



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE
COIMBRA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA TRANSFOR – ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A.

Joana Marta Duarte Neves

Relatório de Estágio realizado no Mestrado de Gestão Empresarial com a

Orientação de:

Professor José Manuel Seabra Benzinho da Silva

e

Coorientação de:

Professor António Manuel Amaro Calheiros da Silva

maio de 2015

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA TRANSFOR – ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A.

Joana Marta Duarte Neves

Relatório de Estágio realizado no Mestrado de Gestão Empresarial com a

Orientação de:

Professor José Manuel Seabra Benzinho da Silva

e

Coorientação de:

Professor António Manuel Amaro Calheiros Da Silva

maio de 2015

Relatório de estágio

Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade na Transfor – Engenharia e Construção, S.A.

Resumo

Neste documento é relatado o estágio de mil e vinte horas na empresa Transfor – Engenharia e Construção, S.A., onde se desenvolveu um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

A Transfor – Engenharia e Construção, S.A. é uma empresa, com sede em Fátima, que se dedica à construção, remodelação, reabilitação de edifícios e gestão de projeto.

Para o desenvolvimento do SGQ foi efetuada uma abordagem por processos, onde foram definidos: o Processo de Gestão, o Processo de Suporte e o Processo Operacional. Posteriormente, foram definidos os procedimentos e os impressos relacionados com estes processos.

Como corolário deste estágio, relato as consequências subsequentes à auditoria de certificação.

Palavras-Chave: Gestão, Sistema, Qualidade, Processos

Abstract

This document reports an internship of a thousand and twenty hours in the company Transfor – Engenharia e Construção, S.A., where we developed the quality management system (QMS). The Transfor - Engenharia e Construção, S.A. is a company, based in Fátima that is dedicated to the construction, remodeling, building rehabilitation and Project Management. The implementation of the QMS was carried out using a procedures approach, which has established: the Management Process Support Process and Operational Process. Subsequently, procedures and forms related to these processes were defined. As a corollary of this internship, report the consequences to the certification audit by the company.

Keywords: Management, System, Quality, Process

Agradecimentos

Depois de todo este caminho percorrido...

Agradeço ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra do Instituto Politécnico de Coimbra, por ter proporcionado a criação do Mestrado em Gestão Empresarial...

Agradeço ao coordenador do Mestrado de Gestão Empresarial, João Paulo Marques, pela disponibilidade em estar sempre presente e por ter acreditado sempre em nós...

Agradeço ao meu Orientador Professor José Benzinho e ao Coorientador Professor António Calheiros, que tão bem me orientaram, pela disponibilidade a mil por cento que demonstraram durante esta longa e interessante caminhada...

Agradeço à Transfor – Engenharia e Construção, S.A., por ter aceitado este estágio, mais propriamente aos administradores, Sr. Tiago Marto e Dra. Ana Sofia Pereira.

De um modo muito especial, agradeço à minha Supervisora de estágio, Rita Silva, pela partilha de conhecimentos, à também sempre prestável e atenciosa Cindy Conceição. Um agradecimento especial à Eng.^a Sílvia Jorge e à Sónia, pela cumplicidade em todo o processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade.

Com muito carinho, um muito obrigado a toda a equipa da Transfor: aos colegas Clara Neves, Ana Rita Reis, Ricardo Rodrigues, David Graça, Dinis Neves, às Eng.^{as}: Ana Chaves, Patrícia Brites e Célia Serra, e todos os outros, que de alguma forma, não estando comigo presentes diariamente, me ajudaram e me integraram na empresa.

Com muito amor, agradeço à minha mãe e aos meus irmãos: obrigada Mãe “Tila”, obrigada Valter e obrigada Sara! Sem esquecer, obrigada meu pai “Betico” que mesmo não me tendo acompanhado fisicamente, senti-o sempre comigo em todos os momentos, dando-me forças e motivação para nunca desistir.

Às minhas Grandes Amigas, Obrigada Nela, Marília, às “meninas da Loja”, Mariana, Juliana, ...

Obrigada Sofia, prima, afilhada, incentivadora e companheira neste percurso. Obrigada aos meus priminhos de sangue e de coração (& Snow Mary*)!

Por fim, mas não menos importante: Obrigada meu amor, Daniel!!

Índice

Resumo	iii
<i>Abstract</i>	iii
Agradecimentos	iv
Índice de tabelas	vi
Índice de Ilustrações	vi
Lista de Siglas	vii
1. Introdução	8
2. Enquadramento teórico	11
2.1. Evolução do conceito da Qualidade	11
2.2. Sistema de Gestão da Qualidade	15
2.3. Sistemas de Gestão da Qualidade segundo a Norma ISO 9001	17
2.3.1. Vantagens e Desvantagens da Implementação do SGQ	19
2.3.2. A Certificação	23
3. A metodologia	26
4. Apresentação da Empresa	28
4.1. Transfor	28
4.1.1. Caracterização da empresa	28
4.2. Organização e Funcionamento da Transfor	30
4.2.1. Resenha histórica – Funcionamento e Organização da Transfor	30
4.2.2. Organograma da Transfor	32
5. A implementação do Sistema de Gestão da Qualidade na Transfor	33
5.1. Objetivos da implementação	36
5.2. Processo de Implementação	37
5.3. Gestão documental	40
5.4. Atividades Realizadas	46
6. Discussão	47
7. Conclusões	49
8. Referências bibliográficas	52
9. Anexos	0

Índice de tabelas

Tabela 1 – A família de referências normativas de Sistemas de Gestão da Qualidade – Estrutura e campo de aplicação	16
Tabela 2 – Benefícios da implementação do SGD	20
Tabela 3 – Dificuldades e barreiras na implementação de um SGD	23
Tabela 4 - Nomenclaturas de cada documento	45

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 – Evolução do conceito de qualidade (Pires, 2004)	14
Ilustração 2 - Transfor	28
Ilustração 3 – Instalações Transfor . 2000/2013.....	31
Ilustração 4- Composição do Grupo Transfor.....	31
Ilustração 5 – Organograma da Transfor – in Manual da Qualidade	32
Ilustração 6 - Mapa de Processos Transfor (SGQ, Transfor, 2015)	34
Ilustração 7- Pirâmide da Gestão Documental (Pinto Soares, 2011)	41

Lista de Siglas

BV.....	<i>Bureau Veritas</i>
EMM.....	Equipamentos de Monitorização e Medição
IPQ.....	Instituto Português da Qualidade
ISO.....	<i>International Organization for Standardization</i>
IT.....	Instruções de Trabalho
GQT.....	Gestão da Qualidade Total
MQ.....	Manual da Qualidade
NIPC.....	Número de Identificação de Pessoa Coletiva
NP.....	Norma Portuguesa
PDCA.....	<i>Plan – Do – Check - Act</i>
PGM.....	Processo de Gestão e Melhoria
PO.....	Processo Operacional
PS.....	Processo de Suporte
P&L.....	<i>Panhard & Levassor</i>
SGQ.....	Sistema de Gestão da Qualidade
SPQ.....	Sistema Português da Qualidade
TPS.....	<i>Toyota Production System</i>

1. Introdução

“O que não pode ser medido, não pode ser gerido”

William Edwards Deming

Atualmente, o mercado exige cada vez mais produtos e serviços de melhor qualidade, o que leva a uma grande concorrência nos vários setores. Com estas exigências constantes, qualquer organização, que pretende ser competitiva, tem cada vez mais necessidade de encontrar modos de gestão que lhe permitam responder adequadamente aos novos desafios, impostos pela forte competição que enfrentam. Por isso, o caminho para a melhoria contínua da qualidade dos produtos e dos serviços prestados converteu-se num dos principais objetivos das empresas, uma vez que um dos vetores de sucesso de uma organização é a satisfação dos requisitos dos seus clientes.

No âmbito do mestrado em Gestão Empresarial do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, foi realizado um estágio numa empresa situada em Fátima, denominada Transfor – Engenharia e Construção, S.A. (doravante designada por Transfor). Esta empresa dedica-se à prestação de serviços na área da construção civil, cujo âmbito é referido como construção, remodelação, reabilitação de edifícios e gestão de projeto.¹

O presente relatório tem como finalidade a descrição de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) para a Transfor, assegurando assim a conformidade com a norma portuguesa NP EN ISO 9001:2008 e dos serviços por ela fornecidos.

Os principais meios utilizados para o desenvolvimento deste trabalho foram a consulta da norma NP EN ISO 9001:2008 e a norma NP 4433:2005. Esta orienta a empresa a trabalhar com o foco na satisfação dos seus clientes, na melhoria contínua e numa gestão de processos mais eficaz. A abordagem por processos permite à organização obter uma melhor gestão e primor, no cumprimento dos seus objetivos, que por sua vez facilitam na tomada de decisões e na definição de ações de correção, prevenção e melhoria. Foram também consultados livros e manuais de qualidade de várias empresas, a fim de elaborar o Manual da Qualidade da Transfor e o presente relatório.

As consultas realizadas incluíram também alguns artigos científicos referenciados ao longo de todo o relatório, que permitiram construir uma perspetiva mais crítica sobre a Gestão pela Qualidade Total e sobre o processo de certificação.

¹ Vide anexo 1 – Manual da Qualidade

Com o passar dos anos, as preocupações acerca da qualidade foram-se complementando, possibilitando assim a aplicação de todos os conceitos criados num SGQ único.

O modo como a qualidade é vista nas empresas evoluiu, encontrando-se nos conceitos atuais, em que o cliente se afigura essencial nas organizações, e todos os esforços dessas empresas estão focados em satisfazer as necessidades desses clientes.

O SGQ desenvolvido pela Transfor consiste num conjunto de documentos, que contêm regras para a padronização das diversas atividades desenvolvidas pela empresa. Os processos, ao serem standardizados e melhorados continuamente, constituem a base para a certificação da empresa.

O SGQ foi desenvolvido de modo a responder aos requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008, que é a versão portuguesa da norma europeia e da norma internacional ISO 9001. Esta norma portuguesa disponibiliza um conjunto de regras para o desenvolvimento do SGQ.

O SGQ da Transfor está descrito no Manual da Qualidade (MQ) apresentado no anexo 1 do relatório, sendo o documento principal do SGQ.

O Manual da Qualidade da empresa contém um relato de todos os processos de gestão, os processos de suporte e os processos operacionais, bem como a descrição das entradas, saídas e indicadores de desempenho para esses processos. Também efetua uma apresentação da empresa, a descrição da política da qualidade, dos objetivos e dos documentos necessários ao SGQ.

Para manter um registo das várias atividades desenvolvidas na empresa, é necessário proceder ao preenchimento dos impressos durante a realização dessas atividades.

O presente capítulo pretende fazer uma abordagem introdutória ao projeto que foi desenvolvido na Transfor. É feita a apresentação da empresa de uma forma geral, introduzindo os temas que serão abordados e os objetivos a atingir.

No segundo capítulo são definidos os conceitos teóricos mais importantes no âmbito da teoria subjacente à implementação de sistemas de qualidade e acreditação. Pretende-se, de forma clara, elucidar a interligação de conceitos e tornar assim a temática e a metodologia aplicada no projeto mais perceptíveis.

A metodologia aplicada na elaboração de documentos do SGQ descreve-se no terceiro capítulo. Neste, é evidenciada a situação da empresa no começo e no desenvolvimento do

projeto e o trabalho realizado de acordo com a proposta efetuada.

No quarto capítulo está apresentada, de uma forma mais profunda, a apresentação da empresa onde foi inserido o projeto de implementação do SGQ, são apresentados os documentos resultantes do SGQ e são referidos outros resultados do trabalho efetuado.

O capítulo quinto descreve as conclusões daí resultantes e as perspetivas de trabalho futuro no contexto do projeto desenvolvido.

A conclusão apresenta de uma forma resumida, todo o processo de implementação, os benefícios que a certificação trouxe para a Transfor e temas de trabalhos futuros.

2. Enquadramento teórico

Qualidade existe desde que o mundo é mundo. Ao longo da história o homem sempre procurou adaptar-se às suas necessidades, fossem estas de ordem material, intelectual, social ou espiritual. A relação cliente-fornecedor sempre se manifestou dentro das famílias, entre amigos, nas organizações de trabalho, nas escolas e na sociedade em geral (Oliveira, 2001).

Este capítulo pretende expor a informação obtida através da consulta e análise bibliográfica que se julgou relevante para a compreensão temática em estudo, e que proporcionasse dados suscetíveis de ajudar a elaborar cientificamente todo o processo que foi implementado.

Em termos de estrutura, este capítulo está dividido em três temas interligados entre si, em torno da questão do SGQ. Descreve o historial do conceito de qualidade, explica a sua composição e, por fim, a sua composição segundo a norma ISO 9001:2008.

2.1. Evolução do conceito da Qualidade

A história da qualidade já vem desde os tempos da pré-história. Naquela época, já subsistia a necessidade da realização de uma produção cada vez melhor em termos de qualidade e quantidade, no entanto, ainda não era conhecido o conceito de qualidade propriamente dito. Este conceito só passou a ter uma maior abrangência, quando os artesãos² começaram a produzir e a vender peças como: sapatos, roupas e outras (Pires, 2004).

No final do séc. XIX, a fábrica de automóveis Panhard & Levassor (P&L) ainda construía os seus automóveis por medida. Estes eram construídos de acordo com os pedidos dos clientes, logo não havia dois iguais. Um grupo de artesãos altamente qualificados era responsável pela fabricação e montagem das peças. Ao serem diferentes artesãos a construir, através do mesmo projeto, era frequente ocorrer o erro dimensional³. Este

² É designado por artesão, um especialista que possui domínio completo de todo o ciclo produtivo do produto que ele se dedica a produzir, ou seja, desde a produção de matéria-prima até à posterior venda do mesmo, inclusivamente, quem tratava muitas vezes da negociação era o próprio artesão. Todo o esforço do artesão em atender da forma mais fiel possível o cliente devia-se ao facto de que, ele próprio sabia que, a comercialização dos seus produtos dependia em grande parte da reputação do seu trabalho e da qualidade, que naquela época era feita boca-a-boca pelos clientes satisfeitos (Paladini, 1998 – Antes de 1900 onde existia a predominância da Mão de Obra nos processos produtivos).

³ Naquele tempo, um problema comum era o erro dimensional, em que o tamanho de um veículo diferia bastante do outro produzido sobre o mesmo projeto, este erro ocorria em função das peças serem feitas por diferentes artesãos.

sistema de montagem estendeu-se até à Primeira Guerra Mundial (em alguns casos, como na produção dos automóveis *Rolls Royce*, até mesmo há relativamente pouco tempo).

A Revolução Industrial veio incorporar na indústria em rápido crescimento, grandes quantidades de camponeses sem instrução, sem conhecimentos técnicos e práticos, para o desempenho das atividades fabris, sendo por isso, incapazes de possuírem o mínimo de organização do seu trabalho. Com isso, cada operário fabril teria domínio de apenas uma função, e este iria repeti-la várias vezes ao longo da sua jornada de trabalho (Gomes, 2004).

O Taylorismo, já considerado em utilização em muitas das empresas na segunda metade do séc. XVIII, retirou a etapa da conceção e planeamento do produto ao trabalhador. Com isto e durante a I Guerra Mundial, ao verificarem que os equipamentos dos militares não estavam a ser produzidos conforme as especificações, surgiu a função do inspetor. Este ficou como responsável pela qualidade dos produtos (Ilustração 1), assegurando que os produtos estavam conforme com as especificações.

Mais tarde, em 1924 (no intervalo entre as duas grandes guerras), Walter A. Shewhart (atualmente conhecido como “o pai do controlo estatístico da qualidade”) criou o gráfico do controlo, onde uniu os conceitos de estatística à realidade produtiva da sua empresa, *Bell Telephone Laboratories*. Shewhart foi também o responsável pela criação e implementação do Ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), o qual auxilia até aos dias de hoje, as atividades de análise e soluções de problemas (Paladini, 1998).

Os processos podem ser controlados através do uso de técnicas estatísticas (por exemplo o controlo estatístico do processo), uma vez que a constatação fundamental de que qualquer processo produtivo introduz variabilidade nas características da qualidade e estas seguem leis estatísticas conhecidas. Outras atividades relacionadas com a qualidade podem também beneficiar do uso de técnicas estatísticas, como por exemplo o controlo por amostragem (muito desse controlo foi desenvolvido durante este período) (Paladini, 2012).

No período pós-guerra, foram surgindo novos conceitos relativos à Gestão da Qualidade. A partir de 1945, nos Estados Unidos, surgiram as primeiras associações profissionais na área da qualidade (em 1945 a- *Society of Quality Engineers*, e em 1946 a- *American Society for Quality Control*) (Paladini, 2012).

Posteriormente, em 1957, Philip B. Crosby começou a introduzir os elementos que criaram o programa Zero Defeitos, o qual passou a ser bastante utilizado naquela altura (Gomes,

2004) (Referenciado na ilustração 1).

Enquanto isso, no Japão, ainda em reconstrução no período pós-guerra, já se davam os primeiros passos nos sistemas de qualidade. W. Edwards Deming e Juran estiveram no Japão e influenciaram muito o modelo da qualidade, já criado lá e ao mesmo tempo, foram também influídos pelo modelo japonês, o qual apoiava fortemente a ideia de que os trabalhadores dos cargos mais elevados tivessem participação obrigatória na boa Gestão da Qualidade (Gomes, 2004).

Taiichi Ohno, um outro autor, que influenciou o modelo japonês, tinha uma enorme aversão por desperdícios. Um dos seus alvos prioritários foi a eliminação da fase da inspeção, para isso, desenvolveu nos trabalhadores a responsabilidade pela qualidade dos produtos produzidos por eles, assim como motivou para que todos se reunissem periodicamente em equipa, a fim de discutirem as possíveis melhorias no processo (Paladini, 2012).

No início de 1980, a Gestão da Qualidade Total (GQT) iniciada pelos gestores japoneses surpreendeu a gestão norte-americana. Rapidamente outras indústrias se juntaram a este sistema de gestão (Gummer, 1996).

Esta ação foi realizada em resposta ao ataque competitivo das empresas japonesas nas indústrias automóvel e eletrónica. A GQT passou a ser vista como a melhoria contínua dos processos de trabalho, para aperfeiçoar a capacidade de organização com o objetivo de oferecer produtos e serviços de alta qualidade, com uma excelente relação custo-benefício (Spector & Beer, 1994).

Este sistema envolve uma série de especificações, tais como a identificação explícita das necessidades dos clientes, equipas multifuncionais, seleção de fornecedores com base na qualidade, o uso de uma variedade de métodos técnicos para melhorar a análise e gestão e a melhoria da eficácia da equipa (Hackman & Wageman, 1995).

Contudo, a comunidade empresarial começou a desencantar-se pela GQT. As expectativas iniciais, acerca dos resultados financeiros das empresas, não se materializaram, pelo menos, com a amplitude desejada. A solução apareceu sob a forma da utilização do sistema *Lean Manufacturing* e do *Six Sigma* que, não sendo uma rejeição da GQT, é um melhoramento da mesma, introduzindo uma metodologia para atingir resultados de uma forma mais sistemática (Smith & Adams, 2000).

O *Lean Manufacturing* nasceu no sistema de produção da Toyota (TPS – *Toyota Production System*) no Japão na década de 1940. Este conceito foca na eliminação de

desperdício, definido como algo desnecessário para a produção de um produto ou serviço (Panell, 2006; Ha, 2007).

Quando foi difundido pelo engenheiro Bill Smith, junto à Motorola no final da década de 80, o *Six Sigma* tinha como propósito ser uma iniciativa voltada para o controle da qualidade total, com ênfase na satisfação dos clientes e na eliminação de erros e falhas nos processos produtivos (Mitchell, 1992).

Segundo Pannell (2006), os dois programas de melhoria juntos, *Lean Six Sigma*, são uma forma poderosa de alavancar os resultados na empresa, isto porque, o *Lean Manufacturing* e o *Six Sigma* têm foco em processos. O *Lean Manufacturing* procura reduzir desperdícios no processo e o *Six Sigma* visa reduzir variação dos parâmetros do processo que afetam as características de qualidade do produto.

Com o apelo à globalização, no ano de 1987, é criado o modelo normativo ISO para a área de Gestão da Qualidade, ISO 9000 – Sistemas de Garantia de Qualidade. Esta norma veio facilitar de uma forma geral, as exportações e as relações entre clientes e fornecedores.

O sistema ISO rapidamente se difundiu e propagou-se a várias empresas, em muitos dos casos, tornou-se um requisito fundamental em muitas das áreas de comércio, principalmente para indústria automóvel. Em 2000, foi realizada uma revisão à norma, ISO 9000:2000, que passou a ser vista apenas como Gestão da Qualidade e não como Garantia. Foram inclusivamente acrescentados elementos da gestão de processos, gestão por diretrizes e o foco no cliente (Pires, 2012).

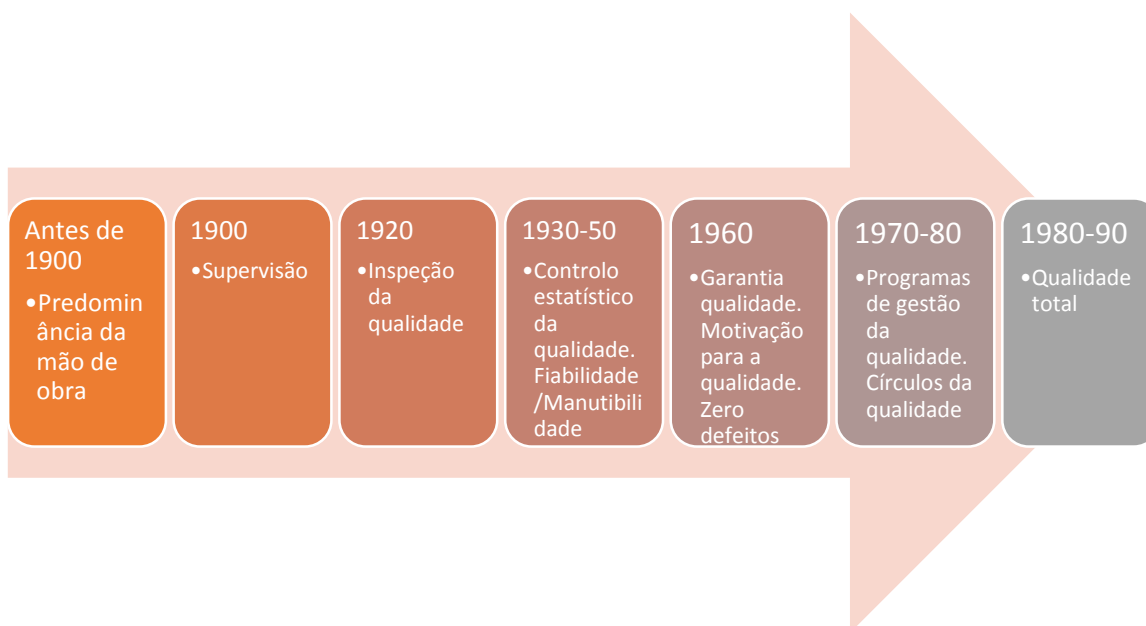


Ilustração 1 – Evolução do conceito de qualidade (Pires, 2004)

2.2. Sistema de Gestão da Qualidade

A palavra sistema traduz a ideia de que vários componentes elementares e independentes, interatuam e formam um todo coerente com um objetivo comum. Por exemplo, um sistema de informação indica-nos a regular recolha de dados e o seu processamento sistemático (António e Teixeira, 2007).

Qualquer sistema deverá relacionar uma lógica que se reflita em entradas ou saídas particulares e na sua relação recíproca. Os objetivos de um sistema podem influenciar e determinar os seus princípios básicos, segundo os quais o sistema é concebido e operado (Pires, 2004) (Tabela 1 - A família de referências normativas de Sistemas de Gestão da Qualidade)

O conceito de qualidade é utilizado por muitos no dia-a-dia, embora cada um possua a sua ideia do que é a qualidade de um produto ou serviço. Existem vários pontos de vista de vários autores, relativamente a este conceito tão vasto, acreditando, todos eles, na existência de uma necessidade cada vez maior na incorporação de ferramentas internas, para acompanhar o ritmo de crescimento do mercado.

O SGQ consiste na melhoria contínua dos processos de trabalho, para assegurar a capacidade da organização a fim de oferecer produtos ou serviços de alta qualidade de uma maneira custo-benefício. (Spector & Beer, 1994). É um sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização no que concerne à Qualidade, que, no caso em análise, é implementado de acordo com uma norma, especificando os requisitos que os processos que o integram devem contemplar.

A adoção de melhoria contínua através de SGQ tornou-se a ferramenta mais adotada pelas organizações, para a gestão da qualidade e para gerir a interface entre cliente e mercado em geral (Feigenbaum, 1991; Pires, 2004).

Relativamente aos resultados esperados, todas as organizações, ao implementar o SGQ esperam obter benefícios. Os objetivos, a que terão de se submeter para conseguirem atingir os benefícios, prendem-se com o cumprimento dos requisitos contratuais (com os clientes), a redução das reclamações dos clientes, a redução dos prejuízos materiais devidos a produto não conforme, a melhoria das competências do pessoal e a melhoria da imagem da empresa (Pinto & Soares 2011).

Tabela 1 – A família de referências normativas de Sistemas de Gestão da Qualidade – Estrutura e campo de aplicação

Norma	Campo de Aplicação
NP EN ISO 9000:2005 - Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos e vocabulário (ISO 9000:2005)	FUNDAMENTOS E VOCABULÁRIO Descreve os princípios fundamentais dos sistemas de gestão da qualidade que são objeto das normas da família ISO 9000 e define os termos relacionados.
NP EN ISO 9001:2008 - Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos (ISO 9001:2008)	REQUISITOS Especifica os requisitos para um sistema de gestão da qualidade em que uma organização: Necessita demonstrar a sua aptidão para proporcionar um produto que vá a encontro dos requisitos do cliente e regulamentares aplicáveis. Visa aumentar a satisfação do cliente através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para a melhoria contínua do sistema e para garantir a conformidade com os requisitos do cliente e regulamentares aplicáveis.
NP EN ISO 9004:2000 - Sistemas de Gestão da Qualidade. Linhas de orientação para a melhoria do desempenho (ISO 9004:2000)	GUIA PARA A MELHORIA DA PERFORMANCE Proporciona as linhas de orientação que estão para além dos requisitos dados na ISO 9001, de forma a considerar tanto a eficácia como a eficiência de um sistema de gestão da qualidade. Quando comparados com a ISO 9001, os objetivos de satisfação do cliente e de qualidade do produto são alargados de forma a incluir a satisfação das partes interessadas e o desempenho da organização. Não se destina a ser utilizada para propósitos de certificação, nem como guia de implementação da ISO 9001.
NP EN ISO 19011:2003 - Linhas de orientação para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e/ou de gestão ambiental (ISO 19011:2002)	GUIA PARA AUDITORIAS Indica linhas de orientação para a execução de auditorias a sistemas de gestão da qualidade e sistemas de gestão ambiental.

Fonte: Pinto e Soares (2011)

Estes princípios, se forem adequadamente implementados, podem criar valor tanto para a organização, como para os seus clientes, colaboradores e fornecedores e devem estar presentes no desenvolvimento de um SGQ (APCER, 2010).

2.3. Sistemas de Gestão da Qualidade segundo a norma ISO 9001

A história ISO (*International Organization for Standardization*) começou em 1946, quando os responsáveis de vinte e cinco países se reuniram no Instituto de Engenheiros Civis em Londres e decidiram criar uma nova organização internacional, para facilitar a coordenação internacional e unificação dos padrões industriais, com o objetivo de facilitar as trocas e transações entre os diversos países. Em fevereiro de 1947, a nova organização, ISO começou oficialmente a trabalhar.

Desde então, foram publicadas mais de dezanove mil e quinhentas normas internacionais que abrangem quase todos os aspectos da tecnologia e fabricação. Atualmente existem cento e sessenta e três países membros e três mil trezentos e sessenta e oito órgãos técnicos para cuidar do desenvolvimento padrão. Operam ainda cento e cinquenta pessoas a tempo inteiro para o Secretariado Central da ISO em Genebra, Suíça (dados retirados do site oficial da ISO).

Com o objetivo de apoiar as organizações na implementação e operação de SGQ eficazes, a ISO desenvolveu a família de normas ISO 9000 – a ISO 9000, a ISO 9001 e a ISO 9004 (NP EN ISO 9000:2005).

A ISO 9001 tem como objetivo avaliar a capacidade da empresa para operar de forma eficaz, produzir e oferecer produtos e serviços de qualidade. Esta versão da norma tenta aumentar a satisfação do cliente através da inclusão de um maior envolvimento da alta administração e melhoria contínua (Sroufe e Curkovic, 2008). Foi desenvolvida em 1987 e desde então revista três vezes (1994, 2000 e a mais recente em 2008), dando assim a designação da norma de ISO 9001:2008.

As organizações realizam de forma voluntária todo o processo de planeamento e implementação de um SGQ, bem como a sua certificação. Estas são principalmente motivadas por objetivos internos, com vista à melhoria do sistema de gestão da organização, ou externos, como por exemplo, na angariação de novos clientes, e onde a certificação é vista também como um aspeto de marketing muito importante.

A difusão das certificações ISO 9001 começou na maior parte da Europa. Logo depois, várias empresas europeias começaram a pressionar os seus fornecedores a nível mundial para se certificarem. Em resultado disto, a nível mundial, começaram a utilizar a certificação como um mecanismo de proteção à barreira do comércio internacional (Sampaio, Saraiva e Rodrigues, 2009). As empresas, com certificação segundo a norma ISO 9001 a nível mundial, demonstram a importância dada pelas organizações aos

Sistemas de Gestão, capazes de proporcionarem aos seus clientes uma maior satisfação, embora tenha diminuído 0,6% dos valores obtidos de 2010 para 2011, passou de 1.118.510 para 1.111.698 empresas. Em toda a história de vida do referencial 9001, esta diminuição de certificados emitidos nunca havia sido registada. (Sampaio e Saraiva, 2013).

Da norma referida (ISO 9001), fazem parte um conjunto de requisitos para a implementação do SGQ, aplicáveis a qualquer organização independentemente da sua dimensão ou setor de atividade. O principal objetivo dos SGQ é a satisfação e fidelização do cliente, de forma a promover a melhoria contínua, a notoriedade e a melhoria da imagem das organizações perante o mercado.

A norma ISO 9001:2008 está assim relacionada com os oito princípios da gestão da qualidade presentes na norma 9004:2000: Focalização no cliente, a liderança, o envolvimento das pessoas, a abordagem por processos, a gestão sistemática, a melhoria contínua, a tomada de decisões baseada em fatos e relações mutuamente benéficas com os fornecedores.

Esta norma exige que todas as organizações, ao implementarem um SGQ, adotem os oito princípios de gestão da qualidade, que são a base da família ISO 9000 (NP EN ISO 9000:2005):

- **Focalização no Cliente** – Uma vez que as empresas dependem dos seus clientes, é importante que estas compreendam as suas necessidades atuais e futuras, para poder satisfazer os seus requisitos e esforçar-se por exceder as suas expectativas;
- **Liderança** – Deverá ser implementado e mantido o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas, para se atingirem os objetivos da organização;
- **Envolvimento das pessoas** – As pessoas são a essência de uma organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização;
- **Abordagem por processos** – É importante gerir os recursos e as atividades como um processo, para que o resultado desejado seja atingido de forma eficiente;
- **Abordagem da Gestão como um Sistema** – Identificar, compreender e gerir os processos interrelacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objetivos com eficácia e eficiência;
- **Melhoria Contínua** – Este deverá ser um objetivo permanente da organização;
- **Abordagens à tomada de decisões baseada em factos** – As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações;

- **Relações mutuamente benéficas com fornecedores** – Uma relação de benefício mútuo, entre as empresas e os seus fornecedores, potência a aptidão de ambas partes criarem valor.

Um SGQ é um conjunto de medidas organizacionais aptas a transmitir a confiança de que um determinado nível de qualidade está a ser alcançado com o mínimo custo. Este sistema é capaz de alcançar e otimizar objetivos assegurando de forma sistemática a atribuição de recursos e responsabilidades para que a organização, no que respeita a qualidade, cresça viável, efetiva e competitiva (Pires, 2004).

Segundo a norma ISO 9000:2005, um sistema de gestão da Qualidade permite criar o enquadramento certo para a melhoria contínua, de modo a incrementar a probabilidade de aumentar a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas. Esta norma afirma também que um Sistema de Gestão da Qualidade transmite confiança à organização e aos seus clientes quanto à sua capacidade para oferecer produtos que cumpram de forma consistente os respetivos requisitos.

Em suma, um SGQ pode caracterizar-se por um sistema de Gestão, criado para dirigir e controlar uma organização no que respeita à qualidade (NP EN ISO 9000:2005).

2.3.1. Vantagens e Desvantagens da Implementação do SGQ

Para que fossem identificados os benefícios que um SGQ possa trazer para a empresa, tem de ser sempre lembrado que tal fato só pode ser analisado depois de se conhecer e medir alguns pontos, como por exemplo, a determinação de objetivos, o planeamento para os mesmos serem atingidos e a avaliação da eficácia dos objetivos planeados e dos que foram implementados. Só depois disso é que o SGQ ajudará a empresa a definir, implementar, manter e melhorar estratégias (Pinto e Soares, 2011) e prover da identificação e resolução de todos os problemas relacionados com a qualidade, antes dos mesmos darem origem a perdas ou reclamações de clientes.

A reflexão sobre as motivações, que levam cada empresa a certificar-se, não podem passar despercebidas, uma vez que existem relações entre os benefícios as motivações largamente investigada por vários autores.

Os benefícios, que as empresas obtêm após a certificação, estão inteiramente ligados com as motivações que as levam a isso, uma vez que, as que se baseiam em motivações internas, vão alcançar benefícios internos (relacionados com a melhoria da organização), assim como se as que assentam em motivações externas, irão beneficiar de fatores

externos (relacionados com a satisfação dos clientes, publicidade ou exposição da empresa perante terceiros) (Casadesús *et al.*, 2001; Heras *et al.*, 2001; Corbett *et al.*, 2003; Bhuiyan e Alam, 2005; Prajogo, 2008; Sampaio *et al.*, 2009).

Relativamente aos benefícios internos e externos, apresenta-se a sua síntese na tabela 2.

Tabela 2 – Benefícios da implementação do SGD

Benefícios Internos	Benefícios Externos
Aumento das Vendas (Huarng <i>et al.</i> , 1999; Casadesús <i>et al.</i> , 2001; Corbett <i>et al.</i> , 2002)	Aumento da satisfação dos clientes (Buttle, 1997; Huarng <i>et al.</i> , 1999; Casadesús <i>et al.</i> , 2001; Corbett <i>et al.</i> , 2003; Bhuiyan e Alam, 2005; Casadesús e Castro, 2005)
Melhoria nos produtos e serviços oferecidos (Buttle, 1997; Casadesús <i>et al.</i> , 2001; Heras <i>et al.</i> , 2001)	Aumento da confiança do cliente (Beirão e Cabral, 2002; Bhuiyan e Alam, 2005; Casadesús e Karapetrovic, 2005)
Melhor resposta aos pedidos dos clientes (Casadesús <i>et al.</i> , 2001; Heras <i>et al.</i> , 2001)	Melhoria da imagem (Beirão e Cabral, 2002; Furtado, 2003; Corbett <i>et al.</i> , 2003)
Melhoria a nível da qualidade (Corbett <i>et al.</i> , 2003; Magd, 2006)	Melhoria nas relações com os clientes (Casadesús <i>et al.</i> , 2001; Heras <i>et al.</i> , 2001)
Melhoria nos procedimentos (Corbett <i>et al.</i> , 2003; Magd, 2006)	Acesso a novos mercados (Heras <i>et al.</i> , 2001; Beirão e Cabral, 2002; Casadesús <i>et al.</i> , 2001)
Melhoria na definição de responsabilidades e funções dos colaboradores (Heras <i>et al.</i> , 2001; Beirão e Cabral, 2002)	Redução das reclamações de clientes (Huarng <i>et al.</i> , 1999; Casadesús <i>et al.</i> , 2001; Casadesús e Castro, 2005)
Melhoria da eficiência a nível interna (Buttle, 1997; Beirão e Cabral, 2002; Bhuiyan e Alam, 2005)	

Fonte: Elaboração própria

Quando as empresas se regem apenas por fatores externos, retiram poucos dividendos da certificação, pois não valorizam o que o SGQ pode proporcionar à organização em termos de melhorias (Dick, 2000).

Um estudo sobre o impacto da ISO 9001, nas empresas do Reino Unido feito por Buttle (1997), refletiu que 99% das empresas inquiridas apresentam melhor eficiência, 95% melhor conhecimento de procedimentos relacionados com problemas; 95% melhor controlo de gestão, 94% utilizam a certificação como uma ferramenta que promove a

empresa, 91% aumento da satisfação dos clientes e melhoria no serviço prestado ao cliente, e 90% apresentam mais facilidade na resolução de problemas processuais.

Huarng *et al.* (1999) enumeraram também dez importantes benefícios retirados do estudo sobre os benefícios e o impacto na implementação da ISO 9001, em Taiwan. Os benefícios referidos pelo autor são: aumento da aprovação de compradores estrangeiros relativamente à qualidade dos produtos da empresa; aumento da confiança nos produtos; aumento da confiança de compradores estrangeiros relativamente à capacidade de gestão da empresa; melhoria da reputação da empresa no estrangeiro; redução da variação de produtos; redução do número de produtos defeituosos; melhoria do processo de fabrico; redução das reclamações de clientes, dos custos de qualidade, do custo de retrabalho e do lixo.

A ISO 9001 pode ser usada como uma ferramenta de marketing, para demonstrar aos fornecedores o compromisso de que a empresa os irá compensar com a qualidade (Huarng *et al.*, 1999), assim como a sua obtenção levará a um aumento da satisfação dos clientes e a um aumento das vendas.

Casadesús *et al.* (2001) concluiu, através de um estudo realizado com cento e sessenta empresas australianas, que se pode observar que os principais benefícios da certificação foram: o aumento do conhecimento a nível da qualidade; o aumento do conhecimento relativamente à qualidade do produto; a melhoria a nível da gestão, a no relacionamento com clientes, nos produtos e serviços oferecidos, nas relações internas da organização; o aumento da satisfação do cliente e o aumento do respeito pelas empresas concorrentes. Os benefícios relacionados com os recursos humanos, também são bastante importantes, uma vez que aumentando a satisfação dos colaboradores e a comunicação entre a gestão e os mesmos, acrescenta a qualidade da produção.

No que diz respeito aos benefícios externos apontados por este estudo (Casadesús *et al.*, 2001), podemos ainda mencionar uma melhor resposta aos pedidos dos clientes, entrada em novos mercados, melhoria nas relações com os clientes e aumento dos serviços ao cliente. Estes aspetos demonstram a importância comercial alargada e a qualidade da imagem que a ISO 9001 estimula às organizações.

Relativamente aos benefícios para o fornecedor, exportador, consumidor e para o Governo, Abreu (2002) refere que a ISO 9001 garante a implementação eficaz do controlo da qualidade, diminuindo a perda de produtos e os custos da produção. Apresenta ainda benefícios a um exportador, uma vez que a norma é reconhecida internacionalmente, com tendo benefícios para o consumidor, pois assim o cliente tem maior confiança no

produto/serviço que adquire e por fim, ao Governo, pois este pode criar uma estrutura técnica que auxilie o desenvolvimento tecnológico, melhorando o nível de qualidade dos produtos nacionais.

No entanto, a certificação pela ISO 9001 não apresenta somente benefícios. Neste processo podem também surgir dificuldades ou barreiras.

Num estudo sobre o desempenho das organizações certificadas pela ISO 9001, Dick (2000), apurou que a implementação da norma obriga a vários documentos, que as organizações se preocupam demasiado em documentar o sistema, em vez de verificarem se está a funcionar corretamente.

Casadesús *et al.* (2001), num estudo já citado, afirmam que o único aspeto, que possa prejudicar a organização, foi o aumento no custo da gestão da qualidade. O custo, embora seja elevado, é possível ser recuperado nos três anos após a implementação. Relativamente aos clientes, o único ponto de insatisfação está relacionado com o excesso de burocracias a que o sistema obriga, nomeadamente antes da primeira auditoria ao SGQ.

Alguns custos associados à implementação de um SGQ possíveis de suster um avanço imediato para a certificação de uma empresa, são referidos por Pinto e Soares (2011) como: afetação do técnico responsável pela implementação do sistema e, eventualmente, despesas realizadas na contratação de consultores; afetação de meios materiais para a implementação do sistema (gabinetes, hardware e software para o técnico, sala de reuniões,...); tempo despendido pelo envolvimento da administração no acompanhamento das diversas atividades; tempo despendido pelos colaboradores que constituem a equipa de projeto e dos que colaboram no desenvolvimento da documentação e o investimento na formação dos recursos humanos, nomeadamente custo de oportunidade, do tempo despendido pelos formandos e custo do formador.

As restrições nos recursos, a subestimação nos esforços necessários para a certificação, o desenvolvimento de conjuntos de procedimentos e os custos elevados de preparação são também dificuldades apontadas num estudo de Bhuiyan e Alam (2005).

Sendo assim, pode-se concluir que as grandes dificuldades e barreiras apontadas pelas empresas, na certificação da ISO 9001, são as que constam da tabela 3.

Tabela 3 – Dificuldades e barreiras na implementação de um SGD

Dificuldades e Barreiras
Aumento de custos (Feng <i>et al.</i> , 2008)
Aumento de custos da Gestão da Qualidade (Casadesús <i>et al.</i> , 2001; Bhuiyan e Alam, 2005)
Resistência à mudança (Bhuiyan e Alam, 2005; Gotzamani, 2010)
Ferramentas e linguagem da qualidade (Feng <i>et al.</i> , 2008)
Adaptação à norma na fase inicial de implementação e certificação (Pinto e Soares, 2011)
A falta de tempo dos colaboradores (Feng <i>et al.</i> , 2008; Pinto e Soares, 2011; Gotzamani, 2010)
A falta de RH e materiais (Bhuiyan e Alam, 2005; Feng <i>et al.</i> , 2008; Pinto e Soares, 2011)
A incompatibilidade desta norma com outros Sistemas de Gestão (Gotzamani, 2010)
Falta de envolvimento da gestão de topo (Sampaio <i>et al.</i> , 2009; Pinto e Soares, 2011)

Fonte: Elaboração própria

O envolvimento da gestão de topo é considerado um dos elementos cruciais para o êxito da certificação das empresas.

2.3.2. A Certificação

A certificação é o reconhecimento por uma terceira parte, a entidade certificadora, de que o sistema cumpre os requisitos da norma NP EN ISO 9001. Esta não deve constituir o objetivo único da implementação do sistema, mas o passo final (Pinto e Soares, 2011).

Tem como vantagens a evidência clara, juntos dos colaboradores, dos clientes, e de outras partes interessadas dos esforços desenvolvidos pela organização, ao nível da qualidade (Pinto e Soares, 2011).

De acordo com Ganhão e Pereira (1992), certificar a conformidade de um produto ou serviço é a ação de comprovar que esse produto ou serviço está em conformidade com determinadas normas ou especificações, conquistando assim a confiança do cliente.

Atualmente, a necessidade da garantia de qualidade de um determinado produto ou serviço, dada por uma entidade externa, é cada vez mais sentida pelos clientes, mesmo que a nível nacional ou internacional, todas as entidades legislativas, procurem encontrar os métodos para que os produtos, processos ou serviços tenham a garantia de que cumprem os requisitos legais estipulados (Ganhão e Pereira, 1992).

A certificação garante, pelo menos, que existe uma elevada probabilidade de que tudo seja elaborado de uma forma sistematizada, documentada e bem suportada, fornecendo por isso mesmo, confiança (Paiva, 2009).

A certificação torna-se um processo demonstrativo de visão estratégica, em que a empresa que a induz, certifica os processos tendo em conta a realidade da empresa. Com esta melhoria, consegue também otimizar os procedimentos internos, que, por sua vez, conduzem também ao aumento da produtividade a custos mais reduzidos (Coelho, 2006).

Uma empresa ao obter a certificação pela norma ISO 9001, clarifica o resultado do empenho que a mesma, procura planejar, executar, verificar e medir (Ciclo PDCA) esses mesmo processos, a fim de conseguir maximizar a sua qualidade com custos e tempo reduzidos (Coelho, 2006).

Uma empresa, que pretende obter a certificação, precisa de ter um conjunto de processos baseados nas normas ISO que estejam de acordo com a atividade da mesma. Esses processos e a forma da sua monitorização devem ser devidamente documentados, tal como a evidência da adesão da organização a esses processos.

Pinto e Soares (2011) dizem-nos que para a empresa se candidatar à certificação, deve fazer um dossiê de candidatura para enviar à entidade certificadora. Esse dossiê, embora tenha variações ligeiras consoante a entidade certificadora, é, no essencial, constituído pelos seguintes documentos:

- ✓ Pedido de certificação dirigido à entidade certificadora (as entidades dispõem de minuta própria para a sua formalização);
- ✓ Manual do Sistema de Gestão da Qualidade e os procedimentos documentados requeridos pelo referencial normativo;
- ✓ Organograma da organização;
- ✓ *Layout* simplificado das instalações (no caso de entidades industriais);
- ✓ Mapa ou esquema viário com a localização da organização;
- ✓ Lista da legislação identificada como aplicável pela organização;
- ✓ Lista dos dispositivos de monitorização e medição.

Após a aprovação da candidatura, é realizada a auditoria externa aos processos submetidos, para que seja confirmada a concordância com as normas ISO e a certificação, havendo, caso a empresa respeite em conformidade todos os requisitos, um certificado de conformidade (Furtado, 2003)

A certificação é sempre efetuada por organismos de certificação independentes e acreditados para o efeito. No caso de Portugal é o Instituto Português de Acreditação (IPAC) que regula as entidades certificadoras (Ganhão e Pereira, 1992).

A certificação será então o reconhecimento, por parte de terceiros (entidades acreditadas), da implementação do SGQ de uma organização. Estas entidades comprovam que o SGQ cumpre na íntegra, todos os requisitos estabelecidos pela norma NP EN ISO 9001 (Paiva, 2009; Pinto e Soares, 2011).

3. A metodologia

O Presente relatório tem como principal objetivo relatar a implementação da certificação da Qualidade na Transfor.

Neste capítulo são discutidas as implicações do referencial teórico e os objetivos do trabalho na escolha da metodologia de pesquisa. Em seguida, esta metodologia será descrita e classificada, quanto ao seu conteúdo e quanto aos métodos utilizados na recolha e análise de dados.

A metodologia de investigação adotada neste relatório está relacionada com a metodologia de estudo de caso, por se basear no desenvolvimento de conhecimento detalhado e intensivo, acerca de um caso, neste caso, na Transfor.

Um caso pode ser algo bem definido ou concreto, como um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas também ser algo menos definido ou definido num plano mais abstrato como, decisões, programas, processos de implementação ou mudanças organizacionais (Yin, 2005).

A pesquisa do estudo de caso inclui procedimentos centrais para todos os tipos de métodos de pesquisa, tais como a proteção contra as ameaças à validade das informações, à manutenção de uma cadeia de evidências, e investigar e testar explicações rivais. (Yin, 2014).

Justificação dos métodos e técnicas usadas na recolha da informação

É possível afirmar que um processo de pesquisa do Método do Estudo de Caso envolve três fases distintas: escolher as referências teóricas com as quais se pretende trabalhar (Yin,1993) e a seleção dos casos e o desenvolvimento do processo de recolha de dados; a execução do Estudo de Caso com a recolha e análise de dados, conciliando tudo isto com o relatório; e a análise dos dados obtidos com base na teoria selecionada, interpretando os resultados (Yin, 2003).

Na fase da escolha das referências teóricas, a estagiária teve em conta as *guidelines* para o relatório de estágio, a fim de poder cumprir as regras gerais a serem adotadas. Optou por obter uma visão geral do relatório e do processo de certificação; verificou as leituras de vários autores; identificou os procedimentos a serem adotados pela recolha de dados (através de observação - estando presente diariamente na empresa e ocorrente de todo o processo de certificação, dando entrevistas às várias entidades responsáveis pela certificação na empresa e análise documental); delineou um plano de análise dos dados

coletados com a discriminação da natureza das informações colhidas (informações descritivas e explanatórias) (Yin, 2003).

Na segunda fase do projeto, a estagiária recolheu a evidência que compôs o material sobre o caso, isto é, procedeu à análise documental (da empresa, da entidade consultora, dos gestores de processo e da administração) acerca do desenvolvimento das entrevistas, junto das pessoas relacionadas com a certificação e de observações direta e participativa. A sua intenção foi sempre a de conseguir o máximo número de referências válidas, uma vez que o valor do conhecimento não pode ser julgado apenas pela correspondência entre as suas formas e a realidade estudada, mas sim pela capacidade de construção sobre o estudado (Yin, 2003).

Na terceira fase, procedeu à identificação e à classificação dos dados, tendo sempre em conta o objetivo real do relatório. Nesta etapa, procurou corresponder ao que Yin (2003) propõe: baseou-se na análise em proposições teóricas recolhidas na fase dois, organizando-as como um conjunto de dados; procurou relacioná-las com as causas reais e desenvolveu uma estrutura descritiva para posteriormente a ajudar a identificar a existência de padrões de relacionamento entre os dados.

4. Apresentação da Empresa

4.1. Transfor



Ilustração 2 - Transfor

4.1.1. Caracterização da empresa

Ficha Resumo:

- **Sede:** Estrada da Moita Negra, Nº 760 – Zona Industrial de Boleiros, 2495-908 Fátima
- **Telefone Geral:** 249 530 300
- **Fax:** 249 530 309
- **Sítio da Internet:** www.transfor.pt
- **NIPC:** 505 185 628
- **Capital Social:** 1.250.000,00 €
Valor nominal da ação: 1€
Nº de Ações: 1 250 000⁴
- **Matrícula:** Registada na Conservatória do Registo Comercial de Ourém
- **Alvará⁵:** Alvará de Construção Nº 50673, composto por 4 das 5 categorias de alvarás.
- **CAE:** 41200-R3
- **Objeto Social:** A Transfor - Engenharia e Construção S.A. tem como atividade principal a construção, a reabilitação e a remodelação de imóveis.
- **Política:**

A Administração da Transfor - Engenharia e Construção, S.A. pretende manter-se como um referencial no mercado da Construção Civil. Assim, é seu entender que o sucesso da Organização passe pela competência e empenho de todos os seus colaboradores, pelo domínio e disponibilidade de novas técnicas e tecnologias que a tornem competitiva e confirmem reconhecida Qualidade aos seus produtos e serviços.

Entende-se por isso que é fundamental:

⁴ Vide Anexo 2 – Relatório de Estruturação da Transfor – Engenharia e Construção, S.A.

⁵ Vide Anexo 3 – Alvará de Construção da Transfor, nº 50693.

- **Atingir** níveis de rentabilidade que garantam o crescimento da empresa e a sua longevidade, assegurando a satisfação das expectativas dos seus clientes;
- **Atuar** permanentemente de forma ética, na relação com todos os parceiros de negócio;
- **Apostar** nos colaboradores, promovendo canais de comunicação interna, formação contínua, disponibilizando condições adequadas de trabalho com vista à sua motivação;
- **Cumprir** os requisitos de natureza normativa e regulamentar que nos sejam aplicáveis;
- **Avaliar** e rever o Sistema de Gestão da Qualidade para identificar oportunidades que levem à melhoria contínua do seu desempenho;
- **Promover** a defesa do ambiente, a segurança, higiene e saúde dos nossos colaboradores.

A nossa Política da Qualidade é comunicada sistematicamente a todos os colaboradores da empresa, é revista periodicamente de forma a manter-se atualizada, proporcionando um acompanhamento e revisão dos objetivos da Qualidade.

➤ **Visão, Missão e Valores⁶:**

VISÃO Ser uma empresa de referência na área da Construção Civil, reconhecida pela Qualidade, Sustentabilidade e Competitividade na Construção.

MISSÃO A **Transfor** – Engenharia e Construção, S.A. tem como missão prestar serviços na área da Construção Civil com elevados padrões de Qualidade que satisfaça e superem as expectativas dos clientes, cumprindo os prazos exigidos e a preços competitivos.

VALORES A **Transfor** – Engenharia e Construção, S.A. pauta a sua atuação dos seguintes valores:

- Excelência;
- Solidez;
- Credibilidade.

A administração da Transfor considera o cumprimento destes valores, fundamentais para o sucesso e crescimento da empresa.

⁶ Vide Anexo 1 - Manual da Qualidade.

4.2. Organização e Funcionamento da Transfor

4.2.1. Resenha histórica

A empresa iniciou a sua atividade em Outubro de 2000, revestindo a forma de sociedade por quotas (Unipessoal), adotando a denominação social de “Transforfat, Remodelações e Decorações, Unipessoal, Lda.”, detendo um capital social de 5.000,00 €.

Numa fase inicial, a empresa dedicou-se à remodelação e decoração de interiores, atividade que lhe proporcionou a obtenção de recursos financeiros necessários, para poder dedicar-se igualmente à construção civil. Foram então efetuados grandes e importantes investimentos na aquisição de instalações e equipamentos específicos, para a prossecução das suas atividades produtivas.

Em Maio de 2005, foi concretizada a transformação da forma da sociedade, da sua denominação e do seu objeto social, nascendo a “Transfor, Engenharia e Construção S.A.”, detendo um Capital Social de 500.000,00 € e passando a ter duas áreas de atuação distintas: Construção de obras públicas ou privadas (hotéis, edifícios de habitação, centros comerciais, instalações empresariais, etc.), apresentando soluções “Chave na Mão” desde o projeto à execução; Remodelação de espaços públicos (hotéis, banca e seguros, escritórios e gabinetes *show-rooms*, restaurantes, clínicas médicas e dentárias, comércio de artigos diversos, etc.) apresentando igualmente soluções de “Chave na Mão” desde o projeto à execução.

Com o intuito de colmatar a falha da empresa-mãe em matéria de posição de mercado, em finais de 2007 foi criada a empresa Transfor II Engenharia e Construção S.A.. Esta empresa, ao possuir o alvará de construção com classes superiores e um leque mais vasto de categorias, veio assumir todo o negócio da construção, interiores, manutenção e reabilitação. Por um lado, a elevação de classes de alvará e obtenção de novas categorias, na empresa-mãe, seria um processo mais moroso do que fazê-lo numa empresa nova; por outro, a Transfor passava a remeter-se à sua função de criar e gerir unidades de negócio autónomas, passando a funcionar como empresa de serviços partilhados.

Desse modo, a primitiva sociedade tende a ficar como empresa que gere as participações sociais nas demais empresas e presta um conjunto vasto de serviços partilhados às demais empresas do grupo, os quais vão desde a organização da prestação e atividade contabilística, às opções de natureza fiscal e tributária, serviços de consultoria estratégica, financeira e operacional, gestão de recursos humanos, políticas de qualidade, informática, bem como marketing e comunicação, entre outras.

Em Janeiro de 2012, ocorreu a fusão da empresa Transfor II - Engenharia e Construção S.A. com a Transfor - Engenharia e Construção S.A., ficando esta a deter um Capital Social de 1.250.000,00 €.



Ilustração 3 – Instalações Transfor . 2000/2013

Atualmente, e no decorrer do desenvolvimento da atividade da empresa, tem-se verificado um crescimento e expansão bastante acentuados, designadamente ao nível do seu volume de negócios e do ativo total.

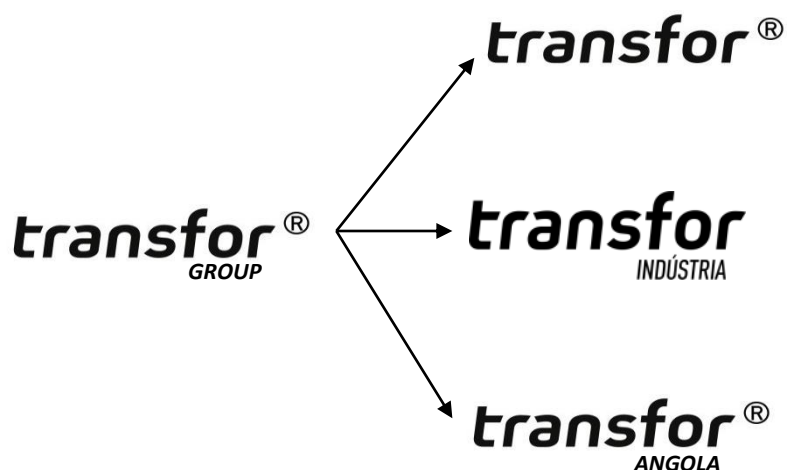


Ilustração 4- Composição do Grupo Transfor

4.2.2. Organograma da Transfor

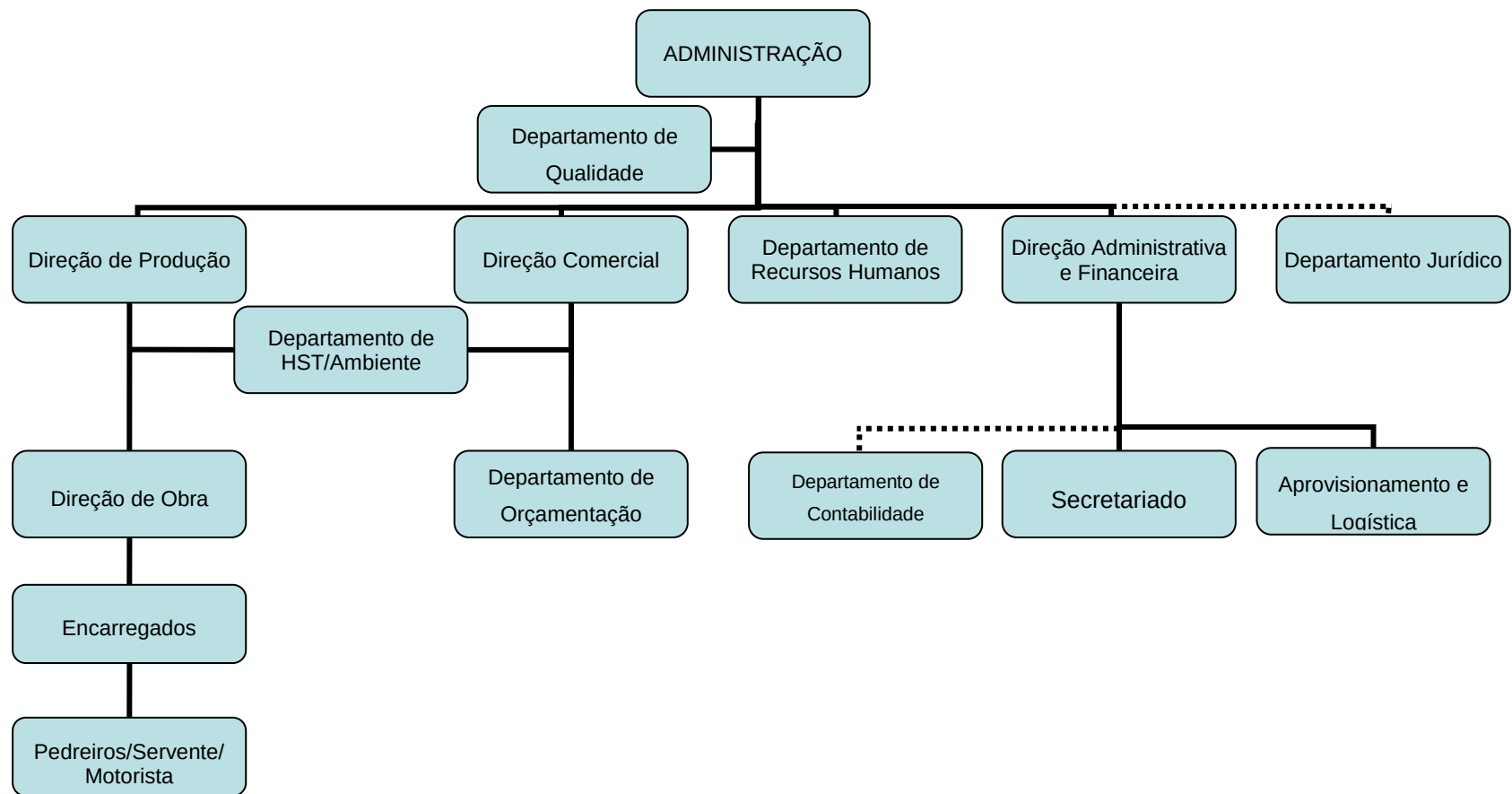


Ilustração 5 – Organograma da Transfor – *in* Manual da Qualidade

5. A implementação do Sistema de Gestão da Qualidade na Transfor

A existência da Transfor é motivada pela sua missão, a qual se enquadra por valores que conduzem a um desempenho responsável ao nível social, económico, financeiro, ético e tecnológico, resumindo, transmite confiança nas relações com todas as partes interessadas. Uma das formas da Transfor demonstrar este compromisso é através da Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade.

A Transfor promoveu este projeto no sentido de implementar na empresa um Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com os referenciais normativos NP EN ISO 9001:2008, para que reunisse em si uma estrutura de requisitos e processos organizados e documentados, capaz de conferir todas as condições necessárias para a acreditação dos seus serviços.

Verifica-se importante e determinante que este compromisso seja assumido, recorrendo a um Organismo de Certificação que evidencie princípios de imparcialidade, credibilidade e rigor técnico e que essa isenção seja assegurada pela completa independência e isenção de conflitos de interesses da sua estrutura organizacional.

Entre outros benefícios, a implementação de um SGQ, baseada na norma referida, transmite à empresa uma melhoria na comunicação interna e no desenvolvimento de competências, assim como na motivação de todos os membros da organização. Permitindo assim a redução dos custos com a qualidade e a satisfação dos clientes (evita reclamações por parte dos clientes), e por outro lado aumenta a competitividade e a rentabilidade dos seus produtos ou serviços.

O Sistema de Gestão da Qualidade da Transfor assenta numa abordagem integrada de gestão por processos, preconizado nos referenciais normativos NP EN ISO 9001:2008, os quais interagem dinamicamente, no sentido da plena satisfação dos clientes, face às suas efetivas necessidades e expectativas, de modo a proporcionar a melhoria contínua da organização (*in* Manual da Qualidade – Transfor Engenharia e Construção, S.A., Ed.1). Uma vez que a norma referida fomenta a adoção de uma abordagem por processos, pois, quando desenvolvida, implementa e melhora a eficácia de um SGQ, para aumentar a satisfação do cliente ao ir ao encontro dos seus requisitos (Ilustração 6). O SGQ da Transfor, com a definição dos processos, a sua sequência e toda a restante informação relativamente aos mesmos, responde corretamente e na íntegra ao ponto 4.2 da norma NP EN ISO 9001:2008.

A ilustração 6 procura evidenciar que:

- O cliente está presente a todos os níveis dos processos (focalização no cliente);
- A melhoria (apesar de estar no Processo de Gestão e Melhoria) aplica-se a todos os processos e envolve comunicação a todos os níveis da organização;
- A prestação de serviço (produto) considera os requisitos do cliente;
- O *feed-back* resultante da utilização dos resultados do processo operacional pelo cliente é uma forma de melhoria (*in* Manual da Qualidade – Transfor Engenharia e Construção, S.A.)
- A comunicação está presente a todos os níveis: do cliente para a empresa, e desta para o cliente e entre os processos.

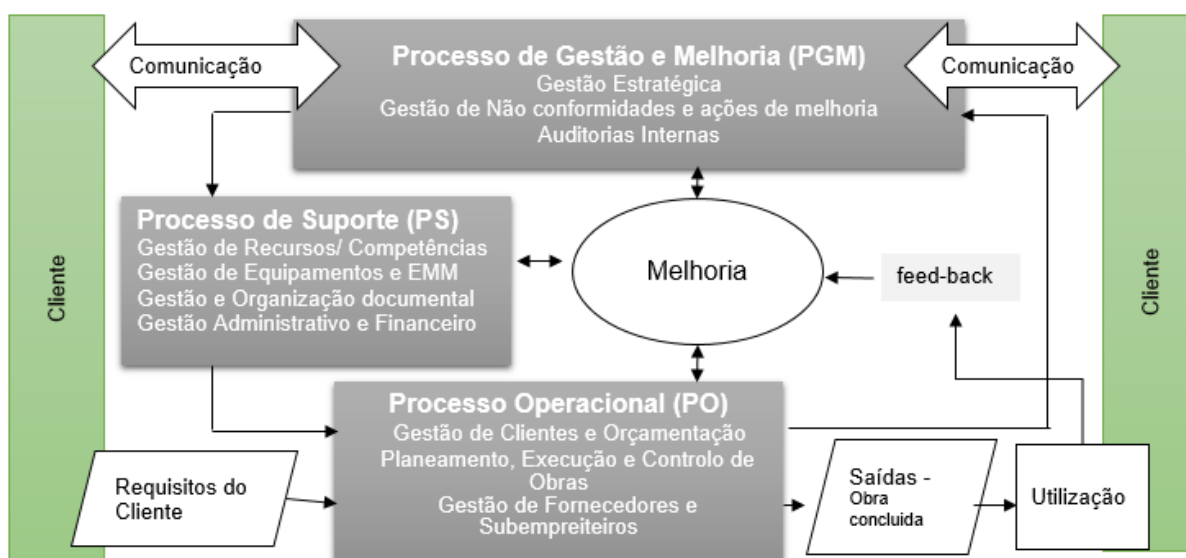


Ilustração 6 - Mapa de Processos Transfor (SGQ, Transfor, 2015)

O modelo do SGQ baseado em processos ilustra as interligações de processos. Esta ilustração mostra que os clientes têm um papel significativo na definição dos requisitos como entradas. A monitorização da Satisfação do Cliente requer a avaliação da informação relativa à perceção, por parte deste, quanto à organização ter ido ao encontro dos seus requisitos (NP EN ISO 9001:2008). O modelo apresentado pela Transfor cobre todos os requisitos desta norma internacional e mostra todos os processos detalhadamente.

A metodologia aplicada a todos os processos foi a metodologia do PDCA de Shewart & Deming, conhecida como “*Plan-Do-Check-Act*”. O PDCA pode ser descrito resumidamente da seguinte forma:

Plan (Planejar): Estabelecer os objetivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização;

Do (Executar): Implementar os processos;

Check (Verificar): Monitorizar e medir processos e produto em comparação com políticas, objetivos e requisitos para o produto e reportar resultados;

Act (Atuar): Empreender ações para melhorar continuamente o desempenho dos processos.

A implementação do SGQ baseou-se na norma, como já foi referido anteriormente, NP EN ISO 2008:2001, elaborando a documentação necessária e obedecendo a todos os requisitos por ela impostos, preparando a Transfor para a acreditação dos seus serviços, junto das entidades competentes.

O objetivo primordial do projeto foi, através de toda a gestão documental, preparar a Transfor para a sua acreditação, uma vez que pretende ser cada vez mais reconhecida internacionalmente e até mesmo porque alguns dos clientes têm como requisitos obrigatórios, a compra apenas a empresas certificadas. Um dos critérios de seleção importantíssimos, na escolha pela entidade de acreditação, sucedeu pelo fato de ser uma empresa também reconhecida internacionalmente.

Deste modo, o ponto de partida foi a familiarização com as referidas normas, tendo em conta a estrutura da Transfor, de acordo com os requisitos técnicos legais e tendo sempre em conta o interesse dos clientes.

O projeto incluiu a revisão, a reformulação e o apoio à implementação do SGQ. Elaborou-se um conjunto de documentos que pretendem beneficiar a empresa, embora a maioria já estivessem criados e em utilização pela Transfor, com o objetivo de beneficiar a empresa, garantindo um SGQ mais eficaz.

A realização de uma auditoria externa, nomeadamente uma auditoria de concessão, levada a cabo pela entidade acreditadora, a *Bureau Veritas Certification*, permitiu efetuar a validação do SGQ, através da análise dos procedimentos de gestão e da sua adequabilidade ao tipo de organização, assim como da sua correta implementação na empresa.

Terminado todo este processo, a sua implementação (do SGQ) deverá garantir vantagens, quer a nível interno da empresa quer a nível externo. O respeito pelo SGQ e a acreditação dos serviços da Transfor, para além de garantirem uma maior credibilidade face aos clientes externos, devem atuar como um fator de motivação interno, uma vez que as atividades se realizam de uma forma mais organizada e eficaz.

Esperam-se como principais resultados, não só o desenvolvimento de toda a documentação do SGQ de acordo com os referenciais normativos definidos, mas também a sua difusão, implementação, monitorização e avaliação de eficácia no seio da empresa.

5.1. Objetivos da implementação

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade na Transfor é objetivada pela constituição de um documento de referência do seu próprio sistema, onde estabelece as bases do Sistema de Gestão da Qualidade, segundo os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008 – “Sistema da Gestão da Qualidade – Requisitos”, efetuando, de uma maneira clara e formal:

- A comunicação da Visão, Missão, Valores e Política da Qualidade a todos os colaboradores;
- A descrição do Sistema de Gestão da Qualidade, com a informação da estrutura documental, organizacional, os processos e os procedimentos;
- A apresentação do Sistema de Gestão da Qualidade da Transfor a cliente e a terceiras partes.
- A disponibilização aos colaboradores da Transfor uma abordagem sistemática de todas as atividades que influenciam a conceção dos serviços que presta;
- O alcance da qualidade de forma clara e objetiva;
- A melhoria contínua da organização da Transfor;
- A preservação e o aumento da satisfação dos clientes e colaboradores da organização, ampliando a competitividade de forma eficaz e eficiente.

As motivações, que levaram a Transfor a implementar o SGQ, estão relacionadas, principalmente com os seus clientes e com a criação de valor.

5.2. Processo de Implementação

Entre outros aspetos, o SGQ pode ajudar a definir, implementar, manter e melhorar estratégias pró-ativas, para identificar e resolver os problemas de qualidade, antes que estes originem perdas ou reclamações (Pinto e Soares, 2011).

A implementação de um sistema de gestão da qualidade na Transfor, estabelecida de acordo com os requisitos do sistema de gestão da qualidade expostos na norma ISO 9001:2008, foi executada por etapas:

✓ Levantamento da situação inicial

Inicialmente foi necessário procurar conhecer o estado, em que a Transfor se encontrava em termos de qualidade.

A criação de um fluxograma das principais atividades desenvolvidas pela Transfor facilitou a forma de visualizar os principais processos. Foram ainda verificados todos os processos em execução, os fornecedores, os clientes, os serviços prestados, a fim de verificar os requisitos normativos relacionados, e verificando o grau de cumprimento.

Na etapa inicial, a equipa da Transfor encontrava-se motivada para o processo de implementação da qualidade, uma vez que vários processos em utilização apenas careciam de pequenas alterações em termos de formatação.

✓ Sensibilização da Gestão

A gestão de topo, sendo responsável pelo processo de implementação do SGQ da Transfor, apresentou os resultados do diagnóstico inicial, com o objetivo de sensibilizar as restantes direções (direção de produção, direção comercial, direção de orçamentação e direção financeira).

Foi realizada uma formação específica da norma a ser implementada, onde foram abordados todos os pontos da norma e as suas especificações. Esta formação teve a duração de quatro horas na sala de formações da Transfor⁷.

✓ Definição da equipa de projeto

Nesta etapa, esteve em análise o trabalho que teria de ser executado e quem o poderia fazer. Após avaliar as competências de que os seus funcionários dispunham, nomearam a Técnica de Higiene, Saúde e Segurança, Eng.^a Sílvia Jorge, conjuntamente com a

⁷ Vide anexo 4 - Programa de Formação

estagiária, uma vez que estaria a realizar o seu estágio e relatório na presente área, como referido no início do presente capítulo.

Uma vez que nenhum dos membros da equipa de projeto era especialista em Sistemas de Gestão da Qualidade, a Transfor contratou também ajuda externa durante e posteriormente à implementação/Certificação, a fim de poderem ficar com uma perspetiva mais correta do trabalho a desenvolver.

✓ **Formação das equipas de projeto em Sistema de Gestão da Qualidade**

Nesta etapa, a administração da Transfor providenciou à equipa de projeto, formação especializada com o objetivo de a dotar das competências necessárias para a boa prossecução do projeto.

✓ **Definição do plano de implementação**

Foram estabelecidos objetivos para o projeto, a calendarização dos mesmos e as competências e responsabilidades individuais de cada elemento da equipa de projeto. Para além disto, foi ainda definida a forma de monitorização dos processos do projeto e a periodicidade das reuniões de acompanhamento com o representante da empresa externa e com a gestão de topo.

A forma de monitorização ficou definida através do mapa de processos (Ilustração 6). Os processos dividem-se em: Processo de Gestão e Melhoria (PGM); Processo de Suporte (PS) e Processo Operacional (PO).

As reuniões com a consultora externa⁸ tinham periodicidade semanal. Ficou definido que seria sempre à quinta-feira de cada semana. Uma vez que o processo é bastante extenso, ocasionalmente, as reuniões ocorreram mais do que uma vez por semana. Relativamente às reuniões com a Administração, estas decorriam mensalmente. Era exposto tudo o que já tinha sido executado, assim como o que estava previsto executar nos próximos dias.

✓ **Planeamento**

Ao analisar as exigências da norma, a equipa de projeto, verificou que uma parte significativa, já constituía prática na Transfor. Esta etapa baseou-se na compilação de toda a documentação interna já existente, melhorando algumas das práticas reais de forma a evidenciar a conformidade com os requisitos e, redigindo a forma como se realizam, controlam e registam as atividades.

⁸ Vide Anexo 5 – 3º Relatório de Visita Semanal – Empresa Externa

Neste processo, foi bastante importante a participação da equipa de projeto, assim como a participação de todos os gestores de processo (diretores de cada departamento), com o objetivo de analisar toda a documentação em utilização pelos mesmos e verificar a sua relação com a norma. Para isso, foram realizadas entrevistas individuais para mais facilmente perceber de maneira pormenorizada o funcionamento de cada departamento. Destas entrevistas, resultou um fluxograma de cada procedimento com a explicação de cada etapa do mesmo.

✓ **Definição da política da qualidade**

A Política da Qualidade⁹ foi definida pela Administração, em colaboração com a equipa de projeto. Foi tida em consideração a realidade da Transfor, adaptando-a às necessidades da mesma. É através da Política da Qualidade que a Administração formaliza o compromisso da Transfor em garantir que a qualidade esteja no topo das prioridades, articulada com a visão estratégica da empresa.

O comprometimento da Gestão de Topo, bem como de todos os colaboradores da Transfor, estão presentes na política.

✓ **Implementação e Funcionamento**

Para que o sistema funcione, torna-se necessário o envolvimento de todos os colaboradores da Empresa (Pinto e Soares, 2011).

Nesta etapa, foi realizada uma formação de sensibilização a todos os colaboradores da Transfor, procurando dar-lhes a conhecer todo o processo e a importância da certificação para a empresa. Foi divulgada a política, os objetivos e metas que se pretendiam atingir, deixando claro o que se espera dos contributos de cada um para o sucesso do sistema. Desta formação foram recolhidas ideias, sugestões situações e ocorrências indicadoras da necessidade de ação corretiva imediata ou de uma atitude preventiva. Qualquer colaborador ficou ciente de que pode propor alterações ao sistema, mas todas estão sujeitas a aprovação.

Como maneira de os manter motivados e informados, a equipa de projeto, mantinha constantemente contato com todos os colaboradores e colocava-os a par de todos os pontos de situação.

✓ **Verificação e ações corretivas**

⁹ Vide Anexo 6 – Missão, Visão, Valores e Política da Transfor – Engenharia e Construção, S.A.

Após todas as etapas anteriores, a equipa de projeto, juntamente com a gestão de topo, procederam à realização de uma Auditoria interna ao SGQ. Esta auditoria foi realizada com uma auditora estranha à Transfor.

Como preparação para a auditoria, a estagiária procedeu à confirmação do reconhecimento da administração em todos os procedimentos, impressos, documentos e instruções de trabalho.

Durante a auditoria interna, efetuou-se a análise pormenorizada e crítica do sistema, quanto à prossecução dos objetivos, e criaram-se mecanismos que permitiram o controlo sistemático e permanente, de forma a agir proactivamente sobre o sistema.

Com a auditoria interna¹⁰, procuraram-se evidências objetivas que confirmem a eficácia e conformidade dos processos implementados.

A auditoria interna culminou na revisão ao sistema. Foi realizada a análise dos resultados da monitorização de dados e indicadores sobre o desempenho da organização e ainda se realizou uma avaliação global da eficácia do SGQ para atingir os objetivos traçados.

✓ **Certificação**

A auditoria de certificação teve a duração de dois dias e meio¹¹. Esta ação estendeu-se por uma obra da escolha do auditor, onde foram verificados todos os processos e procedimentos executados, e se estes davam resposta a todos os pontos da norma.

Esta etapa constituiu a meta final de todo o processo. A entidade certificadora (*Bureau Veritas*) assegurou que o sistema cumpre os requisitos do referencial normativo¹².

5.3. Gestão documental

A espinha dorsal de qualquer sistema de gestão é a sua documentação (Pinto e Soares, 2011).

A documentação do sistema da qualidade compreende rigorosamente aqueles documentos que definem a política, a estrutura de autoridade e responsabilidade e os procedimentos para cada um dos requisitos do sistema (Pires, 2004).

A Estrutura organizacional deve ser lógica (de acordo com uma hierarquia de documentos – Ilustração 7) e assegurar a coerência do conjunto de documentação. Além disso, toda

¹⁰ Vide Anexo 7 – Programa de Auditoria Interna

¹¹ Vide Anexos 8a. e 8b. – Programa de Auditoria de Certificação

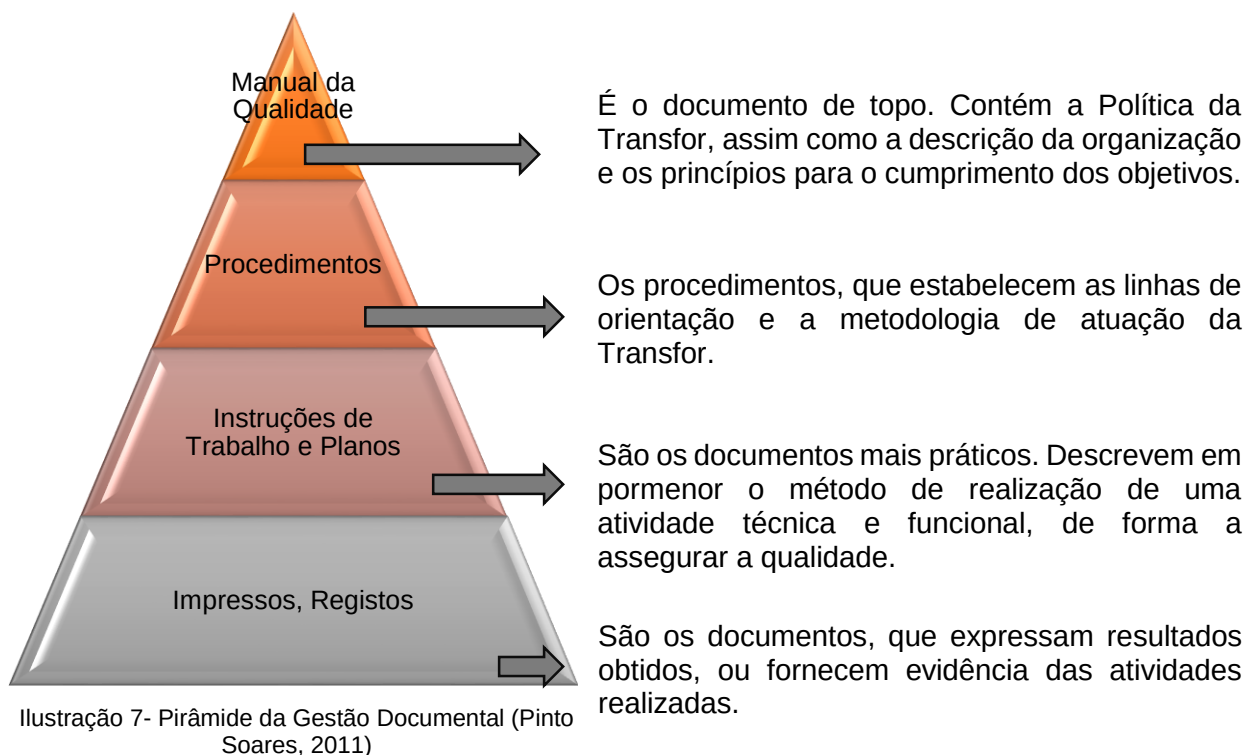
¹² Vide anexos 9 – Diploma de Certificação

esta estrutura foi concebida de modo a identificar todos os tipos de documentos a usar no controlo e gestão da qualidade, de tal forma que qualquer novo documento a criar se enquadre na estrutura definida.

Todos os documentos possuem uma documentação/referência que os identifica inequivocamente e que permite saber quantos documentos existem de cada tipo, assim como a que processo eles pertencem.

No início do projeto, a Transfor já beneficiava de documentação de acordo com as atividades exercidas, mas foi necessária a elaboração de documentos em falta, assim como a revisão dos mesmos e a reformulação dos já existentes.

Usualmente, os documentos estruturam-se a nível da sua importância, em quatro níveis:



A Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade deve incluir:

- a) Declarações documentadas quanto à política da qualidade e aos objetivos da qualidade;
- b) Um manual da qualidade;
- c) Procedimentos, documentos e registos requeridos pela norma NP EN ISO 9001:2008;

- d) Documentos, incluindo registos, determinados pela organização como necessários, para assegurar o planeamento, a operação e o controlo eficazes dos seus processos (NP EN ISO 9001:2008, 4.2.1).

A gestão documental incluiu a realização do Manual da Qualidade (MQ) e dos registos de suporte, e revisão dos procedimentos de gestão.

MANUAL DA QUALIDADE

O documento fundamental do sistema da qualidade é o Manual da Qualidade que contém não só a definição da política, autoridade e responsabilidade, mas também os procedimentos do sistema (Pires, 2004)¹³.

A política (ponto 5.3 da NP EN ISO 9001:2008) e os objetivos da qualidade são comunicados aos colaboradores durante as ações de formação. A política encontra-se também afixada à entrada da Transfor, para que todos os colaboradores possam ter acesso à mesma a qualquer hora.

A Administração da Transfor pretende manter-se como um referencial no mercado da Construção Civil. Assim, é seu entender que o sucesso da Organização passe pela competência e empenho de todos os seus colaboradores, pelo domínio e disponibilidade de novas técnicas e tecnologias que a tornem competitiva e confirmem reconhecida Qualidade aos seus produtos e serviços.

Entende-se por isso que é fundamental:

- **Atingir** níveis de rentabilidade que garantam o crescimento da empresa e a sua longevidade, assegurando a satisfação das expectativas dos seus clientes;
- **Atuar** permanentemente de forma ética, na relação com todos os parceiros de negócio;
- **Apostar** nos colaboradores, promovendo canais de comunicação interna, formação contínua, disponibilizando condições adequadas de trabalho com vista à sua motivação;
- **Cumprir** os requisitos de natureza normativa e regulamentar que sejam aplicáveis;
- **Avaliar** e rever o Sistema de Gestão da Qualidade para identificar oportunidades que levem à melhoria contínua do seu desempenho;
- **Promover** a defesa do ambiente, a segurança, higiene e saúde dos nossos colaboradores.

¹³ Vide Anexo 1: Manual da Qualidade – Transfor – Engenharia e Construção, S.A.

A organização deve estabelecer e manter um MQ que inclua:

- a) O campo de aplicação do SGQ, contendo detalhes e justificações para quaisquer exclusões;
- b) Os procedimentos documentados, estabelecidos para o SGQ, ou referência aos mesmos;
- c) A descrição da interação entre os processos do sistema de gestão da qualidade (NP EN ISO 9001:2008, 4.2.2).

PROCEDIMENTOS

Os procedimentos do SGQ complementam o MQ e são sempre referenciados neste documento. Especificam os requisitos e as condições de todas as atividades da empresa. Os procedimentos servem de suporte e apoio para a realização de tarefas que influenciam a qualidade de serviços prestados (Pinto e Soares, 2011).

A revisão dos procedimentos consistiu em analisar a sua estrita relação com os referenciais normativos detetando as exigências que serviram como *input* à elaboração dos mesmos. Por outro lado, foi também elaborada uma análise a fim de verificar se, para além das referências normativas, constavam também informações pertinentes relativas à estrutura da Transfor e à forma como executa os seus serviços, adaptando estes documentos à política, meios e recursos da empresa.

Cada um dos procedimentos de Gestão aborda diferentes temáticas, mas todos eles seguem individualmente o mesmo padrão.

A Transfor desenvolveu os seguintes procedimentos documentados que definem a metodologia dos processos referidos no ponto 4.3 deste relatório¹⁴:

1. Procedimento de Gestão de Clientes e Orçamentação (P01)
2. Procedimento de Planeamento, Execução e Controlo de Obras (P02)
3. Procedimento de Gestão de Fornecimentos e Subempreitadas (P03)
4. Procedimento de Gestão de RH e Competências (P04)
5. Procedimento de Gestão de Equipamentos e EMM's (P05)
6. Procedimento de Gestão e Organização Documental (P06)
7. Procedimento de Gestão Administrativa e Financeira (P07)
8. Procedimento de Gestão Estratégica (P08)

¹⁴ Vide anexo 10 – Exemplo de procedimento realizado pela Transfor – Engenharia e Construção, S.A.

9. Procedimento de Gestão de Não Conformidades e Ações de Melhoria (P09)
10. Procedimento de Auditorias Internas (P10)
11. Procedimento do Registo de Correspondência (P11)

Todos estes procedimentos estão fornecidos com a seguinte identificação:

- Objetivo (que define o que se pretende alcançar com o procedimento);
- Fluxograma (indica detalhadamente a sequência que aquele procedimento tem de executar até estar concluído);
- Procedimento (contém a explicação de cada passo do processo identificado no fluxograma);
- Documentos associados (divididos pelas etapas do processo);
- Responsáveis (onde são atribuídas as responsabilidades no cumprimento das atividades e tarefas descritas no procedimento)
- Controlo de Registos (onde são colocados todos os impressos que aquele procedimento inclui, assim como o responsável, a localização, a indexação e o tempo de retenção de cada um).

INSTRUÇÕES DE TRABALHO (IT's)

As IT's¹⁵ e os Procedimentos são dois tipos de documentos idênticos. São documentos mais práticos, descrevem detalhadamente a forma de realizar determinada atividade.

A IT em termos de estrutura é bastante semelhante ao procedimento. Contém o objetivo e campo de aplicação, o fluxograma com a explicação de cada fase, assim como os documentos e os responsáveis associados às mesmas. Os documentos associados e o quadro de controlo de registos também fazem parte das IT's.

IMPRESSOS E REGISTOS

Para concluir, os documentos relativos ao de maior especificação (nível 4 da ilustração 7) são finalizados com os impressos¹⁶.

São suportes físicos ou informáticos onde são elaborados registos.

A elaboração de toda a documentação acima descrita¹⁷ foi realizada no âmbito do desenvolvimento do SGQ. Para o futuro, quaisquer outros documentos necessários ao

¹⁵ Vide Anexo 11– Exemplo de Instrução de Trabalho do SGQ da Transfor.

¹⁶ Vide Anexo 12 – Exemplo de Impresso do SGQ da Transfor.

¹⁷ Vide anexo 13 - Lista de Processos, Procedimentos e Impressos existentes na Transfor – Engenharia e Construção, S.A

SGQ serão elaborados pelo Responsável da Qualidade. A revisão e aprovação desses documentos/impressos e a sua aprovação é feita pela Administração.

As revisões são identificadas por uma sequência numérica, com início em 01. A data de referência é aquela a partir da qual a revisão passa a ter efeito, sendo que a edição 01, se refere à edição inicial do documento. A todos os documentos que estão indicados no registo de controlo de documentos, foi-lhes atribuída uma nomenclatura e uma codificação.

Os documentos internos do SGQ da Transfor foram identificados segundo a seguinte nomenclatura:

Tabela 4 - Nomenclaturas de cada documento

Nomenclatura	Descrição dos documentos
<i>Imp.</i>	Impressos
<i>Doc.</i>	Documentos
<i>IT</i>	Instruções de Trabalho
<i>MF</i>	Manual de Funções
<i>MQ</i>	Manual da Qualidade
<i>MA</i>	Manual de Acolhimento
<i>P</i>	Procedimento
<i>PGM</i>	Processo de Gestão e Melhoria
<i>PS</i>	Processo de Suporte
<i>PO</i>	Processo Operacional

Fonte: SGQ da Transfor – Manual da Qualidade

5.4. Atividades Realizadas

Durante estas mil e vinte horas de estágio, com o objetivo da implementação da certificação da qualidade, a estagiária participou/realizou todas as tarefas inerentes a este processo.

Na fase de implementação, fazendo parte integrante da equipa de projeto, teve um papel bastante importante, uma vez que na empresa não dispunham de nenhum colaborador com prática na área da qualidade, nem com interesse em participar ativamente neste projeto. Participou como membro ativo e desempenhou todas as funções inerentes à implementação do SGQ:

Participou em todas as ações de sensibilização, formações e reuniões relativamente à implementação do SQG, conseguindo também cativar o interesse de todos os colaboradores da empresa, demonstrando o trabalho que estava a ser realizado em cada momento.

Durante a fase de planeamento, consultou os gestores de projeto para poder perceber melhor todos os processos de trabalho dos mesmos, questionando-os ainda sobre a opinião dos mesmos acerca do que é possível melhorar.

A Transfor dispõe de equipamentos e máquinas que não se acompanhavam da respetiva identificação. A estagiária colaborou neste processo, propondo ideias para identificação das mesmas e posteriormente à realização desta tarefa conjuntamente com a gestora da qualidade.

O manual da qualidade foi inteiramente redigido pela mesma, após verificado pela consultora conjuntamente com a gestora da qualidade, foram feitas as alterações de melhoria e foi apresentado à administração para sua aprovação. No manual, está explícita a política da qualidade que foi realizada pela equipa de projeto conjuntamente com a administração.

Procedeu também à reestruturação do manual de funções, uma vez que já se encontrava desatualizado e pouco claro.

Relativamente à elaboração de documentos e impressos, procurou ter uma participação ativa, detetando eventuais erros na elaboração dos mesmos

A auditoria interna e certificação também foram presenciadas pela estagiária, tendo esta um papel ativo, podendo interferir, responder e esclarecer o auditor durante todo o processo.

6. Discussão

Com o desenvolvimento do SGQ a empresa Transfor está certificada pela *Bureau Veritas Certification*, a fim de poder ter mais acreditação e confiança por parte dos seus clientes.

Com este projeto, procedeu-se à recolha e levantamento de conhecimentos teóricos já existentes sobre este tema e com essa informação, executou-se uma análise tendo como objetivo refletir sobre os passos para a implementação de um SGQ, baseado na norma NP EN ISO 9001:2008 na Transfor.

É de realçar o facto de a implementação de um SGQ em qualquer empresa ser um trabalho que deve ser elaborado a longo prazo. Torna-se necessário documentar todo o funcionamento da empresa, de modo a melhorar a sua organização interna, através da elaboração de processos, procedimentos, instruções de trabalho, monitorização e medição, tendo sempre como objetivo principal, otimizar e melhorar os serviços prestados pela Transfor, de modo a aumentar a satisfação dos seus clientes.

Do acompanhamento da Gestora da Qualidade e da parte da administração que a estagiária teve, são de sublinhar as suas preocupações com os colaboradores da Transfor e com a necessidade de documentar todo o funcionamento da mesma, através do desenvolvimento de processos, procedimentos estratégias de monitorização.

Foram elaborados três procedimentos: PGM – Procedimento de Gestão e Melhoria; PS – Procedimento de Suporte e PO – Procedimento Operacional, os quais foram implementados no SGQ da Transfor.

O fato de já existirem, anteriormente à implementação do SGQ, documentos escritos e a descrição de procedimentos bem delineados, ajudou bastante a organizar e a estruturar melhor o trabalho dos colaboradores da Transfor. Foram feitas apenas entrevistas individuais a cada diretor de cada departamento, a fim de poder confirmar a estruturação dos documentos já existentes.

Relativamente aos benefícios que a certificação trouxe para a Transfor, já é possível constatar que se verificou uma grande melhoria no nível de resposta aos clientes (melhor execução de orçamentos, uma vez que estes estão todos delineados nos procedimentos e receção de pedidos); melhoria nos procedimentos (uma vez que ao ficarem descritos os procedimentos, é necessário que cada departamento cumpra todos os passos até ao processo estar concluído, o que implica, percorrer todo o caminho até chegar ao final do mesmo evitando falhas); Os colaboradores passaram a ter maiores responsabilidades

(visto ter sido elaborado o manual de funções, a função de cada um ficou descrita – mesmo com a entrada de novos colaboradores, tornando-se muito mais prático, perceberem as suas funções e responsabilidades). Com a certificação, a empresa também obteve uma melhoria da imagem, uma vez que, ao ser divulgada através das redes sociais e correio eletrónico aos principais e potenciais clientes, permitiu provar que é uma empresa de confiança originando também o acesso a novos mercados (a Transfor expandiu-se para França).

Em relação às dificuldades, verificou-se uma certa resistência à mudança por parte de alguns dos trabalhadores (conseguiu-se colmatar com a formação aos mesmos); dificuldade na adaptação à norma na fase inicial (que ficou rapidamente ultrapassada com a disponibilização de todos os documentos inerentes ao SGQ no servidor da Transfor, o que permitiu a todos os colaboradores terem acesso aos mesmos nos seus próprios computadores de trabalho); a falta de RH foi também detetada, pois no início da execução do projeto, existiu a necessidade de contratar uma empresa externa (o que implicou ainda mais custos para a empresa).

A maior dificuldade sentida durante a realização deste trabalho esteve associada à necessária interpretação da norma ISO 9001:2008. Foi necessário despende algum tempo, colmatado com o acompanhamento por uma entidade externa na área de consultoria que auxiliou a equipa de projeto durante todo este processo.

Outra das dificuldades sentidas foi a gestão da documentação. Uma vez que esta norma apresenta um sistema bastante complexo, para responder a todos os pontos da norma, foi necessário possuir uma organização extrema em todo este processo.

A gestão de equipamentos (EMM's), ao exigir a identificação de cada um, levou a que fosse necessário a deslocação a algumas das obras ou dos trabalhadores à empresa, a fim de ser possível etiquetar todos os equipamentos existentes a uso.

É de realçar a importância da filosofia de melhoria contínua a todos os colaboradores da Transfor, (esta frase não faz muito sentido) esta é um dos princípios do referencial normativo NP EN ISO 9001:2008. A melhoria contínua é um dos objetivos da Transfor.

A implementação de um SGQ de acordo com a norma ISO 9001:2008, contribui para consolidar e abrir caminhos a mudanças organizacionais. Salienta-se a importância para qualquer organização da adoção de uma política da qualidade, da definição de procedimentos e funções dos colaboradores, pois leva ao desenvolvimento de uma cultura de excelência organizacional.

7. Conclusões

A Transfor decidiu implementar a certificação do SGQ, para responder as exigências dos seus clientes e para poder obter um maior reconhecimento internacional. Apesar de ao longo do trabalho desenvolvido na Transfor terem sido sentidas algumas dificuldades, foi possível tirar diversas conclusões para o processo de implementação do SGQ.

Foi realizada a revisão dos documentos já existentes, o controlo dos indicadores de desempenho e o acompanhamento e estudo na implementação do SGQ segundo a norma ISO 9001:2008, assim como a sua certificação, o que levou ao estudo do impacto dos resultados obtidos tais como dificuldades e benefícios na implementação deste sistema de gestão.

Os objetivos foram totalmente atingidos, uma vez que o processo ficou concluído com a certificação, o que veio certificar a conformidade do sistema implementado.

De acordo com o Instituto Português da Qualidade (IPQ), organismo que tem por missão a coordenação do Sistema Português da Qualidade (SPQ), a implementação da norma NP EN ISO 9001:2008 trouxe para a Transfor os seguintes benefícios:

- ✓ Penetração em novos mercados e conservação dos existentes;
- ✓ Aumento da confiança por parte dos colaboradores dos métodos de trabalho a executar;
- ✓ Reorganização da empresa;
- ✓ A motivação dos colaboradores aumentou significativamente;
- ✓ Prestígio;
- ✓ Mais facilidade em controlo de custos;
- ✓ Aumento da satisfação dos clientes;
- ✓ Maior reconhecimento da empresa (nomeadamente a nível internacional).

A Transfor esperava principalmente obter como benefícios, a penetração em novos mercados e o aumento da credibilidade por parte das entidades externas (clientes e fornecedores), no entanto como resultado desta certificação, a Transfor viu cumpridos todos os mencionados.

A ideia, que se possui quando um produto ou serviço não tem qualidade, é de que existiu algum problema no seu fornecimento ou durante a sua produção. Normalmente só se pensa nestas fases. Este trabalho permitiu perceber que a qualidade é um conceito

bastante abrangente, que não engloba apenas a fase de produção, mas sim todo um planejamento, desde o requisito do cliente até à sua própria satisfação.

Mais do que a certificação de uma empresa, dando ao cliente a confirmação de que o produto ou serviço é fornecido com qualidade, o SGQ tem com função padronizar as atividades, permitindo aos colaboradores especializarem-se nessas atividades, facilitando a identificação de não conformidades nos processos e melhorando cada vez mais o sistema.

A realização deste estágio permitiu compreender com clareza a norma NP EN ISO 9001:2008 e adquirir conhecimentos necessários para desenvolver os SGQ em outras empresas (Um dos pontos chave para o desenvolvimento do SGQ é perceber todos os pontos da norma em questão: Requisitos gerais do Sistema de Gestão da Qualidade; Responsabilidade da Gestão; Gestão dos Recursos; Realização do Produto; Medição, Análise e Melhoria), alargar os conhecimentos sobre a qualidade e compreender a finalidade de um SGQ.

Em termos pessoais, este estágio teve um impacto bastante positivo. Não possuía grandes conhecimentos acerca desta área e com esta experiência a ser vivida tão ativamente, conseguiu compreender todo o processo, com todas as implicações que levou até à certificação. Posto isto, todas perspetivas acerca deste projeto, foram bastante ultrapassadas na positiva. Outro ponto bastante importante foi o reconhecimento dos colegas e da administração perante este projeto.

Na nossa opinião, o SGQ é algo bastante importante nas empresas que se pretendem expandir (como é o caso da Transfor), uma vez que a certificação lhes dá reconhecimento no exterior.

Em jeito de conclusão, a estagiária sente-se capaz de ingressar em outro projeto idêntico, uma vez que conseguiu ficar com um gosto especial por esta área. Ao conseguir certificar a empresa, tem como pensamento: uma missão cumprida.

No futuro, torna-se necessário que este sistema seja inteiramente seguido e orientado pela Gestora da Qualidade da Transfor, uma vez que as certificações têm uma durabilidade de apenas cinco anos, pelo que, dentro desse prazo será realizada uma nova auditoria de certificação, a fim de poder ser confirmada a exequibilidade de todos os processos por todos os colaboradores da empresa, uma vez que o SGQ não é um sistema estático, para ser eficiente tem de ser melhorado continuamente e atualizado para conseguir responder a todas as exigências dos clientes. O mesmo contribui vivamente para a melhoria da

qualidade do serviço prestado, o que será evidenciado através da diminuição contínua de não conformidades, uma vez que exige maior controlo dos processos da empresa e uma melhoria contínua desses processos.

Poderá também ser realizada no futuro uma certificação da Transfor na área de Ambiente e Segurança.

8. Referências bibliográficas

- Abreu, R. A. 2002. Preparando a sua Organização para a ISO 9000. Rio de Janeiro, Brasil. Acedido em 15 de Janeiro de 2015. Disponível em: <http://www.mgerhardt-consultorias.com.br/material/0810/G9%20-%20Preparando%20a%20empresa%20para%20a%20ISO%209000.pdf>
- António, N. & Teixeira, A. 2007. Gestão da Qualidade, De Deming ao modelo de Excelência de FQM. Lisboa: Edições Sílabo
- APCER. 2010. Guia interpretativo NP EN ISO 9001:2008. Leça da Palmeira: APCER. (LIVRO)
- Beirão, G. e Cabral, S. 2002. The reaction of the portuguese stock market to ISO 9000 certification. *Total Quality Management*, Vol. 13, Nº 4, 465-474.
- Bhuiyan, N. e Alam, N. 2005. An investigation into issues related to the latest version of ISO 9000. *Total Quality Management*, Vol. 16, nº 2, 199-213.
- Buttle, F. 1997. ISO 9000: marketing motivations and benefits. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14, Nº 9, 936-947.
- Casadesús, M.; Gerusa, G. e Heras, I. 2001. Benefits of ISO 9000 – Implementation in Spanish industry. *European Business Review*, Vol. 13, nº 6, 327-335.
- Casadesús, M e Castro, R. 2005. How improving quality improves supply chain management: empirical study. *The TQM Magazine*, Vol. 17, N.º 4, 345-357.
- Casadesús, M. e Karapetrovic, S. 2005. The erosion of ISO 9000 benefits: a temporal study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22, Nº 2, 120-136.
- Coelho, M. 2006. Certificação não é cura miraculosa para empresas enfraquecidas. Entrevista publicada na secção Qualidade do jornal Vida Económica, a 3 de Novembro de 2006.
- Corbett, C. Montes, M.; Kirsch, D. e Alvarez-Gil, M. 2002. Does ISO 9000 Certification Pay?. *ISO Management Systems*, Julho/Agosto.
- Corbett, C. Luca, A. E Pan, J. 2003. Global perspectives on global standards – a 15-economy survey of ISO 9000 and ISO 14000. *ISO Management Systems*. Janeiro / Fevereiro.
- Dick, G. P. M. 2000. ISO 9000 certification benefits, reality or myth? *The TQM Magazine*, Vol. 12, Nº 6, 365-371.
- Feigenbaum, A. V. 1991. Total Quality Control, 3.ed. Revised. Singapore: McGraw-Hill.
- Feng, M.; Terziovski, M. e Samson, D. 2008. Relationship of ISO 9001:2000 quality system certification with operational and business performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 19, Nº 1, 22-37.
- Furtado, A. 2003. O impacto da Certificação ISO 9000 nas empresas portuguesas. *Portuguese Journal of Management Studies*, Vol. 8, 173-203.
- Ganhão, F. N. e Pereira, A. 1992. A Gestão da Qualidade – Como implementá-la na empresa. Lisboa, Editorial Presença.
- Gomes, P. J. P. 2004. A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufaturados aos

- serviços de informação. Cadernos BAD 2.
- Gotzamani, K. 2010. Results of an empirical investigation on the anticipated improvement areas of the ISO 9001:2000 standard. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 21, N.º 6, 687-704.
- Gummer, B. 1996. Total quality management: Organizational transformation or passing fancy? *Administration in Social Work*, 20(3), 75-95.
- Ha, S.M. 2007. Continuous Processes Can Be Lean. *Manufacturing Engineering*. v.138, n.6, p.103-109.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. 1995. Total quality management: Empirical, conceptual and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 40, 309-342.
- Heras, I.; Casadesús, M. e Ochoa, C. 2001. Effects of ISO 9000 Certification on Companies Profitability: an empirical study. *6th International Conference on ISO 9000 and TQM. Scotland*.
- Huang, F.; Horng, C. e Chen, C. 1999. A Study of ISO 9000 Process, Motivation and Performance. *Total Quality Management*, Vol. 10, N.º 7, 1009-1025.
- International Organization for Standardization, 2015 - About ISO. Geneva: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm> (Acedido a 30 de Abril de 2015)
- IPQ (2000). NP EN 9004:2000 - Sistemas de gestão da qualidade - Diretrizes para melhorias de desempenho. IPQ – Instituto Português da Qualidade.
- IPQ (2005). NP EN ISO 9000:2005 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário. IPQ – Instituto Português da Qualidade.
- IPQ (2005). NP 4433 – Linhas de Orientação para a documentação de Sistemas de Gestão da Qualidade. IPQ – Instituto Português da Qualidade.
- IPQ (2008). NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos. IPQ – Instituto Português da Qualidade.
- Magd, H. A. E. 2006. An investigation of ISO 9000 adoption in Saudi Arabia. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21, N.º 2, 132-147.
- Mitchell, B. 1992. The Six Sigma appeal. *Engineering Management Journal*, p. 41-47.
- Oliveira, O. J. 2001. Gestão da qualidade na indústria da construção civil. 2001. 192p. Dissertação – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo.
- Paiva, A. L. 2009. Manual prático para a gestão e qualidade nas organizações. Lisboa. Edições Verlag Dashöfer.
- Paladini, E. P. 1998. As Bases Históricas da Gestão Da Qualidade: A Abordagem Clássica da Administração e seu Impacto na Moderna Gestão da Qualidade. *GESTÃO & PRODUÇÃO* v.5, n.3, p. 168-186.
- Paladini, E. P. 2012. Gestão da Qualidade, Teoria e Prática. 3.ed. Atlas.
- Pannell, A. 2006. Happy together: Solid Lean Principles are at the Heart of every successful Six

- Sigma Program. *Industrial Engineer*, v.38, n. 3, p.46 – 49.
- Pinto, A. e Soares, I. 2011. *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação*. Lisboa. Edições Sílabo.
- Pires, A. R. 2004. *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade*. 3.ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, A. R. 2012. *Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Prajogo, Daniel I. 2008. The sustainability of ISO 9001 in a legal service organization. *The Service Industries Journal*, Vol. 287, N.º 5, 603-614.
- Sampaio, P.; Saraiva, P. e Rodrigues, A. G. 2009. ISO 9001 Certification Research: Questions, Answers and Approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 6, N.º 1, 38-58.
- Sampaio, P. e Saraiva, P. 2013 – Barómetro da Certificação 2012. Guia de Empresas Certificadas. Edição 2013. 62-63.
- Smith, B. & Adams, E. 2000. Lean Sigma: advanced quality. *Proc. 54th Annual Quality Congress of the American Society for Quality, Indianapolis, Indiana, May/2000*
- Spector, B., e Beer, M. 1994. Beyond TQM programs. *Journal of Organizational Change Management*, 7(2), 63–70.
- Sroufe, R. e Curkovic, S. 2008. An examination of ISO 9000:2000 and supply chain quality assurance. *Journal of Operations Management*. N.º 26. 503– 520.
- Yin, R. 1993. *Applications of case study research*. Beverly Hills. Sage Publications.
- Yin, R. K. 2003. *Case Studies Research: Design and Methods*. 3ª Ed. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Yin, R. 2005. *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. 2014. *Case Study Research: Design and Methods*. 5th Ed. America. Sage Publications.

9. Anexos

Anexo 1 – Manual da Qualidade da Transfor

Anexo 2 - Relatório de Estruturação da Transfor

Anexo 3 – Alvará de Construção da Transfor nº 50673

Anexo 4 - Programa de Formação

Anexo 5 – Relatório de Visita – Dinamic Office

Anexo 6 – Missão, Visão, Valores e Política da Transfor.

Anexo 7 – Programa de Auditoria Interna

Anexo 8 – Programa de Auditoria de Certificação (3 Fases)

Anexo 8a. Programa da Fase 1

Anexo 8b. Programa da Fase 2

Anexo 9 – Diploma de Certificação concedido à Transfor

Anexo 10 – Exemplo de procedimento realizado pela Transfor

Anexo 11 - Exemplo de Instrução de Trabalho do SGQ da Transfor.

Anexo 11a. IT01 – Gestão de Projeto

Anexo 12 - Exemplo de Impresso do SGQ da Transfor.

Anexo 13 - Lista de Processos, Procedimentos e Impressos existentes na Transfor

Anexo 1 – Manual da Qualidade da Transfor

transfor[®]



Transfor – Engenharia e Construção, S.A.

MANUAL DA QUALIDADE

Estrada da Moita Negra, Nº 760

Zona Industrial de Boleiros

2495-326 Fátima, Portugal

Tel. +351 249 530 300

Email: info@transfor.pt

Transfor – MAKE PROJECTS COME TRUE

“O uso de uma gestão coordenada entre as diferentes valências do grupo permite-nos a partilha de conhecimentos e promove a interação de sinergias com vista a proporcionar aos nossos clientes um serviço superior e de valor acrescentado suportado pelo conhecimento adquirido.”

PROMULGAÇÃO DO MANUAL DA QUALIDADE

O Manual da Qualidade refere os meios adotados na **Transfor** – Engenharia e Construção, S.A., para assegurar a qualidade requerida nos serviços prestados ao cliente, constituindo assim o documento de referência do Sistema de Gestão da Qualidade no âmbito da prestação de serviços na área da construção e engenharia civil.

A Administração da **Transfor** declara que o presente manual especifica o seu Sistema de Gestão, na sua vertente qualidade, referindo com clareza a sua política, orientações, organização e responsabilidades.

O Manual da Qualidade da **Transfor** descreve ainda, quais os seus compromissos e recursos, de forma a garantir o cumprimento dos requisitos da norma ISO 9001:2008. Este é mantido atualizado de modo a traduzir sempre as práticas adequadas e os procedimentos adotados para garantir o nível desejado de qualidade dos produtos, serviços e a melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade. Assim sendo, sempre que necessário, este documento será atualizado, como parte integrante do processo de revisão pela Gestão.

A Administração,

(Tiago Marto)

ÍNDICE:

PROMULGAÇÃO DO MANUAL DA QUALIDADE.....	3
ÍNDICE:	4
Índice de Mapas, Figuras e Tabelas	5
CAPÍTULO 1 – GESTÃO DO MANUAL	6
1.1. Estrutura do Manual da Qualidade.....	6
1.2. Objetivo do Manual da Qualidade	7
1.3. Âmbito	7
1.4. Exclusões e Justificações	7
1.5. Preparação e Aprovação do Manual da Qualidade	8
1.6. Revisão do Manual da Qualidade	8
1.7. Distribuição e Divulgação do Manual da Qualidade	8
CAPÍTULO 2 – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	9
2.1. A Transfor – Engenharia e Construção, S.A.	9
2.2. Dados Gerais	10
2.3. Organograma.....	11
CAPÍTULO 3 – MISSÃO, VISÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE	12
3.1. Missão, Visão e Valores	12
3.2. Política da Qualidade	13
CAPÍTULO 4 – SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	14
4.1. Introdução	14
4.2. Estrutura Documental	16
4.3. Processos do Sistema de Gestão da Qualidade	17
4.3.1 Processo de Gestão e Melhoria	17
4.3.2 Processo de Suporte	18
4.3.3 Processo Operacional	18
4.3.4. Interação entre os Processos.....	19
4.4. Responsabilidades.....	21

Índice de Figuras e Tabelas**Índice de Figuras:**

Figura 1: Mapa Localização	10
Figura 2: Organograma da Transfor - Engenharia e Construção, S.A.	11
Figura 3: Modelo do Sistema de Gestão da Qualidade baseado em Processos	14
Figura 4: Hierarquia da Documentação do SGQ	16
Figura 5: Interação entre os Processos do SGQ da Transfor.....	19

Índice de Tabelas:

Tabela 1: Matriz de Responsabilidades/Processos.....	23
--	----

CAPÍTULO 1 – GESTÃO DO MANUAL**1.1. Estrutura do Manual da Qualidade**

O Manual da Qualidade está organizado de acordo com os seguintes capítulos:

Capítulo I – Gestão do Manual da Qualidade

Capítulo II – A Empresa

Capítulo III – Missão, Visão, Valores e Política da Qualidade

Capítulo IIV – Sistema de Gestão da Qualidade

O Manual da Qualidade apresenta no seu cabeçalho o Logótipo da **Transfor** e o título, sendo o número e data de edição evidenciado no rodapé.

1.2. Objetivo do Manual da Qualidade

O Manual da Qualidade tem como principais objetivos, constituir o documento de referência do Sistema de Gestão da Qualidade da **Transfor**, onde estabelece as bases do Sistema de Gestão da Qualidade, segundo os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008 – “Sistema da Gestão da Qualidade – Requisitos”, efetuando, de uma maneira clara e formal:

- A comunicação da Visão, Missão, Valores e Política da Qualidade a todos os colaboradores;
- A descrição do Sistema de Gestão da Qualidade, com a informação da estrutura documental, organizacional, os processos e os procedimentos;
- A apresentação do Sistema de Gestão da Qualidade da **Transfor** a cliente e a terceiras partes.

1.3. Âmbito

O Sistema de Gestão da **Transfor** aplica-se à Construção, remodelação e reabilitação e de edifícios.

1.4. Exclusões e Justificações

Consideramos aplicáveis os requisitos da NP EN ISO 9001, com exceção do requisito:

7.3 – Conceção e Desenvolvimento, já que não existe nenhum processo de conceção e desenvolvimento, pois todos os serviços prestados seguem os requisitos especificados no projeto e em normas. Todos os projetos são concebidos numa entidade externa à organização.

1.5. Preparação e Aprovação do Manual da Qualidade

A elaboração do Manual da Qualidade é da responsabilidade da Gestora da Qualidade, sendo a aprovação da competência da Administração.

A aprovação e elaboração do Manual da Qualidade são evidenciadas na última página.

1.6. Revisão do Manual da Qualidade

Sempre que considerado necessário, é efetuada a revisão do Manual da Qualidade (MQ), de forma a mantê-lo atualizado (face aos requisitos da **Transfor**, dos seus clientes, da legislação aplicável e das normas de referência). Compete à Gestora da Qualidade proceder à análise da sua adequabilidade e se necessário emitir uma nova edição. As novas edições do MQ tornam-se válidas a partir da respetiva data de aprovação.

As edições são registadas na lista de documentos e impressos em vigor.

O original obsoleto é arquivado pela Gestora da Qualidade e devidamente identificado pelo período mínimo de 1 ano.

1.7. Distribuição e Divulgação do Manual da Qualidade

A distribuição do Manual da Qualidade pode ser feita em suporte informático ou em papel. O Original do Manual da Qualidade está em suporte papel, devidamente aprovado.

O presente manual pode ser divulgado ao exterior, sendo a sua divulgação não controlada quando se trate de distribuição a clientes, fornecedores e a outras entidades.

Internamente a divulgação do manual é controlada em suporte papel e em suporte digital (o suporte digital está numa pasta acessível a todos com o nome de “Qualidade”).

CAPÍTULO 2 – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**2.1. A Transfor – Engenharia e Construção, S.A.**

A empresa iniciou a sua atividade em Outubro de 2000, revestindo a forma de sociedade por quotas (Unipessoal), adotando a denominação social de “**Trasforfat**, Remodelações e Decorações, Unipessoal, Lda.”, detendo um capital social de 5.000,00 €.

Numa fase inicial, a empresa dedicou-se à remodelação e decoração de interiores, atividade que lhe proporcionou a obtenção de recursos financeiros necessários para poder dedicar-se igualmente à construção civil. Foram então efetuados grandes e importantes investimentos na aquisição de instalações e equipamentos específicos para a prossecução das suas atividades produtivas.

Em Maio de 2005, foi dada a transformação da forma da sociedade, da sua denominação e do seu objeto social, nascendo a “**Transfor**, Engenharia e Construção S.A.”, detendo um Capital Social de 500.000,00 € e passando a ter duas áreas de atuação distintas: Os Interiores e a Construção Civil.

Em Janeiro de 2012 ocorreu a fusão da empresa **Transfor II** - Engenharia e Construção S.A. com a **Transfor** - Engenharia e Construção S.A., ficando esta a deter um Capital Social de 1.250.000,00 €.

Atualmente, e no decorrer do desenvolvimento da atividade da empresa tem-se verificado um crescimento e expansão bastante acentuados, designadamente ao nível do seu volume de negócios e do ativo total.

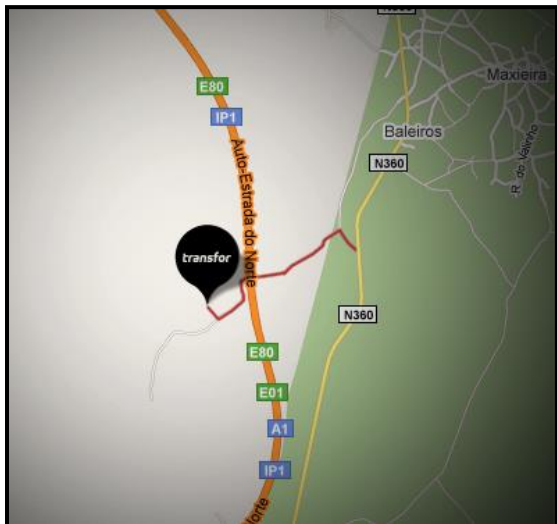
2.2. Dados Gerais

Figura 1: Mapa Localização

Empresa: Transfor - Engenharia e Construção S.A.

Sede: Estrada da Moita Negra, N° 760 – Z.I. Baleiros, 2495-326 Fátima

NIPC: 505 185 628

Capital Social: 1.250.000,00 €

Matrícula: Registada na Conservatória do Registo Comercial de Ourém

Alvará: Alvará de Construção N° 50673, Classe 6 de Empreiteiro Geral ou Construtor Geral de Edifícios de Construção Tradicional

Empreiteiro Geral ou Construtor Geral de Edifícios com Estrutura Metálica

Empreiteiro Geral ou Construtor Geral de Edifícios de Madeira

Empreiteiro Geral ou Construtor Geral de Reabilitação e Conservação de Edifícios

CAE: 41200-R3

Objeto Social: A Transfor - Engenharia e Construção S.A. tem como atividade principal a construção, a reabilitação e a remodelação de imóveis.

2.3. Organograma

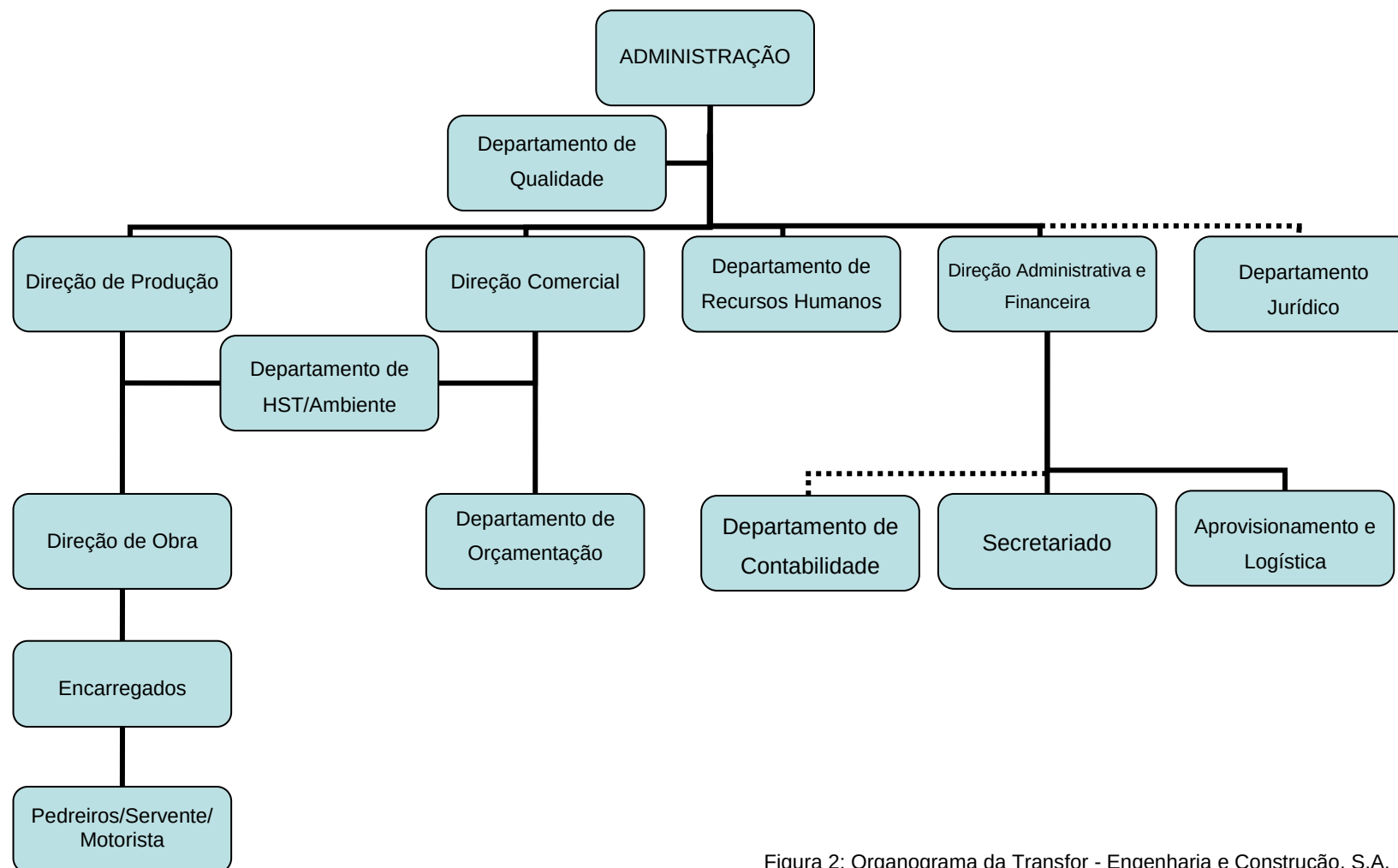


Figura 2: Organograma da Transfor - Engenharia e Construção, S.A.
(in Documento 01)

CAPÍTULO 3 – MISSÃO, VISÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE**3.1. Missão, Visão e Valores****VISÃO**

Ser uma empresa de referência na área da Construção Civil, reconhecida pela Qualidade, Sustentabilidade e Competitividade na Construção.

MISSÃO

A **Transfor** – Engenharia e Construção, S.A. tem como missão prestar serviços na área da Construção Civil com elevados padrões de Qualidade que satisfaçam e superem as expectativas dos clientes, cumprindo os prazos exigidos e a preços competitivos.

VALORES

A **Transfor** – Engenharia e Construção, S.A. pauta a sua atuação dos seguintes valores:

- Excelência;
- Solidez;
- Credibilidade.

A administração da **Transfor** considera o cumprimento destes valores, fundamentais para o sucesso e crescimento da empresa.

3.2. Política da Qualidade

A Administração da **Transfor** - Engenharia e Construção, S.A. pretende manter-se como um referencial no mercado da Construção Civil. Assim, é seu entender que o sucesso da Organização passe pela competência e empenho de todos os seus colaboradores, pelo domínio e disponibilidade de novas técnicas e tecnologias que a tornem competitiva e confirmem reconhecida Qualidade aos seus produtos e serviços.

Entende-se por isso que é fundamental:

- ♦ **Atingir** níveis de rentabilidade que garantam o crescimento da empresa e a sua longevidade, assegurando a satisfação das expectativas dos seus clientes;
- ♦ **Atuar** permanentemente de forma ética, na relação com todos os parceiros de negócio;
- ♦ **Apostar** nos colaboradores, promovendo canais de comunicação interna, formação contínua, disponibilizando condições adequadas de trabalho com vista à sua motivação;
- ♦ **Cumprir** os requisitos de natureza normativa e regulamentar que nos sejam aplicáveis;
- ♦ **Avaliar** e rever o Sistema de Gestão da Qualidade para identificar oportunidades que levem à melhoria contínua do seu desempenho;
- ♦ **Promover** a defesa do ambiente, a segurança, higiene e a saúde dos nossos colaboradores.

A nossa Política da Qualidade é comunicada sistematicamente a todos os colaboradores da Empresa, é revista periodicamente de forma a manter-se atualizada, proporcionando um acompanhamento e revisão dos objetivos da Qualidade.

CAPÍTULO 4 – SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

4.1. Introdução

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) está presente no cotidiano da organização, e funciona como facilitador e regulador da atividade da empresa na lógica do ciclo PDCA.

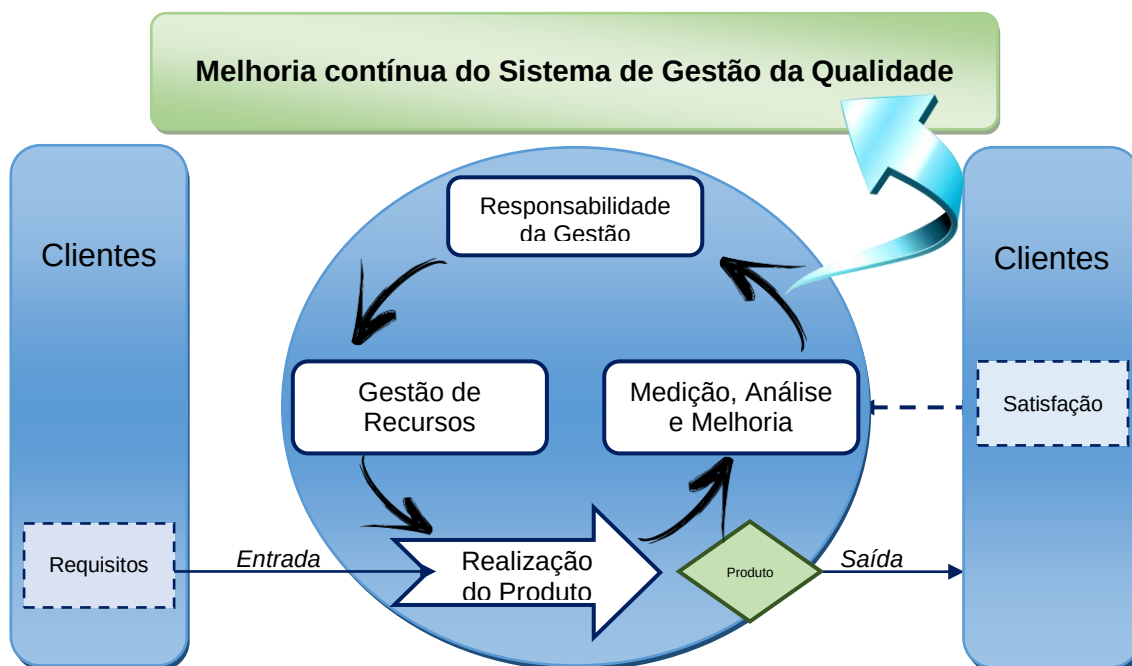


Figura 3: Modelo do Sistema de Gestão da Qualidade baseado em Processos (NP EN ISO 9001)

Segundo a Norma ISO 9001:2008, a metodologia do PDCA, conhecida como “*Plan-Do-Check-Act*”, pode ser aplicada a todos os processos. O PDCA pode ser descrito resumidamente da seguinte forma:

- Plan (Planejar):** Estabelecer os objetivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização;
- Do (Executar):** Implementar os processos;
- Check (Verificar):** Monitorizar e medir processos e produto em comparação com políticas, objetivos e requisitos para o produto e reportar resultados;
- Act (Atuar):** Empreender ações para melhorar continuamente o desempenho dos processos.

A **Transfor** desenvolve a sua área de negócio a partir da sua missão.

A fase de **Planear** decorre a dois níveis: a conceção do SGQ, materializada no Manual da Qualidade (MQ) e o planeamento dos meios necessários à atividade da empresa. Esta fase é suportada por um conjunto de Processos e Procedimentos de apoio à sua operacionalização.

A fase **Executar** corresponde ao desenrolar do Ciclo de Negócio, o qual decorre de forma controlada.

Os Procedimentos de Controlo em conjunto com os Processos e Procedimentos da fase de Medição e Análise constituem a fase Verificar.

Em função das verificações e constatações efetuadas, desenvolvem-se as ações de melhoria, o que constitui a fase **Atuar** do ciclo de PDCA.

O SGQ da **Transfor** descrito neste Manual é constituído pela Estrutura Organizacional, Processos, Procedimento e Recursos necessários à sua implementação e manutenção.

4.2. Estrutura Documental

O SGQ da **Transfor** é constituído pelas pessoas, organização, responsabilidades, procedimentos, objetivos e planos de atividades.

Todos os colaboradores da **Transfor** são responsáveis por implementar, manter e melhorar o SGQ e os seus resultados. Os documentos deste sistema estabelecem as funções e responsabilidades que cabem a cada um nesta matéria.

Em termos documentais, o SGQ compreende documentos de diversos tipos e fins que traduzem, em graus de detalhe diferentes, as atividades operacionais necessárias ao seu funcionamento. Deste modo, o SGQ da **Transfor** é suportado pela documentação segundo a seguinte hierarquia:

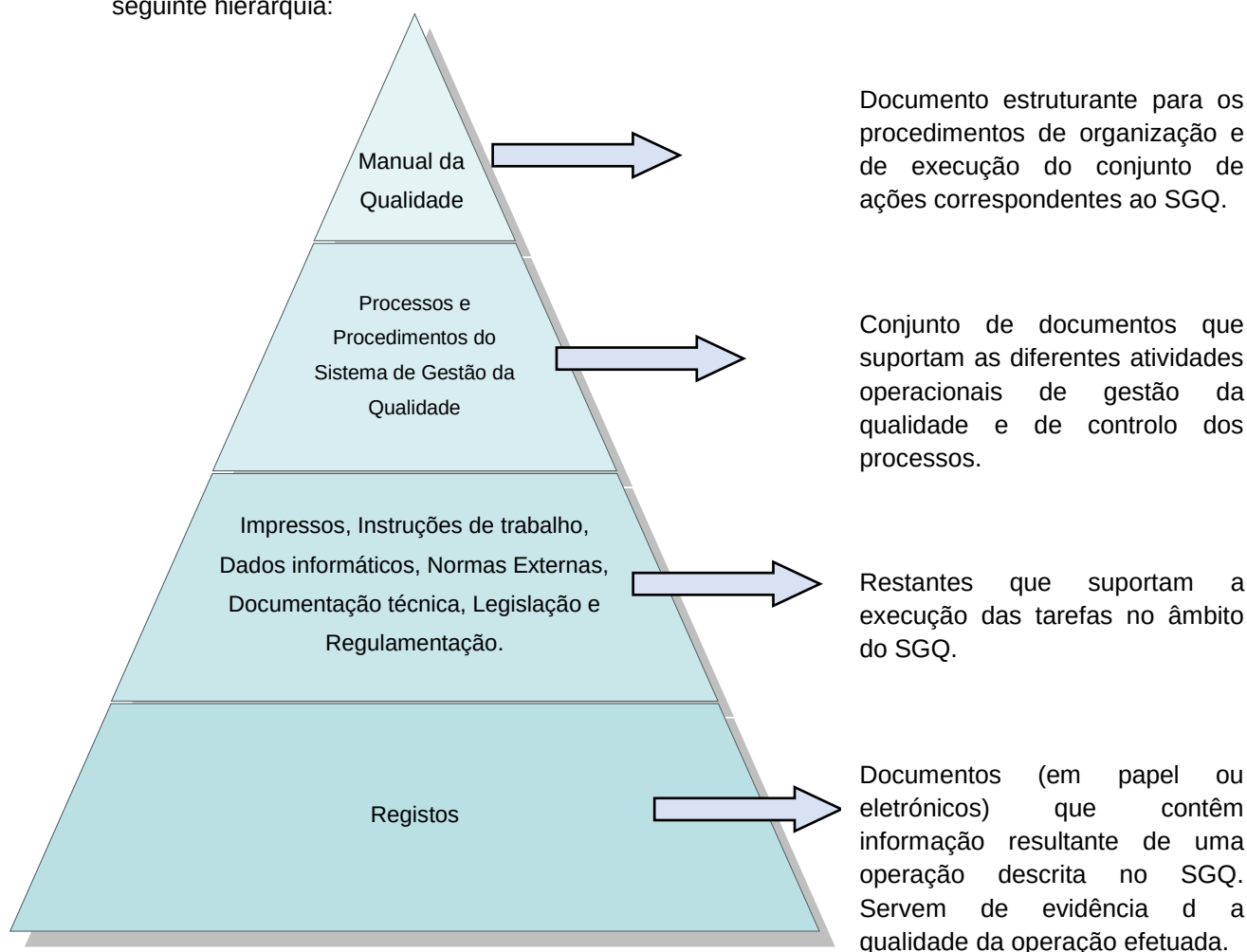


Figura 4: Hierarquia da Documentação do SGQ

4.3. Processos do Sistema de Gestão da Qualidade

O Sistema de Gestão da Qualidade da **Transfor** assenta numa abordagem integrada de gestão por processos preconizado nos referenciais normativos NP EN ISO 9001:2008, os quais interagem dinamicamente no sentido da plena satisfação dos clientes, face às suas efetivas necessidades e expectativas de modo a proporcionar a melhoria contínua da organização.

Para estruturar a organização de modo a ser gerida por processos e objetivos de uma forma integrada e dinâmica, foram identificados quatro tipos de processos:

- ✓ **Processos de Gestão e Melhoria (PGM):** processos de decisão e regulamentação, que visam planear, realizar, controlar e melhorar as atividades da organização e de cada processo com o objetivo de aumentar a sua eficácia global;
- ✓ **Processo Operacional (PO):** processos que derivam dos processos de negócio da empresa, em que o Cliente se encontra no início e fim do processo e que visam planear, realizar, controlar e melhorar as atividades geradoras de valor para o cliente e organização;
- ✓ **Processos de Suporte (PS):** Suportam e facilitam o funcionamento dos processos de decisão e de negócio pela disponibilização duma equipa e equipamentos adequada aos objetivos

4.3.1 Processo de Gestão e Melhoria

Responsáveis: Administração / Departamento de Qualidade

Objetivo: Gerir a atividade da Transfor, incluindo o Sistema de Gestão da Qualidade e a sua documentação, definir a Política e estabelecer objetivos de modo a identificar e satisfazer os requisitos dos Clientes e interesses empresa. Garantir condições adequadas à prestação de serviços, incluindo comunicação com o Cliente.

Entradas: Comprometimento da Administração no estabelecimento, implementação e manutenção do SGQ em abordagem por processos e focalizado no Cliente; comprometimento no estabelecimento de objetivos para a empresa.

Saídas: Cumprimento do comprometimento da Transfor perante os Clientes e o Sistema de Gestão da Qualidade. Decisões para o Planeamento e Revisão, e para a Melhoria. Comunicação com o Cliente; Infraestrutura e ambiente de trabalho adequados à missão da Transfor.

4.3.2 Processo de Suporte

Responsáveis: Departamento Administrativo / Financeiro, Departamento de Recursos Humanos/ Departamento de Produção

Objetivos: Garantir o recrutamento, acolhimento e integração de Colaboradores com aptidões adequadas à missão e necessidades da Empresa. Assegurar a manutenção e desenvolvimento sustentado da formação, competência e consciencialização dos Colaboradores, incluindo o seu envolvimento na funcionalidade do SGQ.

Assegurar a manutenção dos equipamentos necessários à realização das atividades da Transfor, assim como o controlo de todos os registos e documentos necessários à implementação e manutenção do SGQ

Entradas: Determinação das funções e competências; necessidades de seleção e recrutamento; avaliação das necessidades de formação; resultados da avaliação da satisfação e performance.

Saídas: Colaboradores admitidos e aptos ao desempenho das suas funções; Plano de Formação; Formação e manutenção de competências; Colaboradores satisfeitos e motivados. EMM/Documentos e Registos identificados e controlados.

4.3.3 Processo Operacional

Responsáveis: Departamento Comercial/ Departamento de Produção/ Departamento Administrativo / Financeiro

Objetivo: Determinar os requisitos do Cliente. Verificar a capacidade de fornecimento e desenvolver propostas adequadas. Estabelecer interface com os Clientes de modo a assegurar o bom fornecimento da prestação de serviços.

Entradas: Requisitos dos Clientes, incluindo os estatutários e regulamentares aplicáveis. Adjudicação do Cliente.

Saídas: Contratos da Transfor, sempre que aplicável. Seleção de subempreiteiros e fornecedores, metodologias e outras necessidades para o planeamento, execução e controlo de obras, garantindo a existência dos meios e recursos adequados à satisfação dos requisitos do Cliente.

4.3.4. Interação entre os Processos

A figura seguinte representa de forma esquemática a interação entre os processos (com indicação dos respetivos procedimentos) do SGQ da Transfor.

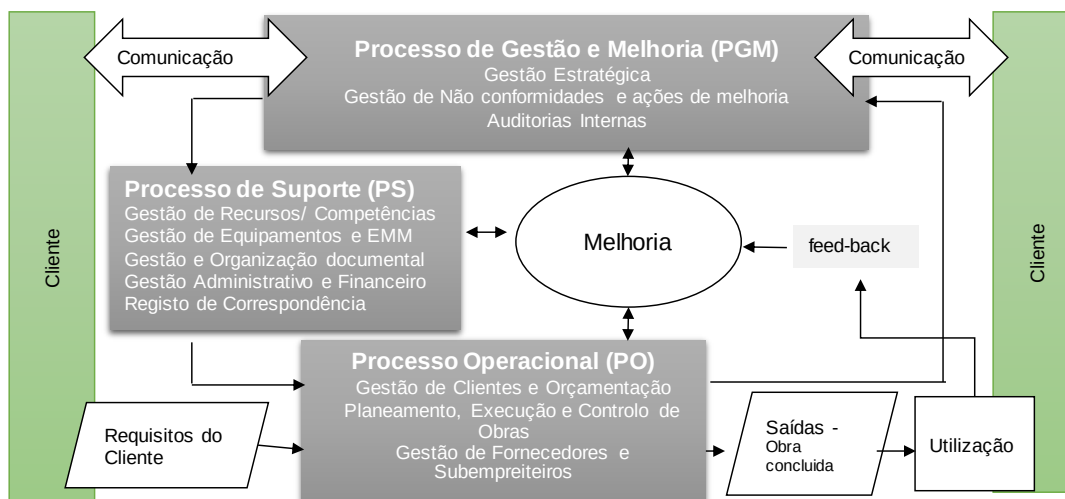


Figura 5: Interação entre os Processos do SGQ da Transfor

A figura procura evidenciar:

- Que o Cliente está presente a todos os níveis dos processos (focalização no Cliente);
- Que a melhoria (apesar de estar no Processo de gestão e Melhoria) aplica-se a todos os processos e envolve comunicação a todos os níveis da organização;
- Que a prestação de serviço (produto) considera os requisitos do Cliente;
- Que o *feed-back* resultante da utilização dos resultados do processo operacional pelo Cliente é uma forma de melhoria;
- Que a comunicação está presente a todos os níveis: do Cliente para a Empresa, e desta para o Cliente e entre os processos.

A Transfor desenvolveu os seguintes procedimentos documentados que definem a metodologia dos processos referidos anteriormente:

- P01 – Gestão de Clientes e Orçamentação
- P02 – Planeamento, Execução e Controlo de Obras
- P03 - Gestão de Fornecimentos e Subempreitadas
- P04 - Gestão de RH e Competências
- P05 - Gestão de Equipamentos e EMM's
- P06 - Gestão e Organização Documental
- P07 – Gestão Administrativa e Financeira
- P08 - Gestão Estratégica
- P09 - Gestão de Não Conformidades e Ações de Melhoria
- P10 - Auditorias Internas
- P11 – Registo de Correspondência

4.4. Responsabilidades

A implementação do sistema de gestão, só é possível através do esforço concertado de todas as funções na empresa.

Compete ao Administrador, Tiago Marto, a Representação da Gestão, a coordenação da atividade da Transfor e a aprovação dos documentos afetos ao SGQ.

Delega-se no Gestor da Qualidade a responsabilidade e autoridade para e, em colaboração com os Responsáveis determinados pela Administração, o estabelecimento, implementação e manutenção dos processos necessários para o Sistema de Gestão da Qualidade, a coordenação da elaboração dos documentos do SGQ e a garantia da sua prática e reporte.

A responsabilidade, autoridade e a relação mútua dos colaboradores da **Transfor** que influem no sistema de gestão, estão definidas e documentadas. Nomeadamente, para aqueles que têm maior influência, através da participação ativa e constante e que são responsáveis por:

- Desencadear ações no sentido de prevenir a ocorrência de não conformidades nos serviços, nos processos e no sistema de gestão;
- Identificar e registar quaisquer problemas relativamente à qualidade dos serviços prestados, dos processos e do sistema de gestão;
- Iniciar, recomendar ou indicar soluções;
- Verificar a implementação das soluções;
- Controlar as não conformidades até ser corrigida a deficiência ou condição insatisfatória.

A **Transfor** definiu responsabilidades¹ e autoridade através do seu organograma (apresentado no ponto 2.3) e das descrições de funções (descritas no manual de funções).

A divulgação destes documentos contribui para o alcance dos objetivos e metas e por outro lado, proporciona maior envolvimento, motivação e comprometimento dos colaboradores da **Transfor**.

¹ **Nota:** Qualquer colaborador da **Transfor** é responsável pelo cumprimento das funções que lhe estão atribuídas

A matriz seguinte ilustra de maneira sintetizada, o nível de responsabilidade dos departamentos da **Transfor** no envolvimento da implementação dos Processos e Procedimentos do SGQ da empresa.

Matriz de Responsabilidades/Processos

ISO 9001	Departamentos da Empresa		ADM.	G.Q.	D.A.F.	D.C.	D.RH	D.P.
	Requisitos da Norma							
4	Sistema de Gestão da Qualidade							
4.1	Requisitos Gerais		A	R	C	C	C	C
4.2	Requisitos da Documentação							
4.2.1	Generalidades		A	R	C	C	C	C
4.2.2	Manual da Qualidade		A	R	-	-	-	-
4.2.3	Controlo dos documentos		A	R	C	C	C	C
4.2.4	Controlo de Registos		A	R	C	C	C	C
5	Responsabilidade da Gestão							
5.1	Comprometimento da gestão		A/R	C	-	-	-	-
5.2	Focalização no cliente		A/R	C	C	C	C	C
5.3	Política da Qualidade		A/R	C	-	-		-
5.4	Planeamento							
5.4.1	Objetivos da qualidade		A/R	C	C	C	C	C
5.4.2	Planeamento do sistema de gestão da qualidade		A	R	C	C	C	C
5.5	Responsabilidade, Autoridade e Comunicação							
5.5.1	Responsabilidade e autoridade		A/R	C	C	C	C	C
5.5.2	Representante da gestão		A/R	C	-	-	-	-
5.5.3	Comunicação interna		A/R	C	-	-	-	-
5.6	Revisão pela gestão							
5.6.1	Generalidades		A/R	C	-	-	-	-
5.6.2	Entrada para a revisão		A/R	C	-	-	-	-
5.6.3	Saída da revisão		A/R	C	-	-	-	-
6	Gestão de Recursos							
6.1	Provisão de recursos		A	R	C	C	C	C
6.2	Recursos humanos							
6.2.1	Generalidades		A/R	C	C	C	C	C
6.2.2	Competência, formação e consciencialização		A/R	C	C	C	C	C
6.3	Infraestrutura*		A/R	C	C	C	C	C
6.4	Ambiente de trabalho*		A/R	C	C	C	C	C
7	Realização do produto							
7.1	Planeamento da realização do produto		A	R	R	R	C	R
7.2	Processos relacionados com o cliente							
7.2.1	Determinação dos requisitos relacionados com o produto		A	C	R	R	C	R
7.2.2	Revisão dos requisitos relacionados com o produto		A	-	R	R	-	-
7.2.3	Comunicação com o cliente		A	R	R	R	-	R
7.3	Conceção e desenvolvimento		Excluído					
7.3.1	Planeamento da conceção e do desenvolvimento							

7.3.6	Validação da conceção e do desenvolvimento	Excluído					
7.3.7	Controlo de alterações na conceção e no desenvolvimento						
7.4	Compras						
7.4.1	Processo de compra	A	-	R	-	-	R
7.4.2	Informação de compra	A	-	R	-	-	R
7.4.3	Verificação do produto comprado	A	-	R	-	-	R
7.5	Produção e fornecimento do serviço						
7.5.1	Controlo da produção e do fornecimento do serviço	A	R	-	-	-	R
7.5.2	Validação dos processos de produção e de fornecimento do serviço	A	R	-	-	-	R
7.5.3	Identificação e rastreabilidade	A	R	C	R	-	R
7.5.4	Propriedade do cliente	A	-	-	C	-	C
7.5.5	Preservação do produto	A	-	-	-	-	R
7.6	Controlo do equipamento de monitorização e de medição	A	C	-	-	-	R
8	Medição, Análise e Melhoria						
8.1	Generalidades	A	R	-	-	-	-
8.2	Monitorização e Medição						
8.2.1	Satisfação do cliente	A	R	R	R	-	R
8.2.2	Auditoria interna	A	R	C	C	C	C
8.2.3	Monitorização e medição dos processos	A	R	R	R	R	R
8.2.4	Monitorização e medição do produto	A	R	R	R	R	R
8.3	Controlo do produto não conforme	A	R	C	C	C	R
8.4	Análise de dados	A	R	C	C	C	C
8.5	Melhoria						
8.5.1	Melhoria contínua	A	R	C	C	C	C
8.5.2	Ações corretivas	A	R	C	C	C	C
8.5.3	Ações preventivas	A	R	C	C	C	C

Tabela 1: Matriz de Responsabilidades/Processos

Legenda: ADM – Administração; G.Q. – Gestor da Qualidade; D.A.F. – Departamento Administrativo e Financeiro; D.C. – Departamento Comercial; D.P. Departamento de Produção; D.RH – Departamento de Recursos Humanos R – Responsável; C – Colabora; A – Autoridade.

*A Transfor assegura que a gestão das *Infraestruturas* e do *Ambiente de Trabalho* são adequadas e mantidas, de modo a permitir que a prestação dos serviços está em conformidade com os requisitos aplicáveis. Essa gestão é realizada de acordo com as disposições descritas nos P02; P03; P05 e respetivos impressos associados.

Elaborado por:

(Sílvia Jorge)

Aprovado por:

(Tiago Marto)

Anexo 2 – Relatório de Estruturação da Transfor

TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A.

NIF 505185628 | DUNS® 336324624

ESTRADA DA MOITA NEGRA , 760 , 2495-650 FÁTIMA

TEL.: 249 530 300 | FAX: 249 530 307 | info@transfor.pt | www.transfor.pt

PERFIL
Semáforo de risco

Risco Reduzido
Conheça em detalhe a Avaliação de Risco

- Indicador de risco, Rating Informa, Failure Score, etc.
- Limite de crédito mensal
- Análise de pagamentos
- Detalhes de incidentes
 - Processos judiciais intentados contra e pela entidade
 - Processos de insolvência e trâmites correspondentes
 - Processo especial de revitalização
 - Situação contributiva

[Consultar a Avaliação de Risco](#)

As informações indicadas estão presentes no relatório quando disponíveis para a empresa em questão.

Caraterização

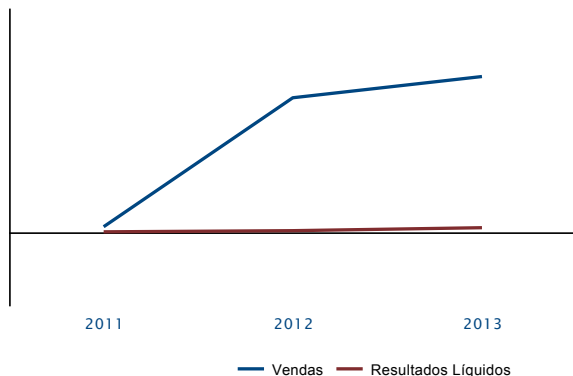
Forma jurídica	Sociedade Anónima
Capital social	1 250 000,00 €
CAE	41200 - Construção de edifícios (residenciais e não residenciais)
Constituição	23-10-2000
Participações maioritárias	6
Empregados	28

Presidente do Conselho de Administração

Tiago Ramiro de Oliveira Marto

Relações com o exterior (2013)

Importa (6,82%) e Exporta (44,91%)

Evolução das vendas, dos resultados líquidos e empregados

Conheça em detalhe o Relatório Estrutural

- Evolução das vendas e dos resultados líquidos
- Evolução do número de empregados
- Estrutura
- Atividade
- Ligações empresariais
- Certificações e prémios
- Poderes de decisão
- Publicações de atos societários
- Contactos

[Consultar o Relatório Estrutural](#)
Distribuição do capital

Valor da ação: 1 €

Nº de ações: 1 250 000

Acionistas / sócios	Participação	
	Valor (€)	Percentagem (%)
Tiago Ramiro de Oliveira Marto	1 249 000,00	99,92
Pedro de Oliveira Marto	250,00	0,02
Ana Sofia das Neves Pereira	250,00	0,02
Lídia Teresa de Oliveira Marto	250,00	0,02
António Manuel Oliveira Marto	250,00	0,02

Informação de distribuição de capital à data de 20-06-2012 de acordo com a própria entidade.

ATIVIDADE

Setor(es) de atividade

Atividade principal

CAE 41200 Construção de edifícios (residenciais e não residenciais) SIC 1541
indústria de construção civil, projetos de engenharia, serviços de decoração e retalhista de artigos de decoração

Atividades secundárias

CAE 71120 Atividades de engenharia e técnicas afins
CAE 46732 Comércio por grosso de materiais de construção (exceto madeira) e equipamento sanitário

Marcas próprias

HOREX - HOTEL SOLUTIONS
TRANSFOR ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO

LIGAÇÕES EMPRESARIAIS

Participações maioritárias: 6

A titular tem 6 participações maioritárias, das quais 5 são empresas portuguesas e 1 é empresa estrangeira.

99,6%	TRANSFOR ANGOLA - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A. Angola
90%	TRANSFOR - INSTALAÇÕES TÉCNICAS, S.A. ESTRADA DA BATALHA 2495-405 FÁTIMA Portugal
86,6%	TRANSFOR - INDÚSTRIA, S.A. ESTRADA DA MOITA NEGRA , 840 2495-326 FÁTIMA Portugal
79,94%	TRANSFOR II - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A. ESTRADA DA MOITA NEGRA , 760 2496-908 FÁTIMA Portugal
70%	CUBOMARFIM, S.A. ESTRADA DA MOITA NEGRA , 760 2495-326 FÁTIMA Portugal
69,6%	TRANSFOR - INDÚSTRIA DE METAIS, S.A. ESTRADA DA BATALHA 2495-405 FÁTIMA Portugal

Bancos com que trabalha

NOVO BANCO, S.A. - CENTRO PRIVATE SANTAREM - SANTARÉM AVENIDA BERNARDO SANTARENO, 41, 2005-177 SANTARÉM

BANCO POPULAR PORTUGAL, S.A. - AG. FÁTIMA AVENIDA SANTO AGOSTINHO, 2495-404 FÁTIMA

CAIXA GERAL DE DEPOSITOS, S.A. - AG. GABINETE DE EMPRESAS DE POMBAL RUA PROFESSOR CARLOS ALBERTO MOTA PINTO, 1, 3100-492 POMBAL

BANCO BPI, S.A. - AG. FÁTIMA - AVENIDA AVENIDA DOM JOSÉ ALVES CORREIA DA SILVA, 336, 2495-402 FÁTIMA

BANCO BIC PORTUGUÊS, S.A. - AG. LEIRIA RUA SÃO FRANCISCO, 14/16, 2400-230 LEIRIA

Seguradoras com que trabalha

ASEFA S.A. SEGUROS Y REASEGUROS - SUCURSAL EM PORTUGAL RUA MIGUEL SERRANO, 7, 1495-173 ALGÉS

AXA PORTUGAL - COMPANHIA DE SEGUROS, S.A. RUA GONÇALO SAMPAIO, 39, 4150-366 PORTO

COMPANHIA DE SEGUROS ALLIANZ PORTUGAL, S.A. RUA ANDRADE CORVO, 32, 1050-009 LISBOA

PODERES DE DECISÃO

Órgãos de gestão e administração

Presidente do Conselho de Administração

Tiago Ramiro de Oliveira Marto

Morada: Rua Comandante Gika, nº 106, Bairro de Alvalade, Luanda

Estado civil: É divorciado

Entidade(s) a que também está ligado/a:

WELCOME STARS - INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS, LDA como Sócio-Gerente

TASTER - TRADING, INOVAÇÃO E INVESTIMENTOS, LDA como Sócio-Gerente

TRANSFOR - INDÚSTRIA, S.A. como Presidente do Conselho de Administração

Vogal do Conselho de Administração

João Alexandre Vieira da Luz Ferreira

Morada: Rua Almeida Garret, 1ºEsq., 2400-088 Leiria

Estado civil: É casado em comunhão de adquiridos com Joana Pereira Marques

Entidade(s) a que também está ligado/a:

VDLFMADEIRA - MANAGEMENT COMPANY, LDA como Sócio-Gerente

CADIS - COMÉRCIO DE DESPORTO E CALÇADO, LDA como Gerente

Vogal do Conselho de Administração

Sónia Alexandra Melão Ferreira

Morada: Rua Maestro Frederico Freitas, 3, 1º direito - 1500 - 399 Lisboa

Estado civil: É solteira

Entidade(s) a que também está ligado/a:

JUMPER - CONSULTORIA E FORMAÇÃO, LDA como Sócio-Gerente

TRANSFOR - INDÚSTRIA, S.A. como Vogal do Conselho de Administração

WELCOME STARS - INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS, LDA como Sócio

Outros órgãos

Fiscal Único

RAQUEL E NUNO CARVALHO, SROC, LDA

Revisor Oficial de Contas

Raquel Rosa Carvalho Clemente

Fiscal Unico - Sup.

Dr. António Pereira Carvalho

Presidente da Assembleia Geral

Rita Alexandra de Sousa e Silva

Secretário da Assembleia Geral

Ana Luísa Torres Silva Pinto Cardoso

Cargos de direção

Diretor Financeiro

Drª Tânia Rodrigues

PUBLICAÇÕES DE ATOS SOCIETÁRIOS**Prestação de contas**

Ano do balanço	2013	2012	2011	2010	2009
Data de publicação	12-07-2014	19-07-2013	05-07-2012	29-09-2011	01-06-2010

Outros atos societários

Nomeação dos órgãos sociais **Publicação:** 07-08-2013 **Registo:** 03-06-2013 **Apresentação:** 06-08-2013 **Conservatória:** Conservatória do Registo Comercial de Ourém

Fonte: Ministério da Justiça

Nomeação dos órgãos sociais **Publicação:** 24-05-2013 **Registo:** 19-04-2013 **Apresentação:** 24-05-2013 **Conservatória:** Conservatória do Registo Comercial de Ourém

Fonte: Ministério da Justiça

Alterações ao pacto social **Publicação:** 21-11-2012 **Registo:** 09-11-2012 **Apresentação:** 09-11-2012 **Conservatória:** Conservatória do Registo Comercial de Ourém

alterado(s): 5.º

Fonte: Ministério da Justiça

Nomeação dos órgãos sociais **Publicação:** 11-04-2012 **Registo:** 29-03-2012 **Apresentação:** 10-04-2012 **Conservatória:** Conservatória do Registo Comercial de Ourém

Fonte: Ministério da Justiça

Renúncia de Órgãos Sociais **Publicação:** 09-04-2012 **Registo:** 23-03-2012 **Apresentação:** 05-04-2012 **Conservatória:** Conservatória do Registo Comercial de Ourém

Fonte: Ministério da Justiça

OUTRAS MORADAS E CONTACTOS**Sede social**

ESTRADA DA MOITA NEGRA , 760 , 2495-650 FÁTIMA

Outras localizações

A empresa já esteve noutras localizações

Outros contactos

Telefone: 249 530 590 ; 249 530 950

Fax: 249 530 309

SOBRE O PRESENTE RELATÓRIO DA EINFORMA

Última alteração: 14-05-2015

Última consulta aos dados sobre esta empresa: 15-05-2015

N.º de consultas nos últimos 12 meses: 1 374

Serviço de apoio ao cliente

Telefone: 707 20 11 21

E-mail: clientes@einforma.pt

A **eInforma** é uma marca licenciada da Informa D&B

Rua Barata Salgueiro, 28, 3.º

1250-044 Lisboa

O presente relatório é para uso interno e não pode ser reproduzido, publicado ou redistribuído, na íntegra ou parcialmente, a título gratuito ou oneroso, sem o prévio consentimento por escrito da Informa D&B. Devido à grande quantidade de fontes de informação consultadas para a elaboração do presente relatório, a Informa D&B não garante a exatidão absoluta da informação nem se responsabiliza pela sua adequação a um determinado fim, pelo que o presente relatório não deverá ser o único elemento a considerar para fundamentar as suas decisões. A Informa D&B não poderá ser responsabilizada pelos erros vertidos no presente relatório sempre que os mesmos não resultem de dolo ou culpa grave da Informa D&B ou sempre que os mesmos resultem das fontes consultadas. A informação sobre pessoas singulares contida no presente relatório resulta exclusivamente da sua atividade empresarial e profissional e deve ser utilizada exclusivamente por referência à empresa que representam ou em que prestam os seus serviços.

2015, Informa D&B, Lda.

dun & bradstreet
WORLDWIDE NETWORK

Anexo 3 – Alvará de Construção da Transfor nº 50673



ALVARÁ DE CONSTRUÇÃO Nº 50673

Decreto-Lei n.º 12/2004, de 9 de Janeiro

TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A

ESTR MOITA NEGRA 760 ZN INDUSTRIAL BOLEIROS

FATIMA

2495-326 FATIMA

Nº Contribuinte 505185628

Empresa inscrita em 11-10-2004 – Validade 31-01-2016

Habilitações		
Categoria	Classe	Subcategoria
1ª Categoria - Edifícios e Património Construído	6	Empreiteiro Geral ou Construtor Geral de Edifícios de Construção Tradicional
	6	Empreiteiro Geral ou Construtor Geral de Edifícios com Estrutura Metálica
	5	Empreiteiro Geral ou Construtor Geral de Edifícios de Madeira
	5	Empreiteiro Geral ou Construtor Geral de Reabilitação e Conservação de Edifícios
	5	1ª Estruturas e elementos de betão
	4	2ª Estruturas metálicas
	1	3ª Estruturas de madeira
	5	4ª Alvenarias, rebocos e assentamento de cantarias
	5	5ª Estuques, pinturas e outros revestimentos
	3	6ª Carpintarias
	3	7ª Trabalhos em perfis não estruturais
	2	8ª Canalizações e condutas em edifícios
	1	9ª Instalações sem qualificação específica
	1	10ª Restauro de bens imóveis histórico-artísticos
2ª Categoria - Vias de Comunicação, Obras de Urbanização e Outras Infra-estruturas	1	Empreiteiro Geral ou Construtor Geral de Obras de Urbanização
	2	1ª Vias de circulação rodoviária e aeródromos
	1	3ª Pontes e viadutos de betão
	1	4ª Pontes e viadutos metálicos
	1	6ª Saneamento básico
	1	8ª Calçamentos
	1	9ª Ajardinamentos
	1	10ª Infra-estruturas de desporto e lazer
	1	11ª Sinalização não eléctrica e dispositivos de protecção e segurança
4ª Categoria - Instalações Eléctricas e Mecânicas	3	1ª Instalações eléctricas de utilização de baixa tensão
	1	2ª Redes eléctricas de baixa tensão e postos de transformação
	2	3ª Redes e instalações eléctricas de tensão de serviço até 60 KV
	1	4ª Redes e instalações eléctricas de tensão de serviço superior a 60 KV
	1	5ª Instalações de produção de energia eléctrica
	1	6ª Instalações de tracção eléctrica
	1	7ª Infra-estruturas de telecomunicações
	1	8ª Sistemas de extinção de incêndios, segurança e detecção
	2	9ª Ascensores, escadas mecânicas e tapetes rolantes
	3	10ª Aquecimento, ventilação, ar condicionado e refrigeração
	1	14ª Instalações de apoio e sinalização em sistemas de transporte
	1	15ª Outras instalações mecânicas e electromecânicas
5ª Categoria - Outros Trabalhos	2	1ª Demolições
	2	2ª Movimentação de terras
	3	4ª Fundações especiais
	1	5ª Reabilitação de elementos estruturais de betão
	1	6ª Paredes de contenção e ancoragens
	1	7ª Drenagens e tratamento de taludes
	1	8ª Reparações e tratamentos superficiais em estruturas metálicas
	3	9ª Armaduras para betão armado
	4	10ª Cofragens
	1	11ª Impermeabilizações e isolamentos
	1	12ª Andaimos e outras estruturas provisórias
	2	13ª Caminhos agrícolas e florestais

vs. 17

Este documento não substitui a consulta no endereço www.inci.pt

Impresso via www.inci.pt em 20/01/2015 às 12:54

Classe	Valores das obras
1	Até 166.000 €
2	Até 332.000 €
3	Até 664.000 €
4	Até 1.328.000 €
5	Até 2.656.000 €
6	Até 5.312.000 €
7	Até 10.624.000 €
8	Até 16.600.000 €
9	Acima de 16.600.000 €

Anexo 4 – Programa de Formação

Curso	Implementação e Gestão da Qualidade	
OBJECTIVOS GERAIS	Desenvolver a colaboração na implementação de sistemas de gestão da qualidade.	
OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	No final da ação os/as Formando/as deverão ser capaz de: - Compreender o objectivo e a importância da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade; - Compreender o que é um processo de Certificação; - Compreender os princípios da Gestão da Qualidade.	
DESTINATÁRIOS	Colaboradores da empresa	
MODALIDADE DE FORMAÇÃO	• Formação-acção	
FORMA DE ORGANIZAÇÃO	Formação Presencial	
CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS	1. Princípios da Gestão da Qualidade 2. Sistema de gestão da Qualidade 3. Abordagem por processos 4. Noções sobre auditorias internas da qualidade 5. Normas de Gestão da Qualidade 6. Fases do processo de certificação	
METODOLOGIAS DE FORMAÇÃO	• Expositivo • Activo • Interrogação	• Audiovisuais • Trabalhos em Grupo, em Equipa e de Projecto • Estudo de Casos • Simulação e Jogos
ESPAÇOS E EQUIPAMENTOS	• Sala de Formação disposta em "U"; • Videoprojector; • Computador Portátil; • Quadro Branco / Flip Chart	
RECURSOS PEDAGÓGICOS	• Apresentação Power point • Manual de apoio • Exercícios/ Estudos de caso	
METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO	• Questões orais • Questões escritas • Observação informal	• Observação estruturada das intervenções dos alunos (correção linguística, adequação, clareza, organização de ideias, ...) • Observação do funcionamento do grupo • Auto-avaliação

Anexo 5 – Relatório de Visita – *Dinamic Office*

Nº 3 CSG.0052.0/13/C

EMPRESA Transfor **LOCAL** Boleiros - Fátima

DATA 18/09/2014 **HORA INÍCIO** 10:00 **HORA FINAL** 18:00 **Nº HORAS** 7h

AÇÕES DESENVOLVIDAS

- Definição de Procedimentos relativo ao processo de Planeamento, Execução e Controlo de Obra e Gestão de Fornecedores e sub.
- Revisão de impressos relativos ao procedimentos em análise:
- Planos de Obra, Autos, Documentos, Contratualização de subempreitadas, Lista de Fornecedores, Avaliação de Fornecedores

AÇÕES A DESENVOLVER

Dinamic Office:

- Concluir Procedimento - Gestão Comercial e Orçamentação / Planeamento Execução e Controlo de Obra / Gestão de Fornecedores e
- Revisão de todos os documentos e impressos existentes relativos aos procedimentos acima

Transfor:

- Aprovação dos impressos em falta relativos ao processo de Gestão de RH e Competências;
- Aprovação do Organigrama;
- Validação do Manual de Funções
- Validação da metodologia de avaliação de desempenho
- Validação do Imp.14, Imp.15, Imp.16 - Registo de Adjudicações / Indicadores de Desempenho
- Lista de Fornecedores, Lista de Trabalhos em Obra, Plano de Controlo em obra

PARTICIPANTES

Nome	Função
Sílvia Jorge	Gestora Qualidade
Patricia	Coordenadora de Obra
Joana Neves	Estagiária

Técnico Carla Beato **Rep. Empresa** Sílvia Jorge

Próxima Reunião (Data / Hora) 02/10/2014 - 10:00h

Data Início Implementação **set/14**

Data Prevista Conclusão **dez/14**

Frequência Reuniões **Semanal**

Duração Reuniões **1 dia**

CALENDARIZAÇÃO

2014												2015
Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	
					4	2	6					
					11	9						
					18	16						
					25	23						

1. Definição da estrutura organizacional da empresa												
Organograma												
Descrição de Funções												
Matriz de Competências												
2. Definição de Objetivos gerais da empresa												
Política da Qualidade												
Objetivos da empresa												
3. Definição de indicadores de Desempenho												
Mapa de processos												
Mapa de Indicadores dos Processos												
4. Acompanhamento dos objetivos e Indicadores												
Relatórios de análise de Indicadores												
5. Definição e Elaboração da Estrutura Documental do Sistema												
Manual da Qualidade												
P - Controlo de Documentos e registos												
6. Definição e Elaboração de Procedimentos de Gestão e Impressos												
P - Processo Comercial / Relacionado com o cliente												
P - Produção / Prestação do Serviço												
P - Compras / Gestão de Fornecedores												
P - Gestão de Equipamentos												
P - Gestão RH / Formação												
P - Gestão Estratégica												
P - Auditorias Internas												
P - Controlo de Produto Não Conforme												
P - Ações Corretivas e Preventivas												
7. Realização de revisão pela Gestão												
Relatório de revisão ao sistema (Entradas / Saídas)												
8. Auditoria Interna a todo o Sistema												
Realização de Auditoria Interna												
Análise do Relatório de auditoria e definição de Ações corretivas												
9. Instrução do Processo para a entidade certificadora												
Preenchimento do formulário e agendamento da auditoria												
10. Acompanhamento da Auditoria Concessão												
1ª fase												
2ª fase												
Resposta ao relatório da Entidade certificadora												

Planeado

Parcialmente

Concluído

Anexo 6 – Missão, Visão, Valores e Política da Transfor

POLÍTICA DA QUALIDADE

A Administração da Transfor - Engenharia e Construção, S.A. pretende manter-se como um referencial no mercado da Construção Civil. Assim, é seu entender que o sucesso da Organização passe pela competência e empenho de todos os seus colaboradores, pelo domínio e disponibilidade de novas técnicas e tecnologias que a tornem competitiva e confirmem reconhecida Qualidade aos seus produtos e serviços.

Entende-se por isso que é fundamental:

- **Atingir** níveis de rentabilidade que garantam o crescimento da empresa e a sua longevidade, assegurando a satisfação das expectativas dos seus clientes;
- **Atuar** permanentemente de forma ética, na relação com todos os parceiros de negócio;
- **Apostar** nos colaboradores, promovendo canais de comunicação interna, formação contínua, disponibilizando condições adequadas de trabalho com vista à sua motivação;
- **Cumprir** os requisitos de natureza normativa e regulamentar que nos sejam aplicáveis;
- **Avaliar** e rever o Sistema de Gestão da Qualidade para identificar oportunidades que levem à melhoria contínua do seu desempenho;
- **Promover** a defesa do ambiente, a segurança, higiene e saúde dos nossos colaboradores.

A nossa Política da Qualidade é comunicada sistematicamente a todos os colaboradores da Empresa, é revista periodicamente de forma a manter-se atualizada, proporcionando um acompanhamento e revisão dos objetivos da Qualidade.

MISSÃO

A Transfor – Engenharia e Construção, S.A., tem como missão prestar serviços na área da Construção Civil com elevados padrões de Qualidade que satisfaçam e superem as expectativas dos clientes, cumprindo os prazos exigidos e a preços competitivos.

VISÃO

Ser uma empresa de referência na área da Construção Civil, reconhecida pela Qualidade, Sustentabilidade e Competitividade na Construção.

VALORES

A Transfor – Engenharia e Construção, S.A pauta a sua atuação em respeito dos seguintes valores:

- Excelência,
- Solidez,
- Credibilidade.

A Administração da Transfor considera o cumprimento destes valores, fundamentais para o sucesso e crescimento da Empresa.

Anexo 7 – Programa de Auditoria Interna

Organização	TRANSFOR
Data Auditoria	12 de Dezembro de 2014
Duração Auditoria	1 dia
Local Auditoria	Sede da empresa e obra
Equipa Auditora (EA)	Susana Manaia
Âmbito / Campo de Aplicação	Toda a organização da TRANSFOR
Objetivo da Auditoria	Avaliar a implementação do sistema de gestão da Qualidade
Documentos de Referência	NP EN ISO 9001:2008 e Manual da qualidade

Hora	Auditados	Processos/Actividades a auditar	EA
09:30	G, GQ	Reunião de abertura	SM
09:40	G, GQ	Revisão ao sistema,	SM
		Objectivos e indicadores,	SM
		Avaliação da satisfação do cliente	SM
10:40	GQ	Controlo de documentos e de registos	SM
11:00	DC	Processo comercial,	SM
11:30	DP	Produção, Controlo Produto não conforme	SM
		Pausa	
14:30	DP/DAF	Compras,	SM
		Fornecedores,	SM
15:15	DP/GQ	Equipamentos	SM
15:45	GRH	Recursos humanos	SM
16:15	GQ	Ações corretivas e ações preventivas	SM
		Auditorias	SM
17:45	EA	Reunião auditores	SM
18:00	G, GQ	Reunião de encerramento	SM

Anexo 8a. – Programa de Auditoria de Certificação – Fase 1



PLANO DE AUDITORIA SISTEMA DE GESTÃO

ORGANIZAÇÃO/Organisation: **TRANSFOR - ENGENHARIA e CONSTRUÇÃO S.A.**

DATA/ Date: 15.Jan.2015

Plano elaborado por: **LUÍS MARQUES ALEXANDRE (LMA)**

PROCESSO n°	NORMA	TIPO DE AUDITORIA	ÂMBITO
1394-8641718	ISO 900:2008	Inicial – 1ª Fase	Construção, Remodelação e Reabilitação de Edifícios

Data de envio ao cliente/ sent to client on: **15.Jan.2015**

Data: 21.Jan.2015 Local: Sede – Estrada da Moita Negra nº 760, Zona Industrial de Boleiros– 2495 - 326 FÁTIMA				
HORA	Actividade de auditoria	Processo/ área/ actividade	Assunto	Audidores
9:00	Reunião de abertura	Apresentação; Visita às Instalações	auditor, empresa e metodologia	LMA
9:15	Auditoria	PGM - Gestão e Melhoria	Âmbito, Contrato de Certificação, Locais, Nome, Endereços, Exclusões, Tempos, nº Colaboradores	LMA
9:40	Auditoria	PGM - Gestão e Melhoria	Manual Qualidade e organização, Processos subcontratados, Política e Objectivos	LMA
10:00	Auditoria	PS - Suporte	Processos e Estrutura Documental do Sistema, Requisitos legais, regulamentares e outros	LMA
10:30	Auditoria	PGM - Gestão e Melhoria	Tratamento de Reclamações , Monitorização do Sistema, Satisfação de Cliente – AI, NC, AC, AP	LMA
11:00	Auditoria	PGM - Gestão e Melhoria	Monitorização do Sistema – indicadores dos Processos + Revisão pela Gestão	LMA
11:30	Auditoria	PS - Suporte	Recursos Humanos, Formação	LMA
11:50	Auditoria	PO - Gestão Operacional	Comercial, Propostas Orçamentos, Concursos	LMA
12:10	Auditoria	PO - Gestão Operacional	Compras, Subempreiteiros	LMA
12:30	Auditoria	PS - Suporte	Gestão de EMM, Equipamento, Infraestruturas, Manutenção; Gestão de Obras	LMA
12:45	Preparação do Relatório			LMA
13:00	Reunião de Encerramento			LMA

Anexo 8b. – Programa de Auditoria de Certificação – Fase 2

Informação da Organização

Nome da Organização	TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A		
Endereço	Estrada da Moita Negra nº 760, Zona Industrial de Boleiros		
Cidade	FÁTIMA		
Código Postal	2495 - 326		
Distrito	-		
País	Portugal		
Telefone	35249530300	Fax	35249530309
Número do Contrato	8641718		

Norma auditada

Norma(s) da Auditoria	ISO 9001
-----------------------	----------

Âmbito de certificação

Idioma	Norma	Nome do Local	Sede	Âmbito
English	ISO 9001	TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A	✓	-
Portuguese	ISO 9001	TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A	✓	Gestão da Conceção, Construção, Remodelação e Reabilitação de Edifícios.

Tipo de Auditoria	Auditoria Certificação (2ª fase)				
Data de Início da Auditoria	10-02-2015	Data Final da Auditoria	12-02-2015	Duração	2,5

Informação do auditor

Coordenador da Equipa	Membro da Equipa
LUIS MARQUES ALEXANDRE	

Âmbito de auditoria

Objectivos da Auditoria

1. Confirmar que o sistema de gestão está conforme face a todos os requisitos da (s) norma (s) de referência;

2. Confirmar que a Organização implementou efectivamente as medidas planeadas;

3. Confirmar que o sistema de gestão tem capacidade para atingir a (s) Política (s) e objectivos da Organização e avaliar a capacidade do sistema de gestão para cumprir com os requisitos legais, estatutários e contratuais

4. Se aplicável, identificar áreas de potencial melhoria do sistema de gestão

5. O propósito da auditoria de Fase 2 é avaliar a implementação do sistema de gestão da Organização, incluindo a sua eficácia.

Deverá abranger pelo menos o seguinte :

a) informação e evidência quanto à conformidade de todos os requisitos aplicáveis da norma do sistema de gestão ou outro documento normativo

b) monitorização do desempenho, medição, comunicação e análise dos objetivos e metas (consistência com o propósito do sistema e norma de referência ou outro documentos normativos);

c) desempenho do sistema de gestão da Organização e sua capacidade de cumprimento legal;

d) controlo operacional dos processos da Organização;

e) auditoria interna e revisão pela gestão;

f) responsabilidade da gestão e Política(s);

g) ligação entre os requisitos normativos, Política, objetivos e metas de desempenho (consistência com o propósito do sistema e norma de referência ou outro documentos normativos), requisitos legais aplicáveis, responsabilidades, competência do pessoal, operações, procedimentos, dados de desempenho e os resultados da auditoria interna e conclusões.

Plano de Auditoria

Data - Duração Actividade	Nome do Local	Processo	Auditor	Comentários
10-02-2015 - 09:00	TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A	-	LMA	
Reunião de Abertura	Cláusula :			
10-02-2015 - 09:15	TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A	PGM - Gestão e Melhoria	LMA	Politica, Planeamento da Qualidade, Revisão do SGQ
Auditoria	Cláusula : 4.1 Requisitos gerais 4.2 Requisitos da documentação 5.1 Comprometimento da direcção 5.2 Focalização no cliente 5.3 Política da qualidade 5.4 Planeamento 5.5 Responsabilidade e autoridade 5.6 Revisão pela gestão 6.4 Ambiente de trabalho 8.1 Medição, análise e melhoria (gen) 8.2 Medição e melhoria 8.3 Controlo produto não conforme 8.4 Análise de dados 8.5 Melhoria BVCertificação Uso do Logo			

Data - Duração Actividade	Nome do Local	Processo	Auditor	Comentários
10-02-2015 - 10:30	TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A	PO - Gestão Operacional	LMA	P01-Gestão de Clientes e Orçamentação; relação com o cliente; satisfação; reclamações
Auditoria	Cláusula : 4.1 Requisitos gerais 4.2 Requisitos da documentação 5.5 Responsabilidade e autoridade 6.1 Provisão recursos 6.3 Infraestrutura 7.1 Planeamento realização produto 7.2 Procesos relacionados cliente 7.3 Concepção e desenv. produto 7.4 Compras 7.5 Produção e fornecim. do serviço 8.1 Medição, análise e melhoria (gen) 8.3 Controlo produto não conforme BVCertificação Uso do Logo			
10-02-2015 - 12:00	TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A	PO - Gestão Operacional	LMA	P02-Planeamento da Produção; C & D
Auditoria	Cláusula : 4.1 Requisitos gerais 4.2 Requisitos da documentação 5.5 Responsabilidade e autoridade 6.1 Provisão recursos 6.3 Infraestrutura 7.1 Planeamento realização produto 7.2 Procesos relacionados cliente 7.3 Concepção e desenv. produto 7.4 Compras 7.5 Produção e fornecim. do serviço 8.1 Medição, análise e melhoria (gen) 8.3 Controlo produto não conforme BVCertificação Uso do Logo			

Data - Duração Actividade	Nome do Local	Processo	Auditor	Comentários
10-02-2015 - 13:00	-	-	LMA	
Almoço	Cláusula :			
10-02-2015 - 14:00	TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A	PS - Suporte	LMA	P04-Gestao RH e Competencias
Auditoria	Cláusula : 4.1 Requisitos gerais 4.2 Requisitos da documentação 5.2 Focalização no cliente 5.5 Responsabilidade e autoridade 6.1 Provisão recursos 6.2 Recursos humanos 6.3 Infraestrutura 6.4 Ambiente de trabalho 7.1 Planeamento realização produto 7.6 Controlo equip. monitoriz e medição 8.1 Medição, análise e melhoria (gen) 8.2 Medição e melhoria BVCertificação Uso do Logo			
10-02-2015 - 15:30	TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A	PS - Suporte	LMA	P07- Gestão Administrativa e Financeira
Auditoria	Cláusula : 4.1 Requisitos gerais 4.2 Requisitos da documentação 5.2 Focalização no cliente 5.5 Responsabilidade e autoridade 6.1 Provisão recursos 6.2 Recursos humanos 6.3 Infraestrutura 6.4 Ambiente de trabalho 7.1 Planeamento realização produto 7.6 Controlo equip. monitoriz e medição 8.1 Medição, análise e melhoria (gen) 8.2 Medição e melhoria BVCertificação Uso do Logo			

Data - Duração Actividade	Nome do Local	Processo	Auditor	Comentários
10-02-2015 - 16:00	TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A	PS - Suporte	LMA	P05-Gestão de Equipamentos e EMM
Auditoria	Cláusula : 4.1 Requisitos gerais 4.2 Requisitos da documentação 5.2 Focalização no cliente 5.5 Responsabilidade e autoridade 6.1 Provisão recursos 6.2 Recursos humanos 6.3 Infraestrutura 6.4 Ambiente de trabalho 7.1 Planeamento realização produto 7.6 Controlo equip. monitoriz e medição 8.1 Medição, análise e melhoria (gen) 8.2 Medição e melhoria BVCertificação Uso do Logo			
10-02-2015 - 17:30	TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A	-	LMA	
Período de Trabalho da Equipa Auditora para reunião de ponto de situação	Cláusula :			
10-02-2015 - 17:45	TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A	-	LMA	
Reunião de Ponto de Situação	Cláusula :			
10-02-2015 - 18:00	TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A	fim da Reunião de Ponto de Situação	LMA	
-	Cláusula :			

Data - Duração Actividade	Nome do Local	Processo	Auditor	Comentários
11-02-2015 - 09:00	obra	PO - Gestão Operacional	LMA	P02- Execução e Controlo de Obras
Auditoria	Cláusula : 4.1 Requisitos gerais 4.2 Requisitos da documentação 5.5 Responsabilidade e autoridade 6.1 Provisão recursos 6.3 Infraestrutura 7.1 Planeamento realização produto 7.2 Procesos relacionados cliente 7.3 Concepção e desenv. produto 7.4 Compras 7.5 Produção e fornecim. do serviço 8.1 Medição, análise e melhoria (gen) 8.3 Controlo produto não conforme BVCertificação Uso do Logo			
11-02-2015 - 12:30	-	-	LMA	
Almoço	Cláusula :			
11-02-2015 - 13:30	TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A	PO - Gestão Operacional	LMA	P03- Gestão de Fornecimentos e Subempreitadas
Auditoria	Cláusula : 4.1 Requisitos gerais 4.2 Requisitos da documentação 5.5 Responsabilidade e autoridade 6.1 Provisão recursos 6.3 Infraestrutura 7.1 Planeamento realização produto 7.2 Procesos relacionados cliente 7.3 Concepção e desenv. produto 7.4 Compras 7.5 Produção e fornecim. do serviço 8.1 Medição, análise e melhoria (gen) 8.3 Controlo produto não conforme BVCertificação Uso do Logo			

Data - Duração Actividade	Nome do Local	Processo	Auditor	Comentários
11-02-2015 - 15:30	TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A	PO - Gestão Operacional	LMA	P02- Planeamento da Produção + Encerramento e entrega de obra.
Auditoria	Cláusula : 4.1 Requisitos gerais 4.2 Requisitos da documentação 5.5 Responsabilidade e autoridade 6.1 Provisão recursos 6.3 Infraestrutura 7.1 Planeamento realização produto 7.2 Procesos relacionados cliente 7.3 Concepção e desenv. produto 7.4 Compras 7.5 Produção e fornecim. do serviço 8.1 Medição, análise e melhoria (gen) 8.3 Controlo produto não conforme BVCertificação Uso do Logo			
11-02-2015 - 16:30	TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A	PGM - Gestão e Melhoria	LMA	P10- Auditorias Internas
Auditoria	Cláusula : 4.1 Requisitos gerais 4.2 Requisitos da documentação 5.1 Comprometimento da direcção 5.2 Focalização no cliente 5.3 Política da qualidade 5.4 Planeamento 5.5 Responsabilidade e autoridade 5.6 Revisão pela gestão 6.4 Ambiente de trabalho 8.1 Medição, análise e melhoria (gen) 8.2 Medição e melhoria 8.3 Controlo produto não conforme 8.4 Análise de dados 8.5 Melhoria BVCertificação Uso do Logo			

Data - Duração Actividade	Nome do Local	Processo	Auditor	Comentários
11-02-2015 - 17:30	TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A	-	LMA	
Período de Trabalho da Equipa Auditora para reunião de ponto de situação	Cláusula :			
11-02-2015 - 17:45	TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A	-	LMA	
Reunião de Ponto de Situação	Cláusula :			
11-02-2015 - 18:00	TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A	fim da Reunião de Ponto de Situação	LMA	
-	Cláusula :			
12-02-2015 - 09:00	TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A	PGM - Gestão e Melhoria	LMA	P09-Gestão de NC e Acções de Melhoria
Auditoria	Cláusula : 4.1 Requisitos gerais 4.2 Requisitos da documentação 5.1 Comprometimento da direcção 5.2 Focalização no cliente 5.3 Política da qualidade 5.4 Planeamento 5.5 Responsabilidade e autoridade 5.6 Revisão pela gestão 6.4 Ambiente de trabalho 8.1 Medição, análise e melhoria (gen) 8.2 Medição e melhoria 8.3 Controlo produto não conforme 8.4 Análise de dados 8.5 Melhoria BVCertificação Uso do Logo			

Data - Duração Actividade	Nome do Local	Processo	Auditor	Comentários
12-02-2015 - 10:00	TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A	PGM - Gestão e Melhoria	LMA	P08- Gestão Estrategica
Auditoria	Cláusula : 4.1 Requisitos gerais 4.2 Requisitos da documentação 5.1 Comprometimento da direcção 5.2 Focalização no cliente 5.3 Política da qualidade 5.4 Planeamento 5.5 Responsabilidade e autoridade 5.6 Revisão pela gestão 6.4 Ambiente de trabalho 8.1 Medição, análise e melhoria (gen) 8.2 Medição e melhoria 8.3 Controlo produto não conforme 8.4 Análise de dados 8.5 Melhoria BVCertificação Uso do Logo			
12-02-2015 - 11:00	TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A	-	LMA	
Período de Trabalho da Equipa Auditora para Reunião de Encerramento	Cláusula :			
12-02-2015 - 12:00	TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A	-	LMA	
Reunião de Encerramento	Cláusula :			
12-02-2015 - 13:00		Fim da Reunião de Encerramento	LMA	
-	Cláusula :			

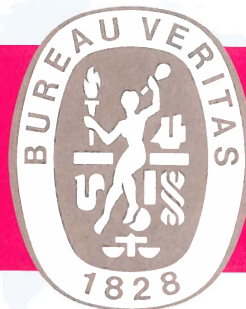
Data de elaboração do plano	05-02-2016
Comentários	

O Bureau Veritas Certification recorda à Organização que não é permitida a participação a consultores na auditoria. A Equipa Auditora abaixo referenciada declara não existir qualquer conflito de interesses relativamente à organização supra-citada e de acordo com os procedimentos do BUREAU VERITAS CERTIFICATION que possa por em causa a imparcialidade da avaliação a efectuar sobre o sistema de gestão.

Critérios de auditoria (conformidade requisitos gerais e legais)

Anexo 9 – Diploma de Certificação concedido a Transfor

BUREAU VERITAS
Certification



Certificação Certification

Concedida a / Awarded to

TRANSFOR - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A.

ESTRADA DA MOITA NEGRA Nº 760, ZONA INDUSTRIAL DE BOLEIROS
2495-326 FÁTIMA
PORTUGAL

**O Bureau Veritas Certification declara que o Sistema de Gestão da
Organização acima foi auditado e encontrado de acordo com os
requisitos da norma:**

Bureau Veritas certify that the Management System has been audited and found to be in accordance
with the requirements of standard:

NORMA / STANDARD

ISO 9001:2008

Âmbito da Certificação
Scope of certification

**CONSTRUÇÃO, REMODELAÇÃO, REABILITAÇÃO DE EDIFÍCIOS E
GESTÃO DE PROJETO.**

**CONSTRUCTION, REMODELLING, BUILDING RENOVATION, PROJECT
MANAGEMENT.**

Certificado Nº
Certificate Number

PT003398-1

**Director Geral / Managing
Director**

Data da Certificação Inicial:
Original approval date:

02/03/2015

Data de Entrada em Vigor:
Effective date:

02/03/2015

**Data de Validade do
Certificado:**

01/03/2018

Certificate expiration date:



**Este certificado é válido, desde que se mantenham os termos e condições, gerais e específicas,
inerentes aos serviços de certificação**
This certificate is valid, subject to the general and specific terms and conditions of certification services

Managing Office / Escritório Responsável: Bureau Veritas Certification Portugal, Lda
Issuing Office / Escritório Emissor: Bureau Veritas Certification Portugal, Lda
Pólo Tecnológico de Lisboa, Lote XXI, 1600-485 Lisboa, PORTUGAL



Anexo 10 - Exemplo de procedimento realizado pela Transfor

OBJETIVO E CAMPO DE APLICAÇÃO

Este procedimento descreve o processo Controlo da Documentação, cujo objetivo é assegurar que a documentação do Sistema de Gestão da Qualidade é controlada eficazmente. Aplica-se a todos os documentos e registos do sistema.

PROCEDIMENTO

Fluxograma	PROCEDIMENTO	DOCUMENTOS	RESPONSÁVEIS
<pre> graph TD INPUT([INPUT - Necessidade de elaborar/Alterar um documento preenchimento de registos]) --> 1[1. Preparação] 1 --> 2[2. Aprovação] 2 --> 3[3. Distribuição] 3 --> 4[4. Utilização] 4 --> 5{5. Necessidade Revisão?} 5 -- Sim --> 6[6. Revisão e Controlo do Obsoleto] 5 -- Não --> 7([7. OUTPUT - Controlo da nova versão]) 6 --> 7 </pre>	1. A Elaboração / revisão de qualquer documento interno relevante para o sistema de gestão, é da responsabilidade da Gestor de Qualidade embora possa ter origem na sugestão de qualquer colaborador. Todos os documentos elaborados aplicáveis ao Sistema de Gestão de Qualidade da Transfor devem conter: - Logotipo/identificação da empresa. - Nome/código de documento; - Campo para rubrica de elaboração e aprovação; - Data e nº da edição (número sequencial, sendo a edição nº 1 a primeira versão do documento); - Paginação (X/Y). Qualquer alteração a um documento interno é registada na matriz – Lista de documentos e impressos em vigor, identificando o motivo da nova edição, na coluna “controlo de revisões”. O documento original que sofreu alterações é identificado como obsoleto e arquivado em pasta própria. As cópias dos documentos e impressos obsoletos são destruídas após 1 ano de retenção, salvo indicação contrária em legislação. O tempo de retenção dos registos encontra-se definido documento, na tabela “controlo de registos”. Nota: Podem existir casos de documentos/impressos aplicáveis à <i>Transfor Interiores</i> e à <i>Transfor Angola</i>, em que se utilizam os próprios logotipos, não sendo obrigatório seguir a estrutura definida anteriormente.	Imp 38 -Lista de documentos e impressos em vigor	Gestor de Qualidade
	2. O documento e impresso é sujeito a aprovação pela Administração. Em ambos os casos a elaboração e aprovação é evidenciada através de assinatura da Administração e do Gestor de Qualidade no campo existente em rodapé, destinado ao efeito.		Gestor de Qualidade e Administração
	3. Os documentos são distribuídos e disponibilizados aos colaboradores em formato digital e/ou em formato papel para quem não tem acesso à pasta digital. A distribuição dos Documentos do SGQ pode ser feita sob a forma de cópia controlada ou não controlada: - Controlada: deve ser garantido o seu estado atualizado, ou seja, a última edição efetuada. Enquanto ficheiros digitais, cada colaborador é responsável por atualizar os documentos que, eventualmente, tenha impresso,	Imp 39 – Lista de distribuição de cópias em papel	Gestor de Qualidade

	Sempre que o acesso seja em papel, é cópia controladas as que se encontram na pasta designada “Pasta da Qualidade – Cópia Controlada”. Cada colaborador é responsável por atualizar as versões que tenha em sua posse. É efetuada lista de distribuição, de cópias controladas em papel, nos casos em que existe alteração de procedimentos ou quando a Administração o entenda como necessário. - Não controlada: documentos impressos da Pasta Qualidade (Digital) e fotocópias dos documentos da pasta em papel. Documentos distribuídos para o exterior da empresa, sê-lo-ão, por princípio, na forma de “Cópia Não Controlada”, estando indicado no próprio documento.		
	4.Existe uma lista que permite identificar os estados de edições atualizadas dos Documentos do SGQ e que assegura a sua utilização adequada.	Imp 38 -Lista de documentos e impressos em vigor	Gestor de Qualidade
	5 e 6. No decorrer da utilização poderá surgir a necessidade da revisão de qualquer documento. Os documentos obsoletos deverão ter indicação “obsoleto” na versão papel e na versão digital (manuscrito ou marca de água).		Gestor de Qualidade
	7.O controlo da nova versão dos documentos e registos afetos a cada procedimento é efetuado de acordo o presente procedimento.		Gestor de Qualidade

Os documentos são codificados de acordo com a sua categoria.

No caso dos procedimentos apresentam um código **PZ**, onde:

P - sigla que define “Procedimento”;

Z - é um número sequencial

No caso das Instruções de Trabalho apresenta, um código **XY.Z**, onde:

XY - IT (Instrução de Trabalho)

Z - é um número sequencial

Para os impressos utilizados deverão seguir a seguinte codificação **XXX N**, onde:

XXX representa as iniciais de impresso = Imp

N representa o nº sequencial

Os documentos de tipo não referido anteriormente serão identificados pelo Gestor de Qualidade, respeitando o conteúdo da tabela seguinte:

Tipo de Documento

Identificação

→ Manual da Qualidade

MQ

→ Outros, não especificados

Logótipo da empresa acrescido da expressão “SGQ / identificação do documento”, em rodapé.

REGISTOS

Os registos têm origem no preenchimento dos impressos criados e codificados de acordo com o definido neste procedimento.

Independentemente da forma, no momento da recolha os registos devem estar legíveis, sendo o seu arquivo efetuado de acordo com a tabela abaixo.

DOCUMENTOS ASSOCIADOS

CÓDIGO	TÍTULO
Imp.38	Lista de documentos e impressos em vigor
Imp.39	Lista de distribuição de cópias em papel

CONTROLO DE REGISTOS

CÓDIGO	DESIGNAÇÃO DO REGISTO	ARQUIVO			
		RESPONSÁVEL	PASTA	INDEXAÇÃO	TEMPO DE RETENÇÃO
Imp.38	Lista de documentos e impressos em vigor	Gestor Qualidade	Pasta digital Qualidade	Nome	1 ano após obsoleto
Imp. 39	Lista de distribuição de cópias em papel	Gestor Qualidade	Pasta física Qualidade	Data	1 ano após obsoleto

**Anexo 11 - Exemplo de Instrução de Trabalho do SGQ da Transfor: IT01 –
Gestão de Projeto**

OBJETIVO E CAMPO DE APLICAÇÃO

Definir a metodologia de gestão de projetos, quando solicitado pelo cliente ou proposto pela Transfor. Aplica-se ao departamento comercial.

PROCEDIMENTO

FLUXOGRAMA	PROCEDIMENTO	DOCUMENTOS	RESPONSÁVEIS
<pre> graph TD A[Requisitos do cliente] --> B[1. Seleção do projetista] B --> C[2. Adjudicação] C --> D[3. Definição de etapas] D --> E[4. Elaboração do projeto] E --> F[5. Revisão, verificação e validação do projeto] F --> G{6. Validad o?} G -- N --> F G -- S --> H[7. Projeto validado] </pre>	Sempre que solicitado pelo cliente, ou caso a Transfor ache necessário é elaborado um projeto. Este projeto é sempre executado por uma entidade externa à empresa.		
	1.A seleção do projetista/técnico depende da especialidade solicitada. Após consulta ao mercado é selecionado e avaliado o técnico.	Imp.55 – Gestão de projeto P03 – Gestão de fornecedores e subempreitadas	Departamento comercial
	2.A adjudicação é evidenciada através de um contrato, de uma nota de encomenda ou baseado num protocolo.	Contrato Nota de encomenda (PHC) P03 – Gestão de fornecedores e subempreitadas	Departamento comercial Dep. Administrativo e Financeiro
	3.Após adjudicação são definidas as etapas para elaboração do projeto, incluindo os responsáveis e o prazo de cada etapa.	Imp.55 – Gestão de projeto	Departamento comercial
	4. Para que o projeto se inicie devem estar definidas as seguintes entradas: - Requisitos do cliente – definidos pelo cliente ou identificados pela empresa. - Requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis. Consoante a especificidade do projeto deve ser identificada a legislação aplicável. - Informação resultante de conceções anteriores – Caso aplicável será fornecida informação sobre projetos semelhantes já realizados. - Outros requisitos essenciais – sempre que necessário é disponibilizada informação complementar essencial para elaboração do projeto. Após definição dos critérios anteriores é enviada informação ao técnico que irá elaborar o projeto.	Imp.55 – Gestão de projeto	Departamento comercial
	5. e 6. Todas os projetos são revistos e verificados pela Transfor. Nesta fase verifica-se se o projeto final satisfaz os requisitos solicitados. Caso o projeto elaborado tenha sido solicitado pelo Cliente este faz a sua validação. Caso seja iniciativa da Transfor este será validado pelo departamento de comercial. Caso não seja validado devem ser descritas as alterações necessárias e após a sua execução submeter a nova validação.	Imp.55 – Gestão de projeto	Departamento comercial
	7.Após validação do projeto é elaborado o orçamento.		

DOCUMENTOS ASSOCIADOS

CÓDIGO	TÍTULO
Imp.55	Gestão de projeto
P03	Gestão de fornecedores e subempreitadas
NA	Projeto

CONTROLO DE REGISTOS

CÓDIGO	DESIGNAÇÃO DO REGISTO	ARQUIVO			
		RESPONSÁVEL	LOCALIZAÇÃO	INDEXAÇÃO	TEMPO DE RETENÇÃO
Imp.55	Gestão de projeto	DC	Pasta física/digital "Projetos"	Por obra	6 anos
Imp.36	Avaliação de fornecedores e subempreiteiros	Gestora da Qualidade	Pasta informática "Avaliação de Fornecedores Subempreiteiros"	Ano	5 anos
Imp.37	Lista de Qualificação de Fornecedores e Subempreiteiros	Gestora da Qualidade	Pasta informática "Avaliação de Fornecedores_Subempreiteiros"	Ano	5 anos

Anexo 12 - Exemplo de Impresso do SGQ da Transfor

Este Inquérito destina-se à avaliação da satisfação dos Clientes da TRANSFOR e tomada de conhecimento de aspetos de melhoria/valorização da nossa atuação. A sua resposta será um precioso contributo para a melhoria do nosso desempenho. Obrigado

A Administração

Cliente	_____
Obra	_____
Responsável	_____
Localização	_____

Por favor, avalie a sua satisfação em relação à nossa atuação nos critérios indicados abaixo, através da uma cruz (X) na coluna correspondente à sua avaliação, de acordo com a escala apresentada do lado direito.

Obrigado

AVALIAÇÃO

- | | |
|--------------------|------------------------|
| 6 - Excelente | 3 - Satisfaz |
| 5 - Muito Bom | 2 - Não satisfaz |
| 4- Bom | 1 - Muito insatisfeito |
| NA - Não se Aplica | |

1.Imagem Global

- Foi fácil contactar a TRANSFOR
- A TRANSFOR compreendeu as suas expetativas
- Manteve um bom relacionamento com os Colaboradores da TRANSFOR
- A TRANSFOR tem boa capacidade de resposta
- A TRANSFOR é uma empresa de confiança

6	5	4	3	2	1	NA

2.Produtos e Serviços

- A TRANSFOR cumpre com os compromissos, e prazos estabelecidos
- Os Projetos/Planos da TRANSFOR foram ao encontro do pretendido
- Os materiais/equipamentos corresponderam às suas escolhas
- Os orçamentos foram respeitados
- As informações prestadas pela TRANSFOR são suficientes e adequadas
- Tem confiança nas construções da TRANSFOR

3.Desempenho em Obra

- Os colaboradores da TRANSFOR são competentes
- A TRANSFOR concentra-se nos aspetos mais importantes
- A TRANSFOR verifica a adequação dos trabalhos aos objetivos
- A TRANSFOR é criativa e apresenta alternativas com valor acrescentado
- As suas propostas (incluindo reclamações) foram bem atendidas
- As respostas às suas solicitações foram atempadas

4.Fidelidade

- Tenciona voltar a comprar à TRANSFOR
- Tenciona comprar mais ou outros produtos/serviços?
- Admite recomendar a TRANSFOR a terceiros?
- Gosta de ser Cliente da TRANSFOR?

Considera este Inquérito adequado à avaliação da sua satisfação?

Sim ☐ Não ☐

Se respondeu NÃO, indique outros critérios de avaliação importantes para si

5.Avaliação Global

A sua relação com a TRANSFOR
Os serviços prestados pela TRANSFOR

6	5	4	3	2	1	NA

c) Evolução

Em relação à sua última avaliação do desempenho TRANSFOR a nossa qualidade...
Melhorou muito ☐ Melhorou ☐ Mantém-se ☐ Piorou ☐ Piorou muito ☐ Não Aplicável ☐

O que mudou?

d) Propostas/Outras observações
Que propostas tem para nos ajudar a melhorar?

Empresa Cliente

Preenchido por:

Cargo/Função: Data: - -

(validação)

Muito obrigado pela sua colaboração

**Anexo 13 - Lista de Processos, Procedimentos e Impressos existentes na
Transfor**

Anexo – 10: Lista de Processos, Procedimentos, Documentos e sua codificação do SGQ da Transfor.

Os impressos necessários às diversas atividades desenvolvidas estão indicados na seguinte tabela:

Lista de Processos, Procedimentos, Documentos e sua codificação do SGQ da Transfor.			
	Procedimento/ Processo	Documento	Código
P01	Operacional / Gestão de Clientes e Orçamentação	Adjudicação de Clientes	Imp.13
		Folha de controle	Imp.14
		Relatório Gestão - Propostas orçamentadas	Imp.15
		Relatório de Gestão - Propostas Adjudicadas	Imp.16
		Ata de reunião semanal	Imp.18
		Passagem de Obra Adjudicada	Imp.19
		Planeamento Semanal	Imp.52
		Contrato de empreitada	NA
		Gestão de projeto	Imp.55
P02	Operacional / Planeamento, Execução e Controlo de Obras	Plano de Trabalhos - Obra	Imp.17
		Plano de Equipamentos	NA
		Plano de Mão de Obra	NA
		Plano de Pagamentos	NA
		Auto de Medição Subempreitada	Imp.21
		Auto de Receção Provisória	Imp.22
		Auto de Receção Definitiva	Imp.23
		Lista de planos de inspeção e ensaio	Imp.41
		Medições de aço	Imp. 42
		Medições	Imp. 43
		Pedido de aprovação de materiais (PAM)	Imp. 44
		Ata de reunião de Obra	Imp. 45
		Proposta TM	Imp. 46
		Auto de medição contratual	Imp. 47
		Auto de trabalhos a mais	Imp. 48
P03	Operacional/Gestão de Fornecimentos e Subempreitadas	Avaliação de fornecedores e subempreiteiros	Imp.36
		Lista de Qualificação de Fornecedores e Subempreiteiros	Imp.37
		Cláusulas Particulares de Contrato de empreitada (folha de adjudicação)	Imp.40
		Mapa Comparativo	Imp.49
P04	Suporte / Gestão de RH e Competências	Lista de Colaboradores	Imp.01
		Ficha de Admissão de Colaborador	Imp.02

Anexo – 10: Lista de Processos, Procedimentos, Documentos e sua codificação do SGQ da Transfor.

		Ficha de Candidatura Espontânea	Imp.03
		Processo Individual de Colaborador	Imp.04
		Distribuição de EPI's	Imp.05
		Levantamento Necessidades de Formação	Imp.06
		Plano de Formação	Imp.07
		Avaliação da Eficácia da Formação	Imp.08
		Registo de Formação Interna	Imp.09
		Atualização de Competências	Imp.10
		Avaliação de Desempenho	Imp.11
		Avaliação da Satisfação de Colaboradores	Imp.12
		Entrega de equipamentos	Imp.20
		Relatório - Satisfação de Colaboradores	Imp.24
		Relatório de desempenho Formação	Imp.25
P05	Suporte / Gestão de Equipamentos e EMM	Mapa de Controlo de Equipamentos	Imp.28
		Registo de Manutenção de Equipamentos	Imp.29
P06	Suporte / Gestão e Organização Documental	Lista de documentos e impressos em vigor	Imp.38
		Lista de distribuição de cópias em papel	Imp.39
		Legislação aplicável	Imp. 51
P07	Suporte / Gestão Administrativa e Financeira	Gestão Administrativa e Financeira	P07
P08	Gestão e Melhoria / Gestão Estratégica	Política da Qualidade, Missão, Visão e Valores	NA
		Manual da Qualidade	NA
		Monitorização dos indicadores de processos	Imp.54
		Avaliação da Satisfação de Clientes	Imp.26
		Relatório - Satisfação de Clientes	Imp.27
		Plano de Ações	Imp.30
		Revisão ao Sistema	Imp.31
		Comunicações internas	Imp.50
P09	Gestão e Melhoria / Gestão de NC e Ações de Melhoria	Registo de Não Conformidade /Reclamação/ Ação Corretiva / Ação Preventiva	Imp.32
		Controlo de reclamações, não conformidades, oportunidade de melhoria, ações corretivas e preventivas	Imp.53
P10	Gestão e Melhoria / Auditorias Internas	Programa Anual de Auditorias	Imp.33
		Plano de Auditoria	Imp.34
		Relatório de Auditoria Interna	Imp.35

(Fonte: Imp.38.1 – SGQ Transfor)