



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

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

IMPLEMENTAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA MRG EQUIPAV - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A.

Ana Rita Cardoso dos Santos

Relatório de Estágio realizado no Mestrado de Gestão Empresarial com
Orientação de:

Doutora Ana Cristina dos Santos Amaro
Mestre Maria Georgina da Costa Tamborino Morais

JULHO 2014

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

IMPLEMENTAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA MRG EQUIPAV - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A.

Ana Rita Cardoso dos Santos

Relatório de Estágio realizado no Mestrado de Gestão Empresarial com
Orientação de:

Doutora Ana Cristina dos Santos Amaro
Mestre Maria Georgina da Costa Tamborino Morais

JULHO 2014

RESUMO

Implementação e Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade na MRG EQUIPAV - Engenharia e Construção, S.A.

O presente relatório de estágio pretende apresentar o desafio de implementar e certificar de um sistema de gestão da qualidade. Pretende-se, com recurso a um exemplo real, apresentar as razões que levam uma organização a implementar e certificar um sistema de gestão da qualidade e quais as dificuldades sentidas e a contextualização teórica da problemática da qualidade.

Para implementar um sistema de gestão da qualidade, a organização identificou os processos, e respetivos procedimentos, de acordo com os requisitos da NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos, com vista à certificação do seu sistema de gestão da qualidade.

Palavras-Chave: Qualidade; Construção Civil; Sistema de Gestão da Qualidade; Certificação.

ABSTRACT

Implementation and certification of a Quality Management System in MRG EQUIPAV - Engineering and Construction, SA

This internship report aims to present the challenge of implementing and certifying a system of quality management. It is intended, through a real example, presenting the reasons why an organization implements and certifies a system of quality management and which are the difficulties and the theoretical context of the issue of quality.

To implement a system of quality management, the organization has identified the processes and related procedures in accordance with the requirements of NP EN ISO 9001:2008 - Quality Management Systems: Requirements for the certification of its quality management system.

Keywords: *Quality; Construction; Quality Management System; Accreditation.*

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais pelo seu apoio e amor incondicional. Nada do que sou e tenho era possível sem eles.

À minha família pelo apoio e por entenderem o meu “desaparecimento” nos últimos meses.

Aos meus amigos, os da vida e os que voltaram a fazer parte dela, pelos desabafos, pelas crises que aturaram e por terem de e reler o meu trabalho.

Ao S. por ter aturado tantas neuras, mau humor e crises existenciais em tão curto espaço de tempo.

À Dra. Maria José e ao Eng. José Morgado que tão amavelmente me acolheram na MRG EQUIPAV, pela força que me deram, pelos importantes ensinamentos e sábios conselhos.

Aos colaboradores da MRG EQUIPAV que durante todo o estágio sempre se disponibilizaram em ajudar-me, em especial à D. Filomena, à D. Fátima, à Eng^a Márcia, à Eng^a Elisa, à Eng^a. Teresa e à Dra. Andreia que me apoiaram nos tempos mais complicados.

À Dra. Lúgia Ribeiro, colega de mestrado e acima de tudo amiga, por toda a sua incansável ajuda e apoio durante a realização deste relatório.

At last but not least, quero agradecer:

À Professora Ana Amaro por tão gentilmente ter aceite ser minha orientadora e pela sua ajuda na realização do relatório.

À Professora Georgina Morais por ser co-orientadora deste relatório, pela gentileza, disponibilidade e pela ajuda dada na sua elaboração.

“O sucesso, tal como a felicidade, não pode ser perseguido; deve acontecer... como se fosse um efeito secundário da dedicação pessoal de alguém a uma causa maior do que o próprio.”

Viktor Frankl

ÍNDICE GERAL

Resumo.....	iii
Abstract	iv
Agradecimentos.....	v
Índice Geral	vi
Índice de Figuras	vii
Índice de Gráficos.....	vii
Índice de Tabelas.....	vii
Introdução	1
1. Enquadramento Teórico	4
1.1 – Gestão da Qualidade.....	4
1.1.1 A Evolução do Conceito de Qualidade	4
1.1.2 Os Oito Princípios de Gestão da Qualidade	7
1.1.3 A Melhoria Contínua e o Ciclo PDCA (<i>Plan-Do-Check-Act</i>) ou Roda de Deming	9
1.1.4 O Sistema de Gestão da Qualidade e a Abordagem por Processos.....	10
1.2 – As Normas da Série ISO 9000.....	14
1.2.1 A Norma NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos	15
1.2.2 A Certificação pela Norma NP EN ISO 9001:2008 em números.....	16
1.2.3 A Revisão da norma ISO 9001 e as expetativas em torno da norma ISO 9001:2015	20
1.3 – A Implementação e Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade pela NP EN ISO 9001:2008	22
1.3.1 Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade	22
1.3.2 A Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade	25
1.4 – A Qualidade na Construção Civil	27
2. Metodologia.....	30
3. Caracterização da Empresa.....	33
3.1 Apresentação da Empresa-Mãe	33
3.2 Apresentação da MRG EQUIPAV.....	35
3.2.1 Análise ao Meio Envolvente da Empresa	37
4. Atividades de Estágio	40
Conclusão	55
Bibliografia	57
Apêndices.....	61
Anexos	62

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - CICLO PDCA OU RODA DE DEMING	10
FIGURA 2 - MODELO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO EM PROCESSOS	13
FIGURA 3 - DISTRIBUIÇÃO DE CERTIFICADOS NO ÂMBITO DA NORMA ISO 9001:2008	17
FIGURA 4 - ORGANIGRAMA DA MRG - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A.	34
FIGURA 5 - ORGANIGRAMA DA MRG EQUIPAV - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A.	35
FIGURA 6 - ANÁLISE SWOT DA MRG EQUIPAV	39

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - CRESCIMENTO DA CERTIFICAÇÃO EM PORTUGAL NO ÂMBITO DA NP EN ISO 9001:2008	19
GRÁFICO 2 - INDÚSTRIAS COM MAIS CERTIFICAÇÕES NO ÂMBITO DA NP EN ISO 9001:2008 EM PORTUGAL NO ANO DE 2012.....	19
GRÁFICO 3 - DEFINIÇÃO DE QUALIDADE PELOS CONSTRUTORES	28

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - DEFINIÇÕES DA QUALIDADE	4
TABELA 2 - EVOLUÇÃO DA QUALIDADE	7
TABELA 3 - PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE	8
TABELA 4 - NORMAS DA SÉRIE 9000	14
TABELA 5 - CERTIFICAÇÕES NO ÂMBITO DA NORMA ISO 9001:2008 NO MUNDO	17
TABELA 6 – OS DEZ PAÍSES COM MAIOR CRESCIMENTO NO ÂMBITO DA CERTIFICAÇÃO PELA ISO 9001:2008.....	18
TABELA 7 - AS DEZ ETAPAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	23
TABELA 8 - DEFINIÇÕES DE QUALIDADE NA CONSTRUÇÃO CIVIL	27
TABELA 9 - SÍNTESE DA APLICAÇÃO DO REFERENCIAL NA MRG EQUIPAV E AS CORRESPONDENTES ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA ESTAGIÁRIA	41

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento deste trabalho vem no seguimento da modalidade de estágio à qual me propus para conclusão do Mestrado em Gestão Empresarial. O estágio foi desenvolvido na área da qualidade, mais especificamente na vertente da criação e implementação do sistema de gestão da qualidade até à obtenção da sua certificação

Nos dias de hoje a qualidade de um produto/serviço chega a significar "excelência" e esta está presente no nosso trabalho, no nosso quotidiano, na produção de bens e na prestação de serviços.

Podendo ser considerada como um fator determinante relativamente à competitividade crescente das empresas, independentemente do seu setor de mercado, a qualidade tem vindo a afirmar-se como componente central das próprias estratégias de desenvolvimento organizacional e como forma de defesa perante a incerteza e a complexidade da envolvente competitiva em que as organizações têm de operar (Pires, 2012), quer seja pela globalização dos mercados, evolução tecnológica ou até pelos cada vez mais exigentes e diferenciados clientes.

O presente relatório apresenta e desenvolve a metodologia adotada na implementação de um sistema de gestão da qualidade, com base nos requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008, no qual teve o privilégio, no âmbito do estágio, de acompanhar desde a sua criação, implementação e certificação. Pretende-se assim mostrar, com base num caso real, a forma como a empresa deu resposta aos requisitos da norma por forma a conseguir a certificação do seu sistema de gestão da qualidade.

A realização do estágio curricular, com duração de sete meses, na MRG EQUIPAV, proporciona a inclusão da vertente prática no desenvolvimento deste trabalho, revelando que a realidade vivida no seio de uma organização é particularmente enriquecedor, permitindo alcançar e consolidar diferentes conteúdos teóricos. Segundo Prodanov e Freitas (2013) um relatório de estágio é um documento onde se encontram relatadas experiências vividas, ações desenvolvidas, resultados alcançados, análise comparativa da teoria com a prática e sugestões de melhoria.

Embora a empresa pretendesse implementar um sistema integrado de qualidade e segurança, o estágio centrou-se na vertente da qualidade, sendo este relatório desenvolvido no âmbito da temática da qualidade e análise do normativo NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos.

A MRG EQUIPAV, com sede operacional em Coimbra, caracteriza-se por ser uma empresa com forte presença na área das obras públicas, sendo considerada uma das empresas de referência, a nível nacional, nas várias áreas de negócio em que atua. A forte presença na área das obras públicas resulta das inúmeras parcerias público-privadas com vários municípios do país, sendo estas o principal foco de atuação da MRG EQUIPAV nos últimos anos.

A escolha do tema para o desenvolvimento do estágio na área da implementação de um sistema de gestão da qualidade teve como base o facto de a MRG EQUIPAV ainda não se encontrar certificada pela norma NP EN ISO 9001:2008, o que trazia algumas ameaças para o desenvolvimento da sua atividade, e por este assunto ter sido abordado nas reuniões iniciais antes do início do estágio.

O presente relatório encontra-se estruturado em quatro capítulos que estão subdivididos em diversas secções em modo coerente com os requisitos e complexidade dos conteúdos envolvidos.

No **capítulo 1 – Enquadramento Teórico**, registam-se as principais referências associadas à revisão do estado atual do conhecimento em torno da qualidade, nomeadamente na gestão da qualidade, as normas da série ISO 9000, a implementação e certificação de um sistema de gestão da qualidade pela NP EN ISO 9001:2008 e a qualidade na construção civil.

No **capítulo 2 – Metodologia** é feita a apresentação dos objetivos definidos e a caracterização da metodologia utilizada para realização do estágio. Cabe ao **capítulo 3** a caracterização da empresa e está dividido em duas sessões, sendo a primeira dedicada a uma pequena apresentação da empresa e a segunda à análise do meio envolvente da mesma.

O **capítulo 4** está focado nas atividades realizadas durante o estágio curricular na MRG EQUIPAV, seguindo o referencial NP EN ISO 9001:2008, uma vez que foi este o escolhido pela organização para a implementação do sistema de gestão da qualidade e o que é certificável.

No final do relatório são apresentadas as principais conclusões do trabalho desenvolvido e efetua-se um registo das dificuldades sentidas no processo de implementação do sistema de gestão da qualidade e segurança na MRG EQUIPAV, servindo simultaneamente como base para a reestruturação do sistema de gestão da qualidade e

segurança da MRG. A título conclusivo é realizada uma análise crítica ao objetivo proposto e às perspectivas de trabalho futuro.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O presente capítulo tem como objetivo apresentar o enquadramento teórico suportado pelo levantamento do estado de arte relativamente à qualidade e está estruturado em quatro pontos: 1.1 – Gestão da Qualidade; 1.2 – As normas da série ISO 9000; 1.3 – A implementação e certificação do sistema de gestão da qualidade segundo os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008; e 1.4 – A Qualidade na Construção Civil.

1.1 – GESTÃO DA QUALIDADE

1.1.1 A Evolução do Conceito de Qualidade

Conceito único e definitivo de qualidade não existe pois este é um conceito multidimensional, isto é, está muito ligado à perceção que cada individuo tem sobre a qualidade e o que espera obter de determinado produto/ serviço, sendo esta uma das razões pela qual o conceito tem vindo a assumir definições variadas ao longo dos tempos. Para Philip Crosby (1979) a qualidade é “a conformidade que existe entre os pré-requisitos e o produto/serviço final”, já para Joseph Juran (1998) qualidade é “quando um produto ou serviço está adequado a um determinado uso, ou satisfaz uma certa necessidade do Cliente” e William Deming (2000) defende que qualidade é “quando um produto tem um grau previsível de uniformidade e confiança, a um preço baixo e adequado ao mercado”.

Para Teixeira e António (2007), a qualidade “não pode ser dissociada das necessidades e/ou desejos que o produto satisfaz (ou procura satisfazer), devendo-se ainda ter em conta a diferença entre satisfação dos desejos e satisfação das necessidades” (p.20). Os mesmos autores defendem ainda que “a noção de qualidade é algo inerente ao ser humano” (p.20) pois é este que experimenta as consequências das suas escolhas/opções, estabelece requisitos e controla a realização dos processos, que ao gerarem resultados terão consequências na sociedade ou no próprio individuo.

Na Tabela 1 mostram-se definições de afamados autores ligados à temática da qualidade.

Tabela 1 - Definições da Qualidade

Autor	Definição de Qualidade
Crosby	Conformidade que existe entre os pré-requisitos e o produto/serviço final.
Juran	Quando um produto ou serviço está adequado a um determinado uso, ou satisfaz uma certa necessidade do Cliente.
Deming	Quando um produto tem um grau previsível de uniformidade e confiança, a um preço baixo e adequado ao mercado.
Taguchi	A perda que um produto causa à sociedade depois de ser expedido e não as perdas causadas por funções intrínsecas.
Ishikawa	Ausência de variação nas características da qualidade.

Autor	Definição de Qualidade
Shigeo Shingo	Processo de monitorização continua e instrumentação de <i>feedback</i> potencial.

Fonte: Adaptado de Pinto e Soares (2012)

As definições apresentadas na Tabela 1 são apenas uma pequena parte das tantas opiniões/definições existentes sobre a qualidade, podendo considerar-se como elemento comum a todas elas o indivíduo.

A norma NP EN ISO 9000:2005 – Fundamentos e Vocabulário define qualidade como sendo o “grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas” (IPQ, 2005, p.16). No mesmo normativo define o que é um requisito (“necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória” (IPQ, 2005, p.16) e característica como sendo “elemento diferenciador” (IPQ, 2005, p.21).

Logo, e atendendo às definições anteriormente apresentadas, podemos definir qualidade como sendo o grau de satisfação de necessidades ou expectativas expressas, geralmente implícitas ou obrigatórias, dado por um conjunto de elementos diferenciadores intrínsecos.

A qualidade de um produto/ serviço deve ser vista de três grandes óticas: a da conceção, a do fabrico/prestação de serviço e a do uso (Pires, 2004). Na ótica da conceção do produto/serviço, a qualidade deve ser a medida em que o produto/serviço deve incorporar as necessidades e expectativas do Cliente, quer em termos técnicos, quer em termos funcionais. Na ótica do produtor/prestador de serviços, a qualidade deve ser medida para averiguar se as especificações do produto/serviço vão de encontro aos requisitos exigidos pelo Cliente. Do ponto de vista do uso, a qualidade está associada à expectativa que o Cliente tem do produto/serviço.

Pinto (2012) refere que os primeiros registos sobre qualidade remontam à Idade Média, época em que os artesãos estavam organizados em guildas (associações de artesãos do mesmo ramo) que procuravam garantir os interesses da classe e regulamentar a profissão, exerciam um rigoroso controlo da qualidade e onde o próprio artesão controlava os seus produtos, um a um, e respetiva qualidade.

Segundo Garvin (1992) *in* Ribeiro (2009), subjacentes à evolução da qualidade estiveram quatro grandes fases: a fase da inspeção, a do controlo estatístico, a da garantia da qualidade e a da qualidade total.

A primeira fase, que ocorreu durante a Revolução Industrial, é a fase da Inspeção. Caracteriza-se por ser uma atividade ordinária, onde a análise da produção era efetuada apenas por uma pessoa, o inspetor de produção. Apenas inspecionada a qualidade do produto, não sendo atestada a confiabilidade do mesmo.

Na segunda fase, denominada por Controlo Estatístico da Qualidade, sendo criada pelo matemático W. Shewhart em 1924 (Gitlow, 1993). Os estudos de Shewhart proporcionaram o desenvolvimento de um método que permitia controlar a qualidade da produção em massa, todavia numa perspetiva económica, uma vez que se tornou inviável o controlo produto a produto.

Neste novo sistema selecionavam-se de forma aleatória, um determinado número de produtos a ser inspecionados, como amostra representativa de todo o grupo. A partir destes verificava-se a qualidade de todo o lote.

No entanto, e com o passar do tempo, o controlo foi sendo transferido para o processo de produção, possibilitando o surgimento das condições necessárias para o início da fase da qualidade total.

A terceira fase, Garantia da Qualidade, surge na década de 60. As empresas passaram a apostar mais numa estratégia de qualidade assente na diferenciação do produto através da sua qualidade, em vez de uma estratégia focada só na quantidade. Nessa mesma década, surgiram os primeiros diplomas normativos da qualidade a nível internacional, nomeadamente, em 1987, as normas da série ISO 9000.

Por último, a quarta etapa da evolução da qualidade, denominada por Gestão da Qualidade Total (GQT), aconteceu por volta dos anos 80/90. Esta etapa caracteriza-se pela procura da melhoria contínua por parte das empresas. A GQT contraria o carácter burocrático e estático que os sistemas de garantia da qualidade introduziam nas empresas, nomeadamente os processos de certificação da qualidade, tendo por isso como principal objetivo a satisfação das exigências dos Clientes, quer internos, quer externos à empresa.

A Tabela 2 pretende sintetizar as características principais das quatro fases da evolução da qualidade.

Tabela 2 - Evolução da Qualidade

	Inspeção	Controlo da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gestão da Qualidade Total
Interesse	Verificação	Controlo	Coordenação	Impacto Estratégico
Visão da Qualidade	Um problema a ser resolvido.	Um problema a ser resolvido.	Um problema a ser resolvido, mas enfrentado proactivamente.	Uma diferenciação da concorrência.
Ênfase	Uniformidade do produto.	Uniformidade do produto por amostragem.	Toda a cadeia de fabrico, desde a matéria-prima até ao produto final, contando com a participação de todos os grupos funcionais.	As necessidades do mercado e do cliente.
Métodos	Instrumentos de Medição.	Ferramentas e Técnicas Estatísticas.	Programas e Sistemas.	Planeamento estratégico, fixação de objetivos e mobilização de toda a organização.
Papel dos Profissionais da Qualidade	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparação.	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos.	Planeamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas.	Estabelecimento de metas e consultoria de outros departamentos.
Responsável pela Qualidade	Departamento de Inspeção.	Departamento de Produção e Engenharia.	Todos os departamentos, com a Gestão de Topo a envolver-se superficialmente.	Todos os departamentos, com a Gestão de Topo a exercer uma forte liderança.

Fonte: Adaptado de Gavin (1992) in Ribeiro (2009)

1.1.2 Os Oito Princípios de Gestão da Qualidade

Atendendo às diferentes abordagens e definições apresentadas nos últimos séculos, é possível compreender/empreender o conceito de qualidade, e da gestão da mesma, recorrendo à norma NP EN ISO 9000:2005 – Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário, onde são apresentados e definidos os oito princípios elementares de gestão da conforme a Tabela 3.

Tabela 3 - Princípios de Gestão da Qualidade

Princípios de Gestão da Qualidade
1.Focalização no Cliente: As organizações dependem dos seus Clientes e, conseqüentemente deverão compreender as suas necessidades, atuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e esforçar-se por exceder as suas expectativas.
2.Liderança: Os líderes estabelecem unidade no propósito e na orientação da organização. Deverão criar e manter o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objetivos da organização.
3.Envolvimento das Pessoas: As pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização.
4.Abordagem por Processos: Um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e os recursos associados são geridos como um processo.
5.Abordagem da gestão como um sistema: Identificar, compreender e gerir processos interrelacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objetivos com eficácia e eficiência.
6.Melhoria Contínua: A melhoria contínua do desempenho global de uma organização deverá ser um objetivo permanente dessa organização.
7.Abordagem à tomada de decisões baseadas em factos: As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações.
8.Relações mutuamente benéficas com os fornecedores: Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor.

Fonte: Adaptado da NP EN ISO 9001:2008

Estes oito princípios de gestão da qualidade, apresentados na NP EN ISO 9000:2005, constituem a base das normas de sistemas de gestão da qualidade da série ISO 9000, que serão retratadas posteriormente no ponto 1.2 deste trabalho, bem como são regras essenciais ao bom funcionamento de qualquer organização.

A NP EN ISO 9000:2005 refere ainda que estes princípios podem servir como guia à gestão de topo para o seu comprometimento com a qualidade, devendo para isso procurar:

- “Estabelecer e manter a política da qualidade e os objetivos da qualidade da organização;
- Promover a política e os objetivos da qualidade por toda a organização por forma a aumentar a consciencialização, motivação e envolvimento;
- Assegurar que toda a organização está focalizada para o cumprimento dos requisitos dos Clientes;

- Assegurar que são implementados os processos adequados para que os requisitos dos Clientes e de outras partes interessadas possam ser cumpridos e os objetivos da qualidade atingidos;
- Assegurar que é estabelecido, implementado e mantido um sistema de gestão da qualidade eficaz e eficiente para atingir os objetivos da qualidade;
- Assegurar a disponibilidade dos recursos necessários;
- Rever o sistema de gestão da qualidade periodicamente;
- Decidir sobre as ações a implementar, tendo em conta a política da qualidade e os seus objetivos;
- Decidir sobre as ações de melhoria de sistema de gestão de qualidade.” (IPQ, 2005, p. 11-12)

Estes são os princípios que devem constar no sistema de gestão da qualidade de qualquer organização. A auditoria que será feita ao sistema de gestão da qualidade de uma organização terá como função avaliar a forma como esta identifica e gere os seus processos, utilizando para isso a filosofia da melhoria contínua.

1.1.3 A Melhoria Contínua e o Ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) ou Roda de Deming

Tal como referido no ponto anterior, um dos oitos princípios de gestão da qualidade é a melhoria contínua. A organização deve melhorar de forma contínua por forma a estar atenta às necessidades dos seus Clientes, antecipando as mesmas e estabelecendo os seus próprios requisitos.

O Ciclo PDCA, ou Roda de Deming, representado na Figura 2, traduz-se na representação do processo de melhoria contínua que as Organizações devem aplicar à gestão da qualidade. Isto é, as organizações por norma fazem um planeamento dos seus processos, fixando um conjunto de regras para a sua realização. É este planeamento, e a sua execução, que irão permitir a verificação, e conseqüente, ação corretiva, caso se aplique, ou oportunidades de melhoria.

A NP EN ISO 9001:2008 foi criada com base no ciclo PDCA.

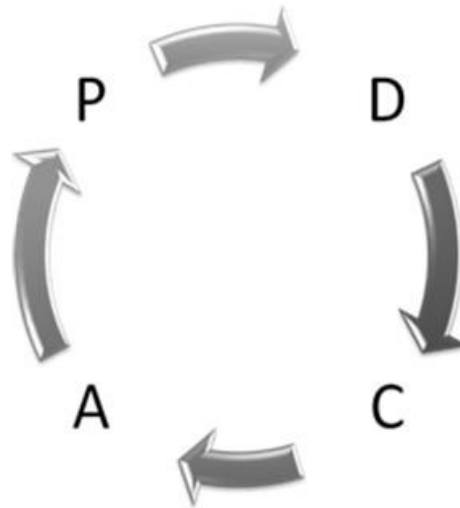


Figura 1 - Ciclo PDCA ou Roda de Deming

Fonte: Elaboração Própria

Este processo pode ser descrito da seguinte forma:

1. P - *Plan* (Planejar): São estabelecidos os objetivos e processos necessários à obtenção de resultados que satisfaçam os requisitos dos Clientes e das organizações;
2. D - *Do* (Executar/Realizar): Implementar/concretizar o que foi planejado;
3. C - *Check* (Verificar): Medir de forma a verificar se o que foi realizado vai de encontro aos objetivos inicialmente e o que se pode melhorar;
4. A - *Act* (Atuar): São tomadas medidas que permitam melhorar o desempenho dos processos.

1.1.4 O Sistema de Gestão da Qualidade e a Abordagem por Processos

Para que as organizações consigam sobreviver num mundo competitivo, globalizado e ainda serem diferenciadoras dos seus concorrentes, devem adotar um sistema de gestão eficaz e eficiente que permita um correto acompanhamento de toda a sua envolvente, seja externa e/ou interna, por forma a conseguir ultrapassar todos os obstáculos que lhe surjam pela frente e dar resposta a todas as solicitações que possam surgir.

Uma dessas formas é o desenvolvimento de sistemas que consigam, para além de um maior envolvimento da gestão de topo da organização, uma gestão da qualidade capaz de ir de encontro às necessidades dos Clientes, ou até superá-las, e que possibilite a melhoria contínua do mesmo e da organização no seu todo.

Um sistema de gestão da qualidade pode ser definido, segundo o normativo NP EN ISO 9000:2005, como um “sistema de gestão para dirigir e controlar uma

organização no que respeita à qualidade” (IPQ, 2005, p.17), sendo que sistema de gestão é definido, segundo a mesma norma como um “conjunto de elementos inter-relacionados e interactuantes para o estabelecimento da política e dos objetivos e para a concretização desses objetivos” (IPQ, 2005, p.17).

Para que um sistema de gestão da qualidade seja desenvolvido e implementado, o normativo NP EN ISO 9000:2005 refere que as etapas a serem tomadas são:

- a) Determinação das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas;
- b) Estabelecimento da política da qualidade e dos objetivos da qualidade da organização;
- c) Definição dos processos e responsabilidades necessárias para atingir os objetivos da qualidade;
- d) Determinação e disponibilização dos recursos necessários para atingir os objetivos da qualidade;
- e) Estabelecimento de métodos para medir a eficácia e eficiência de cada processo;
- f) Aplicação destas medidas para determinar a eficácia e eficiência de cada processo;
- g) Identificação dos meios de prevenção de não-conformidades e eliminação das suas causas;
- h) Estabelecimento e aplicação de um processo para a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.” (IPQ, 2005, p.10)

Segundo Pinto e Soares (2010), o sistema de gestão da qualidade é uma “filosofia e prática de gestão que se traduz no envolvimento de todos os que trabalham na organização, num processo de cooperação que se concretize no fornecimento de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes” (Pinto e Soares, 2010, p.21). Tal como anteriormente referido, estes autores também são da opinião que o sistema de gestão da qualidade não é um subsistema de gestão, pois a qualidade está patente em todos os subsistemas da organização, sendo definido para cada um deles os critérios da qualidade, as relações de sinergia entre eles, sendo assim possível a melhoria contínua do sistema, dos processos, produtos e, sobretudo da organização.

Para Oliveira e Soares (2012) a implementação do sistema de gestão da qualidade permite à organização demonstrar a aptidão de proporcionar, de forma consistente, produtos/serviços que satisfaçam os requisitos dos Clientes, bem como os que forem regularmente aplicáveis, melhorando assim a sua satisfação através da melhoria contínua da eficácia do sistema e ainda o desempenho da própria qualidade na

organização. Um sistema de gestão da qualidade pode beneficiar a organização a vários níveis, nomeadamente na definição das suas prioridades, na melhoria da relação com os seus Clientes, na diminuição da incidência dos produtos não conformes, no aumento da motivação dos seus colaboradores, na redução dos custos inerentes ao controlo da qualidade, na melhoria do clima organizacional, na eliminação de tarefas que sejam supérfluas e repetitivas, redução de desperdícios e ainda na melhoria da imagem da organização.

Tal como os autores anteriores, Pires (2004) defende que o sistema da qualidade é um “subsistema da gestão porque atribui sistematicamente recursos e responsabilidades de modo a que a organização para a qualidade se torne viável, efetiva e competitiva” (Pires, 2004, p.35), pelo que sistema de gestão da qualidade pode ser definido como sendo um “conjunto das medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está a ser alcançado ao mínimo custo” (PIRES, 2004, p.35).

Sendo uma das etapas do desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da qualidade, a definição dos processos e responsabilidades necessárias para atingir os objetivos da qualidade, é importante esclarecer o que se entende por processo e abordagem por processos.

De acordo com o definido na NP EN ISO 9000:2005, processo pode ser definido como um “conjunto de atividades que utiliza recursos para transformar entradas (*inputs*) em saídas (*outputs*)” (IPQ, 2005, p.15).

Para que organizações funcionem de forma eficaz, estas devem identificar e gerir os processos interrelacionado e interactuantes entre si. Frequentemente, o *output* de um processo é o *input* do processo seguinte. A identificação e gestão sistemática desses processos e, em particular, das interações entre eles, constituem o que se designa por abordagem por processos. De acordo com a norma NP EN ISO 9001:2008, uma abordagem por processos realça a importância da compreensão e alcance dos requisitos dos Clientes, da necessidade de considerar processos em termos de valor acrescentado, de obter melhores resultados de desempenho e eficácia dos processos e da melhoria contínua dos processos através da medição dos objetivos traçados.

A Figura 2 representa o sistema de gestão da qualidade baseado em processos, estando ilustrada na mesma as inter-relações entre os processos apresentados nos capítulos 5 (Responsabilidade da Gestão), 6 (Gestão de Recursos), 7 (Realização do Produto) e 8 (Medição, Análise e Melhoria) da norma NP ISO 9001:2008.

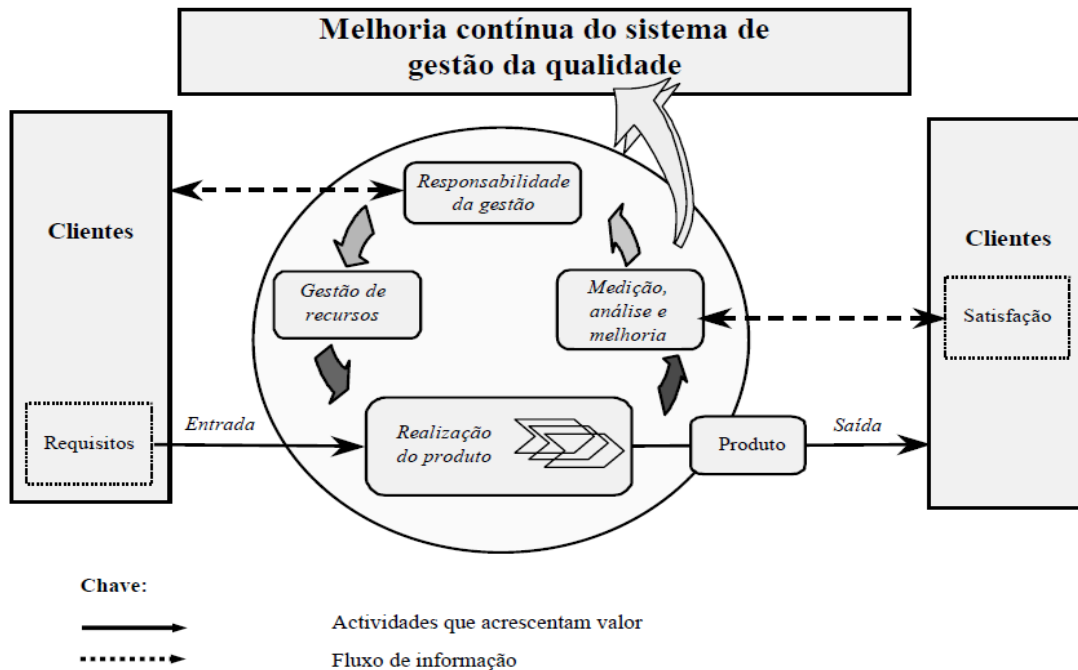


Figura 2 - Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos

Fonte: IPQ, 2008, p.8.

Pinto e Soares (2010) referem que a abordagem por processos possibilita à organização uma visão abrangente e um maior controlo sobre os seus processos, bem como das suas interligações e interações e um maior controlo sobre si mesma.

Pinto (2012) defende que tanto a abordagem por processos como o ciclo PDCA são a base para a sistematização de um sistema de gestão da qualidade.

1.2 – AS NORMAS DA SÉRIE ISO 9000

Fundada em 1947, a *International Organization for Standardisation* (ISO) é uma organização não-governamental, com sede na Suíça, composta por 162 estados membros, um por cada país representado, incluindo Portugal através do Instituto Português da Qualidade (IPQ). Este organismo tem por missão a promoção do desenvolvimento da normalização e atividades relacionadas, em todo o mundo, como elemento moderador das trocas comerciais de bens e serviços, dentro dos princípios da Organização Mundial do Comércio.

Selemer e Stadler (2008) in Blödorn e Soares (2011) consideram como principal objetivo das normas a garantia de que os produtos e serviços tenham nas suas características os padrões desejáveis relativamente à qualidade, meio ambiente, segurança, eficiência, eficácia, confiabilidade e que o seu custo seja adequado.

As primeiras normas da série ISO 9000 foram publicadas em 1987, após processo de consenso obtido com a formação do Comité Técnico 176 da ISO. Estas abordam vários aspetos da gestão da qualidade e contém alguns dos padrões mais conhecidos da ISO. Estes padrões foram redigidos com base no consenso internacional sobre boas práticas de gestão com o objetivo de fornecer orientações e ferramentas às organizações que pretendam garantir que os seus produtos/serviços vão de encontro às necessidades dos Clientes, prevenção de problemas e melhoria constante da qualidade.

Das normas da família ISO 9000, podemos destacar a ISO 9001:2008, onde se encontram definidos os requisitos de um sistema de gestão da qualidade, a ISO 9000:2005, que aborda os conceitos básicos e vocabulário, a ISO 9004:2009, que se concentra na forma de tornar um sistema de gestão da qualidade mais eficiente e eficaz. Na Tabela 4 serão apresentadas as normas referidas anteriormente bem como o seu campo de aplicação.

Tabela 4 - Normas da série 9000

Norma	Campo de Aplicação
NP EN ISO 9000:2005 – Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário.	Descreve os princípios fundamentais dos sistemas de gestão da qualidade que são objeto das normas da série 9000 e define os termos relacionados.
NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos.	Especifica os requisitos necessários para um sistema de gestão da qualidade numa organização que: – Necessita de demonstrar a sua capacidade para fornecer, de forma consistente, produtos/serviços que atendam ao Cliente, bem como os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis;

Norma	Campo de Aplicação
	<p>– Pretende aumentar a satisfação dos seus Clientes através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do sistema e a garantia da conformidade com o Cliente e com requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis.</p> <p>Todos os requisitos da ISO 9001:2008 são genéricos e pretende-se que sejam aplicáveis a todas as Organizações, independentemente do tipo, tamanho e produto fornecido.</p>
<p>NP EN ISO 9004:2009 – Gestão do sucesso sustentado de uma organização: Uma abordagem da gestão pela qualidade.</p>	<p>Fornecer orientação às Organizações para apoiar a obtenção de sucesso sustentado por uma abordagem de gestão da qualidade. É aplicável a qualquer organização, independentemente do tamanho, tipo e atividade.</p> <p>Não é destinada a certificação, uso regulamentar ou contratual.</p>

Fonte: Adaptado de várias normas

O desenvolvimento das normas NP EN ISO 9001:2008 e da NP ISO 9004:2009 têm por base os oito princípios de gestão de qualidade, já apresentados no capítulo 1.2 deste trabalho. Segundo Sampaio e Saraiva (2011), os propósitos que levaram à definição de tais princípios pelo Comité Técnico 176, foram os seguintes:

- “Estabelecer uma base sólida para os novos referenciais normativos;
- Facilitar a definição de objetivos da qualidade;
- Potenciar a sua utilização como elementos fundamentais para a melhoria do desempenho das Organizações;
- Promover uma aproximação e alinhamento dos referenciais normativos com a maioria dos modelos de excelência e qualidade total.” (Sampaio e Saraiva, 2011, p.18)

1.2.1 A Norma NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos

Desde a sua publicação em 1987, a norma NP EN ISO 9001:2008 tem vindo a sofrer várias alterações, nomeadamente em 1994, 2000 e 2008. Estas alterações devem-se à evolução do conceito da qualidade, ao aumento da sua diversificação e ainda devido ao aumento das exigências e requisitos dos Clientes. A última versão permite uma maior flexibilidade de adoção, independentemente do tipo e dimensão da organização que a adote.

O objetivo desta norma, tal como é identificado no texto da mesma, é especificar quais os requisitos que sistema de gestão da qualidade de uma organização por forma a demonstrar ter aptidão para proporcionar, de modo consistente, produtos/serviços que vão de encontro aos requisitos do Cliente, aos estatutários e aos regulamentares

aplicáveis. Visa também aumentar a satisfação do Cliente através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do mesmo.

Os oito princípios da qualidade e o ciclo PDCA servem de base a esta norma, estando esta assente em quatro grandes áreas/processos: a Responsabilidade da Gestão, a Gestão de Recursos, a Realização de Produto e a Medição, Análise e Melhoria. No normativo, estes processos encontram-se subdivididos em diversos requisitos que abrangem elementos relevantes às boas práticas de um sistema de gestão da qualidade numa organização. Para além dos requisitos referidos, a norma evidencia ainda os requisitos gerais e os da documentação.

A NP EN ISO 9001:2008 encontra-se estruturada em oito capítulos, em que os três primeiros proporcionam informações gerais sobre a norma, enquanto os últimos cinco centram-se na nos requisitos para a implementação de um sistema de gestão da qualidade.

1.2.2 A Certificação pela Norma NP EN ISO 9001:2008 em números

Num mundo em constante mudança, onde o aumento da competitividade é uma das grandes preocupações do dia-a-dia das empresas, o desenvolvimento sustentável e a continuidade do negócio são as suas prioridades. A sua sobrevivência depende das capacidades que estas têm para diversificar os seus produtos/serviços e em demonstrar a qualidade dos mesmos através da sua certificação, segundo os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008.

Na Figura 3 está representado o cenário mundial da distribuição de certificados no âmbito da norma ISO 9001:2008 em 2012.



Figura 3 - Distribuição de Certificados no âmbito da norma ISO 9001:2008

Fonte: ISO (2012, s/página)

Na Tabela 5 pode-se verificar a evolução da atividade de certificação a nível mundial, de 2010 a 2012, segundo a ISO.

Tabela 5 - Certificações no âmbito da norma ISO 9001:2008 no Mundo

	2010	2011	2012
África	7.667	8.164	9.795
América Central e do Sul	49.260	51.685	51.459
América do Norte	36.632	37.530	38.586
Europa	530.039	459.367	474.574
Ásia Oriental e Pacífico	438.477	471.836	474.241
Ásia Central e do Sul	37.596	33.577	33.175
Médio Oriente	18.839	17.069	19.442
TOTAL	1.118.510	1.079.228	1.101.272

Fonte: ISO Survey (2012, s/ página)

Este referencial tem sido uma forte aposta de empresas das mais diversas áreas, existindo 1.101.272 certificados emitidos, em cerca de 194 países, no final do ano 2012. Segundo o *Survey* da ISO em 2012 a atividade de certificação a nível mundial cresceu mais de 2%.

Com estes números poderemos concluir que as empresas demonstraram confiança no normativo, adotando-o como ferramenta de gestão na sua estratégia.

Os dez países que mais certificados obtiveram no âmbito da norma ISO 9001:2008 no ano de 2012, segundo o *Survey* da ISO 2012, foram a República Popular da China (334.032 certificados), Itália (137.390 certificados), Espanha (59.418 certificados),

Alemanha (51.809 certificados), Japão (50.339 certificados), Reino Unido (44.670 certificados), França (44.670 certificados), Índia (29.402 certificados), Estados Unidos da América (26.177 certificados) e por fim o Brasil (25.791 certificados).

No que se refere aos países que apresentaram o maior índice de crescimento em 2012 no âmbito da norma ISO 9001:2008, encontramos Portugal em 6º lugar, com um crescimento de 2012 certificados comparativamente ao ano anterior (6.650 certificados emitidos em 2012 *versus* os 4.638 certificados emitidos em 2011).

Na Tabela 6 são apresentados os dez países onde se constatou tal crescimento.

Tabela 6 – Os dez países com maior crescimento no âmbito da certificação pela ISO 9001:2008

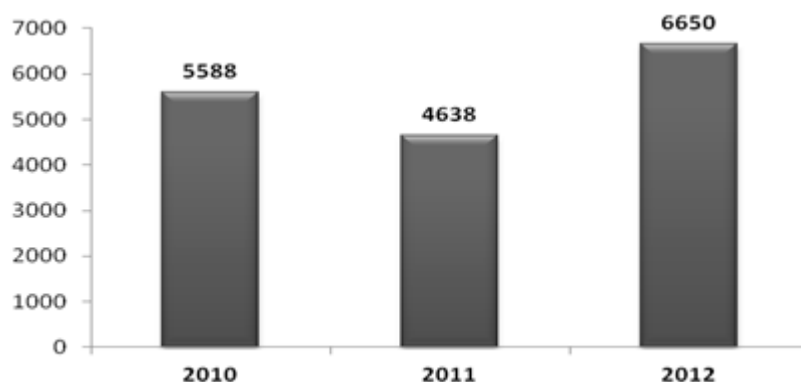
Espanha	6.361
China	5.819
Roménia	4.054
França	2.416
Alemanha	2.269
Portugal	2.012
Argentina	1.852
Indonésia	1.393
Suíça	1.366
Vietnam	1.365

Fonte: ISO Survey (2012, s/ página)

Em Portugal, nos últimos três anos, o crescimento dos certificados no âmbito da norma NP EN ISO 9001:2008 vem demonstrar que as empresas apostam cada vez mais na qualidade dos seus produtos/serviços, bem como na certificação.

No Gráfico 1 verifica-se tal evolução, embora se denote um decréscimo na emissão de certificações de 2010 para 2011.

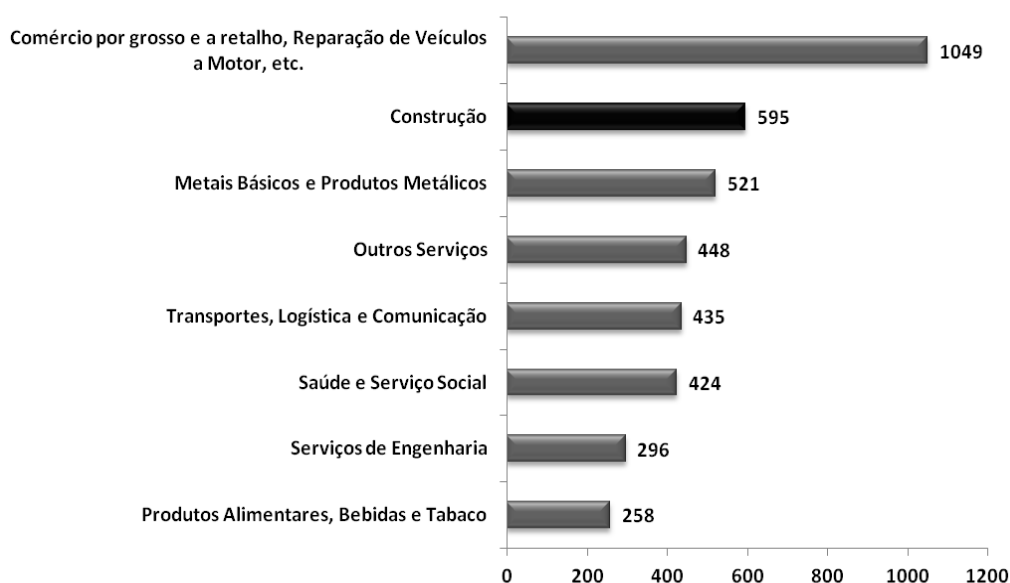
Gráfico 1 - Crescimento da Certificação em Portugal no âmbito da NP EN ISO 9001:2008



Fonte: ISO Survey (2012, s/ página)

Apesar do supracitado, qualquer empresa, independentemente da sua área de negócio, pode certificar o seu produto/serviço no âmbito da norma NP EN ISO 9001:2008. O Gráfico 2 representa a distribuição dos certificados atribuídos durante o ano de 2012 em Portugal, destacando a indústria do Comércio por Grosso e a Retalho, Reparação de Veículos a Motor, etc., que apresenta 1.049 certificados, e a indústria da Construção, com 595 certificados. Dada a extensão da lista apenas serão apresentados no Gráfico 2 as oito indústrias que obtiveram mais certificados aos seus sistemas de gestão da qualidade no âmbito da NP EN ISO 9001:2008 em Portugal em 2012.

Gráfico 2 - Indústrias com mais certificações no âmbito da NP EN ISO 9001:2008 em Portugal no ano de 2012



Fonte: ISO Survey (2012, s/ página)

1.2.3 A Revisão da norma ISO 9001 e as expectativas em torno da norma ISO 9001:2015

Com base em 25 anos de sucesso, o *Technical Committee* (TC) 176, que trata da temática dos Sistemas de Gestão da Qualidade, e o *Subcommittee* (SC) 2, Sistemas de Qualidade, estão a preparar de forma conjunta a próxima geração de normas de Gestão da Qualidade. De acordo com o processo normativo da ISO, as normas são submetidas a um processo de revisão a cada cinco anos por forma a assegurar que estas se mantêm atualizadas.

Em 2012 os membros do Comité Técnico 176 da ISO decidiram rever a ISO 9001:2008, tendo para isso sido criado um grupo de trabalho, o *Working Group* (WG) 24, responsável pela redação da futura norma.

Segundo Sá (2013) esta revisão pretende refletir as mudanças no ambiente em que a norma ISO 9001 é usada, assegurando que a mesma se mantém adequada ao seu propósito, nomeadamente no que toca às mudanças nas práticas de sistemas de gestão e nas tecnologias.

A ISO 9001 irá manter o seu âmbito inalterado, pois o seu foco é o Cliente e a capacidade desta fornecer, de forma consistente, bens e serviços que vão ao encontro dos requisitos do Cliente, melhorando a sua satisfação.

De acordo com o previsto, as principais alterações que irão ocorrer na atualização da norma ISO 9001 são:

- “Introdução de novos conceitos como abordagem à gestão baseada no risco, gestão da mudança, conhecimento organizacional, informação documentada, gestão de recursos, *etc.*;
- Aplicação da estrutura de alto nível e texto comum para as normas de sistemas de gestão, definida centralmente pela ISO;
- Eliminação do requisito referente às ações preventivas, passando o próprio sistema de gestão, com uma abordagem baseada em risco, a constituir uma ferramenta preventiva;
- Introdução de requisitos associados à identificação do contexto da organização e requisitos relevantes de partes interessadas;
- Revisão dos princípios de gestão da qualidade, passando de oito para sete (o princípio de abordagem da gestão como sistema funde-se com a abordagem por processos);

- Uso de linguagem simplificada, capaz de ser compreendida por um número amplo de leitores, usando, por exemplo, o termo “bens e serviços” em detrimento do termo “produtos”;
- Revisão profunda de alguns requisitos, com o objetivo de serem aplicados por Organizações de todos os setores de atividade, nomeadamente, o requisito referente aos “Equipamentos de Medição e Monitorização” e “Conceção e Desenvolvimento”;
- Eliminação do conceito de “Exclusão” sendo agora lembrada a possibilidade de haver flexibilidade na aplicação, mas não exclusão.” (Sá, 2013, s/pág.).

A ISO, reconhecendo a popularização das normas de Sistemas de Gestão, decidiu definir uma estrutura, um texto e as definições principais para uso em todos os sistemas de gestão, com o propósito de melhorar a consistência e o alinhamento das diferentes normas de gestão.

Na estrutura e texto comum serão introduzidos novos termos e conceitos, tais como a “Análise do Contexto”, “Determinação de Requisitos de Partes Interessadas”, “Abordagem Baseada em Risco” e “Informação Documentada”. Na futura norma NP EN ISO 9001:2015 será ainda reforçado o foco no Cliente.

1.3 – A IMPLEMENTAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE PELA NP EN ISO 9001:2008

O objetivo deste capítulo é evidenciar como uma empresa pode implementar um sistema de gestão da qualidade seguindo os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008, quais os passos a seguir e como se processa a certificação do sistema de gestão da qualidade.

1.3.1 Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade

A decisão de implementação de um sistema de gestão da qualidade numa organização pode advir de duas razões (Pires, 2012): decisão da gestão de topo, caso entenda que a organização tem vantagens só tem a ganhar com isso, ou por imposição dos Clientes ou outras partes interessadas. Em qualquer um dos casos, a organização deve considerar o sistema de gestão da qualidade como um subprocesso do sistema de gestão para que o primeiro funcione com a eficácia e eficiência que lhe são características.

Para implementar um sistema de gestão da qualidade em qualquer organização deve-se começar por fazer um diagnóstico à mesma, isto é, identificar em que nível se encontra a organização relativamente aos requisitos exigidos na norma NP EN ISO 9001:2008. Autores como Santos *et al.* (2008) e Pinto (2012) defendem que as Organizações devem elaborar um plano global de ações a realizar e um plano cronológico de ação para a implementação do sistema de gestão da qualidade. O tempo de implementação do sistema, segundo Pinto (2012), depende da dimensão, complexidade e a estrutura dos vários sistemas/subsistemas de gestão.

O primeiro passo é a formalização da política e dos objetivos da qualidade, isto é, a gestão de topo deverá definir quais os seus objetivos e de que forma a organização, no seu todo, se compromete junto dos seus Clientes com a qualidade dos seus produtos/serviços. É um documento que deve ser redigido de forma clara e concisa, devendo ser transmitido a toda a organização e não ser exclusivo do tratamento apenas pelo departamento de qualidade, mas sim por todos os colaboradores da organização. Este documento deve consolidar todo o sistema de gestão da qualidade, ou seja, no manual da qualidade, aplicável à organização, como um todo, onde, para além de uma descrição geral da política de qualidade da empresa, consta a forma como esta procura atingir os objetivos que definiu na sua política de qualidade.

De seguida deve ser definido/planeado o sistema de gestão da qualidade, quais os processos e as suas interações, o sistema documental que a organização irá adotar, isto é, o nível de documentação (manual da qualidade, procedimentos, impressos, *etc.*), os

recursos e meios necessários e a periodicidade segundo a qual se irá medir e monitorizar o sistema de gestão da qualidade.

Por fim devem ser definidas e implementadas as metodologias para a melhoria do sistema de gestão da qualidade. O segredo para o sucesso desta fase é o envolvimento das pessoas, de todas elas, pois serão elas que irão concretizar a implementação do sistema. As pessoas dão o seu máximo se acreditarem que fazem parte de um projeto e que o compreendem no seu todo.

Tal como referido no parágrafo anterior, a definição dos processos e do processo documental são duas etapas muito importantes para o funcionamento do sistema. Como o normativo NP EN ISO 9001:2008 sugere, a abordagem por processos deve ser a base de qualquer sistema de gestão da qualidade, pois a identificação correta dos processos relevantes, e das suas interações, para a organização é que farão do sistema um sucesso.

O sistema documental será o suporte de funcionamento do sistema de gestão da qualidade, pois é onde se encontram definidas as políticas, metodologias, documentos a utilizar, ou seja, as regras impostas pela organização no que se refere ao sistema de gestão da qualidade. Os documentos irão permitir à organização, no processo de certificação, evidenciar a conformidade com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008.

Pinto e Soares (2012) sugerem dez etapas para a implementação de um sistema de gestão da qualidade (SGQ) apresentadas na Tabela 7.

Tabela 7 - As dez etapas para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade

1. Levantamento da situação inicial	Nesta etapa procura-se conhecer o estado atual da organização em matéria de qualidade, o que a organização faz e como, identificar os seus processos críticos e eventuais subprocessos. Deve a organização realizar uma auditoria de diagnóstico relativamente aos aspetos de qualidade relacionados com os seus processos, fornecedores, produtos/serviços, identificando os requisitos normativos e verificando o seu grau de cumprimento.
2. Sensibilização da Gestão	A gestão de topo e o responsável pelo projeto de implementação apresentam o diagnóstico inicial por forma a sensibilizar as direções para as vantagens de implementar um sistema de gestão da qualidade. Deve ser fornecida formação apropriada e promover ações de sensibilização para o maior número possível de colaboradores, por forma a conseguir a adesão e colaboração de todos.

3. Definição da Política da Qualidade	A organização deve definir a política da qualidade, adaptando-a à sua realidade. É através desta política que a gestão de topo irá formalizar o compromisso de garantir que a qualidade está no topo das suas prioridades e articulada com sua a visão e estratégia
4. Definição da Equipa de Projeto	Atendendo a que a maioria das organizações não dispõe de um especialista em sistemas de gestão da qualidade, esta deve optar por contratar, a prazo, um especialista ou recorrer a empresas de consultoria especializadas neste campo.
5. Definição do Plano de Implementação	Nesta etapa são definidos os objetivos do projeto, a sua calendarização, as competências e responsabilidades, a forma de monitorização do projeto e a periodicidade das reuniões de acompanhamento com a gestão de topo.
6. Formação da Equipa de Projeto em Sistemas de Gestão da Qualidade	A organização deve providenciar formação necessária por forma a dotar a equipa do projeto das competências necessárias à boa prossecução do processo de implementação.
7. Planeamento	A organização deve analisar os requisitos da NP EN ISO 9001:2008 e verificar as práticas existentes vão de encontro às exigências, devendo essas práticas serem melhoradas, caso se entenda necessário. A forma como se realizam as atividades deve ser redigida de forma clara, como são controladas e registadas.
8. Implementação e Funcionamento	Devem ser analisados e adaptados de forma prática os requisitos da NP EN ISO 9001:2008 à atividade da organização.
9. Verificação e Ações Corretivas	Nesta etapa deve ser efetuada uma análise crítica ao sistema, nomeadamente no que diz respeito aos objetivos, criando mecanismos que permitam um controlo sistemático e permanente. É com as auditorias internas que se procuram evidências objetivas da eficácia e conformidade do que já foi realizado ou se identifiquem possíveis desvios, por forma a atuar atempadamente. Esta etapa deve culminar com a revisão de todo o sistema por parte da gestão de topo, avaliando-se a eficácia do sistema de gestão da qualidade para atingir os objetivos traçados inicialmente.
10. Certificação	É o culminar do todo este processo, embora nem todas as organizações optem por esta via. Esta etapa é realizada por uma entidade certificadora que assegura/certifica que o sistema de gestão de qualidade cumpre com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008.

Fonte: Elaboração própria.

1.3.2 A Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade

Tal como referido no capítulo anterior, a certificação deverá ser o culminar da implementação de um sistema de gestão da qualidade. Embora algumas organizações não optem por esta via, as que optarem não o deveriam fazer levianamente, estas devem requer a certificação depois de o sistema completar, pelo menos, um ciclo de Deming e obterem resultados satisfatórios. Pheng e Omar (1997) referem que as organizações devem requerer a certificação como uma recompensa pelo esforço dos seus colaboradores e por conseguir evidenciar um nível mínimo qualidade, caso contrário voltarão a velhos hábitos.

Certificação pode ser definida como sendo o reconhecimento por uma entidade externa acreditada, através de uma auditoria de certificação. Esta é requerida pela organização e onde será reconhecida a legitimidade do sistema de gestão da qualidade da organização no cumprimento dos requisitos da NP EN ISO 9001:2008.

A certificação numa organização é válida por três anos, no entanto, anualmente, existem auditorias de acompanhamento por forma a verificar o cumprimento do sistema de gestão da qualidade. Após submissão a uma auditoria de renovação pela entidade acreditada, a certificação é renovada por mais três anos. (ACERT, 2008, s/ pág.).

Sampaio e Saraiva (2011) apresentam alguns dos motivos que levam a gestão de topo a certificar os seus sistemas de gestão da qualidade. As motivações internas podem ser: a melhoria organizacional interna, o aumento da produtividade, a melhoria na integração dos colaboradores e melhoria do próprio sistema. No que se prende a motivações externas, podem ser referidas as questões promocionais, como ferramenta de *marketing*, a melhoria da imagem, o fato de ser um requisito dos Clientes e/ou do mercado, a pressão da concorrência e até como moda.

Os mesmos autores resumem também os benefícios internos e externos que advêm da certificação de um sistema de gestão da qualidade. No que se refere a benefícios internos, os autores mencionam que as organizações certificadas conseguem aumentar a sua produtividade, diminuir as não conformidades, têm uma maior consciencialização do conceito qualidade, da clarificação das responsabilidades e competências, apresentam uma melhoria organizacional, diminuem as reclamações, melhoram a comunicação interna, a qualidade dos produtos/serviços, conseguem uma maior vantagem competitiva e aumentam a motivação dos seus colaboradores. Os benefícios externos apontados são acesso a novos mercados, a melhoria na imagem da organização, o aumento da quota

de mercado e a melhoria na relação e comunicação com os Clientes, bem como o aumento da sua satisfação

Já no que toca a dificuldades/obstáculos à certificação, pode-se considerar o aumento dos custos na gestão da qualidade, a resistência à mudança, as ferramentas e a linguagem da qualidade, a adaptação à norma na fase inicial de implementação e na certificação, a falta de disponibilidade por parte dos colaboradores, a falta de recursos e a falta de envolvimento da gestão de topo. O envolvimento da gestão de topo é considerado como sendo um dos elementos cruciais para o êxito da certificação das organizações.

1.4 – A QUALIDADE NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Durante muito tempo a indústria da construção civil foi duramente criticada pelo mau desempenho e produtividade comparativamente a outras indústrias. (Hoonakker *et al.*, 2010).

As empresas do setor reconhecem que há uma necessidade urgente em fornecer produtos/serviços de qualidade por forma a satisfazer os seus clientes e manter a sua competitividade. Para Kini (2000) *in* Chini e Valdez (2003) a qualidade é considerada como sendo um elemento chave para que ocorra tal transformação no setor. As empresas de construção civil ao implementarem um sistema de gestão da qualidade conseguirão responder de forma mais eficiente e eficaz aos requisitos dos Clientes, num mercado cada vez mais globalizado.

No setor da construção civil também existe dificuldade em definir o que é a qualidade. No entender de Arditi e Gunaydin (1997), qualidade pode ser entendida como um encontro entre os requisitos do projetista, do construtor e dos regulamentos aplicáveis, bem como dos requisitos do dono de obra. Para Chini e Valdez (2003), a qualidade pode ser vista como fazendo parte de um triângulo no qual o construtor deve ter em atenção os custos planeados, os prazos e o alcance do nível de qualidade requerido. No entanto, a qualidade é o primeiro dos elementos a ser sacrificado quando estão em jogo a redução de custos e prazos.

No seu artigo, Hoonakker *et al.* (2010), mencionam outras definições de qualidade na ótica de diferentes autores apresentadas na Tabela 8.

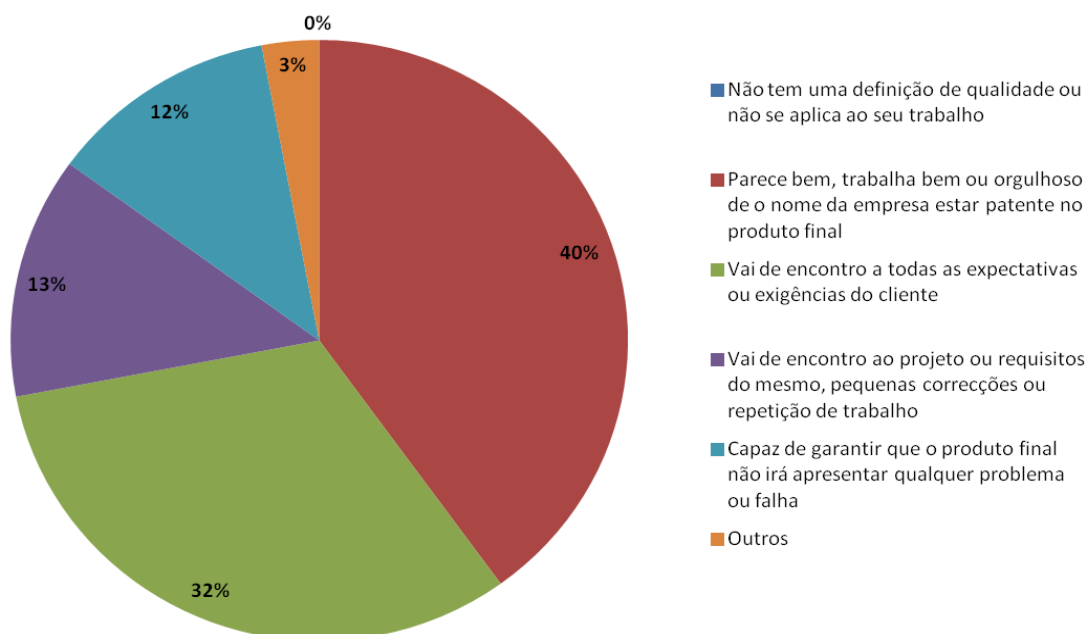
Tabela 8 - Definições de Qualidade na Construção Civil

Autores	Definição de Qualidade para o setor da Construção Civil
Chase (1998); Kanji & Wong (1998); McKim & Kiani (1995); Torbica & Stroh (1999).	Corresponder às expectativas do cliente.
Atkinson (1998); Love <i>et al.</i> (1999); McKim & Kiani (1995); Pheng & Wee (2001); Sypsomos (1997).	Redução de repetição de trabalhos ou defeitos.
Sommerville (1994); Sypsomos (1997).	Repetição de negócios.
Bubshait & Al-Atiq (1999); Sun (1999).	Conformidade com os requisitos da série ISO 9000.
Courtice & Herrero (1991); Gransberg <i>et al.</i> (1999); Jaafari (1996); Kiwus & Williams (2001); Love <i>et al.</i> (1999); McKim & Kiani (1995); Ripley (1996); Sypsomos (1997); Wong & Fung (1999).	Cumprimento de prazo e de orçamento.

Fonte: Hoonakker *et al.* (2010)

No estudo levado a cabo por Hoonakker *et. al.* (2010), uma das questões colocadas aos construtores foi a sua perceção de qualidade. A cotação das respostas dadas é a apresentada no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Definição de Qualidade pelos Construtores



Fonte: Adaptado de Hoonakker *et. al.*

Como se pode verificar, também na indústria da construção civil, qualidade não tem uma definição exata. Das definições apresentadas anteriormente podemos concluir que em todas elas os elementos comuns são cumprimento de prazo, de orçamentos, de requisitos de cliente/construtor/projetista, isto é, qualidade depende da perceção de cada um e do que espera obter do produto/serviço.

Os motivos que levam a gestão de topo de uma empresa de construção civil a certificar o seu sistema de gestão de qualidade podem advir de variadas razões. No estudo caso realizado por Cachadinha (2009) as razões apresentadas foram essencialmente três: imagem, competitividade e a capacidade de concorrer a empreitadas de maior valor, sejam elas de domínio público ou privado. Esta última razão deve-se essencialmente ao facto de grande parte dos concursos públicos no nosso país requererem empresas com o seu sistema de gestão de qualidade certificado pela norma NP EN ISO 9001:2008. O autor relata ainda que as maiores vantagens apresentadas foram a melhoria da imagem corporativa e as relações com os clientes, a reestruturação e modernização de funções, procedimentos e hábitos organizacionais, melhoria na monitorização de procedimentos e

produtos, maior controlo sobre a calibração e manutenção de equipamentos de medição e monitorização, maior controlo sobre as manutenções dos equipamentos agregados à produção, a clarificação de funções, hierarquias, responsabilidades e tarefas, a própria melhoria contínua do sistema de gestão de qualidade e manutenção do grau de qualidade e ainda a mudança de mentalidades.

Kanji & Wong (1998) *in* Hoonakker *et al.* (2010) defendem que o processo de implementação e certificação de um sistema de gestão de qualidade por uma empresa de construção civil é encarado como uma ferramenta para resolver os problemas relacionados com a qualidade e ir de encontro às necessidades dos clientes.

A adoção da ISO 9001 ao sector da construção civil não foi linear, apresentando diversas limitações. Chini e Valdez (2003) referem no seu artigo que a certificação das empresas de construção civil pela ISO 9001 foi fortemente debatido e criticado, apresentando como principais causas a inexistente standardização nos produtos/serviços de construção civil, pois envolve uma variedade de profissionais, fornecedores e ambiente de trabalho (Chung (1999) *in* Chini e Valdez (2003)).

O objetivo da construção civil por si só é único pois varia consoante as suas especificidades dimensionais e *design*. Quando se constrói algo, não será igual ao que já foi feito nem irá repetir-se pois mesmo mantendo os mesmos recursos, conceitos e *design*, o meio/localização onde se irá construir será sempre diferente.

Cachadinha (2009) expõe seis grandes áreas onde as empresas de construção civil apresentam maiores dificuldades aquando da implementação de um sistema de gestão da qualidade. São estas a sistematização e estrutura, o controlo documental, a definição e manutenção de procedimentos, a satisfação do cliente (nomeadamente a sua identificação, análise e melhoria), a interação entre o departamento de produção e a qualidade e os custos e afetação de recursos humanos.

Os princípios de qualidade e eficiência aplicados à indústria transformadora são de difícil adequação ao setor da construção civil devido ao seu único e integrado sistema de funcionamento, embora a adoção da norma NP EN ISO 9001:2008 não seja impossível, cabendo a cada empresa perceber como dar resposta aos requisitos apresentados na norma.

2. METODOLOGIA

A finalidade deste capítulo é a apresentação dos objetivos definidos no âmbito do estágio curricular e apresentação da metodologia utilizada no desenvolvimento da parte teórica, recolha da informação e a parte prática deste relatório.

• Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é aprofundar e adquirir novos conhecimentos na área da Gestão da Qualidade, sendo efetuado um levantamento de contribuições técnicas e científica neste domínio e tendo como palavras-chave nomeadamente: gestão da qualidade, qualidade total, controlo da qualidade ou ainda, monitorização e indicadores da qualidade e da não qualidade. Procurar-se-á, simultaneamente, cobrir questões de índole mais técnica como os aspetos da normalização e da certificação.

A revisão da literatura tem como propósito consolidar conhecimentos e proporcionar um suporte de conteúdos, considerado determinante, para um acompanhamento consistente e construtivo das atividades integrantes do plano de estágio.

Versando a presente proposta a modalidade “Estágio”, procurar-se-á tirar partido da componente de prática aplicada, colocando-se a tónica nas questões associadas à implementação e reformulação do Sistemas de Gestão da Qualidade e Segurança da empresa de acolhimento, a MRG-EQUIPAV.

• Objetivo Específico

Considera-se como objetivo específico deste estágio curricular apreender o mecanismo de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade na MRG – Engenharia e Construção, S.A., identificando e caracterizando os principais processos e acompanhando os aspetos de monitorização e controlo da implementação. Paralelamente, a possibilidade de seguir o alargamento do Sistema de Gestão da Qualidade a uma empresa do grupo MRG, a MRG-EQUIPAV - Engenharia e Construção, S.A., abre oportunidade à realização de trabalho concreto no âmbito das reestruturações a serem implementadas no sistema, tendo em vista uma futura certificação. Pretende-se assim, que a integração na equipa de trabalho da empresa permita a execução de tarefas concretas, que envolvam a criação de novos processos ou a integração dos já existentes, criando oportunidade para o desenvolvimento de indicadores da qualidade e da não qualidade.

Segundo Yin (1994), a metodologia deste relatório pode qualificar-se como um estudo qualitativo e não quantitativo. Durante a fase inicial do estágio realizado foi necessário apreender a atividade e a forma como a empresa está organizada.

Os dados obtidos para esta vertente do relatório foram recolhidos seguindo as características integradas na técnica da observação e participação ativa na parte prática do estágio, altura em que se começaram a desenvolver atividades do quotidiano da empresa e a descrever as atividades desenvolvidas, segundo uma metodologia descritiva (Yin, 1994).

A metodologia seguida no desenvolvimento deste relatório incidiu no estudo de caso. Esta técnica de investigação é adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, em que estão envolvidos diversos fatores. Ponte (2006) define estudo caso como sendo uma investigação que se assume como particularista, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.” (Ponte, 2006, p.107).

No “estudo de caso” realizado foram utilizadas as técnicas de recolha de informação propostas por Yin (1994) para a caracterização desta metodologia como:

- Análise documental: Foram analisados registos escritos acerca da estrutura da organização, da sua história, modo de funcionamento, trabalho desenvolvido na área da qualidade, *etc.*;
- Registo diário: Registo das atitudes e comportamentos das pessoas envolvidas na implementação do sistema de gestão da qualidade, das atividades desenvolvidas, nova documentação e ainda alterações verificadas, *etc.*; e
- Observação participante: Tendo o presente relatório sido desenvolvido no âmbito do estágio curricular, cujo objetivo foi o desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da qualidade na MRG EQUIPAV, a observação participante foi uma das técnicas para a recolha de dados.

Independentemente da metodologia de investigação utilizada existe sempre a necessidade de situar o tema em estudo em termos temporais, isto é, enquadramento teórico. Este consiste numa revisão do estado atual da arte sobre um determinado tema, isto é, ao estudar determinado tema deve ser feita uma análise crítica, cuidadosa e ampla das publicações existentes. Um dos aspetos principais do enquadramento teórico é a forma como esta está organizada, acabando por ser um dos maiores contributos para o desenvolvimento de qualquer projeto.

Para a elaboração deste relatório foram primeiramente definidos os objetivos do mesmo, seguindo-se uma pesquisa bibliográfica que suporta o trabalho desenvolvido, em que a revisão do estado atual da arte recaiu sobre a temática dos sistemas de gestão da qualidade, nomeadamente sobre a qualidade, os processos, a abordagem por processos, a melhoria contínua e os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008 para a implementação de um sistema de gestão da qualidade numa organização.

3. CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA

No presente capítulo será feita uma breve apresentação da empresa, bem como a análise ao meio envolvente da mesma, nomeadamente o meio económico-social e a análise SWOT da MRG EQUIPAV.

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA-MÃE

Criada em 1978, em Seia, por Manuel Rodrigues Gouveia, a MRG - Engenharia e Construções, *Ltd.* surgiu com o intuito de colmatar uma lacuna na área da Construção Civil na zona da Guarda.

No início da sua atividade, a MRG dedicava-se à promoção imobiliária e prestação de serviços de construção a Entidades Públicas, como Autarquias, Departamentos Estatais, e a Particulares.

Foi no ano 1989 que a empresa inverteu o seu *Core Bussiness*, tendo começado a apostar na Construção Civil e Obras Públicas, passando a ter como principais clientes os Ministérios da Educação, Saúde e Justiça. Paralelamente fez um reforço na atividade de promoção imobiliária, fomentada por Contratos de Desenvolvimento Habitacional (CDH), através de acordos com o Instituto Nacional de Habitação (INH).

Em 1998, e com o crescimento estrutural da MRG, houve necessidade alterar a denominação societária da empresa para Sociedade Anónima. Com essa transição passou a existir um Conselho de Administração, que delibera transversalmente a toda a empresa.

Fruto do crescimento, a MRG deixou de ser uma PME (Micro, Pequena ou Média Empresa) em 2002, e passou a ser uma grande empresa considerada a nível nacional nas várias áreas em que atua.

Em 2006 a MRG inaugurou a sua sede operacional na zona industrial da Pedrulha, em Coimbra, e deu início ao seu processo de internacionalização, através da sua participação na empresa Intergreb, tendo a sua atividade sido concentrada nos mercados da Argélia e Marrocos.

Neste mesmo ano a MRG obteve a certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos.

No ano de 2009 começa-se a notar uma difícil conjuntura no setor da construção civil, tendo vindo a ser necessário exigir inovação em várias áreas na empresa. Face a esta

exigência, foi notório o reforço de competências em quatro vertentes na MRG: Produção, Gestão, Estratégia e Internacionalização.

Foi também neste ano que a empresa obteve a certificação do seu processo de segurança, passando a estar de acordo com os requisitos da norma OHSAS 18001:2007/NP 4397:2008 - Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho.

Em 2011, e de acordo com o seu plano estratégico, a MRG continuou a explorar a vertente de investimentos em mercados externos, assegurando por essa via uma diversificação a nível das áreas geográficas de intervenção e de Clientes. A experiência adquirida, ao longo de mais trinta e quatro anos de atividade no sector da construção, permitiu-lhe encarar este processo de internacionalização com naturalidade, sempre numa ótica de minimização de risco e preservação do futuro da empresa, replicando nos mercados externos o seu efetivo *know-how*.

Os resultados obtidos nesse ano vieram confirmar as condições adversas que haviam sido previstas no exercício anterior. O enquadramento económico e as especificidades setoriais condicionaram fortemente a atividade da empresa, com reflexos evidentes no seu volume de negócios e na rentabilidade de exploração e nos capitais investidos.

A estrutura organizacional da MRG está organizada segundo o que consta na Figura 4.



Figura 4 - Organograma da MRG - Engenharia e Construção, S.A.

Fonte: MRG EQUIPAV (s/ ano)

A performance empresarial da MRG, associada à qualidade dos seus produtos, foi recompensada com a atribuição de diversos prémios, entre eles o Prémio Instituto Nacional de Habitação (INH) em 1993, o Prémio PME Excelência Construção de 1998 a

2001, o Troféu Invest em 2009 e 2011 (25 Melhores Empresas), e o Troféu Revista Invest Melhor PME em 2010.

3.2 APRESENTAÇÃO DA MRG EQUIPAV

Fundada em 1994, a MRG EQUIPAV, com sede social em Seia, é uma empresa do Grupo MRG que começou por ser uma empresa de Gestão de Equipamentos para as obras da MRG.

No ano de 2010 foi definido um novo objecto e objetivo de negócio para a empresa, dotando-a de recursos humanos e técnicos e alterando a sua atividade para a gestão e execução de empreitadas.

Por questões estratégicas do Grupo, em 2013, a denominação social da empresa passou a ser MRG EQUIPAV – Engenharia e Construção, S.A. A sua atividade principal da está orientada para as obras de pequena/média dimensão e a sua postura no mercado revela-se muito específica e diferenciada face à oferta concorrente, uma vez que privilegia o acompanhamento personalizado ao cliente, através de uma grande agilidade e versatilidade de métodos e de processos.

A estrutura organizacional da MRG EQUIPAV é constituída por seis direções principais e quinze áreas de apoio, sendo estas últimas transversais a toda a empresa, tal como é apresentado na Figura 5.



Figura 5 - Organograma da MRG EQUIPAV - Engenharia e Construção, S.A.

Fonte: MRG EQUIPAV (s/ ano)

Apesar da conjuntura, bastante desfavorável, a MRG EQUIPAV continua a fazer todos os esforços para continuar a ser uma referência no setor da construção, prosseguindo o seu caminho com uma boa carteira de obras, mantendo sempre o seu espírito dinâmico e a perseverança em crescer.

Modernidade, Rigor e Garantia são as diretrizes pelas quais se rege a MRG EQUIPAV.

Através da sua atividade, apoiada na qualidade e motivação dos seus Recursos Humanos, a MRG EQUIPAV pretende ultrapassar as expectativas dos seus clientes, promovendo o bem-estar das populações em qualquer área do mercado onde atue. O grande objetivo da empresa é aproveitar todas as oportunidades de negócio que contribuam significativamente para o seu crescimento, transmitindo segurança e um elevado espírito de ética empresarial aos agentes com quem se relaciona.

De forma a desenvolver atuações segundo estes princípios orientadores, a MRG EQUIPAV definiu a melhoria contínua como uma das suas áreas estratégicas, sendo promovidos eventos específicos para análise, debate e melhoria do desempenho da empresa, tais como:

- Reuniões de Direção;
- Formação no âmbito da Qualidade, Segurança e Ambiente;
- Uma Bolsa de Auditores Internos da Qualidade e Segurança;
- Desenvolvimento de equipas para projetos de melhoria;
- Divulgação de meios para apresentação de sugestões e de alterações dentro da organização;
- Realização de eventos para promover a comunicação e o espírito de equipa.

A MRG EQUIPAV considera como prioritária a satisfação dos seus Clientes e a Segurança e Saúde no Trabalho dos seus colaboradores, definindo o seu sistema integrado de gestão de qualidade e segurança segundo os referenciais normativos NP EN ISO 9001:2008 e NP 4397/OHSAS 18001, cumprindo os requisitos legais e regulamentares aplicáveis à sua atividade.

A política integrada da MRG EQUIPAV é conhecida, compreendida e seguida por todos os seus colaboradores, sendo os seus princípios:

1. Garantir a satisfação do Cliente, superando sempre que possível as suas expectativas;
2. Cumprir e fazer cumprir com a legislação, regulamentação e outros requisitos aplicáveis às atividades da organização, bem como à segurança e saúde no trabalho;

3. Planear atempadamente de forma a garantir o cumprimento dos prazos acordados;
4. Garantir a Qualidade na organização, fazendo bem à primeira vez;
5. Fazer uma boa gestão dos meios de forma a diminuir custos e aumentar a eficiência;
6. Valorizar o trabalho em Equipa;
7. Valorizar a Formação;
8. Assegurar o desenvolvimento, implementação e cumprimento de medidas minimizadoras dos riscos avaliados, face aos perigos identificados na organização, envolvendo os Colaboradores e Partes Interessadas na melhoria das condições de Segurança e, naturalmente, na prevenção de lesões, ferimentos e danos para a Saúde;
9. Analisar os incidentes de trabalho ocorridos, atuando na sua origem;
10. Promover a melhoria contínua em todos os âmbitos da empresa, de modo a favorecer o seu crescimento sustentado, baseado em políticas e estratégias de atuação que visem os objetivos traçados e a eficácia do Sistema de Gestão implementado.

3.2.1 Análise ao Meio Envoltente da Empresa

• Caracterização do Meio Envoltente

A Construção Civil é um dos setores de produção com maior importância na economia do país, sendo também um dos mais afetados pelos fatores micro e macroeconómicos nacionais, europeus e mundiais.

A Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas (FEPICOP) na análise conjuntural do final do ano de 2013 considera que “o ano de 2013 foi o décimo segundo ano consecutivo de redução de atividade das empresas do setor da Construção, com a procura dirigida ao Setor a atingir novos mínimos históricos no decurso do ano. As estimativas apontam para uma queda global da produção do setor da Construção de 15% em 2013, em resultado de uma queda na produção de 18% nos edifícios residenciais, de 13,8% nos edifícios não residenciais e de 14% nas obras públicas.” (FEPICOP, 2014, p. 1)

Segundo a FEPICOP, a análise conjuntural para o ano 2014 vem ditar um cenário menos negro para o setor da Construção Civil relativamente ao ano anterior. A mesma vem dizer que “após mais um significativo recuo na produção das empresas do setor da Construção em 2013, as estimativas apontam para uma quebra menos intensa em 2014, em redor dos 4,5%.

Esta tendência de abrandamento da queda global da produção do setor da Construção começou já a ser observado em 2013, com os resultados do 2º semestre a revelarem-se

menos negativos do que os dos seis meses precedentes. Este é o caso do Investimento em Construção, o qual, segundo os dados das contas trimestrais do INE, caiu 20,1% durante o primeiro semestre de 2013 e 7,5% no segundo, e também o caso do Valor Acrescentado Bruto (VAB) do Setor, que, após recuar 19,2% até junho de 2013, decresceu 7,8% no segundo semestre do ano, em termos homólogos.” (FEPICOP, 2014, p. 4)

Tendo em conta os dados apresentados anteriormente, para a “sobrevivência” de muitas empresas deste setor estas devem estudar a hipótese de expandir a sua atividade a mercados externos, sendo que para tal as mesmas devem estar preparadas desde logo a nível interno para enfrentar esses desafios.

• **Análise SWOT**

A Análise SWOT é considerada uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas para diagnóstico estratégico.

Este tipo de análise permite às empresas identificar elementos chave para a gestão empresa, a estabelecer prioridades e a preparar de opções estratégicas.

Esta ferramenta permite uma análise externa e a interna à empresa. A análise externa corresponde às principais perspetivas de evolução do mercado em que a empresa atua. São os fatores provenientes do mercado e do meio envolvente à empresa, isto é, de decisões e circunstâncias que estão fora do controlo direto da empresa, das quais se deve tirar partido ou construir barreiras defensivas. Nesta análise são identificadas as oportunidades (*Opportunities*), isto é, os aspetos positivos, e as ameaças (*Threats*), os aspetos negativos, da envolvente e que têm um impacto significativo no negócio da empresa.

Já a análise interna permite a identificação dos principais aspetos que diferenciam a empresa dos seus concorrentes. Estes aspetos são os provenientes da empresa, isto é, são as decisões e os níveis de performance internos. São identificados os pontos fortes (*Strengths*), vantagens, e os pontos fracos (*Weaknesses*), desvantagens, internas da empresa em relação aos seus principais concorrentes.

Em suma, “a análise SWOT pretende definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos com as tendências mais importantes que se verificam na envolvente da Empresa, seja ao nível do mercado global, do mercado específico, da conjuntura tecnológica, social e demográfica, da conjuntura económica e das imposições legais.” (IAPMEI, 2007, s/ página).

A análise SWOT da MRG EQUIPAV é a apresentada na Figura 6.

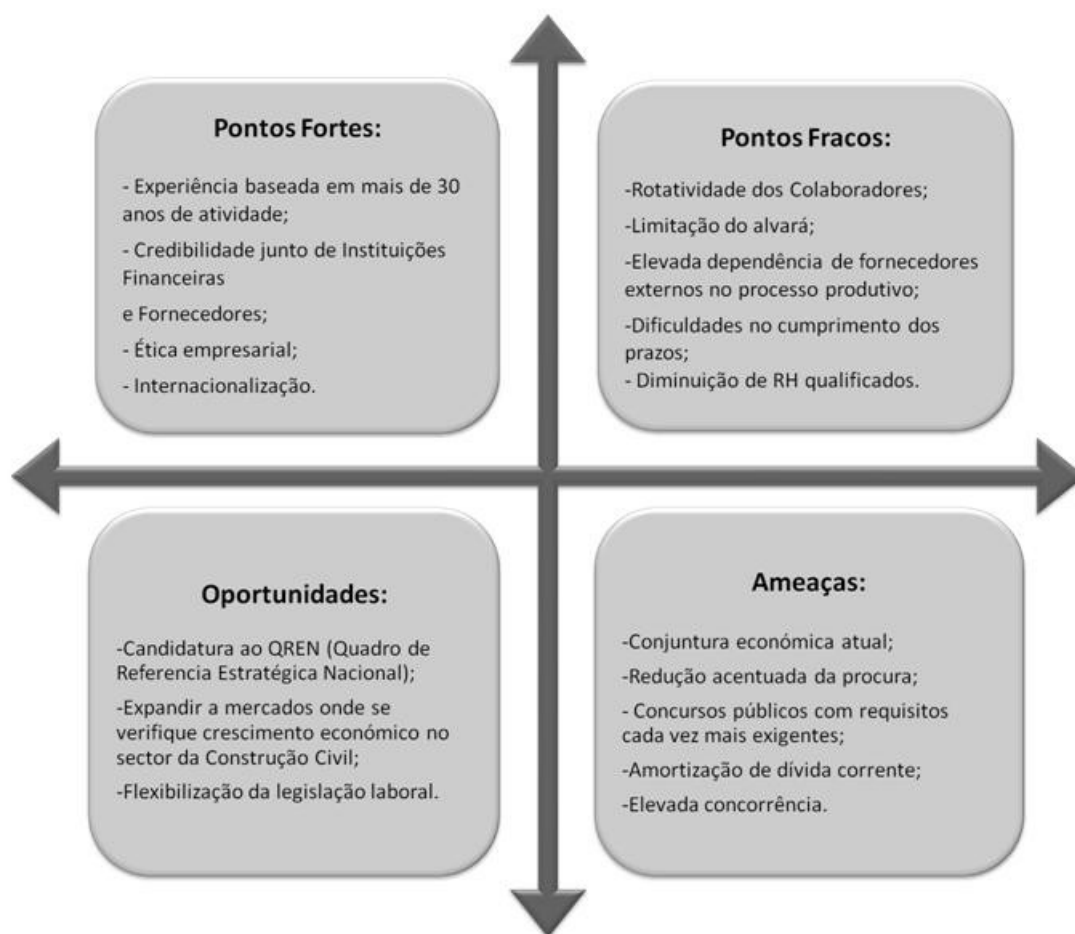


Figura 6 - Análise SWOT da MRG EQUIPAV

Fonte: Adaptado de vários documentos da MRG EQUIPAV

4. ATIVIDADES DE ESTÁGIO

O início do estágio curricular realizado na MRG EQUIPAV coincidiu com a decisão estratégica da Administração em implementar nesta empresa do grupo um sistema de gestão integrado de qualidade e segurança (SIGQS), como já existia na MRG. O objetivo era replicar/ajustar o SIGQS da MRG à MRG EQUIPAV para que esta pudesse desenvolver a sua atividade, também no âmbito das obras públicas, infraestruturas, habitação, vias de comunicação, ambiente e reabilitação de edifícios, e concorrer a concursos públicos que requerem empresas sejam certificadas na área da qualidade, isto é, pelo normativo NP EN ISO 9001:2008.

Por forma a ficar a conhecer o funcionamento do SIGQS implementado na MRG, foi dada à estagiária acesso ao servidor interno da empresa onde se encontrava toda a documentação relacionada com o SIGQS, bem como acesso a toda a documentação física disponível.

Uma vez que a empresa não dispunha de um responsável na área da qualidade, houve a necessidade de recorrer a um consultor externo para a auxiliar em todo o processo, uma vez que o objetivo era a implementação do sistema com base no referencial, sendo necessário percorrer requisito a requisito da norma com o que a empresa já tinha e posteriormente adaptar à realidade da organização.

Na Tabela 9 é feito o cruzamento entre a aplicação do referencial na MRG EQUIPAV e as atividades realizadas pela estagiária, sendo apresentada a documentação que suporta o cumprimento dos requisitos, sejam eles processos, procedimentos, modelos de impressos, instruções de trabalho ou outros que a empresa determinasse como sendo necessários. Todas as atividades foram supervisionadas pelo supervisor da estagiária e pelo representante da gestão para o SIGQS da MRG EQUIPAV para a qualidade.

A gestão de topo aprovou todos os documentos subjacentes ao SIGQS da MRG EQUIPAV antes destes serem comunicados e colocados à disposição de toda a empresa.

No ANEXO I é apresentado um breve resumo dos requisitos do normativo NP EN ISO 9001:2008, como referencial de suporte.

Tabela 9 - Síntese da aplicação do referencial na MRG EQUIPAV e as correspondentes atividades desenvolvidas pela Estagiária

Aplicação do referencial na MRG EQUIPAV	Atividades desenvolvidas pela estagiária
Cláusula 4 – Sistema de Gestão da Qualidade	
Requisito 4.1 – Requisitos Gerais	
<p>Requisito 4.2 – Requisitos da Documentação</p> <p>A estrutura documental da MRG EQUIPAV é constituída por quatro níveis hierarquicamente dependentes e por documentos com eles relacionados, que traduzem os requisitos e as condições adotadas pela empresa.</p> <p>No Nível I encontra-se o manual do SIGQS cuja principal função é descrever, de forma adequada o SIGQS da empresa de acordo com as normas de referência, NP EN ISO 9001:2008 e OHSAS 18001/NP4397, bem como identificação da missão, visão, valores, política, o mapa de processos e a ficha de todos os processos que descrevem sucintamente o seu funcionamento.</p> <p>No Nível II estão enquadrados os procedimentos, o manual de atividade do Diretor de Obra, o plano da qualidade e os documentos internos diversos. Estes documentos descrevem métodos de trabalho, de controlo e de verificação de forma a assegurar compatibilidade, eficiência e qualidade de execução. Neste nível encontra-se também o manual de funções, onde se encontram descritas todas as funções existentes na empresa, bem como definição das competências mínimas, responsabilidades e autoridades para o desempenho adequado dessa função, e o manual de acolhimento, com o objetivo de integrar os novos colaboradores na empresa e apresentar os</p>	<p>Com o devido acompanhamento dos responsáveis dos departamentos de recursos humanos, produção e qualidade, a estagiária fez o reconhecimento dos processos, procedimentos, modelos de impressos e toda a documentação subjacente ao SIGQS, realizou a revisão, ajustamento, atualização e simplificação de escrita de todo o seu conteúdo e alteração de <i>layout</i> e codificação.</p> <p>O manual do SIGQS da MRG EQUIPAV encontra-se apresentado no Apêndice I.</p>

Aplicação do referencial na MRG EQUIPAV	Atividades desenvolvidas pela estagiária
<p>seus direitos e deveres.</p> <p>No Nível III encontram-se as instruções de trabalho e toda a documentação de origem externa (clientes, fornecedores, entidades oficiais, entre outros).</p> <p>Por fim, no Nível IV encontramos todos os modelos de impressos subjacentes ao sistema implementado.</p>	
Requisito 4.2.1 – Generalidades	
Requisito 4.2.2 – Manual da Qualidade	
<p>Requisitos 4.2.3 e 4.2.4 – Controlo de Documentos e Requisitos</p> <p>Estes requisitos foram cumpridos ao elaborar o procedimento “Controlo de Documento, Dados e Registos”, onde se encontra descrito, no que toca aos documentos internos, como estes são elaborados, qual a sua estrutura, como são codificados, quem os aprova, como são distribuídos, atualizados, arquivados e recolhidos os obsoletos. No mesmo procedimento é também descrito como se processa o tratamento dado aos documentos externos ao SIGQS/empresa.</p> <p>No que diz respeito aos registos no mesmo procedimento é feita a descrição de como proceder ao controlo dos registos internos, externos, informáticos e a confidencialidade dos mesmos.</p> <p>Para controlo desses mesmos documentos e registos, internos e/ou externos, foi elaborado um modelo de impresso onde se encontram identificados todos os documentos e registos que fazem parte do sistema de gestão da qualidade.</p>	<p>Com o devido acompanhamento do responsável pelo departamento de qualidade, a estagiária fez o reconhecimento dos documentos apresentados para o cumprimento deste requisito, realizou a revisão, ajustamento, atualização e simplificação de escrita de todo o seu conteúdo e alteração de <i>layout</i> e codificação.</p> <p>O procedimento “Controlo de Documento, Dados e Registos” da MRG EQUIPAV encontra-se apresentado no Apêndice II e a “Matriz de Processos, Procedimentos e Impressos” é apresentada no Apêndice III.</p>

Aplicação do referencial na MRG EQUIPAV	Atividades desenvolvidas pela estagiária
Cláusula 5 – Responsabilidade da Gestão	
Requisito 5.1 – Comprometimento da Gestão	
<p>Requisito 5.2 – Focalização no Cliente Este requisito da norma encontra-se patente na política da qualidade da empresa, no procedimento “Gestão da Satisfação do Cliente” e no envio do modelo de impresso “Inquéritos a Cliente” durante as várias fases da Obra: intermédio (50% de conclusão da obra), no final da Obra e no final do prazo de garantia.</p>	<p>Com o acompanhamento dos responsáveis pelo departamento de gestão de clientes, a estagiária, em todos os documentos apresentados para o cumprimento deste requisito, fez o reconhecimento dos mesmos, realizou a revisão, ajustamento, atualização, simplificação de escrita de todo o seu conteúdo e alteração de <i>layout</i> e codificação, quando aplicável.</p> <p>O procedimento “Gestão da Satisfação do Cliente” e o modelo de impresso “Inquérito a Clientes” encontram-se apresentados no Apêndice IV.</p>
<p>Requisito 5.3 – Política da Qualidade Analisando a política integrada da MRG EQUIPAV identificamos um claro comprometimento da gestão de topo para com a satisfação do cliente, em garantir a qualidade na organização, em fazer uma gestão dos meios de forma a diminuir os custos e aumentar a eficiência, valorizar o trabalho em equipa, em planear atempadamente as suas atividades por forma a garantir o cumprimento dos prazos acordados bem como o bem-estar e motivação dos colaboradores, assegurando os recursos necessários ao bom desempenho organizacional.</p> <p>Foi divulgada, pelo responsável pelo departamento de qualidade, a todos os Colaboradores aquando da implementação do SIGQS na empresa por via de boletim informativo, sendo disponibilizado através do servidor e publicado em locais estratégicos da empresa, como a receção.</p>	<p>A estagiária realizou a revisão, ajustamento e atualização do seu conteúdo e alteração de <i>layout</i> com a supervisão da responsável do SIGQS de acordo com a decisão e orientação da Administração</p>
<p>Requisito 5.4 – Planeamento Por forma a dar resposta a este requisito, foi elaborado o</p>	<p>Segundo as orientações da Administração e dos responsáveis por cada departamento, a estagiária elaborou o novo modelo de impresso “Programa Anual de Gestão”. Juntamente com os responsáveis de departamentos foi</p>

Aplicação do referencial na MRG EQUIPAV	Atividades desenvolvidas pela estagiária
<p>“Programa Anual de Gestão” onde se encontram definidos os seus objetivos/indicadores anuais, as suas métricas, meta e periodicidade. Com base nas auditorias realizadas e outras ações desenvolvidas, estes são revistos anualmente.</p>	<p>possível formalizar um conjunto de ações a desenvolver por forma a cumprir os objetivos definidos e ainda alterar a periodicidade de acompanhamento dos indicadores/objetivos.</p> <p>O procedimento “Programa Anual de Gestão” encontra-se apresentado no Apêndice V.</p>
<p>Requisito 5.5 – Responsabilidade, Autoridade e Comunicação</p>	
<p>Requisito 5.5.1 – Responsabilidade e Autoridade</p> <p>Para preencher este requisito foi elaborado um manual de funções onde se encontram descritas todas as funções existentes na empresa, bem como as competências mínimas, responsabilidades e autoridades para o desempenho adequado dessa função.</p> <p>Foram nomeados para cada processo o seu (s) gestor (es) e o co-gestor (es), estando as suas responsabilidades patentes no manual do SIGQS.</p>	<p>Com acompanhamento do responsável do departamento de recursos humanos, a estagiária realizou a revisão, ajustamento, atualização do seu conteúdo e alteração de <i>layout</i> do manual de funções.</p>
<p>Requisito 5.5.2 – Representante de Gestão</p> <p>A decisão da escolha da pessoa nomeada como representante da gestão está suportada por ata da Comissão Executiva e a sua apresentação no manual do SIGQS da empresa.</p>	
<p>Requisito 5.5.3 – Comunicação Interna</p> <p>Quando ocorrem alterações em qualquer documentação que esteja associada ao SIGQS da empresa, é emitido pelo responsável pelo SIGQS ou pelo responsável pelo departamento da qualidade, via <i>e-mail</i>, um boletim informativo a comunicar o ocorrido, especificando qual a alteração ocorrida e as consequências.</p>	<p>Não existe um modelo de impresso definido para o boletim informativo, apenas um registo de controlo dos boletins informativos emitidos, onde constam data, número do boletim informativo e o assunto.</p>

Aplicação do referencial na MRG EQUIPAV	Atividades desenvolvidas pela estagiária
<p>Requisito 5.6 – Revisão pela Gestão Todos os anos, até ao final do primeiro trimestre do ano seguinte, é feita uma revisão ao SIGQS bem como aos indicadores/objetivos definidos para esse ano, da qual resulta um relatório que analisa todos os processos do SIGQS e os indicadores/objetivos (se foram alcançados ou não, o porquê e se precisam de ser redefinidos).</p>	<p>A estagiária elaborou do “Relatório de Revisão ao Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança”, segundo orientações do responsável pelo SIGQS e o(s) gestor(s) e co-gestor(es) dos processos do SIGQS.</p>
<p>Cláusula 6 – Gestão de Recursos</p>	
<p>Requisito 6.1 – Provisão de Recursos Por forma a dar cumprimento a este requisito, foi decidido elaborar uma matriz de competências onde se encontravam definidos os requisitos necessários a uma determinada função.</p>	<p>Com acompanhamento do responsável do departamento de recursos humanos, a estagiária fez a análise ao manual de funções e identificados os requisitos comuns a cada função por forma a cruzá-los e elaborar a matriz de competências, de acordo com a realidade da empresa.</p>
<p>Requisito 6.2 – Recursos Humanos Formulado um processo referente à gestão de recursos humanos e que inclui os procedimentos de “Gestão Operacional de Recursos Humanos”, “Gestão da Formação” e “Consulta e Comunicação”. Para além disso, e para uma eficiente gestão dos seus Colaboradores, foram criados documentos de apoio nomeadamente o manual de funções, o manual de acolhimento, um plano de formação anual e modelos de impressos, como, por exemplo, a “Ficha de Admissão” e, por forma a avaliar a eficácia das formações, a “Ficha de Avaliação de Formação”.</p>	<p>Com acompanhamento do responsável do departamento de recursos humanos, a estagiária, em todos os documentos apresentados para o cumprimento deste requisito, fez o reconhecimento dos mesmos, realizou a revisão, ajustamento, atualização e simplificação de escrita de todo o seu conteúdo e alteração de <i>layout</i> e codificação, quando aplicável.</p> <p>Os procedimentos de Gestão Operacional de Recursos Humanos”, “Gestão da Formação” e “Consulta e Comunicação”, bem como os modelos de impressos “Ficha de Admissão” e “Ficha de Avaliação de Formação”, encontram-se apresentados no Apêndice VI.</p>
<p>Requisito 6.3 – Infraestrutura Para cumprimento deste requisito foi elaborado o procedimento “Gestão do Sistema de Informação”, estando nele definido e assegurado que os dados existentes nos servidores dos</p>	<p>Com acompanhamento do responsável do departamento de informático e do responsável pelo departamento de equipamentos, a estagiária, em todos os documentos apresentados para o cumprimento deste requisito, fez o reconhecimento dos mesmos, realizou a revisão, ajustamento, atualização e</p>

Aplicação do referencial na MRG EQUIPAV	Atividades desenvolvidas pela estagiária
<p>sistemas de informação são salvaguardados de modo a evitar perdas de informação provocadas por falhas dos sistemas, erros, catástrofes naturais ou outros fatores anormais, que os acessos ao mesmo garantam a sua confidencialidade, segurança e fiabilidade. Visa também definir o controlo de <i>hardware</i>, <i>software</i> e avaliar o bom funcionamento da rede de dados da empresa e ainda a metodologia para a organização e divulgação da documentação externa.</p> <p>No caso dos serviços de apoio, foi elaborado o procedimento “Gestão de Equipamentos” onde se encontra definida a metodologia de gestão de equipamentos da MRG EQUIPAV, incluindo a gestão da manutenção preventiva e curativa de equipamentos e das inspeções/verificações legalmente definidas, nomeadamente ao nível da segurança de equipamentos e consideradas relevantes pela empresa, bem como todos os modelos de impressos a ele associado.</p>	<p>simplificação de escrita de todo o seu conteúdo e alteração de <i>layout</i> e codificação.</p> <p>O procedimento “Gestão do Sistema de Informação” é apresentado no Apêndice VII e o procedimento “Gestão de Equipamentos” no Apêndice VIII.</p>
<p>Requisito 6.4 – Ambiente de trabalho O cumprimento deste requisito encontra-se patente no ponto 5.8 do procedimento “Controlo Operacional” do SIGQS.</p>	<p>Com acompanhamento do responsável do segurança no trabalho, a estagiária fez o reconhecimento do procedimento e toda a documentação a ele subjacente, realizou a revisão, ajustamento, atualização e simplificação de escrita de todo o seu conteúdo e alteração de <i>layout</i> e codificação.</p>
<p>Cláusula 7 – Realização do Produto</p>	
<p>Requisito 7.1 – Planeamento da Realização do Produto Para o cumprimento de todos os pontos deste requisito, no SIGQS encontra-se definido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedimento “Transferência do Processo de Obra da Comercial para a Produção” onde consta toda a preparação do processo e transferência para o departamento de 	<p>Com acompanhamento do responsável do departamento de produção e do responsável pelas compras, a estagiária, em todos os documentos apresentados, fez o reconhecimento dos procedimentos referidos, bem como a toda a documentação a eles subjacentes, realizou a revisão, ajustamento, atualização, simplificação de escrita de todo o seu conteúdo e alteração de <i>layout</i> e codificação, quando aplicável.</p>

Aplicação do referencial na MRG EQUIPAV	Atividades desenvolvidas pela estagiária
<p>produção, bem como todos os modelos de impressos envolvidos;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedimento “Gestão Geral de Empreitada” cujo objetivo é definir a forma de garantir a gestão da obra, incluindo o planejamento, e o cumprimento dos objetivos contratuais. Para além do descritivo do procedimento, são também mencionados todos os modelos de impressos, instruções de trabalho e registos associados (documentos que fazem parte do sistema de gestão da qualidade mas não são considerados como impressos porque não têm um <i>layout</i> definido mas sim um conteúdo (objetivo)) que são indispensáveis para o cumprimento deste procedimento; e • Procedimento “Gestão de Compras” onde se encontra descrito todo o processo associado a compras de matéria-prima, assegurando que o produto/serviço a comprar/subcontratar/alugar está conforme os requisitos da organização, estabelecendo circuitos e patamares de decisão para as compras. No descritivo do procedimento são ainda referidos os modelos de impresso a ele associado, bem como os registos associados. 	<p>Em qualquer um dos procedimentos mencionados, as responsabilidades de cada atividade são definidas de forma clara.</p> <p>Os documentos apresentados em apêndice são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procedimento “Transferência do Processo de Obra da Comercial para a Produção” no Apêndice X; - Procedimento “Gestão Geral de Empreitada” no Apêndice XI; e - Procedimento “Gestão de Compras” no Apêndice XII.
<p>Requisito 7.2 – Processos relacionados com o cliente</p>	
<p>Requisito 7.2.1 – Determinação dos requisitos relacionados com o produto</p> <p>Para cumprir este requisito, foi elaborado o procedimento “Prospecção, Gestão de Propostas e Contratualização com o Cliente”, onde no ponto 5.6 “Contratualização com o Cliente” se</p>	<p>Com acompanhamento do responsável do departamento comercial, do departamento financeiro, do departamento de produção e segundo indicações da Administração, a estagiária fez o reconhecimento do procedimento e toda a documentação a ele subjacente, realizou a revisão, ajustamento, atualização, simplificação de escrita de todo o seu conteúdo e alteração de <i>layout</i> e codificação.</p>

Aplicação do referencial na MRG EQUIPAV	Atividades desenvolvidas pela estagiária
<p>encontram descritos todos os pontos contratualizados aquando da assinatura do contrato, nomeadamente o valor da adjudicação, o prazo de execução, o regime de empreitada (se em consórcio), as condições do caderno de encargos (erros e omissões, seguros, equipamento, normativos no âmbito da qualidade, segurança e ambiente, revisão de preços, autos), a garantia bancária e outros elementos que a empresa reconheça como relevantes.</p>	<p>No Apêndice XIII encontra-se apresentado o procedimento “Prospecção, Gestão de Propostas e Contratualização com o Cliente”.</p>
<p>Requisito 7.2.2 – Revisão dos requisitos relacionados com o produto O SIGQS da empresa salvaguarda o cumprimento deste requisito com o procedimento “Gestão de Autos ao Cliente”, onde se encontra estabelecida a metodologia para garantir a elaboração e controlo de autos ao Cliente, tendo em conta os trabalhos contratuais, trabalhos a mais e a revisão de preços.</p>	<p>Com acompanhamento do responsável do departamento de produção, a estagiária realizou a revisão, ajustamento, atualização, simplificação de escrita de todo o seu conteúdo e alteração de <i>layout</i> e codificação do procedimento.</p> <p>O procedimento “Gestão de Autos ao Cliente” é apresentado no Apêndice XIV.</p>
<p>Requisito 7.2.3 – Comunicação com o cliente Por forma a dar cumprimento a este requisito da norma, foi elaborado o procedimento “Gestão de Satisfação de Clientes” e os modelos de impressos como o “Registo de Reclamações de Clientes” e o “Inquérito a Clientes”, enviado aos Clientes durante a realização da Obra e o no período de garantia, por forma a fazer um acompanhamento permanente.</p>	<p>Com acompanhamento do responsável do departamento comercial, a estagiária a estagiária fez o reconhecimento do procedimento e toda a documentação a ele subjacente, realizou a revisão, ajustamento, atualização, simplificação de escrita de todo o seu conteúdo e alteração de <i>layout</i> e codificação do procedimento e modelos de impressos.</p> <p>Para além disso, no “Programa Anual de Gestão” (Apêndice V), foi definida, para o objetivo “Garantir a Obtenção de uma Carteira de Obras de 45M€”, como ação a implementar um maior acompanhamento durante o desenvolvimento da Obra e que os responsáveis do departamento comercial fariam visitas regulares aos Clientes e ainda a potenciais Clientes, bem como gabinetes de arquitetura.</p> <p>É apresentado no Apêndice IV o procedimento “Gestão de Satisfação de</p>

Aplicação do referencial na MRG EQUIPAV	Atividades desenvolvidas pela estagiária
	Clientes” e os modelos de impressos “Registo de Reclamações de Clientes” e o “Inquérito a Clientes”.
<p>Requisito 7.3 – Conceção e desenvolvimento</p> <p>No SIGQS, para cumprimento deste requisito, foi implementado o procedimento “Conceção e Desenvolvimento” cujo objetivo é estabelecer a metodologia que define a conceção e desenvolvimento do produto, desde a fase comercial até ao final da execução da Obra, em condições controladas de acordo com os requisitos aplicáveis, incluindo os legais (estatutários e regulamentares aplicáveis ao produto), bem como os modelos de impressos necessários para a realização desta atividade.</p>	<p>Com acompanhamento do responsável pela área de estudos e proposta, a estagiária fez o reconhecimento do procedimento e toda a documentação a ele subjacente, realizou a revisão, ajustamento, atualização, simplificação de escrita de todo o seu conteúdo e alteração de <i>layout</i> e codificação do procedimento e modelos de impressos.</p> <p>No Apêndice XVI é apresentado o procedimento “Conceção e Desenvolvimento”.</p>
<p>Requisito 7.4 – Compras</p>	
<p>Requisitos 7.4.1 e 7.4.2 – Processo e Informação de Compra</p> <p>Por forma a dar cumprimento a estes requisitos normativos foi definida a metodologia para o procedimento “Gestão de Compras” onde está definido que o produto/serviço a comprar/subcontratar/alugar está conforme os requisitos da organização, estabelecendo circuitos e patamares de decisão para o processo das compras, bem como todos os modelos de impressos e registos associados para o desenvolvimento das atividades inerentes.</p> <p>No que se refere à avaliação de fornecedores, foi desenvolvido e implementado no SIGQS o procedimento “Avaliação de Fornecedores”, onde se encontra descrita a metodologia de qualificação e avaliação de fornecedores com base em dados objetivos, por forma a garantir que os fornecimentos estão de</p>	<p>Com acompanhamento do responsável pelo departamento financeiro e o do departamento de produção, a estagiária fez o reconhecimento do procedimento e toda a documentação a ele subjacente, realizou a revisão, ajustamento, atualização, simplificação de escrita de todo o seu conteúdo e alteração de <i>layout</i> e codificação do procedimento e modelos de impressos.</p> <p>Relativamente ao método de avaliação de fornecedores implementado na empresa, foi sugerido que o mesmo recaia-se apenas nas encomendas de maior importância para a atividade da empresa e nos contratos com subempreiteiros de elevado valor, passando a incidência da avaliação a recair apenas nos fornecimentos de aço, betão e inertes, bem como em subempreiteiros com contratos por Obra de valor superior a 25.000€.</p> <p>O procedimento “Gestão de Compras” é apresentado no Apêndice XII e o procedimento “Avaliação de Fornecedores” no Apêndice XVII.</p>

Aplicação do referencial na MRG EQUIPAV	Atividades desenvolvidas pela estagiária
acordo com o especificado pela empresa.	
<p>Requisito 7.4.3 – Verificação do Produto Comprado Este requisito foi cumprido através da elaboração e implementação do procedimento “Recepção de Materiais/Serviços e Autorizações de Pagamento de Subempreitadas” onde se encontra definida a metodologia a seguir para garantir que o material/serviço está conforme os requisitos de compra especificados, bem como todos os modelos de impressos e registos associados a este procedimento.</p>	<p>Com acompanhamento dos responsáveis pelo departamento financeiro, pelo departamento de produção e pela área de compras, a estagiária fez o reconhecimento do procedimento e toda a documentação a ele subjacente, realizou a revisão, ajustamento, atualização, simplificação de escrita de todo o seu conteúdo e alteração de <i>layout</i> e codificação do procedimento e modelos de impressos.</p> <p>O procedimento “Recepção de Materiais/Serviços e Autorizações de Pagamento de Subempreitadas” é apresentado no Apêndice XVIII.</p>
<p>Requisito 7.5 – Produção e Fornecimento do Serviço No SIGQS, para cumprimento deste requisito, foram implementados os processos de “Gestão de Produção”, “Gestão de Equipamentos e Equipamentos de Medição e Monitorização” e “Gestão de Compras” e “Avaliação de Fornecedores”, bem como todos os modelos de impressos considerados como necessários para o desenvolvimento das atividades e assim obter-se evidências em como a empresa cumpre com o requisito.</p>	<p>Com acompanhamento dos responsáveis pela área de equipamentos, pelo departamento financeiro e pelo departamento de produção, a estagiária fez o reconhecimento do procedimento e toda a documentação a ele subjacente realizou, a revisão, ajustamento, atualização, simplificação de escrita de todo o seu conteúdo e alteração de <i>layout</i> e codificação dos procedimentos e respetivos modelos de impressos.</p>
<p>Requisito 7.6 – Controlo do equipamento de monitorização e de medição Para cumprimento deste requisito foi implementado o procedimento “Gestão de Equipamentos de Medição e Monitorização”, onde se encontra definida a metodologia a aplicar na aquisição, verificação e controlo de equipamentos de medição e monitorização. Foram elaborados ainda modelos de</p>	<p>Com acompanhamento dos responsáveis pela área de equipamentos e pelo departamento de produção, a estagiária fez o reconhecimento do procedimento e toda a documentação a ele subjacente, realizou a revisão, ajustamento, atualização, simplificação de escrita de todo o seu conteúdo e alteração de <i>layout</i> e codificação do procedimento e modelos de impressos.</p> <p>O Apêndice XIX é apresentado o procedimento “Gestão de Equipamentos de Medição e Monitorização”.</p>

Aplicação do referencial na MRG EQUIPAV	Atividades desenvolvidas pela estagiária
impressos por forma a proporcionar evidências de registo, identificação e calibração/verificação dos equipamentos de medição e monitorização.	
Cláusula 8 – Medição, Análise e Melhoria	
Requisito 8.1 – Generalidades	
Requisito 8.2 – Monitorização e Medição	
<p>Requisito 8.2.1 – Satisfação do cliente</p> <p>Por forma a dar cumprimento a este requisito, a monitorização e medição do procedimento “Gestão da Satisfação do Cliente” é feita segunda a metodologia definida no próprio.</p> <p>No “Plano Anual de Gestão” estão definidas as métricas, os valores de referência e as periodicidades de acompanhamento. Para a avaliação da satisfação dos Clientes o indicador é “Índice de Satisfação do Cliente” e para o índice das reclamações foi definido o indicador/objetivo da qualidade “Nº de Reclamações de Clientes Resolvidas, dentro do Prazo, no Pós-Venda”.</p>	<p>Com o acompanhamento do responsável pela área de gestão de clientes, a estagiária procedeu ao envio de inquéritos de satisfação a Clientes cujas obras tinham decorrido até ao final de 2013, com posterior análise e realização de um relatório.</p> <p>No caso das reclamações e com o acompanhamento do responsável pelo tratamento das reclamações, a estagiária procedeu à recolha e tratamento das reclamações, segundo o definido no procedimento.</p> <p>O procedimento “Gestão da Satisfação do Cliente” é apresentado no Apêndice IV e o “Programa Anual de Gestão” da MRG EQUIPAV para 2014 é apresentado no Apêndice V</p>
<p>Requisito 8.2.2 – Auditoria Interna</p> <p>O procedimento “Gestão de Auditorias Internas” estabelece a metodologia para a realização de auditorias internas por forma a avaliar a eficácia do SIGQS, melhorando-o e/ou ajustando-o sempre que for considerado necessário. As evidências do desenvolvimento desta atividade são obtidas através do preenchimento de modelos de impressos: “Programação de Auditorias” e o “Relatório de Auditoria Interna”.</p>	<p>Com o acompanhamento do responsável pelo departamento de qualidade, a estagiária fez o reconhecimento do procedimento e toda a documentação a ele subjacente, realizou a revisão, ajustamento, atualização, simplificação de escrita de todo o seu conteúdo e alteração de <i>layout</i> e codificação do procedimento e modelos de impressos.</p> <p>A estagiária teve a possibilidade de observar a auditoria interna realizada durante o seu estágio. A auditoria interna incidiu sobre todas os departamentos da empresa e ainda em duas obras que se encontram a decorrer, por forma a validar, se na prática, estava tudo em conformidade, isto é, se os procedimentos estavam a ser cumpridos e os impressos preenchidos.</p>

Aplicação do referencial na MRG EQUIPAV	Atividades desenvolvidas pela estagiária
	No Apêndice XX são apresentados os modelos de impresso “Programação de Auditorias” e “Relatório de Auditoria Interna”.
<p>Requisito 8.2.3 Monitorização e medição dos processos</p> <p>Para cumprimento deste requisito encontra-se definido, no procedimento “Planeamento e Revisão do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança” no ponto 5.2, é definido o planeamento dos objetivos da qualidade e dos indicadores de desempenho dos processos. No modelo de impresso “Programa Anual de Gestão” são definidos, anualmente, os indicadores/objetivos da qualidade definidos pela empresa para esse ano, bem como a sua métrica, valor de referência para esse ano e a periodicidade de acompanhamento.</p>	<p>Durante a realização do estágio a estagiária teve a possibilidade de participar nos cálculos dos indicadores/objetivos da qualidade definidos para 2014, bem como nos que se encontravam pendentes em 2013. Realizou, conjuntamente com os responsáveis departamentais, ações a desenvolver para o cumprimento dos indicadores/objetivos da qualidade definidos pela Administração da empresa e responsáveis departamentais.</p> <p>O procedimento “Planeamento e Revisão do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança” é apresentado no Apêndice XXI.</p>
<p>Requisito 8.2.4 Monitorização e medição do produto</p> <p>Modelos de impresso como “Ficha de Inspeção e Ensaio”, “Mapa de Registo e Controlo de Dúvidas”, “Ficha Técnica de Aprovação de Materiais” bem como o “Relatório de Balizamento” fornecem evidências que suportam o cumprimento deste requisito.</p>	<p>Com acompanhamento do responsável pelo departamento de produção, a estagiária fez o reconhecimento dos modelos de impressos, realizou a revisão, ajustamento, atualização, simplificação de escrita de todo o seu conteúdo e alteração de <i>layout</i> e codificação.</p>
<p>Requisito 8.3 Controlo do produto não conforme</p> <p>O tratamento dado ao controlo do produto não conforme é o definido no procedimento “Gestão da Melhoria” e com o preenchimento do modelo de impresso “Boletim de Constatação” por forma a obter evidências para o cumprimento do requisito.</p>	

Aplicação do referencial na MRG EQUIPAV	Atividades desenvolvidas pela estagiária
<p>Requisito 8.4 Análise de dados</p> <p>O cumprimento deste requisito é feito através dos dados obtidos a partir dos indicadores/objetivos da qualidade definidos no “Plano Anual de Gestão” e dos resultados das auditorias internas a que o SIGQS é sujeito. Dependendo da periodicidade de acompanhamento é registado no “Plano Anual de Gestão” os resultados dos indicadores/objetivos por forma a fazer um acompanhamento permanente da evolução e cumprimento dos mesmos.</p>	
<p>Requisito 8.5 Melhoria</p>	
<p>Requisito 8.5.1 Melhoria contínua</p> <p>No procedimento “Planeamento e Revisão do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança” encontra-se referido que a empresa se compromete a assegurar a permanente adequabilidade do SIGQS e eficácia na satisfação dos requisitos da norma de referência NP EN ISO 9001:2008, à sua política e aos objetivos da empresa.</p> <p>No final de cada ano é feita a análise da informação obtida do “Programa Anual de Gestão” desse ano por forma a verificar-se se os indicadores/objetivos da qualidade definidos foram cumpridos, se não tentar saber quais as razões, implementar ações corretivas para tais casos, definir novas ações a desenvolver e, caso seja pretensão da Administração/responsáveis departamentais, alterar a métrica do indicador/objetivo da qualidade. Dessa análise resulta a redação do “Relatório de Revisão do SIGQS” cuja incidência será sobre as conclusões tiradas da última revisão do sistema,</p>	<p>Com acompanhamento do responsável pelo departamento da qualidade, a estagiária fez o reconhecimento do procedimento e toda a documentação a ele subjacente, realizou a revisão, ajustamento, atualização, simplificação de escrita de todo o seu conteúdo e alteração de <i>layout</i> e codificação.</p> <p>Participou na redação do relatório de revisão do SIGQS, na análise dos dados obtidos e na elaboração de possíveis alterações ao próprio de sistema que permitiriam a sua melhoria, sem colocar em causa a satisfação dos requisitos normativos.</p>

Aplicação do referencial na MRG EQUIPAV	Atividades desenvolvidas pela estagiária
<p>por forma a verificar se as situações foram corrigidas, e das auditorias internas realizadas com o intuito de melhorar de forma contínua do SIGQS.</p>	
<p>Requisitos 8.5.2 e 8.5.3 - Acções correctivas e Acções Preventivas</p> <p>Para dar cumprimento a estes requisitos, no procedimento “Gestão da Melhoria” encontra-se definida a metodologia para estabelecimento das formas de identificação e controlo de não conformidades, ações corretivas e ações preventivas. No mesmo procedimento encontra-se descrita também a metodologia de preenchimento e registo do modelo de impresso “Boletim de Constatação” de onde são registadas as não conformidades, pedidos de ação corretiva e as observações/ações preventivas.</p>	<p>Com acompanhamento do responsável pelo departamento da qualidade, a estagiária fez o reconhecimento do procedimento e toda a documentação a ele subjacente, realizou a revisão, ajustamento, atualização, simplificação de escrita de todo o seu conteúdo e alteração de <i>layout</i> e codificação.</p> <p>O procedimento “Gestão da Melhoria” é apresentado no Apêndice XV.</p>

Fonte: Elaboração Própria

CONCLUSÃO

O trabalho realizado ao longo estágio possibilitou uma aprendizagem diária, através de uma observação participante na implementação e certificação do sistema integrado de gestão da qualidade e segurança na MRG EQUIPAV, segundo as normas NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos e OHSAS 18001/NP4397 - Sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho. Especificações.

O conhecimento adquirido com a realização deste estágio foi bastante no âmbito da temática da qualidade, implementação de um sistema de gestão da qualidade e ainda na vertente das normas da série ISO 9000, mais propriamente no que se refere à norma NP EN ISO 9001:2008, sobretudo na sua interpretação e aplicação.

Relativamente ao objetivo específico, apresentado no capítulo 2 deste relatório, o mesmo foi alcançado pois todas as atividades realizadas durante o estágio foram concretizadas, tendo sido até excedido uma vez que foi possibilitada à estagiária a observação/participação na auditoria externa que visava a renovação da certificação da MRG e a certificação da MRG EQUIPAV. Esta etapa é como o concluir de todo o trabalho desenvolvido durante o estágio e com êxito, uma vez que foi conseguida a certificação do SIGQS da MRG EQUIPAV e renovação da certificação da MRG.

Os principais obstáculos sentidos durante a realização do estágio foram a falta de formação/conhecimento na área da qualidade, na norma NP EN ISO 9001:2008, nas atividades a realizar para a implementação de um sistema de gestão da qualidade e toda a documentação a ele subjacente e no facto da MRG EQUIPAV não possuir nos seus quadros pessoal especializado nesta área. Estes obstáculos foram ultrapassados com a leitura de livros, artigos e trabalhos científicos e revistas da especialidade sobre o tema. Foram também consultados os sítios da internet da ISO, APCER e ACERT para melhor compreensão sobre o normativo NP EN ISO 9001:2008. Foi também muito importante a preciosa ajuda do consultor externo, contratado pela MRG EQUIPAV para ajudar em todo o processo de implementação, que amavelmente sempre disponibilizou para esclarecer assuntos relacionados com a interpretação do normativo e do sistema de gestão da qualidade.

Do estudo do conceito qualidade é possível concluir-se que ele, por si só, é um conceito bastante alargado, e que na indústria da construção civil não é diferente, uma vez que se pode aplicar em diversos casos.

Um dos grandes objetivos da gestão da qualidade está relacionado com o fato de aumentar o valor do produto/serviço para o cliente, conseguindo garantir a sua total satisfação no que respeita à qualidade, preço e prazos de entrega. A gestão da qualidade deve ser implementada para garantir a total satisfação dos clientes através dos produtos/serviços produzidos, com características intrínsecas de qualidade, a preços que possam pagar e entregues dentro do prazo expectável. É fundamental atingir, e se possível, exceder as expectativas dos clientes uma vez que a qualidade passou a ser considerada pelo mercado como uma referência primária na escolha do produto/serviço. A conceção dos produtos/serviços deve ter por isso em conta, essencialmente as necessidades e as expectativas dos clientes. Deve-se ouvir e compreender o que o cliente realmente deseja e necessita, para que produto/serviço possa ser concebido/prestado com excelência.

Para que se consiga uma implementação de um sistema de gestão de qualidade totalmente funcional é necessário que este seja adequado às características de cada organização, que a gestão de topo esteja envolvida em todo o processo e defina os objetivos da implementação do sistema, que todos os colaboradores se envolvam no processo e que participem ativamente na definição clara de objetivos a implementar no sistema de gestão de qualidade. Em suma, todas as etapas do processo devem ser definidas de acordo com a cultura e com os recursos humanos existente na organização e comunicadas transversalmente no seio empresarial.

Relativamente a proposta de trabalho futuro, e atendendo a que um sistema de gestão da qualidade deve ser melhorado de forma contínua, ser constantemente atualização, reformulação e otimizado, quer a nível dos processos, procedimentos e toda a documentação subjacente ao sistema de gestão da qualidade, deveria ser constituído um grupo de trabalho na MRG EQUIPAV, com representantes de todos os departamentos existentes na empresa, que dê uma resposta mais rápida mais eficaz e eficiente a possíveis problemas que surjam e contribuam para a melhoria contínua do SIGQS. Outras das soluções seria a realização de ações de formação na área do sistema de gestão da qualidade e do normativo NP EN ISO 9001:2008 para dar a conhecer os benefícios da implementação do sistema e procurar a participação de todos os colaboradores.

Outro trabalho futuro seria a avaliação do SIGQS passado um ano por forma a avaliar se o mesmo se mostrou eficiente e eficaz, bem como o estudo/análise dos indicadores/objetivos da qualidade por forma a verificar as suas evoluções e comparação com os anos anteriores.

BIBLIOGRAFIA

- Arditi, David e Gunaydin, H. Murat. 1997. Total quality management in the construction process. *International Journal of the Project Management*, 15(4), 235-243;
- Associação Portuguesa de Certificação (APCER). 2010. Guia Interpretativo NP EN ISO 9001:2008. Leça da Palmeira;
- Associação Portuguesa de Certificação (APCER). 2013. ISO 9001:2015 Perspetivas Futuras, s/ página. Consultado a 2014-02-02 em http://www.apcer.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=1097%3Aa-isotc176sc2-inicia-os-trabalhos-de-revisao-da-iso-9001&Itemid=85&lang=pthttp://www.apcer.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=1778:iso-90012015-perspetivas-futuras&Itemid=85&lang=pt;
- Beirão, G. e Cabral, S. (2002). The reaction of the Portuguese stock market to ISO 9000 certification. *Total Quality Management*, 13(4), 465-474;
- Blödonr, M. e Soares, M. 2011. Qualidade: Uma Questão de Sobrevivência para as Organizações;
- Bubshait, Abdulaziz A. e Al-Atiq, Tawfiq. 1999. ISO 9000 Quality Standards in Construction. *Journal of Management in Engineering*, 15(6), 41-46;
- Cachadinha, N.M. 2009. Implementing Quality Management Systems in Small and Medium Construction Companies: A Contribution to a Road Map for Success. *Leadership and Management in Engineering*, 9(1), 32-39;
- Chini, Abdol R. e Valdez, Hector E.. 2003. ISO 9000 and the U.S. Construction Industry. *Journal of Management in Engineering*, 19(2), 69-77;
- Crosby, Philip B. 1984. *Quality Without Tears – The Art of Hassle-Free Management*. McGraw-Hill International Editions;
- Crosby, Philip B. 1996. *Quality is Still Free: Making Quality Certain in Uncertain Times*. McGraw-Hill International Editions;
- Crosby, Philip B. 1996. *Quality is Free*. McGraw-Hill International Editions;
- Deming, W. 2000. *Out of the Crisis*. MIT Press;

- Gotzamani, K. 2010. Results of an empirical investigation on the anticipated improvement areas of the ISO 9001:2000 standard. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(6), 687-704;
- Hedre, Loredana Valentina. 2010. Quality Construction Activity. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 10(3), 183-188;
- Hoyle, D. 2010. *ISO 9000 – Quality Systems Handbook*. 7 ed. U. Kingdom: Elsevier Ltd.;
- Hoonakker, Peter; Carayon, Pascale e Loushine, Tood. 2010. Barriers and benefits of quality management in the construction industry: An empirical study. *Total Quality Management*, 21(9), 953-969;
- Huarng, F.; Horng, C. e Chen, C. 1999. A study of ISO 9000 process, motivation and performance. *Total Quality Management*, 10(7), 1009-1025;
- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI). 2007. A análise SWOT, s/ página. Consultado a 2014-05-03 em <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2344>;
- Instituto Português da Qualidade. NP EN ISO 9000:2005. “Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e vocabulário”;
- Instituto Português da Qualidade. NP EN ISO 9001:2008. “Sistemas de Gestão da qualidade: Requisitos”;
- Instituto Português da Qualidade. NP EN ISO 9004:2011. “Sistemas de Gestão da Qualidade: Gestão do sucesso sustentado de uma organização. Uma abordagem da gestão pela qualidade.”;
- *International Organization for Standardization (ISO)*. 2012. ISO 9001:2015 and beyond - Preparing for the next 25 years of quality management standards. Consultado em 2014-03-06 em http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1633;
- Juran, J. 1998. *Juran’s Quality Handbook (5ª Edição)*. Nova York: Ed. McGraw-Hill;
- Leonard, D. e McAdam, R. 2002. Developing Strategic Quality Management: a Research Agenda. *Total Quality Management*, 13(4), 507-522;

- Low, S. P.; Omar, H. F. 1997. The effective maintenance of quality management systems in the construction industry. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 14(8), 768-790;
- Oliveira, Otavio J. (org.) *et al.* 2003. *Gestão da Qualidade – Tópicos Avançados*. São Paulo: Ed. Cengage Learning;
- Pheng, Low Sui e Omar, Hennie Faizathy. 1997. Integration, segmentalism and the maintenance of quality management systems in the construction industry. *Bulding Research and information*, 25 (1), 36-49;
- Pinto, A. e Soares, I. 2010. *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação*. 1 ed. Lisboa: Ed. Sílabo;
- Pinto, A. 2012. *Gestão Integrada de Sistemas – Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho*. 1 ed. Lisboa: Ed. Sílabo;
- Pires, A. R. 2004. *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade*. 3 ed. Lisboa: Ed. Sílabo;
- Pires, A. R. 2012. *Sistemas de Gestão da Qualidade - Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. 1ª ed. Lisboa: Ed. Sílabo;
- Ponte, J. P. 2006. Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, 25, 105-132;
- Prodanov, Cleber; Freitas, Ernani. 2013. *Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2ª ed. Rio Grande do Sul: Ed. Universidade FEEVALE;
- Ribeiro, A. 2009. *Conceitos e Princípios de Qualidade*, Escola Superior de Tecnologia, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave;
- Sá, Joana dos Guimarães. 2013. *ISO/CD 1 9001:2015 Perspetivas Futuras – Encontro Global de Auditores*. APCER – *Education&Training*. Coimbra;
- Santos, Gilberto (coord.). 2008. *Implementação de Sistemas Integrados de Gestão – Qualidade, Ambiente e Segurança*. Porto: Ed. Técnicas Publindústria;
- Soares, J.; Anderson, S.. 1997. Modeling Process Management in Construction. *Journal of Management Engineering*, 13(5), 45 – 53;

- Sullivan, Kenneth T.. 2011. Quality Management Programs in the Construction Industry: Best Value Compared with Other Methodologies. *Journal of Management in Engineering*, 27(4),210-219;
- Teixeira, António; António, Nelson Santos. 2007. Gestão da Qualidade – De Deming ao modelo de excelência da EFQM. Lisboa: Ed. Sílabo;
- Yin, R. K..1994. Case study research: Design and methods. Londres: SAGE.

APÊNDICES

APÊNDICE I – MANUAL DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE QUALIDADE E SEGURANÇA DA MRG EQUIPAV

APÊNDICE II – PROCEDIMENTO “CONTROLO DE DOCUMENTOS, DADOS E REGISTOS”

APÊNDICE III – IMPRESSO “MATRIZ DE PROCESSOS, PROCEDIMENTOS E IMPRESSOS”

APÊNDICE IV – PROCEDIMENTO “GESTÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE” E MODELOS DE IMPRESSOS “INQUÉRITO A CLIENTES” E “REGISTO DE RECLAMAÇÃO DE CLIENTES”

APÊNDICE V – IMPRESSO “PROGRAMA ANUAL DE GESTÃO”

APÊNDICE VI – PROCEDIMENTOS DE RECURSOS HUMANOS E MODELOS DE IMPRESSOS “FICHA DE ADMISSÃO” E “FICHA DE AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO”

APÊNDICE VII – PROCEDIMENTO “GESTÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO”

APÊNDICE VIII – PROCEDIMENTO “GESTÃO DE EQUIPAMENTOS”

APÊNDICE IX – PROCEDIMENTO “CONTROLO OPERACIONAL”

APÊNDICE X – PROCEDIMENTO “TRANSFERÊNCIA DO PROCESSO DE OBRA DA COMERCIAL PARA A PRODUÇÃO”

APÊNDICE XI – PROCEDIMENTO “GESTÃO GERAL DE EMPREITADA”

APÊNDICE XII – PROCEDIMENTO “GESTÃO DE COMPRAS”

APÊNDICE XIII – PROCEDIMENTO “PROSPEÇÃO, GESTÃO DE PROPOSTAS E CONTRATUALIZAÇÃO COM O CLIENTE”

APÊNDICE XIV – PROCEDIMENTO “GESTÃO DE AUTOS AO CLIENTE”

APÊNDICE XV – PROCEDIMENTO “GESTÃO DA MELHORIA”

APÊNDICE XVI – PROCEDIMENTO “CONCEÇÃO E DESENVOLVIMENTO” E MODELOS DE IMPRESSOS SUBJACENTES.

APÊNDICE XVII – PROCEDIMENTO “AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES”

APÊNDICE XVIII – PROCEDIMENTO “RECEPÇÃO DE MATERIAIS/SERVIÇOS E AUTORIZAÇÕES DE PAGAMENTO DE SUBEMPREITADAS”

APÊNDICE XIX – PROCEDIMENTO “GESTÃO DE EQUIPAMENTOS DE MEDIÇÃO E MONITORIZAÇÃO”

APÊNDICE XX – PROCEDIMENTO “GESTÃO DE AUDITORIAS INTERNAS” E MODELOS DE IMPRESSOS “PROGRAMA DE AUDITORIAS” E “RELATÓRIO DE AUDITORIA INTERNA”

APÊNDICE XXI – PROCEDIMENTO “PLANEAMENTO E REVISÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO DE QUALIDADE E SEGURANÇA”

APÊNDICE I

MANUAL DO SISTEMA INTEGRADO DE
QUALIDADE E SEGURANÇA DA MRG EQUIPAV

MANUAL DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DA QUALIDADE E SEGURANÇA

ÍNDICE

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO

- 1.1 PROMULGAÇÃO
- 1.2 MISSÃO, VISÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE
- 1.3 ÂMBITO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE
- 1.4 CLAUSULAS NÃO APLICÁVEIS (EXCLUSÕES)
- 1.5 REFERÊNCIAS NORMATIVAS
- 1.6 ESTRUTURA DOCUMENTAL DO SISTEMA DA QUALIDADE
- 1.7 GESTÃO DO MANUAL DA QUALIDADE

CAPÍTULO II – A MRG EQUIPAV

- 2.1 IDENTIFICAÇÃO DA MRG EQUIPAV
- 2.2 MAPA DE LOCALIZAÇÃO DAS INSTALAÇÕES DA MRG EQUIPAV
- 2.3 BREVE HISTÓRIA DA MRG EQUIPAV
- 2.4 SERVIÇOS PRESTADOS PELA MRG EQUIPAV
- 2.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA MRG EQUIPAV

CAPÍTULO III - GESTÃO POR PROCESSOS

- 3.1 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS
- 3.2. MAPA DE PROCESSOS DA MRG EQUIPAV
- 3.3 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS
- 3.4 MATRIZ DE INTERLIGAÇÃO PROCEDIMENTOS E NP EN ISO 9001:2008
- 3.5 MATRIZ DE INTERLIGAÇÃO PROCEDIMENTOS E NP 4397:2008 / OSHAS 18001:2007



CAPÍTULO I ENQUADRAMENTO

2 / 29

1.1 PROMULGAÇÃO

A Administração da **MRG EQUIPAV** assume a Qualidade e a Segurança como elementos chave da gestão da Organização.

Assim, declara que o presente documento integra a Política da Qualidade e Segurança e descreve o Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Segurança (SIGQS) implementado, tendo por base os referenciais normativos NP EN ISO 9001 (Gestão da Qualidade) e NP 4397/OHSAS 18001 (Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho), assumindo o compromisso da sua aplicação e manutenção.

A Administração da **MRG EQUIPAV** assume o compromisso de:

- Transmitir a todos os colaboradores da **MRG EQUIPAV** a importância do cumprimento dos requisitos dos Clientes, dos regulamentos e das leis em vigor;
- Assegurar que o SIGQS seja objeto das revisões periódicas necessárias face à análise da sua adequação;
- Garantir a disponibilidade dos recursos necessários para o bom desempenho da **MRG EQUIPAV**.

A Administração nomeia o Administrador **JOSÉ EDUARDO LOUREIRO SILVA** como Representante da Gestão para a Qualidade e Segurança atribuindo-lhe a responsabilidade e a autoridade necessárias para garantir a eficácia do SIGQS, reportando-a diretamente à Administração. Esta função é executada sem prejuízo da responsabilidade inerente a todos os colaboradores da **MRG EQUIPAV**. Ao Gestor da Qualidade, **MARIA JOSÉ OLIVEIRA** e ao Gestor da Segurança, **JOÃO CANELAS**, compete observar a todos os níveis o cumprimento das determinações que constam deste Manual, respondendo diretamente junto da Administração ou seu Representante.

O descrito no presente manual tem a aprovação e total apoio da Gestão de Topo e tem efeito imediato a partir da data da última alteração ao mesmo.

A ADMINISTRAÇÃO

3 / 29

1.2 MISSÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE E SEGURANÇA DA MRG EQUIPAV

A empresa adota como filosofia estratégica os princípios que se encontram definidos na sua **MISSÃO**, tal como a seguir se descreve:

“Através da sua atividade, apoiada na qualidade e motivação dos seus recursos humanos, ultrapassar as expectativas dos seus clientes, promovendo o bem-estar das populações em qualquer área do mercado onde a empresa atua. Aproveitar todas as oportunidades de negócio que contribuam significativamente para o crescimento da empresa, transmitindo segurança e um elevado espírito de ética empresarial aos agentes com quem se relaciona.”

O sistema de VALORES adotado pela **MRG EQUIPAV** pode-se resumir em **SEIS MÁXIMAS**:

1ª - VOCACIONADA PARA O CLIENTE/UTILIZADOR

Distinguir-se na antecipação e resposta rápida às necessidades dos clientes, através duma flexibilidade e inovação sempre valorizadas;

2ª - SERVIÇO DE QUALIDADE

Fornecer um serviço de reconhecida qualidade como factor de diferenciação.

3ª - DIGNIDADE DO HOMEM E DO TRABALHO

Manter um ambiente de trabalho que atraia e desenvolva colaboradores empenhados e que partilhem do sucesso da empresa, agindo em equipa.

4ª - PREOCUPAÇÃO COM A COMUNIDADE

Construir um referencial do ponto de vista económico e social para a região onde está inserida, contribuindo também para o desenvolvimento dessa região.

5ª - MELHORIA CONTÍNUA

Estimular a melhoria contínua ao nível do processo de trabalho e do relacionamento com o Cliente.

6ª - IMAGEM

Empenho no reforço e manutenção de uma imagem de credibilidade forte, assente nos princípios da ética empresarial.

A **MRG EQUIPAV**, considerando como prioritário a Satisfação dos seus Clientes e a Segurança e Saúde no Trabalho dos seus Colaboradores, define o seu Sistema de Gestão segundo o referencial normativo NP EN ISO 9001 e NP 4397/OHSAS 18001, cumprindo os requisitos legais e regulamentares aplicáveis à sua atividade.

A Política Integrada definida pela Administração da **MRG EQUIPAV** é conhecida, compreendida e seguida por todos os seus Colaboradores, e assenta nos seguintes princípios:

1. Garantir a satisfação do Cliente, superando sempre que possível as suas expectativas.
2. Cumprir e fazer cumprir com a legislação, regulamentação e outros requisitos aplicáveis às atividades da organização, bem como à segurança e saúde no trabalho.
3. Planear atempadamente de forma a garantir o cumprimento dos prazos acordados.
4. Garantir a Qualidade na organização, fazendo bem à primeira vez.
5. Fazer uma boa gestão dos meios de forma a diminuir custos e aumentar a eficiência.
6. Valorizar o trabalho em Equipa.
7. Valorizar a Formação.
8. Assegurar o desenvolvimento, implementação e cumprimento de medidas minimizadoras dos riscos avaliados, face aos perigos identificados na Organização, envolvendo os Colaboradores e Partes Interessadas na melhoria das condições de Segurança e, naturalmente, na prevenção de lesões, ferimentos e danos para a Saúde.
9. Analisar os incidentes de trabalho ocorridos, atuando na sua origem.
10. Promover a melhoria contínua em todos os âmbitos da empresa, de modo a favorecer o seu crescimento sustentado, baseado em Políticas e Estratégias de atuação que visem os objetivos traçados e a eficácia do Sistema de Gestão implementado.

A concretização desta Política envolve todos os colaboradores da nossa empresa.

1.3 ÂMBITO DE SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE E SEGURANÇA

Este manual define os princípios básicos de organização e de funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança estabelecido pela **MRG EQUIPAV**, de acordo com os requisitos das normas NP EN ISO 9001 (Gestão da Qualidade) e NP 4397/OHSAS 18001 (Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho) em vigor.

O âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança da **MRG EQUIPAV** é a **“CONCEÇÃO, DESENVOLVIMENTO, CONSTRUÇÃO, RECUPERAÇÃO E REMODELAÇÃO DE EDIFÍCIOS, OBRAS PÚBLICAS, INFRAESTRUTURAS, VIAS DE COMUNICAÇÃO E OBRAS NO DOMÍNIO AMBIENTAL”**.

1.4 CLÁUSULAS NÃO APLICÁVEIS (EXCLUSÕES)

Não há exclusão de cláusulas.

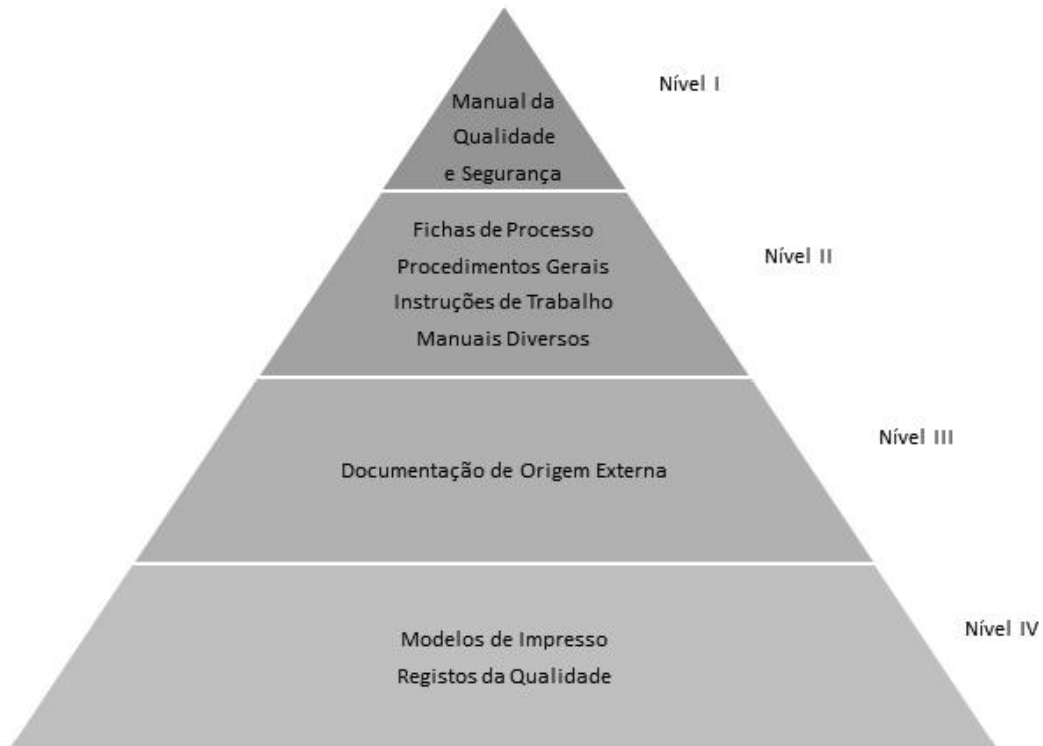
1.5 REFERÊNCIAS NORMATIVAS

- ✿ NP EN ISO 9001: 2008 – Sistema de Gestão da Qualidade - Requisitos
- ✿ NP EN ISO 9000: 2005 – Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário
- ✿ NP EN ISO 9004: 2011 – Gestão do Sucesso Sustentado de uma Organização – Uma abordagem da Gestão pela Qualidade
- ✿ NP 4397: 2008 – Sistema de Gestão da Segurança e Saúde - Requisitos
- ✿ OSHAS 18001:2007 - *Occupational health and safety management systems – Requirements*

1.6. ESTRUTURA DOCUMENTAL DO SISTEMA DA QUALIDADE E SEGURANÇA

No âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança desenvolvemos internamente uma série de documentos que lhe conferem o suporte necessário ao seu bom funcionamento. Estes documentos dividem-se em quatro níveis hierárquicos de informação, conforme se apresenta abaixo.

- ✿ **1- O MANUAL DA QUALIDADE E SEGURANÇA** apresenta e descreve o Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança da **MRG EQUIPAV** de uma forma genérica e global. Apresenta a forma como a Organização se compromete a cumprir os requisitos inerentes à Gestão da Qualidade e Segurança definidos e a Política da Qualidade e Segurança estabelecida, bem como, o Mapa de Processos da **MRG EQUIPAV** e a sua interação e interligação.
- ✿ **2- As FICHAS DE PROCESSO** são documentos que descrevem uma sequência de actividades, responsabilidades e modos de actuação inter-relacionados e inter-actantes, que transformam entradas em saídas, tendo em conta as exigências dos requisitos normativos.
- ✿ **2.1- Os PROCEDIMENTOS GERAIS** constituem o meio de descrever métodos de trabalho e clarificar pormenores e aspectos específicos de actividades de um determinado processo.
- ✿ **2.2- As INSTRUÇÕES DE TRABALHO E MANUAIS DIVERSOS** constituem o meio de descrever em métodos de trabalho, de controlo e de verificação de forma a assegurar compatibilidade, reprodutibilidade, eficiência e qualidade de execução.
- ✿ **3- A DOCUMENTAÇÃO DE ORIGEM EXTERNA** é constituída por documentação oriunda de clientes, fornecedores, entidades oficiais ou outros e relativa ao Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Segurança.
- ✿ **4- Os MODELOS DE IMPRESSO** são as matrizes de suporte aos Registos da Qualidade e Segurança, os quais constituem as evidências objectivas da aplicação prática do sistema, funcionando como um meio de avaliação do desempenho do sistema.



1.7. GESTÃO DO MANUAL DO SISTEMA INTEGRADO DA QUALIDADE E SEGURANÇA

O Manual do Sistema Integrado da Qualidade e Segurança está organizado por Capítulos. Cada capítulo tem um tema distinto. Dentro do mesmo capítulo, descrevem-se assuntos abrangidos pelo tema do respetivo capítulo. Este documento refere no cabeçalho o logótipo da **MRG EQUIPAV**, a designação de “Manual do Sistema Integrado da Qualidade e Segurança”, número e data da atualização (atualização inicia-se em 00) e no rodapé o número da página e número total de páginas do capítulo.

O ciclo de emissão do Manual do Sistema Integrado da Qualidade e Segurança pressupõe duas fases sequenciais: elaboração (competência do Gestor da Qualidade e Segurança) e aprovação (competência da Administração da **MRG EQUIPAV**). Procede-se a uma nova Atualização sempre que haja alterações no sistema. Assim, todos os Capítulos estão na mesma Atualização.



CAPÍTULO II

A MRG EQUIPAV

10 / 29

2.1 IDENTIFICAÇÃO DA MRG EQUIPAV

NOME / DESIGNAÇÃO COMERCIAL	MRG EQUIPAV – ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO SA
MORADA	<p>SEDE SOCIAL Seia – Sede Social MRG EQUIPAV Parque Industrial da Abrunheira, lotes 9 e 10 Vila Chã, Ap. 47 6270-186 Seia, Portugal</p> <p>SEDE OPERACIONAL Coimbra – Sede Operacional GRUPO MRG Urb. Alto do Sol, Lote 4, Alto da Relvinha, Ap. 8045 3025-028 Coimbra, Portugal</p>
TELEFONE / FAX	T (+351) 239 863 200 F (+351) 239 840 085
PÁGINA WEB	www.equipav.pt
E-MAIL	geral@equipav.pt
REFERÊNCIA GPS	<p>SEDE SOCIAL 40°27' 5"N, 7°44' 26" W</p> <p>SEDE OPERACIONAL 40° 14' 15"N, 8° 26' 23"W</p>
ACTIVIDADE PRINCIPAL	<p>Construção de Edifícios</p> <p>Infra-estruturas e obras no domínio Ambiental</p> <p>Vias de Comunicação</p> <p>Recuperação e remodelação de edifícios</p>

11 / 29

2.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Fundada em 1994, a **EQUIPAV- ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A.** é uma empresa do Grupo MRG que começou por ser uma empresa de Gestão de Equipamentos para as obras da **MRG - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A.**

A EQUIPAV tem sede social no Parque Industrial da Abrunheira, Lote 9 e 10, Apartado 147, Vila Chã, 6270 – 186 Seia e possui um Capital Social de 270.000,00 €,

Em 2010 foi definido um novo objecto e objectivo de negócio para esta empresa, dotando-a de recursos humanos e técnicos mudar a sua actividade no Sector da Construção numa perspectiva de Gestão e Execução de Empreitadas.

Por questões estratégicas do Grupo, em 2013, a denominação social da empresa passou a ser **MRG EQUIPAV – ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A.**

Constituiu-se uma organização sólida e com todas as competências para enfrentar o mercado.

A actividade principal da **MRG EQUIPAV** está orientada para as obras de pequena/média dimensão de âmbito local e regional. A sua postura no mercado revela-se muito específica e diferenciada face à oferta concorrente, uma vez que privilegia o acompanhamento personalizado ao Cliente, através de uma grande agilidade e versatilidade de métodos e de processos.

Neste momento a **MRG EQUIPAV** é reconhecida pela flexibilidade, energia e dinâmica com que se envolve nos trabalhos que realiza.

A **MRG EQUIPAV** partilha o rigor e a experiência da **MRG** que ao longo da sua história construiu obras emblemáticas e de sucesso. Está a traçar o seu próprio caminho imprimindo um cunho pessoal. O seu empenho, força e experiência adquirida perspectivam um futuro com muito trabalho.

Dentro da área dos projectos de Construção Civil e Obras Públicas salientamos a competência técnica e os meios de que a empresa dispõe para trabalhar em áreas essenciais na melhoria e optimização de processos, de forma a construir bem, respeitando as regras de Qualidade e Segurança.

Para além da sua capacidade de realização de obras com elevado rigor, a **MRG EQUIPAV** dispõe de recursos que lhe permitem assegurar os requisitos de qualidade, processos e procedimentos que lhe são exigidos. A Equipa de Produção própria é forte e dinâmica e procura responder às exigências do mercado, indo de encontro à satisfação do Cliente, com a colaboração dos seus Parceiros numa relação *win-win* e de todos os Órgãos internos de apoio partilhados com a **MRG**.

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA MRG EQUIPAV



2.4. RESPONSABILIDADES E FUNÇÕES

As responsabilidades a seguir descritas destinam-se a dar a conhecer a organização específica do SIGQS, tendo em atenção que as mesmas se encontram estabelecidas na empresa. As restantes descrições de funções encontra-se no “Manual de Funções”.

REPRESENTANTE DA GESTÃO

A Administração da **MRG EQUIPAV** nomeou como Representante da Gestão o Administrador José Eduardo Loureiro Silva para os assuntos da Gestão do Sistema, ao qual foi atribuída a função de **COORDENADOR SIGQS** competindo-lhe, essencialmente:

- ✿ Garantir que os processos e procedimentos do Sistema de Gestão Integrado são definidos, implementados, compreendidos e mantidos, a todos os níveis da organização, de acordo com o estabelecido na Política e mantidas em conformidade com as normas de referência.
- ✿ Controlar a conformidade do Sistema a todos os níveis da organização, notabilizado através do desempenho de auditorias internas e externas;
- ✿ Garantir a satisfação das exigências dos Clientes e Partes Interessadas;
- ✿ Analisar a informação relativa ao Sistema e destacar a que se refere à satisfação do cliente;
- ✿ Detetar não conformidades na utilização do Sistema identificando as suas causas e garantindo a sua resolução;
- ✿ Participar e/ou estabelecer planos de melhoria necessários à otimização do Sistema;
- ✿ Monitorizar e controlar as soluções implementadas;
- ✿ Relatar à Gestão de Topo o desempenho dos aspetos de Qualidade, Segurança e Saúde do Trabalho, relativos ao Sistema de Gestão Integrado, para efeitos de revisão, incluindo recomendações para melhoria.

GESTOR DO PROCESSO

Compete ao **GESTOR DO PROCESSO**:

- ✿ Executar o desenho, a descrição, a monitorização e a revisão dos processos;
- ✿ Verificar a interação do seu processo com os demais da organização;
- ✿ Coordenar os fluxos de informação, a tomada de decisões e a comunicação das mesmas entre os vários departamentos/entidades da organização que participam nas actividades e tarefas do Processo;
- ✿ Implementar o Processo na estrutura organizacional da empresa e em todas as instâncias que estiverem incluídas na sua descrição;

14 / 29

- ✿ Verificar a sua adequação e eficácia, no âmbito do SIGQS, através da monitorização periódica;
- ✿ Implementar as decisões tomadas como resultado da avaliação da adequação e eficácia do mesmo;
- ✿ Definir as atividades e tarefas do Co-Gestor, na gestão do Processo, de forma a não duplicar o desenvolvimento das mesmas.

CO-GESTOR DO PROCESSO

Compete ao **CO-GESTOR DO PROCESSO**:

- ✿ Substituir o Gestor do processo na sua ausência.
- ✿ Co-ajudar o Gestor do processo no desenvolvimento das suas atividades:
 - Executar o desenho, a descrição, a monitorização e a revisão dos processos;
 - Verificar a interação do seu processo com os demais da organização;
 - Coordenar os fluxos de informação, a tomada de decisões e a comunicação das mesmas entre os vários departamentos/entidades da organização que participam nas atividades e tarefas do Processo;
 - Implementar o Processo na estrutura organizacional da empresa e em todas as instâncias que estiverem incluídas na sua descrição;
 - Verificar a sua adequação e eficácia, no âmbito do SIGQS, através da monitorização periódica;
 - Implementar as decisões tomadas como resultado da avaliação da adequação e eficácia do mesmo.

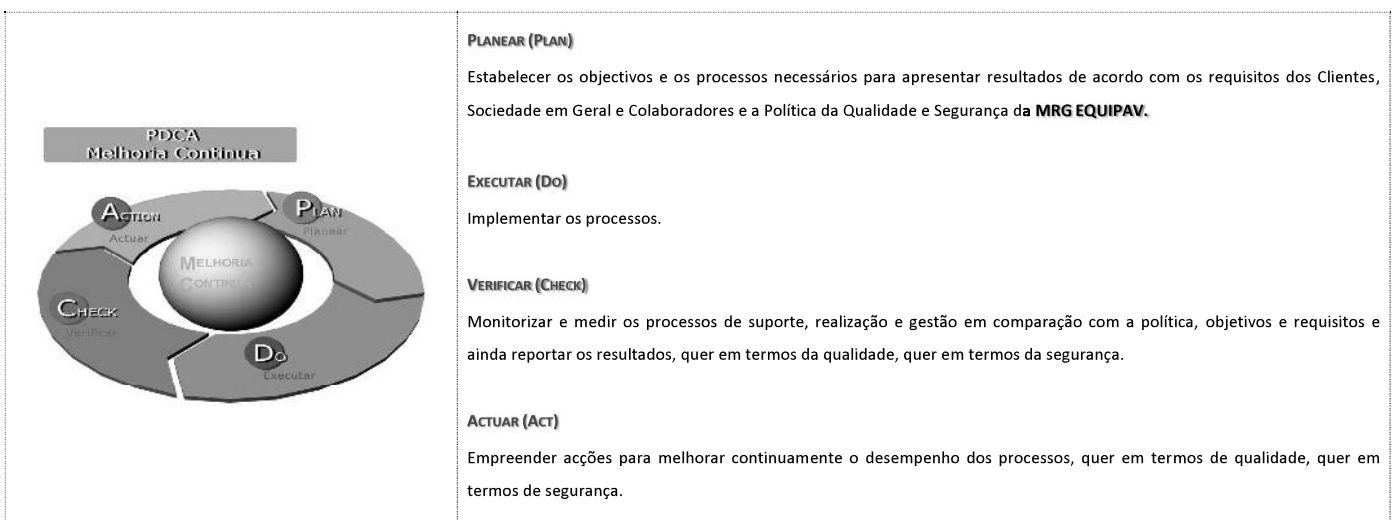
15 / 29



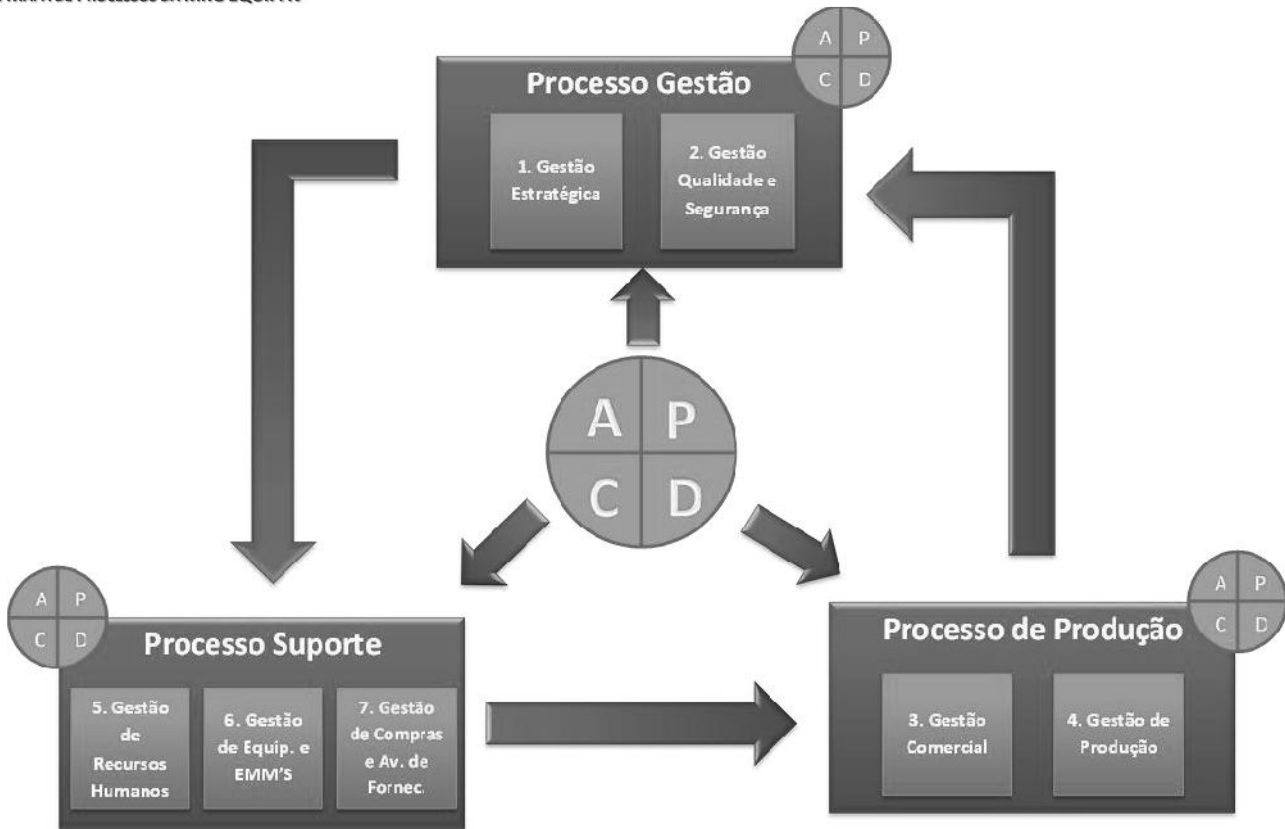
CAPÍTULO III
GESTÃO POR PROCESSOS

3.1. MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

A identificação dos processos da **MRG EQUIPAV** teve por base a metodologia relativa à abordagem por processos definida pela NP EN ISO 9001:2008. De acordo com esta abordagem, para cada processo foram fixados objectivos e metas, definidos indicadores de monitorização (que permitem determinar a eficácia da execução) e definidos os recursos necessários. A interligação dos vários processos foi efectuada de acordo com o ciclo de DEMING da melhoria contínua, cujas etapas são:



3.2. MAPA DE PROCESSOS DA MRG EQUIPAV



18 / 29

3.3. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS

PROCESSO: GESTÃO ESTRATÉGICA (FP.01)

OBJETIVO	Assegurar o comprometimento da Gestão de Topo no desenvolvimento, implementação e melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança garantindo que a Missão, Valores e Objetivos Estratégicos da Empresa são estabelecidos e comunicados. Garantir que as metodologias inerentes ao planeamento e revisão do Sistema da Qualidade e Segurança sejam eficazes	
RESPONSÁVEIS	Gestor de Processo: António Alfaiate Co-Gestor: Eduardo Loureiro	
RECURSOS	Humanos: Administração, Directores, Gestores de Processo e Co-Gestores de Processo Materiais: Sala de Reuniões/Sala de Trabalho, Hardware, Software, entre outros Financeiros: Conforme Orçamento de Estrutura e Recursos Humanos	
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> * Feedback dos Clientes/ Colaboradores * Requisitos do Cliente/Necessidades do Mercado * Requisitos Legais e Normativos * Indicadores de Gestão * Medição da Eficácia dos Processos * Relatórios do Sistema Integrado de Gestão. * Resultados de auditorias. 	Interação: Todos os processos
SAÍDAS	<ul style="list-style-type: none"> * Política e Objetivos da Qualidade e Segurança comunicada e implementada * Estratégia da Empresa definida face às necessidades do Mercado e Clientes * Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança revisto * Planos de ação resultantes da revisão ao Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança com vista à melhoria contínua dos processos e à satisfação dos Clientes. 	Interação: Todos os processos
MONITORIZAÇÃO	* Ver "Programa Anual de Gestão"	
DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	FP.01 – Gestão Estratégica PG.13 – Planeamento e Revisão do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança	

19 / 29

PROCESSO: GESTÃO DA QUALIDADE E SEGURANÇA (FP.02)

OBJETIVO	Proporcionar evidências do desenvolvimento, implementação e melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade que garanta o cumprimento com a Norma NP EN ISO 9001 e OHSAS 18001. Assegurar a existência de uma metodologia eficaz que promova e potencie as atitudes de envolvimento permanente dos Colaboradores nas ações no âmbito da segurança no trabalho (ST) desenvolvidas na MRG EQUIPAV .	
RESPONSÁVEIS	Gestor de Processo: Eduardo Loureiro Co-Gestor: Maria José Oliveira e João Canelas, José Morgado e João Carlos Marques	
RECURSOS	Humanos: Administração, Gestor da Qualidade e Gestor da Segurança, Gestores de Processo e Co-Gestores de Processo e Auditores Internos. Materiais: Sala de Reuniões/Sala de Trabalho, Hardware, Software, Alcoólímetros, EPI's, entre outros. Financeiros: Conforme Orçamento de Estrutura e Recursos Humanos.	
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> * Requisitos legais, regulamentares e normativos * Desempenho dos processos do SIGQS e Relatórios de Revisão do SIGQS * Reclamações dos clientes devidamente fundamentadas * Necessidade de avaliar a eficácia do SIGQS * Auditores com competências definidas * Feedback dos Clientes/Colaboradores * Avaliação da Satisfação do Cliente * Informação sobre Não Conformidades (reais ou potenciais) * Objetivos da MRG EQUIPAV em matéria de Segurança no Trabalho * Avaliação de Riscos profissionais efectuada * Dados relativos à sinistralidade e a caracterização de todos os incidentes ocorridos em matéria de ST * Identificação de potenciais emergências / situações de emergência * Alterações a especificações técnicas e características dos produtos produzidos e comercializados * Relatório de Anual de Desempenho de Segurança no Trabalho (Relatório Anual de Sinistralidade) * Ficha de Avaliação de Riscos * Especificações técnicas e características dos produtos produzidos e comercializados * Entrada de Novos Colaboradores (internos e externos). 	Interação: Todos os processos

SAÍDAS	<ul style="list-style-type: none"> * Documentos e registos produzidos e controlados * Auditorias da Qualidade Segurança e planeadas e realizadas * Análise e tratamento dos Relatórios das Auditorias da Qualidade e Segurança * Identificação, registo e tratamento das Não Conformidades e respectivas causas * Registo, implementação e avaliação das Acções Correctivas, Preventivas e de Melhoria * Informação sobre os Fornecedores * Riscos Profissionais controlados (risco eliminado/reduzido) * Plano de Monitorização de ST implementado e acompanhado * Regras de Actuação em caso de emergência definidas * Necessidades de Formação/Necessidades de Compras * Relatórios de Simulacros * Necessidades de Comunicação com entidades externas. 	Interação: Todos os processos
MONITORIZAÇÃO	* Ver "Programa Anual de Gestão"	
DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	FP.02 – Gestão da Qualidade e Segurança PG.14 - Controlo de Documentos, Dados e Registos PG.15 - Gestão do Sistema de Informação PG.16 - Gestão de Auditorias Internas PG.17 - Gestão da Melhoria PG.18 - Controlo de Requisitos Legais e Avaliação da Conformidade Legal PG.19 - Identificação de Perigos, Avaliação e Controlo de Riscos PG.20 - Prevenção e Resposta a Emergência PG.21 - Comunicação e Investigação de Acidente PG.22 - Controlo Operacional	

PROCESSO: GESTÃO COMERCIAL (FP.03)

OBJETIVO	Garantir a identificação e fecho, com sucesso, das oportunidades de negócio, com vista ao cumprimento do plano anual de obras adjudicadas. Desenvolver um elevado grau de satisfação do Cliente com vista à sua fidelização. Gerir a relação com os Clientes.	
RESPONSÁVEIS	Gestor de Processo: Vítor Agra Co-Gestor: Pedro Costa Ferreira / José Morgado	
RECURSOS	Humanos: Administração, Dir. Comercial, Orçamentistas, Dir. Pós Venda, Dir. Produção, Dir. Obra Materiais: Sala de Reuniões/Sala de Trabalho, Hardware, Software: CCS, Project, Plataformas Eletrónicas, entre outros Financeiros: Conforme Orçamento de Estrutura e Recursos Humanos	
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Necessidades do mercado ✦ Oportunidades de Clientes ou Potenciais Clientes Públicos e Privados ✦ Valores de referência de venda de actividades ✦ Bases de dados internas e Online ✦ Reclamação do Cliente (durante e após a execução da Obra. 	Interação: Processos de Gestão Processos de Suporte
SAÍDAS	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Propostas apresentadas a Clientes ou Potenciais Clientes ✦ Obras adjudicadas ✦ Transfer para Produção ✦ Resultados da Avaliação da Satisfação do Cliente. 	Interação: Processos de Produção Processos de Gestão Processos de Suporte
MONITORIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Ver "Programa Anual de Gestão" 	
DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	FP.03 – Gestão Comercial PG.01 – Prospeção, Gestão de Propostas e Contratualização com o Cliente PG.02 - Transferência do Processo de Obra da Comercial para a Produção PG.03 - Gestão da Satisfação do Cliente PG.24 – Conceção e Desenvolvimento	

22 / 29

PROCESSO: GESTÃO DA PRODUÇÃO (FP.04)

OBJETIVO	Garantir a eficácia das atividades de gestão da produção tendo em conta os Objetivos Estratégicos da Organização e a satisfação dos Clientes da MRG EQUIPAV .	
RESPONSÁVEIS	Gestor de Processo: João Duarte Co-Gestor: Vítor Machado /Ludgero Melanda/Carlos Veríssimo	
RECURSOS	Humanos: Administração, Dir. Produção, Dir. Obra, Dir. Comercial, Dir. Financeiro Materiais: Sala de Reuniões/Sala de Trabalho, Hardware, Software: Project, Centralgest, Equipamentos de Medição, Equipamentos de Movimentação de Cargas, entre outros Financeiros: Conforme Orçamento de Estrutura e Recursos Humanos	
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Obras adjudicadas / Carteira de Obras ✦ Transfer da Comercial ✦ Legislação Aplicável 	Interação: Processos de Gestão Processos de Suporte Gestão Comercial
SAÍDAS	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Relatório da Produção ✦ Controlo Interno da Produção, tendo em conta os Objetivos Estratégicos: Margem, Prazo, Produção ✦ Obra transferida para o Serviço de Após-Venda 	Interação: Processos de Gestão Gestão Comercial
MONITORIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Ver "Programa Anual de Gestão" 	
DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	FP.04 – Gestão de Produção PG.09 – Gestão Geral de Empreitadas PG.10 – Gestão de Autos ao Cliente	

23 / 29

PROCESSO: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (FP.05)

OBJETIVO	Garantir a eficácia das atividades de recrutamento, seleção, integração dos Colaboradores da MRG EQUIPAV e adequada identificação e garantia das suas competências, de modo a satisfazer as necessidades de Recursos Humanos face aos Objetivos Estratégicos da Empresa	
RESPONSÁVEIS	Gestor de Processo: Maria José Oliveira Co-Gestor: José Morgado	
RECURSOS	Humanos: Administração, Directores, Todos os Colaboradores Materiais: Sala de Reuniões/Sala de Trabalho, Hardware, Software: Centralgest, entre outros Financeiros: Conforme Orçamento de Estrutura e Recursos Humanos	
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Planeamento Anual dos Objetivos e Metas da Qualidade (necessidade de contratação ou substituição de colaboradores) ✦ Estrutura organizacional (Organigrama) ✦ Definição das responsabilidades e funções dos Colaboradores, bem como os requisitos mínimos para a função ✦ Recursos Humanos selecionáveis ✦ Opiniões dadas pelos Colaboradores e partes interessadas para a melhoria ✦ Formação externa disponível ✦ Feedback dos Colaboradores em matéria de Segurança no Trabalho 	Interação: Processos de Gestão Processos de Produção
SAÍDAS	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Colaboradores contratados e integrados ✦ Funções do Colaborador definidas ✦ Colaboradores aptos ao desempenho das suas funções ✦ Levantamento das necessidades de formação interna efetuado ✦ Planeamento anual da formação interna aprovado ✦ Ações de formação realizadas e devidamente avaliada a sua eficácia em cada colaborador que as frequentou ✦ Competências dos Colaboradores reforçadas e atualizadas ✦ Formação de cada Colaborador devidamente registada ✦ Acções a implementar propostas pelos Colaboradores ✦ Plano de Recursos Humanos / Orçamento. 	Interação: Processos de Produção Processos de Gestão Processos de Suporte
MONITORIZAÇÃO	✦ Ver “Programa Anual de Gestão”	
DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	FP.05 – Gestão de Recursos Humanos PG.04 – Gestão Operacional de Recursos Humanos PG.05 – Gestão da Formação PG.23 – Consulta e Comunicação	

PROCESSO: GESTÃO DE EQUIPAMENTOS E EMM'S (FP.06)

OBJETIVO	Garantir a adequada gestão dos equipamentos de medição e monitorização (EMM's) que se encontram disponíveis na MRG EQUIPAV e que destinam à sua produção e prestação de serviços (montagem).	
RESPONSÁVEIS	Gestor de Processo: João Duarte Co-Gestor: Joaquim Ribeiro /João Cruzeiro	
RECURSOS	Humanos: Administração, Dir. Produção, Dir. Obra, DAF Materiais: Sala de Reuniões/Sala de Trabalho, Hardware, Software, Equipamentos de Medição, Equipamentos de Movimentação de Cargas, Espaço Oficial (Seia) entre outros Financeiros: Conforme Orçamento de Estrutura e Recursos Humanos	
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Requisitos legais e normativos ✦ Necessidade de manutenção preventiva dos equipamentos (plano de manutenção preventiva, verificações e inspeções) ✦ Necessidade de manutenção curativa dos equipamentos (comunicação de problemas ocorridos) ✦ Necessidade de verificar/calibrar os EMM's utilizados nas atividades desenvolvidas pela MRG EQUIPAV 	Interação: Processos de Gestão Processos de Produção Processos de Suporte
SAÍDAS	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Equipamentos com a manutenção preventiva efetuada (plano de manutenção preventiva atualizado e registos de manutenção preventiva externa, inspeções e verificações) ✦ Equipamentos produtivos reparados (registos de manutenção curativa externa) ✦ Equipamento de Medição e Monitorização aptos a utilizar na actividade desenvolvida pela MRG EQUIPAV 	Interação: Processos de Gestão Processos de Produção Processos de Suporte
MONITORIZAÇÃO	✦ Ver “Programa Anual de Gestão”	
DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	FP.06 – Gestão de Equipamentos e EMM's PG.11 – Gestão de Equipamentos PG.12 – Gestão de Equipamentos de Medição e Monitorização (EMM's)	

PROCESSO: GESTÃO DE COMPRAS E AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES (FP.07)

OBJETIVO	Garantir a adequada aquisição de equipamentos, serviços e produtos que influenciam a qualidade das vendas efetuadas e serviços prestados pela MRG EQUIPAV , com vista à satisfação dos requisitos dos Clientes	
RESPONSÁVEIS	Gestor de Processo: João Duarte Co-Gestor: Vítor Machado / Carlos Veríssimo / José Gomes	
RECURSOS	Humanos: Administração, Dir. Produção, Dir. Obra, DAF, Dir. Jurídico Materiais: Sala de Reuniões/Sala de Trabalho, Hardware, Software: Centralgest, entre outros Financeiros: Conforme Orçamento de Estrutura e Recursos Humanos	
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Projecto do Cliente ✦ Planeamento da Obra ✦ Necessidade de fornecimentos diversos (produtos e serviços) ✦ Necessidade de equipamentos para o desenvolvimento da atividade ✦ Lista de Fornecedores qualificados ✦ Requisitos legais, regulamentares e normativos controlados e atualizados ✦ Mapa de Adjudicações. 	Interação: Processos de Gestão Processos de Produção Processos de Suporte
SAÍDAS	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Fornecedores avaliados e fornecimentos concretizados ✦ Lista de fornecedores e subcontratados qualificados actualizada, resultante da avaliação anual após os fornecimentos. 	Interação: Processos de Realização Processos de Gestão Processos de Suporte
MONITORIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Ver "Programa Anual de Gestão" 	
DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	FP.07 – Gestão de Compras e Avaliação de Fornecedores PG.06 – Gestão de Compras PG.07 – Recepção de Materiais/Serviços e Autorizações de Pagamento de Subempreitadas PG.08 - Avaliação de Fornecedores	

3.4. MATRIZ DE INTERLIGAÇÃO PROCESSOS E NP EN ISO 9001:2008

PROCESSOS \ NP EN ISO 9001:2008	CAP. 4		CAP. 5						CAP. 6				CAP. 7					CAP. 8					
	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	6.1	6.2	6.3	6.4	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA	X	X	X	X	X	X	X	X											X	X		X	X
PROCESSO DE GESTÃO DA QUALIDADE E SEGURANÇA	X	X	X																X	X	X	X	X
GESTÃO COMERCIAL	X	X												X	X					X		X	X
GESTÃO DA PRODUÇÃO	X	X					X		X	X	X	X	X	X	X		X			X	X	X	X
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	X	X							X	X		X	X							X		X	X
GESTÃO DE EQUIPAMENTOS E EMMI'S	X	X							X		X	X					X	X		X		X	X
GESTÃO DE COMPRAS E AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES	X	X											X			X	X			X		X	X

3.5. MATRIZ DE INTERLIGAÇÃO PROCESSOS E NP 4397:2008 / OSHAS 18001:2007

NP 4397/ OSHAS 18001:2007 PROCESSO	REQUISITOS																	
	4.1	4.2	4.3.1	4.3.2	4.3.3	4.4.1	4.4.2	4.4.3	4.4.4	4.4.5	4.4.6	4.4.7	4.5.1	4.5.2	4.5.3	4.5.4	4.5.5	4.6
PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA	x	x		x	x	x	x	x					x					x
PROCESSO DE GESTÃO DA QUALIDADE E SEGURANÇA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
GESTÃO COMERCIAL	x			x	x						x	x				x	x	
GESTÃO DA PRODUÇÃO	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	x			x	x	x	x	x			x	x				x	x	
GESTÃO DE EQUIPAMENTOS E EMM's	x			x	x										x	x	x	
GESTÃO DE COMPRAS E ÁVALIAÇÃO DE FORNECEDORES	x			x	x						x				x	x	x	

APÊNDICE II

PROCEDIMENTO

“CONTROLO DE DOCUMENTOS, DADOS E

	PROCEDIMENTO GERAL Controlo de Documentos, Dados e Registos	PG.14	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 1 de 7
		DATA: 01.03.2014	

ELABORADO POR: DEP. QUALIDADE E SEGURANÇA VERIFICADO POR: EDUARDO LOUREIRO APROVADO POR: ANTÓNIO ALFAIATE

1. OBJECTIVO

Definir o controlo dos documentos, dados e registos relevantes para a gestão da qualidade e segurança, utilizado pela MRG/MRG EQUIPAV e assegurar que todos os registos sejam adequadamente identificados, compilados, indexados, com fácil acesso, com arquivo conhecido, armazenado e manuseado de forma adequada, eliminados, protegidos contra danos, deterioração ou uso indevido, de fácil recuperação e retidos por períodos de tempo definidos.

2. ÂMBITO

Este procedimento é aplicado a todos os documentos, dados e registos relevantes para a Gestão da Qualidade e Segurança e ao Gestor da Qualidade e Segurança da MRG/MRG EQUIPAV na globalidade da sua gestão.

3. REFERÊNCIAS

PG.15 – Gestão do Sistemas de Informação.

PG.18 – Controlo de Requisitos Legais e Avaliação da Conformidade Legal.

3.1 MODELOS DE IMPRESSOS ASSOCIADOS

MOD.QS.03 – Ficha de Processo.

MOD.QS.04 – Procedimento Geral.

MOD.QS.05 – Matriz de Processos, Procedimentos e Impressos.

MOD.QS.06 – Controlo de Registos do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Segurança.

MOD.QS.07 – Instrução de Trabalho.

MOD.QS.60 – Listagem de Impressos Específicos de Obra.

4. DEFINIÇÕES/ SIGLAS:

4.1 SIGLAS

SIGQS – Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Segurança;

GQS – Gestão da Qualidade e Segurança;

RG – Representante da Gestão;

PCA – Presidente do Conselho de Administração;

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade;

N.A. – Não aplicável.

4.2 DEFINIÇÕES

Documento: Informação e respectivo meio de suporte.

Registos da Qualidade: Documentos que facultam evidências objectivas da extensão da satisfação do cliente, do cumprimento com os respectivos ou da eficácia do funcionamento do SGQ.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Controlo de Documentos, Dados e Registos	PG.14	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 2 de 7
		DATA: 01.03.2014	

Modelo de Impresso: Suporte para registo de informação /actividades e/ou respectivos resultados.

Manual da Qualidade: Documento que descreve o sistema de gestão da qualidade da empresa.

Ficha de Processo: Documento que formaliza um conjunto de actividades interrelacionadas e interactuantes que transformam entradas e saídas.

Procedimento Geral: Documento padrão que define os modos de actuar na empresa, por forma a satisfazer os requisitos da norma associada à actividade da empresa.

Cópia controlada: Cópias que, sempre sejam actualizadas, têm que ser distribuídas pelos seus detentores.

Cópia não controlada: Cópias que não requer actualização, não sendo distribuídas aos detentores.

Obsoleto: Documento não utilizado, seja por ter sido sujeito a revisão ou por ter sido cancelado.

Documentação Externa: Informação, e respectivo meio de suporte, externa à Empresa.

5. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO:

5.1 DOCUMENTOS INTERNOS DO SIGQS


5.1.1 PREPARAÇÃO DE DOCUMENTOS INTERNOS

Sempre que se verifique a necessidade de criar, rever, ou solicitar um documento, a sua preparação deverá ter em conta os seguintes pressupostos

- Determinar qual o assunto e levantar prática actual com participação das pessoas envolvidas;
- Fazer descrição das actividades;
- Definir os padrões, critérios ou níveis de qualidade pretendidos;
- Definir responsabilidades para cada tarefa;
- Preparar impressos para registo das actividades.

5.1.2 ELABORAÇÃO DE DOCUMENTOS INTERNOS

Todos os documentos que sejam criados devem apresentar o seguinte *layout* no cabeçalho:

	PROCEDIMENTO GERAL Controlo de Documentos, Dados e Registos	PG.xx	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página x de x
		DATA: xx.xx.20xx	

Logótipo(s) da(s) Empresa(s) a que se aplica este Documento

Codificação do Documento

Identificação do Documento

Data de Elaboração/Revisão do Documento

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Controlo de Documentos, Dados e Registos	PG.14	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 3 de 7
		DATA: 01.03.2014	

Aquando da redacção dos documentos a sua estrutura deverá ter em atenção o seguinte:

- **Manual do Sistema Integrado da Gestão da Qualidade e Segurança:** A gestão e organização do Manual do Sistema Integrado da Gestão da Qualidade e Segurança encontram-se descritas no próprio documento.
- **Manuais Diversos:** A MRG/MRG EQUIPAV pode criar manuais diversos, com distintas finalidades, sem necessidade de serem codificados. Todos os manuais criados têm que conter obrigatoriamente o seguinte:
 - Logótipo da MRG e da MRG EQUIPAV;
 - Título do Manual;
 - Responsável pela sua elaboração;
 - Responsável pela Aprovação;
 - Actualização;
 - Data;
 - Paginação.

• **Ficha de Processo (FP):**

Estrutura do cabeçalho e início do documento:

- Campo para rubricas de quem elabora e aprova;
- Gestor e Co-Gestor do Processo.

Estrutura da FP:

- Objectivo;
- Indicadores de Desempenho;
- Processos a Montante, *Inputs*, *Actividades*, *Outputs* e Processos a Jusante;
- Responsabilidades;
- Documentação/ Registos de Referência.

A elaboração da Ficha de Processo é efectuada segundo “[MOD.QS.03 – Ficha de Processo](#)”.

• **Procedimento Geral (PG)**

Estrutura do cabeçalho e início do documento:

- Campo para rubricas de quem elabora e aprova.

Estrutura do PG:

- Objectivo;
- Âmbito;
- Referências;
- Definições/Siglas;
- Descrição do Procedimento.

A elaboração do Procedimento Geral é efectuada segundo “[MOD.QS.04 – Procedimento Geral](#)”.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Controlo de Documentos, Dados e Registos	PG.14	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 4 de 7
		DATA: 01.03.2014	

• **Instrução de Trabalho (IT)**

Estrutura do cabeçalho e início do documento:

- Campo para rubricas de quem elabora e aprova.

Estrutura da IT:

- Objectivo;
- Definições/Siglas;
- Descrição da Instrução de Trabalho.

A elaboração do Procedimento Geral é efectuada segundo “[MOD.QS.07 – Instrução de Trabalho](#)”.

5.1.3 CODIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS INTERNOS

A codificação dos documentos internos deverá seguir as seguintes regras:

Fichas de Processo: FP.xx

FP – Fichas de Processo; xx – Numero sequencial da Ficha de Processo.

Procedimento Geral: PG.xx

PG – Procedimento Geral; xx - Numero sequencial do Procedimento

Modelos de Impressos: MOD.xx.yy.zz

MOD – Modelo de Impresso; xx – Código do Processo (Conforme abaixo descrito);
 yy – Número Sequencial do Modelo de Impresso dentro do Processo;
 zz – Número Sequencial das Actualizações do Modelo de Impresso.

Modelos de Impressos específicos de cada Obra: MOD.5xxx-CC.zz

MOD – Modelo de Impresso; 5xxx – Número sequencial do Modelo de Impresso específico da Obra; CC – Centro de Custo; zz – Número Sequencial das Actualizações do Modelo de Impresso enquanto decorre a Obra.

Código do Processo

- GE – Processo de Gestão Estratégica
- QS – Processo de Qualidade e Segurança
- GC – Processo de Gestão Comercial
- GP – Processo de Gestão de Produção
- RH – Processo de Gestão de Recursos Humanos;
- I – Processo de Equipamentos e EMM's
- CF – Processo de Gestão de Compras e Avaliação de Fornecedores;

Instruções de Trabalho: IT.xx.yy

IT – Instrução de Trabalho; xx – Código do Processo (Conforme acima descrito);
 yy – Número Sequencial da Instrução de Trabalho dentro do Processo.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Controlo de Documentos, Dados e Registos	PG.14	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 5 de 7
		DATA: 01.03.2014	

5.1.4 APROVAÇÃO DO DOCUMENTO

Na aprovação do documento, deverá ser confirmado o seguinte:

- Assunto claramente definido;
- Acções claras, simples e fáceis de entender;
- Os impressos criados permitem criar histórico;
- Responsabilidades claramente definidas.

Após análise, a ADM (responsável pela aprovação) deverá aprovar e datar as Fichas de Processo, Procedimentos Gerais, bem assim como, o Manual do Sistema Integrado da Qualidade e Segurança.

Os Modelos de Impresso são aprovados pela GQS.

5.1.5 DOCUMENTOS EM VIGOR

O controlo dos documentos internos em vigor do SIGQS é assegurado através do “**MOD.QS.06 – Controlo de Registos do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Segurança**”. No caso dos modelos de impressos criados especificamente para Obra são controlados/listados no “**MOD.QS.60 – Listagem de Impressos Específicos de Obra**”.

Semestralmente cabe ao GQS a análise do “**MOD.QS.60 – Listagem de Impressos Específicos de Obra**” relativo a cada Obra, no sentido de detectar se se verificam necessidades semelhantes nas diferentes Obras e, caso se verifique, uniformizar um modelo e integrá-lo no SIGQS.

5.1.6 DISTRIBUIÇÃO DE DOCUMENTOS

A distribuição dos documentos pode ser feita através de:

- **Cópia Controlada:** São enviados aos detentores todas as actualizações, devidamente carimbadas com “Cópia Controlada”; ou
- **Cópia Não Controlada:** não são enviadas aos detentores as actualizações.

Os documentos do SIGQS são efectuados em suporte digital, sendo as impressões destes considerados documentos não controlados. Todos os Manuais, Fichas de Processo, Procedimentos Gerais e Instruções de Trabalho têm como nota de rodapé um alerta que indica o seguinte: “**Alerta:** A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da **MRG/MRG EQUIPAV** carece de autorização do GQS.”

5.1.7 ACTUALIZAÇÃO DE DOCUMENTOS

A actualização de documentos tem por base o seguinte:

- Efectuada pelos mesmos serviços ou pessoas que preparam inicialmente os documentos;
- O circuito de preparação – aprovação – distribuição do documento e respectivos impressos segue o inicial;
- Emissão total do documento em cada utilização;
- Para preservação do conhecimento pode-se utilizar um documento desactualizado se devidamente identificada a alteração datada e rubricada pelo responsável.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da **MRG/MRG EQUIPAV** carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Controlo de Documentos, Dados e Registos	PG.14	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 6 de 7
		DATA: 01.03.2014	

Quando os documentos forem actualizados, deve se proceder ao seu registo no “**MOD.QS.05 – Matriz de Processos, Procedimentos e Impressos**”. Quando os modelos de impressos específicos de Obra forem actualizados deve proceder-se à sua actualização do seu registo no “**MOD.QS.60 – Listagem de Impressos Específicos de Obra**”.

5.1.8 ARQUIVO

O GQS deve garantir o arquivo, em suporte papel e informático (no servidor da MRG/MRG EQUIPAV), dos documentos internos em vigor do SIGQS e que entenda serem úteis para consulta. A sua destruição deverá ser feita no momento imediatamente a seguir à sua passagem a obsoletos, sendo substituídos pelos originais com a nova revisão.

A Direcção de Sistemas de Informação deve garantir, do ponto de vista informático, a manutenção deste arquivo através do sistema de cópias de Segurança.

5.1.9 RECOLHA DE OBSOLETOS

Sempre que existam documentos obsoletos dever-se-á proceder à sua substituição em suporte informático, bem assim como, em suporte de papel sempre que se justifique.

Os documentos obsoletos são arquivados em directório correspondente.

5.2 DOCUMENTOS EXTERNOS AO SIGQS

A pesquisa da legislação e outros documentos com requisitos aplicáveis à MRG/MRG EQUIPAV é feita pelo Departamento Jurídico por consulta a fontes de acordo definido no **PG.18 – Controlo de Requisitos Legais e Avaliação da Conformidade Legal**.

No entanto, os diversos colaboradores da MRG/MRG EQUIPAV podem identificar necessidades específicas em termos de legislação ou de outra documentação específica e pertinente no âmbito das suas áreas de actuação comunicando ao Departamento Jurídico.

O controlo da legislação, normas, regulamentos e outros requisitos legais aplicáveis à MRG/MRG EQUIPAV, é efectuado de acordo com o definido no **PG.18 – Controlo de Requisitos Legais e Avaliação da Conformidade Legal**.

Cabe ao Secretariado a recepção de documentação externa, como por exemplo Jornais Regionais (Diário de Coimbra, Santa Marinha, Porta da Estrela, entre outros), Jornais de Economia/Finanças (Vida Económica, Diário Económico, Boletim Contribuinte - Revista de Informação Fiscal, entre outros), Revistas generalistas/actualidade (Exame, *Executive Digest*, entre outros), Revistas sobre o Sector (Construir, Concreto, Arquitectura, Anteprojectos, entre outras), Documentação Associativa (CEC, AIP, AICCOPN), Livros Diversos e Catálogos do Fornecedor. Deve proceder à digitalização do índice/resumo, à sua divulgação por *e-mail* à Administração, Directores e Responsáveis para leitura e consulta.

É da responsabilidade da Administração e/ou Dir., se aplicável, a solicitação de envio, pelo Administrativo, de artigos com potencial interesse a possíveis interessados.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da **MRG/MRG EQUIPAV** carece de autorização do GQS.

A catalogação e arquivamento de documentos externos devem ser efectuados no Arquivo Central da seguinte forma:

- **Jornais Diários Regionais:** Estão disponíveis para consulta durante uma semana. Findo esse período, os mesmos são enviados para reciclagem;
- **Economia/Finanças:** Estão disponíveis para consulta durante um mês. Findo esse período, os mesmos são enviados para reciclagem;
- **Revistas generalistas:** Estão disponíveis para consulta durante um mês, sendo o arquivo de cada publicação efectuado ordem cronológica;
- **Outras Revistas do Sector:** Estão disponíveis para consulta durante um mês, sendo o arquivo de cada publicação efectuado por temas;
- **Documentação de Associações:** Mantêm o mesmo arquivo próprio por entidades;
- **Livros:** Sempre que sejam adquiridos devem ser acrescidos à base de dados dos livros existentes, sendo disponibilizado aos colaboradores quando solicitado;
- **Projectos próprios:** As maquetas de todos os trabalhos desenvolvidos têm um registo e arquivo próprios por ordem cronológica e natureza da informação (Boletins, Relatórios e Contas, Apresentações, Brochuras de apoio à actividade Comercial, Livros).

Caso seja requerido algum dos documentos atrás referido, é da responsabilidade do Administrativo o envio de uma cópia digitalizada ao Requerente. Toda a documentação está arquivada em Arquivo Central e disponível para consulta para qualquer Colaborador.

5.3 CONTROLO DE REGISTO DA QUALIDADE

Os registos impressos podem ter duas origens:

- **Interno:** O Controlo dos Registos feitos com base em impressos codificados pela MRG/MRG EQUIPAV encontra-se documentado no **“MOD.QS.06 – Controlo de Registos do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Segurança”**;
- **Externo:** O Controlo dos Registos de origem externa encontra-se documentado no **“MOD.QS.05 – Matriz de Processos, Procedimentos e Impressos”**.

Os registos serão mantidos até à recepção definitiva da Obra e de acordo com o legalmente previsto.

5.4 REGISTOS INFORMÁTICOS

O Controlo de Registos informáticos do SIGQS funciona de acordo com o **PG.15 – Gestão do Sistema de Informação**.

5.5 CONFIDENCIALIDADE DOS REGISTOS

A MRG/MRG EQUIPAV reserva-se ao direito de considerar certos registos técnicos como confidenciais.

APÊNDICE III

MATRIZ DE PROCESSOS, PROCEDIMENTOS E IMPRESSOS

PROCESSOS		PROCEDIMENTOS					IMPRESSOS					
Designação	Data/Actualização	Código	Designação	Data/Actualização		Código	Designação	Data/Actualização				
				Implementação	Actualização			Implementação	Actualização			
Gestão Comercial	31.12.2013	PG.01	Prospecção, Gestão de Propostas e Contratualização com o Cliente	01.01.2014	00	31.12.2013	MOD.GC.01	Registo de Concursos	01.05.2014	00	31.12.2013	
		PG.02	Transferência do Processo de Obra da Comercial para a Produção	01.01.2014	00	31.12.2013	MOD.GC.02	Check List de Concurso	01.05.2014	00	31.12.2013	
		PG.03	Gestão da Satisfação do Cliente	01.01.2014	00	31.12.2013	MOD.GC.03	Registo de Resultado de Concurso	01.05.2014	00	31.12.2013	
		PG.24	Concepção e Desenvolvimento	01.01.2014	00	31.12.2013	MOD.GC.04	Inquérito a Clientes	01.05.2014	00	31.12.2013	
								MOD.GC.05	Registo de Reclamação de Cliente	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.GC.06	Quadro Resumo de Reclamações	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.GC.07	Requisitos de Compra de Projeto ao Exterior (Concepção - Construção) <i>Check List</i>	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.GC.08	Recepção de Projeto (Concepção - Construção) <i>Check List</i>	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.GC.09	Avaliação do Projetista	01.05.2014	00	31.12.2013
Gestão de Recursos Humanos	31.12.2013	PG.04	Gestão Operacional de Recursos Humanos	01.01.2014	00	31.12.2013	MOD.RH.01	Organigramas da MRG/MRG EQUIPAV	01.05.2014	01	02.01.2014	
		PG.05	Gestão da Formação	01.01.2014	00	31.12.2013	MOD.RH.02	Identificação de Necessidade de Activos Humanos	01.05.2014	00	31.12.2013	
		PG.23	Consulta e Comunicação	01.01.2014	00	31.12.2013	MOD.RH.03	Ficha de Admissão	01.05.2014	00	31.12.2013	
								MOD.RH.04	Registo de Disponibilização de Meios	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.RH.05	Boletim Itinerário - Demonstração de Despesas	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.RH.06	Mapa de Férias	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.RH.07	Aviso de Faltas	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.RH.08	Levantamento das Necessidades de Formação/Pedido de Formação	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.RH.09	Dossier Pedagógico	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.RH.10	Registo de Formação (Assiduidade)	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.RH.11	Plano de Acção de Formação/Sensibilização	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.RH.12	Ficha de Avaliação de Formação - 1ª Avaliação	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.RH.13	Ficha de Avaliação de Formação - 2ª Avaliação	01.05.2014	00	31.12.2013
Gestão de Compras e Av. de Fornecedores	31.12.2013	PG.06	Gestão de Compras		00	31.12.2013	MOD.CF.01	Mapa de Adjudicações	01.05.2014	00	31.12.2013	
		PG.07	Recepção de Materiais/Serviços e Autorizações de Pagamento de Subempreitadas		00	31.12.2013	MOD.CF.02	Mapa Comparativo	01.05.2014	00	31.12.2013	
		PG.08	Avaliação de Fornecedores		00	31.12.2013	MOD.CF.03	Intenção de Adjudicação	01.05.2014	00	31.12.2013	
								MOD.CF.04	Adicional ao Mapa Comparativo	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.CF.05	Avaliação de Fornecedores	01.05.2014	00	31.12.2013
Gestão da Produção	31.12.2013	PG.09	Gestão Geral da Empreitada		00	31.12.2013	MOD.GP.01	Plano da Qualidade	01.05.2014	00	31.12.2013	
		PG.10	Gestão de Autos ao Cliente		00	31.12.2013	MOD.GP.02	Ficha de Inspeção e Ensaio	01.05.2014	00	31.12.2013	
								MOD.GP.03	<i>Check List</i> da 1ª Reunião em Obra	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.GP.04	Controlo de Peças Escritas	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.GP.05	Controlo de Peças Desenhadas	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.GP.06	Mapa de Registo e Controlo de Dúvidas	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.GP.07	Mapa de Saldos de Subempreiteiro	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.GP.08	Pedido de Activação/Desactivação de Infra-Estruturas	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.GP.09	Relatório Mensal da Produção da Obra	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.GP.10	Ficha Técnica de Aprovação de Materiais	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.GP.11	Estrutura Organizacional em Obra	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.GP.12	Lombrada das Pastas de Obra (Grande)	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.GP.13	Índice de Pastas de Obra	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.GP.14	Requisição de Elementos de Imagem para Obra	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.GP.15	Pedido de Esclarecimento do Projecto	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.GP.16	Mapa de Controlo do Aço	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.GP.17	Relatório de Balizamento PT	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.GP.18	Documento de Passagem de Obra para o Após-Venda	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.GP.19	Registo de Correspondência	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.GP.20	Comunicação Prévia à ACT	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.GP.21	Informação de dados ao Dono de Obra para Comunicação Prévia	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.GP.22	Ensaio de Identidade	01.05.2014	00	31.12.2013
Gestão de Equipamentos e EMM's	31.12.2013	PG.11	Gestão de Equipamentos		00	31.12.2013	MOD.I.01	Listagem de Equipamentos	01.05.2014	00	31.12.2013	
		PG.12	Gestão de Equipamentos de Medição e Monitorização		00	31.12.2013	MOD.I.02	Ficha Individual de Equipamento	01.05.2014	00	31.12.2013	
								MOD.I.03	Listagem de Viaturas	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.I.04	Aluguer de Equipamentos ao Exterior	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.I.05	Listagem de Contentores	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.I.06	Folha Diária de Equipamento/Operador	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.I.07	Ficha de Inspeção e Verificação de Equipamento em Estaleiro	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.I.08	Relatório de Serviços	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.I.09	Serviço Interno	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.I.10	Registo de Verificação de EMM's	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.I.11	Programa Anual de Calibração/Verificação	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.I.12	Ficha Individual de EMM	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.I.13	Etiquetas de EMM's	01.05.2014	00	31.12.2013

PROCESSOS		PROCEDIMENTOS				IMPRESSOS						
Designação	Data/Atualização	Código	Designação	Data/Atualização		Código	Designação	Data/Atualização				
				Implementação	Atualização			Implementação	Atualização			
Gestão Estratégica	31.12.2013	PG.13	Planeamento e Revisão do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança		00	31.12.2013	MOD.GE.01	Plano Anual de Indicadores	01.05.2014	00	31.12.2013	
Gestão da Qualidade e Segurança	31.12.2013	PG.14	Controlo de Documentos, Dados e Registos		00	31.12.2013	MOD.QS.01	Acta	01.05.2014	00	31.12.2013	
		PG.15	Gestão do Sistema de Informação		00	31.12.2013	MOD.QS.02	Relatório	01.05.2014	00	31.12.2013	
		PG.16	Gestão de Auditorias Internas		00	31.12.2013	MOD.QS.03	Ficha de Processo	01.05.2014	00	31.12.2013	
		PG.17	Gestão da Melhoria		00	31.12.2013	MOD.QS.04	Procedimento Geral	01.05.2014	00	31.12.2013	
		PG.18	Controlo de Requisitos Legais e Avaliação da Conformidade Legal		00	31.12.2013	MOD.QS.05	Matriz de Processos, Procedimentos e Impressos	01.05.2014	0	31.12.2013	
		PG.19	Identificação de Perigos, Avaliação e Controlo de Riscos		00	31.12.2013	MOD.QS.06	Controlo de Registos do SIGQS	01.05.2014	00	31.12.2013	
		PG.20	Prevenção e Resposta a Emergência		00	31.12.2013	MOD.QS.07	Instrução de Trabalho	01.05.2014	00	31.12.2013	
		PG.21	Comunicação e Investigação de Acidente		00	31.12.2013	MOD.QS.08	Boletim de Constatação	01.05.2014	00	31.12.2013	
		PG.22	Controlo Operacional		00	31.12.2013	MOD.QS.09	Registo de BC's	01.05.2014	00	31.12.2013	
								MOD.QS.10	Acompanhamento e Registo de Incidentes	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.11	Avaliação de Riscos	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.12	Cadastro - Resultados Positivos de Testes de Alcoolemia	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.13	Comunicação de Acidente	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.14	Contactos de Emergência	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.15	Controlo e Manutenção da Caixa de 1º Socorros	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.16	Controlo de Resíduos	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.17	Declaração de Entrega de PSS	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.18	Especificação de Trabalho	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.19	Estrutura de Desenvolvimento do Plano de Segurança e Saúde	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.20	Estrutura do Plano de Emergência Interno - Instalações	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.21	Exemplo de Memória Descritiva do Plano de Emergência - Obras	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.22	Exemplo de Memória Descritiva do Plano de Estaleiro	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.23	Ficha de Acompanhamento de Obra	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.24	Grua Torre - Check List de Verificação	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.25	Inspeção Anual da Rede de Incêndio Armada	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.26	Inspeção de Extintores	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.27	Mapa de Registo e Controlo de Especificações de Trabalho	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.28	Nota de Ocorrência de Incidente	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.29	Plano e Registo de Inspeção e Prevenção	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.30	Registo de Acolhimento em Obra	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.31	Registo de Alteração de PSS em fase de Obra	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.32	Registo de Controlo de Alcoolemia	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.33	Registo de Entrega de Informação de EPI's	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.34	Registo de Fichas de Dados de Segurança	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.35	Registo de Índices de Sinistralidade Laboral	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.36	Registo de Verificação de Equipamento	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.37	Registo de Visitantes	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.38	Registo Diário/Semanal de Horas Trabalhadas	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.39	Registo Mensal de Equipamento em Obra	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.40	Registo Mensal de Pessoal em Obra	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.41	Relatório de Simulacro	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.42	Sistema de Avisos por Incumprimento de Regas em Obra	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.43	Sistema de Registos de SHST	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.44	Diagrama e Matriz de Causa-Efeito	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.45	Plano e Registo de Monitorização - Instalações Fixas	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.46	Fax	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.47	Carta	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.48	Listagem de Obras em Curso	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.49	Comunicação Interna	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.50	Serviço Interno/Externo	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.51	Convocatória de Reunião	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.52	Agenda de Reunião	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.53	Legislação em Vigor	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.54	Iluminação de Emergência	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.55	Programa de Auditorias	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.56	Relatório de Auditoria Interna	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.57	Distribuição de Cópia Controlada	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.58	Guia Entrega e Devolução de Equipamento	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.59	Guia de Entrega e Recpeção HW e SW	01.05.2014	00	31.12.2013
								MOD.QS.60	Listagem de Impressos Especificos de Obra	01.05.2014	00	31.12.2013

APÊNDICE IV

PROCEDIMENTO “GESTÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE”
E MODELOS DE IMPRESSOS
“INQUÉRITO A CLIENTES” E “REGISTO DE RECLAMAÇÃO
DE CLIENTES”
REGISTOS”

ELABORADO POR: DEP. COMERCIAL VERIFICADO POR: EDUARDO LOUREIRO APROVADO POR: ANTÓNIO ALFAIATE

1. OBJECTIVO

Definir a metodologia de avaliação da Satisfação do Cliente nas seguintes fases de obra: em curso, conclusão e recepção definitiva de obra.

2. ÂMBITO

Todos os Clientes Externos da MRG/MRG EQUIPAV.

3. REFERÊNCIAS

NP EN ISO 9000:2005 – Fundamentos e Vocabulário.

3.1 MODELOS DE IMPRESSOS ASSOCIADOS

MOD.GC.04 – Inquérito a Clientes

MOD.GC.05 – Registo de Reclamação de Cliente

MOD.GC.06 – Quadro-Resumo de Reclamações

4. DEFINIÇÕES/ SIGLAS

4.1 SIGLAS

AS – Avaliação da Satisfação

4.2 DEFINIÇÕES

Cliente: Organização ou pessoa que recebe um produto/serviço.

Satisfação de Cliente: Percepção do Cliente quanto ao grau de satisfação dos seus requisitos implícitos ou obrigatórios.

5. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

5.1 AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Os *timings* de realização de inquéritos aos clientes durante o desenvolvimento das obras são:

- Nas Obras, cujo tempo de execução é até 8 meses, não são feitos inquéritos intercalares, mas apenas no acto de Recepção Provisória;
- Nas Obras, com tempo de execução superior, a avaliação deverá ser levada a cabo quando a mesma estiver a 50% da Obra e no acto de Recepção Provisória.

Após a realização de cada inquérito, se existirem critérios com avaliação inferior a 5 (numa escala de 1 a 10), o mesmo deverá ser analisado com a Direcção de Obra, para serem tomadas as necessárias acções correctivas.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

É da responsabilidade do Departamento de Comercial/Gestão de Clientes a realização dos inquéritos, que deverão ser feitos presencialmente ou via telefone/*e-mail*. Nas Recepções da Obra, provisória e definitiva, é preferível ser presencial.

Estes inquéritos são executados em 3 momentos distintos:

- Em Fase de Obra - 50% da execução da Obra já efectuada – AS1;
- Recepção Provisória da Obra – AS2;
- Recepção Definitiva da Obra – AS3.

5.2 INDICADORES DA AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Por forma a termos um indicador global do Grau de satisfação teremos de determinar o AS1, AS2 e AS3, sendo:

AS1 = Somatório dos valores obtidos nos Inquéritos / Nº de inquéritos

AS2 = Idêntico a AS1

AS3 = Idêntico a AS1

5.2.1 INDICADOR SATISFAÇÃO CLIENTE GLOBAL (SCG) NO ANO

Caso apenas nos seja possível avaliar os indicadores AS1 e AS2, o cálculo do indicador será feito da seguinte forma:

$$SCG = (AS1 \times 0,40 + AS2 \times 0,60) \times 10 = (\%)$$

No caso de ser possível avaliar todos os indicadores (AS1, AS2 e AS3), a forma de cálculo do indicador será da seguinte forma:

$$SCG = (AS1 \times 0,30 + AS2 \times 0,40 + AS3 \times 0,30) \times 10 = (\%)$$

A avaliação da Satisfação do Cliente segue a seguinte tabela:

AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE				
BASTANTE INSATISFEITO	POUCO SATISFEITO	LIGEIRAMENTE SATISFEITO	SATISFEITO	MUITO SATISFEITO
(0 A 19 %)	(20 A 49 %)	(50 A 69 %)	(70 A 89 %)	(90 A 100 %)
1-2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10

O modelo de Inquérito é o indicado no “**MOD.GC.04 - Inquérito a Clientes**”.

Aquando dos inquéritos nas Fases de Recepção Provisória e na Definitiva, dever-se-á solicitar ao Cliente uma pequena expressão que indique o que pensa, ou qual é a Visão que tem da MRG/MRG EQUIPAV no global, como está indicado no respectivo inquérito.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

5.3 RECLAMAÇÕES NA FASE PÓS-VENDA

No acto da Recepção Provisória, o Cliente será informado de que as reclamações no período de garantia deverão ser enviadas para o Apoio Pós-Venda via *e-mail*.

Sempre que for recebida qualquer reclamação após a Recepção Provisória, a mesma será encaminhada para o Responsável do Pós-Venda. O mesmo analisa a reclamação e determina quem irá ser responsável pelo tratamento da mesma.

Num prazo de 5 dias úteis, deve ser registada a reclamação e confirmar-se a recepção da mesma ao Cliente.

Nos 15 dias úteis seguintes o Responsável do Pós-Venda analisa se a resolução da mesma é ou não da responsabilidade da MRG/MRG EQUIPAV. Se sim devem ser desenvolvidas as *demarches* necessárias para a resolução da reclamação, bem como informar o Cliente do resultado da sua análise e indicar os prazos e os *timings* para a resolução das anomalias existentes.

O Prazo de reparação não deverá ser superior a 60 dias de calendário ou então outro acordado com o Cliente e aceite pelo mesmo.

Procede à intervenção da reparação, quer através de recursos internos, quer através de recursos externos e, após a conclusão da reparação, o Responsável do Pós-Venda informa o Cliente do formal encerramento do processo.

Assim, toda a reclamação Pós-Venda terá os seguintes *timings*:

- a) 5 dias úteis para confirmar recepção da reclamação ao Cliente;
- b) 15 dias úteis para analisar a intervenção e comunicar da responsabilidade ou não da MRG/MRG EQUIPAV, bem como Prazo de Execução;
- c) 60 dias de calendário, ou prazo acordado com cliente e por ele aceite, para a intervenção.

Os modelos utilizados no tratamento de reclamações são os seguintes:

- “MOD.GC.05 – Registo de Reclamação de Cliente”;
- “MOD.GC.06 – Quadro-Resumo de Reclamações”.

A Nossa Avaliação feita por quem Servimos
Agradecemos desde já a V/ colaboração.

 Cliente: _____ . Intermédio
 Contacto: _____ . Final (obra)
 Obra: _____ . Final prazo de garantia

Questionário	AVALIAÇÃO										
	NA	Bastante Insatisfeito		Pouco Satisfeito		Ligeiramente Satisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito	
	Não Aplicável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 - Como Avalia os Serviços Comerciais											
1.1 - Relacionamento e Comunicação (Simpatia e Disponibilidade no Atendimento, Facilidade e rapidez na Comunicação com a MRG/MRG-EQUIPAV)											
1.2 - Conhecimentos Técnicos (Apoio e Esclarecimento Técnico na área Comercial)											
1.3 - Interpretação das necessidades e expectativas dos Clientes (Capacidade de Antecipação, Compreensão e Diagnóstico dos requisitos do Cliente)											
1.4 - Flexibilidade para se adaptar às exigências do Cliente (Capacidade de resposta para se Adaptar às Exigências do Cliente, como Produtos /Serviços Fora da Gama tradicional, Aceitação de Urgências, etc...)											
2 - Como Avalia o Serviço de Produção/Prestação de Serviço											
2.1 - Relacionamento (Simpatia e Disponibilidade no Atendimento, Facilidade e rapidez na Comunicação com a MRG/MRG-EQUIPAV)											
2.2 - Organização no Trabalho (Planeamento, Acompanhamento, e Controlo de Trabalhos)											
2.3 - Cumprimento de Prazos (Grau de cumprimento dos Prazos de entrega Acordados)											
2.4 - Qualidade no produto final (Conformidade dos Materiais e/ou Produtos Aplicados e do Produto Final, Relativamente ao Especificado na Encomenda)											
2.5 - Conhecimentos Técnicos (Capacidade Técnica dos Responsáveis pelo Acompanhamento da Obra)											
2.6 - Satisfação com os requisitos de Segurança e Saúde durante a execução da Obra											
2.7 - Satisfação com o Tratamento e Resolução de Reclamações (Recepção, Análise e Tratamento das Reclamações Apresentadas)											
3 - Como Avalia os Serviços de Após-venda											
3.1 - Relacionamento (Simpatia e Disponibilidade no Atendimento, Facilidade e rapidez na Comunicação com a MRG/MRG-EQUIPAV)											
3.2 - Qualidade no produto final (Conformidade dos Materiais Aplicados e serviço prestado)											
3.3 - Satisfação com o Tratamento e Resolução de Reclamações (Recepção, Análise e Tratamento das Reclamações Apresentadas)											
4 - Satisfação Global											
4.1 - Grau de Satisfação Global (Nível de Satisfação Global na nossa Empresa)											
Qual a Vossa avaliação da Empresa perante a Concorrência, Cumprimento de Prazos e Qualidade do Serviço?											
Qual a Vossa sugestão para melhorarmos os serviços prestados pela MRG/MRG EQUIPAV?											
Observações(Qual a visão que tem da MRG/MRG EQUIPAV?):											
A MRG/MRG EQUIPAV						P' Cliente					
_____ / _____ / _____						_____ / _____ / _____					

APÊNDICE V

PROGRAMA ANUAL DE GESTÃO PARA 2014

Indicador de Gestão/Desempenho (O) / Objetivo de Qualidade (O)	O/I	Métrica	Valor de Referência (META)	Periodicidade de Acompanhamento	Processo (Princípio de Política Integrada da Qualidade e Segurança)	Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro		
						MRG	MRG EQUIPAV	MRG	MRG EQUIPAV	MRG	MRG EQUIPAV	MRG	MRG EQUIPAV	MRG	MRG EQUIPAV	MRG	MRG EQUIPAV	MRG	MRG EQUIPAV	MRG	MRG EQUIPAV	MRG	MRG EQUIPAV	MRG	MRG EQUIPAV	MRG	MRG EQUIPAV	MRG	MRG EQUIPAV	MRG
Índice de Satisfação do Cliente	I/O1	De acordo / PG.03	≥ 80%	Anual	FP.03 (1)																								≥ 80%	
Nº de Reclamações de Clientes Resolvidas, dentro do Prazo, no Pós-Venda	I	8 Reclamações Resolvidas no Prazo/2 Nº de Reclamações Resolvidas/100	≥ 70%	Semestral	FP.03 (1)												≥ 70%												≥ 70%	
Garantir a Obtenção de uma Carteira de Obras de 43M €	I/O2	8 Valor Adjudicado Acum Total/Valor Adjudicado Objetivo Acum Total/100	≥ 90%	Trimestral	FP.03 (5)					≥ 90%							≥ 90%												≥ 90%	
Garantir o volume de produção em 38M €	I/O3	8 Prod. Realizada/Produção Planeada/100	≥ 90%	Trimestral	FP.01 e FP.04 (3)					≥ 90%							≥ 90%												≥ 90%	
Garantir a Obtenção de 38M € de Facturação	I/O4	8 Valor Facturado Acum/Produção Realizada Acum/100	≥ 95%	Trimestral	FP.01 e FP.04 (3,5)					≥ 95%							≥ 95%												≥ 95%	
Garantir o Cumprimento do Orçamento de Gêneros	I/O5	Orçamento Realizado/Orçamento Planeado	≤ 100%	Trimestral	FP.01 (5)					≤ 100%							≤ 100%												≤ 100%	
Garantir o Cumprimento do Orçamento de Recursos Humanos	I/O6	Orçamento Realizado/Orçamento Planeado	≤ 100%	Trimestral	FP.01 e FP.05 (5)					≤ 100%							≤ 100%												≤ 100%	
Cumprimento do Plano de Formação	I	(Nº de Acções Planeadas/Nº de Acções Realizadas) x 100	≥ 75%	Semestral	FP.05 (7)												≥ 75%												≥ 75%	
Índice de Sucesso da Formação	I	(Nº Total 2+ Avaliações ≥ 4 / Nº Total 2+ Avaliações) x 100	≥ 80%	Semestral	FP.05 (7)												≥ 80%												≥ 80%	
Taxa de Acções Correctivas	I	Nº de Acções Correctivas/Nº Total de Acções (Correctivas+Preventivas+Melhoria)	40%	Semestral	FP.02 (4)												40%												40%	
Taxa de Acções Preventivas e de Melhoria	I	(Nº de Acções Preventivas+Nº de Acções de Melhoria)/Nº Total de Acções (Correctivas+Preventivas+Melhoria)	60%	Semestral	FP.02 (10)												60%												60%	
Sinistralidade (Índice de Frequência)	I/O7	(Nº Acidentes x 10³)/Nº Horas Trabalhadas (acumulado)	< 20	Trimestral	FP.02 (8)					< 20							< 20												< 20	
Sinistralidade (Índice de Gravidade)		(Nº Dias Perdidos x 10³)/Nº Horas Trabalhadas (acumulado)	< 150	Trimestral	FP.02 (8)					< 150								< 150												< 150
Sinistralidade (Índice de Incidência)		(Nº Acidentes x 1000)/Nº Trabalhadores (acumulado)	< 25	Trimestral	FP.02 (8)					0	0							< 25												< 25
Sinistralidade (Índice de Duração)		Nº Dias Perdidos/Nº Acidentes (acumulado)	< 10	Trimestral	FP.02 (8)					0	0							< 10												< 10
Análise das Causas dos Incidentes		Nº Incidentes com a mesma Causa	≤ 3	Trimestral	FP.02 (9)					≤ 3								≤ 3												≤ 3
Avaliação de Fornecedores	I	>85% classificação de Bom	>85% classificação de Bom	Anual	FP.07 (5)												>85%													
Obter a Certificação da MRG EQUIPAV segundo referência NP EN ISO 9001:2008 e OSHAS 18001	OR	Certificado NP EN ISO 9001:2008 e OSHAS 18001	Certificado NP EN ISO 9001:2008 e OSHAS 18001	Anual	Todos os Princípios																								100%	
Reorganização do Espaço Oficial e qualificação de 2 Soldadores	OR	Espaco Reorganizado e Soldadores Qualificados	Espaco Reorganizado e Soldadores Qualificados	Semestral	FP.06 (5,7)																								100%	

APÊNDICE VI

PROCEDIMENTOS DE RECURSOS HUMANOS E MODELOS
DE IMPRESSOS
“FICHA DE ADMISSÃO” E “FICHA DE AVALIAÇÃO DA
FORMAÇÃO”

	PROCEDIMENTO GERAL Gestão Operacional de Recursos Humanos	PG.04	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 1 de 5
		DATA: 31.12.2013	

ELABORADO POR: DEP. RECURSOS HUMANOS VERIFICADO POR: EDUARDO LOUREIRO APROVADO POR: ANTÓNIO ALFAIATE

1. OBJECTIVO

Estabelecer a estrutura orgânica da MRG/MRG EQUIPAV garantindo o número óptimo de Recursos Humanos nos quadros da mesma, descrever funções, estabelecer as metodologias de recrutamento, selecção e acolhimento de novos Colaboradores.

2. ÂMBITO:

Todos os Colaboradores afectos ao Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Segurança.

3. REFERÊNCIAS

3.1 MODELOS DE IMPRESSOS ASSOCIADOS

- MOD.RH.01 – Organigramas da MRG e MRG EQUIPAV
- MOD.RH.02 – Identificação de Necessidades de Activos Humanos
- MOD.RH.03 – Ficha de Admissão
- MOD.RH.04 – Registo de Disponibilização de Meios
- MOD.RH.05 – Mapa de Despesas
- MOD.RH.06 – Mapa de Férias
- MOD.RH.07 – Aviso de Faltas
- MOD.QS.02 – Relatório Final

3.2 REGISTOS ASSOCIADOS

- “Manual de Funções”;
- “Manual de Acolhimento”;
- “Plano de Recursos Humanos”;
- “Orçamento”;
- “Contrato de Trabalho”;
- “Controlo de Alcoolémia”.

4. DEFINIÇÕES/ SIGLAS

4.1 SIGLAS

- CA - Conselho de Administração;
- GRH – Gestão de Recursos Humanos;
- PRH- Plano de Recursos Humanos;
- D.I.S.C. – Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) e Conformidade (C);
- EPI’s – Equipamentos de Protecção Individual.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Gestão Operacional de Recursos Humanos	PG.04	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 2 de 5
		DATA: 31.12.2013	

4.2 DEFINIÇÕES

Recrutamento: Acção que visa atrair candidatos possivelmente qualificados e capazes de desempenhar uma função dentro na Empresa.

Seleção: Escolha de entre todos os candidatos recrutados, aqueles que são os mais adequados à função exigida.

Acolhimento: Acção que visa integrar o candidato seleccionado de acordo com os requisitos da MRG/MRG EQUIPAV.

Função: Conjunto bem definido de tarefas que podem ser atribuídas a um ou vários colaboradores.

Tarefa: Qualquer actividade, em que se pode decompor uma função, que requeira esforço físico e/ou mental com o fim de atingir um objectivo específico.

5. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

5.1 Planeamento de Recursos Humanos

A GRH elabora um “**Plano de Recursos Humanos**” (que contem número do trabalhador, nome, vínculo, a data de termo do contrato de trabalho, custo/ano do Trabalhador e distribuição pelos meses a que está afecto) para o ano seguinte de modo a definir a continuidade dos trabalhadores, as demissões a concretizar e/ou as novas necessidades de Recursos Humanos, desencadeando os processos de demissões bem como os recrutamentos necessários.

É da responsabilidade da GRH elaborar o “**Orçamento**” do respectivo “**Plano de Recursos Humanos**”, tendo em atenção os *plafonds* atribuídos ao mesmo plano.

O “**Plano de Recursos Humanos**” bem como o respectivo “**Orçamento**” é aprovado pelo CA.

Depois da aprovação, cabe à GRH informar as Direcções sobre o “**Orçamento**” atribuído.

A GRH analisará mensalmente o “**Plano de Recursos Humanos**” e verificará a realização do respectivo “**Orçamento**”, alertando antecipadamente as diferentes Direcções das revisões/alterações, que considere necessárias ao PRH.

5.2 Recrutamento de Recursos Humanos

Cabe ao Director de cada de Departamento, conjuntamente com a GRH, a identificação de possíveis necessidades de Activos Humanos, preenchendo o “**MOD.RH.02 – Identificação de Necessidades de Activos Humanos**”.

Caso se verifique essa necessidade é da responsabilidade da GRH e do respectivo Director a identificação das competências técnicas e comportamentais de acordo com o “**Manual de Funções**” e verificar se a nova contratação está prevista no “**Orçamento**” da Empresa, devendo a Administração dar o seu consentimento.

Caso o CA aprove o recrutamento, a GRH informa a respectiva Direcção da decisão e procede ao recrutamento, consultando o mercado e recolhendo/seleccionando o *Curriculum Vitae* que ache mais

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Gestão Operacional de Recursos Humanos	PG.04	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 3 de 5
		DATA: 31.12.2013	

adequado de acordo com o “Manual de Funções” e enquadrado no “MOD.RH.01 – Organigramas da MRG e MRG EQUIPAV”.

Cabe à GRH e ao respectivo Director efectuar as entrevistas, a verificação do perfil e das competências do candidato e, caso seja necessário, promover a realização de testes psicotécnicos.

Selecionado o candidato é elaborado um “MOD.QS.02 – Relatório Final”, solicitando a aprovação pelo CA. Posteriormente é elaborado o “Contrato de Trabalho”.

A GRH deverá agendar com o novo colaborador a prestação de provas médicas, entregar o “Manual de Acolhimento” e comunicar à Organização a entrada do novo colaborador. No âmbito deste acolhimento e dependendo das funções a desempenhar, são definidas acções específicas de acolhimento entre a GRH, o Responsável directo e a Administração, esta se aplicável.

5.3. Acolhimento e Processo Administrativo do novo Colaborador

Aquando da admissão de um novo Colaborador, é da responsabilidade do mesmo o preenchimento do “MOD.RH.03 – Ficha de Admissão” bem como a disponibilização de documentos/dados pessoais para posterior fotocópia e arquivamento dos mesmos na pasta do novo Colaborador.

O Acolhimento de novos Colaboradores passa por:

- Entrega do Manual de Acolhimento;
- Processo Administrativo;
- Dar a conhecer as Instalações da Empresa/Local de Trabalho;
- Apresentação pelo Superior Hierárquico aos Colegas de trabalho directo, bem como aos restantes colegas.

Sempre que se justifique são usados os seguintes modelos nas situações específicas:

- “MOD.RH.04 – Registo de Disponibilização de Meios” quando são entregues ao Colaborador os Manuais de Acolhimento, Funções e Actividade, o Regulamento “Controlo de Alcoolémia”, Documentação do SIGQS, EPI’s, Carro, Cartão Frota (com respectivo *plafond*, em Litros), Portátil, Telemóvel (com respectivo *plafond* mensal), Máquina Fotográfica, Fundo de Maneio, Cartão e Código de Acesso ao Edifício, Seguro de Acidentes Pessoais, Ferramentas (Fita Métrica, Níveis, Roda de Medir, outras), Cartão-de-Visita.
- As substituições ou entregas dos elementos referidos anteriormente devem ficar documentados em anexo ao “MOD.RH.04 – Registo de Disponibilização de Meios”;
- “MOD.RH.05 – Mapa de Despesas” no caso de estar prevista a disponibilização de uma verba relativa a Alojamento/Alimentação e Deslocações.

5.4 Gestão Corrente dos Recursos Humanos

5.4.1 Marcação de Férias

O Coordenador de cada Departamento, até ao final do mês de Fevereiro, elabora o Plano de Férias conjuntamente com os seus colaboradores, seguindo o definido no “MOD.RH.06 – Mapa de Férias” e tendo em atenção alguma comunicação interna prévia da Administração para o efeito.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Gestão Operacional de Recursos Humanos	PG.04	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 4 de 5
		DATA: 31.12.2013	

A GRH recebe na 1.ª semana de Março todos os Planos de Férias, tratando e compilando até ao dia 15 de Março toda a informação relativa às Férias. Deve submeter o “MOD.RH.06 – Mapa de Férias” à aprovação e despacho da Administração, até ao dia 30 de Março.

A GRH deve afixar até dia 15 de Abril o “MOD.RH.06 – Mapa de Férias” nos locais de trabalho da Empresa.

Cabe ao Colaborador, sempre que houver alteração aos dias de férias, submeter a aprovação de alteração ao seu Responsável e comunicar as mesmas à GRH, mediante o modelo “MOD.RH.07 – Aviso de Faltas”.

Nota: As faltas são comunicadas à GRH, pelo “MOD.RH.07 – Aviso de Faltas”, sempre que possível, com 5 dias de antecedência, após aprovação do seu responsável.

PRINCÍPIOS ORIENTADORES DO RECRUTAMENTO:

- a) Para qualquer tipo de recrutamento deve se ter sempre presente o “Manual de Funções” e as Competências/Responsabilidades nele contido para cada Função em específico.
- b) No desenvolvimento do processo de recrutamento, a cada etapa devem conciliar-se as competências definidas para a função com as competências apresentadas pelo candidato, para que se possa recrutar o candidato certo. Esta conciliação deve ter como orientação os seguintes itens de entrevista:
 - Experiência Profissional
 - Conhecimentos Informáticos
 - Conhecimento de Línguas Estrangeiras
 - Gestão de Projectos
 - Liderança e Gestão de Pessoas
 - Orientação à Equipa
 - Orientação a Resultados
 - Capacidade de Negociação e Decisão
 - Organização Pessoal e Espírito Dinâmico
 - Capacidade de Integração em Equipa
 - Capacidade de Comunicação
 - Capacidade de Gestão de Tempo
 - Iniciativa/Atitude Competitiva
- c) Quando o processo de recrutamento é desenvolvido apenas pela GRH, não envolvendo a parceria de uma entidade externa da especialidade, poder-se-á recorrer à avaliação das competências comportamentais, através de um modelo de análise de perfil comportamental (Ex. modelo comportamental D.I.S.C.), caso se entenda como necessário e atendendo à especificidade da Função.
- d) Uma vez concluída a selecção dos candidatos, a GRH elabora o “MOD.QS.02 – Relatório Final”, do processo de recrutamento para aprovação do CA. Este relatório é constituído por três fases:
 1. Enquadramento da necessidade do recrutamento nos objectivos estratégicos da Empresa;



MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

2. Exposição sobre o tipo de recrutamento e as metodologias de suporte ao mesmo, sendo analisadas e comparadas as competências apresentadas pelo candidato seleccionado e as competências exigidas para a função, justificando-se o motivo da escolha;
3. Apresentação das condições de trabalho negociadas com o candidato.

e) Em caso de transferência interna a GRH deve efectuar um **“MOD.QS.02 – Relatório Final”**, com a análise das competências definidas para a função e as competências apresentadas pelo candidato, programando eventuais necessidades de formação, por forma a colmatar uma possível competência em falta.

O recrutamento interno está sujeito à aprovação do CA.

 	PROCEDIMENTO GERAL Gestão da Formação	PG.05	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 1 de 3
		DATA: 01.01.2014	

ELABORADO POR: DEP. RECURSOS HUMANOS VERIFICADO POR: EDUARDO LOUREIRO APROVADO POR: ANTÓNIO ALFAIATE

1. OBJECTIVO

Descrever a metodologia para identificar as Necessidades de Formação dos Recursos Humanos da Empresa, bem como a selecção, acompanhamento e avaliação das acções de formação, com vista à melhoria da competência dos seus Colaboradores.

2. ÂMBITO

Este procedimento aplica-se a todas as acções de formação/sensibilização/informação proporcionadas pela Empresa (internas e/ou externas).

3. REFERÊNCIAS

PG.06 – Gestão de Compras

PG.17 – Gestão da Melhoria

Legislação aplicável

3.1 MODELOS DE IMPRESSOS ASSOCIADOS

MOD.RH.08 – Levantamento das Necessidades de Formação/Pedido de Formação

MOD.RH.09 – Dossier Pedagógico

MOD.RH.10 – Registo de Formação

MOD.RH.11 – Plano de Acção de Formação/Sensibilização

MOD.RH.12 – Ficha de Avaliação da Formação – 1ª Avaliação

MOD.RH.13 – Ficha de Avaliação da Formação – 2ª Avaliação

MOD.QS.02 – Relatório Final

3.2 REGISTOS ASSOCIADOS

- “Plano de Formação”

4. DEFINIÇÕES/ SIGLAS

4.1 SIGLAS

CA – Conselho de Administração

GRH – Gestão de Recursos Humanos

Dir. Obra – Director de Obra



4.2 DEFINIÇÕES

Formação Obrigatória: Formação de interesse reconhecido inicialmente pela MRG/MRG EQUIPAV.

Formação Opcional: Formação de interesse reconhecido inicialmente pelo Colaborador.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

 	PROCEDIMENTO GERAL Gestão da Formação	PG.05	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 2 de 3
		DATA: 01.01.2014	

5. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

5.1 FORMAÇÃO OBRIGATÓRIA

A GRH deve enviar a todas as Direcções o “MOD.RH.08 - Levantamento das Necessidades de Formação/Pedido de Formação”, que devem preencher e devolver à GRH, por forma a elaborar o Plano de Formação.

A definição das necessidades de formação terá em consideração:

- As deficiências ao nível das competências exigidas, identificadas através da avaliação de desempenho dos colaboradores;
- A necessidade de atribuição de pessoal a uma função específica;
- A estratégia de gestão definida pela Administração;
- A evolução tecnológica verificada nos processos construtivos;
- A evolução a nível tecnológico, legislativo e regulamentar do Sector.

Caso a formação seja externa, a GRH deve solicitar propostas a Formadores/Entidades Formadoras, actuando de acordo com o definido no PG.06 – Gestão de Compras. Caso a formação seja interna, a GRH deve coordenar com o Formador Interno o processo logístico.

Aprovado o “Plano de Formação” (que contem Designação do Curso, Objectivos, Público – Alvo, N.º de Formandos, N.º de Horas de Formação e Data de Realização), a GRH deve divulgar referido o Plano, elaborar um “MOD.RH.09 – Dossier Pedagógico”, “MOD.RH.10 – Registo de Formação” e o “MOD.RH.11 – Plano de Acção de Formação/Sensibilização”, caso reconheça ser necessário.

Caso o colaborador/ formando ache necessário alterar ou cancelar a participação numa acção de formação, deve informar a GRH.

5.2 FORMAÇÃO OPCIONAL

A GRH disponibiliza informação que considere relevante sobre acções de formação, seminários, conferências, feiras, etc.

Caso haja interesse por parte do Colaborador em alguma Formação, deverá preencher o “MOD.RH.08 – Levantamento das Necessidades de Formação/Pedido de Formação” e submetê-lo à aprovação da sua Direcção.

Se o parecer do CA for positivo, a GRH procede de acordo com definido no PG.06 – Gestão de Compras, inscreve os Colaboradores interessados e entrega o “MOD.RH.12 – Ficha de Avaliação da Formação – 1ª Avaliação”. Caso contrário deve informar todos os intervenientes da decisão tomada.

5.3 Acompanhamento de Formação

O acompanhamento de formação é efectuado no “Quadro de Execução” que contem:

- Formandos
- Função
- Horas/Formando;

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

- Acções de Formação: Previstas/Realizadas/Facultativa

5.4 Avaliação da Formação

5.4.1 Avaliação da Formação pelos Formandos (1ª avaliação)

Após a Formação, cada Colaborador/Formando deverá preencher a “**MOD.RH.12 – Ficha de Avaliação da Formação – 1ª Avaliação**” e envia-la à GRH, num máximo de 5 dias após a Formação.

A GRH elabora o “**MOD.QS.02 – Relatório Final**” com o resumo da avaliação da formação, com enfoque nos pontos-chave da mesma avaliação.

5.4.2 Avaliação da Eficácia Formação (2ª avaliação)

Num prazo de 150 dias ou outro que se considere mais ajustado, deve ser avaliada a Eficácia da Formação no “**MOD.RH.13 – Ficha de Avaliação da Formação – 2ª Avaliação**”. Poderá a acção de formação não justificar esta avaliação da Eficácia, desde que sejam acções de sensibilização/formação.

A GRH envia a “**MOD.RH.13 – Ficha de Avaliação da Formação – 2ª Avaliação**” ao Director respectivo ou ao Técnico (da área de formação). Este devolvendo-a à GRH, num máximo de 5 dias, a qual deverá proceder ao tratamento da informação recolhida.

Caso a Formação não seja considerada como eficaz, a GRH deve seguir o definido no **PG.17 – Gestão da Melhoria** e avaliar a eficácia das acções tomadas.

	PROCEDIMENTO GERAL Consulta e Comunicação	PG.23	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 1 de 3
		DATA: 01.03.2014	

ELABORADO POR: DEP. QUALIDADE E SEGURANÇA VERIFICADO POR: EDUARDO LOUREIRO APROVADO POR: ANTÓNIO ALFAIATE

1. OBJECTIVO

Definir a metodologia para consulta, participação e comunicação aos Colaboradores em matéria de Segurança e Saúde no Trabalho.

2. ÂMBITO:

Aplica-se a todos os colaboradores da MRG/MRG EQUIPAV e trabalho temporário.

3. REFERÊNCIAS:

3.1 MODELOS DE IMPRESSOS ASSOCIADOS

MOD.QS.01 – Acta

MOD.QS.02 – Relatório

MOD.QS.14 – Questionário de Consulta aos Trabalhadores

MOD.QS.17 – Declaração de Entrega de PSS

MOD.QS.46 – Fax

MOD.QS.47 – Carta

4. DEFINIÇÕES/ SIGLAS

4.1 SIGLAS

ST – Segurança no Trabalho.

4.2 DEFINIÇÕES

Parte Interessada: Indivíduo ou grupo, dentro ou fora do local de trabalho, interessado ou afectado pelo desempenho da ST de uma organização.

5. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

5.1 COMUNICAÇÃO

A comunicação aos colaboradores (internos) e subcontratados (externos) incide sobre:

- Potenciais riscos para a sua segurança e saúde, bem como as medidas de protecção, prevenção e a forma como se aplicam, quer sejam relativos ao posto de trabalho ou função, quer à empresa, estabelecimento ou serviço;
- As medidas e as instruções a adoptar em caso de perigo grave e iminente;
- As medidas de primeiros socorros, combate a incêndios e evacuação dos trabalhadores em caso de sinistro, bem como a articulação entre os trabalhadores e outras partes interessadas.

A informação considerada nestes itens deve ser proporcionada ao colaborador aquando da:

- Admissão na empresa;
- Mudança de posto de trabalho ou de funções;

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Consulta e Comunicação	PG.23	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 2 de 3
		DATA: 01.03.2014	

- Introdução de novos equipamentos de trabalho ou alteração dos existentes;
- Adopção de uma nova tecnologia;
- Actividades que envolvam colaboradores de diversas empresas.

Os meios de comunicação utilizados deverão ser os seguintes:

- E-mail (Boletins Informativos), “MOD.QS.46 – Fax” e “MOD.QS.47 – Carta”;
- Panfletos distribuídos aos trabalhadores e/ou afixados nas instalações fixas e/ou estaleiros;
- “MOD.QS.17 – Declaração de Entrega de PSS”.

5.2 PARTICIPAÇÃO E CONSULTA

Na MRG/MRG EQUIPAV pratica-se uma política de “porta aberta” entre a hierarquia e os seus Colaboradores, conseguindo-se assim de essa forma auscultar, de forma continuada, os contributos individuais por forma a uma melhoria de desempenho.

As reuniões intra e inter Direcções ocorrem de forma sistemática e muitas das vezes de forma informal, o que permite uma troca de pontos de vista e correcção de desvios em tempo oportuno.

Com base nesta auscultação, a Administração é informada através de elementos que suportam as acções de melhoria e as iniciativas que decide tomar, com vista a ir de encontro às expectativas dos seus colaboradores conciliadas com as demais partes interessadas.

A consulta aos colaboradores será promovida, no mínimo, uma vez por ano.

Às entidades subcontratadas, com envolvimento na gestão da ST, será requerida a sua participação sempre que necessário.

A consulta aos colaboradores é efetuada de acordo com a Lei n.º 3/2014, de 28 de Janeiro, consulta uma vez por ano, com os seguintes itens:

- **Avaliação dos Riscos** - se é suficiente, adequada à especificidade da obra e se estão devidamente contemplados os trabalhos sujeitos a riscos especiais;
- **Medidas de Controlo de Riscos** - se as medidas se encontram definidas em tempo oportuno (antes de serem postas em prática), se são as mais adequadas tendo em conta os riscos a que os colaboradores estão expostos;
- **Formação** - formação de acolhimento e específica: se é suficiente e se vai ao encontro às necessidades dos colaboradores;
- **Prevenção e Resposta a Emergências** - definição de equipa de emergência, nomeadamente, dos colaboradores responsáveis pela aplicação das medidas de primeiros socorros, de combate a incêndios e de evacuação. Verificar se os trabalhadores sabem actuar em situações de emergência. Avaliar a adequação dos equipamentos de emergência, nomeadamente, extintores e material de primeiros socorros.
- **Equipamento de Protecção Individual** – se é adequado e se está em bom estado;
- **Equipamento de Protecção Colectiva** - se a sua implementação e manutenção são adequadas e se estas acontecem em tempo oportuno;
- **Investigação de Incidentes** – se são registados os acidentes e os quase acidentes. De que modo é efectuado o seu tratamento e que acções são tomadas;
- **Representação em matéria de ST** – se os Colaboradores sentem a necessidade de serem representados nesta matéria, conforme legislação em vigor;

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Consulta e Comunicação	PG.23	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 3 de 3
		DATA: 01.03.2014	

– Nomeação e dispensa de Colaboradores que desempenham funções específicas nos domínios da segurança e saúde.

A consulta aos colaboradores é efectuada através dos seguintes meios:

- “**MOD.QS.14 – Questionário de Consulta aos Trabalhadores**”;
- Reuniões semestrais em Obra (“**MOD.QS.01 – Acta**”) por forma a discutir e melhorar as condições de ST;
- Reuniões semestrais com as Direcções/Chefias directas – instalações fixas (“**MOD.QS.01 – Acta**”) por forma a discutir e melhorar as condições de ST aplicadas no posto de trabalho.

Cabe à GQS/Responsável da ST apoiar tecnicamente as actividades de consulta e o funcionamento dos órgãos de participação dos colaboradores da empresa, no âmbito da prevenção.

5.3 ANÁLISE PELO RESPONSÁVEL DOS SERVIÇOS ST

O ST é responsável pela análise estatística aos inquéritos e actas de reunião resultantes da consulta realizada a instalações fixas e móveis.

O ST analisa os resultados da consulta aos Colaboradores e elabora o “**MOD.QS.02 – Relatório**”, que posteriormente divulga junto dos Colaboradores consultados.

Sempre que necessário será solicitado o parecer da “Medicina no Trabalho”.

5.4 PLANO DE ACÇÕES

No seguimento desta metodologia, caberá ao ST/Administração definir as acções a tomar, com vista à melhoria do desempenho da MRG/MRG EQUIPAV, sendo as mesmas registadas e controladas no Plano de Anual de Acções que integra o “**MOD.GE.01 - Programa Anual de Gestão**”.

A planificação das acções resultantes da consulta é também divulgada aos Colaboradores, ficando disponível na rede interna.

Colaborador: _____ Nº _____

Documentos a facultar fotocópia:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> - Bilhete de Identidade | <input type="checkbox"/> - Certificado de Habilitações Literárias |
| <input type="checkbox"/> - Cartão de Contribuinte | <input type="checkbox"/> - Cartão da Ordem ou Associação |
| <input type="checkbox"/> - Cartão da Segurança Social | <input type="checkbox"/> - Certificado de Aptidão Profissional |
| <input type="checkbox"/> - NIB | <input type="checkbox"/> - Curriculum Vitae |
| <input type="checkbox"/> - Carta de Condução | <input type="checkbox"/> - Modelos 6 e 7 INCI |
| <input type="checkbox"/> - Fotografia | |

Outras Informações:

- Estado Civil

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> - Casado | <input type="checkbox"/> - Unido de facto |
| <input type="checkbox"/> - Solteiro, viúvo, divorciado | <input type="checkbox"/> - Separado de facto |

- Esposa

Nome _____ Contribuinte nº _____

 Trabalha - Não; - Sim, Por conta de outrem - Sim; - Não

 - Filhos - Não; - Sim

do Sexo Feminino, cujas datas de Nascimento são:

- ____/____/____ - ____/____/____ - ____/____/____

do Sexo Masculino, cujas datas de Nascimento são:

- ____/____/____ - ____/____/____ - ____/____/____

Condições de Trabalho
Remuneração (anexar simulação) **Isonção Horário** - Sim; - Não

AJC - Não; - Sim, se deslocado € _____

Viatura **Galp Frota** **UVP** - ao Km; - SubsDesl € _____

Telemóvel € (Plafond) _____ **Portagens**
Observações
Medicina no Trabalho

Todo o colaborador está sujeito a exames médicos periódicos.

Exames médicos marcados pela Direcção de Recursos Humanos

1º - Antes do ingresso

Seguintes:

Dois em dois anos - Geral

Anualmente - No caso de colaborador com 50 ou mais anos de idade.

Recursos Humanos

____/____/____

Colaborador

____/____/____

Designação do curso: _____ Data: ____/____/____
 Entidade Formadora: _____
 Nome do Formando: _____
 Objectivo da Formação: _____

Com o presente questionário pretende-se recolher a sua opinião sobre o curso de formação em que participou, a actuação dos formadores intervenientes, o funcionamento e organização da acção, tendo em vista o seu eventual melhoramento futuro. Propomos-lhe uma escala qualitativa de quatro valores.

Nome do Formador	Módulo

Assinale com X a afirmação que considerar mais correcta.

Concordo Totalmente - *CT* - 4 - Valores
 Concordo - *C* - 3 - Valores

Discordo - *D* - 2 - Valores
 Discordo Totalmente - *DT* - 1 - Valor

		4 Val. - <i>CT</i>	3 Val. - <i>C</i>	2 Val. - <i>D</i>	1 Val. - <i>DT</i>
1	O módulo em avaliação permitiu a aquisição de novos conhecimentos				
2	Os conteúdos abordados são de muita utilidade na função que desempenho ou pretendo desempenhar				
3	Os objectivos propostos para este módulo foram atingidos na sua totalidade				
4	As expectativas que tinha inicialmente em relação ao módulo foram integralmente satisfeitas				
5	O formador utilizou os métodos e técnicas mais apropriadas para este módulo de formação				
6	O relacionamento estabelecido com o formador foi informal e agradável				
7	O formador conseguiu sempre motivar os formandos, incentivando-os a participar				
8	O apoio do formador, em termos de resolução de problemas e esclarecimentos foi eficaz				
9	O tempo de duração do módulo foi bem gerido e organizado pelo formador				
10	A duração deste módulo foi a mais adequada tendo em vista os objectivos a atingir				
11	O apoio dado em termos de documentação foi apropriado para as necessidades dos formandos				
12	As instalações onde o curso decorreu são adequadas tendo em vista as características da acção				
13	O apoio logístico foi rápido e eficaz na resposta às necessidades que se iam colocando				

Responder se aplicável, utilizando a escala acima definida.

14	As actividades (trabalhos, exercícios), propostos pelo formador foram adequados aos conteúdos abordados?	
----	--	--

Sugestões de Melhoria:

Formando: _____

Data: ____/____/____

A preencher pelos Recursos Humanos:

Classificação

Entre 14 - 20 : Avaliação Positiva (Empresa/Curso Aprovados)
 Entre 13 - 10 : A Considerar (Análise Conjunta com o Formando)
 Entre 01 - 09 : Avaliação Negativa (Empresa/Curso Não Aprovados)

TOTAL: + + + = = **J**

J - Total da Pontuação

Classificação = $\frac{\text{TOTAL}}{y} \times 20$ = _____

Responsável pelos Recursos Humanos: _____

y - em função do número de resposta obtidas (52 ou 56).



FICHA DE AVALIAÇÃO FINAL DO FORMANDO (2ª Avaliação)
Pelo seu Director

Designação do curso: _____ Data: ____/____/____

Módulo: _____

Nome do Formando: _____

Com o presente questionário pretende-se recolher a opinião do Director do Formando na aplicação dos conhecimentos adquiridos na acção de formação no seu dia-a-dia de trabalho.

1 - Abaixo encontram-se listados os **objectivos** previamente definidos para a acção de formação:

2 - Desde que a acção de formação terminou o formando já teve oportunidade de aplicar os conhecimentos e/ou competências adquiridas no seu trabalho?

Sim

Não (passa para pto. o 4)

NOTA: Se a resposta for **NÃO**, justificar no Pto. 4 - Observações e **definir data prevista** para efectuar a avaliação.

3 - Face aos **objectivos definidos** anteriormente assinale com X a afirmação que considerar mais correcta. Tendo em conta a escala qualitativa de 5 valores.

- Muito Bom - **MB** - 5 Valores
 - Bom - **B** - 4 Valores
 - Razoável - **R** - 3 Valores
 - Mau - **M** - 2 Valores
 - Muito Mau - **MM** - 1 Valor
- NA** - Não Aplicável

		MM	M	R	B	MB	NA
Formando	Aquisição de conhecimentos/técnicas, práticas e/ou comportamentos	1	2	3	4	5	
	Aplicação dos conhecimentos/técnicas, práticas e/ou comportamentos	1	2	3	4	5	
	Qualidade do trabalho desenvolvido	1	2	3	4	5	
Avaliador	Foram atingidos os objectivos definidos	1	2	3	4	5	
	Influência da aplicação das metodologias apreendidas na empresa	1	2	3	4	5	
	Qualidade do trabalho desenvolvido	1	2	3	4	5	

NOTA: Se achar necessário justificar no pto. 4 - Observações.

4 - Observações: _____

Director: _____ Data: ____/____/____

A preencher pelos Recursos Humanos:

TOTAL: + + + + = = **J**

J - Total da Pontuação

Classificação = $\frac{\quad}{25} \times 20$ = _____

Avaliação da Eficácia da Formação:

- Entre 14 - 20: Avaliação **Positiva** (Empresa/Curso Aprovados) - **Formação Eficaz**
- Entre 13 - 10: **A Considerar** após análise conjunta com o Formando
- Entre 01 - 09: Avaliação **Negativa** (Empresa/Curso Não Aprovados) - **Formação Não Eficaz**

Responsável pelos Recursos Humanos: _____

APÊNDICE VII

PROCEDIMENTO

“GESTÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO”

ELABORADO POR: DEP. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO VERIFICADO POR: EDUARDO LOUREIRO APROVADO POR: ANTÓNIO ALFAIATE

1. OBJECTIVO

Assegurar que os dados existentes nos servidores dos Sistemas de Informação sejam salvaguardados de modo a evitar perdas de informação provocadas por falhas dos sistemas, erros, catástrofes naturais ou outros factores anormais, bem como que os acessos aos mesmos garantam a sua confidencialidade, segurança e fiabilidade. Visa também definir o controlo de *hardware*, *software* e avaliar o bom funcionamento da rede de dados da MRG/MRG EQUIPAV e ainda a metodologia para a organização e divulgação da documentação externa.

2. ÂMBITO

O presente documento descreve o procedimento para *backups*, a gestão da rede privada de dados, *hardware* e *software*, o modo como são controlados os acessos ao Sistema de Informação da Empresa e ainda a metodologia aplicável aos documentos externos à MRG/MRG EQUIPAV, incluindo os documentos externos ao SIGQS.

3. REFERÊNCIAS

....

4. SIGLAS / DEFINIÇÕES

4.1 SIGLAS

SI – Sistemas de Informação;
ADM – Administração;
Dir. – Director de Direcção.

4.2 DEFINIÇÕES

GLPI: Aplicação de Cadastro de Equipamentos Informáticos (*Gestionnaire Libre de Parc Informatique*).

Backup: termo utilizado em informática para indicar a existência de cópia de um ou mais arquivos guardados em diferentes dispositivos de armazenamento. Se, por qualquer motivo, houver perda dos arquivos originais, a cópia de segurança armazenada pode ser restaurada para repor os dados perdidos.

Data Protector: *software* que permite efetuar *backups* para tapes, assim como recuperar os mesmos.

VMware Vsphere: *software* de virtualização e gestão das máquinas virtuais.

VEEAM B&R: *software* de *backup* e *recovery* para máquinas virtuais, permitindo também efetuar testes de recuperação das mesmas em caso de necessidade.

VPN: rede virtual privada que permite o acesso seguro aos sistemas de informação, a partir do exterior da MRG/MRG EQUIPAV a todos os Colaboradores.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

5. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

5.1 CÓPIAS DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO

5.1.1 IDENTIFICAÇÃO DOS SISTEMAS

Os suportes físicos respeitantes aos *backups* são armazenados em arquivos próprios para o suporte e devidamente identificados com a origem dos dados e respectiva data de *backup*. Sempre que os suportes físicos dos *backups* não estejam a ser utilizados, estes deverão ser armazenados fora da MRG/MRG EQUIPAV para garantir que em caso de desastre, estejam salvaguardados.

Existem dois tipos de suportes físicos utilizados para realizar os *backups*:

- *Storages* com discos rígidos para armazenar informação.
- *Tapes* magnéticas de formato adequado (HP LTO-4 Ultrium RW, de 800 GB).



Datacenter – Bastidor Principal:
Blades com máquinas virtuais
Storage partilhada para máquinas virtuais
ERP – CentralGest
Tape Library para efectuar <i>backups</i> para tape
Servidor de gestão
Servidor de comunicações unificadas
Servidor de Monitorização
Servidor de Testes



Disaster Recovery – Bastidor:
Servidores Físicos para máquinas virtuais
Storage partilhada para máquinas virtuais
Servidor <i>Crashplan</i> para <i>backups</i>
Servidor <i>ERPCrash</i> para <i>backups</i> do ERP


5.1.2 POLÍTICA DE BACKUPS

Existem vários tipos de *backups* para os diferentes tipos de suporte de toda informação existente.

Diariamente são efectuados dois *backups* incrementais dos principais servidores da empresa para o servidor *CrashPlan* utilizando o *software* *VEEAM Backup & Replication*, um durante a hora de almoço e outro no final do dia. Durante o mesmo período é efectuada uma cópia incremental do servidor de ficheiros (*Fileserver*) através de um *script* automático para o servidor *Crashplan*. Este *backup* permite recuperação imediata de ficheiros e uma segurança adicional no caso do *software* de *backups* falhar.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	<p align="center">PROCEDIMENTO GERAL Gestão do Sistema de Informação</p>	PG.15	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 3 de 5
		DATA: 07.01.2014	

Diariamente é também efectuada uma réplica integral de todas as máquinas virtuais para um *storage* dedicado existente no bastidor de *Disaster Recovery* que permite em caso de falha, disponibilizar o servidor com a versão do dia anterior.

O servidor ERP – *Centralgest* efectua duas cópias diárias para o servidor *Crashplan*, uma durante a hora de almoço onde é efectuada apenas a cópia integral da base de dados e uma cópia no final do dia com a base de dados e anexos.

O servidor de comunicações UCOIP tem um mecanismo próprio de *backups* da configuração que é efectuado diariamente no final do dia.

Mensalmente é efectuada uma cópia integral para *tape* dos principais servidores, sendo estas *tapes* posteriormente retiradas para fora da MRG/MRG EQUIPAV.

Anualmente é efectuada uma cópia integral para *tape* dos principais servidores, sendo que estas *tapes* não voltam a ser reutilizadas, servindo como arquivo anual.

5.1.3 CENTRALGEST

Dada a importância do ERP numa Organização, é dada especial importância aos *backups* desta aplicação. Os processos de *backup Centralgest* configurados no sistema são efectuados por uma aplicação nativa ao *Centralgest* (“CGBackup.exe”), que juntamente com o motor de base de dados (*Pervasive*) executam o *backup*. A aplicação permite *backups offline* e *online*, sendo que os utilizados são *backups online*.

O facto de serem *online* permite estar a trabalhar ao mesmo tempo que os *backups* estão a ser efectuados, pelo que é neste ponto que a aplicação “CGBackup.exe” juntamente com o motor de base de dados tomam uma posição de extrema relevância, pois no momento em que é iniciado o *backup* é feito uma migração do estado das tabelas para o *backup*, enquanto outras ficam disponíveis para trabalho, garantindo assim a consistência de toda a base de dados do *backup*, algo que uma cópia directa de ficheiros da base de dados não pode garantir.


5.1.4 SIMULAÇÃO/VALIDAÇÃO DO ESTADO DOS BACKUPS

Semestralmente seleccionar-se-á, aleatoriamente, um elemento de cada tipo de *backup* para testar a sua funcionalidade e integridade. O registo deste teste é efectuado no *helpdesk*.

A reposição dos *backups* das máquinas virtuais pode ser testada utilizando o *Veeam SureBackup* que está integrado no *Veeam Backup & Replication*.

O sistema é monitorizado diariamente para validação do estado e *logs* dos *backups*.

A reposição do ERP é efectuado uma vez por mês para o servidor *CGtestes*.

	<p align="center">PROCEDIMENTO GERAL Gestão do Sistema de Informação</p>	PG.15	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 4 de 5
		DATA: 07.01.2014	

5.1.5 INCIDENTES E CATÁSTROFES

Os procedimentos acima descritos permitem em caso de incêndio, avaria ou furto do *Datacenter* principal a completa reposição de todos os servidores, excepto equipamentos de rede.

No caso de catástrofes naturais que danifiquem completamente todo o edifício, estão salvaguardados os servidores principais da MRG/MRG EQUIPAV, sem perda de informação importante (*Exchange*, *Fileserver*, ERP, IPortalDoc entre outros).

5.2 CONTROLO DE EQUIPAMENTOS INFORMÁTICOS E INFRA-ESTRUTURAS DE COMUNICAÇÕES

Cabe ao Utilizador identificar a necessidade de determinado *hardware/software* ou identificação de possível avaria dos mesmos ou de comunicações.

No caso de o Utilizador necessitar de *hardware/software*, cabe ao SI a verificação da sua disponibilidade ou proceder à sua aquisição. O SI deve verificar o material antes da actualização da informação no GLPI e da entrega do equipamento ao Utilizador, no prazo máximo de 2 dias, caso já exista, ou em 10 dias, caso tenha de ser adquirido.

5.2.1 ACESSO AOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Os acessos aos sistemas de informação são solicitados ao SI via correio electrónico para o sistema de *Helpdesk*.

Depois de analisados e aprovados os pedidos, é verificada a existência dos perfis necessários para a atribuição dos respectivos acessos procedendo-se à sua criação, caso não existam. É atribuído ao utilizador credenciais de acesso a que são associados os perfis aprovados.

É da responsabilidade dos Sistemas de Informação - Gestão de Sistemas:



- Definir e caracterizar os perfis de Utilizador e grupos de utilizadores nos sistemas;
- Dar e manter acessos às áreas partilhadas do directório activo da rede;
- Manter o universo de utilizadores e respectiva atribuição a grupos e perfis em cada sistema.

É da responsabilidade dos Utilizadores:

- A utilização correcta dos sistemas e informação a eles disponível;
- A manutenção da confidencialidade das suas *passwords* de acesso ao sistema, sendo as consequências da sua revelação a terceiros, totalmente da responsabilidade do Utilizador em questão.

É da responsabilidade dos Sectores Utilizadores:

- A solicitação ao SI via comunicação interna ou correio electrónico para o sistema de *Helpdesk* de novos acessos pretendidos;
- A comunicação ao SI via comunicação interna ou correio electrónico para o sistema de *Helpdesk*, da alteração de utilização do sistema sempre que se verifiquem alterações/cessação nas funções desempenhadas por colaboradores utilizadores do sistema;

 	PROCEDIMENTO GERAL Gestão do Sistema de Informação	PG.15	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 5 de 5
		DATA: 07.01.2014	

–Solicitar ao SI a concessão de acessos às áreas de rede com acesso restrito, como por exemplo, partilhas de rede, plataformas, ERP, etc.

5.3 MANUTENÇÃO DE PERFIS DE UTILIZADOR

A manutenção de perfis de utilizador destina-se a manter uma tipologia característica de um universo de utilizadores com o mesmo tipo de acessos ao sistema de informação. Entende-se por perfil de utilizador o conjunto de características dessa tipologia que ao ser atribuída a um utilizador, permite o reconhecimento dos direitos de acesso aos sistemas, pessoas acreditadas pela empresa, grupos ou funções.

Entende-se por grupo de utilizadores o agrupamento de um conjunto de utilizadores que têm algo em comum (Direcção, Área, etc.).

A cada utilizador do sistema será atribuído um ou mais perfis cumulativos, disponíveis através de um nome de utilizador e *password*. Todos os perfis de utilizador dos diferentes sistemas estão incluídos num ou mais grupos de modo a facilitar a manutenção e identificação de acessos às aplicações e ficheiros.

Os Sistemas onde são definidos perfis de utilizador são:

- Sistema *CentralGest*;
- Controladores de domínio com *Active Directory*;
- Sistemas de Correio Electrónico;
- IPortalDoc Gestão Documental;
- Portal do Colaborador;
- Ligações remotas ou VPN's;
- Cloud* e outros.

Existem ainda acessos de utilizador externos referentes a serviços de rede e às interligações existentes entre os nossos sistemas e outros. Estes acessos dizem respeito à ligação à rede a partir de qualquer ponto, em que a identidade é reconhecida através de um “nome de utilizador” e uma *password*.

5.4 MANUTENÇÃO DE ACESSOS

A manutenção de acessos consiste na atribuição ou desactivação de utilizadores e respectiva atribuição a grupos ou perfis, referentes às aplicações ou ficheiros, evitando, tanto quanto possível, conceder acessos directos às pessoas.

Aquando da finalização do vínculo contratual de um Colaborador com a Empresa, o Departamento de Recursos Humanos informa os SI via Correio Electrónico, devendo os SI proceder ao cancelamento de todos os acessos aos sistemas da MRG/MRG EQUIPAV.

APÊNDICE VIII

PROCEDIMENTO

“GESTÃO DE EQUIPAMENTOS”

	PROCEDIMENTO GERAL GESTÃO DE EQUIPAMENTOS	PG.11	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 1 de 3
		DATA: 01.03.2014	

ELABORADO POR: DEP. PRODUÇÃO VERIFICADO POR: EDUARDO LOUREIRO APROVADO POR: ANTÓNIO ALFAIATE

1. OBJECTIVO:

Este procedimento tem como objectivo definir a metodologia de gestão de Equipamentos efectuada pela MRG/MRG EQUIPAV incluindo a gestão da manutenção preventiva e curativa de Equipamentos, a gestão das inspecções/verificações legalmente definidas, nomeadamente ao nível da segurança de equipamentos e consideradas relevantes por parte da empresa.

2. ÂMBITO:

Este processo aplica-se ao Dep. de Equipamentos na gestão da manutenção e gestão das verificações/inspecções e manutenção dos Equipamentos.

3. REFERÊNCIAS:

- NP EN ISO 9001:2008;
- OHSAS 18001:2007;
- Documentação Técnica dos Equipamentos.

3.1 – MODELOS DE IMPRESSOS ASSOCIADOS

MOD.I.01 – Listagem de Equipamentos

MOD.I.02 – Ficha Individual de Equipamento

MOD.I.03 – Listagem de Viaturas

MOD.I.04 – Aluguer de Equipamentos ao Exterior

MOD.I.05 – Listagem de Contentores

MOD.I.06 – Folha Diária de Equipamento/Operário

MOD.I.07 – Ficha de Inspeção e Verificação de Equipamento em Estaleiro

MOD.I.08 – Relatório de Serviço

MOD.I.09 – Serviço Interno

4. DEFINIÇÕES/ SIGLAS

4.1 – SIGLAS

Dep. Equipamento – Departamento de Equipamento;
 DAF – Direcção Administrativa e Financeira;
 Resp. Departamento – Responsável do Departamento;
 SMP – Serviço de Manutenção Programada.

4.2 – DEFINIÇÕES

Manutenção Preventiva: a que deve evitar a ocorrência de anomalias ou avarias.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL GESTÃO DE EQUIPAMENTOS	PG.11	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 2 de 3
		DATA: 01.03.2014	

Manutenção Curativa: a que deve repor em condições de funcionamento qualquer máquina ou equipamento que tenha sofrido uma avaria, desgaste, desafinação. Resulta de acidentes, avarias ou anomalias.

Verificação/Inspeção a Equipamentos: Ações de verificação desenvolvidas sobre um equipamento segundo os despectivos planos (planos de manutenção), a fim de verificar a sua aptidão ao uso e cumprimento de requisitos legalmente definidos e/ou outros relevantes, por exemplo, em termos de segurança no trabalho.

5. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

5.1 GESTÃO DA MANUTENÇÃO E INSPECÇÕES DOS EQUIPAMENTOS DA MRG/MRG EQUIPAV

A identificação dos Equipamentos da MRG/MRG EQUIPAV com impacto na produção é efectuada no “**MOD.I.01 – Listagem de Equipamentos**” (“Folha – Equipamento de Grande Porte”) e “**MOD.I.03 – Listagem de Viaturas**” (“Folha – Viaturas Pesadas e Ligeiras”).

Para todos os Equipamentos da MRG/MRG EQUIPAV com impacto na produção, salvo para as viaturas (dada a sua especificidade), é elaborado o “**MOD.I.02 – Ficha Individual do Equipamento**”, onde são registados dados específicos do Equipamento, dados na recepção do Equipamento, nomeadamente ao nível de requisitos legais específicos no âmbito da segurança de equipamentos, notas sobre documentos em falta e registos/planeamento das inspecções e verificações a efectuar.

O controlo dos contentores e dos equipamentos no exterior é efectuada no “**MOD.I.05 – Listagem de Contentores**” e “**MOD.I.04 – Aluguer de Equipamentos ao Exterior**”, respectivamente.

5.1.1 IMOBILIZAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS POR AVARIA

Os Equipamentos suspendem a sua actividade para serem sujeitos a serviços de reparação e/ou manutenção quando ocorre uma avaria que os imobilize ou ponha em causa:

- O cumprimento da legislação em vigor;
- A segurança de bens e pessoas;
- A satisfação dos requisitos fundamentais impostos pelo Cliente.

Após a imobilização do equipamento, o Resp. do Departamento e/ou Mecânico procede a um primeiro diagnóstico, decidindo sobre a imobilização do Equipamento e sobre quem procederá à sua reparação, com base no grau da avaria tal como o custo da mesma, procedendo-se sempre a um pedido de propostas para a resolução da intervenção/material interna ou externamente.

NOTA: o processo é efectuado da seguinte forma:

- 1) Pedido de Proposta;
- 2) Análise de Propostas;
- 3) Decisão pela melhor proposta/condições (prazos de entrega, condições de pagamento, etc.).

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

5.1.2 MANUTENÇÃO PREVENTIVA E INSPECÇÕES/VERIFICAÇÕES

A Manutenção Preventiva e as Inspeções/Verificações dos equipamentos é programada/planeada em função da quilometragem ou horas de funcionamento dos equipamentos e viaturas, prospectivamente, sendo esta programação/planeamento registada no **“MOD.I.01 – Listagem de Equipamentos”** (“Folha – Controlo de Revisões SMP”) e **“MOD.I.03 – Listagem de Viaturas”** (“Folha – Controlo de Revisões”).

Diariamente cabe ao manobrador/motorista o registo do **“MOD.I.06 – Folha Diário de Equipamento/Operador”**.

5.2 REALIZAÇÃO E CONTROLO DA INTERVENÇÃO

O controlo das intervenções nos equipamentos é realizado pelo Dep. de Equipamento. Sempre que é efectuada uma operação de manutenção, esta operação deverá ser:

- **Caso dos Equipamentos:**

Registada no **“MOD.I.01 – Listagem de Equipamentos”** em campo apropriado para o efeito e denominado como **“Folha – Controlo de Revisões SMP”** (para os casos da **manutenção preventiva** aos Equipamentos) e **“Folha – Controlo de Grandes Reparações”** (para os casos de **manutenção curativa** aos Equipamentos acima de 5.000€);

- **Caso das Viaturas:**


Registada no **“MOD.I.03 – Listagem de Viaturas”** em campo apropriado para o efeito e denominado como **“Folha – Controlo de Revisões”** (para os casos da **manutenção preventiva** às viaturas) e **“Folha – Controlo de Revisões”** (para os casos de **manutenção curativa** às viaturas acima de 2.500€);

- Suportada numa factura descritiva (operação efectuada externamente), que posteriormente será arquivada na DAF e cópia na Pasta respectiva de cada Equipamento/viatura;

- Suportada no **“MOD.I.08 – Relatório de Serviço”** (operação efectuada internamente) que posteriormente será arquivada na Pasta respectiva de cada Equipamento/viatura.

Para além do registo da manutenção e no caso dos Equipamentos em Estaleiro, previamente à sua entrada em Obra, ainda é efectuado o registo no **“MOD.I.07 – Ficha de Inspeção e Verificação de Equipamento em Estaleiro”**, tendo por base a legislação em vigor no âmbito da Segurança de Equipamentos.

APÊNDICE IX
PROCEDIMENTO
“CONTROLO OPERACIONAL”

	PROCEDIMENTO GERAL Controlo Operacional	PG.22	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 1 de 8
		DATA: 01.03.2014	

ELABORADO POR: DEP. QUALIDADE E SEGURANÇA VERIFICADO POR: EDUARDO LOUREIRO APROVADO POR: ANTÓNIO ALFAIATE

1. OBJECTIVO

Definir uma metodologia que garanta o controlo operacional das actividades desenvolvidas pela MRG/MRG EQUIPAV, através da implementação de medidas e definição de critérios operacionais, em matéria de Segurança e Saúde no trabalho.

2. ÂMBITO:

Aplica-se a todos os sectores, instalações fixas e móveis (incluindo estaleiros), equipamentos e actividades desenvolvidas na MRG/MRG EQUIPAV.

3. REFERÊNCIAS:

3.1 MODELOS DE IMPRESSOS ASSOCIADOS


- MOD.RH.10 – Registo de Formação
- MOD.QS.11 – Avaliação de Riscos
- MOD.QS.17 – Declaração de Entrega do PSS
- MOD.QS.18 – Especificações de Trabalho
- MOD.QS.19 – Estrutura de Desenvolvimento do Plano de Segurança e Saúde (DPSS)
- MOD.QS.23 – Ficha de Acompanhamento de Obra
- MOD.QS.24 – Grua Torre – *Check List* de Verificação
- MOD.QS.29 – Plano e Registo de Inspeção e Prevenção
- MOD.QS.32 – Registo de Controlo de Alcoolémia
- MOD.QS.33 – Registo de Entrega de Informação/EPI's
- MOD.QS.34 – Registo de Fichas de Dados de Segurança
- MOD.QS.36 – Registo de Verificação de Equipamento
- MOD.QS.42 – Sistema de Avisos por Incumprimento de Regras em Obra
- MOD.QS.43 – Sistema de Registos de SHST
 - Folha: Registo de Empresas
 - Folha: Registo de Trabalhadores
 - Folha: Registo de Máquinas/Equipamentos/Ferramentas/Acessórios
- MOD.QS.45 – Plano e Registo de Monitorização – Instalações Fixas
- MOD.GP.01 – Plano da Qualidade

3.2 Registos associados:

- “Ficha de Acolhimento em Obra”
- “Guia de Formação de Acolhimento em Obra”
- “Plano de Protecção Colectiva”
- “Plano de Protecção Individual”
- “Matriz de Distribuição de EPI's”

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG /MRG-EQUIPAV carece de autorização do QQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Controlo Operacional	PG.22	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 2 de 8
		DATA: 01.03.2014	

- “Actualização da Entidade Executante para Comunicação Prévia”
- “Cadeia De Subempreitada”
- “Plano Anual de Operações de Manutenção”

4. DEFINIÇÕES/ SIGLAS

4.1 SIGLAS

- DRH – Direcção de Recursos Humanos;
- GQS – Gestão da Qualidade e Segurança;
- EPI – Equipamento de Protecção Individual;
- EPC – Equipamento de Protecção Colectiva;
- SIGQS – Sistema Integrado de Qualidade e Segurança.

4.2 DEFINIÇÕES

Protecção Colectiva: Medida e/ou equipamento que protege um conjunto de trabalhadores do(s) risco(s). Dentro destas protecções, consideram-se as normas de segurança e de sinalização.

Protecção Individual: Medida e/ou equipamento que protege um trabalhador do(s) risco(s). O equipamento de protecção individual (ex.: capacete, colete, botas, etc.) deve ser utilizado como complemento à protecção colectiva.

Equipamento de Trabalho: Entende-se por equipamento qualquer máquina, aparelho, ferramenta ou instalação utilizado no trabalho.

Máquina: Utensílio ou ferramenta formada de peças móveis e com utilidade prática. Conjunto, equipado ou destinado a ser equipado com um sistema de accionamento diferente da força humana ou animal directamente aplicada, composto por peças ou componentes ligados entre si, dos quais pelo menos um é móvel, reunidos de forma solidária com vista a uma aplicação definida.

5. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

A implementação de medidas de controlo e definição de critérios operacionais devem afectar os diversos sectores da Organização, podendo assumir várias formas, nomeadamente:


5.1 COLABORADORES E PARCEIROS COMPETENTES

A competência do pessoal, interno e externo à Organização, é avaliada pelo desempenho dos Colaboradores, que devem estar devidamente informados das disposições contidas nos documentos do SIGQS. Nenhum Colaborador poderá ter responsabilidades que impliquem um acréscimo das suas competências, sem que para tal tenha tido formação nos domínios necessários ao bom desempenho das suas funções.

Aquando do início das empreitadas de execução, a equipa de Obra MRG/MRG EQUIPAV recebe acção de formação inicial HST, de abordagem ao desenvolvimento prático do Plano de Segurança e Saúde, registada no “MOD.RH.10 – Registo de Formação”.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG /MRG-EQUIPAV carece de autorização do QQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Controlo Operacional	PG.22	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 3 de 8
		DATA: 01.03.2014	

5.2 SELECÇÃO DE FORNECEDORES E SUBEMPREENHEIROS/TRABALHADORES INDEPENDENTES

A MRG/MRG EQUIPAV no seio do seu SIGQS apresenta critérios de selecção de Fornecedores e Subempregados/Trabalhadores Independentes. O processo de selecção dos nossos parceiros de negócio segue o exposto nos **PG.09 – Gestão Geral de Empreitada** e **PG.08 – Avaliação de Fornecedores**.

O controlo da documentação, das Empresas, é registado no **“MOD.QS.43 – Sistema de Registos de SHST” (“Folha – Registo de Empresas”)**.

Mensalmente é comunicado ao Dono de Obra (Coordenação de Segurança em Obra) a informação correspondente à Comunicação Prévia, referente à Entidade Executante. – *“Actualização da EE para Comunicação Prévia”* e *“Cadeia De Subempregada”*.

5.3 INFORMAÇÃO/FORMAÇÃO AOS SUBEMPREENHEIROS/TRABALHADORES INDEPENDENTES

A MRG/MRG EQUIPAV comunica aos Subempregados/Trabalhadores Independentes os requisitos relevantes contidos no Plano de Segurança e Saúde e nos procedimentos relacionados com os riscos para a SHT, exigindo o cumprimento das regras gerais de segurança, aquando da prestação do serviço, conforme o **“MOD.QS.17 – Declaração de Entrega do PSS”**.

No acolhimento, os Subempregados/Trabalhadores Independentes são informados sobre os riscos para a SHT, respectivas medidas de prevenção a ter na frente de Obra e no estaleiro e outras recomendações de carácter geral, através da realização de acção de sensibilização neste âmbito, com a distribuição aos Colaboradores de documentação informativa de apoio e folhetos apelativos ao cumprimento das normas de segurança, registada no **“Folha de Acolhimento em Obra”**.

A formação de acolhimento ministrada tem também um carácter específico de acordo com a actividade/tarefa a desenvolver.

É ministrada formação ao Encarregado da Obra e/ ou Administrativo de acordo com o **“Guia de formação de Acolhimento em Obra”** permitindo-lhes dar a formação de acolhimento aos trabalhadores dos Subempregados de Obra.

Em complemento à formação de acolhimento, a MRG/MRG EQUIPAV promove formações específicas de acordo com as actividades desenvolvidas pelos Colaboradores, sendo também distribuído folhetos de formação, registadas no **“MOD.RH.10 – Registo de Formação”**.

O registo referente às acções de sensibilização e formação ministradas em Obra aos Colaboradores da MRG/MRG EQUIPAV deve ser enviado mensalmente à DRH e GQS.


O controlo da documentação dos Trabalhadores é registado no **“MOD.QS.43 – Sistema de Registos de SHST” (“Folha – Registo de Trabalhadores”)**.

5.4 PROTECÇÃO COLECTIVA E INDIVIDUAL

Como princípio geral de prevenção, a MRG/MRG EQUIPAV confere prioridade às medidas de protecção colectiva face às medidas de protecção individual, de acordo com os Princípios Gerais de Protecção.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG /MRG-EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Controlo Operacional	PG.22	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 4 de 8
		DATA: 01.03.2014	

Desse modo, entende-se que a protecção individual deve ser utilizada para colmatar os riscos remanescentes detectados pela avaliação de risco, depois de esgotar todas as possibilidades de o controlar através de medidas de protecção colectiva.

De forma a estruturar a informação pertinente no âmbito da protecção colectiva e individual, nomeadamente, tipo de equipamentos e sua utilização em função dos riscos a que os Colaboradores estão expostos, foram desenvolvidos o **“Plano de Protecção Colectiva”** e o **“Plano de Protecção Individual”**, parte integrante do Desenvolvimento Prático do Plano de Segurança e Saúde no Trabalho.

Através do **“MOD.QS.33 – Registo de Entrega de Informação/EPI’s”**, é controlada a entrega de equipamentos de protecção individual (EPI’s) e a respectiva informação de prevenção de riscos, relacionados com a(s) actividade(s) a desenvolver por cada trabalhador. O trabalhador é sensibilizado a utilizar o equipamento de acordo com as instruções recebidas, bem como a mantê-lo em bom estado e a participar todas as deficiências detectadas.

A selecção do equipamento de protecção individual (EPI) deve ter em conta:

- Os riscos a que o trabalhador está exposto;
- As condições em que trabalha;
- A parte do corpo a proteger;
- As características físicas do trabalhador.

A distribuição de EPI’s é efectuada de acordo com a **“Matriz de Distribuição de EPI’s”**, podendo em situações pontuais haver necessidade de atribuição de outros EPI’s não previstos nesta matriz.

Os equipamentos de protecção colectiva e individual devem ser mantidos em bom estado de conservação e ser objecto de inspecção periódica.

A protecção individual e colectiva começa com a consciencialização por parte do colaborador dos riscos que corre na sua actividade, no local onde esta é exercida e dos equipamentos utilizados.

5.5 EQUIPAMENTOS

Todos os equipamentos devem obedecer às prescrições legais aplicáveis.

O Registo de Verificação do Equipamentos, Ferramentas e Acessórios deve ser feito no **“MOD.QS.36 – Registo de Verificação de Equipamento”**, que serve de suporte à identificação do estado de aptidão para o trabalho, mediante a sua verificação visual, sendo preenchido pelo menos aquando da sua entrada em Estaleiro/Obra.

O controlo da documentação, operações de verificação e revisão dos equipamentos em Obra é registado no **“MOD.QS.43 – Sistema de Registos de SHST” (“Folha – Registo de Equipamento”)**.

A verificação adicional, diária e semanal, das gruas torre é registada no **“MOD.QS.24 – Grua Torre – Check List de Verificação”** por parte dos seus manobreadores. Neste modelo devem estar registadas as gruas

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG /MRG-EQUIPAV carece de autorização do GQS.

passíveis de verificações, revisões ou reparações, sendo que a verificação deverá ser efectuada antes do início da actividade.

5.6 - AVISO POR INCUMPRIMENTO DE REGRAS EM OBRA

O “**MOD.QS.42 – Sistema de Avisos por Incumprimento de Regras em Obra**”, pretende registar situações de incumprimento, e decisão de suspensão temporária ou permanente de trabalhadores negligentes nas empreitadas.

O modelo é aplicável a todas as actividades a desenvolver na empreitada no âmbito de Segurança e Ambiente de forma a assegurar o cumprimento da implementação dos Planos:

- Desenvolvimento Prático do Plano de Segurança e Saúde;
- Ambiente.

5.7 LIMPEZA E MANUTENÇÃO DAS INSTALAÇÕES

5.7.1 INSTALAÇÕES FIXAS

As operações de limpeza e manutenção das instalações fixas serão identificadas no “**MOD.QS.45 – Plano e Registo de Monitorização – Instalações Fixas**” e são realizadas de acordo com o definido nos contratos com as Empresas prestadoras de serviços, que resumidamente são as que se apresentam na matriz seguinte:

		Diária	Semanal	Mensal	Trimestral	Anual
Limpeza	Luminárias					
	Paredes e tectos					
	Vidros					
	Pavimento (chão) e wc's					
Manutenção	Mobiliário de escritório					
	Aparelhos de ar condicionado					
	Espaços verdes					
	Instalações eléctricas					

5.7.2 INSTALAÇÕES MÓVEIS

As operações de limpeza e manutenção das instalações móveis são realizadas de acordo com a seguinte matriz:

		Diária	Semanal	Mensal
Limpeza	Obra (arrumação)			
	Instalações Sociais			
Manutenção	Gruas (Verificação)			
	Aparelhos de Ar Condicionado	De acordo com as indicações do Fornecedor.		
	Outros Equipamentos	De acordo com as indicações do Fornecedor.		

Esta matriz pode ser adaptada, tendo em consideração a especificidade da Obra e, consequentemente, a Organização do estaleiro.

5.8 AMBIENTE DE TRABALHO

A MRG/MRG EQUIPAV, periodicamente, ou sempre que detectada uma situação que o justifique (exemplo: em caso de reclamação), realiza estudos/ensaios de forma a verificar a conformidade com as prescrições legais aplicáveis.


O quadro abaixo faculta alguns exemplos de possíveis factores físicos, químicos, ergonómicos ou psicossociais com influência no ambiente de trabalho que podem influenciar directa ou indirectamente o ambiente de trabalho, nas instalações fixas e móveis da MRG/MRG EQUIPAV.

Factores Físicos	Factores Químicos	Factores Ergonómicos	Factores Psicossociais
Iluminação Ruído Vibrações Ambiente Térmico	Qualidade do Ar	Esforços e Sobrecargas Postura habitual Ecrãs de Visualização Concepção do posto de trabalho	Monotonia Carga de Trabalho Stress

5.9 ORGANIZAÇÃO DAS ACTIVIDADES EM OBRA

De modo a reflectir o planeamento e controlo dos aspectos relativos à Qualidade e Segurança na MRG/MRG EQUIPAV existem para cada Obra planos que assumem a forma do “**MOD.GP.01 – Plano da Qualidade**” e do “**MOD.QS.19 – Estrutura de Desenvolvimento do Plano de Segurança e Saúde (DPSS)**”.

No início de qualquer Obra efectua-se a avaliação de riscos, sendo que para as actividades com risco especial (art. 7º do DL 273/03, de 29 de Outubro) é obrigatório a elaboração do “**MOD.QS.18 – Especificações de Trabalho**” com a descrição pormenorizada dos recursos a utilizar (Equipamentos e

	PROCEDIMENTO GERAL Controlo Operacional	PG.22	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 7 de 8
		DATA: 01.03.2014	

Ferramentas/Materiais/Mão-de-Obra), o método construtivo e a identificação das medidas de prevenção associadas, de acordo com a legislação em vigor.

No referido documento estão identificadas as medidas de controlo do risco para as actividades da Obra, formação a ministrar, bem como a organização da emergência da Obra em caso de ocorrência de um sinistro. Estão também descritos procedimentos de monitorização para todas as actividades, sendo que o controlo operacional das actividades de ST em Obra é efectuado através do “**MOD.QS.29 – Plano e Registo de Inspeção e Prevenção**”. Este documento é elaborado em concordância com o “**MOD.QS.11 – Avaliação de Riscos**”, efectuado previamente, tendo sempre em atenção o Plano de Trabalhos da Obra e a gestão das alterações aos métodos de execução.

Periodicamente é efectuado o registo do acompanhamento em Obra através do “**MOD.QS.23 – Ficha de Acompanhamento de Obra**”, sendo identificadas as anomalias detectadas e, posteriormente, é realizado o controlo e verificação das medidas implementadas.

5.10 CONTROLO DE ALCOOLEMIA

O Regulamento de Alcoolémia, aprovado pela Administração da MRG/MRG EQUIPAV e dado a conhecer à Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT) e à Comissão Nacional de Protecção de Dados, encontra-se disponível aos Colaboradores afectos às instalações móveis e fixas, estando qualquer Colaborador sujeito a escolha aleatória para efeitos de controlo do álcool.

O controlo de alcoolémia efectiva-se através do teste para a determinação da taxa de Álcool no sangue.

O teste de despistagem é realizado através da utilização de equipamento de sopro (alcoólímetro Portátil Qualitativo), certificado, calibrado e devidamente validado, que avalia a quantidade de álcool no ar expirado, determinando, por essa via, as gramas de etanol por litro de sangue.

A realização do teste é obrigatória para todos os trabalhadores, presumindo-se que em caso de recusa, o trabalhador apresenta uma taxa de alcoolémia igual a 0,5gr/l.

O registo de alcoolémia é efectuado no “**MOD.QS.32 – Registo de Controlo de Alcoolémia**” (“Folha – Registos”).

A periodicidade de realização dos testes segue o descrito no Regulamento de Alcoolémia.

A instrução de trabalho **IT.QS.02-Prevenção e Controlo de Alcoolémia** descreve de forma mais detalhada a forma como é realizada a prevenção e controlo de alcoolémia na MRG/MRG EQUIPAV.

5.11 CONTROLO DE PRODUTOS QUÍMICOS


O controlo de produtos químicos deve ser efectuado aquando a sua recepção no “**MOD.QS.34 – Registo de Fichas de Dados de Segurança**”.

Deverá ser garantida a afixação das “Fichas de Dados de Segurança” próximo do local de armazenamento dos produtos químicos para consulta dos utilizadores, em caso de necessidade.

Todas as Fichas de Dados de Segurança deverão ser devidamente arquivadas em DPSS.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da **MRG /MRG-EQUIPAV** carece de autorização do QOS.

	PROCEDIMENTO GERAL Controlo Operacional	PG.22	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 8 de 8
		DATA: 01.03.2014	

5.12 – ELEMENTOS PARA A ELABORAÇÃO DA COMPILAÇÃO TÉCNICA

A compilação técnica da Obra constitui um registo de informações relativas a diversos aspectos da estrutura edificada que permitirá, durante o ciclo de vida útil do edifício/construção, encarar as intervenções posteriores do acto de construir, possibilitando a prevenção dos riscos profissionais associados a essas intervenções.

Este instrumento de prevenção de riscos profissionais permitirá, igualmente, equacionar as questões relativas à utilização do edifício/construção, situação particularmente relevante nos casos em que os espaços edificados se destinem a usos relacionados com locais e postos de trabalho e respectivas envolventes próximas e remotas, no âmbito da instalação de actividades produtivas.

Perspectiva-se, assim, a abordagem e a antecipação de riscos profissionais inerentes às situações de trabalho que possam emergir na utilização corrente da edificação, na sua conservação, no restauro, na alteração e, até, na sua eventual demolição.

Cabe ao Dono de Obra a responsabilidade na elaboração da Compilação Técnica, conforme definido na legislação vigente, sendo que a Entidade Executante tem a função de entrega de determinados elementos de contribuição.

Os elementos reunidos deverão ser fornecidos ao Coordenador da Segurança da Obra para inclusão na Compilação Técnica da Obra.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da **MRG /MRG-EQUIPAV** carece de autorização do QOS.

APÊNDICE X

PROCEDIMENTO “TRANSPARÊNCIA DO PROCESSO DE
OBRA DA COMERCIAL PARA A PRODUÇÃO”

	PROCEDIMENTO GERAL Transferência do Processo de Obra da Comercial para a Produção	PG.02	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 1 de 2
		DATA: 31.12.2013	

ELABORADO POR: DEP. COMERCIAL VERIFICADO POR: EDUARDO LOUREIRO APROVADO POR: ANTÓNIO ALFAIATE

1. OBJECTIVO

Estabelecer a metodologia que define o circuito de passagem de um Processo de Obra da Direcção Comercial para a Direcção de Produção.

2. ÂMBITO

Todas as empreitadas adjudicadas dentro do âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade.

3. REFERÊNCIAS

....

3.1 MODELOS DE IMPRESSOS ASSOCIADOS

MOD.QS.01 – Acta.

3.2 REGISTOS ASSOCIADOS

- “Relatório/Apresentação da Obra”.

4. SIGLAS

EPR – Estudos e Propostas
 CE – Caderno de Encargos
 ERP – *Enterprise Resource Planning*

5. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

5.1 PREPARAÇÃO DO PROCESSO

Logo que a EPR tome conhecimento da intenção de adjudicação de uma Obra, organiza todo o processo de orçamentação e informa a Direcção de Produção da nova adjudicação.

A data do Transfer é acordada com a Produção.

É preparado o “**Relatório/Apresentação da Obra**” onde constarão os pontos fundamentais:

- Pontos críticos do CE;
- Forma de Revisão de Preços;
- Data da adjudicação;
- Data da consignação;
- Prazo de execução;
- Pressupostos assumidos;
- Cronograma financeiro / plano de pagamentos da proposta;
- Abertura de pasta de obra no servidor com toda a documentação;
- Registo da Obra no ERP.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Transferência do Processo de Obra da Comercial para a Produção	PG.02	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 2 de 2
		DATA: 31.12.2013	

5.2 REUNIÃO DE TRANSFER COMERCIAL PARA A PRODUÇÃO

Na reunião de Transfer serão apresentados todos os dados importantes ao desenvolvimento da Obra, definindo a Margem e o Prazo assumidos como sendo os valores da proposta comercial.

Sempre que a Margem apurada pela Direcção Comercial seja inferior ao objectivo anual definido pela Empresa, será assumido este valor (objectivo anual). Nos restantes, o Director Comercial com o Administrador do pelouro definem a Margem.

Nesta reunião é elaborada uma Acta, segundo o “**MOD.QM.01 – Acta**”.

Todos os elementos da Obra ficam registados em ERP e são listados/consultados a partir de Painéis e/ou Listagens.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

APÊNDICE XI

PROCEDIMENTO “GESTÃO GERAL DE EMPREITADA”

ELABORADO POR: DEP. PRODUÇÃO VERIFICADO POR: EDUARDO LOUREIRO APROVADO POR: ANTÓNIO ALFAIATE

1. OBJECTIVO

Estabelecer a metodologia que define a forma de garantir a gestão da Obra, visando o cumprimento dos objectivos contratuais.

2. ÂMBITO

Todas as empreitadas no âmbito do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Segurança.

3. REFERÊNCIAS

PG.17 – Gestão da Melhoria

PG.03 – Gestão de Satisfação do Cliente

3.1 MODELOS DE IMPRESSOS ASSOCIADOS

MOD.GP.01 – Plano da Qualidade

MOD.GP.02 – Ficha de Inspeção e Ensaio

MOD.GP.03 – *Check-List* da 1ª Reunião

MOD.GP.04 – Controlo de Peças Escritas

MOD.GP.05 – Controlo de Peças Desenhadas

MOD.GP.06 – Mapa de Registo e Controlo de Dúvidas

MOD.GP.07 – Mapa de Saldos de Subempreiteiro

MOD.GP.08 – Pedido de Activação/Desactivação de Infra-Estruturas

Folha: Ficha

MOD.GP.09 – Relatório Mensal da Produção da Obra

MOD.GP.10 – Ficha Técnica de Aprovação de Materiais

MOD.GP.11 – Estrutura Organizacional em Obra

MOD.GP.12 – Lombada das Pastas de Obra

MOD.GP.13 – Índice das Pastas de Obra

MOD.GP.14 - Requisição de Elementos de Imagem para Obra

MOD.GP.15 – Pedido de Esclarecimentos

MOD.GP.16 – Mapa de Controlo do Aço

Folha: Mapa Controlo de Recepção do Aço

Folha: Nota Explicativa

MOD.GP.17 – Relatório Balizamento PT

MOD.GP.18 - Documento de Passagem de Obra para o Após-Venda

MOD.GP.19 – Registo de Correspondência (Expedida e Recebida)

MOD.GP.20 – Comunicação prévia à ACT

MOD.GP.21 – Informação de Dados ao Dono de Obra para Comunicação Prévia

MOD.GP.22 – Ensaio de Identidade

MOD.QS.01 – Acta

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

MOD.GC.04 – Inquérito de Satisfação a Cliente

3.2. INSTRUÇÕES DE TRABALHO

IT.GP.01 – Organização das Pastas de Produção;

IT.GP.02 – Catalogação do Projecto – Carimbos;

IT.GP.03 – Ensaio e Recepção de Armaduras de Aço;

IT.GP.04 – Validação de Processos Específicos;

IT.GP.05 – Verificação da Resistência à compressão do Betão – Ensaio de Identidade;

IT.GP.06 – Montagem de Estaleiro;

IT.GP.07 – Desmontagem de Estaleiro.

3.3 REGISTOS ASSOCIADOS

- Registos Anexos ao **“MOD.GP.09 – Relatório Mensal da Produção da Obra”**

1. Informação de Gestão da Obra;
2. Mapa de seguimento de alterações ao Contrato;
3. Cronogramas mensais da actividade;
4. Mapa de seguimento de compras, pressupostos, objectivo e margem;
5. Mapa de Registo de Factos.

- “Controlo Interno de Produção”:

1. Actividade e Margem Planeada/Realizada – Global + Mapa de Ajustamentos + Mapa de Stocks;
2. Actividade e Margem Planeada/Realizada – Obra;
3. Facturação de Trabalhos e Revisão de Preços;
4. Prazos de Obras interna e contratual;
5. Contas finais com Subempreiteiros e Fornecedores;
6. Contas Finais com Donos de Obra;
7. Consórcios;
8. Após-Venda;
9. Apoio Administrativo ao Após-Venda;
10. Equipamento.

- “Declaração Abonatória”;
- “Estudo do Projecto”;
- “Plano de Trabalhos”;
- “Projecto de Execução”;
- “Projecto de Concurso”.

4. SIGLAS

Dir. Obra – Director de Obra

Dir. Produção – Director Produção

BC – Boletim de Constatação

CCP – Código dos Contractos Públicos

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Gestão Geral de Empreitada	PG.09	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 3 de 4
		DATA: 01.03.2014	

5. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO:

5.1. PASSAGEM DA OBRA DA COMERCIAL PARA A PRODUÇÃO

Nesta etapa deve ser elaborado o **“MOD.GP.01 – Plano da Qualidade”** (sempre que exigido pelo Cliente), o desenvolvimento Prático do Plano de Segurança e Saúde, o Plano de Gestão de Resíduos e, quando aplicável, o Plano de Gestão Ambiental.

5.1.1 REUNIÃO DE TRANSFER COMERCIAL PARA A PRODUÇÃO

Na reunião de Transfer serão apresentados todos os dados importantes ao desenvolvimento da Obra, definindo a Margem e o Prazo assumidos como sendo os valores da proposta comercial. Sempre que a Margem apurada pela Direcção Comercial seja inferior ao objectivo anual definido na MRG/MRG EQUIPAV, será assumido este valor (objectivo anual). Nos restantes, o Director Comercial com o Administrador do pelouro definem a Margem.

Nesta reunião é elaborada uma Acta, segundo o **“MOD.QS.01 – Acta”**.

Todos os elementos da Obra ficam registados em ERP e são listados/consultados a partir de Painéis e/ou Listagens.

5.1.2 PREPARAÇÃO DE OBRA

No Departamento de Produção são elaborados o **“Estudo do Projecto”**, o **“Plano de Trabalhos”**, devendo ser conferido o **“Projecto de Execução”** com o **“Projecto de Concurso”**, identificar eventuais trabalhos que não tenham sido previstos inicialmente e fazer o seu enquadramento legal.

5.2 EXECUÇÃO DE OBRA

Cabe ao Dir. Obra a gestão da 1ª Reunião de Obra com o Cliente, onde devem ser identificados os intervenientes da Obra e quais os requisitos para o desenvolvimento e execução da mesma, devendo ser feito o registo no **“MOD.QS.01 – Acta”** e **“MOD.GP.03 – Check-List da 1ª Reunião de Obra”**.

O Dir. Obra deve controlar o **“Plano de Trabalhos”**, a execução de Obra e o controlo económico da mesma através de reuniões semanais, com a Equipa de Obra, os Subempreiteiros/Fornecedores e a Fiscalização/Dono de Obra devendo ser feito o registo no modelo **“MOD.QS.01 – Acta”**.

Mensalmente cabe aos Dir. de Obra fazer o reporte sobre o andamento dos trabalhos ao Dir. Produção, devendo ser feito o registo no **“MOD.QS.01 – Acta”**.

Durante a Execução de Obra podem ocorrer três situações possíveis:

1. Desvios de Prazo:

Se a recuperação for possível, o Departamento de Produção deve planear a recuperação e acompanhar os prazos impostos (Balizamento). Caso se verifique que não será possível a recuperação, o Departamento de Produção deverá elaborar um novo **“Plano de Trabalhos”** que justifique o porquê dos atrasos, devendo entregar ao Dono de Obra o pedido de prorrogação do prazo e aguardar que este aprove. No caso de ausência de resposta, o novo **“Plano de Trabalhos”** fica aprovado tacitamente nos termos do CCP. Em caso de resposta positiva o Departamento de Produção acompanha os prazos,

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Gestão Geral de Empreitada	PG.09	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 4 de 4
		DATA: 01.03.2014	

conforme anteriormente referido. Caso contrário deverá ser encontrado um enquadramento legal para a resolução da divergência.

2. Trabalhos Não Previstos:

Se ocorrerem trabalhos não previstos, provenientes de Erros e Omissões, cabe ao Dir. Obra a quantificação e valorização dos trabalhos e, após aprovação do Dir. Produção, apresentar os mesmos ao Dono de Obra. Em caso de resposta positiva o Departamento de Produção acompanha a quantificação e valorização dos trabalhos. Caso contrário deverá ser encontrado um enquadramento legal para a resolução da divergência.

3. Acompanhamento e Monitorização da Qualidade dos trabalhos em Obra:

Nesta fase o Dir. Obra deve elaborar o Plano de Inspeção e Ensaio e o registo da monitorização das actividades relevantes na **“MOD.GP.02 – Ficha de Inspeção e Ensaio”**. Caso se detectem não conformidades, o mesmo deve identificar as causas e responsabilidades, e actuar de acordo com o definido no **PG.17 – Gestão da Melhoria**.

5.3 FINAL DE OBRA/ RECEPÇÃO PROVISÓRIA

Deve ser efectuada uma vistoria à Obra para efeitos de recepção provisória, de acordo com o definido no Contrato com o Cliente.

Após a Recepção Provisória cabe ao Dir. Obra tratar dos seguintes processos:

- Tratamento da conta final com o Dono de Obra;
- Tratamento da conta final com Subempreiteiros e Fornecedores;
- Tratamento do processo de revisão de preços;
- Transferência do processo de Obra para o Serviço de Após-Venda, integrado no Dep. de Produção, e registado no modelo **“MOD.QS.01 – Acta”**.

O Departamento Comercial deve solicitar ao Dono de Obra uma **“Declaração Abonatória”** e o **“MOD.GC.04 – Inquérito de Satisfação a Cliente”**, conforme o **PG.03 – Gestão de Satisfação do Cliente**.

Toda documentação atrás descrita deverá ser arquivada na pasta que corresponda à Obra, de acordo com a **IT.GP.01 - Organização das Pastas de Produção**.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

APÊNDICE XII

PROCEDIMENTO “GESTÃO DE COMPRAS”

	PROCEDIMENTO GERAL Gestão de Compras	PG.06	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 1 de 5
		DATA: 01.03.2014	

ELABORADO POR: DEP. PRODUÇÃO E DEP. FINANCEIRO VERIFICADO POR: EDUARDO LOUREIRO APROVADO POR: ANTÓNIO ALFAIATE

1. OBJECTIVO

Definir a metodologia que permite assegurar que o produto/serviço a comprar/subcontratar/alugar está conforme os requisitos da Organização, estabelecendo circuitos e patamares de decisão para as Compras.

2. ÂMBITO

Aplicável a todo o serviço de subcontratação, aquisição ou aluguer (fornecimento) dentro do âmbito do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Segurança.

3. REFERÊNCIAS

Legislação aplicável à Gestão de Compras.

3.1 MODELOS DE IMPRESSOS ASSOCIADOS

MOD.CF.01 – Mapa de Adjudicações.

MOD.CF.02 – Mapa Comparativo.

MOD.CF.03 – Minuta de Intenção de Adjudicação de Subempreitada.

MOD.CF.04 – Adicional ao Mapa Comparativo.

MOD.CF.06 – Minuta Garantia Bancária (Subempreiteiros)

3.2 REGISTOS ASSOCIADOS

- “Check-List de Adjudicações”
- “Contrato de Subempreitada”
- “Nota de Encomenda”.
- “Pedido de entrega”.

4. DEFINIÇÕES/ SIGLAS

4.1 SIGLAS

Dir. Obra – Director de Obra

Dir. Departamento – Director de Departamento

Dir. Produção – Director de Produção

ADM - Administração

Adm. – Administrativo designado

Dir. Fin – Director Financeiro

JUR – Jurídico

P.F.O. – Previsão do Fecho de Obra

CG-Obras – *Centralgest* Obras – Aplicação informática de gestão de obra.

CG-WEB – Portal Web de gestão Documental

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Gestão de Compras	PG.06	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 2 de 5
		DATA: 01.03.2014	

4.2 DEFINIÇÕES

Contrato: Acordo escrito pelo qual duas ou mais pessoas se obrigam a cumprir determinadas prestações nas condições combinadas.

Aplicação: Sempre que o Fornecedor execute trabalhos nos limites do estaleiro ou outras instalações da MRG/MRG EQUIPAV.

Pedido de entrega: Documento escrito de comunicação ao Fornecedor das quantidades estimadas a fornecer.

Aplicação: Apenas para fornecimentos em que não se conheça as quantidades exactas no momento do pedido do fornecimento (betão, ferro, inertes, etc.), sendo obrigatório a elaboração da Nota de Encomenda logo após a confirmação das quantidades.

Nota de Encomenda: Pedido de mercadoria ou serviço a Fornecedor.

Aplicação: Sempre que o Fornecedor não execute trabalhos nos limites do estaleiro ou outras instalações da MRG/MRG EQUIPAV.

Plafond Gestão Obra: Processo de compra simplificado que permite compras até ao montante autorizado e sujeito a justificação de preços destinado a pequenos valores.

Plano de compras: Mapa das necessidades e prazos de aquisição das Obras, resultante do planeamento.

Contrato “em vigor”: Considera-se que um Contrato está “em vigor” sempre que estejam reunidas as seguintes condições:

1. O Contrato referente às “Condições Específicas” (contrato concreto) esteja assinado pelo representante legal do fornecedor e correctamente preenchido;
2. As Condições Gerais em uso do Contrato já tenham sido assinadas, em qualquer momento, pelo representante legal do fornecedor estando a informação registada na Base de Dados e o contrato arquivado;
3. O fornecedor tenha entregado toda a documentação legal e contratualmente exigida, nomeadamente nas condições gerais.

Comunicação de Intenção de Adjudicação: Documento que precede o contrato e informa o Fornecedor das condições particulares do mesmo.

Critérios eliminatórios: Para que um Fornecedor seja sujeito a qualificação deve passar por uma verificação de quatro critérios eliminatórios, sempre que aplicável, nomeadamente:

- Alvará apropriado;
- Situação regularizada com as Finanças e Segurança Social;
- Certificado de Conformidade (ex. Marcação CE);
- Seguro de Acidentes de Trabalho (Recibo de pagamento + lista de segurados);
- Segurança Social (último recibo de pagamento).

5. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

Antes de proceder a qualquer compra deve-se ter em conta a seguinte Política:

1. Privilegiar a subcontratação da maior quantidade de trabalhos de forma agregada, garantindo o preço objectivo, os prazos e a qualidade;
2. Nos casos em que se reconheça vantagem económica e segurança jurídica pode a MRG/MRG EQUIPAV adquirir materiais e subempreitar execução dos trabalhos, fixando um preço por unidade (m², m³, etc...);

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Gestão de Compras	PG.06	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 3 de 5
		DATA: 01.03.2014	

3. Para apoio aos estaleiros e trabalhos indiferenciados só podem ser contratados trabalhadores a empresas titulares de alvará de cedência de mão-de-obra;

4. Toda e qualquer aquisição ou despesa deverá estar directamente relacionada com a cabimentação orçamental para as despesas de estrutura ou investimento e com o orçamento alvo ou objectivo e respectiva venda, para as empreitadas.

5.1 COMPRAS

É da responsabilidade do Dir. Obra verificar a necessidade de subcontratação, aquisição ou aluguer (fornecimentos/ equipamentos). Em Obra as necessidades de aprovisionamentos devem ser definidas pela análise do planeamento de Obra.

Deve o Dir. Obra garantir o cumprimento do **“MOD.CF.01 – Mapa de Adjudicações”** de acordo com o planeado de Obra.

Até 1/3 do prazo de execução da Obra todas as consultas têm de estar lançadas; até ½ do prazo de execução da Obra todas as adjudicações devem estar em condições de ser analisadas por forma a ser conhecida a Previsão do Fecho de Obra e restabelecer novos objectivos por actividade, se necessário.

O Dir. Obra, por consulta do **“MOD.CF.01 – Mapa de Adjudicações”**, e de acordo com os tempos previamente definidos, deve controlar o prazo de recepção das propostas, acionar o processo de subcontratação ou aquisição e confirmar se a despesa está incluída no orçamento anual.

O Dir. Obra deve começar por consultar os potenciais Fornecedores, face ao material ou actividade pretendida e, por escrito, contactar os Fornecedores seleccionados, incluindo os Fornecedores contactados pela Comercial, num mínimo de 3 Fornecedores.

A consulta terá que ser composta por todos os dados que definem claramente os requisitos de compra, bem como os documentos exigidos para os critérios eliminatórios.

Atendendo ao **“MOD.CF.01 – Mapa de Adjudicações”**, o Dir. Obra controla o prazo de recepção das propostas à medida que são recebidas. Elabora os Mapas Comparativos, segundo o **“MOD.CF.02 – Mapa Comparativo”**, e enumera-os por forma sequencial para cada obra ou Departamento interno. Nos casos de Mapas Comparativos (**MOD.CF.02**) decompostos, a numeração deve ser feita de forma sequencial, mas referente ao mapa comparativo principal.

O Dir. Obra negocia com os Fornecedores a forma de obter a melhor conjugação de preço, qualidade do serviço/materiais aplicados, condições de pagamento, formas de pagamento, retenções/garantias (**“MOD.CF.06 – Minuta Garantia Bancária (Subempreiteiros)”**) e prazo (se de acordo com as regras instituídas na Empresa), solicitando a documentação necessária para o exercício da actividade. Caso contrário cabe ao Dir. Fin renegociar com o Fornecedor.

O Dir. Obra conclui o **“MOD.CF.02 – Mapa Comparativo”**, sugere o Fornecedor, justificando a sua opção. O Mapa Comparativo (**MOD.CF.02**) deverá incluir a **“Check-List de Adjudicações”** (Centralgest).

Se as condições de Pagamento a praticar não são as instituídas na Empresa, cabe ao Dir. Fin renegociar com o Fornecedor, após o qual devolve o Mapa Comparativo (**MOD.CF.02**) ao Director de Obra.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Gestão de Compras	PG.06	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 4 de 5
		DATA: 01.03.2014	

Após esta negociação, validam o Mapa Comparativo (MOD.CF.02).

a) Se dentro do objectivo:

1. com o montante inferior a 25.000€, poderá ser aprovado pelo Dir. Obra, mas sempre ratificado pela Dir. Produção;
2. entre 25.000€ e 100.000€ deverá ser aprovado pela Dir. Produção;
3. Se Superior de 100.000€ deverá ser aprovado pela Dir. Produção e ratificado pela ADM.

b) Se fora do Objectivo:

1. e até 50.000 pela Dir. de Produção;
2. superior a 50.000 pela ADM ou por quem tem delegação de poderes.

5.2 CONTRATO DE COMPRA

O Dir. Obra cria a Subempreitada e o **“Contrato de Subempreitada”**, em *Centralgest*, e solicita a validação ao JUR.

O Dir. Obra deve confirmar por *email* a intenção de compra ao Fornecedor. No caso de Obra, deve utilizar a minuta **“MOD.CF.03 – Intenção de Adjudicação de Contrato de Subempreitada”**, informando a data e local para a sua assinatura, bem como da restante documentação legal.

5.3 VALIDAÇÃO DO CONTRATO

Se o JUR aprovar o contrato, deverá informar o Dir. de Obra.

Caso contrário deve pedir ao Dir. de Obra que corrija as condições de acordo com o definido no Mapas Comparativos (**MOD.CF.02**) aprovado.

Deve ainda o JUR imprimir o contrato, recolher assinaturas, anexar cópia ao processo e coloca no *CG-Web* o **“Contrato de Subempreitada”** no estado **“Em Vigor”**.

5.4 COMPRA SUJEITA A NOTA DE ENCOMENDA

Caso a Compra esteja sujeita a **“Nota de Encomenda”** (*Centralgest*), cabe ao Dir. Obra criar o processo de Compra no *CG-Obra* e confirmar junto do Fornecedor as condições de Compra acordadas.

Cabe ao Dir. Obra elaborar a **“Nota de Encomenda”** (*Centralgest*) e envia-la ao Fornecedor, atendendo a que as encomendas só podem ser emitidas se o processo de compra se encontrar no estado **“Em vigor”** no *CG-Web*.

Sempre que aplicável os requisitos associados aos objectos de Compra devem ser anexados ao processo.

Para situações excepcionais (ex.: Betão e Ferro), e de acordo com a definição **“Pedido de Entrega”** (produto e quantidades (previstas) a entregar), deve ser enviado ao Fornecedor a estimativa de quantidades a fornecer, sendo emitida a **“Nota de Encomenda”** após a conferência dos materiais.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

5.5 ADICIONAL DE COMPRA

Caso haja necessidade de contratar adicionalmente (**MOD.CF.04 – Adicional ao Mapa Comparativo**), deverá o Dir. de Obra criar o processo, obter as autorizações a) 2 e 3 do ponto 5.1. e posteriormente introduzir no *Centralgest* para validação pelo JUR.

APÊNDICE XIII

PROCEDIMENTO “PROSPECÇÃO, GESTÃO DE
PROPOSTAS E CONTRATUALIZAÇÃO COM O CLIENTE”

 	PROCEDIMENTO GERAL Prospeção, Gestão de Propostas e Contratualização com o Cliente	PG.01	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 1 de 3
		DATA: 31.12.2013	

ELABORADO POR: DEP. COMERCIAL VERIFICADO POR: EDUARDO LOUREIRO APROVADO POR: ANTÓNIO ALFAIATE

1. OBJECTIVO

Estabelecer a metodologia a seguir para apresentação de propostas, definindo o circuito de informação/documentação necessária e suficiente para a tomada de decisão de concorrer ou não a uma determinada Empreitada.

Estabelecer a metodologia a seguir na contratualização com o Cliente.

2. ÂMBITO

Todas as propostas apresentadas a concurso, no âmbito da Prospeção e Apresentação de Propostas e empreitadas que sejam adjudicadas, no âmbito da contratualização.

3. REFERÊNCIAS

3.1 MODELOS DE IMPRESSOS ASSOCIADOS

MOD.GC.01 – Registo de Concursos

MOD.GC.02 – *Check List* do Concurso

MOD.GC.03 – Registo de Resultado de Concurso

3.2 REGISTOS ASSOCIADOS

Folha de Fecho de Proposta de Concurso

4. DEFINIÇÕES/ SIGLAS

4.1 SIGLAS

EPR – Estudos e Propostas

CE – Caderno de Encargos

4.2 DEFINIÇÕES

Garantia Bancária: documento emitido pelo Banco a pedido do seu Cliente a favor de outrem (o beneficiário da garantia) perante o qual o Banco assume a obrigação de, nos termos do texto da garantia, satisfazer determinadas obrigações se estas não forem cumpridas pontual e integralmente pelo seu Cliente (o ordenador da garantia).

5. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO


5.1 PESQUISA E REGISTO DE OPORTUNIDADES DE CONCURSO

Diariamente cabe à EPR, proceder à pesquisa de oportunidades de concursos nos seguintes locais:

- Diário da Republica;

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

 	PROCEDIMENTO GERAL Prospeção, Gestão de Propostas e Contratualização com o Cliente	PG.01	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 2 de 3
		DATA: 31.12.2013	

– Plataformas electrónicas: Vortal, Construlink, Bizgov, etc.;

– Boletins Informativos;

– Imprensa escrita.

Para além desta pesquisa poderão surgir convites dirigidos à MRG/MRG EQUIPAV de Instituições e outros Clientes Privados, que deverão ser escritos e dirigidos para a Direcção Comercial.

O Departamento Gestão de Clientes /Angariação é também um detector de Oportunidades – Privados e Públicos – que serão analisadas e registadas para concurso.

Todas estas oportunidades são registadas no **“MOD.GC.01 – Registo de Concursos”** e são analisadas pelo Responsável do EPR.

5.2 SELECÇÃO DOS CONCURSOS A CONCORRER

A selecção das oportunidades a concorrer devem ter em atenção a Estratégia Comercial da MRG/MRG EQUIPAV, tendo em conta os vários critérios de selecção:

- Dimensão da Obra, Localização e condicionantes político-sociais;
- Condições gerais, jurídicas, financeiras, económicas, caderno de encargos e do projectista;
- Curriculum exigido dos profissionais e técnicos de obra;
- Habilitações exigidas e autorizações exigidas.

O Director Comercial/Estudos e Propostas juntamente com o Administrador, caso seja necessário, decidirá as oportunidades a concorrer e efectuará a sua distribuição pelos Técnicos.

5.3 ELABORAÇÃO DA PROPOSTA

Dá-se início à montagem da proposta pelo que são verificadas todas as exigências / acções do programa de procedimentos:

- Habilitações, Autorizações, Curriculas, Consórcios, Projectistas, exigências técnicas, económicas e financeiras, formula de adjudicação, etc..

Os Técnicos Orçamentistas, de Planeamento e os Administrativos efectua a Montagem da Proposta, realizando a avaliação técnica, planeamento, composição de preços e documentos.

Todos os elementos a colocar na proposta são confirmados na *check-list* constante do **“MOD.GC.02 – Check List do Concurso”**.

O Orçamentista e o Responsável do EPR são responsáveis pela elaboração da proposta de fecho.

5.4 FECHO E ENTREGA DA PROPOSTA

O Director Comercial fecha a proposta com o Responsável do EPR, sendo que, e caso entenda necessário, o fecho será feito também com o Administrador Comercial.

É elaborada a proposta final e procede-se à sua entrega, gravando-a também no sistema/plataforma da Empresa. Toda a documentação colocada na plataforma deve ser verificada pelo EPR.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

PROCEDIMENTO GERAL

Prospecção, Gestão de Propostas e Contratualização
com o Cliente

PG.01

ACTUALIZAÇÃO:00

Página 3 de 3

DATA: 31.12.2013

5.5 RESULTADO DO CONCURSO

Após divulgação do resultado do concurso procede-se ao seu registo no **“MOD.GC.03 – Registo de Resultado de Concurso”**, comparando com todos os outros concorrentes.

O Responsável do EPR deve garantir o tratamento da informação estatística dos concursos desenvolvidos ao longo do ano.

5.6 CONTRATUALIZAÇÃO COM O CLIENTE

Se o concurso for adjudicado à MRG/MRG EQUIPAV, é recebida a adjudicação por parte do Dono de Obra, sendo esta registada.

O Dono de Obra envia a minuta do contrato e é accionado o processo de obtenção de documentação.

O EPR confirma todos os dados da minuta do contrato a saber:

- Valor da adjudicação;
- Prazo de execução;
- Regime de empreitada;
- Condições do CE (erros e omissões, seguros, equipamento, normativos no âmbito da qualidade, segurança e ambiente, revisão de preços, autos);
- Garantia Bancária
- Outros elementos relevantes.

O EPR consulta o Departamento Jurídico para que dê o seu aval ao contrato. Se houver divergências, deve esclarecer com o Dono de Obra, a fim de dirimirem as divergências.

Se o Departamento Jurídico validar o contrato, deve o EPR solicitar à Direcção Financeira a emissão de garantia bancária.

Enviar para o Dono de Obra toda a documentação necessária para a elaboração do contrato para ser posteriormente assinado.

O EPR envia para quem vai assinar o contrato, a minuta aprovada e a documentação necessária, devendo verificar-se, antes de se assinar o contrato, a minuta aprovada.

O contrato deve ser arquivado na pasta (física e digital) de Obra, onde fica acessível a toda a Organização.

APÊNDICE XIV

PROCEDIMENTO “GESTÃO DE AUTOS AO CLIENTE”

	PROCEDIMENTO GERAL Gestão de Autos ao Cliente	PG.10	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 1 de 2
		DATA: 01.03.2014	

ELABORADO POR: DEP. PRODUÇÃO VERIFICADO POR: EDUARDO LOUREIRO APROVADO POR: ANTÓNIO ALFAIATE

1. OBJECTIVO

Estabelecer a metodologia que define a forma de garantir a elaboração e controlo de Autos ao Cliente, tendo em conta os trabalhos contratuais, trabalhos a mais e a revisão de preços.

2. ÂMBITO

Todas as empreitadas no âmbito do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Segurança.

3. REFERÊNCIAS

....

4. DEFINIÇÕES/ SIGLAS

4.1 SIGLAS

Dir. Obra – Director de Obra
 RRP – Responsável pela Revisão de Preços
 CCP – Código dos Contratos Públicos

4.2 – DEFINIÇÕES

....

5. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

A gestão dos Autos ao Cliente é feita através da análise dos Trabalhos Contratuais e Revisão de Preços e ainda dos possíveis trabalhos a mais que possam ocorrer em Obra.

5.1 TRABALHOS CONTRATUAIS E REVISÃO DE PREÇOS


É da responsabilidade do Dir. Obra a elaboração do Auto e validação do mesmo com o Cliente.

Na fase de Preparação de Obra, é da responsabilidade do RRP o registo do cronograma financeiro e a fórmula de revisão de preços no Sistema Informático da Empresa. Após facturação do Auto ao Cliente, o RRP deve calcular, numa base mensal, a revisão dos preços e validar junto do Cliente os mesmo, estando o Cliente sujeito à emissão de uma factura com a revisão dos preços, mesmo que não a valide, segundo CCP.

A Contabilidade deve processar a factura de Auto e todas as facturas que sejam emitidas após cada revisão de preços, após validação do Cliente, e enviá-las ao mesmo por meio registado.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Gestão de Autos ao Cliente	PG.10	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 2 de 2
		DATA: 01.03.2014	

5.2 TRABALHOS A MAIS

Deve partir do Cliente a notificação/identificação da necessidade de trabalhos a mais.

Estando a Obra em Fase de Preparação ou já em Fase de Execução, cabe ao Departamento de Produção a identificação dos trabalhos não previstos e efectuar o seu enquadramento legal. Após Ordem de Execução dada pelo Cliente, o Departamento de Produção deverá elaborar uma Proposta de Trabalho a Mais, reflectindo nos prazos previamente acordados tal alteração e envia-la ao Cliente/Fiscalização. Deverá ainda promover a contratualização dos trabalhos adicionais, interagindo com o Cliente de forma a chegar a um acordo quando ao preço.

O Departamento de Produção deve executar tais trabalhos e efectuar a sua medição, numa base mensal, e validar o Auto de Trabalhos a Mais junto do Cliente, enviando à Contabilidade o mesmo para facturação.

O Apoio à Produção, após o apuramento de resultados pelo Relatório de Produção, deve verificar, informaticamente, o valor do Auto de Trabalhos a Mais ainda não facturado de cada Obra. Caso esse valor seja inferior a 5% do valor da Obra, ou seja de 50.000€, ou não seja o último mês do trimestre, o Controlo Operacional deve acumular esse valor no mês seguinte; caso contrário, o Apoio à Produção deve notificar os Superiores Hierárquicos do Dir. Obra para estes diligenciar junto do Dono de Obra a elaboração de um contrato adicional.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

APÊNDICE XV

PROCEDIMENTO “GESTÃO DA MELHORIA”

	PROCEDIMENTO GERAL Gestão da Melhoria	PG.17	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 1 de 6
		DATA: 01.03.2014	

ELABORADO POR: DEP. QUALIDADE E SEGURANÇA VERIFICADO POR: EDUARDO LOUREIRO APROVADO POR: ANTÓNIO ALFAIATE

1. OBJECTIVO

Definir a metodologia para estabelecimento das formas de identificação e controlo de Não Conformidades, Acções Correctivas e Acções Preventivas e descrever a metodologia de preenchimento do “**MOD.QS.08 – Boletim de Constatação**”.

2. ÂMBITO

Aplicável a todo o material/produto/serviço comprado e fornecido dentro do âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança, bem como em caso de Incidente que se considere conveniente a implementação de acções que evitem a sua repetição, ou previnam uma ocorrência.

3. REFERÊNCIAS:

PG.21 – Comunicação e Investigação de Acidente.

3.1 MODELOS DE IMPRESSOS ASSOCIADOS

MOD.QS.08 – Boletim de Constatação

MOD.QS.09 – Registo de Boletins de Constatação

MOD.QS.28 – Nota de Ocorrência de Incidente

4. DEFINIÇÕES/ SIGLAS

4.1 SIGLAS

SIGQS - Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Segurança

AC - Acção Correctiva

AP - Acção Preventiva

NC - Não Conformidade

OM - Oportunidade de Melhoria

OBS – Observação

BC – Boletim de Constatação

BNC – Boletim de Não Constatação.

4.2 DEFINIÇÕES

Acção Correctiva (AC): Acção levada a efeito pela MRG/MRG EQUIPAV para eliminar as causas de não conformidades detectadas, de um defeito, incidentes, ou de outra situação indesejável de modo a impedir a sua repetição.

Acção Preventiva (AP): Acção levada a efeito para eliminar as causas de potenciais não conformidades detectadas, defeitos, incidentes, ou outras situações indesejáveis de modo a impedir a sua ocorrência.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG-EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Gestão da Melhoria	PG.17	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 2 de 6
		DATA: 01.03.2014	

Não Conformidade: Não cumprimento de um requisito das normas ISO 9001:2008 e OHSAS 18001 (NP 4397), do Cliente ou do SIGQS (necessidade ou expectativa expressa).

Observação: Constatação efectuada com objectivo de prevenir a eventual ocorrência de não conformidade.

Oportunidade de Melhoria: Resulta da análise ao desempenho dos Processos. Difere do conceito de Observação pelo facto de não considerar a prevenção de eventuais não conformidades e incidir exclusivamente na melhoria contínua do Sistema Integrado de Gestão de Qualidade e Segurança.

Melhoria Contínua: Actividade permanente com vista a incrementar a capacidade para satisfazer requisitos.

Correcção: Acção para eliminar uma não-conformidade detectada.

Eficácia: Medida em que as actividades planeadas foram realizadas e conseguidos os resultados planeados.

Defeito: Não satisfação de um requisito relacionado com uma utilização pretendida ou especificada.

Incidente: Acontecimento relacionado com o trabalho em que ocorreu ou poderia ter ocorrido lesão, afecção da saúde ou morte. Esta definição inclui os conceitos de “quase acidente” e acidente.

“Quase Acidente”: Incidente em que não ocorra lesão, afecção da saúde ou morte.

Acidente: Incidente de que resultou lesão, afecção da saúde ou morte.

Acidente de Trabalho: Acidente que se verifique no local e tempo de trabalho e produza directa ou indirectamente lesão corporal, perturbação funcional ou doença de que resulte redução na capacidade de trabalho ou de ganho ou a morte.

Local de Trabalho: Todo o espaço físico onde o trabalhador desenvolve a sua actividade, sob o controlo da Organização.

5. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO:

5.1 NÃO CONFORMIDADES (NC), OBSERVAÇÕES (OBS) OU OPORTUNIDADES DE MELHORIA (OM)

Caso o Colaborador detecte uma NC, OBS ou OM deverá comunicar ao seu Responsável, que por sua vez deverá elaborar um BC/OM.

Se for definido com uma NC ou OBS, cabe ao Responsável da área analisar as causas reais ou potenciais, definir as acções correctivas ou preventivas, respectivamente a implementar, bem como os prazos e a pessoa responsável por tal. Deve ainda dar conhecimento ao GQS.

No caso de ser definido com uma OM, cabe ao Responsável a definição de uma plano de acções e a sua implementação, acompanhada pelo GQS, após prévio conhecimento.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG-EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Gestão da Melhoria	PG.17	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 3 de 6
		DATA: 01.03.2014	

Depois de implementadas as acções propostas, cabe ao Responsável a verificação da sua eficácia. Caso se verifique que não tenham sido acções eficazes, o Responsável deverá definir novas, caso contrário o Responsável valida a implementação e a eficácia da acção proposta. Dado o conhecimento ao GQS, este deve confirmar as evidências, verificando a implementação e eficácia das acções implementadas e ainda deve dar entrada dos dados para que seja possível a sua análise em reunião pela Gestão.

É importante notar que os materiais não conformes devem ser imediatamente identificados ou retirados do local de inspecção/obra e, se possível, segregados por forma a evitar a sua utilização. O material e os produtos deverão ser envolvidos com fita sinalizadora.

O produto não conforme é utilizado quando aprovado por uma Autoridade relevante para o efeito e/ou pelo Cliente. O Responsável por assegurar a identificação do estado do produto é o Director de Obra.

O registo de ocorrência de um incidente é efectuado no **“MOD.QS.28 - Nota de Ocorrência de Incidente”**, conforme procedimento **PG.21-Comunicação e Investigação de Acidente**. Na ocorrência de um incidente não é definida a sua correcção.

As AC e/ou AP podem ter origem em:

- Análise dos registos, de reclamações do Cliente e de NC;
- Auditorias;
- NC detectadas a materiais e trabalhos realizados;
- Incidentes (acidentes de trabalho e quase acidentes);
- Outras informações que indiquem situações que possam vir a ocorrer.

As AC e/ou AP podem assumir na MRG/MRG EQUIPAV as seguintes práticas:

- Alterações de Procedimentos ou Instruções de Trabalho;
- Modificação de Processos;
- Alteração da Organização da Empresa;
- Melhoria dos Canais de Informação;
- Melhoria das Condições de Higiene, Saúde e Segurança;
- Substituição de Fornecedores;
- Substituição de Subempreiteiros;
- Acções de Formação;
- Acções de Sensibilização.

Tendo em conta a corrente necessidade de implementação de AC/AP, estas devem ser registadas nas seguintes condições:

- Situações coloquem em causa a qualidade do produto final;
- Situações de reincidência do mesmo erro;
- Reclamações do Cliente.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG-EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Gestão da Melhoria	PG.17	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 4 de 6
		DATA: 01.03.2014	

5.2 BOLETIM DE CONSTATAÇÃO

5.2.1 QUEM UTILIZA UM BC?

O B.C. **pode e deve** ser utilizado por **qualquer Responsável do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Segurança da MRG/MRG EQUIPAV**, ou seja, *Gestor ou Co-Gestor de Processo, Director de Obra/ Responsável em obra, Director de Produção, Director Geral, Director de cada Direcção, Administração e ainda por um Auditor Interno* no âmbito do SIGQS.

No entanto, sempre que qualquer colaborador da MRG/MRG EQUIPAV detecte uma Não Conformidade ou entenda fazer alguma Observação (Acção Preventiva) para a melhoria do SIGQS pode informar o seu Responsável, que agirá em conformidade.

5.2.2 COMO SE PREENCHE UM BC?

O B.C. é o documento que permite registar qualquer informação (Não Conformidade, Observação, ou Reclamação de Cliente), para que esta possa ser trabalhada e assim melhorar qualquer ponto onde estejamos a ser menos correctos.

Com o intuito de facilitar a sua utilização, em anexo o modelo exemplo com os campos numerados de forma a facilitar o seu preenchimento.

5.2.2.1 IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS (ANEXO 1):

A – Não Conformidade: Algo que não está conforme o especificado (exemplo: projecto, memória descritiva, procedimento, instrução de trabalho, etc.).

B – Observação/Acção Preventiva: Algo que não estando mal, pode ser melhorado.

1. Número do BC: atribuído na GQS.

2. Data de abertura do BC e 2.1. Número de BC, a serem registados no **“MOD.QS.09 – Registo de Boletins de Constatação”**.

3. Origem do BC.

4. Nome da Obra ou sector onde se verifica a Não Conformidade ou Observação.

5. Número da Obra (Centro de Custo) ou número da auditoria.

6. Documento de referência, sempre que o levantamento do BNC tenha sido originado por um documentos, por exemplo: *fax/carta cliente, acta de reunião, guia de remessa, etc.*

7. Descrição sucinta mas objectiva da Não Conformidade ou Observação.

8. Rubrica do responsável que regista a Não Conformidade ou Observação.

9. Data da ocorrência da Não Conformidade, ou da constatação do motivo de Observação.

10. Descrição sucinta da correcção pelo responsável da MRG/MRG EQUIPAV.

11. Descrição sucinta mas objectiva da causa (porquê?) da Não Conformidade ou Observação.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG-EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Gestão da Melhoria	PG.17	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 5 de 6
		DATA: 01.03.2014	

Embora este ponto seja elaborado por um responsável da MRG/MRG EQUIPAV, poderá surgir a necessidade de recorrer ao Fornecedor/Subempreiteiro para a identificação da causa do problema, referindo então o nome da pessoa e Empresa que reconheceu a causa.

12. Rubrica do responsável pela decisão tomada e explicita no ponto 7.

13. Data da decisão.

14. Rubrica do Responsável pela decisão tomada.

15. Data da decisão.

16. O Responsável onde foi detectada a Não Conformidade ou se enquadra a Observação. Identifica:
 - O responsável pela implementação da acção.
 - Define de forma sucinta mas objectiva a(s) acção(s) a tomar, assinalando com "X" o campo devido:

- 16.1. Acção Correctiva;
- 16.2. Acção Preventiva.

17. Em caso de situações ligadas ao Sistema de Gestão da Segurança, identifica se é necessário rever a Avaliação de Riscos da actividade em causa.

18. O Responsável define a data prevista e real da verificação da implementação

19. O Responsável define a data prevista e real da verificação da eficácia.

20. Assinalar a eficácia ou não eficácia da acção correctiva/ preventiva.

5.2.2.2 – REGISTO DOS BC'S

É da responsabilidade do Director de Obra proceder ao registo dos BC's no "MOD.QS.09 – Registo de Boletins de Constatação", devendo o registo ser feito na Folha correspondente ao Centro de Custo.

Caso não esteja criada a Folha de um Centro de Custo, a mesma deve ser criada da seguinte forma:


1. Seleccionar a última folha que esteja criada no "MOD.QS.09 – Registo de Boletins de Constatação" e, com o botão direito do rato, seleccionar a opção "Mover ou Copiar";
2. No quadro que irá abrir, onde diz "Antes da Folha", seleccionar " (mover para o final) " e clicar na caixa da opção "Criar uma cópia";
3. Deverá mudar o nome da Folha criada para a referência do Centro de Custo e alterar o mesmo no espaço por cima da tabela.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG-EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Gestão da Melhoria	PG.17	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 6 de 6
		DATA: 01.03.2014	

ANEXO 1

		<input type="checkbox"/> Auditoria N.º <input type="text"/> 1
		<input type="checkbox"/> Obra / Sector Data <input type="text"/> / / <input type="text"/> 2
		<input type="checkbox"/> Após-Venda N.º (em obra) <input type="text"/> 2.1
BC - Boletim de Constatação		
<input type="checkbox"/> Não Conformidade - P.A.C. - Pedido de Acção Correctiva <input type="checkbox"/> Observação - Acção Preventiva		
B Obra/Direção/Processo: <input type="text"/> 4		N.º <input type="text"/> 5
Documento de Ref.º: <input type="text"/> 6		
1- Descrição da Não Conformidade ou Observação		
<input type="text"/> 7		
Registada por: <input type="text"/> 8		na data <input type="text"/> / / <input type="text"/> 9
2- Correção da Não Conformidade		
<input type="text"/> 10		
3- Levantamento da(s) causa(s) da Não Conformidade (Porquê?)		
<input type="text"/> 11		
Decidida por: <input type="text"/> 12		na data <input type="text"/> / / <input type="text"/> 13
4- Acção: <input type="checkbox"/> Correctiva <input type="checkbox"/> Preventiva		Decidida por: <input type="text"/> 14 Data: <input type="text"/> / / <input type="text"/> 15
<input type="text"/> 16.1 <input type="text"/> 16.2		<input type="text"/> 16
Necessidade de rever a Avaliação de Riscos? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não Aplicável <input type="text"/> 17		
5- Controlo das Acções		
Verificação da Implementação		Verificação da Eficácia
Data Prevista: <input type="text"/> 18	Data Prevista: <input type="text"/> 19	<input type="checkbox"/> Eficaz <input type="text"/> 20
Data Real: <input type="text"/>	Data Real: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Não Eficaz
1) Se não for eficaz, novo BC nº <input type="text"/>		<input type="text"/> 21
2) Observações Gerais		

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG-EQUIPAV carece de autorização do GQS.

APÊNDICE XVI

PROCEDIMENTO

“CONCEPÇÃO E DESENVOLVIMENTO” E MODELOS DE IMPRESSOS “REQUISITOS DE COMPRA DE PROJECTO AO EXTERIOR (CONCEPÇÃO-CONSTRUÇÃO) *CHECK-LIST*”, “RECEPÇÃO DO PROJECTO (CONCEPÇÃO-CONSTRUÇÃO) *CHECK-LIST*” E “AVALIAÇÃO DO PROJECTISTA”

	<p align="center">PROCEDIMENTO GERAL Concepção e Desenvolvimento</p>	PG.24	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 1 de 5
		DATA: 31.12.2013	

ELABORADO POR: DEP. COMERCIAL VERIFICADO POR: EDUARDO LOUREIRO APROVADO POR: ANTÓNIO ALFAIATE

1. OBJECTIVO

Estabelecer a metodologia que define a concepção e desenvolvimento do produto, desde a fase comercial até ao final da execução da Obra, em condições controladas de acordo com os requisitos aplicáveis, incluindo os legais (estatutários e regulamentares aplicáveis ao produto).

2. ÂMBITO

Todas as empreitadas de concepção/construção desenvolvidas pela MRG/MRG EQUIPAV no âmbito do seu Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Segurança.

3. REFERÊNCIAS

3.1 MODELOS DE IMPRESSOS ASSOCIADOS

MOD.GC.07 – Requisitos de Compra de Projecto ao Exterior (Concepção - Construção) – *Check-List*

MOD.GC.08 – Recepção de Projecto (Concepção - Construção) – *Check-List*

MOD.GC.09 – Avaliação do Projectista

4. DEFINIÇÕES/ SIGLAS

4.1 SIGLAS

Dir. Comercial – Direcção Comercial

EPR – Estudos e Propostas

D.O. – Dono de Obra

Dir. Produção – Director Produção

Dir. Obra – Director de Obra

5. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

5.1 SELECÇÃO DO PROJECTISTA E ENTREGA DE ELEMENTOS


Cabe à Dir. Comercial após a recepção das orientações da Administração determinar as oportunidades de concurso.

Após recepção dos requisitos do Cliente e atendendo às características do concurso "**MOD.GC.07 – Requisitos de Compra de Projecto ao Exterior (Concepção - Construção) – Check List**", cabe à Dir. Comercial seleccionar o Projectista. A selecção inicial apoia-se na Base de Dados de Fornecedores da MRG/MRG EQUIPAV, sendo analisados os seguintes factores:

- ✓ Qualidade técnica;
- ✓ Experiência anterior em trabalhos do mesmo tipo;
- ✓ Empresa certificada;
- ✓ Conhecimento da zona de implantação da Obra;
- ✓ Outros.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	<p align="center">PROCEDIMENTO GERAL Concepção e Desenvolvimento</p>	PG.24	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 2 de 5
		DATA: 31.12.2013	

Cabe à Dir. Comercial adjudicar ao Projectista que considera mais apto para o desenvolvimento do projecto a apresentar, indicando-lhe os pontos de controlo.

Após a adjudicação a Dir. Comercial nomeia um Coordenador para a proposta, atribuindo-lhe a responsabilidade e competência de:

- ✓ Entregar os elementos necessários;
- ✓ Realizar o acompanhamento do projecto durante a fase comercial;
- ✓ Efectuar a verificação do projecto.

O Coordenador recolhe e entrega ao Projectista todos os elementos necessários à realização do projecto, entre outros:

- ✓ Termos de referência do concurso (programa preliminar, especificações, condições naturais);
- ✓ Materiais ou processos construtivos que interessam à MRG/MRG EQUIPAV, por razões comerciais ou de produção;
- ✓ Eventuais medidas a contemplar no projecto para mitigação de impactes ambientais.

5.2 PLANEAMENTO DO PROJECTO

Cabe ao Coordenador em conjunto com o Projectista analisar os elementos fornecidos pelo Cliente para a elaboração do projecto e os condicionalismos regulamentares na execução da empreitada e adequação ao uso.

O Coordenador em conjunto com o Projectista elabora o planeamento e definem os responsáveis para cada fase da concepção do projecto.

O Coordenador verifica o cumprimento do planeamento e avalia a aptidão dos resultados de forma a:

- ✓ Atingir os requisitos;
- ✓ Identificar os problemas;
- ✓ Definir acções necessárias à sua resolução.

Cabe ao Coordenador após a verificação validar o planeamento.

5.3 ELABORAÇÃO DO PROJECTO

Cabe ao Projectista a execução do projecto de acordo com o plano de trabalhos definido, datando e rubricando todas as decisões tomadas.

Cabe ao Coordenador, de acordo com os pontos de controlo planeados efectuar a comparação entre os resultados obtidos e o exigido pelo Cliente.

Na fase final de projecto cabe ao Coordenador a análise do plano de trabalhos definido, as revisões do planeamento, os seus resultados, sendo que as acções implementadas devem ser datadas, rubricadas e arquivadas.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

5.4 RECEPÇÃO DO PROJECTO E ENTREGA À DIRECÇÃO COMERCIAL

Cabe ao Coordenador receber o Projecto e efectuar a validação através de:

- ✓ Verificação da adequabilidade para o uso pretendido;
- ✓ Introdução de medidas necessárias para que essa adequação seja viável.

Nesta validação é preenchido o “**MOD.GC.08 – Recepção de Projecto (Concepção - Construção) – Check List**”.

Após a validação é entregue a EPR.

5.5 AVALIAÇÃO DO PROJECTISTA

Cabe ao Coordenador a avaliação do Projectista no “**MOD.GC.09 – Avaliação do Projectista**”.

5.6 EXECUÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO PROJECTO EM OBRA

Depois da transferência o Director de Produção nomeia um Director de Obra que será o interlocutor com o Projectista durante a execução da Obra. Este em conjunto com o Director de Produção elabora o planeamento da implementação do projecto.

Cabe ao Dir. Obra acompanhar a implementação do projecto, dando especial atenção ao cumprimento dos prazos, das quantidades e características dos materiais, e equipamentos definidos.

O Dir. Obra verifica o projecto de execução e todas as revisões, os seus resultados e acções implementadas devem ser datadas, rubricadas e arquivadas.

5.7 ALTERAÇÕES E VALIDAÇÃO DO PROJECTO EM OBRA

Detectadas necessidades de alteração ao projecto, cabe ao Dir. Obra garantir que se reinicie a sequência Planeamento, Elaboração, Acompanhamento, até à Verificação do mesmo.

Nas empreitadas em que o projecto de execução seja realizado por fases, a execução da Obra inicia-se após a verificação parcial de cada fase.

Depois do término da Obra cabe ao Dir. Obra validar a execução com base no cumprimento do Projecto de Execução, do Planeamento da Concepção e Desenvolvimento e dos planos elaborados no Estudo da Obra.

A validação é concretizada através da emissão do Auto de Recepção Provisória da empreitada.

Findo o processo da fase de Obra cabe ao Dir. Obra proceder à avaliação do projectista através do “**MOD.GC.09 – Avaliação do Projectista**”, entregando-a posteriormente à Direcção Comercial.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

5.8 METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DO PROJECTISTA

No sentido de dar seguimento ao definido no **PG.08 – Avaliação de Fornecedores**, a metodologia dos projectistas no âmbito da concepção e desenvolvimento é conforme o abaixo descrito.

A avaliação do projectista assenta em quatro parâmetros, com os seguintes pesos:

Parâmetro de avaliação	Peso
Soluções técnicas adoptadas	0.20
Cumprimento das instruções técnicas	0.40
Cumprimento dos prazos estabelecidos	0.30
Relacionamento administrativo e técnico-comercial	0.10
	1.00

A escala utilizada para cada critério de avaliação é de 0 a 10.

5.8.1 SOLUÇÕES TÉCNICAS ADOPTADAS

Nº de Soluções	Nº Rejeições					
	0	[1-5[[5-10[[10-15[[15-20[≥20
<5	10	2	0	0	0	0
[5-10[10	4	2	0	0	0
[10-15[10	6	4	2	0	0
≥15	10	8	6	4	2	0

5.8.2 CUMPRIMENTO DE INSTRUÇÕES TÉCNICAS

Nº Instruções	Nº Instruções Não Cumpridas					
	0	[1-5[[5-10[[10-15[[15-20[≥20
<5	10	2	0	0	0	0
[5-10[10	4	2	0	0	0
[10-15[10	6	4	2	0	0
≥15	10	8	6	4	2	0

5.8.3 CUMPRIMENTO DOS PRAZOS ESTABELECIDOS

Nº Projectos Entregues	Nº Entregas Fora de Prazo					
	0	1	2	3	4	≥5
≤2	10	2	0	0	0	0
[3-4[10	4	2	0	0	0
[4-5[10	6	4	2	0	0
≥5	10	8	6	4	2	0

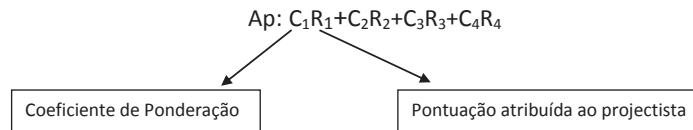
5.8.4 RELACIONAMENTO ADMINISTRATIVO E TÉCNICO-COMERCIAL

Envio de Catálogos, pedidos de informação, currículos, documentação pessoal, etc.	
Resposta rápida	10
Resposta deficiente	5
Ausência de documentação; Mau atendimento	0

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

5.9 CÁLCULO DA AVALIAÇÃO DO PROJECTISTA (AP)



5.10 CLASSIFICAÇÃO FINAL DO PROJECTISTA

Classificação	Categoria
[7,5-10]	Classe A - Projectista de Boa Qualidade
[4,5-7,5[Classe B - Projectista de Média Qualidade
[0-4,5[Classe C - Projectista de Baixa Qualidade

Tendo em atenção a ponderação de cada um dos critérios, obtém-se a avaliação final do projectista, a que correspondem três classes de Projectistas A, B e C.

As avaliações deverão ser registadas na Listagem de Fornecedores. Os projectistas de Classe A e B pertencem à base de dados sendo considerados “**Aptos**”, enquanto os projectistas que tenham uma avaliação correspondente a uma Classe C permanecem na listagem, mas são considerados “**Não válidos**” para futuros projectos, excepto se não houver uma alternativa devidamente justificada e se for evidenciado que a sua consulta é feita com a consciência de que são privilegiados os interesses da Empresa.

Requisitos do Projecto (Concepção-Construção)

Designação da Empreitada: _____

Processo n.º _____

Tipo de Empreitada:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Vias de Comunicação
<input type="checkbox"/> Infra-estruturas e Ambiente
<input type="checkbox"/> Obras de Arte | <input type="checkbox"/> Construção Civil
<input type="checkbox"/> Outros _____
_____ |
|--|---|

N.º	Descrição	Requisitos			
		Cliente ¹	MRG/MRG EQUIPAV ²	RL	N.A.
1	Planta topográfica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Especificidades do terreno (solo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Prazo para execução	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Métodos construtivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Inspecções a realizar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1	Critérios de aceitação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Especificação de materiais a aplicar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.1	Critérios de aceitação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Especificação de equipamentos a utilizar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Especificação de ensaios a realizar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.1	Critérios de aceitação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Outros Recursos: _____ _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Legenda: 1 - Requisitos de Concurso - Cliente (dados de Entrada);

2 – Requisitos identificados pela MRG/MRG EQUIPAV/Direcção Comercial;

N.A. - Não aplicável; RL – Requisito Legal.

Projectista: _____ **Ofício n.º** _____ **Data** ____/____/____

Responsável (MRG/MRG EQUIPAV): _____ **Data** ____/____/____

Designação da Empreitada: _____

Processo n.º _____

Tipo de Empreitada:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Vias de Comunicação | <input type="checkbox"/> Construção Civil |
| <input type="checkbox"/> Infra-estruturas e Ambiente | <input type="checkbox"/> Outros _____ |
| <input type="checkbox"/> Obras de Arte | _____ |

Projectista: _____

N.º	Descrição	S	N	RL	N.A.
1	Estão identificadas as entradas necessárias à concepção e desenvolvimento por parte do Dono de Obra e/ou Cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Estão definidos critérios de aceitação para o produto, a considerar na concepção e desenvolvimento por parte do Dono de Obra e/ou Cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Estão especificadas, por parte do Dono de Obra e/ou Cliente, as características essenciais para a utilização correcta e apropriada do produto, a considerar na concepção e desenvolvimento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Estão definidos pontos de controlo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1	Quais? _____ _____	---	---	---	---
6	Existe plano de trabalhos de elaboração do projecto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	O plano de trabalho identifica etapas de concepção e desenvolvimento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Foram efectuadas revisões às etapas identificadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Foi necessário tomar medidas face aos resultados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Existem registos das revisões efectuadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Foram feitas verificações das etapas identificadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Cliente interveio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Existem registos das verificações efectuadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Foram efectuadas simulações de adequabilidade ao uso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Foram feitas validações das etapas identificadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Validações pelo Cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Existem registos das validações efectuadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Legenda: S – Sim; N – Não; N.A. - Não aplicável.; RL - Requisito legal.

Projectista

Direcção Comercial – MRG/MRG EQUIPAV

_____/_____/_____

_____/_____/_____

Nota: A MRG/MRG EQUIPAV mantém um Sistema de Gestão da Qualidade implementado de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000, no qual está abrangida a Concepção e Desenvolvimento (7.3), assim a MRG/MRG EQUIPAV reserva-se o direito de solicitar ao Projectista evidência dos elementos acima mencionados.

Avaliação do Projectista* (Fase Comercial)

Registo do Projectista:

Processo n.º:	Projectista:
Designação da Empreitada:	
Serviços Sub-contratados:	

Verificação do Trabalho Fornecido (opção 1 ou 2):

1 – O trabalho fornecido está conforme com os requisitos do contratante:	<input type="checkbox"/>
2 – O trabalho fornecido apresenta não conformidades a saber:	
Pelo que:	
Rub. _____	Data ___/___/___

Avaliação do Projectista:

N.º	Descrição	Pontuação
1	Soluções técnicas adoptadas	
2	Cumprimento das instruções técnicas	
3	Cumprimento dos prazos estabelecidos	
4	Relacionamento administrativo e técnico-comercial	

Resultado:

$$R = C_1R_1 + C_2R_2 + C_3R_3 + C_4R_4$$

$$R = 0$$

Avaliador: _____ Rub.: _____ Data ___/___/___

Observações

* Atendendo à metodologia definida na **PG.24 – Conceção e Desenvolvimento**.

Registo do Projectista:

Processo n.º:	Projectista:
Designação da Empreitada:	
Serviços Sub-contratados:	

Verificação do Trabalho Fornecido (opção 1 ou 2):

1 – O trabalho fornecido está conforme com os requisitos do contratante: <input style="width: 50px; height: 20px;" type="checkbox"/>
2 – O trabalho fornecido apresenta não conformidades a saber:
Pelo que:
Rub. _____ Data ___/___/___

Avaliação do Projectista:

N.º	Descrição	Pontuação
1	Soluções técnicas adoptadas	
2	Cumprimento das instruções técnicas	
3	Cumprimento dos prazos estabelecidos	
4	Relacionamento administrativo e técnico-comercial	

Resultado:

$$R = C_1R_1 + C_2R_2 + C_3R_3 + C_4R_4$$

$$R = 0$$

Avaliador: _____ Rub.: _____ Data ___/___/___

Observações

* Atendendo à metodologia definida na **PG.24 – Conceção e Desenvolvimento**.

APÊNDICE XVII

PROCEDIMENTO

“AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES”

	PROCEDIMENTO GERAL Avaliação de Fornecedores	PG.08	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 1 de 6
		DATA: 01.03.2014	

ELABORADO POR: DEP. PRODUÇÃO E DEP. FINANCEIRO VERIFICADO POR: EDUARDO LOUREIRO APROVADO POR: ANTÓNIO ALFAIATE

1. OBJECTIVO

Definir a metodologia de qualificação e avaliação de fornecedores com base em dados objectivos, por forma a garantir que os fornecimentos estão de acordo com o especificado pela Organização.

2. ÂMBITO

Fornecimento de materiais, produtos ou serviços que contribuam directamente para o produto final.

3. REFERÊNCIAS:

....

3.1 MODELOS DE IMPRESSOS ASSOCIADOS

MOD.CF.05 – Avaliação de Fornecedores

4. DEFINIÇÕES/ SIGLAS

4.1 SIGLAS

Adm. – Administrativo designado
 Dir. – Director de Direcção/Director de Obra
 GQS – Gestão da Qualidade e Segurança
 Resp. PV - Responsável do Pós-Venda
 CG-web – Portal Web de gestão Documental

4.2 DEFINIÇÕES

....

5. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

5.1 Princípios de Actuação

Cabe ao Dir./Adm. o registo no *CG-WEB* da qualificação do Fornecedor.

A qualificação média acumulada (QMA) é apurada pelo sistema informático e registada na base de dados da rede interna.

O Dir. aquando da recepção final dos serviços e/ou fornecimento de materiais avalia o Fornecedor no *CG-WEB*.

Consideram-se relevantes para a Empresa os fornecimentos de aço, betão e inertes, bem como os Subempreiteiros com contratos por obra de valor superior a 25.000€.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Avaliação de Fornecedores	PG.08	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 2 de 6
		DATA: 01.03.2014	

O Resp. PV no final das reparações objecto de registo de ocorrência deve avaliar o fornecedor através do preenchimento do “MOD.CF.05 – Avaliação de Fornecedores” e envia ao Adm. (designado) o impresso, por forma a proceder-se ao registo no *CG-WEB*.

Cabe à GQS a listagem semestral da avaliação dos Fornecedores considerados relevantes para a Empresa, tais como de aço, betão e inertes, bem como os Subempreiteiros com contratos por Obra de valor superior a 25.000€, a extrair do ERP *Centralgest*.

5.2 Critérios de Qualificação

A qualificação de Fornecedores assenta em três parâmetros, com pesos diferentes:

Parâmetro de Qualificação	Peso
Preço	0.50
Prazo	0.30
Certificação da Empresa	0.20
	1.00

Relativamente ao:

- **Preço** - a escala de classificação varia entre (100/n) % e 100%, sendo **n** o número de Fornecedores concorrentes. O melhor Fornecedor concorrente terá 100% e o pior terá (100/n) %. Caso seja o único é-lhe atribuída a classificação de 100%.
- **Prazo** - por se tratar de um parâmetro relevante no nosso âmbito só pode ser aceitável ou não aceitável, ao que corresponde respectivamente 100% e 50%.
- **Certificação da empresa** - é tido em conta se a empresa é ou não certificada pela norma ISO 9001, ou OSHAS 18001 ou ISO 14001 no âmbito da prestação do serviço ou fornecimento, pelo que poderá ser classificado com 100% se for certificada, ou com 50% caso contrário.

Para que um Fornecedor seja sujeito a qualificação deve passar pela verificação de quatro critérios eliminatórios, sempre que aplicável, nomeadamente:

- Referência do Material;
- Quantidade
- Data de entrega;
- Certificados solicitados (Marcação CE, Certificados de Ensaios, etc.)
- Ficha de Dados de Segurança;
- Outros critérios de aceitação previamente definidos.

As qualificações deverão ser registadas na Listagem de Fornecedores, pelo Administrativo. Nesta Lista pode ser observada a qualificação por fornecimento, mas o que lhe permite permanecer na Listagem de Fornecedores é a qualificação global, ou seja:

$$\text{Percentagem Final} = \frac{\sum \text{Qualificações (\%)}}{\sum \text{Número de Qualificações}}$$

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

5.3 Critérios de Avaliação

A avaliação dos Fornecedores/Subempreiteiros assenta em seis parâmetros, com os seguintes pesos:

Parâmetro de Avaliação	Peso	
	Fornecimento	Prestação de Serviços
Cumprimento dos prazos estabelecidos	0.3	0.2
Qualidade dos trabalhos/ Conformidade dos produtos/ Serviços fornecidos	0.2	0.2
Cumprimento de Regras de Segurança	0.2	0.2
Relacionamento Administrativo e Técnico-Comercial	0.1	0.1
Recursos Utilizados	N.A.	0.2
Correcção de eventuais erros (Capacidade e Tempo de Resposta)	0.2	0.1
	1.00	1.00

Metodologia de Cálculo:

- **Cumprimento dos prazos estabelecidos:** Análise do cumprimento dos prazos estabelecidos entre as partes na proposta/contrato. Análise dos dados de controlo de recepção, desde requisição de compra, guias de remessas, facturas e/ou outros registos.
- **Qualidade dos trabalhos/ Conformidade dos produtos/ Serviços Fornecidos:** Análise dos dados de controlo de recepção relativos aos produtos fornecidos, com a consequente quantificação da reclamação/devolução. No caso de fornecimentos de Serviços, terá de ser feita uma avaliação do serviço prestado com base nas características requeridas para o mesmo.
- **Cumprimento das Regras de Segurança:**
 - Prestação de Serviço:** Análise do cumprimento da aplicação de Protecção Colectiva (Guarda-corpos, redes, etc...) e Individual (Capacete, botas, luvas, etc...);
 - Fornecimentos:** Procede-se à verificação de embalagem, rotulação e etc. dos materiais.
- **Relacionamento administrativo e técnico-comercial:** Apresentação de documentação obrigatória. Para materiais, equipamentos, trabalhadores/ subempreiteiros.

Exemplos:

Materiais: Qualquer material a ser incorporado em obra encontra-se sujeito à satisfação das condições referidas na especificação técnica correspondente e fazerem-se acompanhar das respectivas "Fichas de Segurança dos Produtos".

Equipamentos: Qualquer Equipamento de Trabalho deverá apresentar evidências da sua conformidade em termos de:

- Identificação;
- Tipo;
- Proprietário;
- N.º de Série;
- Ano de Fabrico;
- Certificado Marcação CE;

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

- Informação referente à sua utilização (Manual de Instrução, Caderno de Manutenção, Meios de Combate a Incêndio, Registos de Reparações).

Subempreiteiros e Trabalhadores Independentes: Controlo dos seguintes pontos:

- Elementos de identificação, de acordo com a legislação em vigor;
- Alvará de Construção actualizado;
- Situação regularizada relativamente a: Seguro de Acidentes de Trabalho; Segurança Social; Finanças.
- Medicina no Trabalho;
- Horário de Trabalho.

Recursos utilizados: Análise do cumprimento da mão-de-obra/equipamentos previstos para a obra de forma a ir ao encontro das necessidades da mesma.

Correcção de eventuais erros (Capacidade e Tempo de Resposta): Análise da correcção das anomalias detectadas relativamente ao prazo estabelecido, bem como respectiva capacidade técnica na execução do serviço.

5.4 Patamares de Pontuação

A escala utilizada para cada critério de avaliação é de 0 a 10.

5.4.1 Cumprimento dos Prazos Estabelecidos

Fornecedores de Materiais/Prestações de Serviços

Cálculo: $[\text{Prazo Real (nº dias)} / \text{Prazo Previsto (nº dias)}] \times 100$	
Cumprir Sempre os Prazos	10
Cumprir os Prazos	8
Cumprir os Prazos, mas com falhas	5
Raramente Cumprir os Prazos	2
Não Cumprir os Prazos	0

5.4.2 Qualidade dos trabalhos/ Conformidade dos produtos/ Serviços Fornecidos

Fornecedores de Materiais /Prestação de Serviços

Cumprimento do Contrato	
Mau (Não cumpriu a totalidade do contrato)	0
Insuficiente (Não cumpriu com os requisitos mínimos)	2
Suficiente (Cumpriu com os requisitos mínimos)	5
Bom (Cumpriu com todos os requisitos descritos no contrato)	8
Muito Bom (Superou expectativas)	10

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

5.4.3 Cumprimento de Regras de Segurança

Cumprimento de Regras de Segurança	
Mau (Ausência de cumprimento)	0
Insuficiente (Cumprimento deficiente)	2
Suficiente (Cumpriu com os requisitos mínimos)	5
Bom (Cumpriu com todos os requisitos obrigatórios por lei, bem boas práticas)	8
Muito Bom (Superou expectativas)	10

5.4.4 Relacionamento Administrativo e Técnico-Comercial

Envio de documentação obrigatória	
Mau (Mau atendimento – Ausência de documentação)	0
Insuficiente (Resposta deficiente)	2
Suficiente (Resposta apenas após solicitação)	5
Bom (Resposta rápida)	8
Muito Bom (Superou expectativas – resposta antecipada)	10

5.4.5 Recursos Utilizados

Cumprimento da quantidade/qualidade da mão-de-obra prevista	
Mau	0
Insuficiente	2
Suficiente	5
Bom	8
Muito Bom (Superou expectativas)	10

5.4.6 Correção de eventuais erros (Capacidade e Tempo de Resposta)

Implementação das correções identificadas	
Mau (Não corrigiu)	0
Insuficiente	2
Suficiente	5
Bom	8
Muito Bom (Superou expectativas)	10

5.5 Cálculo da Avaliação Fornecedor (AF):

$$AF = C_1R_1 + C_2R_2 + C_3R_3 + C_4R_4 + C_5R_5 + C_6R_6 + C_7R_7$$

Sendo C – Coeficiente de Ponderação

R – Pontuação atribuída ao projectista

5.5.1 Classificação Final dos Fornecedores/ Subempreiteiros

Classificação	Categorias
[0; 5[Classe C – Fornecedor/Subempreiteiro de Baixa Qualidade
[5; 7,5[Classe B – Fornecedor/Subempreiteiro de Média Qualidade
[7,5; 10[Classe A – Fornecedor/Subempreiteiro de Boa Qualidade

Tendo em atenção a ponderação de cada um dos critérios, obtém-se a avaliação final do Fornecedor/Subempreiteiro a que correspondem três classes A, B e C.

Caso a ponderação final seja para Fornecedores/Subempreiteiros de Classe A e B, então o Fornecedor/Subempreiteiros permanecem na Listagem de Fornecedores sendo considerados “**Válidos**”. Enquanto os Fornecedores/Subempreiteiros que tenham uma avaliação correspondente a Classe C permanecem na listagem, mas são considerados “**Não válidos**”.

Os Fornecedores considerados “**Não Válidos**” não deverão ser consultados, salvo excepções devidamente justificadas e autorizadas pela Comissão Executiva, no sentido de evidenciar que a sua consulta é feita com a consciência de que são privilegiados os interesses da Empresa. Deve manter-se “**Não Válido**” até à avaliação seguinte.

Caso a 1ª Avaliação seja de classe C na primeira prestação do serviço não é obrigatoriamente excluído sendo a última análise efectuada pelo Superior Hierárquico.


5.6 Avaliação dos Fornecedores no Serviço de Pós-Venda

A avaliação dos fornecedores no Serviço de Pós-Venda não está sujeita a estes parâmetros de avaliação, sendo apenas preenchido pelo Resp. do Pós-Venda o “**MOD.CF.05 – Avaliação de Fornecedores**” no final das reparações objecto de Boletim de Constatação (BC), no “**MOD.QS.08 – Boletim de Constatação**”.

APÊNDICE XVIII

PROCEDIMENTO

“RECEPÇÃO DE MATERIAIS/SERVIÇOS E AUTORIZAÇÕES
DE PAGAMENTO DE SUBEMPREITADAS”

	PROCEDIMENTO GERAL Recepção de Materiais, Serviços e Autorizações de Pagamento de Subempreitadas	PG.07	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 1 de 3
		DATA: 01.03.2013	

ELABORADO POR: DEP. PRODUÇÃO E DEP. FINANCEIRO VERIFICADO POR: EDUARDO LOUREIRO APROVADO POR: ANTÓNIO ALFAIATE

1. OBJECTIVO

Definir a metodologia a seguir para garantir que o material/serviço está conforme os requisitos de compra especificados.

Estabelecer a metodologia que define o circuito de documentos para autorização de pagamento de subempreitadas.

2. ÂMBITO

Aplicável a todo o material/serviço comprado dentro do âmbito do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Segurança.

Todas as subempreitadas desenvolvidas dentro do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Segurança.

3. REFERÊNCIAS

PG.17 – Gestão da Melhoria

3.1 MODELOS DE IMPRESSOS ASSOCIADOS

MOD.GP.02 – Ficha de Inspeção e Ensaio.

3.2 REGISTOS ASSOCIADOS

- “Nota de Encomenda”
- “Fichas de Aprovação de Materiais”
- “Auto de Medição”
- “Autorização de Pagamento da Subempreitada”

4. DEFINIÇÕES/ SIGLAS

4.1 SIGLAS

Dir. Obra – Director de Obra;

Adm – Administrativo;

SCORF - Designação atribuída à listagem produzida pelo programa do sistema informático –“Listagem Seguimento de Custos em Obra – Recursos por Fornecedor”;

DAF – Departamento Administrativo e Financeiro;

RPV – Responsável Pós- Venda;

NE – Nota de Encomenda;


GR – Guia de Remessa;

BC – Boletim de Constatação;

FIE – Fichas de Inspeção e Ensaio.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Recepção de Materiais, Serviços e Autorizações de Pagamento de Subempreitadas	PG.07	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 2 de 3
		DATA: 01.03.2013	

4.2 DEFINIÇÕES

Nota de Encomenda: Documento de adjudicação válido para material e equipamento (sem incorporação de mão-de-obra).

Contrato: Formalização de acordo de adjudicação válido para mão-de-obra, subempreitadas e serviços imprevisíveis de pouco valor.

Serviços: Trabalhos realizados por outrem, adjudicados por contrato ou por nota de encomenda.

Responsável de Obra: Pessoa identificada para o efeito na Ficha de Inspeção e Ensaio.

Outros: A pessoa que adjudica.

5. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

5.1 Recepção de Materiais/Serviços

5.1.1 Se por Contrato, deve o Responsável verificar e registar:

- No caso de Subempreitadas e outros Serviços em Obra, controlar a execução do serviço, de acordo com o Contrato, e registar em “**MOD.GP.02 – Ficha de Inspeção e Ensaio**” quando aplicável;
- Em Processos Especiais, o Responsável deve controlar os trabalhos de acordo com o tipo de processo de produção ou fornecimento de serviço em que o resultado não pode ser verificado por subsequente medição ou monitorização.

5.1.2 Se por Nota de Encomenda, o Responsável deve receber a Mercadoria e conferir a Guia de Remessa com base na “**Nota de Encomenda**” (*Centralgest*) e “**Fichas de Aprovação de Materiais**” (FAM’s), nomeadamente:

- Referência do Material;
- Quantidade
- Data de entrega;
- Certificados solicitados (Marcação CE, Certificados de Ensaio, etc.)
- Ficha de Dados de Segurança;
- Outros critérios de aceitação previamente definidos.



Se, aquando da recepção dos serviços, estiver tudo conforme, o responsável pela inspeção deve confirmar e elaborar o “**Auto de Medição**” e “**Autorização de Pagamento**”, em *Centralgest*, consoante seja um Serviço em Obra ou em outro sector da Empresa.

Cabe ao Responsável validar as Guias de Remessa, carimbando-as e providenciando o acondicionamento do material, de acordo com a planta do estaleiro. O Administrativo de Obra deve registar as quantidades recebidas no Sistema Informático (*Centralgest*) e enviar a compilação da Guia de Remessa para a Sede da Empresa.

Caso não esteja conforme, o Responsável deve informar o Dir. Obra e este deve providenciar a resolução do mesmo. O Responsável deve receber ou recusar o Material, registando na Guia de Remessa a

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

 	<p align="center">PROCEDIMENTO GERAL</p> <p align="center">Recepção de Materiais, Serviços e Autorizações de Pagamento de Subempreitadas</p>	PG.07	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 3 de 3
		DATA: 01.03.2013	

ocorrência, arquivar o original e enviar uma cópia do mesmo ao Fornecedor. Caso a situação seja grave, a ocorrência é tratada de acordo com o definido **PG.17 – Gestão da Melhoria**.

5.2 Autorização de Pagamento de Subempreitadas

Cabe ao Dir. Obra elaborar os autos de medição de subempreitadas no sistema Informático (*Centralgest*) e emitir a **“Autorização de Pagamento da Subempreitada”** (*Centralgest*), entregar a cada Subempreiteiro o **“Auto de Medição”** (*Centralgest*) e a cópia da Autorização de Pagamento, para que sejam anexados à factura, lembrando o Subempreiteiro que só o conjunto **“Factura + Autorização de Pagamento”** será validado pelo DAF da MRG/MRG EQUIPAV.

Quando aplicável, e de acordo com os contratos, a autorização de pagamento deve incluir a informação relativa ao valor retido para garantia.

Sempre que existam condições particulares, o Dir. Obra/Administrativo regista-as no campo “Observações” do Sistema Informático aquando do lançamento da **“Autorizações de Pagamento”**.

Nota: Não são autorizadas alterações a condições de pagamento.

Caso a factura não confira com a autorização de pagamento é devolvida pelo DAF.

É da responsabilidade do Resp. Pós-Venda, após terminado o período de garantia e confirmada a inexistência de anomalias (defeitos), comunicar ao DAF a libertação das garantias ou devolução dos montantes retidos.

APÊNDICE XIX

PROCEDIMENTO “GESTÃO DE EQUIPAMENTOS DE
MEDIÇÃO E MONITORIZAÇÃO”

	PROCEDIMENTO GERAL GESTÃO DE EQUIPAMENTOS DE MEDIÇÃO E MONITORIZAÇÃO	PG.12	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 1 de 4
		DATA: 01.03.2014	

ELABORADO POR: DEP. PRODUÇÃO VERIFICADO POR: EDUARDO LOUREIRO APROVADO POR: ANTÓNIO ALFAIATE

1. OBJECTIVO

Este procedimento tem como objectivo definir a metodologia a aplicar na aquisição, verificação e controlo de Equipamentos de Medição e Monitorização (EMM's).

2. ÂMBITO

Este processo aplica-se ao Dep. de Equipamentos na gestão da aquisição, verificação e controlo de Equipamentos de Medição e Monitorização (EMM's).

3. REFERÊNCIAS:

NP EN ISO 9001:2008;
OHSAS 18001:2007;
Documentação Técnica dos Equipamentos de Medição e Monitorização.

4. DEFINIÇÕES/ SIGLAS

4.1 SIGLAS

EMM – Equipamento de Medição e Monitorização;
VIM – Vocabulário Internacional de Metrologia;
Dep. – Departamento;
Dir. Obra – Director de Obra.

4.2 DEFINIÇÕES

Marca CE: Identificador visual de que o produto obedece às exigências das Directrizes Europeias relevantes.

Equipamento de Medição: Instrumento de medição, *software*, padrão de medição, material de referência ou aparelho auxiliar ou uma combinação desses elementos, necessários à realização de um processo de medição (NP EN ISO 10012).

Calibração: Operação que, em condições especificadas, num primeiro passo, estabelece a relação entre os valores da grandeza com incertezas de medição provenientes de padrões e as indicações correspondentes com incertezas de medição associadas e, num segundo passo, usa esta informação para estabelecer uma relação para obter o resultado de medição de uma indicação (VIM).

Confirmação Metrológica: Conjunto de operações necessárias para assegurar a conformidade de um equipamento de medição com os requisitos da utilização pretendida (NP EN ISO 10012).

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL GESTÃO DE EQUIPAMENTOS DE MEDIÇÃO E MONITORIZAÇÃO	PG.12	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 2 de 4
		DATA: 01.03.2014	

Verificação: obtenção de evidência objectiva de que uma dada entidade satisfaz requisitos especificados (VIM).

5. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

Os dispositivos de medição e monitorização disponíveis na MRG/MRG EQUIPAV são:

- Fitas métricas;
- Níveis de bolha;
- Fios-de-prumo;
- Nível laser de leitura óptica;
- Rodamétrica.

Podendo a MRG/MRG EQUIPAV adquirir outro tipo de EMM's não previstos nesta instrução atendendo à especificidade de cada obra, como por exemplo: níveis ópticos, estações totais, manómetros, termómetros, higrómetros, gama densímetros (troxler), balanças digitais, alcoolímetros, sonómetros, dosímetros, multímetros, paquímetros, chaves dinamométricas, etc.

5.1 REQUISITOS DA COMPRA

Os requisitos da compra são:

- Possuir Marca CE (excepto fios de prumo e fitas métricas) e certificado de conformidade;
- Para o caso das fitas métricas possuir símbolo de 1ª Verificação;
- Para o caso dos alcoolímetros seguir o disposto na Portaria n.º 1556/2007 de 10 de Dezembro.

5.2 REQUISITOS PARA UTILIZAÇÃO

Caso não se verifique o bom funcionamento dos EMM's, os seus detentores ou utilizadores deverão informar o Dir. Obra, de forma a providenciar a sua substituição. Só deverão ser utilizados EMM's que cumpram com os requisitos a seguir descritos.

5.2.1 FITAS MÉTRICAS

Apesar de só serem entregues fitas métricas nas devidas condições, compete a cada utilizador efectuar a verificação da conformidade:

- Se a escala e os números se mantêm visíveis;
- A patilha, no início da fita métrica permite mobilidade;
- Que não está partida ou defeituosa;
- Que não prende, sem ser manuseada para esse efeito.

5.2.2 NÍVEIS DE BOLHA

Os detentores/utilizadores são responsáveis pelo bom manuseamento/manutenção do equipamento, garantindo que:

- Só são utilizados níveis cuja bolha não esteja presa, ou prenda;
- Só são utilizados níveis após ser verificado o desempenho dos mesmos.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL GESTÃO DE EQUIPAMENTOS DE MEDIÇÃO E MONITORIZAÇÃO	PG.12	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 3 de 4
		DATA: 01.03.2014	

- Ao ser utilizado, o nível deve ser convenientemente limpo na face de encosto, de forma a garantir o nivelamento.

5.2.3. FIOS-DE-PRUMO

- Só são utilizados fios-de-prumo cujo fio não esteja danificado;
- Só são utilizados fios-de-prumo cujo prumo não esteja partido/danificado.

5.2.4. RODAMÉTRICA

A verificação de conformidade da rodamétrica é efectuada a partir da medição do desvio entre a fita métrica e a rodamétrica.

5.2.5. NÍVEL LASER DE LEITURA ÓPTICA

A calibração do equipamento será efectuada segundo as indicações do Fornecedor.
A calibração de níveis é feita por uma entidade externa acreditada.

5.2.6. ALCOOLÍMETRO

A detecção da presença de álcool no sangue é efectuada através da utilização de alcoolímetro, por análise do ar alveolar expirado. O controlo metrológico segue o disposto na Portaria n.º 1556/2007 de 10 de Dezembro.

5.3 VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE (FUNCIONALIDADE + CREDIBILIDADE) DO EMM

5.3.1. PERIODICIDADE

No início da Obra é feito o levantamento de EMM's disponíveis/utilizados e a verificação das condições de conformidade dos mesmos, sendo registado no modelo "**MOD.I.10 – Registo e Verificação de EMM's**", e actualizado sempre que necessário.

Os níveis laser deverão ser calibrados externamente ou verificados internamente, relativamente a um padrão.

A calibração/verificação destes equipamentos é feita no mínimo anualmente, sendo planeada no modelo "**MOD.I.11 – Programa Anual de Calibração/Verificação**".

5.3.2. IDENTIFICAÇÃO

Os EMM's sujeitos a calibração têm uma "**MOD.I.12 – Ficha Individual de EMM**" contendo os registos das intervenções realizadas revelando, assim, o histórico do equipamento.

O seu estado de calibração/verificação (aptidão e validade) é identificado através da aposição de uma Etiqueta, segundo o modelo "**MOD.I.13 – Etiquetas de EMM's**".

5.3.3. RECEPÇÃO DE CERTIFICADOS DE CALIBRAÇÃO

A recepção dos certificados de calibração é feita no certificado e deve respeitar a seguinte condição:

|C.A|> |Erro + Incerteza|

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL GESTÃO DE EQUIPAMENTOS DE MEDIÇÃO E MONITORIZAÇÃO	PG.12	
		ACTUALIZAÇÃO: 00	Página 4 de 4
		DATA: 01.03.2014	

C.A.: Critério de Aceitação (definido em **Plano de Ensaios** ou **Cadernos de Encargos**). Em caso de não se encontrar definido nestes documentos poderá ser definido pelo próprio Dir. Obra.

Erro / Incerteza: definido no certificado de calibração.

Se a condição anterior for satisfeita, o EMM deve ser identificado como apto; caso a condição não seja satisfeita, poderá ser alargado o intervalo de tolerância, sendo o EMM identificado como apto com reserva.

5.3.4. REGISTOS

Os registos gerados e mantidos, relativamente ao controlo de EMM's, consistem nos Certificados de Calibração e na informação dos modelos "**MOD.I.10 – Registo e Verificação de EMM's**", "**MOD.I.11 – Programa Anual de Calibração/Verificação**" e "**MOD.I.12 – Ficha Individual de EMM**".

5.3.5. CONTROLO DE EMM'S DE SUBEMPREENHEIROS/SERVIÇOS EXTERNOS

Para equipamentos que estejam sujeitos a calibração, é solicitado o Certificado de Calibração, o Caderno de Manutenção/Verificações e o Manual de Instruções no início da prestação do serviço, verificando-se a sua conformidade e registando no modelo "**MOD.I.10 – Registo e Verificação de EMM's**", o resultado da conformidade dos mesmos.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

APÊNDICE XX

PROCEDIMENTO

“GESTÃO DE AUDITORIAS INTERNAS” E MODELOS DE
IMPRESSOS “PROGRAMAÇÃO DE AUDITORIAS” E
“RELATÓRIO DE AUDITORIA INTERNA”

	PROCEDIMENTO GERAL Gestão das Auditorias Internas	PG.16	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 1 de 4
		DATA: 01.03.2014	

ELABORADO POR: DEP. QUALIDADE E SEGURANÇA VERIFICADO POR: EDUARDO LOUREIRO APROVADO POR: ANTÓNIO ALFAIATE

1. OBJECTIVO

Estabelecer a metodologia para a realização de auditorias internas por forma a avaliar a eficácia do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Segurança implementado na MRG/MRG EQUIPAV, melhorando-o e/ou ajustando-o sempre que for considerado necessário.

2. ÂMBITO

Aplicável a todas as Auditorias Internas realizadas no âmbito do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Segurança da MRG/MRG EQUIPAV.

3. REFERÊNCIAS

PG.14 – Controlo de Documentos, Dados e Registos.

3.1 MODELOS DE IMPRESSOS ASSOCIADOS

MOD.QS.55 – Programa de Auditorias.

MOD.QS.56 – Relatório de Auditorias.

4. DEFINIÇÕES/ SIGLAS

4.1 SIGLAS

GQS – Gestor da Qualidade e Segurança

GP – Gestor de Processo

Dir. Obra – Director de Obra

BC – Boletim de Constatação

NA – Não Aplicável

SIGQS – Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Segurança

4.2 DEFINIÇÕES

Auditor: Pessoa com competência para realizar uma auditoria.

Auditor Coordenador: Pessoa com conhecimentos e competências adicionais na liderança da auditoria de forma a facilitar a eficaz e eficiente condução da mesma. Será responsável por todas as fases da auditoria e tem capacidade para tomar decisões relativas à condução da mesma.


Auditoria: Processo sistemático, independente e documentado para obter evidências de auditoria e respectiva avaliação, com vista a determinar em que medida os critérios da auditoria são satisfeitos.

Equipa auditoria: Um ou mais auditores que realizam a auditoria.

Plano de auditoria: Documento que estabelece a agenda a seguir na auditoria (em modelo de impresso a definir livremente pela equipa auditoria).

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG-EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Gestão das Auditorias Internas	PG.16	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 2 de 4
		DATA: 01.03.2014	

Programa de auditoria: Conjunto de uma ou mais auditorias planeadas para um dado período de tempo e com um fim específico.

Gestor de Processo: Responsável por um conjunto de actividades interrelacionadas e inter-actuaentes que transformam entradas (*inputs*) em saídas (*outputs*).

5. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

5.1 RESPONSABILIDADES

Os Auditores Internos são responsáveis por:

- Realizar as auditorias internas de acordo com o definido neste procedimento;
- Elaborar o Plano de Auditoria Interna;
- Elaborar o Relatório da Auditoria Interna;
- Garantir um clima de boa colaboração auditor/auditado durante a realização da auditoria.

Os Auditores têm de ser independentes do processo a auditar, de forma a garantir a clareza do processo de auditoria.

As Auditorias Internas efectuadas a pedido de Clientes ou Partes Interessadas só serão viáveis após aprovação prévia da Gestão de Topo.

5.2 ENQUADRAMENTO

As Auditorias Internas a realizar quer aos Processos, quer ao Produto (Obras) da Empresa são programadas numa base anual e mensal, respectivamente.

Poderão também ser realizadas Auditorias suplementares, a Processos da Empresa/Áreas Funcionais, caso se justifique, quer por mudanças a nível das tecnologias, dos Colaboradores ou de ordem prática. Estas poderão também justificar-se quando se dêem mudanças significativas, incluindo reorganizações e/ou revisões ao SIGQS e/ou da sua documentação, caso seja necessário verificar a implementação de acções correctivas, se verifiquem não conformidades graves sistemáticas ou haja mudança de instalações.

Estas Auditorias são requeridas pelo GQS e propostas à Gestão de Topo sempre que for considerado pertinente.

5.2.1 AUDITORIAS A PROCESSOS/SISTEMAS

Devem ser realizadas anualmente, sendo o seu programa elaborado pelo GQS, no “**MOD.QS.55 – Programa de Auditorias**”, e submetido a verificação/aprovação da Gestão de Topo. Deve o Programa de Auditorias ser divulgado pelo GQS aos Colaboradores, e respectivos intervenientes, através de rede interna.

Cabe ao Auditor Coordenador/GQS a elaboração do “**MOD.QS.56 – Relatório de Auditorias**” e a divulgação aos respectivos intervenientes.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG-EQUIPAV carece de autorização do GQS.

É da responsabilidade do Gestor do Processo/Responsável da Área/ QQS definir as acções correctivas a implementar perante as não conformidades, as acções preventivas a implementar perante as observações contantes no “**MOD.QS.56 – Relatório de Auditorias**”, quais as oportunidades de melhoria ao plano de acções e, ainda, quais os prazos e os responsáveis pela implementação das acções definidas. O QQS deve confirmar as evidências, verificando a implementação e eficácia das acções implementadas.

5.2.2 VISITAS E AUDITORIAS AO PRODUTO (OBRAS)

O QQS elabora e divulga trimestralmente, se aplicável, o Plano de Auditorias Internas às Obras em Curso e o “**MOD.QS.56 – Relatório de Auditorias**”, divulgando aos respectivos intervenientes, onde constam as não conformidades, observações e oportunidades de melhoria.

É da responsabilidade do Gestor do Processo/Responsável da Área/Departamento de QS definir as acções correctivas a implementar perante as não conformidades, as acções preventivas a implementar perante as observações contantes no “**MOD.QS.56 – Relatório de Auditorias**”, quais as oportunidades de melhoria ao plano de acções e, ainda, quais os prazos e os responsáveis pela implementação das acções definidas. O QQS deve confirmar as evidências, verificando a implementação e eficácia das acções implementadas.

Do sistema de Auditorias Internas resulta um conjunto de registos fundamentais para a implementação de acções correctivas/preventivas, bem como para o controlo, revisão e melhoria do SIGQS implementado na MRG/MRG EQUIPAV.

O controlo dos documentos e dos registos inerentes às auditorias internas segue o estabelecido no procedimento **PG.14 – Controlo de Documentos, Dados e Registos**.

5.3 REQUISITOS PARA OS AUDITORES INTERNOS

Incluem-se neste domínio as habilitações mínimas que os Auditores Internos, a que a MRG/MRG EQUIPAV recorre para realização de Auditorias Internas, devem ter:

Parâmetro	Requisito Comum	Requisito Adicional Qualidade	Requisito Adicional SST
Qualificação Académica	Ensino Secundário (ou equivalente legalmente reconhecido)	---	---
Experiência Profissional (total)	3 anos ou 1 ano (se tiver curso superior)	---	---
Experiência Profissional no âmbito de Sistemas de Gestão (Qualidade e Segurança)	---	1 ano incluído na experiência profissional total	1 ano incluído na experiência profissional total ou qualificação como Técnico Higiene e Segurança do Trabalho.
Formação específica no âmbito do Sistema de Gestão (Qualidade e/ou Segurança)	Metodologias de Auditorias de acordo com a NP EN ISO 19011 (25 horas)	Normas de Gestão da Qualidade (ISO 9000) (25 horas)	Normas de Gestão SST (OHSAS 18001/NP 4397) (14 horas) ou Qualificação como Técnico Higiene e Segurança do Trabalho.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG-EQUIPAV carece de autorização do QQS.

Experiência em Auditorias	1 Auditoria completa (que cubra os requisitos de 1 norma de referência aos Sistemas de Gestão) como Auditor; Auditor em Formação ou Auditor Observador	---	---
---------------------------	--	-----	-----

Nota 1: Os Auditores Internos, desde que reúnam todas as competências para o âmbito da Auditoria poderão realizar as Auditorias sozinhos, caso contrário deverão constituir Equipas Auditoras que, no seu conjunto, reúnam todas as competências para o âmbito e referenciais em causa. Neste caso escolher-se-á para Coordenador da Auditoria o elemento com mais competências nos parâmetros relativos à experiência em Auditorias e qualificação académica.

Nota 2: Experiência poderá ser acumulada em 2 ou 3 vertentes.

Nota 3: Evidências arquivadas e validadas pelo QQS.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG-EQUIPAV carece de autorização do QQS.

Programa de Auditorias

- Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Segurança -

[Ano]

Auditoria		M	Jan.					Fev.					Mar					Abr					Mai					Jun				
Nº	Tipo	Designação	Objectivos	S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
				P																												
				R																												
				P																												
				R																												
				P																												
				R																												
				P																												
				R																												
				P																												
				R																												

Observações:

Tipo de Auditoria:

E - Externa

I - Interna

. Produto / Serviço

. Processo

. SGQ

. SGS

. SIGQS

Legenda:

 - Planeado

 - Realizado

Rev.: _____

Elaborado
(Gestão Qualidade e Segurança)

Aprovado
(Representante da Gestão)

Programa de Auditorias

- Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Segurança -

[Ano]

Auditoria		M	Jul					Ago					Set				Out					Nov				Dez				
Nº	Tipo	Designação	Objectivos	S	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
				P																										
				R																										
				P																										
				R																										
				P																										
				R																										
				P																										
				R																										

Observações:

Tipo de Auditoria:

E - Externa

I - Interna

Legenda:

 - Planeado

 - Realizado

Rev.: _____

Elaborado
(Gestão Qualidade e Segurança)

Aprovado
(Representante da Gestão)

. Produto / Serviço
. Processo
. SGQ
. SGS
. SIGQS

RELATÓRIO

DE

AUDITORIA INTERNA

1. Data da Auditoria:	<input type="text"/>	Duração da Auditoria:	<input type="text"/>
------------------------------	----------------------	------------------------------	----------------------

2. Constituição da Equipa Auditora:
--

Função na EA:	Nome:
▪	▪
▪	▪
▪	▪

3. Âmbito da Auditoria

4. Objectivo da Auditoria

5. Documentos de Referência (Designação, Edição e Data da Edição):

-
-
-
-

6. a) Lista de Constatações da Auditoria – Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Segurança

(*) Qual.	Requisitos Auditados		(*) Seg.
	NP EN ISO 9001:2008	OHSAS 18001:2007	
	4. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	4. REQUISITOS DO SISTEMA DE GESTÃO DA SST	
	4.1 Requisitos gerais	4.1 REQUISITOS GERAIS	
	4.2 Requisitos da documentação	4.2 POLÍTICA DA SST	
	5. RESPONSABILIDADE DA GESTÃO	4.3 PLANEAMENTO	
	5.1 Comprometimento da gestão	4.3.1 Identificação dos perigos, apreciação do risco e definição de controlos	
	5.2 Focalização no cliente	4.3.2 Requisitos legais e outros requisitos	
	5.3 Política da qualidade	4.3.3 Objectivos e programa(s)	
	5.4 Planeamento	4.4 IMPLEMENTAÇÃO E FUNCIONAMENTO	
	5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação	4.4.1 Recursos, funções, responsabilidade, responsabilização e autoridade	
	5.6 Revisão pela gestão	4.4.2 Competência, formação e sensibilização	
	6. GESTÃO DE RECURSOS	4.4.3 Comunicação, participação e consulta	
	6.1 Provisão de recursos	4.4.4 Documentação	
	6.2 Recursos humanos	4.4.5 Controlo dos documentos	
	6.3 Infra-estrutura	4.4.6 Controlo operacional	
	6.4 Ambiente de trabalho	4.4.7 Preparação e resposta a emergências	
	7. REALIZAÇÃO DO PRODUTO	4.5 VERIFICAÇÃO	
	7.1 Planeamento da realização do produto	4.5.1 Monitorização e medição do desempenho	
	7.2 Processos relacionados com o cliente	4.5.2 Avaliação da conformidade	
	7.3 Concepção e desenvolvimento	4.5.3 Investigação de incidentes, não conformidades e acções correctivas e preventivas	
	7.4 Compras	4.5.4 Controlo dos registos	
	7.5 Produção e fornecimento do serviço	4.5.5 Auditoria interna	
	7.6 Controlo do equipamento de monitorização e de medição	4.6 REVISÃO PELA GESTÃO	
	8. MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA		
	8.1 Generalidades		
	8.2 Monitorização e medição		
	8.3 Controlo do produto não conforme		
	8.4 Análise de dados		
	8.5 Melhoria		

Legenda:

(*) – Coluna de Identificação dos requisitos Auditados


7. Conclusão / Comentários

O relatório deverá indicar:

- Não Conformidades e Observações;
- Pontos Fortes;
- Amostragem Utilizada;
- Cumprimento da Legislação Obrigatória;
- Oportunidades de Melhoria;
- Outros Aspectos.

APÊNDICE XXI

PROCEDIMENTO “PLANEAMENTO E REVISÃO DO SISTEMA
DE GESTÃO INTEGRADO DE QUALIDADE E SEGURANÇA”

	PROCEDIMENTO GERAL Planeamento e Revisão do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança	PG.13	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 1 de 2
		DATA: 01.03.2014	

ELABORADO POR: DEP. QUALIDADE E SEGURANÇA VERIFICADO POR: EDUARDO LOUREIRO APROVADO POR: ANTÓNIO ALFAIATE

1. OBJECTIVO

Descrever o modo de proceder à revisão do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Segurança da MRG/MRG EQUIPAV, de modo a assegurar a sua permanente adequabilidade e eficácia na satisfação dos requisitos das normas de referência NP EN ISO 9001:2008 e OHSAS 18001:2007, à sua Política e Objectivos da Organização.

2. ÂMBITO

Aplica-se ao Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Segurança implementado na MRG/MRG EQUIPAV.

3. REFERÊNCIAS

NP EN ISO 9001:2008
OHSAS 18001:2007

3.1 MODELOS DE IMPRESSOS ASSOCIADOS

MOD.GE.01 – Programa Anual de Gestão

4. DEFINIÇÕES/ SIGLAS

4.1 SIGLAS

GP – Gestor de Processo
GQS – Gestor da Qualidade e Segurança
ADM – Administração
SST – Segurança e Saúde no Trabalho
SIGQS – Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Segurança

4.2 DEFINIÇÕES

Desempenho do SIGQS: Resultados mensuráveis da gestão da qualidade e segurança, relacionados com o controlo da Organização, e baseados na sua política e objectivos.

Desempenho de SST: Resultados mensuráveis da gestão de riscos para SST de uma Organização.

5. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO


5.1 REVISÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DA QUALIDADE E SEGURANÇA

Para a revisão do SIGQS, o GQS deve reunir a seguinte informação:

- Resultados de auditorias;
- Avaliação do cumprimento dos requisitos legais e outros requisitos que a organização subscreva;
- Resultados da participação e consulta;

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

	PROCEDIMENTO GERAL Planeamento e Revisão do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança	PG.13	
		ACTUALIZAÇÃO:00	Página 2 de 2
		DATA: 01.03.2014	

- Retorno da informação do Cliente e comunicações das partes externas interessadas (incluindo reclamações);
- Grau de cumprimento dos objectivos e metas;
- Desempenho do processo e conformidade do produto;
- Desempenho de SST;
- Estado das investigações de incidentes;
- Estado das acções preventivas e correctivas;
- Seguimento de acções resultantes de anteriores revisões pela Gestão;
- Alterações que possam afectar o Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Segurança;
- Alterações de circunstância, incluindo desenvolvimento de requisitos legais e outros requisitos relacionados com a norma;
- Recomendações para a melhoria.

5.2 PLANEAMENTO DOS OBJECTIVOS DA QUALIDADE E SEGURANÇA E INDICADORES DE DESEMPENHO DOS PROCESSOS

O GQS deve analisar, verificar e decidir, juntamente com os Gestores e Co-Gestores dos Processos na reunião anual de revisão do SIGQS, quais as Metas e Objectivos a atingir, sendo da responsabilidade destes últimos a sua implementação.

Da melhoria/revisão do SIGQS deve haver uma melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade e segurança e dos seus processos, de forma a colmatar disfuncionamentos face às práticas e/ou não cumprimento dos requisitos das normas de referência, da política e objectivos estabelecidos, do desempenho de SIGQS, do produto relacionado com os requisitos do Cliente, das condições de higiene, segurança e saúde no trabalho e a possível necessidade de recursos.

Devem ser decididos quais os objectivos e respetivos indicadores de desempenho dos processos para o ano seguinte, a Revisão da Política, o Plano de Acções e outros possíveis elementos do SIGQS.

Assim, tendo em conta a estratégia definida para a MRG/MRG EQUIPAV e as saídas da Revisão do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Segurança, o GQS, elabora o **“MOD.GE.01 – Programa Anual de Gestão”**, o qual contempla os objetivos e metas decorrentes dos objetivos que se encontram associados, assim como, o planeamento das ações a desenvolver, prazos e responsáveis.

Os indicadores que medem o desempenho dos processos são identificados nos Processos respetivos. A sistematização é feita no **“MOD.GE.01 – Programa Anual de Gestão”** adequado para o efeito, sendo descrito o valor de referência para os mesmos, bem como, a periodicidade de controlo e o Processo associado.

O GQS deve acompanhar a implementação dos objectivos e a eficácia da revisão efectuada. Caso sejam eficazes, deve-se dar continuidade às acções implementadas, caso contrário o GQS deve promover junto da ADM ou dos Gestores e Co-Gestores a implementação de novas acções por forma a melhorar a eficácia do Sistema.

MOD.QS.04.00

Alerta: A impressão deste documento torna-o um documento Não Controlado, pelo que carece de confirmação da sua actualização. A sua divulgação e reprodução por qualquer meio para o exterior da MRG/MRG EQUIPAV carece de autorização do GQS.

ANEXOS

ANEXO I – REQUISITOS DA NORMA NP EN ISO 9001:2008: BREVE RESUMO.

ANEXO I - REQUISITOS DA NORMA NP EN ISO 9001:2008: BREVE RESUMO

Requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008

Cláusula 4 – Sistema de Gestão da Qualidade

Requisito 4.1 – Requisitos Gerais

A norma refere que uma “organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos desta Norma.”

Por forma a satisfazer estes requisitos, a norma ainda refere que organização deve decidir quais os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e para a sua aplicação em toda a organização, qual a sequência e interação destes processos, quais os critérios e métodos necessários para assegurar que tanto a operação como o controlo destes processos são eficazes, a forma como pretendem assegurar a disponibilidade de recursos e de informação necessários por forma a suportar a operação e a monitorização destes processos, como irão monitorizar, medir (quando e se aplicável) e analisar estes processos e ainda como vão implementar ações necessárias para atingir os resultados planeados e a assim conseguir a melhoria contínua destes processos.

O normativo ainda faz a salvaguarda de “caso uma organização escolha subcontratar qualquer processo que afete a conformidade do produto com os requisitos, a organização deve assegurar o controlo sobre tais processos. O tipo e extensão do controlo a ser aplicado a estes processos subcontratados devem ser identificados dentro do sistema de gestão da qualidade.” (NP EN ISO 9001:2008, pág.11)

A documentação de todo o sistema de gestão da qualidade deve ser redigida de forma cuidada, tanto em termos de conteúdo como de linguagem por forma a atender à complexidade do trabalho e à formação dos trabalhadores. (Pires, 2012)

Requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008

Requisito 4.2 – Requisitos da Documentação

Requisito 4.2.1 – Generalidades

A norma exige que sejam documentados a política e os objetivos da qualidade, o manual da qualidade, os procedimentos a que a norma obriga e ainda os documentos que se considerem necessários para assegurar o planeamento, operação e controlo eficaz dos processos.

Requisito 4.2.2 – Manual da Qualidade

Este requisito da norma refere quais os tópicos obrigatórios que devem fazer parte do Manual de Qualidade de uma organização, devendo fazer parte deste os seguintes:

- O campo de aplicação do sistema de gestão da qualidade (se se aplica a toda a organização), e as exclusões, caso existam;
- A descrição dos processos e as suas interações, ou seja, deve ser estar no Manual da Qualidade o Mapa de Processos, ou Fluxograma dos Processos, ou uma representação que explique quais os processos que existem e como interagem entre eles;
- Os procedimentos a que a norma obriga (o Controlo de Documentos, o Controlo de Registos, o Controlo do Produto Não Conforme, as Ações Corretivas, as Ações Preventivas e as Auditorias Internas), devidamente identificados e documentados.

Requisitos 4.2.3 e 4.2.4 – Controlo de Documentos e Requisitos

O normativo exige que todos os documentos e registos que fazem parte do sistema de gestão da qualidade devem ser controlados, ou seja, cabe à organização estabelecer um procedimento que defina como identifica, armazena, protege, recupera, retêm os seus registos.

No que diz respeito aos documentos, o requisito 4.2.3 da norma refere que a organização tem de ter um procedimento que estabeleça e identifique os controlos necessários no que toca a documentos que façam parte do sistema de gestão da qualidade, nomeadamente no que toca à aprovação, revisão e atualização, assegurar as alterações, assegurar que as versões relevantes se encontram disponíveis, assegurar que os documentos se mantêm disponíveis e prontamente identificáveis, que os documentos de origem externa são identificados e a sua distribuição é controlada e que existe uma forma de prevenir a utilização de documentos que já sejam obsoletos.

Relativamente ao controlo dos registos, o referido no requisito 4.2.4 da norma é que este controlo também deve estar transcrito em procedimento e que devem ser definidas regras quanto à sua identificação, armazenagem, proteção, recuperação, retenção e destino.

Cláusula 5 – Responsabilidade da Gestão

Requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008

Requisito 5.1 – Comprometimento da Gestão

Neste requisito da norma, o pretendido é que a organização, mais propriamente a gestão de topo, que decida implementar um sistema de gestão da qualidade manifeste e concretize as intenções de comprometimento através da elaboração da política e objetivos da qualidade, da comunicação a todos os elementos da organização o quão é importante a compreensão de toda a envolvente do sistema, desde os requisitos dos clientes aos regulamentares, das revisões do próprio sistema e ainda da disponibilização de recursos/meios.

Requisito 5.2 – Focalização no Cliente

Como já referido anteriormente, um dos motivos que levam uma organização a implementar um sistema de gestão da qualidade é o Cliente, a forma como a gestão de topo assegura a identificação dos requisitos dos Clientes por forma a cumpri-los e/ou até supera-los e assim aumentar a sua satisfação. Este requisito da norma remete para os requisitos 7.2.1 e 8.2.1 que dizem respeito à determinação dos requisitos relacionados com o produto e a satisfação do Cliente, respetivamente.

Requisito 5.3 – Política da Qualidade

Este requisito da norma requer apenas que a gestão de topo da organização deve assegurar que a política da qualidade elaborada é apropriada ao propósito da organização, que inclui um comprometimento da gestão de topo em cumprir com os requisitos e de melhorar continuamente o sistema de gestão da qualidade, que é feita revista por forma a manter-se apropriada ao desempenho da organização e que é comunicada e entendida por toda a organização.

Requisito 5.4 – Planeamento

Este requisito da norma encontra-se subdividido em dois sub-requisitos, o 5.4.1 que diz respeito aos objetivos da qualidade e o 5.4.2 sobre o planeamento do sistema de gestão da qualidade. No que toca ao primeiro, a norma refere que os objetivos da qualidade devem ser definidos, implementados e seguidos da mesma forma como qualquer outro objetivo da organização, devendo ser consonantes com as diretrizes definidas na política da qualidade da empresa, abrangerem todos os processos identificados como relevantes, ser passíveis de medição/monitorização (definidos para um determinado período de tempo e associados a uma meta) e ainda estarem definidos os responsáveis pela concretização dos mesmos.

Já no que se refere ao segundo, a organização deve assegurar que se realize o planeamento de todas as atividades e mudanças que ocorram no sistema de gestão da qualidade.

Requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008

Requisito 5.5 – Responsabilidade, Autoridade e Comunicação

Requisito 5.5.1 – Responsabilidade e Autoridade

Neste requisito a norma pretende que sejam definidas, de forma clara, e comunicadas, o que é pretendido de cada função, isto é, quais as atividades que cada Colaborador, independentemente da sua posição hierárquica, desempenha, quais as suas responsabilidades e autoridades.

Requisito 5.5.2 – Representante de Gestão

Neste ponto da norma é requerido que seja designado um representante da gestão da organização como responsável do sistema de gestão da qualidade. A norma deixa bem claro que a pessoa escolhida deve fazer parte da gestão da organização e terá como principal missão assegurar o funcionamento do sistema de gestão da qualidade, apoiar a gestão de topo relativamente ao sistema de gestão da qualidade e consciencializar os Colaboradores da organização da importância e bom funcionamento do sistema.

Requisito 5.5.3 – Comunicação Interna

Neste requisito da norma é pretendido que a organização demonstre evidência de que os colaboradores são informados sobre a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade

Essas evidências podem ser apresentadas sob a forma de “boletins internos, quadros de informação, intranet, gráficos, apresentações, actas de reuniões, entre outros. A evidência principal pode ser obtida de uma forma mais directa por entrevistas aos colaboradores da Organização, interrogando-os sobre os seus objectivos da qualidade, eventuais problemas da qualidade, planos de melhoria e necessidades dos clientes que estejam relacionados com as suas actividades.” (APCER, 2010, p.65)

Requisito 5.6 – Revisão pela Gestão

Este requisito da norma vem impor à organização a revisão periódica do seu sistema de gestão da qualidade por forma a garantir que este está atualizado, apropriado, adequado e eficaz. O desenvolver desta atividade permite revelar o quão comprometida está a gestão de topo com o sistema de gestão da qualidade implementado.

Para que o sistema seja revisto, a norma identifica quais devem ser as entradas que irão dar origem a essa revisão, nomeadamente os resultados das auditorias, o *feedback* dos Clientes, o desempenho dos processos e do produto/serviço, *etc.*, e quais deverão ser as saídas dessa revisão, ou seja, que decisões/ações foram tomadas no que toca à melhoria da eficácia do sistema e dos processos, à melhoria do produto/serviço, atendendo aos requisitos do Cliente, e ainda à necessidade de recursos.

Cláusula 6 – Gestão de Recursos

Requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008

Requisito 6.1 – Provisão de Recursos

Para cumprir este requisito, a organização deve reunir as condições e recursos necessários à implementação, manutenção e melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade e ao aumento da satisfação dos seus Clientes, indo de encontro aos seus requisitos.

Requisito 6.2 – Recursos Humanos

Atendendo a que as pessoas são uma peça importante para o bom desempenho do sistema de gestão da qualidade, a norma NP EN ISO 9001:2008 faz referência aos Recursos Humanos pretendendo que seja garantido que os Colaboradores da organização sejam selecionados com base no seu grau académico, formação e experiência.

Requisito 6.3 – Infraestrutura

Este requisito apenas pretende que a organização determine, proporcione e mantenha os recursos materiais necessários para atingir a conformidade com os requisitos do produto/serviço, sendo incluídos neste ponto os edifícios, o espaço de trabalho, os equipamentos de processo (*hardware* e *software*) bem como os serviços de apoio (transporte, comunicação ou sistemas de informação).

Requisito 6.4 – Ambiente de trabalho

Por forma a cumprir este requisito da norma, as Organizações devem assegurar condições de trabalho ideais por forma a garantir que é atingida a conformidade com os requisitos do produto/serviço. Neste ponto são englobados fatores que podem influenciar a motivação dos Colaboradores, como, por exemplo, a ergonomia, a interação social, a higiene, limpeza, o ruído, vibração, poluição e condições atmosféricas.

Cláusula 7 – Realização do Produto

Requisito 7.1 – Planeamento da Realização do Produto

No campo da realização do produto devem ser assegurados procedimentos que consolidem os objetivos da qualidade idealizados pela organização, os requisitos do produto, a identificação e utilização adequada dos recursos, as atividades de verificação, validação, monitorização, medição, inspeção e ensaio e a manutenção de registos que evidenciem a correta organização dos processos de realização do produto.

Este requisito vai de encontro ao início do ciclo PDCA, ou seja, o planear. A organização deve criar sintonia entre o planeamento da realização e os restantes processos do sistema de gestão da qualidade é indispensável.

Requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008

Requisito 7.2 – Processos relacionados com o cliente

Requisito 7.2.1 – Determinação dos requisitos relacionados com o produto

Neste requisito da norma encontramos todos os requisitos, sejam eles impostos pelo Cliente, ou os não declarados por ele, são imprescindíveis para o desenvolvimento do produto, os estatúrios e regularmente aplicáveis e/ou ainda os que se considerarem necessários pela organização.

Requisito 7.2.2 – Revisão dos requisitos relacionados com o produto

Este requisito da norma pretende assegurar que a organização tem os requisitos do produto definidos, que os requisitos do contrato, diferente do que acordado inicialmente, são resolvidos e que a organização tem aptidão para ir de encontro aos requisitos definidos.

Requisito 7.2.3 – Comunicação com o cliente

Com este requisito a norma pretende garantir que a organização detém mecanismos eficazes de comunicação com os seus Clientes em todas as fases da produção produto/serviço. Menciona a norma que “a organização deve estabelecer e implementar formas eficazes de comunicação com os clientes relativas a: a) informação sobre o produto; b) questionários, contratos ou processamento de encomendas, incluindo retificações; c) retorno de informação do cliente, incluindo reclamações do cliente.” (p. 17).

Requisito 7.3 – Concepção e desenvolvimento

Neste ponto da norma, encontram-se os requisitos essenciais à concepção e desenvolvimento do produto/serviço numa organização, nomeadamente o planeamento, a revisão, a verificação, a validação e ainda o controlo às alterações que possam ocorrer durante a concepção e desenvolvimento do produto/serviço.

Requisito 7.4 – Compras

Requisitos 7.4.1 e 7.4.2 – Processo e Informação de Compra

Cabe à organização assegurar que o produto/serviço que adquirir está conforme os requisitos especificados na compra e que são estabelecidos critérios para a seleção, avaliação e reavaliação dos seus Fornecedores.

Requisito 7.4.3 – Verificação do Produto Comprado

Neste requisito, o normativo requer que a organização estabeleça e implemente um meio de controlo ou inspeção por forma a assegurar que o produto/serviço comprado está de acordo com os requisitos de compra.

Requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008

Requisito 7.5 – Produção e Fornecimento do Serviço

Para o controlo de equipamento de monitorização e de medição (EMM), a norma exige que a organização deve:

- “Determinar a monitorização e a medição a serem efetuadas e o equipamento de monitorização e de medição necessário para proporcionar evidência da conformidade do produto com determinados requisitos;
- Estabelecer processos para assegurar que a monitorização e a medição podem ser e são de facto levadas a cabo de uma forma consistente com os requisitos de monitorização e de medição.” (p. 21)

Requisito 7.6 – Controlo do equipamento de monitorização e de medição

A objetivo deste requisito é “assegurar que qualquer equipamento usado para a monitorização ou medição da conformidade do produto está apto a fornecer resultados válidos.” (APCER, 2010, p. 97)

A organização deverá apresentar evidências de que identifica e analisa todos os equipamentos de monitorização e de medição que são utilizados para verificar a conformidade do produto, determinar a necessidade de calibração ou verificação dos equipamentos de monitorização e de medição em intervalos de tempo especificados, de modo a assegurar resultados válidos, registar os resultados das ações de calibração ou verificação e identificar o estado de calibração/verificação dos equipamentos de monitorização e de medição.

Cláusula 8 – Medição, Análise e Melhoria

Requisito 8.1 – Generalidades

Neste capítulo da norma, as Organizações devem planear e implementar os processos de monitorização, análise e melhoria que considerem necessários por forma a proporcionar evidências que comprovem a conformidade com os requisitos do produto, bem como do sistema de gestão da qualidade e da melhoria contínua da sua eficácia. Esta monitorização, análise e melhoria deve ainda definir quais as metodologias que permitem promover a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

Requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008

Requisito 8.2 – Monitorização e Medição

Requisito 8.2.1 – Satisfação do cliente

Sendo a satisfação dos seus Clientes um dos grandes motivos que levam as Organizações a implementar um sistema de gestão da qualidade, estas devem ter consciência da percepção que os Clientes têm em relação ao facto dos produtos/serviços cumprirem ou não os requisitos por eles impostos. Essa consciencialização deve permitir que os resultados desfavoráveis desencadeiem ações corretivas e/ou de melhoria contínua e que os resultados favoráveis possam promover melhorias acrescidas no produto/serviço.

A norma define que “a organização deve monitorizar a informação relativa à percepção do Cliente quanto à organização ir ao encontro dos seus requisitos” (p. 22), devendo por isso determinar a metodologia para obter e utilizar tal informação. A realização de inquéritos de satisfação é uma das formas mais comuns para obter informação sobre o Cliente, sendo que a organização pode utilizar tal informação como uma ferramenta de estratégia competitiva para o seu negócio.

De acordo com a NP EN ISO 9000:2005 – Fundamentos e Vocabulário, a satisfação do é a “percepção do cliente quanto ao grau de satisfação dos seus requisitos.

NOTA 1: As reclamações dos clientes constituem um indicador usual de baixo nível de satisfação de clientes, mas a sua ausência não implica necessariamente um elevado nível de satisfação de clientes.

NOTA 2: Mesmo que os requisitos dos clientes tenham sido acordados e satisfeitos, isso não assegura necessariamente um nível elevado de satisfação do cliente” (p.16)

A salvaguarda da nota 2 diz respeito a situações que, embora o Cliente reconheça que os requisitos por ele impostos foram cumpridos, ele ficou insatisfeito por outros motivos, como por exemplo mau acompanhamento durante a execução do produto/serviço, dificuldades de comunicação, etc..

As Notas 1 e 2 são situações que podem proporcionar à organização informação que desencadeiem acções correctivas ou acções de melhoria.

“Não é realista nem expectável a obtenção de 100% de satisfação de clientes, nem a aferição da satisfação de todos os clientes. A organização deve, no entanto, avaliar o impacto dessas situações e evidenciar que ações foram planeadas ou realizadas no sentido de alterar ou melhorar a situação.” (APCER, 2010, p.101)

A monitorização e frequência para obtenção desta informação irão depender da dimensão da organização e da complexidade e diversidade do seu mercado.

Requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008

Requisito 8.2.2 – Auditoria Interna

De acordo com a NP EN ISO 9000:2005, uma auditoria é um “processo sistemático, independente e documentado para obter evidências de auditoria e respetiva avaliação objetiva, com vista a determinar em que medida os critérios de auditoria são satisfeitos” (p.25)

As auditorias internas têm como objetivo principal a avaliação da adequação e implementação das políticas da organização, dos procedimentos, instruções de trabalho, modelos de impressos, entre outros, bem como da eficácia dos processos em alcançar os objetivos definidos pela organização.

Para que tal seja possível, a norma requer que a organização defina um programa de auditorias, isto é, “um conjunto de uma ou mais auditorias planeadas para um dado período de tempo e dirigidas a uma finalidade específica” (NP EN ISO 9000:2005, p. 25). A norma ainda requer ainda evidências da realização das mesmas, isto é, as auditorias devem ser programadas, planeadas e os seus registos mantidos, obrigando-se também à existência de um procedimento documentado. A frequência com que estas auditorias se realizam deve ir de encontro ao estado e à importância dos processos e das áreas a serem auditadas, bem como os resultados das auditorias anteriores.

Requisito 8.2.3 Monitorização e medição dos processos

Este requisito da norma pretende assegurar que todos os processos do sistema de gestão da qualidade de uma organização demonstram capacidade contínua para alcançar os objetivos traçados, bem como a sua adequada monitorização/medição dos processos.

Esta monitorização/medição dos processos corresponde à fase da verificação (*check*) do ciclo PDCA.

De forma a assegurar que o produto/serviço cumpre os requisitos, impostos ou não pelo Cliente, a organização deve desenvolver e utilizar métodos adequados para monitorizar/medir características dos processos. Este requisito da norma está ainda relacionado com os requisitos 4.1 e 7.1.

Requisito 8.2.4 Monitorização e medição do produto

O objetivo deste requisito da norma é garantir que o produto/serviço cumpre todos os requisitos durante a sua execução e, principalmente, antes da sua entrega/fornecimento ao Cliente.

A norma ainda refere ainda que cabe à organização definir quais as atividades de monitorização e medição adequadas, desde as verificações de produto/serviço adquirido, passando pelas etapas intermédias do processo de realização do produto, até às atividades executadas antes da liberação final para o Cliente. Estas considerações devem ainda fazer parte do definido no requisito 7.1.

Requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008

Requisito 8.3 Controlo do produto não conforme

Este requisito normativo obriga a organização a desenvolver um procedimento documentado que descreva todo o tratamento que é dado ao produto/serviço não conforme, por forma a evitar que o Cliente o receba.

Requisito 8.4 Análise de dados

“A organização deve não só determinar, recolher e analisar a informação sobre os seus processos e SGQ, mas também analisar estes dados a fim de identificar tendências e oportunidades de melhoria, incluindo ações preventivas. Muitas organizações recolhem grandes quantidades de dados mas, não os analisando, não retiram o valor acrescentado daí resultante.” (APCER, 2010, p.107)

Refere a norma que a análise dos dados deve proporcionar informação à organização relativamente à satisfação do cliente (requisito 8.2.1), à conformidade com os requisitos do produto (requisito 8.2.4), às características e tendências dos processos e produtos/serviços, incluindo oportunidades para ações preventivas (requisitos 8.2.3 e 8.2.4) e aos fornecedores (requisito 7.4).

Requisito 8.5 Melhoria

Requisito 8.5.1 Melhoria contínua

A norma exige que a organização mostre que melhora de forma continuada a eficácia do seu sistema de gestão da qualidade. Esta não aborda, especificamente, a melhoria contínua do produto/serviço e dos processos da organização, mencionando apenas a melhoria contínua da eficácia do seu sistema de gestão da qualidade, ou seja, a melhoria contínua da capacidade da organização fornecer, de forma consistente, produto conforme.

A NP EN ISO 9000:2005 define como melhoria contínua a “actividade recorrente com vista a incrementar a capacidade para satisfazer requisitos.

Nota: O processo de estabelecimento de objectivos e detecção de oportunidades de melhoria é um processo contínuo que utiliza as constatações e conclusões das auditorias, a análise de dados, as revisões pela gestão ou outros meios, levando geralmente à tomada de acções correctivas ou preventivas”. (p. 18)

“Consequentemente, a melhoria contínua não pode ser baseada apenas em problemas identificados, devendo também contemplar as possibilidades de aperfeiçoar resultados do sistema, processos e produtos, bem como na antecipação das necessidades e expectativas do mercado.” (APCER, 2010, p. 109).

A atividade da melhoria contínua deve ser compreendida e apresentada pela organização através da sua política e objetivos da qualidade, dos

Requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008

resultados das auditorias e da análise dos dados.

Requisitos 8.5.2 e 8.5.3 - Acções correctivas e Acções Preventivas

Segundo a NP EN ISO 9000:2005, ação preventiva é “acção para eliminar a causa de uma potencial não-conformidade ou de outra potencial situação indesejável” (p. 22) e ação corretiva como a “acção para eliminar a causa da não-conformidade detectada ou de outra situação indesejável” (p. 22). Uma não conformidade é a “não satisfação de um requisito” (p. 22)

A norma obriga à existência de procedimentos documentados para estas duas ações por forma a garantir que a organização previne e/ou elimina as causas das não conformidades e assim prevenir e/ou evitar a sua ocorrência.