

ISO 9000:2015

Gestão da Qualidade e Auditorias

Mestrado em Engenharia Alimentar
Março 2017 – João Noronha

Introdução

- A Norma estabelece os conceitos, princípios e vocabulário fundamentais para sistemas de gestão da qualidade (SGQ) e constitui a base de suporte para outras normas de SGQ.
- Pretende-se que esta Norma ajude o utilizador a compreender os conceitos, princípios e vocabulário fundamentais da gestão da qualidade, tendo em vista uma implementação mais eficaz e mais eficiente de um SGQ e acrescentar valor a partir de outras normas de SGQ.
- A Norma propõe um SGQ bem definido, que tem por base uma estrutura que integra conceitos, princípios, processos e recursos fundamentais relativos à qualidade que são estabelecidos, tendo em vista apoiar as organizações na concretizar dos seus objetivos.
- É aplicável a todas as organizações, independentemente da sua dimensão, complexidade ou modelo de negócio.
- Visa incrementar a consciencialização de uma organização relativamente aos seus deveres e compromissos quanto à satisfação das necessidades e expectativas dos seus clientes e das suas partes interessadas e quanto a atingir a satisfação com os seus produtos e serviços.

1 Objetivo e campo de aplicação

- A Norma descreve os conceitos e princípios fundamentais da gestão da qualidade que são globalmente aplicáveis a:
 - organizações que procuram o sucesso sustentado através da implementação de um sistema de gestão da qualidade
 - clientes que procuram obter confiança na aptidão das organizações para fornecer de forma consistente produtos e serviços conformes com os seus requisitos
 - organizações que procuram obter confiança nas respetivas cadeias de fornecimento quanto a serem satisfeitos os requisitos de produtos e serviços
 - organizações e partes interessadas que procuram melhorar a comunicação através dum entendimento comum do vocabulário utilizado na gestão da qualidade
 - organizações que procedem a avaliações de conformidade de acordo com os requisitos da ISO 9001
 - entidades que proporcionam formação, avaliação e aconselhamento em gestão da qualidade
 - responsáveis pelo desenvolvimento de normas relacionadas

2 Conceitos fundamentais e princípio da gestão da qualidade

2.1 Generalidades

- Os conceitos e princípios da gestão da qualidade descritos nesta Norma proporcionam à organização a capacidade para fazer face aos desafios apresentados por um ambiente que é profundamente diferente do de há apenas algumas décadas atrás.
- O contexto em que uma organização trabalha hoje é caracterizado por rápidas alterações, pela globalização dos mercados e pela emergência do conhecimento como um recurso principal.
- O impacto da qualidade estende-se para além da satisfação do cliente: também pode ter um impacto direto na reputação da organização.
- A sociedade tem melhor educação e é mais exigente, tornando as partes interessadas cada vez mais influentes.
- Ao disponibilizar conceitos e princípios fundamentais para serem utilizados no desenvolvimento de um sistema de gestão da qualidade (SGQ), esta Norma propõe uma forma mais abrangente de pensar sobre a organização.
- Todos os conceitos, princípios e suas inter-relações deverão ser vistos como um todo e não isoladamente uns dos outros.
- Nenhum conceito ou princípio é, por si só, mais importante do que qualquer outro. É crítica a procura constante do justo equilíbrio na sua aplicação.

2.2 Conceitos fundamentais

2.2.1 Qualidade

- 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
- A qualidade dos produtos e serviços de uma organização é determinada pela aptidão para satisfazer os clientes e pelo impacto, pretendido ou não, sobre outras partes interessadas relevantes
- A qualidade dos produtos e serviços inclui não só as funções e o desempenho pretendidos, mas também os correspondentes valor percebido e benefício para o cliente

2.2.2 Sistema de gestão da qualidade

- Um SGQ inclui atividades que permitem à organização identificar os seus objetivos e determinar os processos e recursos requeridos para atingir os resultados desejados
- O SGQ gere os processos e recursos interatuantes que são necessários para proporcionar valor e obter resultados para as partes interessadas que são relevantes
- O SGQ permite à gestão de topo otimizar a utilização dos recursos, tendo em consideração as consequências a longo e a curto termo das suas decisões.
- Um SGQ proporciona os meios para identificar as ações para tratar das consequências, desejadas ou não desejadas, do fornecimento de produtos e serviços.

2.2.3 Contexto de uma organização

- Compreender o contexto da organização é um processo
 - Este processo determina fatores que influenciam o propósito, os objetivos e sustentabilidade da organização.
 - Tem em consideração fatores internos tais como valores, cultura, conhecimento e desempenho da organização.
 - Tem também em consideração fatores externos tais como o enquadramento legal, tecnológico, concorrencial, comercial, cultural, social e económico.
- O propósito de uma organização pode ser expresso, por exemplo, através da sua visão, da sua missão, das suas políticas e dos seus objetivos.

2.2.4 Partes interessadas

- O conceito de parte interessada estende-se para além de um foco exclusivamente no cliente.
 - É importante ter em consideração todas as partes interessadas relevantes.
- Uma parte do processo para a compreensão do contexto da organização consiste na identificação das suas partes interessadas.
 - As partes interessadas relevantes são as que proporcionam risco significativo para a sustentabilidade da organização se as suas necessidades e expectativas não forem satisfeitas.
 - As organizações definem quais os resultados que são necessários para proporcionar valor a essas partes interessadas relevantes tendo em vista reduzir esse risco.
- As organizações atraem, captam e retêm o apoio das partes interessadas relevantes de quem depende o seu sucesso.

2.2.5 Suporte

2.2.5.1 Generalidades

- O suporte que a gestão dá ao SGQ e o comprometimento das pessoas permitem:
 - a provisão de recursos humanos e outros que sejam adequados
 - a monitorização dos processos e dos resultados
 - a identificação e a avaliação de riscos e oportunidades
 - que sejam empreendidas ações adequadas.
- Aquisição, desdobramento por níveis, manutenção, melhoria e eliminação de recursos feitos de forma responsável dão suporte à organização no atingir dos seus objetivos.

2.2.5 Suporte

2.2.5.2 Pessoas

- As pessoas são recursos essenciais dentro da organização.
 - O desempenho da organização depende da forma como se comportam as pessoas dentro do sistema em que desenvolvem o seu trabalho.
- As pessoas de uma organização acabam por se comprometer e alinhar por via de uma compreensão comum da política da qualidade e dos resultados desejados pela organização.

2.2.5 Suporte

2.2.5.3 Competência

- Um SGQ é mais eficaz quando todos os colaboradores compreendem e aplicam saber-fazer, formação, educação e experiência necessários para desempenhar os seus papéis e responsabilidades.
- A gestão de topo é responsável por proporcionar às pessoas oportunidades para desenvolverem as competências que são necessárias.

2.2.5 Suporte

2.2.5.4 Consciencialização

- A consciencialização é alcançada quando as pessoas compreendem as suas responsabilidades e de que forma as suas ações contribuem para que os objetivos da organização sejam atingidos.

2.2.5 Suporte

2.2.5.5 Comunicação

- Uma comunicação interna (isto é, dentro de toda a organização) e externa (isto é, com as partes interessadas relevantes) que seja planeada e eficaz permite melhorar o comprometimento das pessoas e aumentar a compreensão:
 - do contexto da organização
 - das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas relevantes
 - do SGQ.

2.3 Princípios da gestão da qualidade

2.3.1 Foco no cliente

- **O foco primordial da gestão da qualidade é posto na satisfação dos requisitos dos clientes e no esforço por exceder as suas expectativas.**
- O sucesso sustentado é atingido quando uma organização atrai e retém a confiança dos clientes e de outras partes interessadas
 - Todos os aspetos da interação com o cliente proporcionam uma oportunidade de criar mais valor para este
 - Compreender as necessidades atuais e futuras dos clientes e de outras partes interessadas, contribui para o sucesso sustentado da organização.

2.3 Princípios da gestão da qualidade

2.3.1 Foco no cliente

Alguns dos principais benefícios são:

- incremento do valor representado pelo cliente
- incremento da satisfação do cliente
- melhoria da lealdade do cliente
- melhoria na repetição de negócios
- melhoria na reputação da organização
- alargamento da base de clientes
- incremento de receitas e de quota de mercado.

2.3 Princípios da gestão da qualidade

2.3.1 Foco no cliente

Ações que podem ser implementadas incluem:

- reconhecer que são os clientes diretos e indiretos quem recebe valor por parte da organização
- compreender as necessidades e expectativas atuais e futuras dos clientes
- associar os objetivos da organização às necessidades e expectativas dos clientes
- comunicar as necessidades e expectativas dos clientes dentro da organização
- planejar, conceber, desenvolver, produzir, fornecer e dar apoio a produtos e serviços para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes
- medir e monitorizar a satisfação dos clientes e empreender ações adequadas
- definir e tomar medidas baseadas nas necessidades e expectativas das partes interessadas que possam afetar a satisfação do cliente
- gerir ativamente as relações com clientes para atingir o sucesso sustentado.

2.3 Princípios da gestão da qualidade

2.3.2 Liderança

- **Os líderes estabelecem a todos os níveis, unidade no propósito e na orientação e criam as condições para que as pessoas se comprometam no atingir dos objetivos da organização**

- O estabelecimento, da unidade de propósito e a orientação e o comprometimento das pessoas permitem que uma organização alinhe as suas estratégias, políticas, processos e recursos para atingir os seus objetivos.

2.3 Princípios da gestão da qualidade

2.3.2 Liderança

Alguns dos principais benefícios são:

- incremento de eficácia e eficiência no atingir dos objetivos da qualidade da organização
- melhor coordenação dos processos da organização
- melhoria na comunicação entre níveis e funções dentro da organização
- desenvolvimento e melhoria da capacidade da organização e das suas pessoas para disponibilizar os resultados desejados.

2.3 Princípios da gestão da qualidade

2.3.2 Liderança

Ações que podem ser implementadas incluem:

- comunicar a missão, valores, estratégia, políticas e processos da organização a todos os envolvidos
- criar e sustentar valores partilhados, modelos de comportamento baseados na equidade e na ética, em todos os níveis da organização
- estabelecer uma cultura de confiança e integridade
- incentivar um compromisso com a qualidade a nível da organização
- assegurar que os líderes em todos os níveis são exemplos positivos para as pessoas na organização
- proporcionar às pessoas os recursos, a formação e a autoridade necessários para assumirem as suas responsabilidades
- inspirar, encorajar e reconhecer os contributos das pessoas.

2.3 Princípios da gestão da qualidade

2.3.3 Comprometimento das pessoas

- **Para a melhoria da capacidade da organização para criar e disponibilizar valor, é essencial que em todos os níveis da organização haja pessoas competentes, a quem tenham sido conferidos poderes e que estejam comprometidas.**
- Para gerir de forma eficaz e eficiente uma organização, é importante respeitar e envolver todas as pessoas a todos os níveis.
- O reconhecimento, o conferir poderes e a melhoria das competências facilitam o comprometimento das pessoas para que sejam atingidos os objetivos da qualidade da organização.

2.3 Princípios da gestão da qualidade

2.3.3 Comprometimento das pessoas

Alguns dos principais benefícios são:

- melhoria na compreensão dos objetivos da qualidade da organização por parte das pessoas que dela fazem parte e maior motivação para os atingirem
- melhoria do envolvimento das pessoas nas atividades de melhoria
- melhoria no desenvolvimento, nas iniciativas e na criatividade pessoais
- melhoria na satisfação das pessoas
- melhoria na confiança e na colaboração em toda a organização
- incremento da atenção dada aos valores e cultura partilhados em toda a organização.

2.3 Princípios da gestão da qualidade

2.3.3 Comprometimento das pessoas

Ações que podem ser implementadas incluem:

- comunicar com as pessoas para promover a compreensão da importância dos seus contributos individuais
- promover a colaboração em toda a organização
- facilitar a discussão aberta e a partilha do conhecimento e da experiência
- conferir poderes às pessoas para que determinem restrições ao desempenho e para que tomem iniciativas sem receio;
- reconhecer e confirmar os contributos, aprendizagens e melhorias das pessoas
- permitir a autoavaliação das pessoas face aos objetivos pessoais
- conduzir inquéritos para avaliar a satisfação das pessoas, comunicar-lhes os resultados e implementar ações adequadas.

2.3 Princípios da gestão da qualidade

2.3.4 Abordagem por processos

- **Resultados consistentes e previsíveis podem ser mais eficaz e eficientemente atingidos quando as atividades são compreendidas e geridas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente.**

- O SGQ é constituído por processos inter-relacionados.
- Compreender como é que o sistema produz os resultados permite que uma organização optimize o sistema e o seu desempenho.

2.3 Princípios da gestão da qualidade

2.3.4 Abordagem por processos

Alguns dos principais benefícios são:

- melhoria na aptidão para concentrar esforços em processos-chave e oportunidades de melhoria
- resultados consistentes e previsíveis através de um sistema de processos alinhados
- desempenho otimizado através de gestão eficaz de processos, utilização eficiente de recursos e redução das barreiras entre as funções
- permitir que a organização proporcione confiança às partes interessadas quanto à sua consistência, eficácia e eficiência.

2.3 Princípios da gestão da qualidade

2.3.4 Abordagem por processos

Ações que podem ser implementadas incluem:

- definir os objetivos do sistema e os processos necessários para os atingir
- estabelecer autoridade, responsabilidade e o modo de prestar contas para os processos de gestão
- compreender as capacidades da organização e determinar restrições nos recursos antes de agir
- determinar as interdependências dos processos e analisar o efeito que as modificações em cada processo têm sobre o sistema como um todo
- gerir os processos e as suas inter-relações como um sistema para atingir eficaz e eficientemente os objetivos da qualidade da organização
- assegurar que está disponível a informação necessária para operacionalizar e melhorar os processos e para monitorizar, analisar e avaliar o desempenho do sistema como um todo
- gerir os riscos que podem afetar as saídas dos processos e os resultados globais do SGQ.

2.3 Princípios da gestão da qualidade

2.3.5 Melhoria

- **As organizações que têm sucesso estão permanentemente focadas na melhoria**
- A melhoria é essencial para que uma organização mantenha os níveis atuais de desempenho, reaja a alterações nas suas condicionantes internas e externas e crie novas oportunidades.

2.3 Princípios da gestão da qualidade

2.3.5 Melhoria

Alguns dos principais benefícios são:

- melhoria no desempenho dos processos, nas capacidades da organização e na satisfação do cliente
- melhoria do foco na investigação e na determinação das causas raiz, seguidas de prevenção e de ações corretivas
- melhoria da aptidão para antecipar e reagir a riscos e oportunidades internos e externos
- melhoria na forma de ter em consideração melhorias tanto incrementais como disruptivas
- melhoria na utilização da aprendizagem para a melhoria
- melhoria na orientação para a inovação.

2.3 Princípios da gestão da qualidade

2.3.5 Melhoria

Ações que podem ser implementadas incluem:

- promover o estabelecimento de objetivos de melhoria a todos os níveis da organização
- educar e formar as pessoas a todos os níveis da organização quanto à forma de aplicar ferramentas e metodologias básicas para atingir objetivos de melhoria
- assegurar que as pessoas têm as competências para promover e completar com sucesso os projetos de melhoria
- desenvolver, e desdobrar por níveis, processos para implementar projetos de melhoria em toda a organização
- rastrear, rever e auditar o planeamento, a implementação, a conclusão e os resultados dos projetos de melhoria
- ter em consideração a integração da melhoria no desenvolvimento de produtos e serviços, novos ou modificados, e de processos
- reconhecer e confirmar a melhoria.

2.3 Princípios da gestão da qualidade

2.3.6 Tomada de decisão baseada em evidências

- **As decisões baseadas na análise e na avaliação de dados e de informação são mais suscetíveis de produzir os resultados desejados**
- A tomada de decisões pode ser um processo complexo e envolve sempre alguma incerteza.
- Frequentemente envolve múltiplos tipos e fontes de entradas, bem como a sua interpretação, que pode ser subjetiva.
- É importante compreender as relações de causa e efeito e as potenciais consequências não esperadas.
- Factos, evidências e análise de dados conduzem a uma maior objetividade e confiança na tomada de decisões.

2.3 Princípios da gestão da qualidade

2.3.6 Tomada de decisão baseada em evidências

Alguns dos principais benefícios são:

- melhoria nos processos de tomada de decisão
- melhoria na avaliação do desempenho dos processos e na aptidão para atingir os objetivos
- melhoria na eficácia e na eficiência operacionais
- incremento na aptidão para rever, desafiar e alterar opiniões e decisões
- incremento na aptidão para demonstrar a eficácia de decisões anteriormente tomadas.

2.3 Princípios da gestão da qualidade

2.3.6 Tomada de decisão baseada em evidências

Ações que podem ser implementadas incluem:

- determinar, medir e monitorizar os indicadores chave para demonstrar o desempenho da organização
- disponibilizar todos os dados necessários às pessoas relevantes
- assegurar que os dados e a informação são suficientemente precisos, fiáveis e seguros
- analisar e avaliar dados e informação recorrendo a métodos apropriados
- assegurar que as pessoas são competentes para analisar e avaliar os dados conforme seja necessário
- tomar decisões e empreender ações com base em evidências, sopesadas com experiência e intuição

2.3 Princípios da gestão da qualidade

2.3.7 Gestão das relações

- **Para terem sucesso sustentado, as organizações gerem as suas relações com partes interessadas, como sejam os fornecedores**
- As partes interessadas relevantes influenciam o desempenho de uma organização.
- É mais provável que o sucesso sustentado seja atingido quando a organização faz a gestão das relações com todas as suas partes interessadas para otimizar os respetivos impactos no seu desempenho.
- A gestão das relações com as suas redes de fornecedores e de parceiros é de particular importância.

2.3 Princípios da gestão da qualidade

2.3.7 Gestão das relações

Alguns dos principais benefícios são:

- melhoria do desempenho da organização e das suas partes interessadas relevantes ao dar resposta às oportunidades e restrições relativas a cada parte interessada
- compreensão comum de objetivos e valores entre as partes interessadas
- incremento na capacidade para criar valor para as partes interessadas pela partilha de recursos e competência e pela gestão dos riscos relativos à qualidade
- uma cadeia de fornecimento bem gerida que proporciona um fluxo estável de produtos e serviços.

2.3 Princípios da gestão da qualidade

2.3.7 Gestão das relações

Ações que podem ser implementadas incluem:

- determinar as partes interessadas relevantes (tais como fornecedores, parceiros, clientes, investidores, empregados e a sociedade como um todo) e as suas relações com a organização
- determinar as relações com as partes interessadas que precisam de ser geridas e atribuir-lhes prioridades
- estabelecer relações que equilibrem os ganhos de curto prazo com considerações de longo prazo
- aglutinar e partilhar informação, experiência qualificada e recursos com partes interessadas relevantes
- medir o desempenho e proporcionar retorno de informação às partes interessadas, conforme adequado, para incrementar iniciativas de melhoria
- estabelecer atividades colaborativas de desenvolvimento e de melhoria com fornecedores, parceiros e outras partes interessadas
- estimular e reconhecer melhorias e êxitos por parte dos fornecedores e parceiros.

2.4 Desenvolvimento do SGQ utilizando conceitos e princípios fundamentais

- O modelo de SGQ de uma organização reconhece que nem todos os sistemas, processos e atividades podem ser pré-determinados
 - tem, portanto, de ser flexível e adaptável dentro dos limites da complexidade do contexto organizacional
- Embora por vezes pareçam ser constituídas por processos semelhantes, cada organização e o respetivo SGQ são únicos

2.3 Princípios da gestão da qualidade

2.3.7 Gestão das relações

- Ações que podem ser implementadas incluem: – promover o estabelecimento de objetivos de melhoria a todos os níveis da organização; – educar e formar as pessoas a todos os níveis da organização quanto à forma de aplicar ferramentas e metodologias básicas para atingir objetivos de melhoria; – assegurar que as pessoas têm as competências para promover e completar com sucesso os projetos de melhoria; – desenvolver, e desdobrar por níveis, processos para implementar projetos de melhoria em toda a organização; – rastrear, rever e auditar o planeamento, a implementação, a conclusão e os resultados dos projetos de melhoria; – ter em consideração a integração da melhoria no desenvolvimento de produtos e serviços, novos ou modificados, e de processos; – reconhecer e confirmar a melhoria.