



Sistema de Gestão da Qualidade

NP EN ISO 9001

O que é um Sistema de Gestão da Qualidade?

Sistema de gestão – conjunto de directrizes utilizadas para conduzir processos numa organização;

Sistema de gestão da qualidade – sistema para o estabelecimento da política e dos objectivos para a concretização dessa política, para dirigir e controlar uma organização no que respeita à qualidade.



Interreg
Espanha - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i

O que é um Sistema de Gestão da Qualidade?

O **Sistema de gestão da qualidade** é assim chamado porque não aborda os processos da organização como partes separadas que formam um todo, mas como **mecanismos interligados** que servem a um determinado fim, no caso, cumprir o **objectivo** de existência da organização.



Interreg
España - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA



UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Principais benefícios do Sistema de Gestão da Qualidade

- Aptidão para fornecer de forma consistente produtos e serviços que satisfaçam os requisitos dos clientes;
- Aptidão para o cumprimento das exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;
- Facilitar oportunidades para aumentar a satisfação do cliente;
- Tratar riscos e oportunidades associados ao seu contexto e objectivos;
- Aptidão para demonstrar a conformidade com requisitos específicos.



Interreg
Espanña - Portugal



Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i

Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade

NP



Norma Portuguesa

EN



Norma Europeia

ISO



International Organization for Standardization

9001



Interreg
Espanha - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA



UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Estrutura da Família ISO

NP EN ISO 9000

Sistemas de Gestão da Qualidade
Fundamentos e Vocabulário

NP EN ISO 9001

Sistemas de Gestão da Qualidade
Requisitos

NP EN ISO 9004

Sistemas de Gestão da Qualidade
Linhas de Orientação para uma melhoria de
desempenho

NP EN ISO 19011

Auditorias de Sistemas de Gestão (qualidade e
ambiente)



Interreg
Espanha - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i

O que é a certificação?

”Acto pelo qual, uma 3ª entidade afirma que é razoavelmente fundamentado esperar que um produto/processo/serviço/sistema devidamente identificado esteja em conformidade com uma norma ou outro requisito especificado.”



Interreg
España - Portugal



Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i

O que deve ter uma organização para se propor à certificação ?



De acordo com a NP EN ISO 9001:2015

7 Princípios da Gestão da Qualidade

1. Foco no cliente

Trabalhar para atender o cliente de forma satisfatória e agradável, atendendo às suas necessidades e, se possível, superando as suas expectativas.



Interreg
Espanha - Portugal



Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i

7 Princípios da Gestão da Qualidade

1. Foco no cliente

- Identifique os clientes directos e indirectos;
- Considere as necessidades e expectativas dos clientes;
- Planeie, desenvolva e ofereça suporte de produtos e serviços aos clientes;
- Monitorize a satisfação e insatisfação dos clientes, tome providências quando necessário.



Interreg
Espanha - Portugal



Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i

7 Princípios da Gestão da Qualidade

2. Liderança

Estar comprometida com a qualidade, de modo a oferecer as ferramentas necessárias para que toda a equipa execute os processos com eficácia.



Interreg
España - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA



UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

7 Princípios da Gestão da Qualidade



Interreg
España - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIAO EUROPEIA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i

7 Princípios da Gestão da Qualidade

2. Liderança

- Divulgue a missão, visão, política da qualidade em todos as áreas/ departamentos;
- Desenvolva comportamentos éticos em todos os níveis da organização;
- Estabeleça fácil comunicação entre diferentes níveis hierárquicos;
- Incentive todos a comprometerem-se com o SGQ;
- Promova acções de formação;
- Envolver os colaboradores.



Interreg
Espanha - Portugal



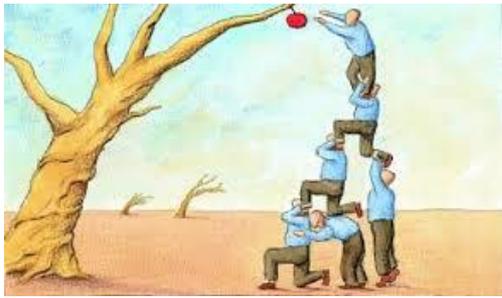
UNIÓN EUROPEA
UNIAO EUROPEIA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i

7 Princípios da Gestão da Qualidade



3. Comprometimento das pessoas

Participação de toda a equipa no sistema de gestão da qualidade de modo a contribuir para a melhoria do seu desempenho global.



Interreg
España - Portugal



UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

7 Princípios da Gestão da Qualidade

3. Comprometimento das pessoas

- Promova a interacção de colaboradores de áreas diferentes;
- Partilha de conhecimentos entre as pessoas;
- Envolvimento dos colaboradores nos procedimentos;
- Avaliação de desempenho;
- Avaliação da satisfação do colaborador.



Interreg
España - Portugal



UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

7 Princípios da Gestão da Qualidade

4. Abordagem por processos

Gestão dos processos e das suas interacções de modo a obter os resultados pretendidos.



Interreg
España - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA



UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

7 Princípios da Gestão da Qualidade

4. Abordagem por processos

- Defina objectivos do sistema e as acções para alcançá-los;
- Defina responsáveis por processo;
- Elabore os processos como um sistema facilitador dos objectivos da qualidade;
- Gerencie os riscos que podem afectar a execução dos processos.



Interreg
España - Portugal



Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i



7 Princípios da Gestão da Qualidade

5. Melhoria

Melhorar continuamente de modo a contribuir para um aumento da eficácia dos processos e maior satisfação dos clientes.



Interreg
Espanha - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA



UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

7 Princípios da Gestão da Qualidade

5. Melhoria

- Estabeleça objectivos de melhoria em todas as áreas da organização;
- Forme os colaboradores nas ferramentas para a melhoria continua;
- Analise o planeamento e acompanhe os resultados da melhoria;
- Identifique oportunidade de melhorias.



Interreg
España - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIAO EUROPEIA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i



7 Princípios da Gestão da Qualidade

6. Tomada de decisão baseada em evidências

Decisões com base na análise e avaliação de dados e informações, de modo a evitar que a tomada de decisões envolva qualquer incerteza.

Leva a um maior confiança na tomada de decisões.



Interreg
Espanña - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA



UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

7 Princípios da Gestão da Qualidade

6. Tomada de decisão baseada em evidências

- Determine e monitorize os principais indicadores para assegurar o desempenho da organização;
- Forneça os dados necessários para as partes interessadas;
- Garanta que os dados sejam precisos e seguros;
- Analise os dados utilizando métodos adequados;
- Garanta competência nas pessoas chave para a análise e avaliação dos dados.



Interreg
Espanha - Portugal



Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i

7 Princípios da Gestão da Qualidade

7. Gestão das relações

Gerir boas relações com colaboradores, fornecedores, stakeholders, com todos aqueles que contribuem para a qualidade dos serviços e produtos, tornando importante a sua opinião.



Interreg
Espanha - Portugal



Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i

7 Princípios da Gestão da Qualidade

7. Gestão das relações

- Determine os interessados (fornecedores, parceiros, clientes, colaboradores, etc.), e como se relacionam com a organização;
- Defina os relacionamentos que devem ser priorizados;
- Reúna e compartilhe informações e recursos aos interessados;
- Acompanhe o desempenho fornecendo um feedback aos interessados a fim de gerar iniciativas de melhoria;
- Incentive e reconheça acções e melhorias de fornecedores.



Interreg
Espanña - Portugal



Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i

7 Princípios da Gestão da Qualidade

Atendimento

Motivação

Atenção/
Cuidado/
Preocupação

Positividade

Resiliência

Simpatia

Vida pessoal
vs trabalho

Postura

Elogio

<https://www.youtube.com/watch?v=PWSMOxOIOac>



Interreg
Espana - Portugal



Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i

Abordagem por processos

- »» Fomentada pela NP EN ISO 9001:2015

Abordagem por processos

A abordagem por processos envolve a definição e gestão sistemáticas dos processos e das suas interacções, de forma a obter os resultados pretendidos, de acordo com a política da qualidade e a orientação estratégica da organização.



Interreg
Espanha - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i

O que é um processo?

Conjunto de actividades inter-relacionadas que transformam entradas em saídas.

Os processos são normalmente planeados e executados sob condições controladas de modo a acrescentar valor.

(de acordo com a definição da norma NP EN ISO 9000)



Interreg
España - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIAO EUROPEIA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i

O que é um processo?

É um conjunto de actividades que têm **entradas**...

Exemplo: Requisitos do cliente, matérias-primas, desenhos.

... e que tem **saídas**.

Exemplo: Produto acabado, relatórios, projectos.

Os **processos interligam-se** e a entrada de um pode ser a saída de outro.

Exemplo: Uma saída do processo de Design e Desenvolvimento pode ser uma entrada no processo de Produção.



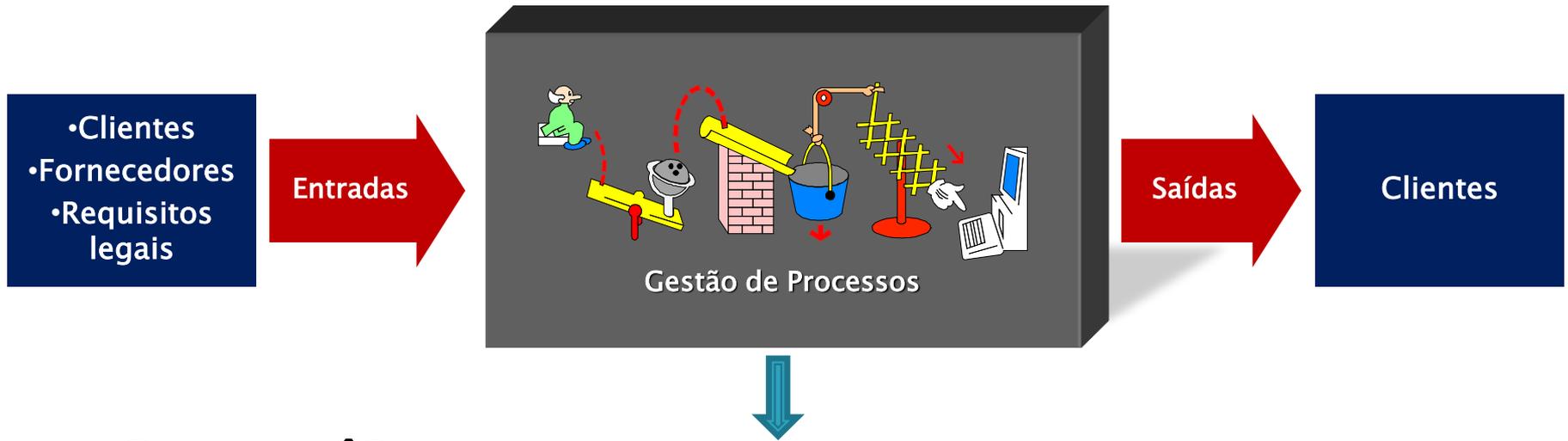
Interreg
Espanña - Portugal



UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

O que é um processo?



- Com quê? (instalações, equipamentos, fornecedores);
- Com quem? (formação, conhecimentos, saber-fazer);
- Como? (regras, instruções, procedimentos);
- Indicadores? (medir para saber se vai na direcção desejada).



Interreg
Espanña - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIAO EUROPEIA



UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Abordagem por processos

Podem ser considerados diferentes tipos de processos:

- Processos de gestão
- Processos de melhoria
- Processos de realização
- Processos de suporte



Interreg
Espanha - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIAO EUROPEIA



UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolupament Regional

Abordagem por processos

- Os processos devem ser medidos e monitorizados;
- Devem ser definidos objectivos mensuráveis e realistas para cada processo;
- Devem ser estabelecidas as responsabilidades afectas a cada processo.

(**SMART** – Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Temporais)

Quem não mede, não gere!



Interreg
Espanha - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i

Abordagem por processos

A gestão por processos segue o **modelo PDCA** (para produtos e serviços) incorporando o **contexto da organização** e as **partes interessadas** relevantes.



Interreg
España - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i

Ciclo PDCA

»» Plan – Do – Check – Act

Ciclo PDCA



O ciclo PDCA, ciclo de **Shewart** ou ciclo de **Deming**:

- Introduzido no Japão;
- Idealizado por Shewart na década de 20;
- Divulgado por Deming, em 1950, foi quem efectivamente o aplicou.



Interreg
España - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA



UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Ciclo PDCA

O **ciclo PDCA**, torna mais claros e ágeis os processos envolvidos na melhoria contínua, dividindo-a em 4 principais passos.



Interreg
España - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i

Ciclo PDCA

Plan – Planeamento

Estabelecer missão, visão, objetivos, metas, procedimentos e processos (metodologias) necessárias para atingir os resultados. Identificar riscos.



Interreg
España - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i



Ciclo PDCA

Do – Fazer

Realizar, executar as actividades.
Implementar o que foi planeado.



Interreg
España - Portugal



UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Ciclo PDCA

Check – Verificar

Monitorizar e avaliar periodicamente os resultados.

Comparar os resultados com o planeamento, com os objectivos, com o desejado.

Consolidar as informações, nomeadamente através de resultados.



Interreg
España - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i

Ciclo PDCA

Act – Actuar

Tomar acções e agir de acordo com os resultados avaliados e com os dados obtidos (relatórios).

Determinar e elaborar planos de acção correctiva, para melhorar a qualidade e eficiência.

Aprimorar a execução e corrigir falhas.



Interreg
España - Portugal



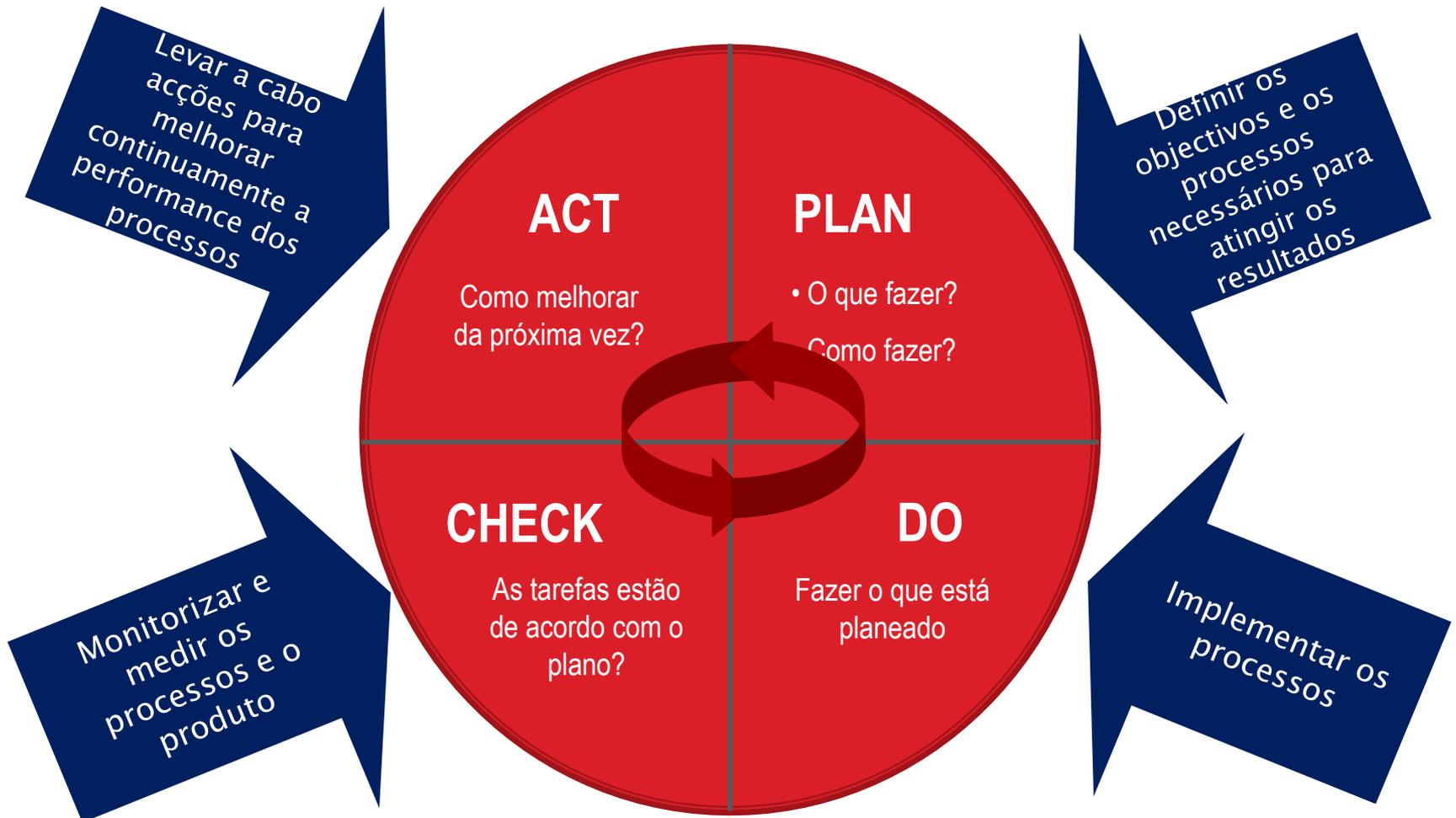
UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i

Ciclo PDCA



Interreg
Espana - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIAO EUROPEIA



UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Ciclo PDCA

Detectar a causa raiz do problema.

Pergunte 5 vezes porquê?



Interreg
España - Portugal



UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Ciclo PDCA

1. Identifique o problema/ ocorrência;
2. Efectuar uma breve descrição da ocorrência
3. Definir a **acção de correcção**. Responsável e prazo.
4. Analisar a causa – Pergunte **porquê** que aconteceu?



Interreg
España - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i

Ciclo PDCA



5. Para a causa ou cada uma das causas identificadas, volte a perguntar-se “porquê?”

6. Repita o “porquê?” mais 3 vezes.

Quando concluir este procedimento deverá ter encontrado as raízes do problema.

7. Identifique a solução e defina as **acções correctivas**.

Ciclo PDCA

Acção de Correção



Acção Correctiva

“Medidas tomadas no imediato para resolver a situação/ ocorrência/ problema”.

“Medidas tomadas para actuar na causa do problema de modo a evitar que este volte a repetir-se”.



Interreg
España - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA



UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Pensamento baseado no Risco

- »» Para um Sistema de Gestão da Qualidade eficaz

Pensamento baseado no risco

- É essencial para obter um sistema de gestão da qualidade eficaz.
- Implica a implementação de acções para tratar os riscos e as oportunidades.
- Exemplo:
 - Circunstâncias que permitam desenvolver novos serviços;
 - Reduzir o desperdício;
 - Melhorar a produtividade.

“Risco é o efeito da incerteza”

[NP EN ISO 9001:2015]



Interreg
Espanha - Portugal



UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Sistema de Gestão da Qualidade: Requisitos

»» NP EN ISO 9001:2015



1. Objectivo e Campo de Aplicação

Todos os requisitos da norma são genéricos e aplicáveis a qualquer organização, independentemente do seu tipo, dimensão, seja uma organização para fornecer produtos ou para fornecer serviços.



Interreg
Espanha - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA



UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

2. Referências normativas

Todos os requisitos da norma são indispensáveis à sua aplicação.

3. Termos e Definições

As definições estão contidas na ISO 9000:2015.



Interreg
Espanña - Portugal



UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

4. Contexto da Organização

4.1 Compreender a organização e o seu contexto

Factores que influenciam o propósito , os objectivos e a sustentabilidade da organização, questões internas (valores, cultura, conhecimento) e externas (ambientes legais, tecnológicos, competitivos) relevantes.

4.2 Compreender as necessidades e expectativas das Partes Interessadas

Partes Interessadas são aquelas que representam risco significativo para a sustentabilidade da organização, se as suas necessidades e expectativas não forem satisfeitas.



Interreg
Espanña - Portugal



Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i

4. Contexto da Organização

4.3 Determinar o âmbito do SGQ

Indicar os limites e aplicabilidade do SGQ, indicando os produtos e serviços abrangidos.

4.4 SGQ e respectivos processos

Definir a sua rede de processos – abordagem por processos

Manter – informação documentada

Reter – informação registada



Interreg
Espanha - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i



5. Liderança

5.1 Liderança e Compromisso

Responsabilidade da gestão de topo – accountability

5.2 Política

Estabelecer, implementar e manter uma Política da Qualidade.

Comunicar Política da Qualidade.

5.3 Funções, responsabilidades e autoridades

Assegurar que estão atribuídas, comunicadas e compreendidas as responsabilidades para cada função dentro da organização.



Interreg
Espanha - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA



UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

6. Planeamento

6.1 Acções para tratar riscos e oportunidades

Determinar riscos e definir acções.

6.2 Objectivos da Qualidade e planeamento para os atingir

Definir objectivos para cada processo.

6.3 Planeamento das alterações

Controlar as alterações ao SGQ.



Interreg
España - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA



UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

7. Suporte

7.1 Recursos

Pessoas, infra-estruturas e ambiente.

7.2 Competências

Com base na educação, formação e experiência.

7.3 Consciencialização

Assegurar que as pessoas conhecem o SGQ e estão conscientes da política, objectivos, não conformidade.

7.4 Comunicação

Interna e externa.



Interreg
España - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA



UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

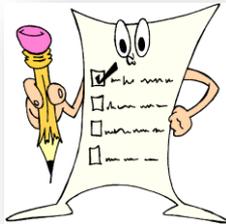
7. Suporte

7.5 Informação Documentada

Controlo da documentação, sua criação, alteração, arquivo.

REGISTO

“Documento que expressa resultados obtidos ou fornece evidência das actividades realizadas”.



DOCUMENTO

“Informação e respectivo meio de suporte”.



Interreg
Espana - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIAO EUROPEIA

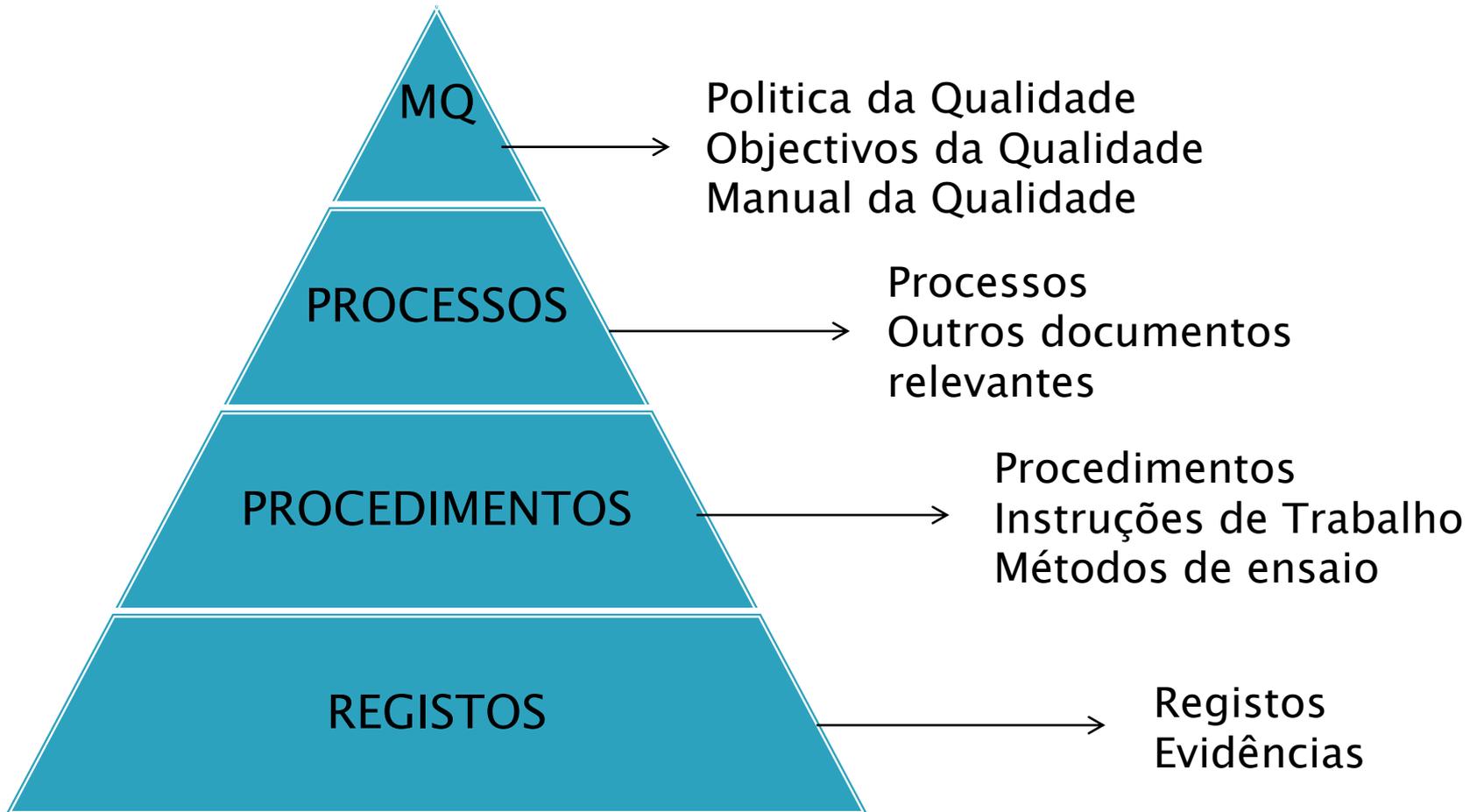


UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

7. Suporte

Hierarquia Documental



Interreg
España - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIAO EUROPEIA



UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

8. Operacionalização

8.1 Planeamento e controlo operacional

Planeamento das actividades do negócio.

8.2 Requisitos para produtos e serviços

Comunicação com o cliente (como fornecem informação).

Determinar os requisitos para produtos e serviços (exigências legais).

Revisão e alteração dos requisitos para produtos e serviços (alteração da informação documentada).

8.3 Planeamento do Design e Desenvolvimento

Planear as actividades.

Controlar as entradas, validar o processo e controlar as saídas e alterações.



Interreg
Espanha - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i

8. Operacionalização

8.4 Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos

Serviços sub-contratados.

Informação para fornecedores externos (qualificações)

8.5 Produção e prestação do serviço

Controlo da produção e da prestação do serviço.

Identificação e rastreabilidade.

Propriedade dos clientes e fornecedores externos.

Actividades posteriores à entrega.

Controlo das alterações.

Libertação de produtos e serviços.



Interreg
Espanha - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i



8. Operacionalização

8.6 Libertação de produtos e serviços

Se estão de acordo com os requisitos. Quem autoriza saída.

8.7 Controlo de saídas não conformes

Evitar que NC cheguem ao cliente.

Acções para as tratar.



Interreg
España - Portugal



Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNI+i

9. Avaliação de Desempenho

9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação

Satisfação do cliente.

Análise e avaliação (eficácia do SGQ).

9.2 Auditoria Interna

Planear auditorias internas.

9.3 Revisão pela gestão

Entradas e saídas da revisão.



Interreg
Espanña - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNÃO EUROPEIA



UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



10. Melhoria

10.1 Melhoria

Oportunidades para melhorar (ex. acção correctiva).

A organização tem que ser capaz de melhorar.

10.2 Não conformidade e acção correctiva

Como reagir à NC e reclamações.

10.3 Melhoria contínua

Melhorar de forma contínua a pertinência, adequação e eficácia do SGQ.



Interreg
Espanha - Portugal



UNIÃO EUROPEIA
UNÃO EUROPEIA

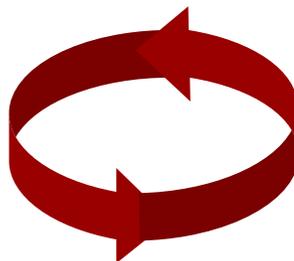


UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Melhoria Continua

1. Eleve os seus padrões



2. Não existe progresso onde não existe comprometimento em melhorar

3. Tudo pode ser melhorado (melhoria continua)



Interreg
Espanña - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNÃO EUROPEIA



UNI+i

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Melhoria Continua



Interreg
España - Portugal



UNIÓN EUROPEA
UNÃO EUROPEIA



UNI+

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



“Hoje melhor do
que ontem,
amanhã melhor
do que hoje”

Debate

Agr»adeço por toda a
atenção!