



KIT QUALIDADE



UNIÃO EUROPEIA



CAMÕES
COOPERAÇÃO
PORTUGUESA
PORTUGAL
MINISTÉRIO DOS NEGÓCIOS ESTRANGEIROS

Ação financiada pela União Europeia.
Ação cofinanciada e gerida pelo Camões, I.P.



Índice

INTRODUÇÃO	2
ROTEIRO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 9001 / CERTIFICAÇÃO POR EMPRESA EXTERNA.....	3
MATRIZ SWOT - SIMPLES	8
PLANO DE ACÇÕES	9
PARTES INTERESSADAS	9
MATRIZ RACI	11
MODELO DE PROCEDIMENTO.....	12
RELATÓRIO DE REVISÃO PELA GESTÃO.....	14
FICHA DE NÃO CONFORMIDADE, ACÇÃO CORRECTIVA E RECLAMAÇÃO	15
REGISTO DE ACÇÃO DE FORMAÇÃO	17
PLANO DE COMUNICAÇÃO	19
PROCESSO	20
PROGRAMA DO SISTEMA DE GESTÃO	21
PLANO DE INSPECÇÃO E ENSAIO	22
REGISTO DE INSPECÇÃO E ENSAIO.....	23
LIDERANÇA.....	24
CHECKLIST DE AUDITORIA.....	26
PLANO DE AUDITORIA.....	27
RELATÓRIO DE AUDITORIA	28
RELATÓRIO DE AUDITORIA 2	30
AValiação de Auditores	37
PROGRAMA DE AUDITORIAS	38



INTRODUÇÃO

Este document tem como objetivo criar um roteiro para implementar a ISO 9001 e para submeter esse sistema a uma certificação por uma terceira parte devidamente acreditada para o efeito.

Este roteiro não é estático, isto é, dependente da organização e da propria entidade certificadora, os possas podem ser ligeiramente diferentes.

Este documento tem ainda como objetivo fornecer aos seus utilizadores um conjunto de Modelos que podem ser utilizados na implementação da ISO 9001:2015 (Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos) e da ISO 19011:2018 (Linhas de Orientação para auditorias a sistemas de gestão).

Divide-se Em 2 partes distintas:

- ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos
- ISO 19011:2019 - Linhas de Orientação para Auditorias a Sistemas de Gestão

Estes Modelos podem / devem ser adaptados ao Sistema de Gestão da organização bem como codificados para controlo interno.



ROTEIRO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 9001 / CERTIFICAÇÃO POR EMPRESA EXTERNA

NA EMPRESA

- Decisão de implementação pela gestão de topo
- Formação aos colaboradores sobre a ISO 9001
- Definir a equipa para implementação do projecto
- Definir os processos relevantes e a cadeia de processos
- Definir os indicadores de medição dos processos
- Definir o Contexto da Organização

Análise SWOT

Análise PEST

Outras

- Identificar as Partes interessadas Relevantes
- Identificar as necessidades e Expectativas das Partes Interessadas
- Determinar o âmbito do sistema de gestão da Qualidade
- Garantir a liderança e compromisso
- Definir a política da qualidade
- Definir as funções responsabilidades e autoridades organizacionais
- Criar um modelo de avaliação de riscos e oportunidades
- Definir os riscos e oportunidades por processos
- Definir os objetivos da qualidade e como os atingir
- Identificar o planeamento das alterações
- Definir quais os recursos necessários à implementação
- Definir as competências das pessoas
- Definir as formas de comunicação com os diferentes partes interessadas
- Criar a informação necessária relevante para a empresa



- Definir a forma para o planeamento e controle das operações
- Tratar os produtos e serviços quer internos quer de fornecedores externos
- Garantir o controle de saídas conformes
- Monitorizar os indicadores e definir as acções necessárias à sua melhoria
- Definir o programa de auditorias
- Definir quem são os auditores internos
- Formar os auditores internos
- Avaliar os auditores internos
- Elaborar a revisão pela gestão
- Garantir que as não conformidades são tratadas
- Definir acções para a melhoria contínua

CERTIFICAÇÃO

NA EMPRESA

- Decisão de **CERTIFICAÇÃO** pela gestão de topo
- Selecção da entidade certificadora – Pedido de propostas e análise
- Elaboração do Processo de Candidatura

ENTIDADE CERTIFICADORA

- Análise de Candidatura
- Receção do processo e registo;
- Solicitação eventual de documentos à empresa
- Análise documental do sistema de gestão;
- Visita prévia, quando aplicável;
- Planeamento de auditorias e proposta de Equipa Auditora



NA EMPRESA

- Aceitação da equipa auditora e planeamento da auditoria

ENTIDADE CERTIFICADORA

Auditoria de Concessão 1ª Fase

- Elaboração e envio do Plano de auditoria para aprovação
- Realização da auditoria
- Elaboração do Relatório

NA EMPRESA

- Correção das Ações identificadas

ENTIDADE CERTIFICADORA

Auditoria de Concessão 2ª Fase

- Elaboração e envio do Plano de auditoria para aprovação
- Realização da auditoria
- Elaboração do Relatório
- Análise do Relatório e Plano de Ações Corretivas (PAC);
- Decisão de certificação;
- Emissão dos certificados

Eventualmente pode ser necessária a execução de uma auditoria de acompanhamento

Auditorias de Acompanhamento

- Elaboração e envio do Plano de auditoria para aprovação
- Realização da auditoria
- Elaboração do Relatório
- Análise do Relatório e Plano de Ações Corretivas (PAC);
- Decisão de manutenção da certificação



Os ciclos de auditoria são de 3 anos... Certificação, Acompanhamento e Renovação.

Os *templates* apresentados a seguir são um auxílio na implementação quer da ISO 9001 quer da ISO 19011.



ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos





MATRIZ SWOT - SIMPLES

FORÇAS Melhor qualidade na industria Margens elevadas	FRAQUEZAS Resposta lenta da cadeia de fornecimento Falta de relação próxima com o cliente
OPORTUNIDADES Crescimento de mercado rápido Encerramento do concorrente ABC	AMEAÇAS Nova concorrência asiática Economia em baixa nos mercados locais



PLANO DE ACÇÕES

PLANO DE ACÇÕES						
Meta:				Empresa:		
Data Início:				Data Final:		
ACTIVIDADES	O que fazer?	Quem?	Até quando?	Onde?	Como?	Status

PARTES INTERESSADAS

Partes interessadas por departamento

PARTES INTERESSADAS																
Data Início:						Data Final:										
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">Partes interessadas</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">Departamento</div>															





MATRIZ RACI

MATRIZ RACI					
Resp. pela elaboração				Data:	
	Acção / Tarefa	Responsável	Autorização	Consultado	Informado
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					





MODELO DE PROCEDIMENTO

	PROCEDIMENTO XXXXX	
	XXXXXXXXXX	PQ.0x/0

1. Objetivo	
2. Âmbito	
3. Modo de Proceder	

Fluxograma

Figura 1 – Fluxograma descritivo deste procedimento

Descrição de Acções	Resp.	Doc.

4. Referências / Documentos Relacionados	
5. Definições e Nomenclatura	
6. Revisões	



Revisão	Data	Alterações	Elaborado (Sigla)	Aprovado (Sigla)

7. Anexos



RELATÓRIO DE REVISÃO PELA GESTÃO

	RELATÓRIO DE REVISÃO PELA GESTÃO - xxxx
Data da reunião:	
Presentes:	
Local:	

Objetivo / introdução:

Conteúdos abordados (Entradas e saídas):

Aprovado por:		Data:	
----------------------	--	--------------	--



FICHA DE NÃO CONFORMIDADE, ACÇÃO CORRECTIVA E RECLAMAÇÃO

FICHA DE NÃO CONFORMIDADE, ACÇÃO CORRETIVA E RECLAMAÇÃO	N.º _____/_____/____
	Data: ____/____/____
	Empresa / Área / Obra

Proveniência da Situação			
Reclamação <input type="checkbox"/>	Nome do reclamante:	Ref. do documento:	Data e hora:
NC Interna <input type="checkbox"/>	Detetada por:	Responsável:	
Auditorias <input type="checkbox"/>	Nº Auditoria:	Data:	Resp.:
Incidentes / Acidentes com visitantes / Acidentes Ambientais <input type="checkbox"/>		Detetado por:	
Âmbito			
Qualidade <input type="checkbox"/>	Segurança <input type="checkbox"/>	Ambiente <input type="checkbox"/>	
Descrição da Situação			
Requisito Legal / Normativo em Incumprimento: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			Identificação:
Análise das Causas Prováveis ¹			
No caso de Produto/Trabalho não conforme			Necessário notificar o cliente?
Aceite <input type="checkbox"/>	Rejeitado <input type="checkbox"/>	Reprocessado <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Liberação do produto <input type="checkbox"/>	Desviado para outra aplicação <input type="checkbox"/>		Sim <input type="checkbox"/>
			Como? _____
Elaborado por:			Data: ____/____/____
Determinação da Acção			

¹ Causa: O que deu origem à NC



Correção <input type="checkbox"/>			Ação Corretiva <input type="checkbox"/>			Ação Preventiva <input type="checkbox"/>		
Descrição da Correção² / Ação Corretiva³ / Ação Preventiva								
Data de Implementação			Responsável:			Assinatura		
Verificação da Implementação								
Data de Fecho:			Responsável:			Assinatura		
Resultado da Ação								
Adequado <input type="checkbox"/>			Inadequado <input type="checkbox"/>			Nº de Ficha: _____		
Encerramento								
Data de Fecho:			Responsável:			Assinatura		

² Correção: Ação que visa eliminar a NC: Ação de implementação imediata

³ Ação Corretiva: Ação que elimina a causa da NC



REGISTO DE ACÇÃO DE FORMAÇÃO

REGISTO DA ACÇÃO DE INFORMAÇÃO/FORMAÇÃO

Designação da ação:

Módulo:

Formador:

Data (s):

Horário: Das ____ : ____ às ____ : ____

Duração da ação:

Local:

Entidade/ Empresa formadora:

Objetivo da ação:

Conteúdos abordados:



Nº.	Nome do Formando	Rubrica	Função	Empresa

Formador	Rubrica do formador
-----------------	----------------------------





PROCESSO

1. Objectivo

2. Dono do Processo

3. Descrição do Processo

4. Fluxograma do Processo

5. Monitorização do Processo

Objectivo	Indicador	Meta	Meios/Açções	Resp.	Prazo de concretização dos Meios /Açções	Periodicidade de controlo do objectivo	Prazo de concretização do Objectivo





PROGRAMA DO SISTEMA DE GESTÃO

Colocar logótipo(s) das empresa(s)		PROGRAMA DO SISTEMA DE GESTÃO			Ano:
Objectivo	Meta / Indicador	Meios / Acções	Responsável	Prazo de concretização dos Meios e Acções	





PLANO DE INSPECÇÃO E ENSAIO

COLOCAR LOGÓTIPO APLICÁVEL	PLANO DE INSPECÇÃO E ENSAIO	
-----------------------------------	------------------------------------	--

ATIVIDADE:	
-------------------	--

Material / atividade e parâmetros a controlar	Documentos associados	Amostragem / frequência	Tipo de inspeção	RMM	Critério de aceitação	Registo de resultados	Resp.	Atuação, caso não se verifique o critério de aceitação	Observações





REGISTO DE INSPECÇÃO E ENSAIO

COLOCAR LOGÓTIPO APLICÁVEL	REGISTO DE INSPECÇÃO E ENSAIO	
----------------------------	-------------------------------	--

ATIVIDADE:	
------------	--

Material / atividade e parâmetros a controlar	Critério de aceitação	Elemento inspecionado:					Elemento inspecionado:					Elemento inspecionado:					
		Valor medido (se aplicável)	C	NC	NA	Data / Resp	Valor medido (se aplicável)	C	NC	NA	Data / Resp	Valor medido (se aplicável)	C	NC	NA	Data / Resp	





LIDERANÇA

Contexto Externo

Contexto da organização	Relações e influências	Riscos	Oportunidades	Acções	Implementação	Eficácia

Contexto Interno (relevant for purpose and strategic direction and which will affect the organizations ability to achieve desired results)

Contexto da organização	Relações e influências	Riscos	Oportunidades	Acções	Implementação	Eficácia

Partes interessadas

Partes Interessadas	Necessidades e Expectativas	Riscos	Oportunidades	Acções	Implementação	Eficácia





UNIÃO EUROPEIA



ISO 19011:2019 - Linhas de Orientação para auditorias a sistemas de gestão



UNIÃO EUROPEIA



Ação financiada pela União Europeia.
Ação cofinanciada e gerida pelo Camões, I.P.



CHECKLIST DE AUDITORIA

		CHECKLIST DE PREPARAÇÃO			Auditoria N.º ____
					Data: ____/____/____
					Pág. __ de __
Cláusula		Questão	Sim	Não	Constatações
NM xxxxx	NM xxxx				

Observações

-





PLANO DE AUDITORIA

		PLANO DE AUDITORIA			Auditoria N.º ____
					Pág. __ de __
Objectivo da Auditoria:					
Âmbito da Auditoria:					
Referenciais Normativos:					
Dia/ Hora	Local	Área Funcional	Assuntos/ Processo/ Sub-processo	Intervenientes	Equipa Auditora
Elaborado:		Aprovado:		Data:	





RELATÓRIO DE AUDITORIA

RELATÓRIO DE AUDITORIA

AUDITORIA

Data da auditoria
Objetivos/Âmbito
Âmbito/ Referência Normativa
Designação da organização / Área
Representante da organização /
Área
Contatos

EQUIPA AUDITORA

Auditor

SUMÁRIO DA AUDITORIA

CONTACTADOS DURANTE A AUDITORIA (LISTA NÃO EXAUSTIVA)

EVIDÊNCIAS ANALISADAS

PONTOS FORTES DA EMPRESA / SISTEMA

RELATÓRIO DE AUDITORIA

#	REQUISITO	CONSTATAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
1			
2			





RELATÓRIO DE AUDITORIA

#	REQUISITO	CONSTATAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			





RELATÓRIO DE AUDITORIA 2

RELATÓRIO DE AUDITORIA INTERNA	N.º _____/_____/_____
	Data: ____/____/____
	Empresa: _____

Âmbito da Auditoria: _____

Local (s) Auditado (s): _____

Equipa Auditadora:	Função:	Rubrica:
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Duração da Auditoria: _____

Se a Auditoria realizada, tiver duração inferior a 1 dia, indicar: Hora de Início _____ Hora do Fim _____

Resumo da Auditoria:

Pontos Fortes:

Pontos a Melhorar:

Anexos:





Anexo I - Lista de Pessoas Contactadas

Requisitos Auditados segundo a:

Anexo II - NP EN ISO 9001





Tabela 1 - Descrição das não conformidades detetadas na auditoria interna

N.º	Descrição da não conformidade

Tabela 2 - Descrição das não conformidades detetadas na auditoria interna

N.º	Oportunidades de Melhoria



Anexo II – Requisitos auditados segundo a norma NP EN ISO 9001

CLÁUSULAS NORMATIVAS	Alcance da Auditoria ⁽¹⁾	NC ⁽²⁾	OM ⁽²⁾
4.1 Requisitos Gerais (Sistema de Gestão da Qualidade)			
4.2 Requisitos da Documentação			
5.1 Comprometimento da Gestão			
5.2 Focalização no Cliente			
5.3 Política da Qualidade			
5.4 Planeamento			
5.5 Responsabilidade, autoridade e Comunicação			
5.6 Revisão pela Gestão			
6.1 Provisão de Recursos			
6.2 Recursos Humanos			
6.3 Infraestruturas			
6.4 Ambiente de Trabalho			
7.1 Planeamento da Realização do Produto			
7.2 Processos Relacionados com o Cliente			
7.3 Concepção e Desenvolvimento			
7.4 Compras			
7.5 Produção e Fornecimento do Serviço			
7.6 Controlo do Equipamento de Monitorização e Medição			
8.1 Generalidades (Medição, Análise e Melhoria)			
8.2 Monitorização e Medição			
8.3 Controlo do Produto Não Conforme			
8.4 Análise de dados			
8.5 Melhoria			

⁽¹⁾ Incluir as siglas do(s) elemento(s) da EA que auditou(aram) a cláusula ou



- ❖ Assinalar com **NA** as cláusulas não aplicáveis;
- ❖ Assinalar com --- as cláusulas não auditadas.

⁽²⁾ Assinalar o número sequencial atribuído à(s) **Não Conformidade(s) – NC** ou às **Oportunidade(s) de Melhoria - OM**, nas cláusulas em que se verificarem.





AVALIAÇÃO DE AUDITORES

Nome Auditor: _____

Parâmetros de Avaliação	Descrição	Quantificação		Pontuação
Habilitações				
Experiência Profissional		Nº anos:		
Formação como auditor				
Experiência como auditor		Nº auditorias:		
Postura	Honesto	Sim	Não	
	Discreto			
	Justo			
	Verdadeiro			
	Sincero			
Relacionamento com auditados	Respeitoso	Sim	Não	
	Calmo			
	Gentil			
	Atento			
Actuação	Autonomia	Sim	Não	
	Versatilidade			
	Tenacidade			
	Observador			
	Perceptivo			
	Sensível			
	Aberto melhoria Colaborativo			
Total				

Pontuação:

Parâmetros	Inadequada	Adequada	Muito Adequada
Habilitações	0 pontos	3 pontos	5 pontos
Experiência Profissional	0 pontos	3 pontos	5 pontos
Formação como auditor	0 pontos	3 pontos	5 pontos
Experiência como auditor	0 pontos	3 pontos	5 pontos

Sim – 5 pontos

Não – 0 pontos



PROGRAMA DE AUDITORIAS

PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIAS																							
OBJECTIVOS DO PROGRAMA:																REV.							
RISCOS E OPORTUNIDADES:																							
ACÇÕES A IMPLEMENTAR:																							
CÓD	ÁREA / SISTEMA AUDITADO	ÂMBITO	TIPO	CRITÉRIOS	METODOLOGIA	DURAÇÃO	EQUIPA AUDITORA					PLANEAMENTO (MÊS)											
							COORDENADOR	TÉCNICO	OBSERVADOR	CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	OBSERVAÇÕES	1		2		3		4		5		6	
												P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R