



MANUAL DO EXPORTADOR & PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE-ISO 9001

Maputo
2022

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	3
CAPÍTULO 1 – PROCEDIMENTOS E REQUISITOS DE EXPORTAÇÃO	4
1. Exportação como estratégia de negócio	4
1.1. Como explorar mercados internacionais?	5
1.2. Requisitos para a exportação	8
CAPÍTULO 2 - NM ISO 9001:2015 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE (SGQ) .	12
Interpretação, desenvolvimento e implementação de um SGQ	12
2.1. CONCEITO DE QUALIDADE	12
2.2. PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE (ISO 9001:2015)	14
2.3. ABORDAGEM POR PROCESSOS	14
2.4. REQUISITOS DA NORMA ISO 9001:2015	15
2.4.1. Estrutura do Sistema de Gestão da Qualidade	15
2.4.2. Interpretar, desenvolver e implementar um SGQ	16
2.4.3. Passos para desenvolver e implementar um SGQ	17

INTRODUÇÃO

O presente manual visa apoiar as empresas moçambicanas com pretensão na exploração de mercados internacionais, que almejam internacionalizar-se através da colocação dos seus produtos ou serviços em outros mercados.

O processo de exportação exige o conhecimento de procedimentos legais existentes no país de saída como no de destino, consoante a natureza do produto ou serviço a exportar. Adicionalmente, exige conhecimento de estratégias de penetração em novos mercados internacionais bem como uma sensibilidade em termos de *quality compliance*, para estar à altura das exigências dos referidos mercados e, acima de tudo, para ser competitivo. Pelo que, o presente Manual procura de forma simples e indicativa ilustrar os aspectos relevantes a ter em conta como um guia no processo.

Esperamos que este Manual possa servir de guia útil no processo de exportação para as pequenas e médias empresas moçambicanas, dando apoio nas etapas fundamentais e nas exigências associadas a cada uma dessas etapas.

O Manual está estruturado em duas partes fundamentais: a primeira abordar aspectos associados ao processo de exportação, iniciando pelas indicações relevantes para a penetração em novos mercados; e, a segunda, e última, parte é relativa aos processos de gestão e garantia da qualidade, no contexto da *quality compliance* a ter em conta conforme mercados, produtos ou serviços em causa.

Esperamos que este Manual, elaborado pela AIMO e pela Growth-In, sem pretender ser cabal nestas matérias complexas, esperamos que possa servir de guia útil no processo de exportação e que permita estabelecer os parâmetros com os quais o exportador poderá visualizar, se necessário, a assessoria especializada apropriada.

A elaboração deste Manual não teria sido possível sem o apoio inestimável da *Trade Forward Southern Africa* (TFSA) e do *UK Government*, a quem agradecemos.

CAPÍTULO 1 – PROCEDIMENTOS E REQUISITOS DE EXPORTAÇÃO

1. Exportação como estratégia de negócio

Qualquer empresa precisa definir claramente a sua estratégia de negócio. Para a exportação o mesmo aplica-se. A exportação deve ser parte da estratégia de negócio. Dessa forma, a empresa incorpora-a na sua estratégia de actuação e de crescimento contínuo, visando alcançar a diversificação de mercados, o que permite reduzir a dependência em relação ao mercado interno. A ampliação de oportunidades permite igualmente obter ganhos adicionais e assegurar a resiliência face a riscos em diferentes mercados, resultantes de choques locais.

Fazer da exportação uma estratégia de negócio permite internacionalizar a marca; obter receitas em moeda estrangeira; facilitar o acesso a outros mercados financeiros, pela fidelização com bancos internacionais de intermediação; alargar a carteira de clientes; diversificar as possibilidades de obtenção de receitas; aumentar a credibilidade da empresa; forçar a empresa a alcançar padrões, normas e exigências de qualidade superiores, por força de exigências impostas pelos diferentes mercados, obrigando ao aprimoramento interno dos processos de gestão e da satisfação dos clientes, bem como à adopção de procedimentos tecnológicos mais avançados para continuar a ser competitivo. Por isso, usar a exportação como estratégia de negócio impele a empresa a adoptar *Quality Compliance* nas suas operações.

Por todos estes motivos, justifica-se incorporar a exportação como estratégia de negócio e de crescimento contínuo na sua estratégia empresarial.



A efectivação da exportação passa pela exploração de mercados internacionais, que deve ser feita seguindo metodologias apropriadas e passa pela elaboração de um Plano de Exportação a ser implementado, seguindo os requisitos institucionais (internos e externos) a serem observados

1.1. Como explorar mercados internacionais?

A exportação exige o conhecimento dos mercados de destino, por isso, para planificar a exportação é preciso ter um conhecimento prévio dos mercados desejados. As pesquisas ou estudos de mercado ajudam a conhecer melhor os mercados de destino, da exportação desejada.

Os estudos de mercado permitem tomar as melhores decisões sobre a intenção de penetração nesses mercados e auxilia no estabelecimento da melhor estratégia de penetração a ser adoptada (a forma de entrada nesses mercados, se será directa ou indirecta).

A entrada em mercados internacionais pode ser directa ou indirecta. Uma entrada directa significa que a empresa exportadora assume para além da produção, pesquisa de mercado e a exportação propriamente dita dos seus produtos para um determinado mercado no estrangeiro. Ao passo que,, na entrada indirecta, a empresa ocupa-se exclusivamente com a produção, agenciando todo o processo de exportação, ou seja, a exportação fica a cargo de uma outra entidade: vendas realizadas por representantes/retalhistas locais; parceiros/agentes distribuidores/ por estabelecimento de uma representação local/ou através de *joint-venture*.

A pesquisa de mercado para além de minimizar tempo e custos, ajuda a aumentar a eficiência operativa no processo da exportação, uma vez que ajuda na escolha dos mercados a penetrar e nas melhores vias de penetração (analisando as questões operacionais, legais e infraestruturais, tais como transporte e outras barreiras ou facilidades possíveis). Permite, igualmente, verificar como posicionar-se no referido mercado; identificar consumidores e concorrentes; aferir toda a informação relevante para a entrada no respectivo mercado.

1.1.1. Metodologia:

Pesquisa *online*

- o Tem sido recomendada como devendo ser a primeira;
- o Verificar mercados apropriados, seguimento de consumidores, legislação e normas relevantes vigentes no mercado pretendido;
- o Apurar a actualidade da informação verificada;

Pesquisa local (física):

- o Após a pesquisa virtual;
- o Pesquisa de campo (através do estudo de mercado, por via de missões de negócios ou de participação ou visita a feiras empresariais);
- o Recolha de dados actualizados e fiáveis;
- o As principais desvantagens estão associadas aos custos e tempo necessários.

1.1.2. Plano de Exportação

A exportação exige que a empresa elabore um Plano de Exportação (principalmente quando se pretende uma exportação directa). Este surge como um Plano de Negócios virado para a Exportação, que compreende três partes fundamentais: a pesquisa de mercado (iniciada no ponto anterior e que inspira a elaboração do Plano de Exportação; a definição de objectivos; e a estratégia de actuação).

1.1.1.1. Definição de objectivos

A definição de objectivos como parte de um Plano de Exportação passa por:

- o Avaliar a situação actual da empresa e, especificamente, do processo produtivo existente: se está ao nível das expectativas de produção, custos, preços, tendo em conta a competitividade no mercado;
- o Determinar os factores que terão contribuído para a situação actual, diagnosticada na avaliação anterior;
- o Identificar aspirações e metas a serem alcançadas no curto, médio e longo prazos;
- o Identificar os mercados a explorar (para exportar) apresentando as razões da escolha (mercados específicos, projecção de vendas nesses mercados - para uma melhor planificação financeira associada ao processo a ser seguido); e
- o Avaliar os custos de exportação (incorporando os custos com as pesquisas de mercado; tradução (nos casos aplicáveis); exposição física ou digital (em caso de participação em feiras de lançamento); despesas legais e de processo conexos: acordos, contratos, requisitos de exportação, documentação, contactos ou visitas (presenciais ou digitais), e outros custos associados).

Um mapeamento e definição clara de todos os custos associados ao processo constitui uma ferramenta fundamental para a decisão final de escolha e de penetração em determinados mercados, inspirando a definição clara de objectivos a realizar.

A definição de objectivos deve incluir igualmente:

- o A análise do produto a exportar: sua atractividade para o mercado pretendido e seu nível de competitividade;
- o Aferir as questões de compliance com os requisitos técnicos e de qualidade do mercado destinatário (certificação: qualidade, apresentação, atratividade do produto e da embalagem, satisfação do cliente);
- o Aferir as capacidades de resposta às expectativas do mercado: capacidade de produção (pessoal e infraestruturas existentes para dar resposta às necessidades do mercado);
- o Estabelecer o preço para exportação considerando os custos de produção envolvidos, de produção para a exportação;
- o Considerar a moeda do mercado a exportar para a comparabilidade cambial, bem como os termos de pagamento e outros custos (transporte; direitos e taxas do importador; comissões de parceiros; preços da concorrência) para uma melhor formação do preço final a aplicar no mercado destinatário.

1.1.1.2. Estratégia

A componente final do Plano de Exportação contempla o seguinte:

- o Definir o procedimento de entrada no mercado. Uma exportação direta para clientes no exterior para testar o mercado. Neste caso, se tudo correr bem, aumentar as vendas através de um agente ou distribuidor (o que ajuda na construção de relacionamentos com os clientes).
- o Com o aumento na participação do mercado, considerar o estabelecimento do negócio nesse mercado ou realizar acordos de *joint venture*, o que permite consolidar a internacionalização.

Diferentes estratégias de entrada (em resumo):

- o Vendas directas
- o Por via de um agente ou distribuidor

- o Através de licenças ou *franchising*
- o *Join venture*
- o Estabelecimento no estrangeiro

Portanto, o Plano de Exportação permite avaliar previamente a viabilidade da exportação, consoante as condições e imposições de cada mercado.

1.2. Requisitos para a exportação

O processo de exportação segue requisitos legais para além dos requisitos de estratégia empresarial. Por isso, na componente legalista seguem abaixo alguns desses momentos:

- o Licenciamento
- o Negociação com o importador
- o Modalidade de pagamento
- o Certificado de Origem
- o Inspeção
- o Declaração aduaneira
- o Despacho aduaneiro

1.2.1. Licenciamento:

- o Para o licenciamento deve ser observado o estabelecido no Decreto 49/2004, de 17 de Novembro.
- o O licenciamento é feito pelo ministério de tutela, no caso, o Ministério da Indústria e Comércio (MIC).
- o Todo o exportador deve estar registado e ser portador de um Cartão de Identificação do Exportador (o Cartão do Exportador), emitido pela entidade competente, no caso, o MIC.
- o Para este registo estão isentos os casos de actividades não comerciais.

1.2.2. Negociação com o importador:

A negociação com o importador (caso de entrada directa) implica a harmonização dos seguintes aspectos:

- o Negociação da venda e preços.
- o Tipo de frete a ser usado.
- o Modalidades de pagamento.

- o Garantias de pagamento.
- o Banco do importador; garantia bancária; carta de crédito; transferências bancárias ou cash.
- o Factura comercial.

Sobre a emissão da factura comercial

Para exportações ao abrigo de carta de crédito, estas devem assegurar que determinados dados tenham sido providenciados:

- o O exportador deve comparar a carta de crédito com as condições do contrato, estabelecidos;
- o Deve existir a descrição completa do produto no Documento Único; qualidade; quantidade; tipo de embalagem; preço unitário; condições de venda (FOB, CIF, CFR, etc.);
- o O período de validade deve ser igual ao referido no contrato ou carta de crédito;
- o Os Certificados de Origem são emitidos pela Câmara de Comércio de Moçambique (no caso de exportações para países diferentes dos da SADC);
- o Os documentos de embarque são emitidos à ordem do banco do exportador que os endossa ao banco emissor do crédito, no espaço de tempo oficialmente determinado (actualmente, 48 horas).

1.2.3. Certificado de Origem (CO)

- o Quando aplicável, após recebimento do comprovativo de pagamento do importador (cliente), o exportador obtém o CO junto das Alfândegas;
- o O CO aplica-se a bens exportados na SADC ou para algum país da ACP (África, Caraíbas e Pacífico) que tenha acordos com Moçambique;
- o As Alfândegas verificam se as mercadorias estão em conformidade com a definição de “Origem Moçambique”, seguindo as regras da SADC, emitindo, posteriormente, o CO;
- o Para o efeito é necessário preencher o CO, a Declaração do Produto e a Declaração de Exportação, e submeter às Alfândegas, juntando a Factura e a Ordem de Embarque.

1.3. Exportações para outros países fora da SADC e da ACP:

- o Enviar à Câmara de Comércio de Moçambique (CCM) uma cópia da Licença/Cartão do Exportador; a factura e uma carta indicando o destino das mercadorias e sua descrição.
- o A CCM irá verificar as regras de origem do país de destino e confirmará se as mercadorias

estão em conformidade, emitindo um Certificado.

- o Algumas exceções: Para a exportação do feijão bóer para a Índia, o Certificado de Origem é emitido pelo Instituto de Cereais de Moçambique e não pela CCM.

1.3.1. Inspeção:

- o Após a confirmação do pagamento, segue-se a inspeção da mercadoria a exportar.
- o Para produtos alimentares (ex. de origem vegetal), o exportador deve obter também o Certificado Fitossanitário, junto da entidade competente (no caso, o Ministério da Agricultura e Segurança Alimentar), preenchendo um Formulário próprio, juntar a cópia da Licença de Exportação, e a Licença de Importação do país de destino. Feita a devida inspeção é emitida a Licença correspondente.
- o A pedido do importador, algumas mercadorias podem requerer uma inspeção pré-embarque (IPE), feita pela Intertek Moçambique, que emite um documento de conformidade com as especificações do importador.

1.3.2. Despacho Aduaneiro:

É efectuado pelas alfândegas antes do embarque da mercadoria.

Para o efeito, é necessário observar o seguinte:

- o Apresentar o original da Licença de Exportação do exportador, a factura comercial e a fotocópia da carta de crédito ou bordereaux bancário do pagamento.
- o O empacotamento final da mercadoria deve ocorrer na presença de um funcionário aduaneiro e do representante da entidade de tutela (ministérios de tutela), consoante a natureza do produto a ser exportado.
- o Os representantes dos ministérios de tutela são pagos por supervisionar o processo de empacotamento final (o exportador deve incorporar esta despesa nos custos da exportação, para apurar os custos totais);
- o Feita a verificação a mercadoria é selada e é elaborado um relatório para o despacho da mercadoria.
- o Uma vez despachada a mercadoria, o exportador deve enviar os originais dos documentos decorrentes da exportação, ao importador da mercadoria.

1.3.3. Declaração Aduaneira:

Nos termos do Artigo 39 do Diploma Ministerial nº 51/2019 de 24 de Maio, esta é efectuada no formulário do Documento Único (DU).

A sua obtenção deve ser através do agente credenciado pelas Alfândegas.

Esta deve ser acompanhada dos seguintes documentos:

- o Factura comercial final
- o Lista de empacotamento
- o Título de propriedade (quando aplicável)
- o Certificados
- o Cartão do Importador
- o Outros (nos termos do artigo 40 do mesmo Diploma)

O artigo 41 determina o conteúdo da Factura Comercial:

- o Nomes; denominações; domicílio; NUIT; país de origem e da procedência; contactos do exportador e do importador; datas; designação usual das mercadorias; Quantidades; marcas; modelos; séries; unidades, peso bruto e líquido; volumes; etc; preço unitário e total; valor global; moeda; custo de transporte; seguro; e outras despesas relativas à mercadoria.

Tendo omissões a Declaração Aduaneira pode ser rejeitada.

Segue abaixo o fluxograma do Processo de Exportação:



CAPÍTULO 2 - NM ISO 9001:2015 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE (SGQ)

Interpretação, desenvolvimento e implementação de um SGQ

2.1. Conceito de qualidade

Do ponto de vista do produtor/fornecedor:

Disponibilização de produtos ou serviços que vão ao encontro das necessidades e exigências dos seus clientes.

Do ponto de vista do cliente:

- o Valor e Utilidade reconhecida ao produto/serviço.
- o Adequação ao uso.
- o Satisfação dos Requisitos/Critérios pré-estabelecidos.

“Grau no qual um conjunto de características essenciais a um objecto satisfaz os requisitos” - ISO 9000:2015

Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)_Norma de referência ISO 9001

ISO - *International Organization for Standardization*/Organização Internacional para a Padronização

2.1. Normas:

Existem milhares de normas publicadas (produtos, serviços, pessoas, sistemas de gestão, auditoria, contabilidade, etc) & são implementadas em mais de 180 países.

Família das normas – 9000

ISO 9000:2015 - Estabelece fundamentos e vocabulário para um Sistemas de Gestão da Qualidade.

ISO 9001:2015 - Identifica os requisitos para o estabelecimento de um Sistemas de Gestão da Qualidade.

ISO 9004:2009 - Dá orientações mais específicas para a melhoria continuada do desempenho de uma Organização.

2.1.2. ISO 19011 Linhas de Orientação para a realização de auditorias (internas /externas)

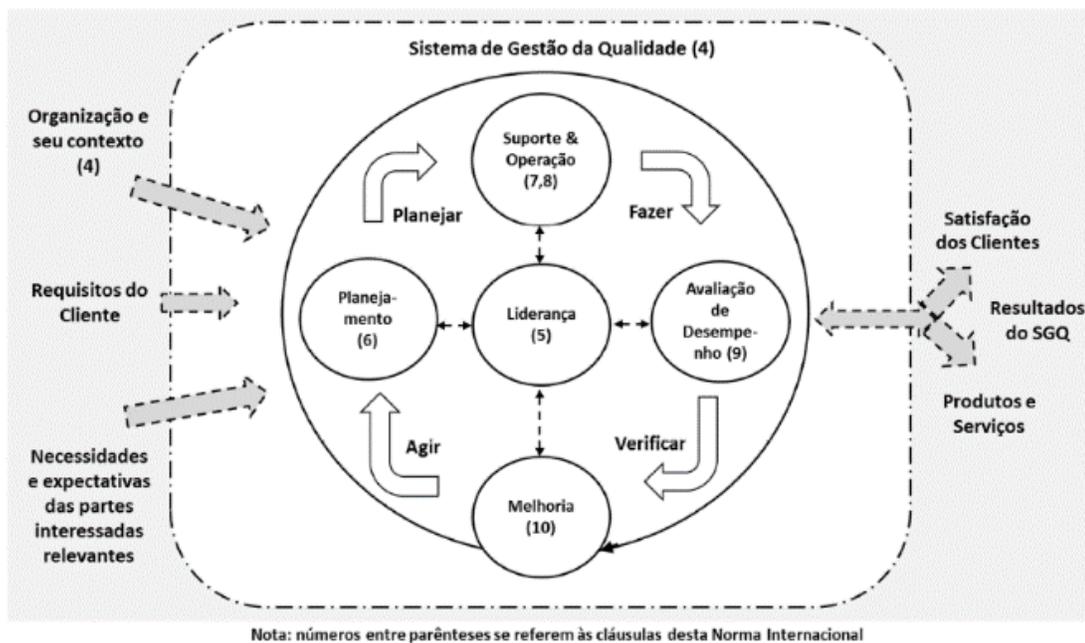
Norma ISO 9001

A ISO 9001:2015 determina requisitos para um sistema de gestão da qualidade quando uma organização pretende:

- o Demonstrar sua capacidade de fornecer consistentemente produtos e serviços que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos legais aplicáveis, e
- o Aumentar a satisfação do cliente por meio da aplicação efectiva do sistema, incluindo processos para melhoria do sistema e a garantia de conformidade com o cliente e requisitos legais aplicáveis.

Nota: Todos os requisitos da ISO 9001:2015 são genéricos e destinam-se a ser aplicáveis a qualquer organização, independentemente do seu tipo ou dimensão, ou dos produtos e serviços que presta.

Estrutura da ISSO 9001



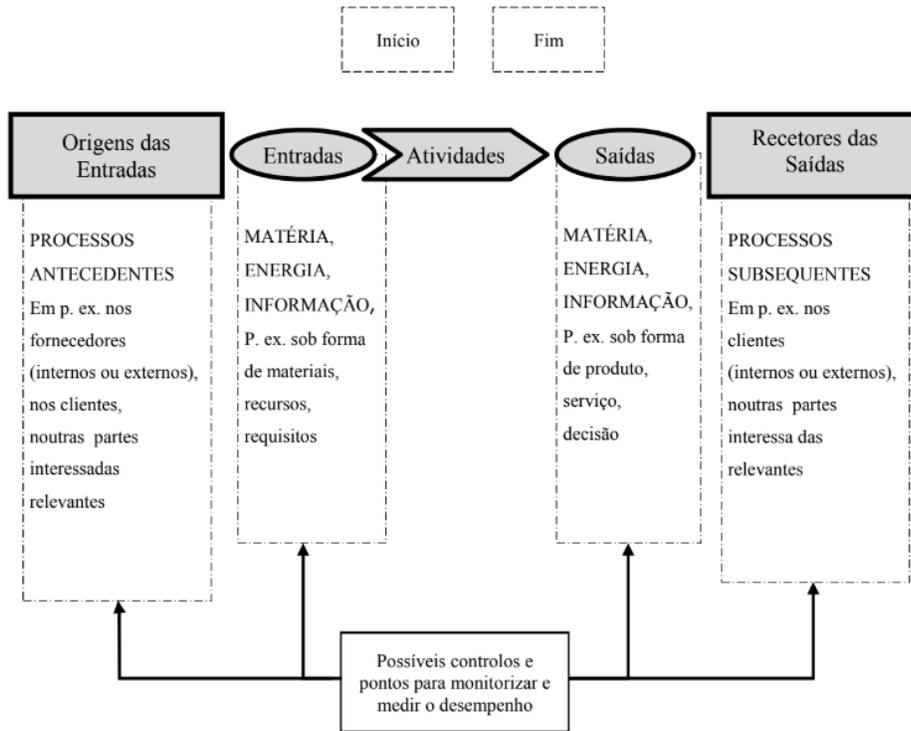
Fonte: www.iso.org

2.2. Princípios de gestão da qualidade (ISO 9001:2015)

- I. **Foco no cliente** (*Procurar satisfazer os requisitos dos clientes e manter esforço por exceder as suas expectativas*).
- II. **Liderança** (*Assegurar satisfação dos requisitos dos clientes e no esforço por exceder as suas expectativas*).
- III. **Comprometimento das pessoas** (*O SGQ é de responsabilidade de todos, sem o envolvimento de todos não se pode garantir a eficácia do sistema*).
- IV. **Abordagem por processos*** [*Identificar no sistema Actividades, suas inter-relações (considerando as fases de cada actividade) para transformar entradas em saídas pretendidas, incluído controlo da qualidade*]
- V. **Melhoria** (*ciclo de PDCA é tido como um dos fundamentos para a melhoria continua de qualquer sistema de gestão baseado nas normas da ISO*);
- VI. **Tomada de decisão baseada em evidências** (*Assegurar que a tomada de decisões é objectiva; baseada em factos, evidências e análise de dados e não na intuição ou simples comentários*);
- VII. **Gestão das relações** (*clientes e outras partes interessadas incluindo trabalhadores, percebendo suas necessidades e/ou expectativas*).

2.3. Abordagem por processos

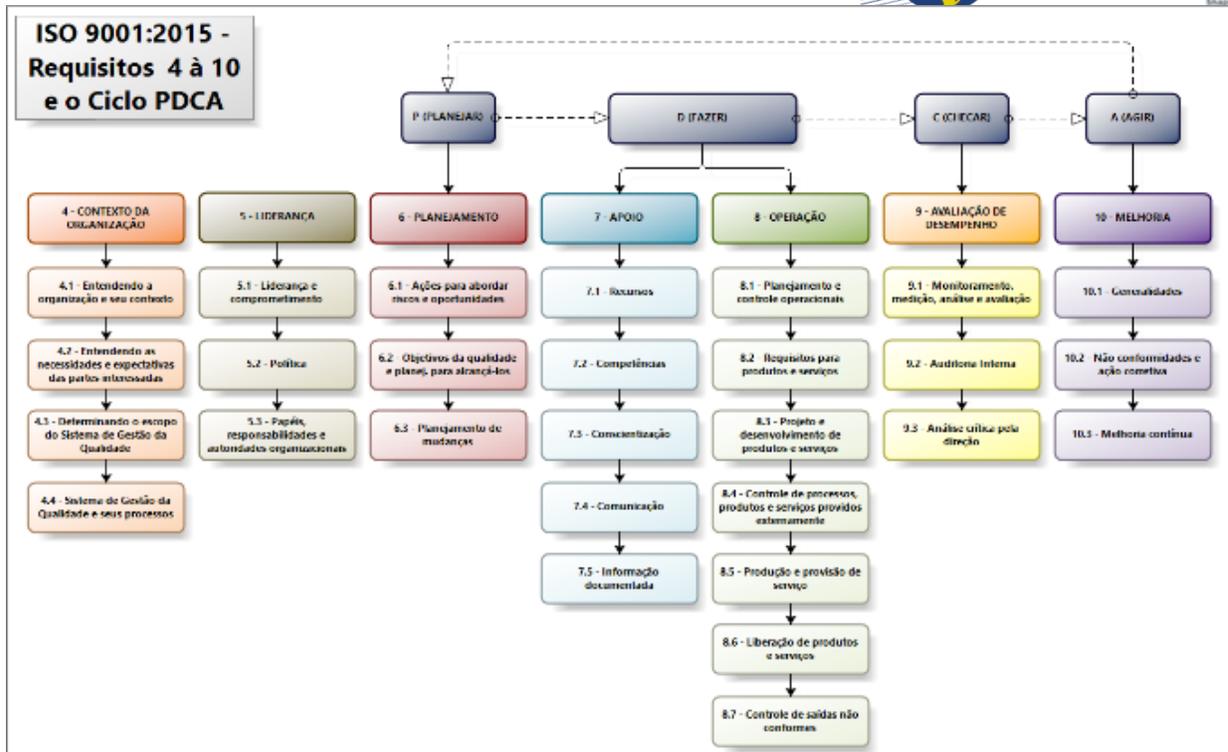
Representação esquemática dos elementos de um processo simples



Fonte: ISO 9001

2.4. Requisitos da norma ISO 9001:2015

2.4.1. Estrutura do Sistema de Gestão da Qualidade



Fonte: Google

A estrutura do Sistema de Gestão da Qualidade é orientada pela estrutura da norma ISO 9001 (requisitos).

2.4.2. Interpretar, desenvolver e implementar um SGQ

Para começar, importa referir que este material foi desenvolvido para Micro, Medias e Pequenas empresas que pretendam desenvolver e implementar um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma de referência ISO 9001.

E não discute com profundidade os contornos a 360° (incluindo contratação da consultoria, competência do consultor/pessoa que desenvolve e apoia a implementação, conhecimento que o mercado ou empreendedor tem de adquirir para julgar e contribuir no processo, lacunas e oportunidades do mercado, etc.) do processo, mas busca trazer os principais aspectos a observar em cada passo (requisites da norma) rumo ao desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade.

2.4.3. Passos para desenvolver e implementar um SGQ

PRIMEIRO:

Consiste em ler este manual com vista a adquirir uma visão sobre um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma ISO 9001, seus requisitos e como interpretá-los no desenvolvimento e implementação de um Sistema.

SEGUNDO:

Antes de mais, é importante perceber que não é objetivo da ISO 9001 impor uma forma totalmente nova de controlar ou gerir as Organizações, sendo assim, o segundo passo consistirá em observar o modelo actual de gestão da organização e os resultados que tem alcançado.

Havendo necessidade de estrategicamente alinhar os processos e adquirir a certificação, deve-se seguir para a programação. Desenvolver um plano do projecto incluindo todas as actividades esperadas no processo de implementação de um SGQ, “timeline”/prazo para cada actividade, resultado esperado e responsabilidades.

Nota:

- o O Plano vai permitir monitorar e avaliar o projecto de desenvolvimento e implementação do sistema.
- o O Plano do projecto devera ser desenvolvido por uma pessoa competente para desenvolver e orientar a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade.
- o A gestão de topo deve ter um envolvimento genuíno e demonstrar compromisso e priorização das actividades do projecto. Assegurar um mecanismo de prestação de contas e reporte por parte do responsável do projecto/focal point de modo a estar a par dos acontecimentos do projecto, tomar decisões, sugerir melhorias, quebrar barreiras de comunicação e empoderar a área da Qualidade.
- o Garantir que seja estabelecido um comité da Qualidade (com representação de cada responsável de área) para desenvolver, rever, validar documentos específicos e assegurar evidências de implementação. Incluindo a indicação de um “*focal point*”.

TERCEIRO:

Realizar um diagnóstico à situação real da organização face aos requisitos da ISO 9001.

Do resultado do diagnóstico (aspectos a desenvolver ou a melhorar face aos requisitos da ISO 9001) a organização deverá seguir para o desenvolvimento de um plano detalhado para tratar as constatações do diagnóstico.

No mínimo o plano deve poder indicar:

- o Identificar a constatação e a acção a desenvolver para melhorar ou estar em conformidade;
- o Indicar os resultados esperados e recursos necessários.
- o Estabelecer o prazo para implementar as acções definidas incluindo os responsáveis de cada acção e o status; e
- o Dar a referência/indicação das evidências de implementação das acções definidas.

QUARTO:

Do primeiro passo até ao presente é preciso lembrar que a Organização já deve ter dois planos.

- 1. Plano do projecto (para monitorar o progresso/desempenho do projecto);*
- 2. Plano de acção para o tratamento das constatações do diagnóstico.*

Nota: Conciliar todas as actividades ou planos específicos ao Plano do projecto.

Este passo consiste em iniciar o desenvolvimento de ferramentas (processos, Manuais, declaração de métodos/procedimentos, formulários, etc.) em conformidade com os requisitos da ISO 9001 de uma forma sistemática.

Nesta fase a organização é desafiada a integrar os requisitos da ISO 9001 à sua orientação estratégica / processos de negócio da organização.

Compreender a Organização e o seu contexto (Cláusula 4.1)

Como primeiro passo no desenvolvimento de um SGQ ISO 9001, nesta fase, a Organização recorre a cláusula 4.1, que orienta uma análise profunda do contexto interno e externo da Organização.

Pelo que, é importante desenvolver ferramentas que permitam captar aspectos internos e externos (ex.: análise SWOT/FOFA) relevantes considerando a orientação estratégica da Organização.

Nota: A Organização deve definir acções para tratar os resultados da análise, monitorar e medir o grau de implementação das acções definidas em resultado da análise SWOT.

Compreender as necessidades e as expetativas das partes interessadas (Cláusula 4.2)

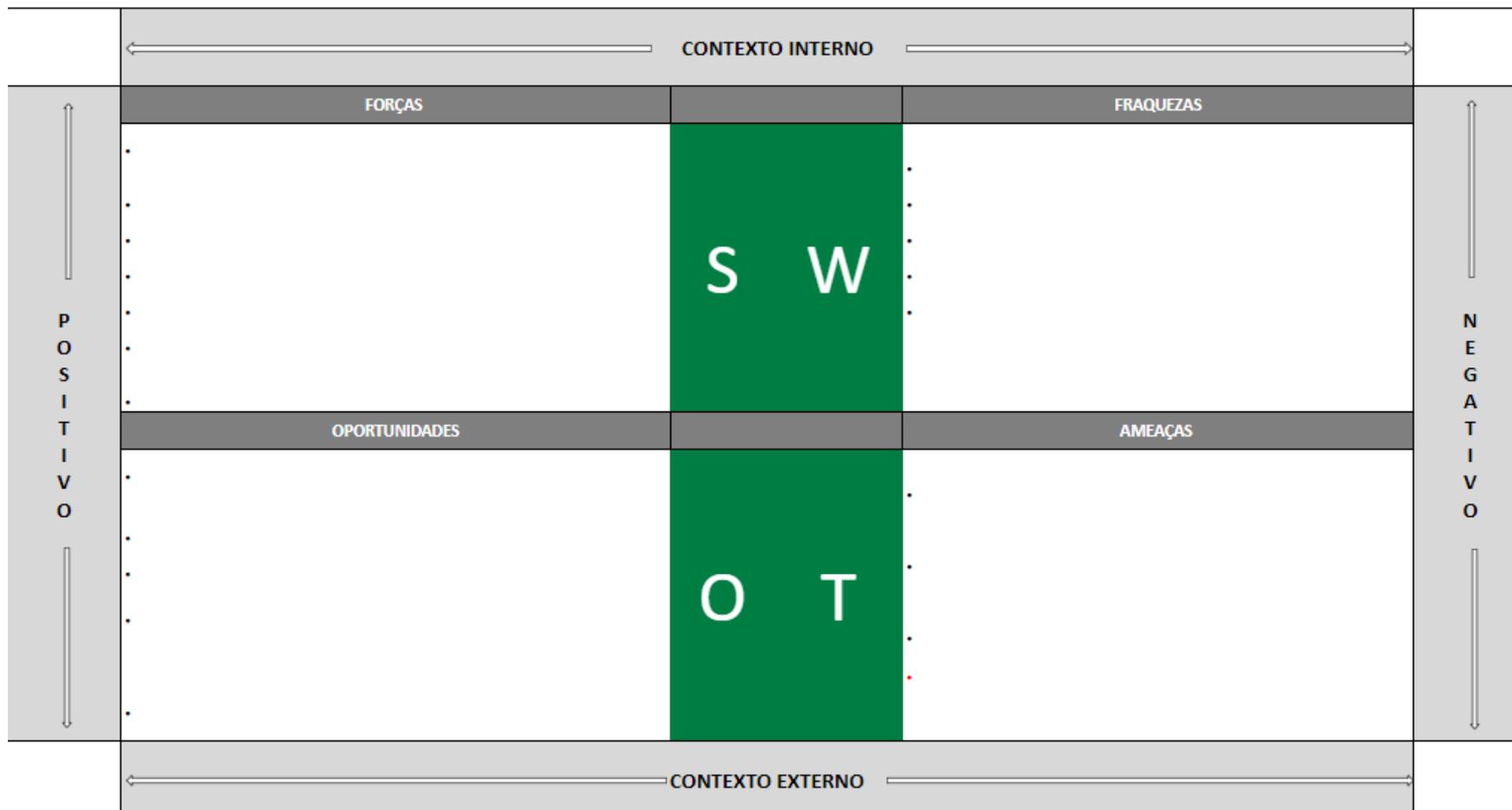
“Devido ao potencial impacto de influenciar na capacidade da Organização consistentemente e sistematicamente, fornecer produtos e serviços que satisfaçam os requisitos dos clientes e legais aplicáveis, a organização deve determinar” (ISO 9001:2015):

- o As partes interessadas que são relevantes e os requisitos/necessidades/expectativas destas partes interessadas.

Nota: A Organização deve monitorar e rever a informação acerca destas partes interessadas e dos seus requisitos/necessidades/expectativas.

Exemplo de modelo a aplicar com vista a evidenciar a análise do contexto de uma Organização (1|2)

ANÁLISE SWOT



Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade (Cláusula 4.3)

“A organização deve determinar os limites e a aplicabilidade do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) para estabelecer o âmbito.

Ao determinar este âmbito, a organização deve considerar:

- a) As questões externas e internas referidas em 4.1;
- b) Os requisitos das partes interessadas relevantes referidos em 4.2;
- c) Os produtos e os serviços da organização.

A organização deve aplicar todos os requisitos desta norma desde que sejam aplicáveis dentro do âmbito determinado para o seu SGQ.

O âmbito do SGQ da organização deve ser disponibilizado e mantido como informação documentada” (ISO 9001:2015)

Sistema de gestão da qualidade e respectivos processos (Cláusula 4.4)

“A organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar de forma contínua o SGQ incluindo os processos necessários e suas interações, de acordo com os requisitos desta norma.

Determinando:

- o As entradas e as saídas requeridas e esperadas desses processos;
- o A sequência e interação desses processos;
- o Critérios e métodos para assegurar a operacionalização e o controlo eficazes destes processos;
- o Recursos necessários;
- o Atribuir responsabilidades e autoridades;
- o Riscos e oportunidades;
- o Avaliar os processos;
- o Os processos devem ser melhorados continuamente.

Liderança e Compromisso (Cláusula 5.1)

- o A gestão de topo deve demonstrar liderança e compromisso em relação ao Sistema de Gestão.

- o Assegurar o cumprimento dos requisitos dos clientes, exigências estatutárias e regulamentos garantindo foco no cliente.
- o Estabelecer a política da qualidade adequada ao propósito e contexto da organização, que proporciona enquadramentos com os objectivos, comprometida com a satisfação de requisitos e melhoria contínua do sistema.
- o Atribuir responsabilidades e autoridades, garantindo que foram comunicadas e compreendidas.

Política (Cláusula 5.2)

A gestão de topo deve estabelecer, implementar e manter uma política da qualidade que:

- o Seja adequada ao propósito e contexto da organização e suporte a orientação estratégica;
- o Proporcione enquadramento para definição dos objectivos;
- o Inclua compromisso para a satisfação de requisitos aplicáveis;
- o Inclua compromisso para a melhoria contínua do SGQ.

Comunicação da política da qualidade

A política deve ser:

- o Disponibilizada e mantida como informação documentada;
- o Comunicada, compreendida e aplicada dentro da organização;
- o Disponibilizada às partes interessadas relevantes, conforme adequado.



Veja a seguir o exemplo de um modelo de Política da Qualidade

Política da Qualidade

A **XXXXXX (nome da empresa)** busca constantemente atender com segurança e excelência as necessidades/expectativas dos seus clientes e partes interessadas fornecendo soluções de xxxxxx (**breve orientação estratégica da empresa**). Bem como reconhece a importância de manter e melhorar continuamente o seu sistema de gestão da qualidade e processos em conformidade com os requisitos da NM ISO 9001 como orientação estratégica.

Para garantir e manter a estratégia, a **XXXXXX (nome da empresa)** assenta seus objectivos nos seguintes pressupostos:

- Assegurar o cumprimento de todos os requisitos legais, normativos e regulamentares aplicáveis;
- Melhorar e manter continuamente a eficácia do seu Sistema de Gestão da Qualidade através da avaliação periódica do seu desempenho, formação e sensibilização de todos os colaboradores e partes envolvidas relevantes;
- Estabelecer um ambiente para a operacionalização dos processos que possibilite aos colaboradores o desenvolvimento das suas competências, da sua criatividade e motivação nos trabalhos que executam;
- Garantir que fornecedores e outsourcing cumpram com os requisitos do SGQ da e pautem por boas práticas da qualidade.

A Gestão de topo da **xxxxxxx (nome da empresa)** compromete-se em zelar pelo cumprimento cuidadoso da Política da Qualidade e pela actualização periódica, de acordo com as necessidades futuras da empresa.

A presente Política encontra-se disponível a todos os Colaboradores e é divulgada a estes e outras partes interessadas.

Maputo, XX de Outubro de 20XX
Direcção Geral

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Funções, responsabilidades e autoridade organizacional (Cláusula 5.3)

Tendo sido analisado o contexto, a política da qualidade e os processos definidos tendo em conta os limites do sistema de gestão da qualidade segue-se a definição de funções e responsabilidades com vista a assegurar a implementação dos processos para o alcance dos objectivos definidos.

Pelo que, a gestão de topo da Organização deve assegurar que são estabelecidas, atribuídas, comunicadas e compreendidas as responsabilidades e autoridades para as funções determinadas relevantes para a Organização.

Nessa sequência, a gestão de topo deve atribuir responsabilidade e autoridade para:

- o Assegurar que o sistema de gestão da qualidade esteja em conformidade com os requisitos da norma ISO 9001.
- o Assegurar que todos os processos estejam a resultar em saídas pretendidas.
- o Reportar sobre o desempenho do sistema de gestão da qualidade e sobre as oportunidades de melhoria, em particular a gestão de topo.
- o Assegurar que se promove o foco no cliente em toda a Organização.
- o Assegurar que a integridade do sistema de gestão da qualidade é mantida quando se planeiam e implementam alterações no sistema de gestão da qualidade.

Acções para tratar riscos e oportunidades (Cláusula 6.1)

Ao planear o SGQ a Organização deve considerar as questões referidas anteriormente (requisitos mencionados e determinar os riscos e oportunidades que devem ser tratados) para:

- o Dar garantias de que o SGQ pode atingir o(s) resultado(s) pretendido(s);
- o Aumentar os efeitos desejáveis;
- o Prevenir ou reduzir os efeitos indesejados; e
- o Obter melhoria.”

A Organização deve planear acções para tratar estes riscos e oportunidades como:

- o Integrar e implementar as acções nos processos do seu SGQ; e
- o Avaliar a eficácia dessas acções.”

As acções empreendidas para tratar riscos e oportunidades devem ser proporcionais ao impacto potencial na conformidade dos produtos e serviços.”

Veja a seguir o exemplo de um modelo para a identificação e tratamento de riscos

Impacto e Probabilidade

Impacto do risco e oportunidade		
Impacto baixo	1	Os riscos ou oportunidades têm baixo impacto no SGQ e na capacidade da organização para atingir os objectivos.
Impacto Médio	2	O risco pode ter um impacto menor na empresa e pode levar a não conformidades e falhas em atingir os objectivos.
		A oportunidade pode melhorar o SGQ e aumentar a satisfação do cliente e as receitas da empresa.
Impacto Alto	3	O risco pode ter um impacto adverso significativo na empresa e pode causar perda de clientes e credibilidade da empresa.
		A oportunidade pode melhorar a posição da empresa no mercado, abrir novos mercados ou atrair clientes significativos.
Probabilidade de Ocorrência		
Baixa	1	A ocorrência do risco é altamente improvável; Tais riscos ocorrem uma vez em 10 anos.
		Existe uma pequena chance de aproveitar esta oportunidade
Média	2	O risco pode ocorrer e já aconteceu no passado; Esse risco deve ser considerado ao planear acções para enfrentar os riscos.
		A oportunidade pode ser aproveitada, mas requer muito esforço e recursos.
Alta	3	O risco ocorre com frequência, e definitivamente precisa ser abordado.
		A oportunidade pode ser aproveitada facilmente; Não exige muito esforço ou recursos.

Significância

CRITÉRIOS			
Nível	Nível de Significância do risco ou oportunidade e o seu impacto	Pontuação	Ações a tomar
I	Insignificante	1 a 2	Impacto do risco aceitável e oportunidade improvável; Nenhuma ação adicional precisa ser tomada.
II	Impacto Médio	3 a 4	Acções precisam ser tomadas para tratar o risco e a oportunidade.
III	Impacto significativo (Crítico)	6 a 9	Acções precisam ser tomadas para tratar o risco e a oportunidade.

ESCALA DE RISCOS E OPORTUNIDADES		Probabilidade		
		1	2	3
Impacto	1	1	2	3
	2	2	4	6
	3	3	6	9

Identificação e tratamento do risco

MATRIZ DE RISCOS

FONTE	INTERNO/ EXTERNO	PARTE INTERESSADAS	PREOCUPAÇÃO /CONSEQUÊNCIA	RISCOS					MONITORIA			AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA ACÇÃO	
				DESCRIÇÃO DO RISCO	IMPACTO	PROBABILIDADE	SIGNIFICÂNCIA	ACÇÃO PARA TRATAR O RISCO	PRAZO	DATA DA AVALIAÇÃO	RESULTADO DA AVALIAÇÃO	EFICAZ? (SIM/NÃO)	EVIDÊNCIA (S)
CONTEXTO													

NOTA: O mesmo tratamento deverá ser dado para as oportunidades, aplicando sempre critérios que permitam avaliar e estabelecer acções com vista a aproveitar as oportunidades.

Objectivos e planeamento (Cláusula 6.2)

A Organização deve estabelecer objectivos da qualidade para funções, níveis e processos relevantes necessários para o SGQ. Os objetivos da qualidade devem:

- o Ser consistentes com a política de SGQ;
- o Ser mensuráveis;
- o Ter em consideração os requisitos aplicáveis;
- o Ser relevantes para a conformidade de produtos e serviços e para o aumento da satisfação do cliente;
- o Ser monitorizados;
- o Ser comunicados;
- o Ser actualizado conforme adequado.” (ISO 9001:2015)

Ao planear como atingir os seus objectivos da qualidade, a organização deve determinar:

- o O que será realizado;
- o Que recursos serão necessários;
- o Quem será responsável;
- o Quando será concluído; e
- o Como serão avaliados os resultados. “(ISO 9001:2015)

Quando a Organização determina a necessidade de fazer alterações ao SGQ, as alterações (*ver a cláusula 6.3 da norma ISO 9001*) devem ser realizadas de forma planeada.

A Organização deve considerar:

- o O propósito das alterações e as suas potenciais consequências;
- o A integridade do SGQ;
- o A disponibilidade de recursos; e
- o A afectação ou reafectação de responsabilidades e de autoridades.” (ISO 9001:2015)

Suporte, Recursos e competência (Cláusula 7)

A Organização deve determinar e providenciar os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do SGQ. Para o efeito, considerar:

- a. As capacidades e as restrições dos recursos internos existentes; e
- o O que é necessário ser obtido de fornecedores externos. “(ISO 9001:2015)

É preciso lembrar que para a implementação efectiva dos processos com vista ao alcance dos objectivos do sistema de gestão da qualidade, que são objectivos estratégicos da Organização, é imprescindível que a gestão de topo assegure o devido suporte.

Assim sendo, a gestão de topo deve, primeiro, assegurar ou determinar e providenciar as pessoas necessárias para a implementação eficaz do seu sistema de gestão da qualidade e para a operacionalização e o controlo dos seus processos.

No geral, na linguagem da norma, os recursos compreendem:

- o Pessoas necessárias para a implementação eficaz do seu sistema de gestão da qualidade e para a operacionalização e o controlo dos seus processos.
- o Infra-estrutura (Edifícios e meios associados, equipamento, incluindo hardware e software, transporte, tecnologia de informação e comunicação). Determinar, providenciar e manter a infra-estrutura para a operacionalização dos seus processos e para obter a conformidade dos produtos e serviços.
- o Ambiente para a operacionalização dos processos. A organização deve determinar, providenciar e manter o ambiente necessário para a operacionalização dos seus processos e para obter a conformidade dos produtos e serviços.

O ambiente para a operacionalização dos processos consiste na combinação de factores humanos e físicos tais como:

- a. Sociais*** (p. ex. não discriminação, calma, ausência de confrontações);
- b. Psicológicos*** (p. ex. redução de stress, prevenção da exaustão, protecção emocional);
- c. Físicos*** (p. ex. temperatura, calor, humidade, iluminação, ventilação, higiene, ruído).

Recursos de monitorização e medição

A organização deve determinar e providenciar os recursos necessários para assegurar os resultados válidos e fiáveis quando se recorrer à monitorização ou à medição para verificar a conformidade de produtos e serviços face aos requisitos.

Os recursos devem ser:

- o Adequados ao tipo específico de actividade de monitorização e medição realizadas;
- o Mantidos para assegurar a sua contínua adequação aos propósitos.

Rastreabilidade de medição

Quanto ao equipamento de medição, deve ser:

- o Calibrado ou verificado;
- o Identificado para permitir determinar o respectivo estado;
- o Salvaguardado de ajustamentos, danos e deterioração que possam invalidar o estado de calibração e os subsequentes resultados de medição.

Conhecimento Organizacional

A organização deve determinar o conhecimento necessário (ex.: critérios de validação, procedimentos, instruções, etc.) para a operacionalização dos seus processos e para obter a conformidade de produtos e serviços.

Este conhecimento deve ser mantido como informação documentada e disponibilizado na medida do necessário e/ou conforme aplicável.

Competências

A organização deve:

- o Determinar as competências necessária(s) da(s) pessoa(s) que, sob o seu controlo, executam tarefas que afectam o desempenho e eficácia do SGQ;
- o Assegurar que as pessoas são competentes com base na educação, formação ou experiência adequadas;

- o Onde aplicável, tomar medidas para adquirir a competência necessária e avaliar a eficácia das acções empreendidas;
- o Reter informação documentada adequada como evidência das competências. (ISO 9001:2015)

Consciencialização

A Organização deve assegurar que as pessoas que trabalham sob o controlo da organização estejam conscientes:

- o Da política da qualidade;
- o Dos objectivos da qualidade relevantes;
- o Do seu contributo para a eficácia do SGQ, incluindo os benefícios de uma melhoria do desempenho;
- o Das implicações da não conformidade com os requisitos do SGQ. “(ISO 9001:2015)

Comunicação

“A organização deve determinar as necessidades de comunicação interna e externa relevantes para o SGQ, incluindo:

- o O que comunicar
- o Quando comunicar
- o A quem comunicar
- o Como comunicar
- o Quem comunicar
- o Informação documentada”. (ISO 9001:2015)

Estrutura documental

O SGQ da organização deve incluir:

- o A informação documentada requerida por esta Norma;
- o A informação documentada determinada pela Organização como sendo necessária para a eficácia do SGQ.

NOTA: *A extensão da informação documentada para SGQ pode diferir de uma organização para*

a outra, devido:

- o À dimensão da organização e ao seu tipo de actividade, processos, produtos e serviços;
- o À complexidade dos processos e suas interacções;
- o À competência das pessoas. “(ISO 9001:2015)

Criação e actualização

A informação documentada deve estar identificada, em formato adequado, revista e aprovada quando pertinente e adequado.

A informação documentada requerida pelo SGQ e pela presente Norma deve ser controlada (7.5.3), assegurando:

- o Disponibilidade e pertinência para a utilização onde e quando for necessária; e
- o Protecção adequada (p.ex: perda de confidencialidade ou de integridade, utilização indevida).

Para o controlo da informação documentada, a organização deve tratar as seguintes actividades, conforme aplicável:

- o Distribuição; acesso; recuperação; e utilização;
- o Armazenamento e conservação, incluindo preservação de legibilidade;
- o Controlo de alterações (p. ex. controlo de versões);
- o Retenção e eliminação.

Planeamento e controlo operacional (Cláusula 8.1)

A Organização deve planear, implementar e controlar a operacionalização dos seus processos. Para o efeito, *deve:*

- o Determinar os requisitos para os produtos e serviços;
- o Estabelecer critérios para os processos e aceitação de produtos e serviços;
- o Determinar os recursos necessários para obter a conformidade com os requisitos;
- o Controlar os processos de acordo com os critérios; e
- o Determinar, manter e reter informação documentada na medida do necessário.

Requisitos para produtos e serviços (Cláusula 8.2)

A Comunicação com o Cliente *deve*:

- o Fornecer informação relacionada com produtos e serviços;
- o Processar consultas, contratos ou encomendas, incluindo rectificações;
- o Obter retorno de informação dos clientes relativa a produtos e serviços, incluindo reclamações;
- o Gerir ou controlar a propriedade do cliente;
- o Estabelecer requisitos específicos para acções de contingência, quando relevante.” (ISO 9001:2015)

Determinação dos requisitos para produtos e serviços

A determinação dos requisitos para produtos e serviços deve definir requisitos de produtos e serviços, incluindo:

1. *Quaisquer exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis; e*
2. *Os que a organização considera serem necessários.*

Verificar se os requisitos podem satisfazer as alegações relativas aos produtos e serviços que propõe.

Definir requisitos de produtos e serviços, incluindo:

1. *Quaisquer exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;*
2. *Os que a organização considera serem necessários.*

Verificar se os requisitos podem satisfazer as alegações relativas aos produtos e serviços que propõe.” (ISO 9001:2015)

Revisão dos requisitos dos produtos e serviços

A Organização deve proceder a uma revisão antes de se comprometer a fornecer produtos e serviços a um cliente para incluir:

1. *Requisitos especificados pelo cliente;*
2. *Requisitos não declarados pelo cliente;*

3. *Requisitos especificados pela organização;*
4. *Exigências estatutárias e regulamentares;*
5. *Requisitos contratuais ou de encomenda que sejam diferentes dos anteriormente expressos.*

A organização deve assegurar que são resolvidos os requisitos do contrato ou da encomenda que defiram dos anteriormente definidos.” (ISO 9001:2015)

A organização deve reter informação documentada, conforme aplicável:

- a. Dos resultados da revisão; e
- b. De quaisquer novos requisitos para produtos e serviços.

Alterações dos requisitos para produtos e serviços

Quando os requisitos para os produtos e serviços forem alterados, a organização deve assegurar que a informação documentada relevante é corrigida e que as pessoas relevantes tomam consciência dos requisitos alterados.” (ISO 9001:2015)

Design e desenvolvimento de produtos e serviços (Cláusula 8.3)

Processo de *design* e desenvolvimento



Controlo de processos, produtos e serviços de Fornecedores externos (Cláusula 8.4)

“A organização deve assegurar que os processos, produtos e serviços de fornecedores externos estão conformes com os requisitos. (...)” (ISO 9001:2015)

Tipo e extensão do controlo

A Organização deve:

- o Definir controlos;

- o Controlar os processos, produtos e serviços de fornecedores externos no seu SGQ; e
- o Determinar a verificação das atividades necessárias para assegurar que os processos dos fornecedores satisfazem os requisitos;

A organização deve comunicar aos fornecedores externos os seus requisitos.

No controlo da produção, a organização deve implementar a produção e a prestação do serviço sob condições controladas, tais com:

- o Disponibilidade de informação documentada (características do P&S) e ou resultada a obter;
- o Recursos de monitorização e medição;
- o Infra-estrutura e ambiente adequados;
- o Designação de pessoal competente; e
- o Acções para prevenir o erro humano (...);

Identificação e rastreabilidade

A Organização deve utilizar meios adequados para identificar as saídas quando for necessário assegurar a conformidade de produtos e serviços.

Propriedade dos clientes ou dos fornecedores externos

A Organização deve cuidar da propriedade dos clientes ou dos fornecedores externos enquanto a mesma estiver sob o seu controlo ou a ser utilizada pela organização. Exemplo: Materiais, componentes, ferramentas, instalações, equipamentos, dados pessoais.

Preservação

A Organização deve preservar as saídas durante a produção e a prestação do serviço, na medida necessária para assegurar a conformidade com os requisitos.

A preservação pode incluir: identificação, manuseamento, controlo de contaminação, embalagem, armazenamento, transmissão ou transporte e protecção.

Produção e prestação do serviço (Cláusula 8.5)

Actividades posteriores à entrega

A Organização deve satisfazer os requisitos para as actividades posteriores à entrega associadas aos produtos e aos serviços. Exemplo: manutenção, serviços complementares e reciclagem.

Controlo das alterações

A Organização deve rever e controlar as alterações na produção ou na prestação do serviço, na medida necessária para assegurar a conformidade continuada com os requisitos.

A Organização deve reter informação documentada que descreva os resultados da revisão das alterações, a(s) pessoa(s) que autorizou(aram) as alterações e quaisquer acções que resultem da revisão.

Libertação de produtos e serviços (Cláusula 8.6)

A Organização deve implementar disposições planeadas, nas etapas adequadas, para verificar se os requisitos para produtos e serviços foram satisfeitos.

A libertação de produtos e serviços para o cliente não deve prosseguir antes de terem sido completadas de forma satisfatória as disposições planeadas, excepto quando aprovada por uma autoridade relevante e, onde aplicável, pelo cliente.

A Organização deve reter a informação documentada relativa a libertação de produtos e serviços.

A informação documentada deve incluir:

- o Evidência da conformidade com os critérios de aceitação; e
- o Rastreabilidade à(s) pessoa(s) que autorizou(aram) a libertação.”

Controlo de saídas não conformes (Cláusula 8.7)

A Organização deve assegurar que as saídas não conformes (*que não respondem aos requisitos de entrada ou necessidades/expectativas do cliente*) sejam identificadas e controladas com vista a evitar a sua utilização ou que sejam entregues ao cliente ou outra parte relevante.

Identificadas as saídas (produto/serviço) não conformes (que não responde aos requisitos), a Organização deve envidar esforços com vista a empreender acções adequadas para tratar a não conformidade.

Para tratar as não conformidades, a Organização deverá seguir as seguintes etapas:

1. Correção (que consiste em incorporar os requisitos omissos com vista a assegurar conformidade);
2. Segregar, conter, retornar ou suspender o fornecimento dos produtos/serviços;
3. Sempre que a suspensão é decidida, informar o cliente sobre o sucedido (com a indicação de uma data indicativa para a correção da não conformidade detectada e cumprir o prazo; e em caso de suspeitas de não poder cumprir o prazo, informar ao cliente com a devida antecedência e razões plausíveis). Procurar sempre cumprir os prazos.
4. Obter autorização para aceitação da entrega sob derrogação/aceitação parcial por escrito.

NOTA:

Após a correção da não conformidade, a conformidade com os requisitos deve ser verificada e confirmada antes da entrega ao cliente.

A Organização deve reter a seguinte informação documentada:

- o A descrição da não conformidade;
- o A descrição das acções empreendidas;
- o Descrição de quaisquer derrogações obtidas; e
- o Indicação da autoridade que decide a acção correspondente a não conformidade.

Monitorização, medição, análise e avaliação (Cláusula 9.1)

A Organização deve determinar:

- o O que necessita ser monitorizado e medido;
- o Os métodos de monitorização, medição, análise e avaliação necessários para assegurar resultados válidos;
- o Quando se deve proceder à monitorização e à medição; e
- o Quando se deve proceder a análise e à avaliação dos resultados da monitorização e da medição.

Deve ainda:

- o Avaliar o desempenho e a eficácia do SGQ; e
- o Reter informação documentada.

Satisfação do cliente

A Organização deve monitorar a percepção do cliente quanto à medida, em que as suas necessidades e expectativas foram satisfeitas. Há métodos para obter, monitorar e rever esta informação.

NOTA: Pode incluir inquéritos aos clientes, retorno de informação dos clientes relativa *aos produtos e serviços entregues, reuniões com os clientes, análises de quota dos mercados, elogios, reclamações em garantia e relatórios de distribuidores.*

Análise e Avaliação

A Organização deve analisar e avaliar dados de informação adequados que resultem da monitorização e da medição.

- o Os resultados da análise devem ser usados para avaliar:
- o A conformidade de produtos e serviços;
- o O grau de satisfação do cliente;
- o O desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- o Se o planeamento foi implementado com eficácia;
- o A eficácia das acções empreendidas para tratar os riscos e as oportunidades;
- o O desempenho dos fornecedores externos; e
- o As necessidades de melhorias no sistema de gestão da qualidade. (ISO 9001:2015)

Auditoria interna (Cláusula 9.2)

A organização deve conduzir auditorias internas em intervalos planeados para proporcionar informação sobre o Sistema de Gestão da Qualidade no que diz respeito:

À conformidade com:

1. Os próprios requisitos da organização para o sistema de gestão da qualidade; e
2. Os requisitos da presente Norma.

À implementação eficaz e sua manutenção. “(ISO 9001:2015)

A Organização deve:

Planear, estabelecer, implementar e manter um programa de auditorias que inclua frequência, método, responsabilidades, requisitos de planeamento e reporte, o qual deve ter em consideração a importância dos processos envolvidos, alterações que tenham impacto na organização e resultados de auditorias anteriores.

NOTA: ver a norma NM ISO 19011 para orientação.

Revisão pela gestão (Cláusula 9.3)

A gestão do topo deve proceder à revisão do SGQ da organização, em intervalos planeados, para assegurar a sua contínua pertinência, adequação, eficácia e alinhamento com a orientação estratégica da organização.

Entradas para a revisão pela gestão

“A revisão pela gestão deve ser planeada e executada tendo em consideração:

- o (...) anteriores revisões pela gestão;
- o Alterações em questões externas e internas;
- o Desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- o Adequação de recursos;
- o Eficácia das acções empreendidas para tratar riscos e oportunidades (ver 6.1);
- o Oportunidade de melhoria. (ISO 9001:2015)

Saídas da revisão pela gestão

” A saída da revisão pela gestão deve incluir decisões e acções relacionadas com:

- o Oportunidade de melhoria;
- o Quaisquer necessidades das alterações ao sistema de gestão da qualidade;
- o Necessidades de recurso. (ISO 9001:2015)

A Organização deve reter informação documentada como evidência dos resultados das revisões pela gestão.” (ISO 9001:2015)

Melhoria (Cláusula 10)

” A Organização deve determinar e seleccionar as oportunidades de melhoria e implementar quaisquer acções necessárias para satisfazer os requisitos dos clientes e aumentar a satisfação do cliente.

Melhorias incluem:

- o Melhoria dos produtos e serviços para satisfazer requisitos, bem como para considerar necessidades e expectativas futuras;
- o Correção, prevenção ou redução de efeitos não desejados;
- o Melhoria do desempenho e da eficácia do sistema de gestão da qualidade.

NOTA: Exemplos de melhoria podem incluir correção, acção preventiva, melhoria continua, mudança disruptiva, inovação e reorganização.”

Não Conformidade e Acção Correctiva (Cláusula 10.2)

” Quando ocorre uma não conformidade, incluindo as que resultarem de reclamações, a organização deve:

- o Reagir à não conformidade e, conforme aplicável:
 - 1) Tomar medidas para a controlar e corrigir; e
 - 2) Lidar com as consequências.
- o Avaliar a necessidade de acções para eliminar as causas de não conformidade, de modo a evitar a sua repetição ou ocorrência;
- o Implementar quaisquer acções necessárias;
- o Rever a eficácia de quaisquer acções correctivas empreendidas;
- o Actualizar os riscos e as oportunidades determinados durante o planeamento, se necessário;
- o Efectuar alterações no sistema de gestão da qualidade, se necessário.

Nota: As acções correctivas devem ser adequadas aos efeitos das não conformidades encontradas.

Melhoria continua (Cláusula 10.3)

A Organização deve melhorar de forma contínua a pertinência, a adequação e a eficiência do SGQ. A Organização deve considerar os resultados da análise e da avaliação e as saídas da revisão pela gestão para determinar se há necessidades ou oportunidades que devem ser tratadas no contexto de

melhoria contínua.

QUINTO PASSO:

SGQ

A Organização deve, de forma contínua, avaliar o seu desempenho em períodos programados (Auditoria interna, externa e a revisão pela gestão de topo) e tratar os resultados da avaliação do desempenho do SGQ de modo a propor mudanças conforme necessário.

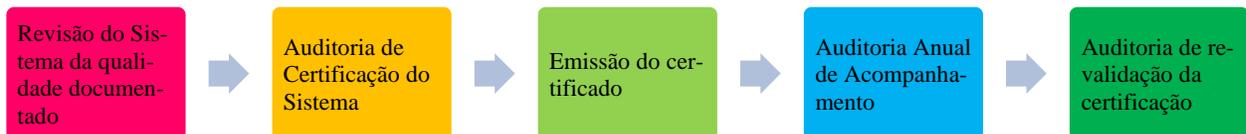
A Organização deve assegurar uma boa gestão da mudança, integrando continuamente os objectivos estratégicos no SGQ.

Vantagens da Verificação

Os benefícios da certificação ISO para sua organização são:

- o Garante que o seu produto ou serviço seja controlado, consistente e que irá melhorar;
- o Dá a seus clientes a confiança de que sua empresa está sendo bem administrada;
- o Muitas vezes é um requisito antes que sua empresa possa se candidatar a prestação de um serviço ou concursos.

RUMO À CERTIFICAÇÃO - ETAPAS



SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE



