinte forma:

Etapa 2 : Revisão do contrato

A revisão do contrato é organizada em 24 horas.

Antes de convocar as pessoas interessadas (computação gráfica, produção, comercial, oficina) para fazer a revisão do contrato de pedido do cliente, o responsável comercial verifica os vários dados de entrada no arquivo do cliente:

DADOS DE ENTRADA DO CLINTE	DADOS ENTRADA DA OVERPRINT
Quantidade	Estado do stock – prazo de entrega
Limite de tempo	Responsável de produção (horário existente, treino planeado, partida para intervenção, etc.)
Técnica (função, características, material,...)	Meios disponíveis (ferramentas, máquina, ...)
Serviços associados: qualquer elemento excepcional (aviso, eventual subcontratação, fichas de controlo, BAG, etc.)	Responsável de qualidade
Produtos fornecidos pelo cliente	Tempo de conclusão
Documentos (especificações, amostras, pedido, etc.)	

O responsável comercial convoca os interessados e a partir dos dados de entrada do cliente e dos dados de entrada da OVERPRINT, todos os participantes da revisão do contrato validam todos os requisitos do pedido.

Caso 1: O pedido do cliente é igual ao da cotação OVERPRINT, o pedido do cliente é aceite e o responsável comercial envia uma NR ao cliente.

Caso 2: O pedido possui dados de entrada diferentes dos estabelecidos no orçamento enviado.

Os participantes na revisão do contrato definem os desvios e registam no formulário de revisão, no qual são registadas todas as observações necessárias para o processamento do arquivo.

Étape 3 : Registo da revisão do contrato e envio da NR ao cliente

O responsável comercial marca o pedido original com a menção "Revisão de Contrato" e convoca os interessados.

Cada pessoa participante desta revisão visa o pedido (na menção) e vale a validação do contrato de revisão.

O responsável comercial preenche o formulário, que serve como relatório da reunião. Este relatório será arquivado pelo responsável comercial no arquivo do cliente.

O responsável comercial também preenche o arquivo do cliente no Salesforce.

Ele envia, por e-mail ou fax, um aviso de receção e/ou um pedido assinado ao cliente, mencionando, se necessário, quaisquer divergências que precisem ser resolvidas.

Após um período de 8 dias, caso o cliente não tenha respondido aos nossos comentários, todos os participantes validam a revisão do contrato com a sua assinatura.

Se o cliente reformular observações, o responsável comercial, o gerente reexamina o arquivo com todas as pessoas envolvidas e comunica a decisão ao cliente por fax ou e-mail. Quando um acordo é alcançado com o cliente, o responsável comercial marca o pedido original do cliente com a menção "Revisão do contrato" e todos os participantes validam a revisão do contrato com sua assinatura e enviam uma NR ao cliente.

Caso nenhum documento oficial do pedido tenha sido enviado a nós pelo cliente, um documento escrito (e-mail ou fax) pode funcionar como um pedido se incluir os pontos principais do pedido.

Etapa 4 : Planificação do caso

Ao final da revisão do contrato, o responsável comercial atualiza o arquivo do cliente que pode ser consultado por todos os departamentos.

Um pequeno planeamento foi visto durante a revisão do contrato. Se necessário, um plano detalhado é elaborado pelo gerente e integrado ao arquivo do cliente.

Etapa 5 : Revisão do fim do contrato

Os arquivos de controlo de produção e qualidade são assumidos pelos departamentos envolvidos e a rastreabilidade é garantida quanto às dificuldades encontradas durante a fabricação. As informações coletadas são anexadas ao arquivo técnico.

O arquivo do cliente é então atualizado pelo gerente.

5.5.3. Tratamento de alterações

Qualquer adição ou retiro de um pedido inicial é formalizada e registada pelo responsável comercial, que é responsável por acionar uma nova revisão de contrato conforme descrito acima antes que os novos requisitos sejam aceites ou recusados.

5.6. Gravações

O responsável de produção emite uma guia de entrega em triplicado. Duas vias são assinadas pelo transportador aquando da recolha da mercadoria. Uma cópia é entregue a ele, e uma é armazenada no arquivo do cliente para estabelecimento da fatura. O documento não assinado é colocado na paleta.

Por fim, o assistente executivo emite uma fatura em triplicado, elaborada de acordo com as condições de pagamento aceites durante a revisão do contrato. Em seguida, é validado pelo responsável comercial e/ou gerente. A fatura original (impressa em papel timbrado) é enviada ao cliente por correio. Uma cópia é arquivada no arquivo comercial. A última cópia (não impressa em papel timbrado) é guardada pelo assistente executivo (no encadernador da fatura de venda).

Todos os documentos contratuais são mantidos sem limite de tempo sob a responsabilidade do responsável comercial. Outros documentos gerados durante as revisões de solicitação, oferta, contrato e término de

contrato são arquivados. O arquivo do cliente é mantido por 1 ano e depois arquivado por 10 anos antes de ser destruído pelo responsável comercial.

5.7. Avaliação do nível de satisfação do cliente

A satisfação dos nossos clientes é medida pelos seguintes critérios:

- a correspondência do produto com as especificações estabelecidas durante o pedido do cliente.
- cumprimento dos prazos de entrega previstos no orçamento.

Um “Questionário de Satisfação do Cliente” será enviado pelo departamento de qualidade trimestralmente.

Ao receber o questionário, o Responsável de Qualidade analisa as respostas dadas pelo cliente e, se necessário, propõe ações de melhoria. Esses documentos são então enviados ao responsável comercial e arquivados no “arquivo do cliente”.

Os resultados das análises e as propostas para as ações de melhoria correspondentes são apresentados na Análise Gerencial.

APÊNDICE 3

1. OBJETIVO

Definir as regras para solicitações de compra e realização de um pedido com um fornecedor.

Validação			
	Nome	Função	Assinatura
Criação		Resp. Qualidade	
Verificação		Resp. Comercial	
Validação		Gerente	

Modificações	
Data	Tipo de modificação
	Criação
	Atualização

2. ÂMBITO

A aplicação deste procedimento diz respeito ao departamento de Compras e aos solicitantes de compras.

3. DEFINIÇÕES

NE: Nota de entrega

4. REFERÊNCIAS UTILIZADAS

NP EN ISO 9001:2015

5. CONTEÚDO

<u>1.</u>	<u>OBJETIVO</u>	<u>1</u>
<u>2.</u>	<u>ÂMBITO</u>	<u>2</u>
<u>3.</u>	<u>DEFINIÇÕES</u>	<u>2</u>
<u>4.</u>	<u>REFERÊNCIAS UTILIZADAS</u>	<u>2</u>
<u>5.</u>	<u>CONTEÚDO</u>	<u>2</u>
<u>5.1.</u>	<u>Responsabilidades de Compras</u>	<u>3</u>
<u>5.2.</u>	<u>Estabelecimento de uma solicitação de compra e solicitação de preço</u>	<u>3</u>
<u>5.3.</u>	<u>Enviar o pedido</u>	<u>3</u>
<u>5.4.</u>	<u>Acompanhamento do tempo de entrega do pedido</u>	<u>3</u>
<u>5.5.</u>	<u>Recibo de entrega</u>	<u>3</u>
<u>5.6.</u>	<u>Controlo na receção</u>	<u>4</u>
<u>5.6.1.</u>	<u>Deteção e acompanhamento de não conformidades</u>	<u>4</u>
<u>5.6.2.</u>	<u>Identificação e armazenamento de produto não conforme</u>	<u>4</u>
<u>5.7.</u>	<u>Pagamento do pedido</u>	<u>5</u>
<u>5.8.</u>	<u>Processamento e classificação de documentos de COMPRA</u>	<u>5</u>
<u>5.9.</u>	<u>Gravações</u>	<u>5</u>

5.1. Responsabilidades de Compras

Todas as pessoas da empresa provavelmente farão compras.

5.2. Estabelecimento de uma solicitação de compra e solicitação de preço

O responsável comercial estabelece as suas necessidades tendo em conta a nomenclatura do stock existente e os pedidos de compra dos vários departamentos.

A necessidade de compra é expressa ao responsável comercial, este analisa o pedido e posteriormente é necessário a validação pelo gerente para a realização da compra.

5.3. Enviar o pedido

Para estabelecer o pedido, o responsável comercial leva um número de pedido no arquivo "lista de pedidos". O pedido é então verificado e validado pela gerência. Após a validação, o responsável comercial faz o pedido com o fornecedor.

O ficheiro "lista de encomendas" é então completado com a indicação do cliente visado por esta encomenda. Este é então guardado, no servidor, na pasta do fornecedor em questão (Gestão de compras/Encomendas).

5.4. Acompanhamento do tempo de entrega do pedido

O acompanhamento preventivo é feito pelo responsável comercial para pedidos estratégicos. O resultado deste lembrete é inserido no pedido e notificado aos interessados.

5.5. Recibo de entrega

Após receção da entrega, o responsável comercial procede à verificação de aceitação com a encomenda e a guia de entrega.

5.6. Controlo na receção

A verificação da conformidade do pedido abrange os seguintes pontos com referência ao NE e ao formulário de pedido:

- Presença do número de pacotes recebidos em relação ao número de pacotes indicados no NE.
- Referência e quantidade do produto encomendado.
- Dimensões (espessura, diâmetro...)
- Qualidade
- Presença do certificado de conformidade do material (se especificado no formulário de pedido).

O resultado da inspeção de receção é validado pelo comprador através de um carimbo de inspeção de receção, afixado na nota de entrega.

Os elementos do controlo de receção são os dados de entrada da avaliação dos fornecedores.

O talão de entrega e a encomenda são então guardados pelo responsável comercial para verificar e controlar a fatura assim que a receber.

5.6.1. **Deteção e acompanhamento de não conformidades**

Se durante a inspeção na receção, o responsável comercial ou o assistente de produção identificar uma "Não conformidade", ele preenche o formulário (IMP07), no qual são registadas as referências do pedido e a natureza da não conformidade.

O responsável comercial ou a administração toma a decisão de devolver, aceitar ou solicitar uma renúncia. Caso o produto não seja aceite, o fornecedor é imediatamente contactado para decisão sobre a devolução imediata ou armazenamento na zona de armazenamento de produtos não conformes até à sua devolução ao fornecedor.

O responsável comercial elabora uma "Declaração de não conformidade", cuja cópia é enviada ao fornecedor em que solicita a definição de uma ação corretiva. O original da impressão é enviado ao responsável de qualidade.

Uma cópia do relatório de não conformidade é anexada com o arquivo do pedido.

O departamento de qualidade bem como o comprador monitoram o processamento da não conformidade (substituição de peças, nota de crédito, acompanhamento de ações corretivas, etc.) até que a não conformidade seja encerrada.

As informações correspondentes e a resposta do fornecedor são armazenadas na pasta "Não conformidades", gerenciada pelo responsável de qualidade.

5.6.2. **Identificação e armazenamento de produto não conforme**

O produto não conforme é armazenado em uma área delimitada por uma faixa vermelha e indicada por um pôster "Área de não conformidade". Uma etiqueta mencionando o nome do fornecedor e o número da folha de não conformidade é afixada na(s) embalagem(ns).

5.7. Pagamento do pedido

Após a receção da fatura, o responsável comercial:

- verifica a concordância da fatura com a nota de entrega (verificação de preços);

A fatura validada é assim anexada à nota de entrega e à encomenda. O todo é enviado ao gerente financeiro para:

- registo contabilístico de faturas com menção “entrada” e atribuição de um número de documento;
- entrada no calendário de pagamentos na data de vencimento do pagamento (com indicação do valor);
- arquivo da fatura nos armários de arquivo do fornecedor.

5.8. Processamento e classificação de documentos de COMPRA

Todas as faturas são listadas em ordem alfabética por fornecedor e depois em ordem cronológica para cada fornecedor.

5.9. Gravações

As pastas de fornecedores, incluindo todos os pedidos, são gerenciadas pelo responsável comercial e mantidas por um período mínimo de 5 anos.

APÊNDICE 4

1. OBJETIVO

Definir as regras de seleção, avaliação e acompanhamento dos fornecedores e subcontratados da OVERPRINT.

Validação			
	Nome	Função	Assinatura
Criação		Resp. Qualidade	
Verificação		Resp. Comercial	
Validação		Gerente	

Modificações	
Data	Tipo de modificação
	Criação
	Atualização

2. ÂMBITO

O departamento comercial e compras está preocupado com a aplicação deste procedimento.

3. DEFINIÇÕES

nenhuma

4. RÉFÉRENCES UTILISÉES

NP EN ISO 9001:2015

5. CONTEÚDO

1. OBJETIVO	2
2. ÂMBITO	3
3. DEFINIÇÕES	3
4. RÉFÉRENCES UTILISÉES	3
5. CONTEÚDO	3
5.1. Tipologia de compras	4
5.2. Seleção e acompanhamento de fornecedores e subcontratados	4
5.3. Avaliação de fornecedores	4
5.4. Estabelecimento e envio da cotação	5
5.5. Gravações	5

5.1. Tipologia de compras

La liste de nos principaux achats est la suivante :

A lista das nossas principais compras é a seguinte:

- Tintas
- Gravuras
- Tampões
- Luvas
- Transporte
- Manutenção da máquina
- Subcontratados (agências de trabalho temporário)

5.2. Seleção e acompanhamento de fornecedores e subcontratados

Os fornecedores são selecionados com base nos seguintes critérios:

- Notoriedade (fornecedores registrados no registro comercial)
- Capacidade de resposta às nossas solicitações de preços
- Atraso de entrega
- Preço
- Qualidade do produto
- Conformidade do produto
- Relacional
- Disponibilidade

O gestor de compras reúne-se regularmente com os nossos fornecedores dos principais materiais, de forma a exprimir as nossas potenciais necessidades e conhecer a capacidade de resposta.

Os prestadores de serviços incluem transportadoras, agências de trabalho temporário, entre outros.

5.3. Avaliação de fornecedores

Os critérios de avaliação definidos são:

- qualidade do produto (produto/embalagem);
- tempo de entrega / capacidade de resposta;
- preço;
- conformidade do produto;
- outras indicações: vantagens - desvantagens do fornecedor.

O comprador procede à cotação anual do fornecedor, tendo em conta os critérios estabelecidos e as fichas de não conformidades do fornecedor. Para isso, ele preenche o Imp02 "Avaliação do fornecedor".

Os principais fornecedores são reavaliados anualmente, de acordo com o nível de seus resultados obtidos ao longo do ano.

Outros fornecedores são avaliados pelo menos uma vez a cada dois anos.

Todas as avaliações de fornecedores são salvas no servidor na pasta de gestão de compras.

No caso de repetidas não conformidades durante o ano, é tomada a decisão de manter ou suspender o fornecedor.

A lista de fornecedores é então atualizada pelo comprador.

Quando aparecer a degradação regular dos serviços, o comprador irá prospectar outros fornecedores.

5.4. Estabelecimento e envio da cotação

Cotação:

%	0 - 25	26 - 50	51 - 75	76 – 100
Nível	1 Muito insuficiente	2 Insuficiente	3 Satisfatório	4 Muito satisfatório

A OVERPRINT trabalha com fornecedores e subcontratados de nível 3 e 4.

No início do ano, o responsável envia uma carta de cotação a cada fornecedor indicando seu nível geral de avaliação.

5.5. Gravações

As listagens são arquivadas e mantidas pelo comprador por um período de três anos e depois destruídas.

APÊNDICE 5

1. OBJETIVO

Definir as regras para a condução do projeto de computação gráfica e coordenação das atividades em questão.

Validação			
	Nome	Função	Assinatura
Criação		Resp. Qualidade	
Verificação		Resp. Comercial	
Validação		Gerente	

Modificações	
Data	Tipo de modificação
	Criação
	Atualização

2. ÂMBITO

Este procedimento aplica-se desde a receção do pedido do cliente até à receção da mercadoria pelo cliente.

3. DEFENIÇÕES

Nenhuma

4. REFERÊNCIAS UTILIZADAS

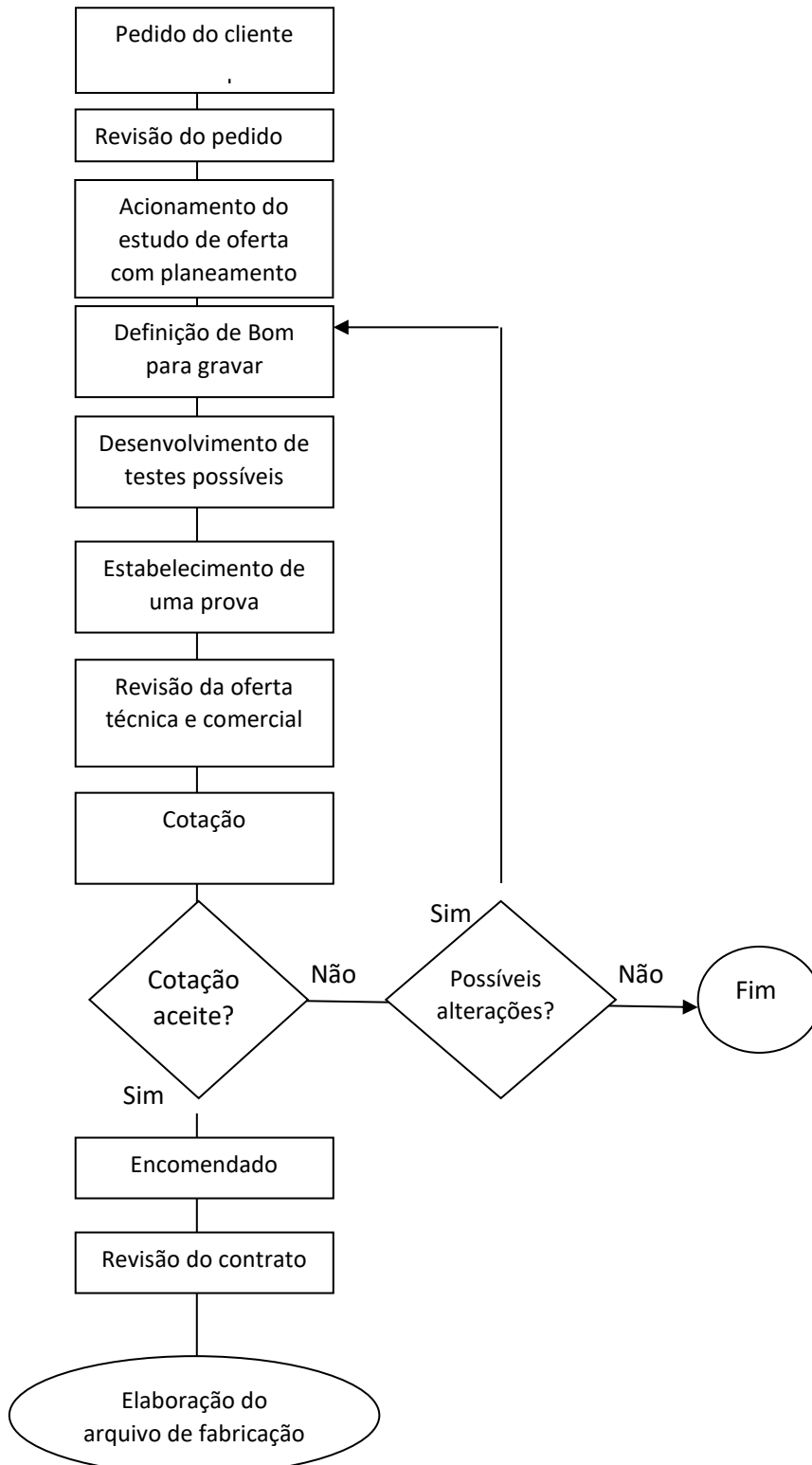
NP EN ISO 9001:2015

5. CONTEÚDO

<u>1.</u>	<u>OBJET</u>	<u>1</u>
<u>2.</u>	<u>ÂMBITO</u>	<u>2</u>
<u>3.</u>	<u>DEFENIÇÕES</u>	<u>2</u>
<u>4.</u>	<u>REFERÊNCIAS UTILIZADAS</u>	<u>2</u>
<u>5.</u>	<u>CONTEÚDO</u>	<u>2</u>
<u>5.1</u>	<u>Fluxograma</u>	<u>3</u>
<u>5.2</u>	<u>Responsabilidades</u>	<u>4</u>
<u>5.2</u>	<u>Gravações</u>	<u>6</u>

5.1. Fluxograma

A gestão e o departamento de computação gráfica são responsáveis pela aplicação deste procedimento.



5.2 Responsabilidades

A qualquer momento, o gerente de computação gráfica pode realizar a coleta das informações necessárias ao estudo.

Qualquer erro cometido durante o estudo leva ao estabelecimento de uma não conformidade transmitida ao responsável de qualidade. Os planos, relatórios, etc. a serem modificados são incrementados por uma versão e/ou pelo índice superior.

Etapa 1 : Acionamento do estudo pré-projeto

Em geral, as especificações são elaboradas pelo cliente. No entanto, isso pode mudar:

1) Na sequência do seu pedido (ver proposta e procedimento de revisão do contrato P02), o gestor de computação gráfica analisa o pedido do cliente, os planos e as especificações, caso existam, e reúne os vários gestores de serviços envolvidos no estudo do projeto.

Uma oferta de orçamento pode ser enviada ao cliente, antes de prosseguir no estudo.

2) Na sequência de um projeto iniciado internamente (estudo e desenvolvimento de um dispositivo potencialmente comercializável).

É então decidido um plano de ação. Este plano iniciado nesta fase será concluído durante todas as fases de computação gráfica.

Antes de iniciar qualquer estudo, as especificações devem ser validadas pelo cliente.

Etapa 2 : Definição do Bom A Gravar (BAG)

Após recolher as informações necessárias ao estudo do projeto, o departamento de computação gráfica define os parâmetros de impressão (posição e cor).

Os consumíveis a serem utilizados para a realização do processo de impressão são decididos nesta fase.

Etapa 3 : Elaboração de possíveis testes

O responsável de infografia estabelece um BAG padrão que será usado como dados de entrada para a oficina desenvolver uma composição e um teste em condições reais. Os resultados destes são registrados na folha de teste.

Etapa 4 : Estabelecimento de um Bom A Enviar (BAE)

Após a conclusão do teste, uma prova é enviada ao cliente para validação. Uma amostra do teste realizado está anexada a este documento.

Etapa 5 : Revisão do pré-projeto

O responsável técnico e o responsável de produção reúnem-se e estudam os elementos resultantes das etapas anteriores. O BAG é verificado e validado nesta fase. É realizada uma revisão dos dados de entrada do cliente (especificações, solicitações específicas) e dados de saída (gestão de stock, etc.) e quaisquer diferenças são analisadas e os documentos atualizados, se necessário. Uma vez que todos os documentos tenham sido validados, a oferta final é estabelecida.

Nesta fase, o plano de ação é concluído.

Etapa 6 : Envio do estudo de pré-projeto

O estudo é enviado ao cliente com a oferta conforme procedimento P02 Oferta e revisão do contrato.

Etapa 7 : Validação do cliente

Quando o cliente envia o seu pedido, o estudo do projeto é acionado.

Quando solicita modificações na proposta feita ou modifica suas especificações, é acionado um novo estudo preliminar de projeto e enviada uma nova proposta.

Etapa 8 : Revisão do projeto

Esta revisão permite determinar os métodos e validar os parâmetros de impressão decididos na etapa 2.

O plano de ação está concluído.

Paralelamente a esta revisão do projeto, é realizada a revisão do contrato (ver P02).

Etapa 9 : Estudo do projeto final

Este estudo possibilita a finalização do projeto. Uma validação do cliente deste estudo é necessária antes de enviar para a fabricação. Se for necessário fazer alterações, um novo estudo de projeto é acionado.

Etapa 10 : Preparação do arquivo de fabricação

- Produção
- Controlos e testes
- Receção de fábrica na OVERPRINT
- Criação de documentação associada
- Revisão de fim de contrato: a produção devolve a documentação (BAG, fichas de instruções, etc.) a ser modificada. As modificações são então revistas pelos responsáveis técnicos e de produção e então verificadas, validadas e aprovadas antes de serem implementadas. Em seguida, é realizada uma reflexão para avaliar o impacto das modificações nos componentes do produto e no produto já entregue. Isso torna possível satisfazer um novo pedido para um produto idêntico.

5.3. Gravações

Os diversos relatórios técnicos e fichas de ensaio ficam arquivados no arquivo comercial por um período de 10 anos.

Outros registos de procedimentos relacionados são gerenciados conforme indicado.

APÊNDICE 6

1. OBJETIVO

Definir as regras de identificação e rastreabilidade dos produtos na receção, produção e expedição.

Validação			
	Nome	Função	Assinatura
Criação		Resp. Qualidade	
Verificação		Resp. Comercial	
Validação		Gerente	

Modificações	
Data	Tipo de modificação
	Criação
	Atualização

2. ÂMBITO

Este procedimento aplica-se ao assistente de produção, responsável pela identificação do produto na receção, a todo o pessoal para rastreabilidade durante o atendimento do pedido e ao departamento de produção para marcação do produto.

3. DEFINIÇÕES

Nenhuma.

4. REFERÊNCIAS UTILIZADAS

NP EN ISO 9001:2015

5. CONTEÚDO

<u>1.</u>	<u>OBJETIVO</u>	1
<u>2.</u>	<u>ÂMBITO</u>	2
<u>3.</u>	<u>DEFINIÇÕES</u>	2
<u>4.</u>	<u>REFERÊNCIAS UTILIZADAS</u>	2
<u>5.</u>	<u>CONTEÚDO</u>	2
<u>5.1.</u>	<u>Consumíveis</u>	3
<u>5.2.</u>	<u>Produtos fornecidos pelo cliente</u>	3
<u>5.3.</u>	<u>Produtos em processo</u>	4
<u>5.4.</u>	<u>Etiquetas de identificação do produto acabado</u>	4
<u>5.5.</u>	<u>Gravações</u>	4

5.1. Consumíveis

O responsável comercial e de compras realiza o controlo no recebimento dos consumíveis. Esta identificação permite encontrar o histórico da compra de consumíveis, nomeadamente no caso de um problema detetado apenas durante a utilização.

5.2. Produtos fornecidos pelo cliente

Após a receção, todas as mercadorias são armazenadas na área de receção.

Durante a inspeção na receção, as fotos do produto do cliente são tiradas pelo responsável de qualidade ou pelo assistente de produção quando os produtos recebidos possuem embalagem especial ou se as caixas e/ou produtos estiverem danificados. Esta etapa mantém um registo visual do estado de entrada do dispositivo. Uma identificação quantitativa e qualitativa é então realizada respetivamente pelo assistente comercial e pelo responsável de qualidade.

Caso seja observada uma diferença quantitativa em relação aos dados do cliente, uma informação por e-mail é enviada a ele pelo assistente de produção. O mesmo se aplica no caso de se observar um defeito de qualidade (produto danificado, arranhões, manchas, etc.).

É solicitado ao departamento comercial e de vendas o nome do cliente com a referência do produto e possivelmente um número de cotação ou um número comercial para a produção de uma etiqueta de identificação. Este é afixado ao produto do cliente pelo assistente de produção.

Todos os produtos são então armazenados nas áreas apropriadas.

Ao desembalar, o chefe da equipa anota, se necessário, a direção da embalagem dos produtos para poder reembalar de forma idêntica. As fotos também podem ser tiradas nesta fase.

Ao longo da produção, os produtos são identificados quer na condição de devolução em cartão identificado, quer ao serem colocados num tabuleiro e/ou carrinho identificado com o nome do cliente, a data de fim de produção do tabuleiro se necessário, e designação de o produto.

- **Verificações e testes**

Caso sejam necessários testes de viabilidade, estes são realizados antes da realização do pedido, de acordo com o modo de operação MO02 "Testes de qualificação".

- **Fotografias e amostras**

A fim de manter um rastreamento visual da condição de saída da mercadoria, para cada produção realizada em caixas, é solicitada uma amostragem ao operador: ou seja, 10 peças antes da produção e 10 peças após a produção. Estas amostras são seguras por um elástico e colocadas na ficha técnica para serem recuperadas pelo responsável de qualidade para ser identificado por uma data, um número de processo e a referência do produto. Estes são então informatizados e arquivados pelo responsável de qualidade para constituir a biblioteca de amostras.

- **Embalagem e envio**

Uma reconciliação (IMP09) é realizada pelo responsável de qualidade ou responsável de produção para verificar se nenhum elemento foi esquecido. A contagem das não conformidades são então rastreadas neste documento.

Uma nota de entrega (IMP 08) é elaborada com base na reconciliação realizada. Este documento é publicado em triplicado pelo responsável de produção. Uma cópia é colocada na palete em questão e duas cópias são entregues para assinatura do transportador. Apenas uma cópia é dada a ele. O último é mantido no arquivo do caso para faturamento.

No caso em que a produção efetuada diga respeito a várias paletes, todas são identificadas através de uma folha de palete (IMP 10). A guia de remessa é colocada numa única palete.

5.3. Produtos em processo

A rastreabilidade dos produtos em produção é assegurada por um número comercial (salesforce) informado na folha palete preenchida no recebimento. Esses dois documentos acompanham o produto em todas as fases de atendimento do pedido.

5.4. Etiquetas de identificação do produto acabado

Apenas algumas produções levam etiquetas de identificação. A escolha é feita quando a ficha técnica é produzida de acordo com a solicitação do cliente. Por exemplo, as produções da Chanel possuem rótulos específicos com todas as referências do pedido.

5.5. Gravações

As etiquetas usadas são mantidas no servidor no arquivo do cliente.

APÊNDICE 7

1. OBJETIVO

O objetivo deste procedimento é descrever o controlo dos diversos processos de fabricação.

Validação			
	Nome	Função	Assinatura
Criação		Resp. Qualidade	
Verificação		Resp. Comercial	
Validação		Gerente	

Modificações	
Data	Tipo de modificação
	Criação
	Atualização

2. ÂMBITO

Este procedimento aplica-se à produção na oficina e ao responsável de produção.

3. DEFINIÇÕES

Nenhuma

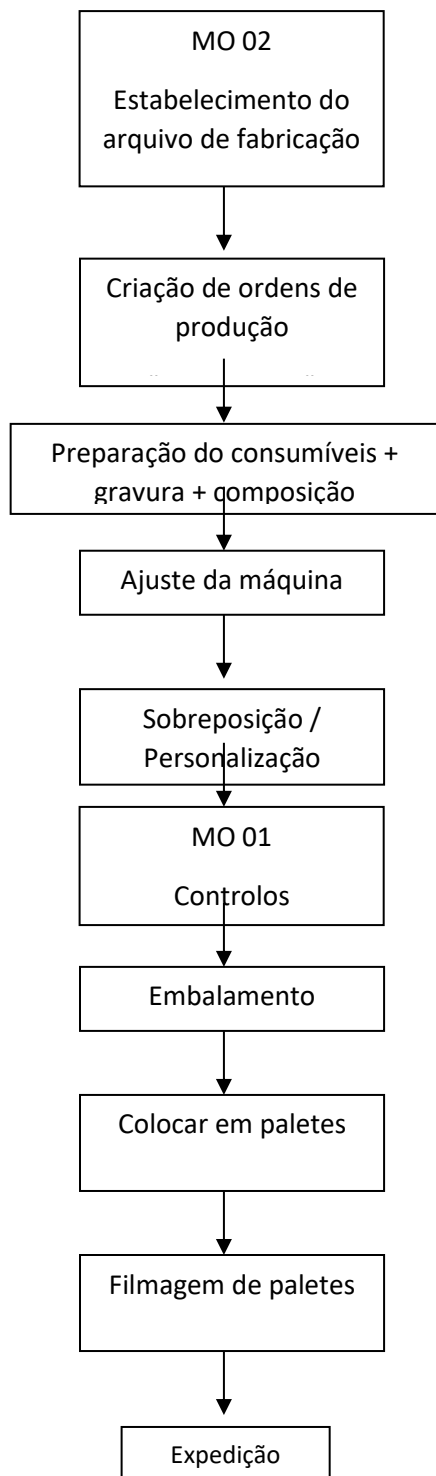
4. REFERÊNCIAS UTILIZADAS

NP EN ISO 9001:2015

5. CONTEÚDO

<u>1.</u>	<u>OBJETIVO</u>	1
<u>2.</u>	<u>ÂMBITO</u>	2
<u>3.</u>	<u>DEFINIÇÕES</u>	2
<u>4.</u>	<u>REFERÊNCIAS UTILIZADAS</u>	2
<u>5.</u>	<u>CONTEÚDO</u>	2
<u>5.1.</u>	<u>Fluxograma</u>	3
<u>5.2.</u>	<u>Preparação e lançamento da produção</u>	4
<u>5.3.</u>	<u>Gravações</u>	5

5.1. Fluxograma



5.2. Preparação e lançamento da produção

Etapa 1 : Estabelecimento de arquivos técnicos

Após a revisão do contrato, os arquivos técnicos são elaborados pelo departamento de produção. Este arquivo é colocado no servidor.

Etapa 2 : Preparação dos consumíveis

O chefe de equipa verifica os dados necessários para a produção com base nos dados da ficha técnica e do BAG. Ele então prepara a composição se não tiver sido vista durante um teste anterior.

As informações relativas à composição constam na BAG e na ficha técnica.

De acordo com o cronograma feito, ele realiza a calagem na máquina apropriada e a peça padrão que servirá de modelo para o operador. Este documento deve ser validado pelo responsável de qualidade.

Etapa 3 : Impressão

Em máquinas manuais como em automáticas, o operador começa a limpar a linha:

- Limpeza da máquina e do meio ambiente (sem resíduos presentes ao iniciar o trabalho);
- Verificação de tinteiros;
- Realização de diluição;
- Instalação de tinteiros;
- Produção da primeira peça e validação com o BAG.

Independentemente da máquina utilizada, o chefe da equipa controla a primeira parte. É o mesmo com cada mudança de operação.

O operador verifica se durante a produção, de acordo com o modo de operação MO 01 "Arquivo de controlo".

No final da produção, o chefe da equipa realiza uma verificação final antes de colocar a produção numa palete com o BAG colocado sobre ela. Ele regista o número de não conformidades, bem como os horários de início e término das operações, na folha de rastreamento de não conformidades.

Etapa 4: verificações e testes

As inspeções e testes finais são iniciados de acordo com o modo de operação do MO 01 "Arquivo de inspeção".

Etapa 5: embalagem e envio

O procedimento de embalagem e envio foi iniciado.

5.3. Gravações

As gravuras, filmes e BAG são devolvidos no final da produção na ficha técnica para serem recuperados pelo responsável de produção que regista no arquivo todas as informações que permitem o cálculo da rentabilidade. Esses documentos são mantidos por um período de 10 anos.

APÊNDICE 8

1. OBJETIVO

Este procedimento define as disposições a serem implementadas quando uma não conformidade aparece nos materiais, produtos ou sistema de qualidade.

Este procedimento também define as responsabilidades pelo controlo de produto não conforme.

Validação			
	Nome	Função	Assinatura
Criação		Resp. Qualidade	
Verificação		Resp. Comercial	
Validação		Gerente	

Modificações	
Data	Tipo de modificação
	Criação
	Atualização

2. ÂMBITO

Desde a descoberta de uma não conformidade num produto, num material, num componente: na recepção, em produção até a eliminação física do defeito ou a aceitação por derrogação e a informação ao cliente em caso de risco de entrega desta não conformidade.

3. DEFINIÇÕES

RQ: Responsável de Qualidade

Não conformidade: Desvio de um requisito específico

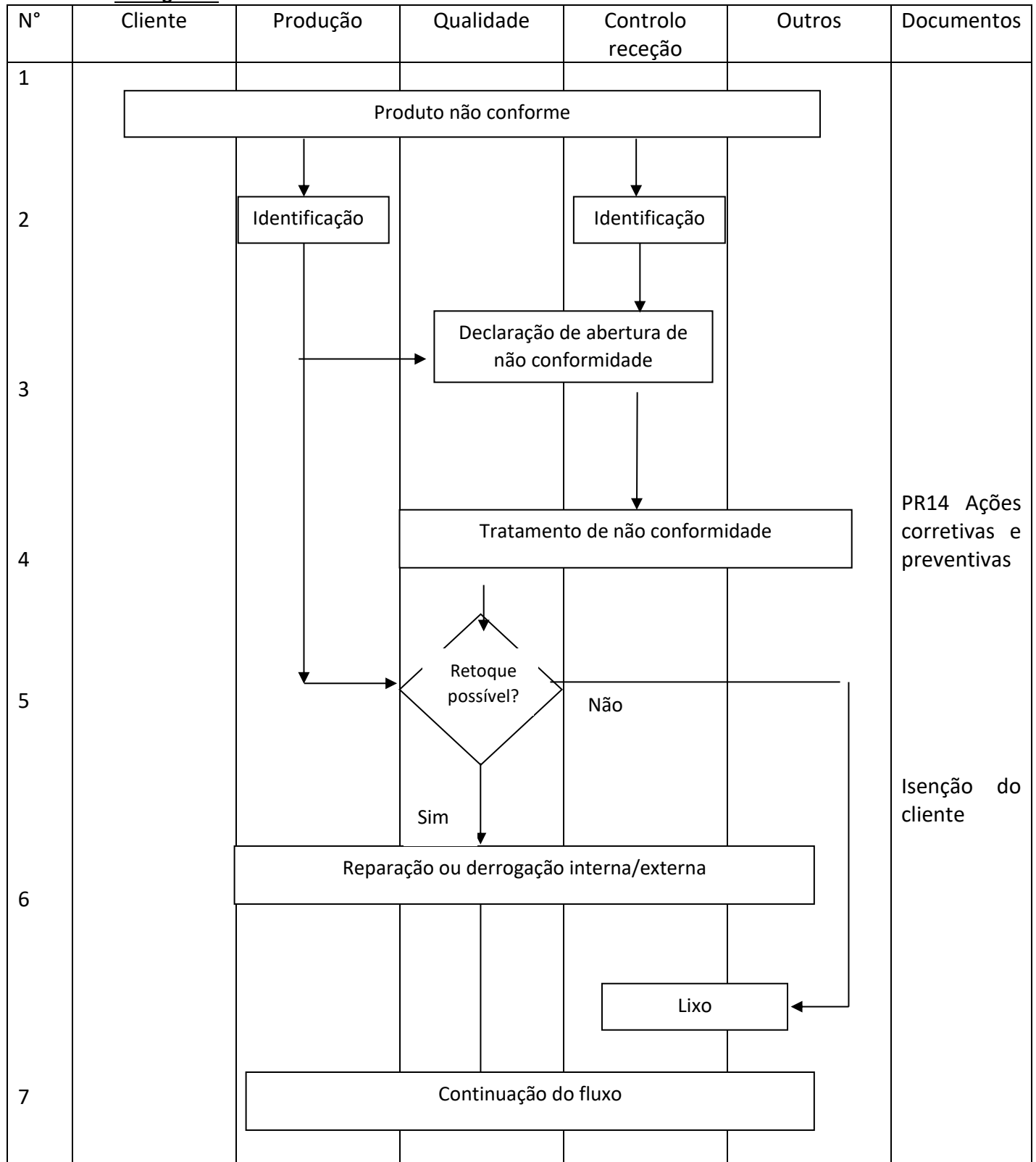
4. REFERÊNCIAS UTILIZADAS

NP EN ISO 9001:2015

5. CONTEÚDO

<u>1. OBJETIVO</u>	<i>ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.</i>
<u>2. ÂMBITO</u>	<i>ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.</i>
<u>3. DEFINIÇÕES</u>	<i>ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.</i>
<u>4. REFERÊNCIAS UTILIZADAS</u>	<i>ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.</i>
<u>5. CONTEÚDO</u>	<i>ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.</i>
<u>5.1. Fluxograma</u>	3
<u>5.2. Responsabilidades</u>	4
<u>5.3. Detalhes das etapas</u>	4
<u>5.4. Gravações</u>	5

5.1. Fluxograma



5.2. Responsabilidades

Cada membro da equipa da OVERPRINT que deteta uma não conformidade tem a responsabilidade de interromper todo o trabalho no produto e informar o responsável produção ou o responsável de qualidade. O RQ é responsável por acompanhar o andamento do processamento da não conformidade, e o responsável de produção pela implementação da correção e o assistente de produção pela verificação de conformidade.

5.3. Detalhes das etapas

1. Deteção da não conformidade

Na receção, na produção ou no cliente.

2. Identificação ou isolamento

A identificação do produto não conforme é realizada pelo responsável de produção ou por delegação do responsável de produção.

A identificação é obtida afixando a etiqueta “Produto Não Conforme”. O produto é então armazenado na área de não conformidade. Uma folha de não conformidade é então aberta pela pessoa que detetou a não conformidade.

Por razões de volume por vezes substancial, nem sempre é possível proceder ao seu isolamento. A etiqueta “Produto não conforme” é então claramente destacada e todas as partes interessadas notificadas.

3. Abertura da constatação de não conformidade

O responsável de produção ou, por delegação, o assistente de produção, abre um formulário de relatório de não conformidade. Ele observa onde foi detetado e a natureza da não conformidade, internamente ou no cliente.

Um número de relatório é atribuído em ordem cronológica na tabela de não conformidades, pelo responsável de qualidade.

4. Tratamento da não conformidade

A não conformidade é gerida de acordo com o procedimento P14 Ações corretivas e preventivas.

5/6. Retoque/retrabalho

Várias soluções de tratamento podem aparecer:

Lixo: o produto é lixo, o que leva a uma nova produção, ou descarte de resíduos sem nova produção e uma possível discussão comercial com o cliente. O produto rejeitado é então destruído sob a responsabilidade do responsável de produção.

Reparo: o produto passa por operações de reparo, para restabelecer a conformidade, sob responsabilidade do responsável de produção. Isso será verificado novamente pelo responsável de qualidade.

Derrogação interna: o produto é usado como está por decisão do responsável ou gerência.

Derrogação externa: um pedido é enviado ao cliente por escrito.

O produto é usado como está ou após o reparo, a critério do cliente.

7. Continuação do fluxo

O produto continua seu processo de fabricação estabelecido.

5.4. Gravações

O RQ é responsável por classificar os registos de não conformidades e seu acompanhamento, por um período de dez anos, ou seja:

- Reclamações do cliente;
- Constatações de não conformidade;
- Solicitações de isenção de clientes.

APÊNDICE 9

1. OBJETIVO

Definir as regras de planeamento, condução, acompanhamento e registo de auditorias internas.

Validação			
	Nome	Função	Assinatura
Criação		Resp. Qualidade	
Verificação		Resp. Comercial	
Validação		Gerente	

Modificações	
Data	Tipo de modificação
	Criação
	Atualização

2. ÂMBITO

O departamento de qualidade e os auditores qualificados estão preocupados com a aplicação deste procedimento.

3. DEFINIÇÕES

RQ : Responsável de Qualidade

4. REFERÊNCIAS UTILIZADAS

NP EN ISO 9001:2015

5. CONTEÚDO

1.	<u>OBJETIVO</u>	1
2.	<u>ÂMBITO</u>	2
3.	<u>DEFINIÇÕES</u>	2
4.	<u>REFERÊNCIAS UTILIZADAS</u>	2
5.	<u>CONTEÚDO</u>	2
5.1.	<u>Qualificação dos auditores</u>	2
5.2.	<u>Realização de uma auditoria interna</u>	3
5.2.1.	<u>Fluxograma</u>	3
5.2.2.	<u>Descrição</u>	4
5.3.	<u>Gravações</u>	5

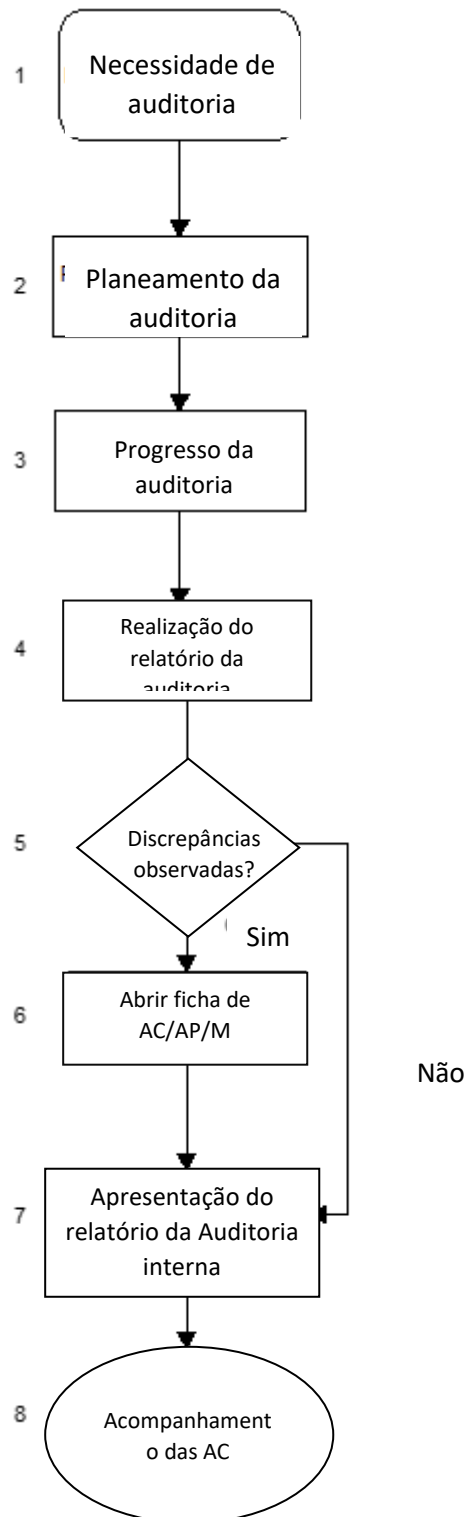
5.1. Qualificação dos auditores

Os auditores qualificados para realizar auditorias internas passaram por treinamento em auditoria e normas ISO 9000. O auditor interno deve ter realizado pelo menos uma auditoria interna por ano.

Os certificados de formação em auditoria interna estão disponíveis no anexo fornecido para o efeito.

5.2. Realização de uma auditoria interna

5.2.1. Fluxograma



5.2.2. Descrição

Etapa 1: Necessidade de auditoria interna

Durante as revisões gerenciais, todos os processos são revistos. Os que derivam são os processos a serem auditados.

Uma auditoria interna é realizada pelo menos uma vez por ano e abrange todo o nosso sistema de qualidade em vigor. As auditorias são planejadas pelo RQ, de acordo com os responsáveis dos departamentos.

Por motivos de modificações, disposições, organização, não conformidades ou reclamações importantes, uma auditoria parcial ou completa pode ser realizada novamente.

O resumo dos resultados das auditorias internas é apresentado nas próximas revisões da gestão com base em todos os relatórios de auditoria.

Etapa 2 : Planeamento

Um cronograma é elaborado com os responsáveis dos departamentos e exibido num quadro na empresa.

Etapa 3: processo de auditoria interna

As auditorias ocorrem na forma de entrevista conduzida pelo auditor.

Verifica que o sistema da qualidade está implementado, através da aplicação de procedimentos e instruções, e que cumpre os requisitos da norma ISO 9001. Para tal, verifica a existência e conformidade dos registos existentes.

O auditor é responsável por tomar notas para elaborar o relatório de auditoria e, eventualmente, as fichas de ações corretivas.

Etapa 4: Preparação do Relatório de Auditoria

O auditor é responsável pela elaboração do relatório de auditoria e das fichas de ações corretivas.

Isso mostra o objetivo da auditoria, seu resultado e sua avaliação. Menciona as discrepâncias observadas na secção não conformidade e refere as fichas de ações corretivas.

Etapa 5: Existem discrepâncias observadas?

O auditor que notou durante o curso da auditoria desvios dos requisitos da norma ou do sistema de qualidade em vigor abre as folhas de ações corretivas.

Etapa 6: Abra ficha de ações corretivas e preventivas e/ou melhorias

Qualquer discrepância observada é registada numa folha de ação corretiva.

O procedimento “Ações corretivas e preventivas” P14 foi iniciado.

A auditoria também pode ser uma oportunidade para estabelecer ações de melhoria.

Etapa 7: Apresentação do relatório de auditoria

O relatório de auditoria é datado e carimbado pelo auditor, uma cópia é então entregue ao responsável do departamento em questão.

Etapa 8: Acompanhamento da ação corretiva

O RQ monitoriza a implementação e eficácia das ações corretivas decididas de acordo com o procedimento “Ações corretivas e preventivas” P14.

5.3. Gravações

Os relatórios de auditoria interna são arquivados sob a responsabilidade do RQ por 3 anos. Eles são então destruídos. As fichas de ações corretivas são arquivadas conforme indicado em P14.

APÊNDICE 10

1. OBJETIVO

Definir as regras de identificação das necessidades de formação, estabelecer o plano de formação e acompanhar a sua implementação. Definir os procedimentos para gerir as competências da equipa.

Validação			
	Nome	Função	Assinatura
Criação		Resp. Qualidade	
Verificação		Resp. Comercial	
Validação		Gerente	

Modificações	
Data	Tipo de modificação
	Criação
	Atualização

2. ÂMBITO

Todos os funcionários estão preocupados com a aplicação deste procedimento.

3. DEFINIÇÕES

Nenhuma

4. REFERÊNCIAS UTILIZADAS

NP EN ISO 9001:2015

5. CONTEÚDO

1.	<u>OBJETIVO</u>	1
2.	<u>ÂMBITO</u>	2
3.	<u>DEFINIÇÕES</u>	2
4.	<u>REFERÊNCIAS UTILIZADAS</u>	2
5.	<u>CONTEÚDO</u>	2
5.1.	<u>Identificação das necessidades</u>	3
5.2.	<u>Processando solicitações de formação</u>	3
5.3.	<u>Estabelecimento do plano de formação</u>	3
5.4.	<u>Seleção e avaliação de organizações de formações externas</u>	3
5.5.	<u>Formação de qualidade</u>	3
5.6.	<u>Gravações</u>	4
5.7.	<u>Avaliação da competência</u>	4

5.1. Identificação das necessidades

Várias fontes ajudam a identificar as necessidades de formação, incluindo:

- A tabela de competências, visualizando uma posição sem substituição;
- Inquéritos aos colaboradores (IMP04)
- Responsáveis de serviço para quaisquer habilidades adicionais que afetem a qualidade do produto em particular.

De tempos em tempos, pode surgir uma necessidade e cada responsável valida as ações de formação com a gerência. Isso inclui, por exemplo, formação em controlo por pessoa experiente, em novos métodos operacionais, formação que não requer a emissão de certificado.

5.2. Processando solicitações de formação

Cada membro da equipa pode enviar uma solicitação de formação ao seu responsável de departamento durante o ano. Este é estudado pelo superior hierárquico que emite um parecer (favorável/desfavorável/inviável, etc.). Isso é encaminhado à gerência e, em seguida, ao responsável de qualidade, se a decisão for favorável. Estas formações ficam assim registadas na tabela e no planeamento das formações a realizar. O funcionário é informado da decisão tomada pela administração.

Ao final da formação, "um inquérito" é respondido pelo funcionário no (IMP 06) descrevendo se a formação atendeu às expectativas do interessado.

5.3. Estabelecimento do plano de formação

A análise de necessidades é feita durante a primeira revisão de gestão do ano ou de acordo com as diferentes evoluções dos colaboradores.

Um plano de formação (IMP 11) é então criado com base nos desejos expressos e nos objetivos da gestão. Este plano é validado pela administração e será revisto e atualizado conforme necessário.

As datas de formação são definidas de acordo com a carga de trabalho.

5.4. Seleção e avaliação de organizações de formações externas

A escolha é feita de acordo com a adequação da necessidade com o conteúdo oferecido, o preço, as datas oferecidas, as avaliações prévias das formações recebidas por essas organizações e a proximidade do local de formação em relação à empresa. A escolha é feita prioritariamente para as organizações homologadas pelo Ministério do Trabalho ou para as organizações impostas pelo cliente.

A pessoa treinada relata seu nível de satisfação num inquérito (IMP 06).

Em caso de problema, a constatação de não conformidade é estabelecida de acordo com o procedimento PR14- ações corretivas e preventivas.

5.5. Formação de qualidade

A formação de qualidade é fornecida pelo responsável de qualidade. Uma sensibilização é aumentada quando um novo membro da equipa entra. Ações específicas após avarias, auditorias, reclamações de clientes, desenvolvimento de negócios, alterações no Sistema de Qualidade podem ser realizadas por iniciativa do RQ.

O objetivo dessa sensibilização é garantir que os colaboradores estejam cientes da relevância e importância de suas atividades e de como elas contribuem para o alcance dos objetivos de qualidade da empresa. Um inquérito é elaborado pelo RQ após cada sessão de formação.

5.6. Gravações

Para todas as formações realizadas (internas e externas), o original do inquérito (IMP 06) é enviado ao responsável de qualidade. Para a formação com título ou autorização, é enviada uma cópia ao assistente executivo que a arquiva no processo do colaborador.

Certificados de formação e qualificação estão disponíveis para os clientes mediante solicitação.

Todos estes documentos são guardados pelo RQ durante a permanência do colaborador na empresa.

5.7. Avaliação da competência

A avaliação das competências profissionais e humanas permite assegurar que o titular de um cargo possui as competências necessárias ao cumprimento eficaz das suas missões.

Ele valida a qualificação do funcionário.

É formalizado pelo inquérito individual (IMP06) sobre cada ação de formação implementada e acompanhada durante o ano anterior.

Este documento é utilizado durante a avaliação anual dos colaboradores para fazer o balanço do ano passado e determinar novos objetivos de acordo com as necessidades do serviço e os desejos do avaliado.

O original é entregue ao responsável de qualidade, uma cópia é entregue ao funcionário. O original é mantido enquanto o funcionário estiver presente.

APÊNDICE 11

1. OBJETIVO

Definir as providências tomadas para realizar uma Revisão do SGQ.

Validação			
	Nome	Função	Assinatura
Criação		Resp. Qualidade	
Verificação		Resp. Comercial	
Validação		Gerente	

Modificações	
Data	Tipo de modificação
	Criação
	Atualização

2. ÂMBITO

Este procedimento aplica-se à gerência, ao departamento de qualidade e aos responsáveis de departamento.

3. DEFINIÇÕES

RQ : Responsável de Qualidade

4. REFERÊNCIAS UTILIZADAS

NP EN ISO 9001:2015

5. CONTEÚDO

<u>1.</u>	<u>OBJETIVO</u>	<u>1</u>
<u>2.</u>	<u>ÂMBITO</u>	<u>2</u>
<u>3.</u>	<u>DEFINIÇÕES</u>	<u>2</u>
<u>4.</u>	<u>REFERÊNCIAS UTILIZADAS</u>	<u>2</u>
<u>5.</u>	<u>CONTEÚDO</u>	<u>2</u>
<u>5.1.</u>	<u>Dados de entrada</u>	<u>3</u>
<u>5.2.</u>	<u>Participantes</u>	<u>3</u>
<u>5.3.</u>	<u>Objetivo</u>	<u>3</u>
<u>5.4.</u>	<u>Periodicidade e renição de qualidade</u>	<u>3</u>
<u>5.5.</u>	<u>Procedimento</u>	<u>3</u>
<u>5.6.</u>	<u>Reuniões de qualidade</u>	<u>4</u>
<u>5.7.</u>	<u>Gravações</u>	<u>4</u>

5.1. Dados de entrada

O responsável de qualidade é responsável por preparar as revisões gerenciais, ele :

1. notifica a data e hora aos participantes
2. prepara o resumo dos resultados relativos ao sistema de qualidade
 - fichas de não conformidade
 - ações corretivas e preventivas
 - resultados de auditorias internas e externas
 - painel de indicadores de qualidade para cada processo
 - o plano de formação
 - mudanças organizacionais
 - feedback do cliente
 - ações resultantes de revisões anteriores

5.2. Participantes

As revisões da administração são de responsabilidade da administração e ocorrem na presença de:

- Direção;
- Responsável de Qualidade.
- Responsáveis de serviço.

5.3. Objetivo

O principal objetivo da revisão pela gestão é permitir que a gestão decida sobre a eficácia do sistema da qualidade em vigor, analisando os elementos mencionados em 5.1.

Essa revisão também possibilita a decisão de implementar novas ações com base no relatório apresentado. Essas ações são registradas num plano de ação da qualidade, monitorizado pelo responsável da qualidade.

5.4. Periodicidade e renição de qualidade

A revisão da gestão ocorre pelo menos uma vez por ano. Outras revisões podem ocorrer se a direção expressar o desejo, em particular durante a implementação do sistema de qualidade ou durante grandes mudanças na organização.

5.5. Procedimento

Cada responsável apresenta um resumo dos resultados obtidos desde a última revisão gerencial.

Em função desses resultados e das propostas dos participantes, a gerência decide sobre a evolução do plano de ação da qualidade e/ou estabelece novos objetivos. O plano de formação é estabelecido após a revisão da direção.

Em conclusão, a direção decide sobre a eficácia do sistema de qualidade.

O relatório é elaborado pelo responsável de qualidade que o submete à gerência para validação. Uma cópia é então enviada para cada responsável de departamento.

O relatório, bem como a apresentação feita durante a revisão gerencial, estão disponíveis no servidor e podem ser consultados por todos os funcionários.

5.6. **Reuniões de qualidade**

As reuniões de qualidade são realizadas para monitorar o andamento do plano de ação da qualidade e decidir sobre novas ações de melhoria. O responsável de qualidade elabora, transmite e arquiva da mesma forma que o relatório de revisão gerencial.

5.7. **Gravações**

O original do relatório de análise da gestão, bem como o relatório de apresentação e reunião de qualidade são arquivados no departamento de qualidade no arquivo previsto para o efeito por um período de três anos. É então destruído por ele.

APÊNDICE 12

1. OBJETIVO

Definir a metodologia de avaliação da satisfação de clientes.

Validação			
	Nome	Função	Assinatura
Criação		Resp. Qualidade	
Verificação		Resp. Comercial	
Validação		Gerente	

Modificações	
Data	Tipo de modificação
	Criação
	Atualização

2. ÂMBITO

Este procedimento aplica-se a todos os clientes da OVERPRINT.

3. DEFINIÇÕES

RQ : Responsável de Qualidade

Google Forms – Aplicativo Web que permite a construção de questionários online.

4. REFERÊNCIAS UTILIZADAS

NP EN ISO 9001:2015

5. CONTEÚDO

1.	<u>OBJETIVO</u>	1
2.	<u>ÂMBITO</u>	2
3.	<u>DEFINIÇÕES</u>	2
4.	<u>REFERÊNCIAS UTILIZADAS</u>	2
5.	<u>CONTEÚDO</u>	2
5.1.	<u>Elaboração de um inquérito</u>	3
5.2.	<u>Envio dos inquéritos</u>	3
5.3.	<u>Tratamento de Respostas</u>	3
5.4.	<u>Avaliação dos resultados</u>	3
5.5.	<u>Fluxograma</u>	4
5.6.	<u>Gravações</u>	4

5.1. Elaboração de um inquérito

O RQ elabora o inquérito que depois é aprovado pelo gerente.

5.2. Envio dos inquéritos

O RQ tem a responsabilidade de enviar um inquérito da avaliação da satisfação ao cliente, com uma periodicidade anual, estes inquéritos são realizados *online* através do “*Google Forms*”.

5.3. Tratamento de Respostas

As respostas obtidas são analisadas e tratadas à medida que são rececionadas pelo RQ.

As respostas são cotadas da seguinte maneira:

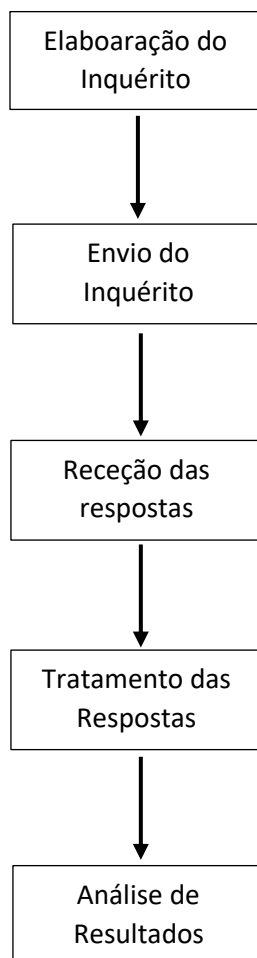
- Respostas Quantitativas:
 - SIM- 5 pontos
 - NÃO- 0 pontos

- Respostas Qualitativas:
 - MUITO MAU- 0 pontos
 - MAU- 3 pontos
 - BOM- 4- pontos
 - MUITO BOM- 5 pontos

5.4. Avaliação dos resultados

Mensalmente os resultados são enviados ao gerente com um resumo das respostas aos inquéritos.

5.5. Fluxograma



5.6. Gravações

Os inquéritos são arquivados sob a responsabilidade do RQ por 3 anos. Eles são então destruídos.

APÊNDICE 13

1. OBJETIVO

Estabelecer responsabilidades pelas atividades relacionadas com a gestão das infraestruturas e com o ambiente de trabalho.

Validação			
	Nome	Função	Assinatura
Criação		Resp. Qualidade	
Verificação		Resp. Comercial	
Validação		Gerente	

Modificações	
Data	Tipo de modificação
	Criação
	Atualização

2. ÂMBITO

Aplica-se às infraestruturas, nomeadamente software, hardware, segurança, equipamentos e o ambiente de trabalho da empresa

3. DEFINIÇÕES

RQ : Responsável de Qualidade

4. REFERÊNCIAS UTILIZADAS

NP EN ISO 9001:2015

5. CONTEÚDO

- | | |
|--|-------------------------------------|
| 1. OBJETIVO | <i>Erro! Marcador não definido.</i> |
| 2. ÂMBITO | <i>Erro! Marcador não definido.</i> |
| 3. DEFINIÇÕES | <i>Erro! Marcador não definido.</i> |
| 4. REFERÊNCIAS UTILIZADAS | <i>Erro! Marcador não definido.</i> |
| 5. CONTEÚDO | <i>Erro! Marcador não definido.</i> |
| 5.1. Necessidade de aquisição de equipamentos | <i>Erro! Marcador não definido.</i> |
| 5.2. Receção dos equipamentos | <i>Erro! Marcador não definido.</i> |
| 5.3. Instalação | <i>Erro! Marcador não definido.</i> |
| 5.4. Manutenção | <i>Erro! Marcador não definido.</i> |
| 5.5. Edifício | <i>Erro! Marcador não definido.</i> |
| 5.6. Ambiente de trabalho | <i>Erro! Marcador não definido.</i> |
| 5.7. Fluxograma | <i>Erro! Marcador não definido.</i> |
| 5.8. Gravações | <i>Erro! Marcador não definido.</i> |

5.1. Necessidade de aquisição de equipamentos

Os colaboradores transmitem à gerência a necessidade de aquisição de novos equipamentos, a gerência efetua uma procura de mercado, negocia com potenciais fornecedores e realiza a encomenda.

5.2. Receção dos equipamentos

É da responsabilidade da gerência assinar o documento da transportadora, receber a fatura e verificar se o equipamento está em bom estado de funcionamento.

5.3. Instalação

A instalação dos equipamentos é responsabilidade do responsável de manutenção.

5.4. Manutenção

Os equipamentos informáticos requerem uma manutenção uma vez por semana, por parte do responsável de manutenção para a realização da atualização de software e limpeza.

Outras manutenções podem ser realizadas por motivos de avarias pontuais.

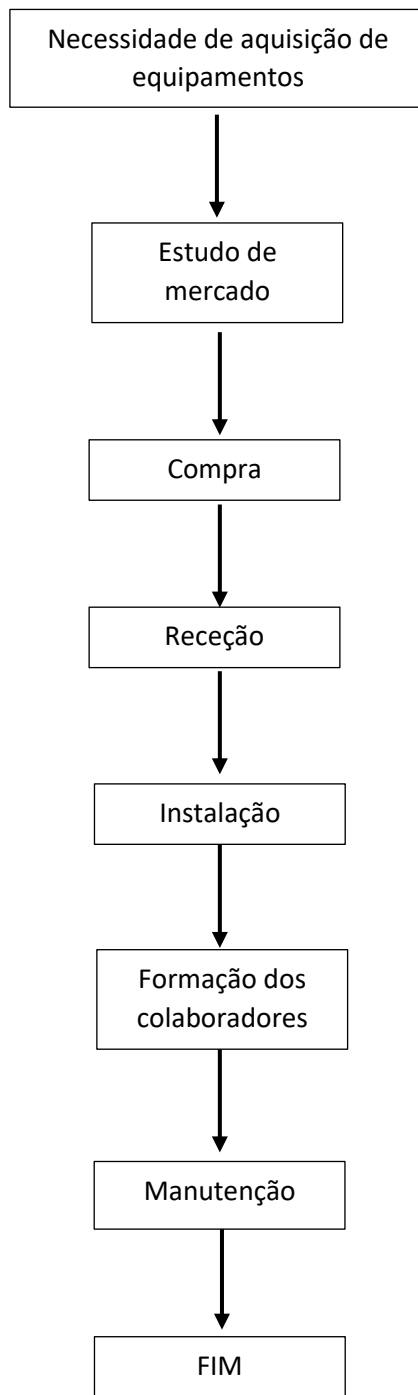
5.5. Edifício

A conservação das instalações é da responsabilidade de todos os colaboradores.

A limpeza das instalações é efetuada semanalmente por uma empresa subcontratada.

5.6. Ambiente de trabalho

O bom ambiente na empresa é essencial para a satisfação e motivação dos colaboradores. A avaliação do ambiente de trabalho é efetuada através de um questionário realizado aos colaboradores, posteriormente analisado pelos RQ e discutido em reunião com a gerência.

5.7. Fluxograma

5.8. Gravações

Os inquéritos são arquivados sob a responsabilidade do RQ por 3 anos. Eles são então destruídos.

APÊNDICE 14

1. OBJETIVO

Este procedimento define a organização para garantir o acompanhamento das ações corretivas e preventivas desde o acionamento, a análise, a aplicação até a realização das ações decididas.

Validação			
	Nome	Função	Assinatura
Criação		Resp. Qualidade	
Verificação		Resp. Comercial	
Validação		Gerente	

Modificações	
Data	Tipo de modificação
	Criação
	Atualização

2. ÂMBITO

Este procedimento é aplicável em cada um dos seguintes casos:

- anomalia detetada na receção referente aos produtos adquiridos: materiais, componentes para os aspetos quantitativos, qualitativos e respeito aos prazos;
- anomalia detetada internamente em relação ao produto, ao processo, ao sistema de qualidade;
- anomalia detetada pelos clientes em relação ao produto, um incidente de entrega, o sistema de qualidade.

- Quando justificado, o responsável pelo tratamento é também responsável pela atualização da base de dados técnica (feedback, know-how).

3. DEFINIÇÕES

- **Caracterizar:** descrever o defeito, a anomalia, o incidente.
- **Ação curativa:** ação tomada temporariamente em um produto para trazê-lo de volta à conformidade.
- **Ação corretiva:** ação tomada para eliminar as causas de uma não conformidade ou qualquer outro evento indesejável existente para evitar sua recorrência.
- **Ação preventiva:** ação tomada para eliminar as causas de uma não conformidade ou qualquer outro evento indesejável potencial para evitar que ocorra.
- **Validar:** ação realizada para verificar se as ações implementadas produziram o efeito esperado.
- **RQ:** Responsável de qualidade

4. REFERÊNCIAS UTILIZADAS

NP EN ISO 9001:2015

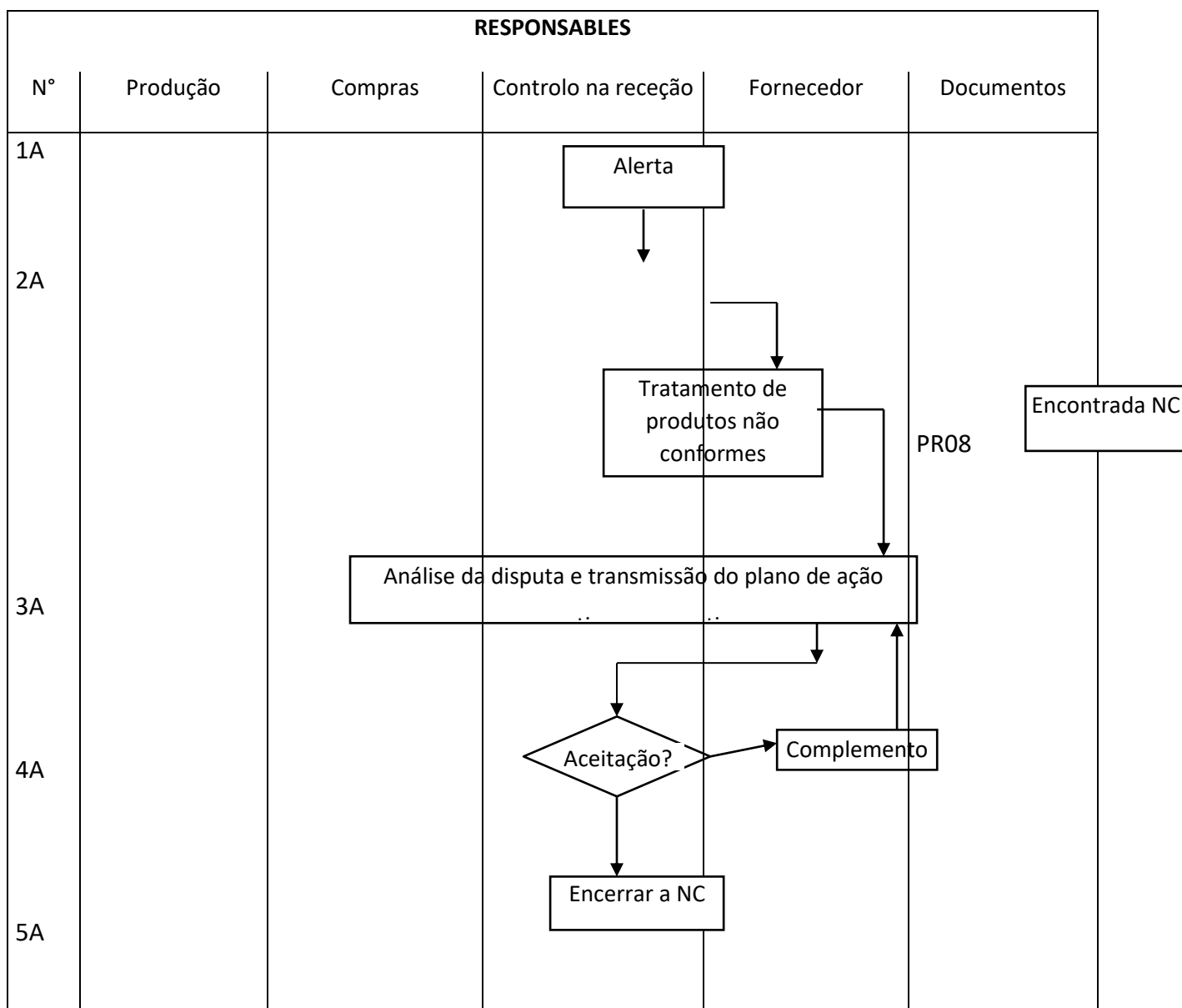
5. CONTEÚDO

1. OBJETIVO	1
2. ÂMBITO	2
3. DEFINIÇÕES	2
4. REFERÊNCIAS UTILIZADAS	2
5. CONTEÚDO	3
5.1. Origem das anomalias	4
5.2. Gravações	9

5.1. Origem das anomalias

- anomalia detetada na receção: fluxograma A
- anomalia detetada internamente: fluxograma B
- anomalia detetada pelos clientes: fluxograma C

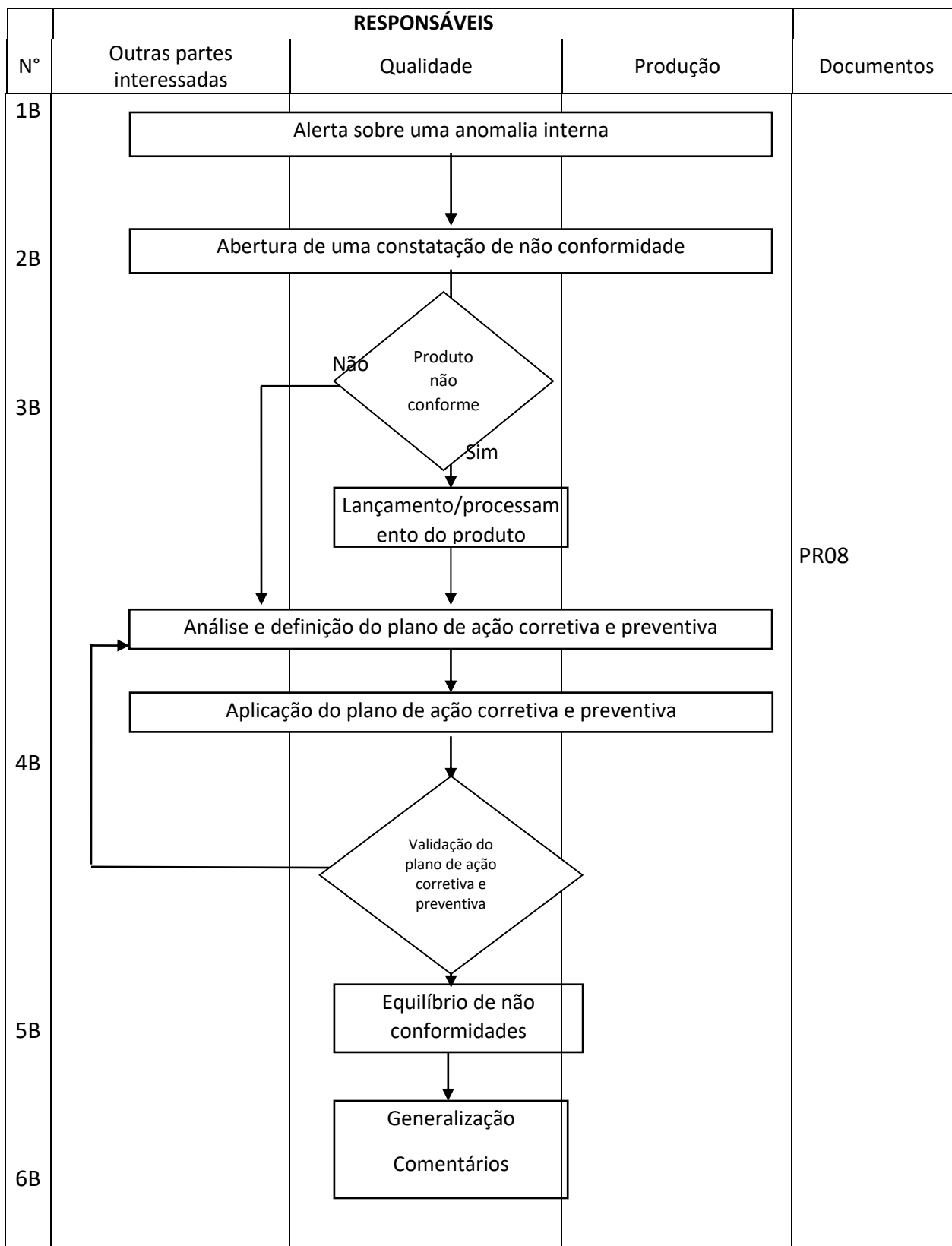
FLUXOGRAMA A : Anomalia detetada na receção



TEXTO EXPLICATIVO FLUXOGRAMA A : Anomalia detetada na receção

- 1A - No caso de um alerta sobre um produto comprado e recebido, o responsável comercial ou o responsável de qualidade ou o controlo de receção emite um relatório de não conformidade que é enviado ao fornecedor.
- 2A - O comprador negocia o tratamento de produtos não conformes com o fornecedor.
- 3A - O fornecedor inicia as ações corretivas e preventivas que submete ao comprador para aprovação.
- 4A - O comprador aceita o plano de ação ou solicita ações adicionais.
- 5A - O responsável de qualidade ou o responsável comercial, diante do plano de ação do fornecedor, decide se encerra ou não a constatação de não conformidade.

FLUXOGRAMA B : Anomalia detetada internamente



TEXTO EXPLICATIVO FLUXOGRAMA B : Anomalia detetada internamente

1B - Qualquer pessoa que perceba uma anomalia interna analisa-a imediatamente e toma as medidas que pode pôr em prática.

2B - Ela abre um relatório de não conformidade e envia para o responsável de qualidade

No caso de um problema grave, o responsável de qualidade envia imediatamente a constatação de não conformidade ao Gerente.

3B - Em caso de presença de produto não conforme, procedimento P08 Controlo de produtos não conformes.

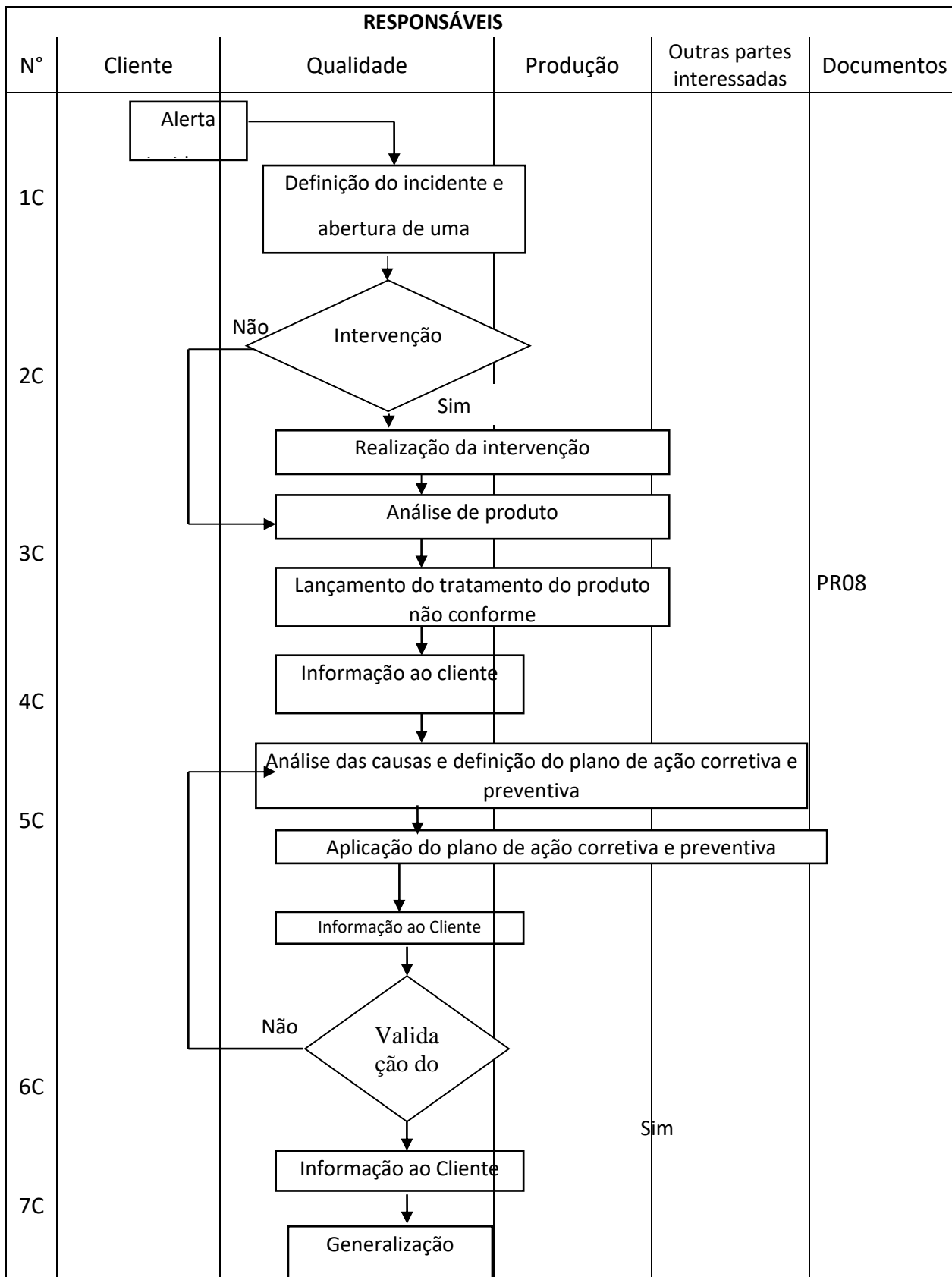
4B - O responsável da qualidade analisa o incidente com a produção e as habilidades necessárias para encontrar as causas da não conformidade relacionadas ao produto, ao processo e ao sistema da qualidade, bem como registrar os resultados e decidir sobre ações curativas, ações corretivas e preventiva.

Os responsáveis implementam planos de ação corretivos e preventivos.

5B - O responsável da qualidade regista a constatação de não conformidade, acompanha a execução das ações e verifica os resultados.

6B - O responsável da qualidade assegura a necessidade de generalização das ações sobre produtos ou processos semelhantes.

FLUXOGRAMA C : Anomalia detetada pelos clientes



TEXTO EXPLICATIVO FLUXOGRAMA C : Anomalia detetada pelos clientes

- 1C - Quem receber uma reclamação informa imediatamente o departamento de qualidade.
- 2C - O responsável de qualidade informa imediatamente o gerente e abre um relatório de não conformidade.
- 3C - Se necessário, o responsável da qualidade organiza e realiza uma intervenção no local do cliente e/ou manda repatriar produtos não conformes: Procedimento P08 Controlo de produtos não conformes.
- 4C - O responsável da qualidade informa o cliente das ações tomadas.
- 5C - O responsável da qualidade analisa o incidente com a produção e as habilidades necessárias para encontrar as causas da não conformidade relacionadas ao produto, ao processo e ao sistema da qualidade, além de registar os resultados e decidir sobre ações curativas, ações corretivas e preventiva.
Os responsáveis implementam planos de ação corretivos e preventivos.
- 6C - O responsável de qualidade valida a constatação de não conformidade após implementar as ações e verificar os resultados.
- 7C - O responsável da qualidade assegura a necessidade de generalização das ações sobre produtos ou processos similares, atualizando a base de dados técnica.

5.2. Gravações

O responsável de qualidade é responsável pelas gravações e sua classificação.
Essas gravações são mantidas por pelo menos 10 anos no departamento de qualidade.

APÊNDICE 15

1. OBJETIVO

Definir as linhas de orientação para a implementação da análise de riscos e oportunidades.

Validação			
	Nome	Função	Assinatura
Criação		Resp. Qualidade	
Verificação		Resp. Comercial	
Validação		Gerente	

Modificações	
Data	Tipo de modificação
	Criação
	Atualização

2. ÂMBITO

Aplica-se a todos os processos da empresa.

3. DEFINIÇÕES

RQ : Responsável de Qualidade

4. REFERÊNCIAS UTILIZADAS

NP EN ISO 9001:2015

5. CONTEÚDO

<u>1.</u>	<u>OBJETIVO</u>	<u>1</u>
<u>2.</u>	<u>ÂMBITO</u>	<u>2</u>
<u>3.</u>	<u>DEFINIÇÕES</u>	<u>2</u>
<u>4.</u>	<u>REFERÊNCIAS UTILIZADAS</u>	<u>2</u>
<u>5.</u>	<u>CONTEÚDO</u>	<u>2</u>
<u>5.1.</u>	<u>Identificação dos riscos e oportunidades</u>	<u>3</u>
<u>5.2.</u>	<u>Calcular nível de risco ou oportunidade</u>	<u>4</u>
<u>5.3.</u>	<u>Determinar ações a implementar</u>	<u>4</u>
<u>5.4.</u>	<u>Monitorização das ações</u>	<u>5</u>

5.1. Identificação dos riscos e oportunidades

Devem ser os contextos externo e interno da empresa para determinar os fatores que podem influenciar quem positava ou negativamente a empresa e por sua vez o resultados pretendidos.

Esta análise deve ser implemnetada em todos os processos da empresa, sob a responsabilidade da gerência.

Para a avaliação do risco têm-se em conta as questões internas e externas da análise SWOT e os requisitos das partes interessadas. Todos os riscos devem dispor de medidas adequadas para a sua eliminação ou redução, porém a empresa poderá aceitar alguns.

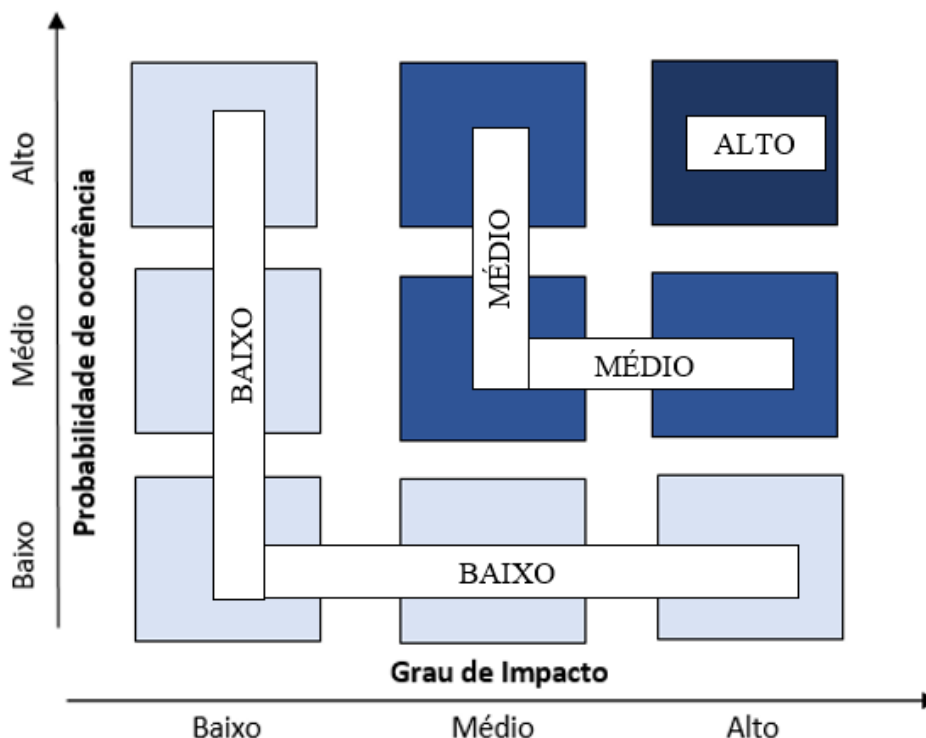
As oportunidades podem ser identificadas através de alguma situação favorável à obtenção de um resultado pretendido.

Na tabela seguinte são apresentados os critérios de risco e oportunidade, sendo que o risco se refere a uma perspetiva negativa e a oportunidade uma perspetiva positiva:

Categoria	Grau de Impacto
Baixo	Não influencia os resultados esperados.
Médio	Pode influenciar os resultados esperados.
Alto	Influência significativamente os resultados esperados.
Categoria	Probabilidade de ocorrência
Baixo	Pouco provável de acontecer.
Médio	Provável de acontecer.
Alto	Muito provável de acontecer.

5.2. Calcular nível de risco ou oportunidade

O nível de risco ou oportunidade advém da combinação entre o impacto e a probabilidade.



5.3. Determinar ações a implementar

De acordo com o nível de risco ou oportunidade obtido são definidas ações a implementar, de acordo com a tabela a baixo:

Nível	Avaliação	Ação a implementar
Baixo	Não considerado	Não requer plano de ações.
Médio	Aceitável	Requer a definição de um plano de ações se a gerência considerar adequado.
Alto	Não aceitável	É obrigatório a definição de um plano de ações a implementar.

5.4. Monitorização das ações

A cada 6 meses deve ser efetuada a avaliação da eficácia das ações de implementadas e realizar nova revisão dos riscos e oportunidades.

APÊNDICE 16

1. OBJETIVO

Planear e estabelecer os objetivos do Sistema de Gestão da Qualidade, avaliar se está adequado e assegurar a sua congruência com a Política da Qualidade.

Validação			
	Nome	Função	Assinatura
Criação		Resp. Qualidade	
Verificação		Resp. Comercial	
Validação		Gerente	

Modificações	
Data	Tipo de modificação
	Criação
	Atualização

2. ÂMBITO

Aplica-se ao Sistema de Gestão da Qualidade.

3. DEFINIÇÕES

RQ : Responsável de Qualidade

4. REFERÊNCIAS UTILIZADAS

NP EN ISO 9001:2015

5. CONTEÚDO

<u>1.</u>	<u>OBJETIVO</u>	<u>1</u>
<u>2.</u>	<u>ÂMBITO</u>	<u>2</u>
<u>3.</u>	<u>DEFINIÇÕES</u>	<u>2</u>
<u>4.</u>	<u>REFERÊNCIAS UTILIZADAS</u>	<u>2</u>
<u>5.</u>	<u>CONTEÚDO</u>	<u>2</u>
<u>5.1.</u>	<u>Objetivos da qualidade</u>	<u>3</u>
<u>5.2.</u>	<u>Divulgação</u>	<u>3</u>
<u>5.3.</u>	<u>Implementação e acompanhamento</u>	<u>3</u>
<u>5.4.</u>	<u>Alterações ao plano</u>	<u>3</u>
<u>5.5.</u>	<u>Planeamento dos processos</u>	<u>4</u>

5.1. Objetivos da qualidade

A empresa definiu os objetivos da qualidade onde a sua avaliação é da inteira responsabilidade da gerência e deve ser realizada periodicamente, que são:

- **Avaliação da satisfação dos clientes**- No final de cada produção realizada, avaliar a qualidade do produto final através de um questionário estabelecido pela empresa.
- **Avaliação de fornecedores**- Avaliar os fornecedores de produtos através de um questionário estabelecido pela empresa.
- **Cumprir o plano de formação**- Seguir o plano de formação realizado anualmente pela empresa.
- **Cumprir o plano de produção**- Seguir o plano de produção realizado para cada produto.
- **Alcançar declarações de boa execução da produção**- Alcançar o máximo de declarações, por parte dos clientes, de boa execução da produção realizada.

5.2. Divulgação

É da responsabilidade da gerência e do RQ divulgar os objetivos da qualidade, as ações necessárias para os atingir e definir os colaboradores que são responsáveis pela sua implementação.

A comunicação é efetuada por correio eletrónico e afixada no painel à entrada da empresa para que todos os colaboradores tenham conhecimento.

5.3. Implementação e acompanhamento

O RQ é responsável pelo acompanhamento das ações corretivas e de melhoria. Os objetivos são revistos com uma periododade de 4 meses em reuniões de qualidade entre o RQ e todos os intervenientes responsáveis.

5.4. Alterações ao plano

Quando existe a necessidade de alterar algumas informações o plano dos objetivos, como por exemplo, os objetivos, os responsáveis, metas, datas, entre outros, é realizada uma revisão do plano.

5.5. Planeamento dos processos

Para o planeamento dos processos para Sistema de Gestão da Qualidade a organização deve considerar:

- Requisitos do cliente;
- Requisitos determinados pela empresa;
- Alterações de normas;
- Alteração de requisitos legais e normativos.

É da responsabilidade da gerência e do RQ garantir os requisitos do SGQ resultantes das alterações introduzidas nos processos. Qualquer mudança nos processos da empresa ou criação de novos processos deve ser em consideração o procedimento “Auditorias Internas de Qualidade” (PR09-P4).

Devem ser verificados todos os recursos necessário para manter a integridade do Sistema de Gestão da Qualidade, tais como, recursos humanos, materiais, entre outros.

APÊNDICE 17

1. OBJETIVO

Definir as regras relativas a pessoas de fora da empresa, bem como novos funcionários, todos os tipos de contratos combinados.

Definir o acompanhamento do tempo de trabalho dos colaboradores da empresa.

Validação			
	Nome	Função	Assinatura
Criação		Resp. Qualidade	
Verificação		Resp. Comercial	
Validação		Gerente	

Modificações	
Data	Tipo de modificação
	Criação
	Atualização

2. ÂMBITO

Todos os funcionários estão preocupados com a aplicação deste procedimento.

3. DEFINIÇÕES

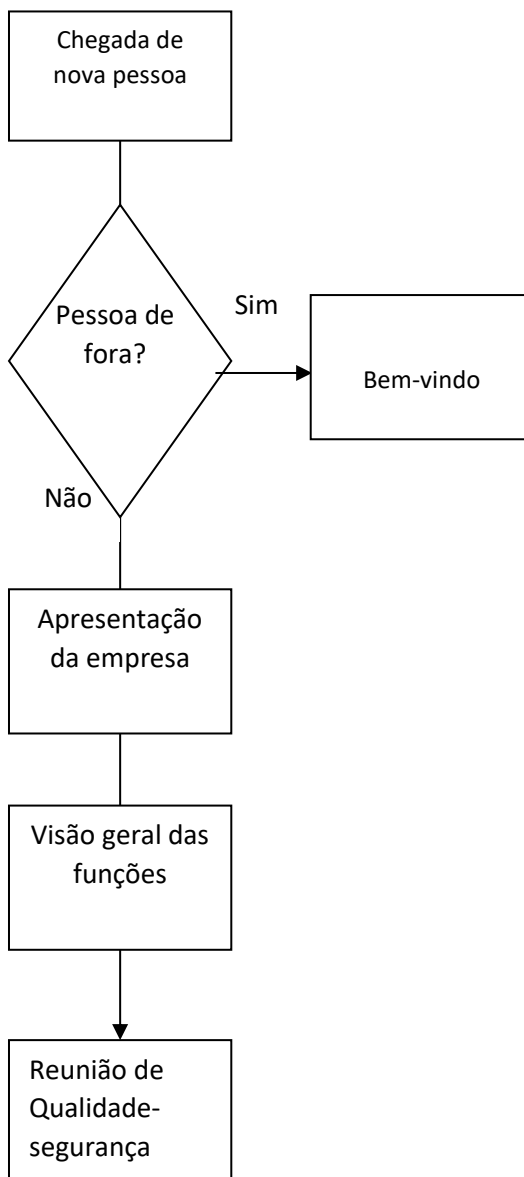
Nenhuma

4. REFERÊNCIAS UTILIZADAS

NP EN ISO 9001:2015

5. CONTEÚDO

1. OBJETIVO	<i>Erro! Marcador não definido.</i>
2. ÂMBITO	<i>Erro! Marcador não definido.</i>
3. DEFINIÇÕES	<i>Erro! Marcador não definido.</i>
4. REFERÊNCIAS UTILIZADAS	<i>Erro! Marcador não definido.</i>
5. CONTEÚDO	<i>Erro! Marcador não definido.</i>
5.1. Chegada de uma pessoa de fora da empresa	<i>Erro! Marcador não definido.</i>
5.2. Chegada de um novo funcionário	<i>Erro! Marcador não definido.</i>
5.2.1. Apresentação da empresa e das funções do novo colaborador	Erro! Marcador não definido.
5.2.2. Reunião de Qualidade- segurança	Erro! Marcador não definido.
5.3. Integração do recém-chegado	<i>Erro! Marcador não definido.</i>
5.4. Acompanhamento do tempo de trabalho	<i>Erro! Marcador não definido.</i>
5.4.1. Tempo de trabalho	Erro! Marcador não definido.
5.4.2. Ausências.	Erro! Marcador não definido.



5.1. Chegada de uma pessoa de fora da empresa

Qualquer pessoa fora da empresa deve receber atenção especial. Cabe ao assistente executivo avisar a pessoa solicitada ou dar as boas-vindas ao visitante caso o contato interno não esteja disponível. A receção ocorre no escritório de receção. Qualquer pessoa externa deve poder apresentar seus documentos de identidade (bilhete de identidade, passaporte, etc.) ao assistente ou seu contato interno. Se essa pessoa for trazida para visitar a empresa, é necessário um acordo da direção.

5.2. Chegada de um novo funcionário

Todos os novos membros da equipa devem ser recebidos pelo seu responsável. Ele deve primeiro ter uma entrevista de emprego com o seu responsável e/ou gerência. Deve guardar uma cópia do seu CV, pedir-lhe uma fotocópia do seu bilhete de identidade.

Se a pessoa for contratada como trabalhador temporário, o responsável deve contactar a agência de trabalho temporário para que esta lhe faça um exame médico.

5.2.1. Apresentação da empresa e das funções do novo colaborador

Uma reunião entre o gerente e o recém-chegado é organizada para apresentar a empresa, traçar as características e a descrição do trabalho que será assinado. Este encontro permite ainda apresentar ao novo colaborador, por um lado, a relevância e a importância da sua atividade; por outro lado, a forma como contribui para a obtenção dos objetivos da qualidade.

Uma lista de verificação de acompanhamento dos candidatos é iniciada nesta fase e será concluída à medida que forem integrados à empresa.

Se a entrada do novo funcionário levar a uma alteração no organograma existente, o responsável deve comunicar isso ao responsável de qualidade para que possa ser atualizado.

Se a função a ser ocupada for nova, a folha de funções correspondente é produzida pelo responsável de qualidade e validada pela gerência.

O responsável de produção é então responsável por:

- fazer uma visita guiada aos locais e atividades;
- fornecer informações sobre o tráfego no estabelecimento e as regras de segurança a serem observadas;
- fornecer itens de trabalho (vestuário e segurança, se necessário);
- fornecer informações sobre o cargo e as condições de trabalho.

5.2.2. Reunião de Qualidade- segurança

Cada novo funcionário será informado e treinado pelo responsável de qualidade e pelo responsável de produção sobre:

- a política e indicadores de qualidade da empresa;
- o manual de qualidade;
- os procedimentos e métodos operacionais relativos ao seu cargo.

Esta reunião também permite que qualquer recém-chegado seja informado sobre o acompanhamento do tempo de trabalho.

Esta reunião deve ocorrer em até dois meses após a entrada do novo funcionário.

5.3. Integração do recém-chegado

O novo recruta segue um período de acompanhamento seja qual for a sua missão.

Pessoa destinada a trabalhar na produção: é supervisionada pelo chefe da equipa por pelo menos um mês para garantir a sua formação.

Pessoa destinada a trabalhar em escritórios: é supervisionado pelo seu superior hierárquico durante pelo menos um mês para garantir a sua formação.

Em todos os casos, a lista de verificação de acompanhamento do candidato é preenchida durante todo o seu processo.

5.4. Acompanhamento do tempo de trabalho

5.4.1. Tempo de trabalho

Pessoal da oficina:

A cada dia, o tempo de presença por caso é registado, por cada funcionário. Estes dados são guardados no servidor.

Pessoal do escritório:

Em geral, todos os funcionários trabalham 40 horas semanais.

5.4.2. Ausências.

As chegadas tardias e todos os tipos de ausências são registados.

Atrasos e faltas:

Eventuais atrasos e ausências devem ser comunicados com a maior brevidade possível à empresa (ao assistente executivo e/ou à direcção) para que o trabalho possa ser organizado tendo em conta essa ausência.

Qualquer ausência deve ser justificada por atestado médico no prazo de 48 horas.

Qualquer ausência prolongada por mais de 72 horas, não informada à empresa, pode resultar em advertência ou sanção para o empregado.

Licença :

O funcionário faz o seu pedido de licença. Este pedido deve ser pedido antes de sair.

O acordo e a definição das datas de afastamento são estabelecidos entre o colaborador e o seu superior hierárquico, tendo em conta as necessidades da empresa.

O responsável de produção dá um parecer sobre as datas concedidas. Estas datas são enviadas ao assistente executivo para registo, após validação pela gerência.

APÊNDICE 18

1. OBJETIVO

O objetivo desta modo operacional é definir o modo de execução do controlo de qualidade de máscaras e/ou sobreimpressões.

Validação			
	Nome	Função	Assinatura
Criação		Resp. Qualidade	
Verificação		Resp. Comercial	
Validação		Gerente	

Modificações	
Data	Tipo de modificação
	Criação
	Atualização

2. ÂMBITO

Esta instrução diz respeito aos departamentos de Produção e Qualidade.

3. COMPETÊNCIAS

O controlo pode ser realizado por qualquer pessoa autorizada, ou seja, previamente treinada e capacitada pelo responsável da qualidade sobre o procedimento a ser seguido para realizar o controlo de máscaras e/ou sobreimpressão de forma conforme.

4. DESCRIÇÃO

4.1. Generalidades

Todas as verificações devem ser realizadas com os devidos cuidados de manuseio, ou seja, em local aberto com temperatura ambiente de aproximadamente 20°C e devidamente iluminado, a fim de evitar qualquer risco de mistura de produtos e testar o produto em condições reais de usar. É obrigatório o uso de luvas (látex ou algodão) dependendo do produto manuseado.

O controlo de máscaras/ou sobreimpressão revela defeitos visíveis (deslocamento, inclinação, etc., ...) e defeitos não visíveis (aderência) através da realização de vários testes.

4.2. Fluxo de trabalho

4.2.1. Realização da amostra

A quantidade de amostras a serem colhidas é proporcional ao número de caixas recebidas. A amostragem deve ser feita aleatoriamente em todas as paletes.

$$N^{\circ} \text{ de caixas a recolher} = \sqrt[2]{N^{\circ} \text{ total de caixas}}$$

Para saber a quantidade de produtos a serem amostrados em cada caixa, consulte a tabela a seguir, extraída da Norma 2859-1:

Norma de amostragem parte 1:

Nº de lotes	Código letra	Nº de amostras
2 a 8	A	2
9 a 15	B	3
16 a 25	C	5
26 a 50	D	8
51 a 90	E	13
91 a 150	F	20
151 a 280	G	32
281 a 500	H	50
501 a 1 200	J	80
1 201 a 3 200	K	125
3 201 a 10 000	L	200
10 001 a 35 000	M	315
35 001 a 150 000	N	500
150 000 a 500 000	P	800
+ de 500 000	Q	1250

4.2.2. Controlo visual de impressões

O controlo dos produtos na receção e no controlo final revela defeitos provenientes dos clientes (riscos, manchas, vestígios, produtos danificados, etc.,...) ou do processo de fabrico (desvio, inclinação, falta de impressão, riscos, manchas, vestígios, etc., ...).

Estas verificações de aparência são realizadas no início, durante e no final da produção de acordo com uma frequência definida, a fim de verificar regularmente os vários pontos mencionados acima.

Para a realização destes exames visuais é imprescindível que o inspetor se coloque nas condições acima referidas e esteja na posse do BAG validado.

4.2.3. Controlo de aderência

Para cada produto, testes de diferentes tipos são sistematicamente realizados no início, durante e no final da produção para verificar a qualidade da máscara e/ou sobreimpressão.

Cada produto testado terá previamente polimerizado por um mínimo de 12 horas, dependendo das restrições técnicas específicas de cada um de nossos processos de fabricação.

a. Teste « fita-adesiva »

Material utilizado: Fita adesiva referência 3M n°616.

Procedimento:

- Prepare um pedaço de fita adesiva longa o suficiente para cobrir a área a ser testada, deixando um excesso suficiente para permitir o descolamento.
- Aplique cuidadosamente a fita adesiva na área de impressão, evitando qualquer contato com a pele na superfície impressa e na fita para não contaminar os testes.
- Pressione firmemente a fita no lugar para expelir o ar preso, certificando-se de forçar para fora as bolhas de ar presentes.
- Aguarde 1 minuto e depois rasgue a fita adesiva bruscamente em um movimento contínuo (sem solavancos) em um ângulo de aproximadamente 45° a 90°.

Nota: Cada tira de fita adesiva é de uso único e não pode de forma alguma ser reutilizada para outro teste. Tenha cuidado para não testar novamente uma área testada anteriormente.

Aceitaremos um treino mínimo da impressão desde que não interfira na leitura e compreensão do texto e que fique bem visível e legível.

b. Teste de "riscar/esfregar"

Procedimento:

- Esfregue a estampa com o polegar, exercendo pressão moderada e faça cerca de dez movimentos de vaivém para verificar se o produto não apresenta encolhimento da tinta;
- Risque o texto (ou a impressão) com a unha de forma semelhante;
- Esfregue dois produtos (na medida em que a quantidade permitir) e depois esfregue a área impressa no papelão da embalagem, exercendo uma pressão razoável.

Esses testes não devem resultar em nenhuma transferência de tinta ou deterioração do produto.

4.3. Validação

Conforme recomendação do nosso setor empresarial e de acordo com as exigências e expectativas dos nossos clientes, definimos os valores do nosso Nível de Qualidade Aceitável (NQA) conforme os diferentes níveis de criticidade:

Classe D = 10	Classe C = 4.00	Classe B = 1.50	Classe A = 0.65
---------------	-----------------	-----------------	-----------------

Os resultados encontrados são então agrupados em 4 classes diferentes de não conformidade definidas da seguinte forma:

- **Classe A (Crítico) :**

- Causa risco à segurança do consumidor;
- Cria um risco de segurança para o pessoal de embalagem;
- Impede o uso normal do produto acabado;
- Leva à deterioração do material de embalagem;
- Leva ao descumprimento de avisos legais, texto ilegível;
- Erro na decoração, cor, etc., ... (lista não exaustiva)

- **Classe B (Médios) :**

- Produz uma falha do item (fixação má, cor fora do intervalo, etc.);
- Reduz o uso normal do item;
- Interrompe as linhas de embalagem;
- Prejudica a imagem da marca da Empresa; etc., ... (lista não exaustiva)

- **Classe C (Menores) :**

- Reflete um desvio das especificações sem consequências apreciáveis no uso ou o funcionamento do artigo, mas que altera a apresentação do produto final.

- **Classe D (Nulos) :**

- Nenhum defeito visível a olho nu observado.

Um lote é definido como conforme se a percentagem de não conformidade for menor ou igual ao AQL em cada uma das diferentes classes. Os limites de aceitação e rejeição são definidos pela tabela abaixo:

Código letra	n	A = 0	A = 1	A = 2	A = 3	A = 5	A = 7	A = 10	A = 14	A = 21
		R = 1	R = 2	R = 3	R = 4	R = 6	R = 8	R = 11	R = 15	R = 22
A	2	6.5								
B	3	4								
C	5	2.5	10							
D	8	1.5	6.5	10						
E	13	1	4	6.5	10					
F	20	0.65	2.5	4	6.5	10				
G	32	0.4	1.5	2.5	4	6.5	10			
H	50	0.25	1	1.5	2.5	4	6.5	10		
J	80	0.15	0.65	1	1.5	2.5	4	6.5	10	
K	125	0.1	0.4	0.65	1	1.5	2.5	4	6.5	10
L	200	0.065	0.25	0.4	0.65	1	1.5	2.5	4	6.5
M	315	0.04	0.15	0.25	0.4	0.65	1	1.5	2.5	4
N	500	0.025	0.1	0.15	0.25	0.4	0.65	1	1.5	2.5
P	800	0.015	0.065	0.1	0.15	0.25	0.4	0.65	1	1.5
Q	1250		0.025	0.04	0.065	0.1	0.15	0.25	0.4	0.65

Quando nenhum defeito é encontrado, o produto continua seguindo o processo.

Caso seja constatado algum defeito, a produção é imediatamente interrompida e o responsável de produção é contactado para ser informado da paragem, bem como das medidas correctivas a tomar. Após o preenchimento da ficha de controlo, a não conformidade é registada.

Uma nova verificação é realizada quando a série é reiniciada para garantir que as modificações feitas permitem a resolução da falha encontrada.

4.4. Gravações

A ficha de produção, não conformidade e/ou reconciliação é arquivada no processo pelo responsável de produção. Uma cópia é enviada ao cliente se acordado nos termos do pedido. Esta gravação é disponibilizada ao cliente por um período de 5 anos.

APÊNDICE 19

1. OBJETIVO

O objetivo deste modo operacional é definir as regras para estabelecer o arquivo de fabricação.

Validação			
	Nome	Função	Assinatura
Criação		Resp. Qualidade	
Verificação		Resp. Comercial	
Validação		Gerente	

Modificações	
Data	Tipo de modificação
	Criação
	Atualização

2. ÂMBITO

Este modo operacional diz respeito à gestão, serviço técnico e fabricação.

3. DEFINIÇÕES

Nenhuma

4. REFERÊNCIAS UTILIZADAS

NP EN ISO 9001 : 2015

5. CONTEÚDO

1.	<u>OBJETIVO</u>	1
2.	<u>ÂMBITO</u>	2
3.	<u>DEFINIÇÕES</u>	2
4.	<u>REFERÊNCIAS UTILIZADAS</u>	2
5.	<u>CONTEÚDO</u>	2
5.1.	<u>Generalidades</u>	3
5.2.	<u>Estabelecimento de filmes ou BAGs</u>	3
5.2.1.	<u>Criação de BAGs e FILMES</u>	3
5.2.2.	<u>Identificação</u>	3
5.2.3.	<u>Verificação de filmes e BAG</u>	3
5.2.4.	<u>Atualização</u>	3
5.2.5.	<u>Classificação</u>	4
5.3.	<u>Nomenclatura</u>	4
5.4.	<u>Folhas de controlo</u>	4
5.5.	<u>Instruções de trabalho e esboços</u>	4
5.6.	<u>Difusão</u>	4
5.7.	<u>Gravações</u>	4

5.1. Generalidades

O arquivo de fabricação contém todos os dados necessários para a produção realizar o pedido, como composição, modos operacionais, impressos, procedimentos, etc.

5.2. Estabelecimento de filmes ou BAGs

5.2.1. Criação de BAGs e FILMES

Com base nas especificações e informações do cliente, o departamento técnico elabora o BAG necessário para a produção.

Os filmes são então produzidos em um computador, usando o software ILLUSTRATOR.

5.2.2. Identificação

Um cartucho é sistematicamente integrado ao BAG.

Inclui o número do processo a que se refere, o nome do cliente e o título do BAG. O filme também apresenta o número do caso.

5.2.3. Verificação de filmes e BAG

Quando o BAG é finalizado, uma autoverificação é realizada pelo técnico.

Planos de montagem e submontagem:

Eles são controlados pela administração, que verifica:

- conformidade do plano com as especificações
- a arquitetura geral do dispositivo
- a presença de todos os elementos necessários (balança, conteúdo do cartucho, data, índice, etc.)

Sua validação é registrada por um visto no plano original.

Verificação do cliente:

O BAG de uma produção é enviada ao cliente para validação. O lançamento em produção só pode ocorrer após o consentimento do cliente. Este acordo deve ser sempre formalizado.

Esses BAGs são então submetidas ao responsável de produção que verifica a conformidade das informações.

O responsável de produção então põe o carimbo BOM PARA GRAVAR e a data nos planos detalhados. Planos detalhados, como planos de controlo, são cobertos por ele.

Todos os planos são de propriedade da OVERPRINT e não podem ser distribuídos externamente sem a aprovação da gerência.

O plano é mantido no arquivo técnico enquanto durar a fabricação, pelo responsável de produção.

5.2.4. Atualização

O plano evolui durante a produção se necessário ou a pedido do cliente. O plano antigo é então retirado da produção enquanto se aguarda uma atualização. A metodologia é a mesma da criação de um plano.

O responsável de produção identifica o plano que não é mais válido escrevendo CANCELADO em vermelho. Isso é mantido no arquivo do caso e será destruído quando o caso for encerrado.

5.2.5. Classificação

Os planos são armazenados eletronicamente sob a responsabilidade do responsável de produção. Os originais são incluídos no arquivo do cliente.

Uma lista de planos cronológicos é atualizada regularmente.

5.3. Nomenclatura

Uma nomenclatura evolutiva dos constituintes é estabelecida e enviada com o arquivo de fabricação ao responsável de produção. Isso é atualizado de acordo com as necessidades durante a produção.

As primeiras marcas referem-se a peças padrão.

5.4. Folhas de controlo

As folhas de controlo são elaboradas sob a responsabilidade do responsável de produção.

Eles são estabelecidos a partir dos planos e são incluídos no arquivo de fabricação.

5.5. Instruções de trabalho e esboços

Instruções específicas sobre como operar, as ferramentas a serem utilizadas são estabelecidas pelo responsável de produção. Todas as instruções são inseridas no arquivo de fabricação e devem ser seguidas pelo operador. O responsável de produção pode verificar o cumprimento destas instruções a qualquer momento.

Quando um esboço é necessário para fornecer informações adicionais, ele pode ser desenhado à mão livre, sem uma escala precisa. É carimbado da mesma forma que um plano BOM PARA GRAVAR e identificado com o número do processo.

5.6. Difusão

O responsável de produção assegura o número necessário de fotocópias dos planos e nomenclatura, com as fichas de controlo e a ordem de fabrico.

5.7. Gravações

Os originais dos planos e nomenclaturas atualizados são arquivados no arquivo do cliente pelo responsável de produção até a data de vencimento, conforme indicado no parágrafo 5.2.4

As cópias utilizadas na fabricação são devolvidas ao departamento técnico no final da revisão do contrato. Se nenhuma anotação for feita sobre eles, eles são destruídos. Caso contrário, a Autoridade Técnica atualiza o plano original e depois destrói a cópia.

APÊNDICE 20

Redigido por :
Aprovado por :

Data de atualização	Versão	Comentários
	01	Versão Inicial

O Sistema de Gestão da Qualidade a implementar na OSP, Lda., tem por base a norma NP EN ISO 9001:2015 e tem como âmbito:

“Reposição da conformidade de qualquer tipo de embalagem”

A OSP, Lda. é uma empresa de serviços de reimpressão para repor a conformidade das embalagens, onde não existe o design e desenvolvimento de produtos e serviços, pelo que se exclui o requisito 8.3 da norma.

APÊNDICE 21

Redigido por :

Aprovado por :

Data de atualização	Versão	Comentários
	01	Versão Inicial

Pontos Fortes (S)	Pontos fracos (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Relação Preço/qualidade; • Equipa jovem e dinâmica; • Eficácia na prestação do serviço/produto <i>just in time</i>; • Reduzido nível de reclamações; • Não existência de concorrência/setor inovador; • Existência de infraestruturas para formação técnica e teórica; • Apoio ao desenvolvimento de projetos (?) • Localização mais próxima da fronteira; • Localização tornou a construção mais barata. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralização de funções na gerência; • Altos custos com os transportes; • Pouca mão de obra no interior do país.
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Expansão do mercado nacional e internacional; • Acesso a uma nova tecnologia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atual situação epidemiológica; • Quebra da economia/eventual crise económica; • Escassez de mão de obra; • Aumento das taxas de juros nos encargos financeiros; • Poucos fornecedores.

APÊNDICE 22

Nome:	
Morada:	
Telefone:	
E-mail:	
Data Nascimento:	
C.C/B.I.:	
NIF:	
Nº Segurança Social:	
Estado Civil:	
Nº dependentes:	
NIB:	
Carta de Condução:	SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/>
Habilitações Literárias:	
Função:	
Salário Base:	
Data de Admissão:	

Experiência Profissional		
Função	Empresa	Período

Formação Profissional			
Data	Formação	Entidade Formadora	Nº horas

Obs:

APÊNDICE 23

APÊNDICE 24

Questões	1	2	3	4	5
Relacionamento com os colegas de trabalho					
Relacionamento com a gerência					
Apoio no esclarecimento de questões					
Condições do posto de trabalho					
Remuneração/ prémios de produtividade					
Clareza na definição de funções					
Motivação para o trabalho					
Horário de trabalho					
Reconhecimento do trabalho efetuado					
Participação em formações internas	SIM <input type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>			
Participação em formações externas	SIM <input type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>			

Legenda: 1-muito mau; 2-mau; 3-bom; 4-muito bom; 5-excelente

Sugestões:

Nome (opcional): _____

Data: _____

APÊNDICE 25

Nome:	Data:
Função:	
Habilitações Literárias:	

Este questionário tem como objetivo identificar as necessidades formativas dos colaboradores, permitindo definir prioridades de ações de formação a desenvolver.

Questões	Resposta
Numa escala de 1 (pouco) a 4 (muito), qual a importância da ação de formação como valorização pessoal?	
Numa escala de 1 (pouco) a 4 (muito), qual a importância da ação de formação como instrumento de qualidade para o exercício das suas funções	
Qual o horário que considera mais adequado para a realização da ação de formação?	
Quantas vezes por semana considera viável a sua frequência em ações de formação?	
Quantas horas por semana considera viável a sua frequência em ações de formação?	
Indique algumas áreas que considera de maior interesse para o exercício das suas funções ou para valorização pessoal.	

Obs:

APÊNDICE 26

<u>Redigido por :</u>		<u>Aprovado por :</u>
Data de atualização	Versão	Comentários
	01	Versão Inicial

Parte Interessada	Principais Requisitos	Método de Monitorização	Periodicidade	Prazo	Resultado
Gerência	Resultados financeiros; Reconhecimento da empresa; Sustentabilidade; Crescimento da Organização; Ausência de não-conformidades na prestação do serviço; Aumento do volume de negócios.	Volume Faturação; Relatório de contas.	Mensal		
Colaboradores	Valorização pessoal; Condições de trabalho; Motivação aos colaboradores; Crescimento; Higiene e segurança no trabalho; Formação; Garantia da estabilidade e continuidade na empresa (salários pagos nos prazos corretos); Prémios pela produtividade.	Inquéritos de satisfação; Avaliação do desempenho; Reuniões.	Semestral		
Clientes	Preço; Qualidade; Prazo de entrega; Rapidez na resposta; Conformidade do serviço; Cumprimento das especificações/requisitos; Confiabilidade na organização.	Inquérios de satisfação; Fidelização dos clientes.	Anual		
Fornecedores	Condições de pagamento; Prazos de entrega; Flexibilidade de resposta; Preço.	Avaliação dos fornecedores.	Anual		

APÊNDICE 27

Redigido por :
Aprovado por :

Data de atualização	Versão	Comentários
	01	Versão Inicial

AÇÃO DE FORMAÇÃO	CARGA HORÁRIA	DESTINATÁRIOS	ENTIDADE FORMADORA	DATA PREVISTA	DATA DA REALIZAÇÃO	OBS.

APÊNDICE 28

Formando:	Data:
Ação de Formação:	
Formador:	
Empresa Formadora:	

Questões de avaliação da ação de formação	1	2	3	4	5
Temas adqueados aos objetivos da formação					
Relevância dos temas abordados					
Esta formação proporcionou novos conhecimentos					
Documentação de apoio					
Duração da formação					
Clareza de exposição dos temas abordados					
Domínio do formador nos temas					
No geral, a formação foi:					

Legenda: 1-muito mau; 2-mau; 3-bom; 4-muito bom; 5-excelente

Objetivos e aplicação da ação de formação:

- Os ojetivos da ação de formação foram alcançados? Considerou esta ação de formação eficaz?

- Vê-se no futuro a aplicar o conhecimento transmitido na ação de formação? Se sim, Como?

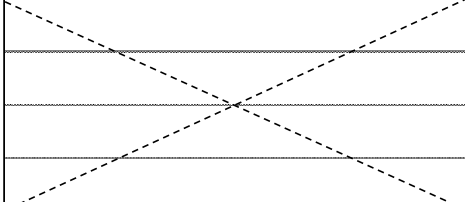
Sugestões:

Nome (opcional): _____

Data: _____

APÊNDICE 29

APÊNDICE 30

Remetente	Destinatário
	

Contratante:		Nº Nota de entrega:	
--------------	--	---------------------	--

Nº Tel. Destinatário :		Nº de pedido de cliente:	
------------------------	--	--------------------------	--

Nome produto:		Quantidade em stock:	
Código do artigo:		Quantidade colocada em produção:	
Código do artigo replicado:		Quantidade com defeito cliente:	
Quantidade de amostras:		Número de não conformidades OVERPRINT:	

Referência do Produto	Nº Lote	Nº de paltes	Nº caixas por palete	Nº de unidades por caixa	Quantidade
Total de paletes:		0	Total de produtos:		0

Transportador				
Data de expedição	Peso Total	Recebido	0	<i>paletes em boas condições</i>
		<i>(Assinatura)</i>		

Este documento é propriedade da Overprint Portugal e não pode ser reproduzido ou comunicado sem autorização prévia.

APÊNDICE 31

APÊNDICE 32

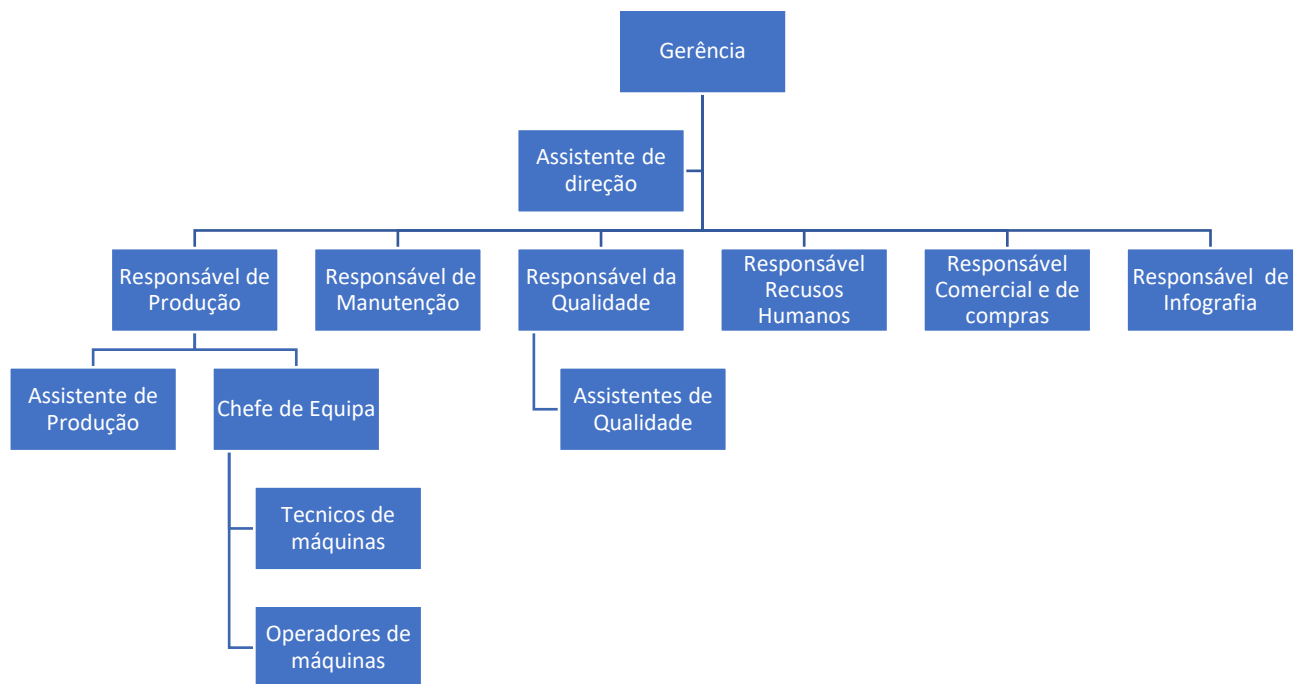
APÊNDICE 33

APÊNDICE 34

Redigido por :

Aprovado por :

Data de atualização	Versão	Comentários
	01	Versão Inicial



APÊNDICE 35

Redigido por :

Aprovado por :

Data de atualização	Versão	Comentários
	01	Criação do documento

A OVERPRINT Portugal está consciente da importância da qualidade para satisfazer os requisitos dos clientes. Para melhor satisfazer todos os seus clientes, a OVERPRINT estabeleceu os seus objectivos numa política de qualidade.

Baseámos a nossa organização nos princípios de capacidade de resposta e flexibilidade, garantindo uma qualidade de serviço que responde na perfeição aos requisitos do cliente.

Também estamos comprometidos, acima de tudo, com o cumprimento dos regulamentos relativos ao design e segurança do pessoal.

Nesta lógica, a OVERPRINT Portugal está empenhada em aplicar as boas práticas de fabrico no que respeita à norma NF ISO 22716.

Desta forma, a OVERPRINT Portugal assegura a manutenção do seu sistema de qualidade concebido para melhorar o seu desempenho e responder às exigências de todas as suas partes interessadas.

A direcção da OVERPRINT Portugal está, portanto, empenhada em fazer todo o possível para atingir os seus objetivos:

1. Garantir um serviço que satisfaça completamente o cliente,
2. Garantir o cumprimento dos prazos de entrega,
3. Atender às exigências das autoridades na aplicação dos regulamentos e na manutenção do cumprimento no que diz respeito aos requisitos do setor de atividade específicos de cada um de nossos clientes,
4. Garantir o desenvolvimento de competências e versatilidade aos nossos colaboradores,
5. Garantir uma solução de *back-up* em caso de incumprimento do serviço prestado ao cliente,
6. Assegurar o bom funcionamento das nossas ferramentas de produção.

A OVERPRINT Portugal pretende reter os seus clientes respondendo eficazmente às suas solicitações e solicitações específicas.

Todos os recursos humanos, materiais e financeiros serão mobilizados.

APÊNDICE 36

Redigido por :

Aprovado por :

Data de atualização	Versão	Comentários
14/02/2022	01	Versão Inicial

Índice

Organograma

Gerência

Responsável de Produção

Assistente de Direção

Responsável de Manutenção

Responsável de Qualidade

Responsável de Infografia

Chefe de Equipa

Responsável de Recursos Humanos

Responsável Comercial e de Compras

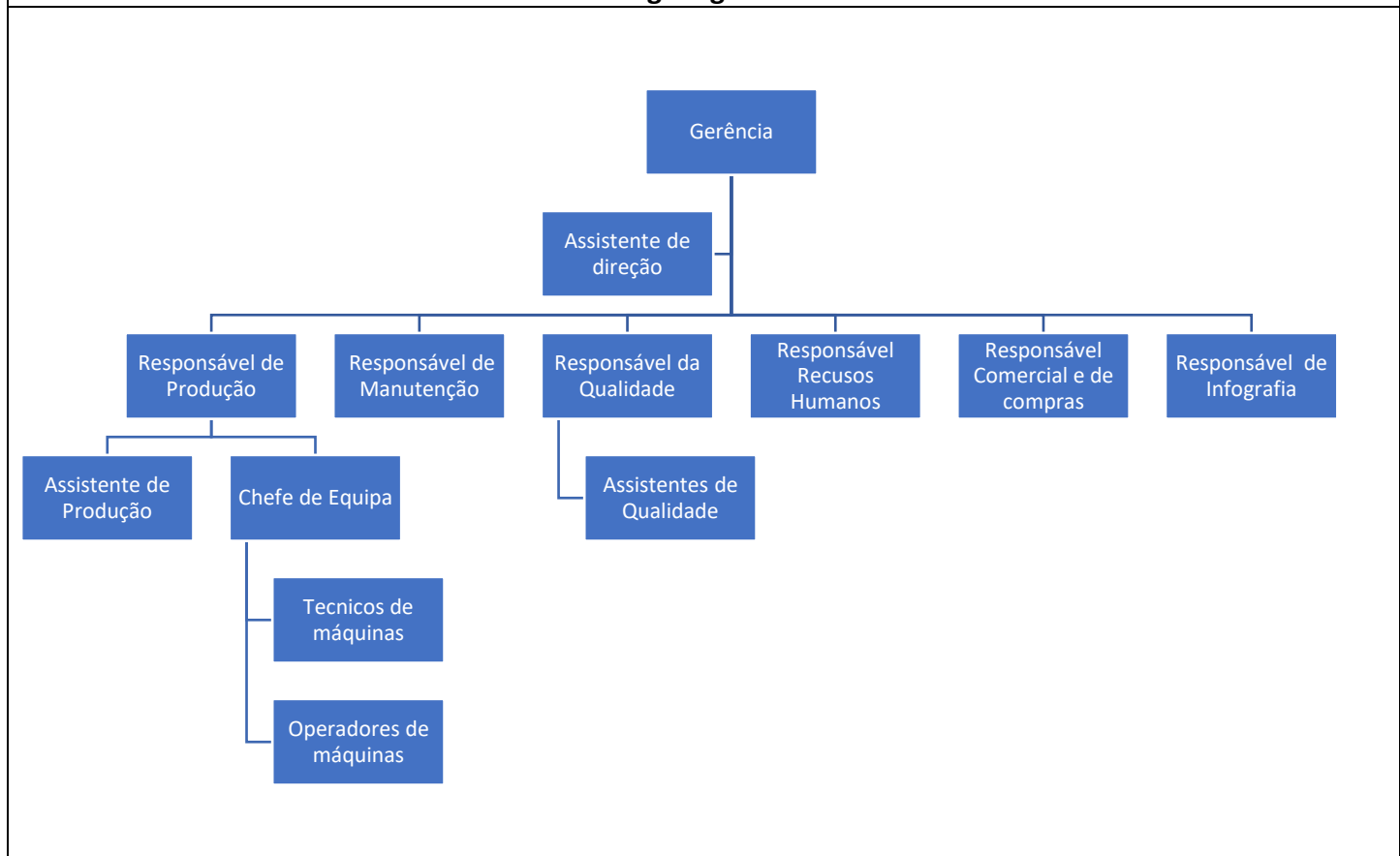
Assistente de Qualidade

Assistente de Produção

Técnico de máquinas

Operador de máquinas

Organograma



Função: Gerência**Superior Hierárquico:** -----**Substituto (em caso de ausência):** -----**Autoridades e Responsabilidades:**

- Gerir e coordenar todas as atividades da empresa;
- Definir e assegurar os recursos humanos necessários para a atividade da empresa;
- Assegurar formações necessárias para os funcionários da empresa;
- Efetuar contratos com os clientes;
- Efetuar o recrutamento de funcionários;
- Aprovar documentação;
- Cumprir a documentação do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Efetuar a revisão do Sistema de gestão da Qualidade;

Requisitos mínimos:

- Licenciatura ao nível da Gestão ou Engenharia;
- Conhecimentos de ferramentas de informática;
- Capacidade de liderança, boa comunicação e bom relacionamento interpessoal.

Função: Responsável de Produção**Superior Hierárquico:** Gerência**Substituto (em caso de ausência):** Gerência**Principais funções e Responsabilidades:**

- Gerir a produção da empresa: começando por elaborar um plano, realizar e acompanhar a programação diária das linhas de produção garantindo que:
 - As metas serão alcançadas
 - Os custos estejam sob controlo
 - A qualidade esteja no padrão necessário
 - Os pedidos serão entregues no prazo
 - O chão de fábrica tem os materiais necessários
 - O chão de fábrica possui a mão de obra necessária
 - A manutenção esteja em dia
 - A formação dos novos colaboradores está a ser cumprida

Requisitos mínimos:

- Licenciatura ao nível da Gestão ou Engenharia;
- Experiência mínima de 6 meses em atividades relacionadas com a função;
- Conhecimentos de ferramentas de informática;
- Capacidade de organização e gestão;
- Capacidade de liderança, boa comunicação e bom relacionamento interpessoal.

Função: Assistente de Direção**Superior Hierárquico:** Gerência**Substituto (em caso de ausência):** Gerência**Autoridades e Responsabilidades:**

- Planear e coordenar os serviços administrativos da empresa;
- Processar facturas e pagamentos aos fornecedores;
- Manter a gerência informada sobre problemas;
- Marcar camiões para as respetivas expedições.

Requisitos mínimos:

- Habilitações mínimas ao nível do 12º ano de escolaridade;
- Experiência mínima de 6 meses em atividades relacionadas com a função;
- Conhecimentos de ferramentas de informática;
- Capacidade de organização e gestão.

Função: Responsável de Manutenção

Superior Hierárquico: Gerência

Substituto (em caso de ausência):-----

Principais funções e Responsabilidades:

- Elaborar, controlar, atualizar e efetuar os planos de calibração e manutenção dos equipamentos;
- Elaborar o inventário;
- Apoio nas necessidades técnicas e alterações de processos.

Requisitos mínimos:

- Licenciatura ao nível da Engenharia;
- Experiência mínima de 6 meses em atividades relacionadas com a função;
- Conhecimentos de ferramentas de informática;
- Capacidade de organização e gestão;
- Boa comunicação e bom relacionamento interpessoal.

Função: Responsável de Qualidade**Superior Hierárquico:** Gerência**Substituto (em caso de ausência):**-----**Principais funções e Responsabilidades:**

- Assegurar a melhoria continua da empresa;
- Efetuar inquéritos de satisfação aos clientes;
- Controlar e tratar as não-conformidades detetadas;
- Rever o Manual da Qualidade e o procedimentos e impressos relacionados;
- Elaborar documentação relacionada com as auditorias internas;
- Criação de procedimento na abertura das encomendas, realização das mesmas e embalamento;
- Criação da amostragem de defeitos aceitáveis pelos clientes para cada produção;
- Trato das reclamações ou alerta cliente.

Requisitos mínimos:

- Licenciatura ao nível da Engenharia;
- Experiência mínima de 6 meses em atividades relacionadas com a função;
- Conhecimentos de ferramentas de informática;
- Capacidade de organização e gestão;
- Boa comunicação e bom relacionamento interpessoal.

Função: Responsável de Infografia**Superior Hierárquico:** Gerência**Substituto (em caso de ausência):**-----**Principais funções e Responsabilidades:**

- Recolha de inputs de cliente para elaboração do protótipo gráfico da alteração pedida por ele, no produto;
- Chegar ao consenso final com cliente (verificando a fiabilidade com a responsável de produção);
- Realização do BAG (documento oficial da validação do cliente para iniciar trabalhos no terreno);
- Impressão dos filmes para início de trabalho em terreno.

Requisitos mínimos:

- Licenciatura ao nível do Design;
- Experiência mínima de 6 meses em atividades relacionadas com a função;
- Conhecimentos de ferramentas de informática;
- Capacidade de organização e gestão;
- Boa comunicação e bom relacionamento interpessoal.

Função: Chefe de equipa**Superior Hierárquico:** Responsável
Produção**Substituto (em caso de ausência):**-----**Principais funções e Responsabilidades:**

- Assegurar o cumprimento do plano traçado pela sua hierarquia em termos de cadência, qualidade, segurança e formação;
- Antecipar problemas e sugerir soluções para os mesmos;
- Cumprir e fazer cumprir o método criado pelos responsáveis;
- Garantir que há assistência às máquinas;
- Dar prioridades aos técnicos e colaboradores;
- Assegurar o stock necessário para cada equipa de trabalho.

Requisitos mínimos:

- Licenciatura ao nível da Engenharia;
- Experiência mínima de 6 meses em atividades relacionadas com a função;
- Conhecimentos de ferramentas de informática;
- Capacidade de organização e gestão;
- Boa comunicação e bom relacionamento interpessoal.

Função: Responsável de Recursos Humanos

Superior Hierárquico: Gerência

Substituto (em caso de ausência):-----

Principais funções e Responsabilidades:

- Efetuar o arquivo de variada documentação;
- Efetuar o processo documental de novos funcionários;
- Controlar folha de ponto dos funcionários;
- Controlar férias dos funcionários;
- Realização de declarações necessárias;
- Controlar e distribuir as folhas de vencimentos aos funcionários;
- Comprar consumíveis;
- Cumprir a documentação do Sistema de gestão da Qualidade.

Requisitos mínimos:

- Habilitações mínimas ao nível do 12º ano de escolaridade
- Experiência mínima de 6 meses em atividades relacionadas com a função;
- Conhecimentos de ferramentas de informática;
- Boa comunicação e bom relacionamento interpessoal.
-

Função: Responsável Comercial e de Compras**Superior Hierárquico:** Gerência**Substituto (em caso de ausência):**-----**Principais funções e Responsabilidades:**

- Realizar um estudo de mercado;
- Estabelecer comunicação com os clientes;
- Elaborar propostas;
- Assegurar a melhoria continua;
- Comunicar à gerência todas as solicitações dos clientes;
- Enviar propostas aos clientes;
- Angariar novos clientes;
- Cumprir a documentação do Sistema de Gestão da Qualidade.

Requisitos mínimos:

- Licenciatura ao nível da Gestão ou Engenharia;
- Experiência mínima de 6 meses em atividades relacionadas com a função;
- Conhecimentos de ferramentas de informática;
- Boa comunicação e bom relacionamento interpessoal.

Função: Assistente de Qualidade**Superior Hierárquico:** Responsável da Qualidade**Substituto (em caso de ausência):** Responsável da Qualidade**Autoridades e Responsabilidades:**

- Assegurar a melhoria continua da empresa;
- Detetar as não-conformidades;
- Controlar e tratar as não-conformidades detetadas;
- Elaborar documentação relacionada com as auditorias internas.
- Apoio na formação de novos colaboradores

Requisitos mínimos:

- Habilitações mínimas ao nível do 12ºano de escolaridade;
- Experiência mínima de 6 meses em atividades relacionadas com a função;
- Conhecimentos de ferramentas de informática;
- Capacidade de organização e gestão.

Função: Assistente de Produção**Superior Hierárquico:** Responsável de Produção**Substituto (em caso de ausência):-****Principais funções e Responsabilidades:**

- Receção da produção, separando por referência e lotes;
- Criação da documentação interna após receção;
- Gerir os dossies de cada cliente e de cada encomenda, detalhando toda a informação para a Responsável de Produção e Qualidade;
- Criação da documentação de exportação e documentação interna para faturação;
- Arquiva informações de produção que termina;
- Envio de amostras para cliente.

Requisitos mínimos:

- Licenciatura ao nível da Gestão ou Engenharia;
- Experiência mínima de 6 meses em atividades relacionadas com a função;
- Conhecimentos de ferramentas de informática;
- Capacidade de organização e gestão;
- Boa comunicação e bom relacionamento interpessoal.

Função: Técnico de máquinas**Superior Hierárquico:** Chefe de Equipa**Substituto (em caso de ausência):-****Principais funções e Responsabilidades:**

- Informar o Responsável de Produção sobre problemas ou necessidades;
- Controlar e monitorizar as máquinas;
- Cumprir o plano de manutenção das máquinas;
- Realizar a calagem das máquinas a cada nova produção;
- Fazer novas tintas;
- Realizar a diluição da tinta quando esta não se encontra em estado ótimo;
- Estar disponível para a resolução de qualquer tipo de problema da máquina.

Requisitos mínimos:

- Habilitações mínimas ao nível do 12ºano de escolaridade;
- Conhecimentos de ferramentas de informática;
- Capacidade de organização;
- Boa comunicação e bom relacionamento interpessoal.

Função: Operador de máquinas**Superior Hierárquico:** Chefe de Equipa**Substituto (em caso de ausência):-****Principais funções e Responsabilidades:**

- Realização de peças na cadência pedida e qualidade exigida;
- Tratamento dos não -conformes;
- Manter o técnico operacional informado do estado da máquina;
- Proceder ao cumprimento das regras de segurança no funcionamento da máquina;
- Seguir todos os procedimentos definidos para cada produção.

Requisitos mínimos:

- Habilitações mínimas ao nível do 9º ano de escolaridade;
- Conhecimentos de ferramentas de informática;
- Capacidade de organização;
- Boa comunicação e bom relacionamento interpessoal.

APÊNDICE 37

Validação			
	Nome	Função	Assinatura
Criação		Resp. Qualidade	
Verificação		Resp. Comercial	
Validação		Gerente	

Modificações	
Data	Tipo de modificação
	Criação
	Atualização

1.	<u>INTRODUÇÃO</u>	3
1.1.	<u>Âmbito do SGQ</u>	3
1.2.	<u>Exclusões</u>	3
1.3.	<u>Elaboração e Aprovação</u>	3
1.4.	<u>Divulgação</u>	3
1.5.	<u>Revisões</u>	3
2.	<u>MANUAL DA QUALIDADE</u>	4
2.1.	<u>Objetivos do manual de qualidade</u>	4
2.2.	<u>Referências</u>	4
2.3.	<u>Organização do manual</u>	4
2.4.	<u>Siglas e abreviaturas</u>	4
3.	<u>POLÍTICA DE QUALIDADE</u>	5
3.1.	<u>Objetivos da qualidade</u>	5
3.2.	<u>Responsabilidades</u>	5
3.3.	<u>Riscos e oportunidades</u>	5
4.	<u>A EMPRESA</u>	6
4.1.	<u>Identificação</u>	6
4.2.	<u>Sobre a empresa</u>	6
4.3.	<u>Missão, Visão e Valores</u>	7
5.	<u>A ORGANIZAÇÃO</u>	8
5.1.	<u>Estrutura organizacional</u>	8
5.2.	<u>Gestão dos processos</u>	9
5.3.	<u>Comunicação</u>	10
6.	<u>RECURSOS</u>	10
6.1.	<u>Recursos humanos</u>	10
6.2.	<u>Controlo de documentos</u>	10
6.3.	<u>Infraestruturas e ambiente de trabalho</u>	10
7.	<u>PRESTAÇÃO DO SERVIÇO</u>	11
7.1.	<u>Compras e fornecedores</u>	11
7.2.	<u>Gestão, execução e expedição</u>	11
8.	<u>MELHORIA CONTÍNUA</u>	12
8.1.	<u>Avaliação e satisfação do cliente</u>	12
8.2.	<u>Auditorias internas</u>	12
8.3.	<u>Controlo de não conformidades e ações corretivas</u>	12

1. INTRODUÇÃO

1.1. Âmbito do SGQ

O SGQ a implementar na OSP, Lda. tem por base a norma NP EN ISO 9001:2015 e tem como âmbito: “Reposição da conformidade de qualquer tipo de embalagem”.

1.2. Exclusões

Todos os requisitos da norma são aplicados ao Sistema de Gestão da Qualidade, porém não existe o design e desenvolvimento de produtos e serviços, pelo que se exclui o requisito 8.3 da norma.

1.3. Elaboração e Aprovação

A elaboração do manual da qualidade é da responsabilidade do responsável de qualidade e a sua aprovação da responsabilidade da gerência.

1.4. Divulgação

A divulgação do manual da qualidade é realizada através do correio eletrónico a todos os colaboradores e consta no servidor da empresa para consulta.

1.5. Revisões

O manual da qualidade deve ser revisto com uma periodicidade de 6 meses pelo responsável da qualidade.

2. MANUAL DA QUALIDADE

2.1. Objetivos do manual de qualidade

O manual da qualidade rege-se pelos seguintes objetivos:

- Comunicar a Política de Qualidade, procedimentos e requisitos;
- Descrever o Sistema de Gestão da Qualidade, nomeadamente no que diz respeito a responsabilidades, funções, competências e outras atividades relevantes;
- Apresentar o Sistema de Gestão da Qualidade como um documento de referência para demonstrar a conformidade com a NP EN ISO 9001:2015.

2.2. Referências

A norma de referência do Sistema de gestão da Qualidade é a NP EN ISO 9001:2015- Sistemas de Gestão da Qualidade- Requisitos.

A empresa apoiou-se também na norma NP EN ISO 9000:2015- Sstemas de Gestão da Qualidade- Fundamentos e vocabulário e também na norma NP EN ISO 22716—Requisitos para um sistema de boas práticas de fabrico.

2.3. Organização do manual

O manual está dividido por capítulos, desta forma, facilita a sua consulta.

No Cabeçalho é apresentado o logotipo da empresa, o título e código do documento e também a paginação é colocada no canto superior direito “Página x de y”.

No rodapé é colocado a seguinte frase: *“Este documento é propriedade da Overprint Portugal e não pode ser reproduzido ou comunicado sem autorização prévia.”*

2.4. Siglas e abreviaturas

MQ Manual da Qualidade

SGQ Sistema de Gestão da Qualidade

RQ Responsável da Qualidade

3. POLÍTICA DE QUALIDADE

3.1. Objetivos da qualidade

A empresa definiu os objetivos da qualidade onde a sua avaliação é da inteira responsabilidade da gerência e deve ser realizada periodicamente, que são:

- Garantir um serviço que satisfaça completamente o cliente,
- Garantir o cumprimento dos prazos de entrega,
- Atender às exigências das autoridades na aplicação dos regulamentos e na manutenção do cumprimento no que diz respeito aos requisitos do setor de atividade específicos de cada um de nossos clientes,
- Garantir o desenvolvimento de competências e versatilidade aos nossos colaboradores,
- Garantir uma solução de back-up em caso de incumprimento do serviço prestado ao cliente,
- Assegurar o bom funcionamento das nossas ferramentas de produção.

3.2. Responsabilidades

A gerência deve demonstrar liderança e compromisso perante o Sistema de Gestão da Qualidade ao:

- Gerir e coordenar todas as atividades da empresa;
- Definir e assegurar os recursos humanos necessários para a atividade da empresa;
- Assegurar formações necessárias para os funcionários da empresa;
- Efetuar contratos com os clientes;
- Efetuar o recrutamento de funcionários;
- Aprovar documentação;
- Cumprir a documentação do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Efetuar a revisão do Sistema de gestão da Qualidade.

3.3. Riscos e oportunidades

Os riscos e oportunidades são avaliados semestralmente pela gerência.

A definição e tratamento de riscos e oportunidades estão definidos no procedimento “Análise de Riscos e Oportunidades” (PR15- P1)

4. A EMPRESA

4.1. Identificação

Denominação Social	OSP, Lda.
NIF	515 941 727
Forma jurídica	Sociedade por Quotas
CAE	18120 - Outra impressão 47781 - Máquinas e outro material de escritório 33120 - Máquinas e equipamentos - reparação e manutenção 25610 - Tratamento e revestimento de metais
Data de Constituição	14/04/2020
Morada	Espaço Empresarial Terra da Castanha, Lote 1 3640-295 Sernancelhe
Telefone	932 427 628
Página Web	https://osp-overprint.com/
E-mail	rh@osp-overprint.com

4.2. Sobre a empresa

O trabalho desenvolvido nessa dissertação consistiu na realização dos documentos para a implementação de um SGQ com base na norma ISO 9001, num contexto real, na empresa industrial OSP Lda., Overprint Group.

Esta empresa sediada em França, surgiu em 1995 pelo Senhor Ives Ismael, com uma filial em Portugal, Sernancelhe desde 2020, tendo como principal atividade a reimpressão de embalagens, nomeadamente na área da cosmética.

Dar uma nova vida às embalagens que estavam destinadas a ir para o lixo respondia a dois dos objetivos do fundador, dos quais:

- Permitir poupança dos seus clientes, reprocessando as embalagens obsoletas;
- Contribuir para a redução da poluição industrial, preservando assim a natureza e o meio ambiente.

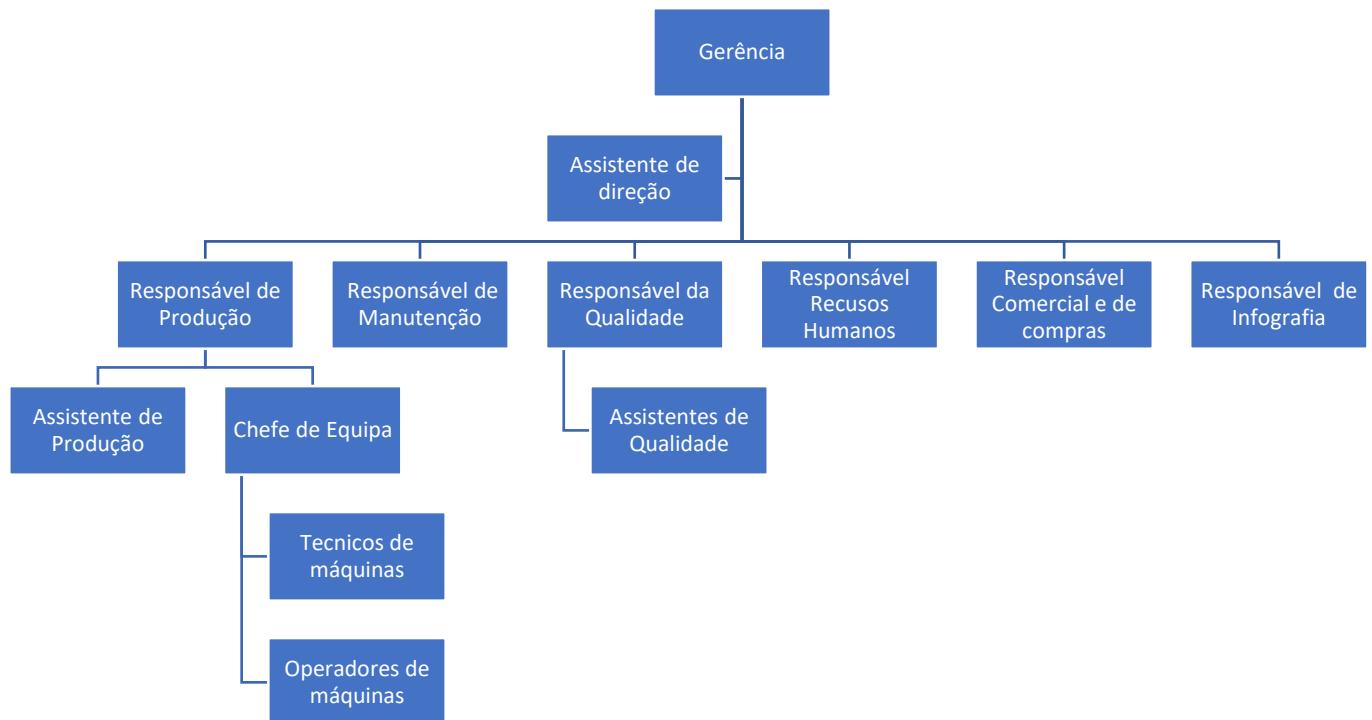
Sendo este processo de impressão sobreposta patenteado, a empresa repõe a conformidade de milhões de embalagens por ano, devido aos seus conceitos e às suas tecnologias certificadas, posicionando-se como líder do mercado da transformação e recuperação de embalagens não conformes.

4.3. Missão, Visão e Valores

Missão	Oferecer diversas soluções de reimpressão de embalagens de forma a garantir a conformidade das mesmas, privilegiando a qualidade de serviço e criando soluções adaptadas a cada cliente.
Visão	Ser uma empresa de referência no mundo, mantendo assim um vínculo com a sustentabilidade ambiental e a satisfação dos clientes.
Valores	Os valores que conduzem a OSP, Lda são: a inovação, a excelência, a qualidade, a ética e o compromisso.

5. A ORGANIZAÇÃO

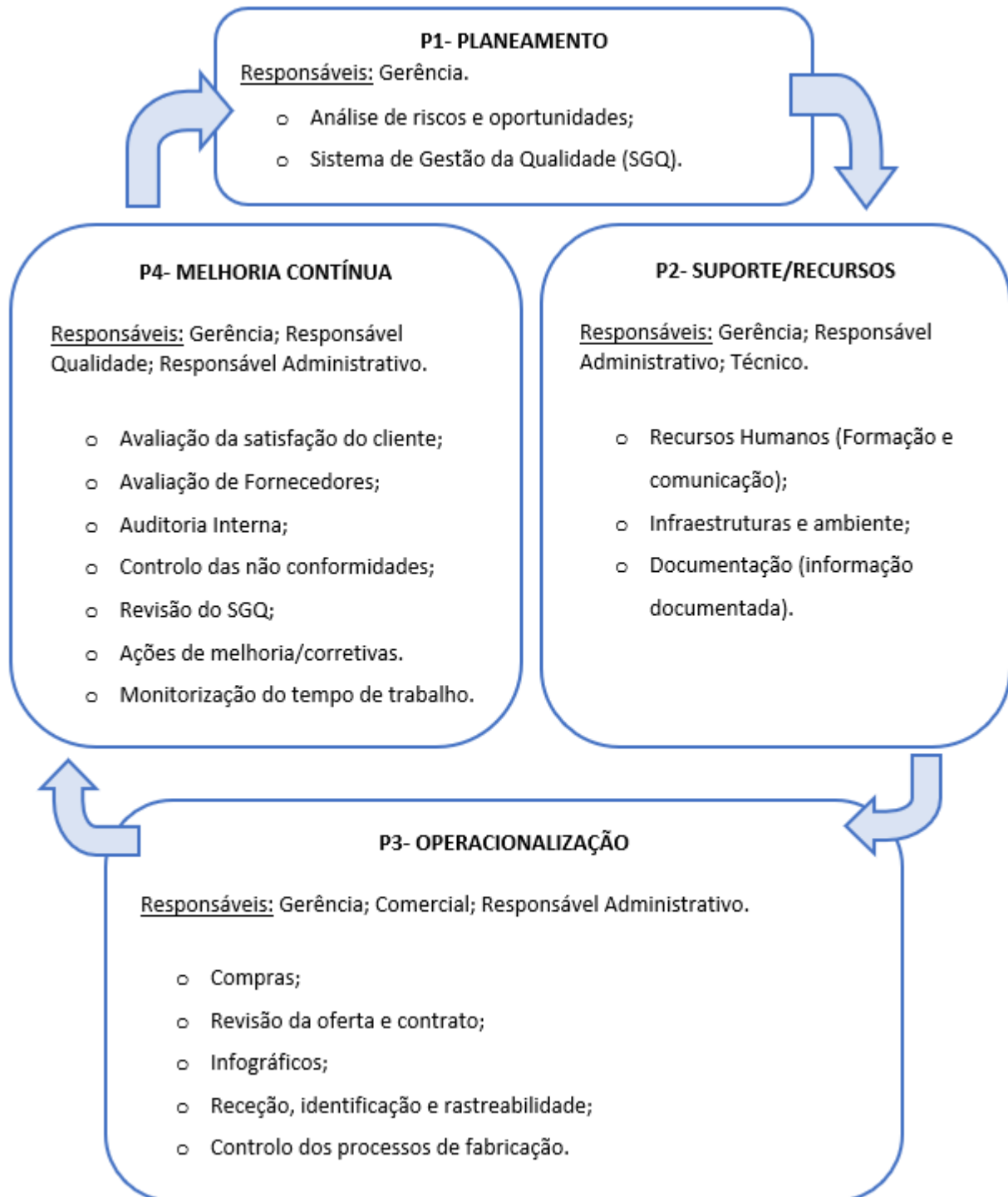
5.1. Estrutura organizacional



As competências e responsabilidades de cada colaborador encontram-se no “Manual de Funções” (Apêndice 36).

5.2. Gestão dos processos

O Sistema de Gestão da Qualidade está organizado por processos, que são avaliados semestralmente.



5.3. Comunicação

A empresa assegura a comunicação interna através da afixação de todas as informações necessárias, tais como, recursos humanos, sistema de gestão de qualidade, higiene e segurança, entre outros, num placard de forma a garantir a transferência de informação mais simples e eficaz. A comunicação externa é realizada através do site existente da empresa onde se encontram todos os meios e informações necessárias para que qualquer parte interessada possa entrar em contacto com a empresa.

6. RECURSOS

6.1. Recursos humanos

A gestão dos recursos humanos é da responsabilidade do responsável dos recursos humanos e da gerência.

Quando existe o recrutamento de novos colaboradores, estes são acolhidos e formados para o trabalho a desenvolver na organização.

6.2. Controlo de documentos

O Sistema de Gestão da Qualidade é suportado por documentos normalizados e regulamentados, com o objetivo de atribuir responsabilidades e coesão da informação, para existir um controlo desta documentação existe o procedimento “PR01-P2 Informação documentada” (Apêndice 1)

6.3. Infraestruturas e ambiente de trabalho

A organização garante as infraestruturas necessárias para a operacionalização dos seus processos e promove um bom ambiente de trabalho, potenciando o desempenho dos seus colaboradores com objetivo de garantir a máxima qualidade dos seus produtos.

7. PRESTAÇÃO DO SERVIÇO

8.

8.1. Compras e fornecedores

A gestão das compras, da responsabilidade do responsável comercial, encontram-se no procedimento “PR03-P3 - Compras” (Apêndice 3).

Os fornecedores são periodicamente avaliados, seguindo o procedimento “PR04- P4 - Avaliação de fornecedores” (Apêndice 4).

8.2. Gestão, execução e expedição

Antes de se iniciar uma produção são reunidas todas as informações para a realização de um planeamento operacional de forma a cumprir com todos os requisitos pedidos pelo cliente, para ser possível seguir a produção foi criado um procedimento para efetuar o controlo dos processos de fabricação, quando é concluído o processo de fabricação controlado através do fluxograma de produção que se encontra no “PR7-P3 Controlo do processo de fabricação” (Apêndice 7). Posteriormente ao processo de fabricação estar concluído ocorre a libertação do produto de acordo com os requisitos solicitados pelo cliente, é enviado o produto para o cliente, procedendo-se depois à avaliação da satisfação do cliente.

9. MELHORIA CONTÍNUA

9.1. Avaliação e satisfação do cliente

A empresa avalia a satisfação do cliente através de um inquérito realizado aos clientes ao fim de cada produção, este inquérito tem como principal objetivo perceber se os requisitos dos clientes foram alcançados de forma satisfatória. Estes inquéritos são tratados estatisticamente e para além de determinar se os requisitos do cliente foram alcançados servem também para avaliar o desempenho da organização e do seu SGQ. Para existir um controlo da avaliação e satisfação do cliente foi criado um procedimento “PR12- P4 - Avaliação da Satisfação do Cliente” (Apêndice 12) onde é definida a metodologia para a avaliação da satisfação do cliente.

9.2. Auditorias internas

As auditorias internas têm como objetivo avaliar o Sistema de Gestão da Qualidade, onde é possível identificar os pontos fracos e possíveis melhorias a aplicar, para isto, o responsável de qualidade tem como função planear a auditoria e delinear as ações de melhoria ou corretivas como está definido o procedimento “PR09-P4 - Auditorias internas de qualidade” (Apêndice 9).

9.3. Controlo de não conformidades e ações corretivas

Quando ocorre uma não conformidade ou reclamação, a empresa assegura o seu controlo e a avaliação de tomada de ações para as eliminar, para isso, é seguido o procedimento “PR14- P4 - Ações corretivas e preventivas” (Apêndice 14) com o objetivo de garantir o acompanhamento das ações corretivas e preventivas desde o acionamento, a análise, a aplicação até a realização das ações decididas.