



Instituto Superior de Contabilidade e Administração

Politécnico de Coimbra



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

Ana Margarida Neves Oliveira

**Proposta de Implementação do Sistema de Gestão de Qualidade na Empresa
HORALARME, Lda.**

Coimbra, novembro de 2022



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

Ana Margarida Neves Oliveira

Proposta de Implementação do Sistema de Qualidade na Empresa Horalarme, Lda.

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Auditoria Empresarial e Pública**, realizado sob a orientação da Professora Maria Georgina da Costa Morais e supervisão de Joaquim Manuel Silva Gomes.

Coimbra, novembro de 2022

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

PENSAMENTO

**Tudo o que um sonho precisa para ser realizado é alguém que acredite
que ele possa ser realizado.**

Roberto Shinyashiki

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço à Horalarme pela oportunidade que me foi dada, ao me concederem entrada na sua organização para a realização deste projeto.

Um agradecimento especial ao Sr. Joaquim Gomes, pela disponibilidade e ajuda demonstradas para comigo ao longo destes meses. Agradeço à Professora Georgina Morais pela orientação na elaboração deste projeto.

Por último, mas não menos importante, um especial agradecimento à minha família e amigos que foram um pilar muito relevante nesta fase de muito trabalho. Obrigado pela preocupação, motivação, e pela compreensão das ausências.

O meu muito obrigado a todos vós!

RESUMO

O presente trabalho de projeto reflete o contributo realizado para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade na empresa Horalarme, segundo a norma NP EN ISO 9001:2015.

Este processo originou-se na necessidade da Horalarme, em mostrar que é uma organização diferenciadora e tem como objetivo marcar essa reputação/ imagem, através da implementação de um sistema de gestão de qualidade, podendo afirma-se assim perante a concorrência no mercado e as exigências dos seus clientes.

Nos dias que correm é cada vez mais importante e necessário ser o melhor e conseguir ser eficaz e eficiente ao mesmo tempo, pode parecer um processo difícil, mas através desta normalização, podemos ver que é muito possível atingir os objetivos duma organização, planeando e organizando.

O objetivo do projeto foi apoiar a empresa com uma proposta de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade.

Apesar de até ao momento ainda não ter sido implementada a norma na integra, uma vez que ainda não foi efetuada a primeira auditoria interna nem a certificação, já é visível alguma melhoria da organização com a implementação deste referencial do sistema de gestão de qualidade. Em termos futuros deverá continuar-se a implementar o projeto e ajustar-se com as auditorias que forem realizadas.

Palavras-chave: Auditoria, Sistema de Gestão de Qualidade, NP EN ISO 9001:2015, Processos, Qualidade;

ABSTRACT

This project work reflects the contribution made to the implementation of a Quality Management System in the company Horalarme, according to the NP EN ISO 9001:2015 standard.

This process originated from Horalarme need to show that it is a differentiating organization and aims to mark this reputation/image, through the implementation of a quality management system, thus being able to assert itself in the face of market competition and the requirements of your customers.

Nowadays it is more and more important and necessary to be the best and manage to be effective and efficient at the same time, it may seem like a difficult process, but through this normalization, we can see that it is very possible to achieve the objectives of an organization, planning and organizing .

The objective of the project was to support the company with a proposal for the implementation of the Quality Management System.

Although the standard has not yet been implemented in its entirety, as the first internal audit and certification have not yet been carried out, some improvement in the organization with the implementation of this standard is already visible. In future terms, the implementation of the project should continue and adjust to the audits that are carried out.

Keywords: Audit, Quality Management System, NP EN ISO 9001:2015, Law Suit, Quality;

ÍNDICE GERAL

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS	ix
INTRODUÇÃO	1
1REVISÃO DE LITERATURA.....	2
1.1 Conceito de “Qualidade”	2
1.2 O que é um sistema de Gestão de Qualidade?	5
1.3 Princípios de Gestão de Qualidade?.....	5
1.4 Pensamento Baseado no Risco.....	8
1.5 Benefícios da implementação de um sistema de gestão de qualidade	8
1.6 Fases da implementação de um sistema de gestão de qualidade	10
1.7 Certificação de um sistema de gestão de qualidade	12
1.8 Perspetivas da Certificação da NP EN ISO 9001:2015	14
2HORALARMELDA	16
2.1 Apresentação da Horalarme LDA.....	16
2.2 Informação Económica e Financeira Horalarme	18
3PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SGQ SEGUNDO A NP ISO 9001:2015	21
3.1 A Horalarme antes da implementação antes da implementação do SGQ.....	21
3.2 Proposta de implementação do SGQ.....	21
3.2.1 Abordagem por processos.....	22
3.2.2 Descrição dos Processos	23
3.2.3 Interações entre Processos	28
3.2.4 Contexto da Organização.....	29
3.2.5 Partes Interessadas	30
3.2.6 Âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade	32

3.2.7	O Cliente	33
3.2.8	Política da Qualidade	34
3.2.9	Funções e responsabilidades	35
3.2.10	Pensamento baseado no risco	36
3.2.11	Objetivos da Qualidade.....	38
3.2.12	Suporte	39
3.2.13	Pessoas	40
3.2.14	Informação documentada.....	41
3.2.15	Satisfação do Cliente	41
3.2.16	Operacionalização.....	42
3.2.17	Avaliação do desempenho	43
3.2.18	Melhoria.....	43
CONCLUSÃO		45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		46
APÊNDICES		
ANEXOS		

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: representação do ciclo PDCA, na NP EN ISO 9001:2015	7
Figura 2: apuramento de resultados da empresa anos 2020 e 2021	18
Figura 3: rácios comparativos da empresa nos anos de 2020 e 2021	19
Figura 4: balanço da empresa anos 2020 e 2021	20
Figura 5: cartografia dos processos	24
Figura 6: análise SWOT	30

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Identificação da Horalarme, Lda.	17
Tabela 2: mapa de gestão de processos - Processos de gestão	25
Tabela 3: Mapa de gestão de processos - Processos operacionais.....	26
Tabela 4: Mapa de gestão de processos - Processos de Suporte.....	27
Tabela 5: Mapa de interação entre processos	28
Tabela 7: esquema das partes interessadas	31
Tabela 8: serviços e produtos da Horalarme.....	33
Tabela 9: objetivos e metas.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

APCER - Associação Portuguesa De Certificação

CAE – Código de Atividade Económica

EN – European Norm (Tradução: Norma Europeia)

IDI – Investigação, Desenvolvimento e Inovação

IPAC – Instituto Português de Acreditação

IPQ – Instituto Português da Qualidade

ISO - International Organization for Standardization (Tradução:
Organização Internacional de Normalização)

NP – Norma Portuguesa

PDCA – Plan, Do, Check, Act (Tradução: Planear, executar, verificar e
atuar)

PEST – Político, Económico, Social, Tecnológico

P&S – Produtos e Serviços

SGQ – Sistema de gestão da qualidade

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Tradução: Forças, Fraquezas,
Oportunidades, Ameaças)

INTRODUÇÃO

Este projeto surgiu com o intuito de colocar em prática os conhecimentos apreendidos ao longo deste percurso académico, uma vez que inicialmente a minha perspetiva para este mestrado era ser uma continuação meramente financeira e contabilística, o que não aconteceu quando optei pelo ramo da conformidade e me levou a conhecer outro caminho da auditoria e para isso resolvi com este projeto aprender e perceber como funciona um sistema de gestão.

O objetivo principal deste projeto visa proporcionar à Horalarme uma solução de como implementar um sistema de gestão da qualidade segundo a norma NP EN ISO 9001:2015.

De forma mais específica, os objetivos a cumprir neste projeto serão, a identificação dos processos e mapeamento dos mesmos, a criação de uma política de qualidade, reconhecimento por parte dos interessados, tratamento de riscos e oportunidades, definição e clarificação dos objetivos da qualidade, avaliação da satisfação de todos os intervenientes na organização, ou seja, clientes, colaboradores, entre outros.

A metodologia utilizada será o estudo de caso.

Para dar início a este tema, pode-se afirmar que a qualidade se tornou, nos últimos tempos, o centro de atenções para as organizações, uma vez que a empresa precisa de ser capaz de se afirmar para conseguir alcançar os seus objetivos e, por vezes, é através da qualidade que o conseguem.

A qualidade pode ser encarada por diversas perspetivas, pois para cada indivíduo, a qualidade de um produto ou serviço diversifica-se de acordo com as necessidades e desejos dos mesmos.

Relativamente a este projeto, a estrutura do mesmo será dividida, inicialmente, em três capítulos.

O primeiro capítulo deste projeto é onde se encontra a revisão de literatura, abordando a definição de qualidade, o que é um sistema de qualidade, os princípios de gestão da qualidade, o pensamento baseado no risco, os benefícios da implementação de um SGQ, as fases de implementação de um SGQ e por fim a certificação de um SGQ.

O segundo e terceiro capítulo descrevem a entidade que será o objeto deste trabalho, de forma a caracterizar a sua atividade e, também, será referida a proposta de

implementação, de forma a cumprir os requisitos da norma, por fim serão apresentadas as conclusões que se podem retirar deste projeto, quais as suas limitações e quais as oportunidades de melhoria.

1 REVISÃO DE LITERATURA

Com o intuito de alcançar uma visão mais ampla sobre o tema base deste trabalho projeto, é necessária uma introdução a este primeiro capítulo, que tem por objetivo o enquadramento do mesmo.

Neste primeiro capítulo será apresentado o conceito de qualidade, bem como os seus princípios da gestão da qualidade, em que se baseia a norma bem como as etapas a seguir para a implementação de um SGQ e a necessidade da obtenção da certificação, com a finalidade de criar uma alavancagem competitiva de forma a alcançar os objetivos da própria organização.

1.1 Conceito de “Qualidade”

O conceito de qualidade é constantemente utilizado no nosso quotidiano, sendo que cada um tem a sua perspetiva, maioritariamente associado a características, virtude, carácter, condição, entre outras (Pinto,2017).

Neste caso, iremos abordar a qualidade enquanto serviço. A qualidade ocupa um lugar extremamente importante nas preocupações dos gestores, na qual se pretende a eficácia na tarefa de implementação de sistemas de qualidade nas organizações de forma que respondam às necessidades e expectativas de mercados cada vez mais exigentes e esclarecidos (Pinto,2017).

O que é a qualidade?

A qualidade não é um conceito muito fácil de definir; o seu valor é por todos conhecido e, no entanto, definido de forma diferenciada por diferentes grupos ou camadas da sociedade; ou seja, a perceção dos indivíduos é diferente em relação aos mesmos produtos ou serviços, em função de suas necessidades, experiências e expectativas. Juran, um dos grandes da qualidade no pós-guerra (2ª. Guerra Mundial), definiu qualidade, de forma simples e sucinta, como a “aptidão para o uso”, ou seja, diz-se

que um produto ou serviço tem qualidade quando é adequado às exigências e expectativas dos utilizadores e por isso, os deixa satisfeitos. (Pinto,2017:1-2).

Qual a importância da qualidade?

Os clientes são cada vez mais informados e esclarecidos sendo, por consequência, mais exigentes. Por outro lado, em tempos de crise, é fundamental, que as organizações sejam eficientes, reduzindo os seus custos, e fidelizem os clientes, aumentando a suas satisfações, de forma a, pelo menos, conservarem os seus clientes, aumentando a suas satisfações, de forma a, pelo menos, conservarem os seus resultados financeiros nos curto e médio prazos. Algumas organizações concentram-se, essencialmente, em introduzir melhorias técnicas e tecnológicas, sem questionar a necessidade dessas melhorias, e muito menos a sua oportunidade, sendo os benefícios assim conseguidos da mesma ordem de grandeza dos custos de não qualidade (Pinto,2017:2).

É um facto que as empresas têm de ter a consciência que nos dias atuais, para terem sucesso, o conceito de qualidade tem de estar presente em todas as suas atividades e os objetivos delineados da melhor forma, para conseguirem acompanhar o ritmo de crescimento de mercado.

Pode-se assumir que a qualidade e o sucesso são conceitos intimamente ligados. É impossível ter sucesso sem ter qualidade nas nossas organizações.

Segundo esta nova realidade que podemos observar, a definição de qualidade tornou-se nestes últimos anos um dos maiores focos das organizações. São incontáveis os autores que desenvolveram e contribuíram para esta área e, apresentaram estudos efetuados sobre esta questão da qualidade, criando assim variadas definições e perspetivas para as mesmas. (Pinto,2017).

Segundo *Genichi Taguchi*, qualidade é como a perda que um produto causa à sociedade. Já, *Philip Crosby* defende que a qualidade se apoia na conformidade de acordo com os requisitos propostos.

Por outro lado *W. E. Deming*, afirma que a qualidade vai de encontro à venda de produtos/serviços que satisfazem os clientes, enquanto, *Joseph Juran* defende que a qualidade significa a adequação ao uso.

Kaoru Ishikawa dá importância à ausência de variações nas características da qualidade e *Shigeo Shingo* diz que a qualidade é um processo contínuo de monitorização e feedback segundo (*António & Teixeira, 2007*).

De acordo com, *Feigenbaum (1991)*, a qualidade relaciona-se com a experiência do consumidor, respeitando os seus requisitos pormenorizados para o produto ou serviço, estando os mesmos em constante mudança, consoante as alterações, desenvolvimento, crescimento e exigências do mercado.

O conceito de qualidade tem vindo a sofrer algumas alterações devido às necessidades e exigências dos consumidores, podendo-se destacar assim cinco fases desta evolução, segundo (*Pires, 2007*)

As atividades mais típicas e conhecidas estão ligadas à inspeção seguidamente à conceção dos produtos ou serviços que têm de ser verificados se estão conformes às especificações e para tal é necessário passarem por testes de comparação e verificação.

O controlo de qualidade já implica um nível superior de intervenção, ou seja, analisa os desvios e a reposição dos parâmetros e dos processos nos requisitos desejados. Neste nível há um controlo sobre os processos produtivos ou de prestação de serviços. Quando alguma não conformidade for detetada, serão tomadas as respetivas medidas corretivas.

A Garantia da qualidade significa que não é apenas o produto a ser objeto de intervenção, mas também as atividades da empresa. Esta desenvolve-se através do planeamento e sistematização de atividades que de uma forma integrada garantem que a qualidade desejada está a ser alcançada. (*Pires, 2007*)

A Gestão da qualidade, tem por um lado, a associação à garantia dada ao cliente, ou seja, tendo em conta a satisfação e a garantia que é dada ao cliente, por outro lado a qualidade total neste caso ampliada a todas as atividades, produtos, processos e produtos, como por exemplo, a confiança que é transmitida à gestão da empresa. (*Pires, 2007*)

1.2 O que é um sistema de Gestão de Qualidade?

Um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) engloba atividades nas quais é possível identificar os objetivos de uma empresa, com a finalidade de indicar os processos e os recursos necessários para alcançar os resultados ambicionados. (Pinto,2017).

Um Sistema de Gestão da Qualidade é uma ferramenta que visa ajudar a controlar e padronizar processos, permitindo, também, a avaliação da eficácia nas ações tomadas, a fim de satisfazer os clientes, proporcionando uma melhoria contínua (Pinto,2017).

1.3 Princípios de Gestão de Qualidade?

A NP EN ISO 9001:2015 é composta por um conjunto de princípios considerados relevantes para assegurar a sustentabilidade das organizações.

Pode-se identificar os principais princípios, são estes:

FOCO NO CLIENTE: a gestão da qualidade tem como principal foco corresponder às necessidades dos seus clientes e procurar exceder as suas expectativas.

LIDERANÇA: como líderes das organizações, é necessário estabelecer uma missão, uma estratégia, os objetivos e criar condições para que as pessoas sejam envolvidas na sua concretização. Deste modo, o líder conseguirá mobilizar a organização envolvida no seu processo de forma a alcançar a melhoria do desempenho do mesmo, coordenar a definição e implementação das metodologias relacionadas com a gestão e execução das atividades integradas no processo, liderar a orientação para a melhoria contínua do desempenho do processo, avaliar os resultados face aos objetivos estabelecidos assegurando a sua concretização, melhorando a comunicação interna e os resultados obtidos e promover a otimização dos recursos.

COMPROMETIMENTO DAS PESSOAS: é importante para a organização que as pessoas assumam um papel competente, autónomo e envolvido na procura de valor, deste modo, é importante que os resultados obtidos sejam comunicados e reconhecidos, fomentando a sua manutenção e melhoria.

ABORDAGEM POR PROCESSOS: os resultados consistentes, e em conformidade com o planeado, são obtidos de forma eficaz e eficiente quando as atividades são geridas e compreendidas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente.

Deste modo, é necessária a aquisição de conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes bem como de outras partes interessadas, entender as características da organização, dos seus processos, produtos e serviços.

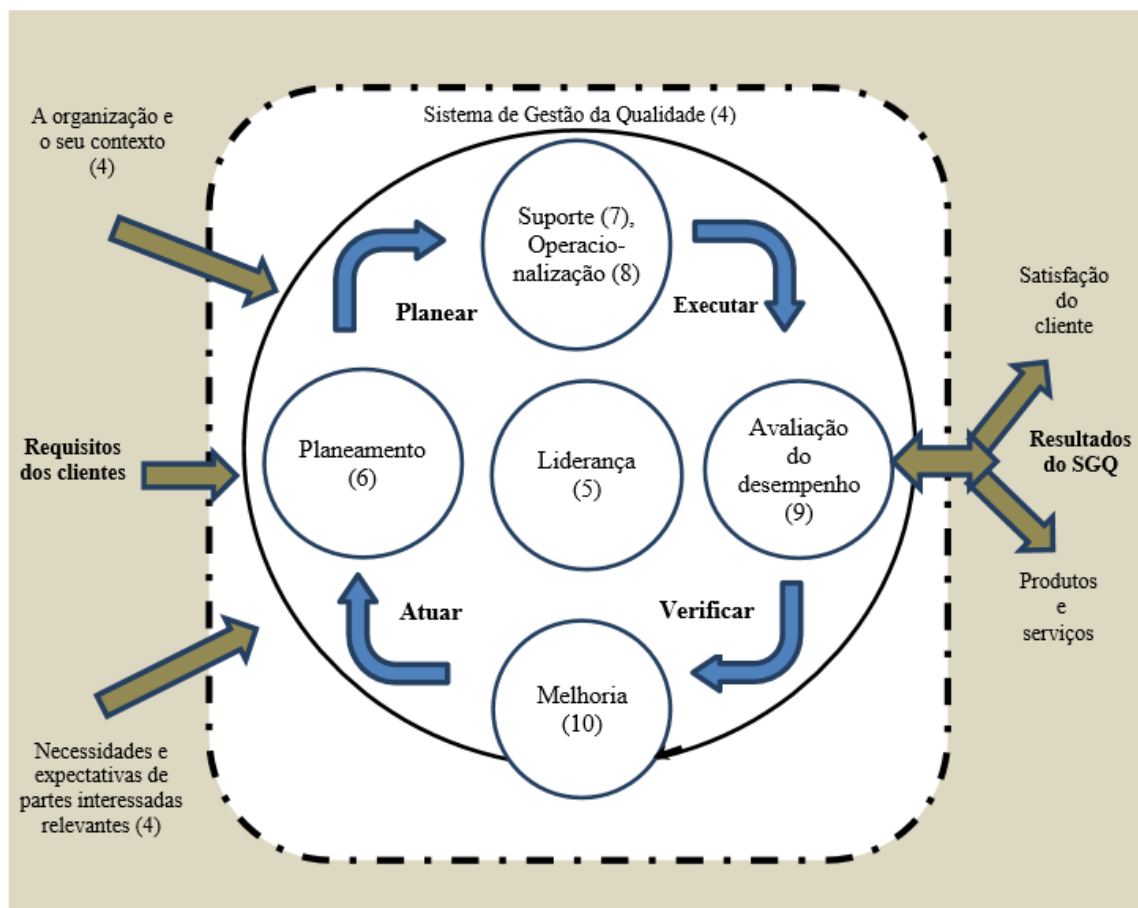
A NP EN ISO 9001:2015 adota a abordagem por processos, que incorpora o ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) para melhoria contínua do seu desempenho, integra o pensamento baseado em risco e a exploração das oportunidades, e deve estar alinhado com a gestão do negócio, devendo ser utilizado para gerir os fatores críticos para o seu sucesso.

O ciclo PDCA utiliza quatro fases: planejar (plan), fazer (do), verificar (check) e controlar (act), podendo ser aplicada a cada processo e a todo o sistema:

- Planejar - *plan*: estabelecer os objetivos e processos para obter resultados de acordo com os requisitos do cliente e regulamentares aplicáveis, bem como, com as políticas da Organização.
- Executar - *do*: implementar o que foi planeado.
- Verificar - *check*: monitorizar e medir processos e produto/serviço face a políticas, objetivos e requisitos para o produto/serviço reportar os resultados.
- Atuar - *act*: empreender ações para melhoria contínua do desempenho, incluído a revisão de todo o sistema para determinar que este funciona, está atualizado e adequado.

A filosofia de ciclo de Deming é utilizar a aprendizagem de um ciclo para aprimorar e ajustar expectativas para o ciclo seguinte. Este ciclo repete-se de forma permanente.

Figura 1: representação do ciclo PDCA, na NP EN ISO 9001:2015



Fonte: IPQ,2015:10

Melhoria: as organizações bem-sucedidas procuram de forma continua, a melhoria dos seus processos e instrumentos de gestão, uma vez que acreditam que estas melhorias podem assegurar a sustentabilidade das organizações. A melhoria é fundamental para uma Organização conseguir desenvolver o seu desempenho para reagir às constantes e rápidas alterações, quer internas quer externas, de forma a minimizar os riscos e criar oportunidades de aumentar os seus resultados.

Tomada de decisão baseada em evidências: é um momento crucial das organizações, no qual é reconhecido que as tomadas de decisão baseadas na análise e avaliação de um conjunto de dados atualizados e fiáveis, proporcionam uma maior probabilidade de alcance dos resultados esperados.

Gestão das Relações: as organizações devem gerir as suas relações com as partes interessadas, determinando quais são as mais relevantes e quais os objetivos comuns, de

forma a garantir uma resposta aos riscos e oportunidades, e, assim, assegurar o sucesso sustentado (Apcer,2015).

1.4 Pensamento Baseado no Risco

Em qualquer aspeto de um SGQ existe um risco inerente, sendo que todo o sistema apresenta riscos, tal como qualquer processo e qualquer função. De modo a obter um Sistema de Gestão de Qualidade eficaz e de forma consistente, deve ser adotado um pensamento baseado no risco, para isso, a organização deve planear e implementar ações que previnam riscos, mas consigam igualmente cuidar dos efeitos negativos, caso estes ocorram.

É necessário constituir uma boa prática de gestão, sendo possível identificar as questões internas e externas que influenciam a focalização da Organização das orientações estratégicas definidas ou concretizá-las quando tais intenções são definidas numa linguagem quantitativa. Assim, gerir o resultado da análise das questões internas e externas torna-se imprescindível para minimizar a incerteza e o impacto das ameaças e fragilidades, valorizar oportunidades e pontos fortes.

De acordo com a NP EN ISO 9001:2015, o pensamento baseado no risco como parte do sistema de gestão, defende que o mesmo deve ser considerado desde o início e ao longo de todo o sistema para que as ações preventivas sejam inerentes às atividades de planeamento, operação, análise e avaliação. No fundo, o pensamento baseado no risco tem de ser posto em prática durante toda a execução do ciclo PDCA, ambas as ferramentas deverão atuar em conjunto. Só assim estará assegurada a eficácia e eficiência do sistema de gestão da qualidade.

O pensamento baseado no risco é assim essencial para se obter um SGQ eficaz de forma consistente.

1.5 Benefícios da implementação de um sistema de gestão de qualidade

O sucesso de uma organização depende maioritariamente do desenvolvimento de estratégias que ampliem a capacidade competitiva, bem como a produtividade da mesma. Os consumidores estão cada vez mais exigentes, procuram produtos e serviços de maior

qualidade, e quem os fornece tenta produzi-los ao menor custo possível, devido ao aumento da competição do mercado.

Em conformidade com a NP EN ISO 9001:2015, um Sistema de Gestão de Qualidade permite um controlo e gestão relacionadas com a qualidade dos produtos e serviços que fornece, desta forma é necessário gerar informação precisa e rigorosa de modo que as organizações consigam identificar os seus objetivos e determinar os processos e recursos necessários para atingir os resultados que ambicionam e melhorar a prestação de serviços aos seus clientes, superando as suas expetativas, deixando-os satisfeitos de forma eficiente e eficaz.

A implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade, além de melhorar a performance e a qualidade dos serviços prestados, permite uma melhoria dos processos internos aumentando a produtividade, e a diminuição de desperdícios promove a redução dos custos, verificando um desempenho económico melhor. Investir num sistema de qualidade, justifica-se quando os benefícios superam os custos da sua implementação e manutenção.

Tendo em vista a certificação por uma entidade externa independente e de reconhecimento internacional, após a implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade, as organizações podem solicitar uma auditoria. A certificação é uma garantia de compromisso com a qualidade e pode ainda ser visto como técnica de marketing, através da aquisição de clientes. Caso as organizações pretendam prestar serviços a grandes empresas, têm como requisito a certificação NP EN ISO 9001:2015 para o início de negociações.

Pires (2012:59) cita que os objetivos da qualidade, não só orientam e motivam todas as pessoas para a sua obtenção, mas também requerem que todos os aspetos sejam levados em conta, desde os humanos e organizacionais aos técnicos. Para além disso, o sistema da qualidade é dinâmico e adapta-se às alterações do meio envolvente (mercado, clientes, fornecedores, tecnologia...).

De acordo com o NP EN ISO 9001:2015:7 são referidos como potenciais benefícios para uma organização com um Sistema de Gestão de Qualidade implementado:

- a) Aptidão para fornecer de forma consistente produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;*
- b) Facilitar oportunidades para aumentar a satisfação do cliente;*
- c) Tratar riscos e oportunidades associados ao seu contexto e objetivos;*
- d) Aptidão para demonstrar a conformidade com requisitos especificados do sistema de gestão da qualidade.*

A decisão de avançar com um a implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade deve ser tomada tendo por base uma análise particular dos custos envolvidos e benefícios acrescidos.

1.6 Fases da implementação de um sistema de gestão de qualidade

A implementação de um SGQ segue uma estrutura composta por diversas fases, com o intuito de facilitar os níveis de intervenção. Este processo deve ser considerado uma mudança positiva dos resultados, diretamente relacionada com a melhoria do desempenho a todos os níveis da estrutura da empresa, para isso é necessário o envolvimento de todos os intervenientes da organização na implementação do sistema.

De forma a existir uma adesão maior por parte dos colaboradores, a decisão de implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade deve ser comunicada a todos os cooperantes da organização, bem como a outras partes interessadas, como por exemplo os acionistas, parceiros de negócio, fornecedores, de modo a compreenderem a dimensão do projeto.

Para Pinto e Soares (2011) a implementação de um SGQ deve seguir dez fases essenciais, sugeridas pelos referidos autores:

1. **Levantamento inicial:** nesta fase inicial, é necessário conhecer o estado atual da organização no que respeita a qualidade, através da análise do que a organização faz e como, identificar os processos críticos e eventuais subprocessos desses processos. Para facilitar deve ser desenhado um fluxograma dos processos.

2. **Sensibilização da gestão:** tem como objetivo sensibilizar direções para as vantagens de implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade, conseguindo assim uma maior adesão e colaboração dos seus colaboradores.
3. **Política de Qualidade:** deve ter em consideração a realidade da organização de modo a adaptá-la às suas necessidades, bem como assegurar o comprometimento da gestão de topo e participação dos colaboradores.
4. **Equipa de projeto:** é indispensável a análise do trabalho a ser realizado e quem o pode fazer, sendo assim importante a avaliação das competências. Após serem avaliadas as competências, a organização toma a decisão no que respeita à necessidade de contratação externa.
5. **Plano de Implementação:** estabelecer objetivos, definir o calendário de ação, competências e responsabilidades individuais de cada elemento da equipa, monitorização dos processos e periodicidade das reuniões da gestão de topo.
6. **Formação da Equipa do Projeto em Sistemas de Gestão de Qualidade:** a organização deve oferecer formação especializada de competências necessárias para uma boa execução do projeto a toda a equipa por este responsável. A formação de interpretação da norma NP EN ISO 9001:2015 tem a duração de dezasseis horas e deve ser dada a pessoas chave. Existe ainda, formação mais curta para os demais colaboradores, de forma a transmitir uma visão geral dos requisitos da norma.
7. **Planeamento:** tendo por base a análise das exigências da norma de qualidade atual, a organização verifica a parte que cumpre as instâncias. Tendo esta análise realizada, é necessário compilar toda a documentação interna existente e verificar as exigências da norma, de forma a melhorar práticas já existentes a fim de redigir a forma como se realizam, controlam e registam as atividades.
8. **Implementação e funcionamento:** nesta fase é fundamental o envolvimento de todos os colaboradores.
9. **Verificação e ações corretivas:** é necessária uma análise crítica do sistema quanto à realização dos seus objetivos e estabelecer os mecanismos que permitam controlar sistematicamente e permanentemente o modo de agir sobre o sistema.
10. **Certificação:** é nesta fase que uma entidade certificadora confirma que o sistema cumpre todos os requisitos do referencial normativo. Assim, o sistema da organização garante aos seus clientes que todas as suas atividades se organizam

de modo controlado e de acordo com o previsto. A certificação ISO 9001 tem validade de três anos, devendo ser avaliada a sua manutenção em intervalos de seis a doze meses, dependendo do tamanho da organização. Após estes três anos, é necessária uma auditoria de recertificação.

A fase de Certificação não é considerada obrigatória, uma vez que muitas empresas não pretendem suportar os encargos associados, ou seja, a formação de interpretação da norma, a consultoria de implementação e a auditoria externa, variando o custo de acordo com o tipo de empresa e método de implementação.

Na introdução do Normativo NP EN ISO 9001:2015:7, é ainda referido que *a adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica de uma organização que pode ajudar a melhorar o seu desempenho global e proporcionar uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável.*

1.7 Certificação de um sistema de gestão de qualidade

Face à evolução permanente do mercado, as empresas viram-se obrigadas a procurar ferramentas de gestão que adicionassem valor à organização, aperfeiçoasse o rendimento, controlasse os custos operacionais e considerasse os recursos existentes.

O modelo de Gestão de Qualidade referido pela NP EN ISO 9001:2015 é uma referência a nível internacional a um enorme número de empresas, qualquer que seja a sua área de atividade e dimensão. Este modelo desenvolveu-se em função da abordagem por processos e foca-se essencialmente nas necessidades e expectativas dos clientes bem como de outras partes interessadas e, ainda, na melhoria permanente do seu desempenho global. É ainda uma forma das organizações mostrarem este compromisso através da certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade.

A certificação de um Sistema de Gestão de Qualidade ocorre a organização auditada cumpre todos os requisitos impostos na norma da qualidade em vigor. Quando se verifica o cumprimento de todos os requisitos, a entidade auditora emite um certificado de conformidade, com um prazo de três anos.

Durante estes três anos é realizada uma auditoria anual de acompanhamento, na qual é necessário que a organização demonstre continuamente a conformidade do seu sistema

de gestão. Caso não se verifique, e seja revelado um elevado número de conformidades graves, a certificação do Sistema de Gestão de Qualidade é retirada.

Após estes três anos, caso a organização pretenda manter a certificação terá de submeter-se novamente a auditoria de renovação (CERTIF,2022).

De acordo com o Fonseca e Domingues (2016), consideram que a certificação NP EN ISO 9001:2015 pode trazer benefícios internos e externos,

A nível internos, os benefícios são:

- Melhoria na gestão operacional (produtividade, gestão eficaz e eficiente dos recursos);
- Melhoria do processo e da qualidade do produto;
- Eficácia da organização (controlo interno, formação e comunicação), o que gera confiança na qualidade da organização;
- Crescimento dos resultados operacionais e da quota de mercado;
- Motivação das pessoas na sua participação na melhoria permanente do desempenho;
- Gerar valor para a organização e para as partes interessadas.
- Melhor orientação.

Já a nível externo, os benefícios externos identificados são:

- Melhoria do serviço ao cliente (aumento da satisfação do cliente e redução do número de reclamações);
- Melhora nas relações com os clientes, aumentando a sua fidelização;
- Melhoria na relação com fornecedores;
- Flexibilidade e rapidez nas respostas às oportunidades do mercado bem como o acesso a novos mercados;
- Vantagens de marketing (imagem melhorada, aumento das vendas e quota de mercado).

Embora não seja um item obrigatório, é fundamental para evitar surpresas indesejadas no dia da auditoria externa, por este motivo, são várias as empresas que optam por implementar um sistema de gestão de qualidade apenas como ferramenta de apoio à

gestão, uma vez que oferece benefícios no controlo interno dos seus processos, ignorando as vantagens que poderia alcançar perante os seus clientes e mercados (CERTIF,2022).

1.8 Perspetivas da Certificação da NP EN ISO 9001:2015

De acordo com os autores Fonseca *et al*, 2017, pode-se afirmar que a implementação e certificação das Normas Internacionais de Sistemas de Gestão, tais como ISO 9001 e ISO 14001, alcançou um elevado reconhecimento internacional, com mais de 1 milhão de organizações com os seus Sistemas de Gestão da Qualidade certificados em todo o mundo.

Os investigadores têm prestado consideravelmente atenção a este tema e o número de artigos publicados tem crescido de forma robusta. Embora, de um modo geral, os resultados da pesquisa apoiem a existência de impactos positivos na adoção e certificação destas Normas Internacionais, existem várias inconsistências e resultados contraditórios, levando a alguma controvérsia sobre seus impactos para as organizações. Este estudo visa trazer uma perspetiva temporal longitudinal para esta área de pesquisa, analisando os artigos publicados desde 1996, sobre os benefícios da Certificação de Sistemas de Gestão (Fonseca *et al*, 2017).

Pode-se assim concluir, uma relação muito positiva entre a Certificação do Sistema de Gestão e os resultados económicos, financeiros ou de partes interessadas.

De acordo com os autores Casadesús *et al*, 2000, pode-se afirmar que a importância do conceito de qualidade tem aumentado exponencialmente em Espanha. As PMEs, tal como as grandes empresas, foram obrigadas a envolver-se nesta nova realidade da qualidade, muitas vezes associado ao desempenho da norma. A prova disso é o grande número de indústrias de produção e serviços, bem como a administração pública que implementaram sistemas de garantia de qualidade em conformidade com as normas indicadas na referida normativa, desde o seu aparecimento em 1987.

Conclui-se assim que os benefícios obtidos graças à certificação independentemente das diferentes tipologias de empresas são muitos positivos. Em resumo, é significativo que 65% das empresas que se beneficiaram externa e internamente pela normativa, enquanto 6% apresentaram benefícios muito inferiores. Também é importante ressaltar que em 96 % dos casos estudados a norma é considerada um bom sistema de garantia de qualidade,

e que em 75 % dos casos estudados acredita-se que os aspetos ambientais e as normas de saúde e segurança devem ser incluídos na normativa no futuro (Casadesús *et al.*, 2000).

De acordo com os autores Fonseca e Vanda, 2015, pode-se verificar que existem relações positivas entre a Estratégia da Organização e a Orientação do Fornecedor, entre a Orientação do Fornecedor e a Satisfação das Partes Interessadas e entre a Satisfação das Partes Interessadas e a Orientação do Desempenho Organizacional, apoiando a ISO 9001:2015. Essas descobertas fornecem insights de que a orientação para o fornecedor, mediada pela satisfação das partes interessadas, é uma ferramenta essencial para a vantagem competitiva sustentável organizacional (Fonseca e Vanda, 2015).

Por último de acordo com os autores Domingues *et al.*, 2016, pode-se afirmar que o processo de integração de sistemas de gestão está sendo utilizado por um grande número de empresas nos dias de hoje. Uma característica crucial deste processo está relacionada com a função de auditoria e com as percepções integradas dos auditores. Esta questão é da maior relevância se tivermos em conta o notável esforço desenvolvido pela ISO nas últimas revisões (2015) das normas ISO 9001 e ISO 14001, visando a integração de normas através da adoção de uma estrutura comum de alto nível, contexto central idêntico e termos e definições comuns. Este artigo tem como objetivo o estudo de pesquisa global sobre a NP EN ISO 9001:2015, relatar as perspetivas integradas versus não integradas dos auditores em relação à nova revisão da ISO 9001, com base nos resultados de uma pesquisa realizada entre auditores da IRCA. Pretende-se avaliar especificamente se as percepções dos auditores que possuem várias certificações são diferentes das dos auditores que possuem apenas a certificação QMS. Os resultados sugerem que os auditores titulares de várias certificações preveem mais benefícios desta nova revisão, ou seja, auditores com uma perspetiva integrada mais ampla aumentam sistematicamente as diferentes dimensões avaliadas nesta pesquisa. (Domingues *et al.*, 2016).

Tendo em conta os artigos/autores em cima mencionados pode-se afirmar que a certificação e implementação da norma NP EN ISO 9001:2015 é uma mais-valia para qualquer tipo de empresa e que através da mesma existe a criação de valor para as organizações e é uma forma de alavancagem financeira para quem adota os sistemas de gestão.

2 HORALARME LDA

Neste terceiro capítulo será apresentada a Horalarme, empresa base ser para o desenvolvido todo o projeto, tendo demonstrado um grande interesse e disponibilidade para a realização do mesmo.

2.1 Apresentação da Horalarme LDA

A Horalarme nasceu no dia 6 de fevereiro de 2003, especializa-se no comércio de sistemas de alarmes apresentando diversas soluções para todo o tipo de clientes.

A empresa é constituída por vários elementos distribuídos pelos diversos departamentos: dois elementos constituem o departamento de Administração; um elemento no departamento administrativo, dois no departamento Comercial/Consultoria, o departamento de consultoria é junto com o comercial; um gestor técnico; cinco técnicos no departamento técnico; um elemento no departamento de Marketing/Design. (anexo 1, o Organograma da empresa).

A Horalarme é uma empresa instaladora de sistemas de segurança, nomeadamente de deteção de intrusão, videovigilância e deteção de incêndio. Apresentam sistemas de alarme da mais elevada e inovadora tecnologia onde a solução de deteção de alarmes pode estar associada à captação de fotos ou até mesmo à gravação em vídeo. A empresa atua no mercado a nível nacional, personalizando e adequando cada instalação de acordo com o solicitado pelo cliente, desde pequenas a grandes instalações até alta-segurança perimetral analítica. Apresentam projetos de segurança à medida da exigência de cada cliente e de acordo com as suas necessidades (Horalarme,2022). A Tabela 1, apresenta a identificação da empresa.

Tabela 1: Identificação da Horalarme, Lda.

Denominação Social	Horalarme- Comércio de Sistemas de Alarmes, Lda
Data de Constituição	Fevereiro 2003
CAE	80200 - Atividades relacionadas com sistemas de segurança
NIF	506 458 806
Forma Jurídica	Sociedade por Quotas
Morada de Sede	Av. 8 de Julho, Lt 5, R/C, Loja D, 2350-724 Torres Novas
Endereço Eletrónica	www.horalarme.com

Fonte: elaboração própria

2.2 Informação Económica e Financeira Horalarme

Apresenta-se nas figuras 2,3 e 4 os dados relativos aos rendimentos, gastos e balanço de 2020 e 2021 e os Indicadores Financeiros relativos a 2021.

Figura 2: apuramento de resultados da empresa anos 2020 e 2021



Fonte: Relatório de gestão do ano de 2021 da Horalarme

Figura 3: rácios comparativos da empresa nos anos de 2020 e 2021

RÁCIOS	Fórmula	Ano de 2021	Ano de 2020
<i>Rátios de Rentabilidade :</i>			
Rentabilidade das Vendas :	$\frac{\text{Resultados Líquidos}}{\text{Vendas} + \text{Prestações de Serviços}}$	4,98 %	5,97 %
Rentabilidade do Capital :	$\frac{\text{Resultados Líquidos}}{\text{Capital Próprio}}$	9,47 %	11,17 %
Rentabilidade do Activo :	$\frac{\text{Resultados Líquidos}}{\text{Activo Total}}$	5,64 %	7,60 %
<i>Rátios de Situação Financeira :</i>			
Liquidez Geral	$\frac{\text{Activo Corrente}}{\text{Passivo Corrente}}$	253,01 %	360,00 %
Liquidez Reduzida	$\frac{\text{Activo Corrente} - \text{Inventários} - \text{Act. Biológicos}}{\text{Passivo Corrente}}$	247,71 %	350,35 %
Liquidez Imediata	$\frac{\text{Meios Financeiros Líquidos}}{\text{Passivo Corrente}}$	207,64 %	289,72 %
Cobertura do Imobilizado	$\frac{\text{Capital Próprio} + \text{Passivo não Corrente}}{\text{Activo Fixo Tangível} + \text{Intangível}}$	242,93 %	266,68 %
<i>Rátios de Estrutura :</i>			
Vendas / Capital Próprio	$\frac{\text{Vendas} + \text{Prestações de Serviços}}{\text{Capital Próprio}}$	189,96 %	187,10 %
Solvabilidade Total	$\frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Passivo Total}}$	147,56 %	212,68 %
Autonomia Financeira	$\frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Activo Total}}$	59,61 %	68,02 %
Endividamento	$\frac{\text{Passivo}}{\text{Activo}}$	40,39 %	31,98 %
Capacidade Endividamento	$\frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Capital Próprio} + \text{Passivo não Corrente}}$	82,00 %	84,00 %
<i>Outros Indicadores :</i>			
Cash-flow	Resultados Líquidos + Amortizações + Ajustamentos	€ 41.614	€ 42.988
Fundo de Maneio	Activo Corrente - Passivo Corrente	€ 211.025	€ 198.403
Valor Acrescentado (VAB)	Valor Bruto da Produção - Consumos Intermedios	€ 249.138	€ 174.998
Prazo Médio Receb. (dias)	$\frac{\text{Clientes}}{\text{Volume Negócios c/ Iva}} \times 365$	28 dias	27 dias

Fonte: Relatório de gestão do ano de 2021 da Horalarme

Figura 4: balanço da empresa anos 2020 e 2021

		Datas	
Rubricas	Notas	31 de Dezembro de 2021	31 de Dezembro de 2020
Ativo			
Ativo não Corrente			
Ativos fixos tangíveis		€ 148.120,24	€ 119.453,54
Ativos intangíveis		€ 20,04	€ 26,71
Investimentos financeiros		€ 712,77	€ 746,97
Total do ativo não corrente		€ 148.853,05	€ 120.227,22
Ativo Corrente			
Inventários		€ 7.314,00	€ 7.363,00
Clientes		€ 53.065,25	€ 44.692,81
Diferimentos		€ 2.188,70	€ 1.573,89
Caixa e depósitos bancários		€ 286.372,87	€ 221.083,31
Total do ativo corrente		€ 348.940,82	€ 274.713,01
Total do Ativo		€ 497.793,87	€ 394.940,23
Capital Próprio e Passivo			
Capital Próprio			
Capital subscrito		€ 5.000,00	€ 5.000,00
Outros instrumentos de capital próprio		€ 72.000,00	€ 72.000,00
Reservas		€ 191.630,55	€ 161.615,81
Resultado líquido do período		€ 28.084,96	€ 30.014,74
Total do capital próprio		€ 296.715,51	€ 268.630,55
Passivo			
Passivo não Corrente			
Financiamentos obtidos		€ 63.162,55	€ 50.000,00
Total do passivo não corrente		€ 63.162,55	€ 50.000,00
Passivo Corrente			
Fornecedores		€ 48.653,01	€ 51.148,33
Estado e outros entes públicos		€ 22.818,91	€ 9.325,12
Financiamentos obtidos		€ 16.248,84	€ 14,76
Outros passivos correntes		€ 50.195,05	€ 15.821,47
Total do passivo corrente		€ 137.915,81	€ 76.309,68
Total do Passivo		€ 201.078,36	€ 126.309,68
Total do Passivo e Capital Próprio		€ 497.793,87	€ 394.940,23

Fonte: Relatório de gestão do ano de 2021 da Horalarme

Através das figuras anteriores pode-se concluir que a empresa apresenta uma boa autonomia financeira apesar de ter diminuído comparativamente com o ano anterior, também é possível observar que a entidade apresenta uma liquidez geral, muito boa, apesar de ter diminuído bastante em comparação com o ano anterior. Esta situação de decréscimo deveu-se em modo geral à situação pandémica que o país atravessou neste período. A entidade pretende com esta implementação reverter e melhorar a situação económica.

3 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SGQ SEGUNDO A NP ISO 9001:2015

Neste capítulo, será efetuada uma descrição do estudo de caso realizado e a proposta de implementação do SGQ.

3.1 A Horalarme antes da implementação antes da implementação do SGQ

Para conseguir implementar o SGQ, foi necessário efetuar um levantamento da situação inicial. Assim, houve a necessidade de compreender o funcionamento da empresa, como é realizada a distribuição das funções e o envolvente do dia a dia da empresa. Todos os trabalhadores foram consciencializados do objetivo da implementação, com o intuito de, consequentemente, serem capazes de definir as suas responsabilidades perante este tipo de projeto, saber quais seriam as suas ações a desenvolver, de forma a alcançar uma correta implementação, sempre com o objetivo da certificação do sistema de qualidade na organização.

É imprescindível uma análise rigorosa e profunda à atividade principal da organização, ou seja, a instalação e venda de equipamentos de segurança. Todo este processo foi analisado, desde a receção do pedido até ao momento de instalação, bem como a satisfação do trabalhador.

Após uma análise da organização, que foi efetuada através de reuniões com a administração e análise de documentos da empresa, tendo por base os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015, foi possível identificar a ausência de diversos pontos importantes, podendo destacar assim a falta de abordagem por processos, a inexistência de instruções de trabalho documentada, bem como a forma como é avaliada a satisfação do cliente, entre outras, as quais iremos combater com a adoção desta norma.

3.2 Proposta de implementação do SGQ

À semelhança de todas as entidades que têm em vista o sucesso, é necessário cumprirem os seus objetivos para o alcançarem. Assim, a Horalarme preocupa-se com o paradigma eficácia vs. eficiência, isto é, através dos menores custos fazer mais e melhor, de forma a conseguir cumprir as suas metas, ou seja, a fidelização de clientes é um dos objetivos mais importantes, o qual só se consegue através da satisfação dos mesmos.

Como referido anteriormente, a implementação desta norma visa criar valor à entidade, não apenas monetário, mas também a valorização da marca. A valorização da marca tem como objetivo diferenciar-se da concorrência, sendo que, nos dias que correm, é cada vez mais difícil sermos únicos, o que por sua vez exige um esforço superior para nos destacarmos e sermos escolhidos.

A adoção de um SGQ na Horalarme tem em vista a melhoria do seu desempenho, mas também consolidar a sua imagem e criar valor junto dos seus clientes, do seu público-alvo, parceiros entre outros. A adoção desta norma vai dar à empresa uma vantagem competitiva no setor da segurança.

De forma inicial, pretende-se o objetivo primordial que a empresa seja capaz de adotar os principais requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015, e, posteriormente e após alguma adaptação, a dita certificação.

3.2.1 Abordagem por processos

“No que respeita à abordagem por processos, a norma incentiva esta metodologia para as atividades que constituem a entidade, uma vez que é mais fácil conseguir alcançar resultados de forma mais eficaz e eficiente, se as atividades forem compreendidas e geridas como um sistema equilibrado” (Mendes,2019).

Requisito 4.4 da NP EN ISO 9001:2015 – Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos *4.4.1 A organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar de forma contínua um sistema de gestão da qualidade, incluindo os processos necessários e as suas interações, de acordo com os requisitos desta Norma.*

De modo a dar início à implementação, mesmo que as atividades estejam distribuídas por cada um dos funcionários, ou seja, cada pessoa sabe qual é a sua função dentro da sociedade, existe uma hierarquia pré-estabelecidas de funções.

Relativamente à abordagem por processos, que é o ponto crucial desta implementação, não havia registo de qualquer divisão ou esclarecimento de quem era responsável pelo quê.

Assim, existia uma necessidade acrescida dos objetivos a serem definidos e estarem integrados na estratégia da organização, com o propósito das atividades de trabalho gerarem valor para os clientes, mas não menos importantes para as partes interessadas da sociedade.

A aplicação deste tipo de abordagem tem por objetivo a satisfação de requisitos e um desempenho eficaz dos processos, procuram constantemente uma melhoria contínua dos mesmos.

Podemos dizer ainda que a norma defende que este tipo de abordagem tem o objetivo da implementação, mas, também, a revisão do Sistema de Gestão de Qualidade, uma vez que o objetivo desta norma não é exclusivamente que a entidade obedece à norma, mas que a norma se consiga adaptar à empresa, quer isto dizer, alterar algum dos processos de forma a aperfeiçoar o SGQ.

Em seguida, serão apresentados os processos definidos para a HORALARME:

Processos de Gestão:

- PG.01 - Gestão Estratégica;
- PG.02 - Gestão e melhoria do SGQ;

Processos Operacionais:

- PG.01- Gestão Comercial;
- PG.02- Gestão de Instalação e Manutenção dos Sistemas de Segurança;
- PG.03- Compras.

Processos de Suporte:

- PS.01 - Gestão de Recursos Humanos;
- PS.02 – Gestão da Manutenção e Conservação de Equipamentos e Infraestruturas;
- PS.03-Gestão Financeira.

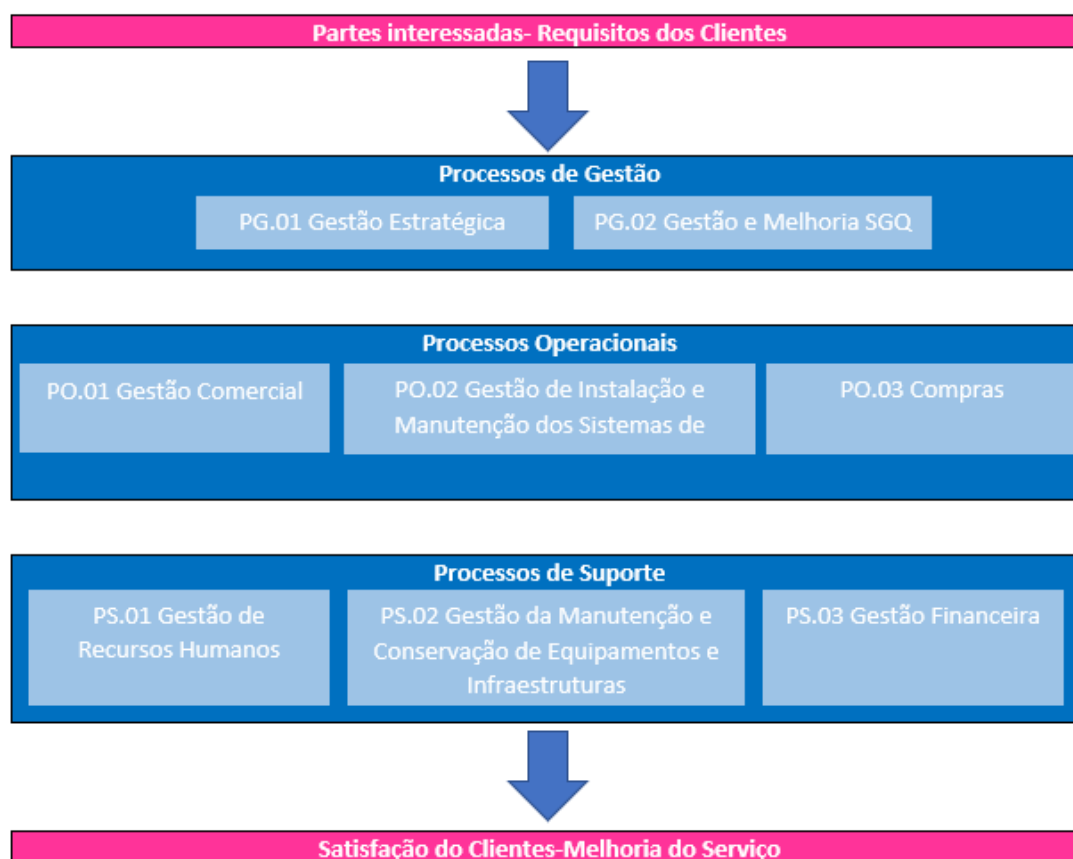
3.2.2 Descrição dos Processos

Os processos da Horalarme foram divididos em três grandes grupos, segundo a orientação da norma - processos de gestão, operacionais e de suporte. Esta divisão e classificação foi realizada tendo em vista a sua relevância, a atividade da entidade, podendo acrescentar valor ao cliente, seja de forma interna quer externamente.

A organização possui dois processos de gestão, considerados os processos cruciais: a gestão estratégica e a gestão de melhoria SGQ; três processos operacionais direcionados ao mercado, ou seja, ao core do negócio, ligados aos serviços que a Horalarme presta e que geram valor para o cliente. São estes, a gestão comercial, a gestão de instalação e a manutenção dos sistemas de segurança e as compras. Detém ainda os processos de suporte, essenciais ao funcionamento da organização: a gestão de recursos humanos, a gestão da manutenção e conservação de equipamentos e infraestruturas e a gestão financeira.

Em seguida é apresentada a cartografia dos processos (figura 5) e a respetiva descrição dos mesmos. Serão, ainda, expostos os processos, através dos mapas constantes das tabelas 2,3 e 4 nos quais serão descritos, atribuindo o dono do processo, o seu objetivo, os riscos associados ao processo, procedimentos de controlo do processo, o indicador de medição do processo e, por fim, a revisão do processo.

Figura 5:cartografia dos processos



Fonte: elaboração própria

Tabela 2: mapa de gestão de processos - Processos de gestão

Código Processo	Processos	Dono do Processo	Objetivos do processo	Riscos associados ao processo	Procedimentos de controlo do processo	Indicador de medição do processo	Revisão do Processo
PG.01	Gestão Estratégica	Administração	Garantir um desenvolvimento sustentável pela melhoria do desempenho da empresa.	Ineficiencia contexto da organização.	Avaliar oportunidades e análise de riscos.	Indicadores financeiros como EVA; ROA	Anual
PG.02	Gestão e Melhoria do SGQ	Administração	Potenciar o SGQ, concebendo objetivos de melhoria contínua, e introduzir ações corretivas necessárias.	Ineficiencia de informação; Erros e não conformidades.	Criar auditorias internas ao SGQ.	Número de não conformidades Mensais/Número de não conformidades Anual; Auditorias Executadas/ Auditorias Previstas	Anual

Fonte: elaboração própria

Tabela 3: Mapa de gestão de processos - Processos operacionais

Código Processo	Processos	Dono do Processo	Objetivos do processo	Riscos associados ao processo	Procedimentos de controlo do processo	Indicador de medição do processo	Revisão do Processo
PO.01	Gestão Comercial	Departamento Comercial e Departamento de Marketing e Comunicação.	Angariar novos clientes; Potenciar o volume de negócios através do acompanhamento personalizado a cada cliente.	Incumprimento das políticas e requisitos da organização; Falta de comunicação com o cliente; Falta de resposta a novas propostas.	Controlar, monitorizar e validar os procedimentos e instruções de trabalho, respeitantes ao departamento comercial; Confirmar e validar ações de publicidade e propaganda.	Número de novos clientes/ Número de clientes perdidos; Desvio entre volume de faturação previsional e real.	Semestral
PO.02	Gestão de Instalação e Manutenção dos Sistemas de Segurança	Departamento Técnico	Instalar os sistemas de segurança; Executar o serviço de pós venda e manutenção do mesmos.	Ineficácia de formação por parte dos técnicos; Falhas dos sistemas;	Controlar e analisar a formação dos técnicos	Número de instalação de sistemas de segurança Mensais/Número de instalação de sistemas de segurança Anuais; Número de manutenção dos sistemas Mensais/ Número de manutenção dos sistemas Anuais.	Anual
PO.03	Compras	Departamento Logístico/Técnico	Selecionar, avaliar e qualificar fornecedores; Gerir eficazmente fornecedores de compras. Rececionar o produto e proceder à respetiva inspeção.	Incumprimento das políticas e requisitos da organização; Falta de comunicação com o Fornecedor;	Controlar, monitorizar e validar os procedimentos e instruções de trabalho, respeitantes ao departamento compras;	Número de novos fornecedores/Número de fornecedores perdidos;	Semestral

Fonte: elaboração própria

Tabela 4: Mapa de gestão de processos - Processos de Suporte

Código Processo	Processos	Dono do Processo	Objetivos do processo	Riscos associados ao processo	Procedimentos de controlo do processo	Indicador de medição do processo	Revisão do Processo
PS.01	Gestão de Recursos Humanos	Administração	Assegurar os recursos humanos necessários à implementação do SGQ; Aumentar a satisfação do cliente.	Desmotivação dos colaboradores; Carga horária excessiva; Incapacidade de encontrar soluções sustentáveis para a resolução de uma atividade	Planear as Ações de Recursos Humanos; Ações de Formação; Criar o sistema de Avaliação de Desempenho.	Número estimado de pessoas/Número total de pessoas; % de absentismo; Número de horas de formação;	Anual
PS.02	Gestão da Manutenção e Conservação de Equipamentos e Infraestruturas	Administração	Assegurar as infraestruturas incluindo os Equipamentos de Monitorização e Medição (EMM) necessários para implementar e manter a eficiência do seu sistema.	Não cumprir o Plano de Manutenção; Intervenções mal efetuadas aos equipamentos e infraestruturas;	Criar um plano de Manutenções preventivas; Organizar os trabalhos de Manutenção corretiva; Detecção de não conformidades nos equipamentos e nas infraestruturas.	Número de não conformidades/ Número de manutenções totais.	Anual
PS.03	Gestão Financeira	Administração/ Administrativa	Assegurar os pagamentos a fornecedores e recebimentos de clientes	Não cumprir os pagamentos e emissão de faturas.	Elaborar o orçamento anual; Plano de pagamento.	Prazo Médio de Recebimento	Anual

Fonte: elaboração própria

3.2.3 Interações entre Processos

Tabela 5: Mapa de interação entre processos

Interligação Processos	Entradas	Processos de Gestão	Saídas	Interligação Processos
TODOS PROCESSOS	Oportunidades de melhoria; Relatório do SGQ; Avaliação dos clientes; Legislação e Normalização; Resultado de auditorias;	PG.01-Gestão Estratégica	Definição e ajustamento do SGQ; Definição e ajustamento da Política de Qualidade; Definição e ajustamento de objetivos; Necessidades de recursos humanos;	TODOS PROCESSOS
TODOS PROCESSOS; PG.01-Gestão Estratégica; PO.01-Gestão Comercial; PS.01-Gestão de Recursos Humanos.	Desempenho da organização; Oportunidades de melhoria e necessidades de alteração do SGQ; Alteração de normas; Objetivos estratégicos; Política de Qualidade; Feedback do cliente; Feedback dos colaboradores; Propostas de melhoria;	PG.02-Gestão e Melhoria do SGQ	Atas de reuniões; Definição de objetivos; Ações corretivas e preventivas a implementar; Conformidade do serviço; Feedback para a gestão.	TODOS PROCESSOS; PG.01-Gestão Estratégica
Interligação Processos	Entradas	Processos Operacionais	Saídas	Interligação Processos
PG.01-Gestão Estratégica; PO.02-Compras; PO.03-Gestão de Instalação e Manutenção dos Sistemas de Segurança	Política de Qualidade; Objetivos estratégicos; Pedidos de orçamentos;	PO.01-Gestão Comercial	Angariação de novos clientes; Fidelização de relacionamento com clientes; Melhoria do serviço prestado; Relatórios	PG.01-Gestão Estratégica; PO.02-Compras; PO.03-Gestão de Instalação e Manutenção dos Sistemas de Segurança
PG.01-Gestão Estratégica; PO.01-Gestão Comercial; PO.03-Gestão de Instalação e Manutenção dos Sistemas de Segurança	Encomendas a Fornecedores;	PO.02-Compras	Gestão dos Equipamentos conforma as necessidades dos técnicos;	PG.01-Gestão Estratégica; PO.01-Gestão Comercial; PO.03-Gestão de Instalação e Manutenção dos Sistemas de Segurança
PG.01-Gestão Estratégica; PO.01-Gestão Comercial; PO.02-Compras	Pedidos de Clientes;	PO.03-Gestão de Instalação e Manutenção dos Sistemas de Segurança	Distribuição de técnicos de acordo com as prestação de serviço, ou formação dos mesmos; Satisfação dos Clientes.	PG.01-Gestão Estratégica; PO.01-Gestão Comercial; PO.02-Compras
Interligação Processos	Entradas	Processos de Suporte	Saídas	Interligação Processos
TODOS PROCESSOS; PG.01-Gestão Estratégica	Condições de Trabalho; Necessidades de Colaboradores; Formação	PS.01-Gestão de Recursos Humanos	Recrutamento; Consultas médicas e Formação de acordo com as necessidades e departamento a que o colaborador esteja alocado	TODOS PROCESSOS
TODOS PROCESSOS; PG.01-Gestão Estratégica	Política de Qualidade; Objetivos Estratégicos; Necessidades de equipamentos.	PS.02-Gestão da Manutenção e Conservação de Equipamentos e Infraestruturas	Eficácia das operações; Equipamentos adequados; Satisfação dos recursos humanos	TODOS PROCESSOS
TODOS PROCESSOS; PG.01-Gestão Estratégica	Emissão de Faturas; Notas de Crédito e Recibos	PS.03-Gestão Financeira	Pagamentos a Fornecedores; Recebimento de Clientes	TODOS PROCESSOS

Fonte: elaboração própria

3.2.4 Contexto da Organização

Requisito 4.1 da NP EN ISO 9001:2015 – Compreender a organização e o seu Contexto

A organização deve determinar as questões externas e internas que sejam relevantes para o seu propósito e a sua orientação estratégica e que afetem a sua capacidade para atingir o(s) resultado(s) pretendido(s) do seu sistema de gestão da qualidade.

Para a implementação de um SGQ um dos pontos iniciais e fundamentais é a definição do contexto da organização e compreensão do mesmo.

Cada empresa é única e, apesar de ser do mesmo setor, neste caso o setor da segurança, nenhuma é igual. Podem existir diversas causas para esta situação, como por exemplo a forma como é gerida, por questões internas e externas ao ambiente em que a empresa atua, entre outras.

Torna-se, assim, fundamental definir quem faz o que e é responsável pelo quê, uma vez que esta decisão pode influenciar a sua atividade e as decisões estratégicas da Gestão.

Posteriormente, após uma análise detalhada ao requisito 4.1 da norma NP EN ISO 9001:2015, podemos constatar que a mesma não determina nenhum método específico para a definição do contexto da organização, uma vez que esta norma tem por objetivo “dar uma ajuda” à organização, “a norma tem que se adaptar à empresa, não a empresa à norma”.

Neste caso em concreto a forma como conseguirmos reunir informação de forma sucinta, completa, mas direta, esclarece que este requisito irá ser definido através da realização duma análise SWOT e uma análise PEST.

A análise SWOT é uma técnica fundamental para qualquer administração, tendo em conta que é a ferramenta ideal para avaliar o ambiente interno e externo a organização. A análise SWOT da empresa Horalarme está evidenciada na figura 6.

Com esta definição podemos afirmar que é um modelo usado para identificar as “forças” e as “fraquezas”. Para uma análise interna, temos, por outro lado as “oportunidades” e as “ameaças”, para analisar os fatores externos.

Para dar resposta à nota dois deste requisito, elaborou-se uma análise PEST, que analisa os fatores Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos que podem influenciar o comportamento da organização. A mesma é apresentada no Apêndice 1.

Figura 6: análise SWOT



Fonte: elaboração própria

3.2.5 Partes Interessadas

Requisito 4.2 da NP EN ISO 9001:2015 – Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas

Devido ao impacto ou ao potencial impacto na capacidade da organização para, consistentemente, fornecer produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis, a organização deve determinar:

a) as partes interessadas que são relevantes para o sistema de gestão da qualidade;

b) os requisitos destas partes interessadas que são relevantes para o sistema de gestão da qualidade."

Neste requisito a nosso principal foco vai para a importância da satisfação dos clientes, conjuntamente com as necessidades e expectativas dos restantes interessados na entidade.

O fornecimento dos serviços conformes, não diz apenas respeito apenas a organização. Existem outros fatores, que podem influenciar de forma positiva e, ou, até negativamente. Para tal, na tabela 7, consta um esquema com as partes interessadas e os fatores de interesse dessas mesmas partes:

Tabela 6: esquema das partes interessadas

Partes Interessadas	Fatores de Interesse
Sócios	Resultados; Reconhecimento e Valorização
Colaboradores	Vencimento; Formação, Satisfação e Boas condições de Trabalho
Clientes	Qualidade de Serviço; Relação Preço qualidade; Capacidade de reposta
Clientes Alvo	Preço; Imagem; Relação Preço qualidade
Instituições Financeiras	Resultados e Reputação
Fornecedores	Volume de compras
Governo	Cumprimentos da Legislação em Vigor e Resultados
Concorrentes	Preço e Reputação
Comunidade local	Impacto economia local

Fonte: elaboração própria

3.2.6 Âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade

Requisito 4.3 da NP EN ISO 9001:2015 – Determinar o âmbito do SGQ

A organização deve determinar os limites e a aplicabilidade do sistema de gestão da qualidade para estabelecer o seu âmbito.

Ao determinar este âmbito, a organização deve considerar:

- a) As questões externas e internas referidas em 4.1;*
- b) Os requisitos das partes interessadas relevantes referidos em 4.2;*
- c) Os produtos e serviços da organização.*

A organização deve aplicar todos os requisitos desta Norma desde que sejam aplicáveis dentro do seu âmbito determinado para o seu sistema de gestão da qualidade.

O âmbito do sistema de gestão da qualidade da organização deve ser disponibilizado e mantido como informação documentada. O âmbito deve indicar os tipos de produtos e serviços abrangidos e apresentar uma justificação para qualquer requisito desta Norma que a organização determine não ser aplicável no âmbito do seu sistema de gestão da qualidade...

Neste ponto, a norma elucida-nos do que a entidade deve definir, documentar e disponibilizar no âmbito para o SGQ. São necessários definir os serviços, uma vez que a Horalarme é uma empresa prestadora de serviços, bem como, definir os serviços que são abrangidos pelo sistema e identificar os limites dos mesmos.

O objetivo da Horalarme foi criar um SGQ capaz de implementar os seus objetivos. Para tal, a empresa definiu que o seu âmbito será o serviço que presta de instalação e montagem de sistemas de segurança.

Na tabela 8 serão apresentadas as atividades da empresa:

Tabela 7: serviços e produtos da Horalarme

Alta tecnologia inovadora; Vigilância 24 horas (opcional); Operador vigilante centralista 24h; Assistência técnica;	Piquete Técnico; Manutenção e garantia de equipamentos; Detecção analítica perimetral; Ação de voz de intimidação em direto.
--	---

Fonte: elaboração própria

3.2.7 O Cliente

Requisito 5.1.2 da NP EN ISO 9001:2015 – Foco no cliente

A gestão de topo deve demonstrar liderança e compromisso no que se refere ao foco no cliente ao assegurar que:

- a) Tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis são determinados, compreendidos e satisfeitos de forma consistente;*
- b) Os riscos e as oportunidades que podem afetar a conformidade de produtos e serviços e a aptidão para aumentar a satisfação do cliente são determinados e tratados;*
- c) O foco no aumento da satisfação do cliente é mantido.*

A intenção desta cláusula é dar especial importância à conformidade do serviço que é prestado.

De modo a cumpri-lo, a gestão de topo tem de assegurar que o foco no cliente é mantido por toda a organização, ou seja, o princípio que esta cláusula estabelece é que sejam atingidas as expectativas dos clientes ou, até mesmo, excedê-las.

A implementação eficaz dos requisitos da norma leva a que a Horalarme consiga fornecer serviços conformes, indo de encontro às expectativas dos clientes, tal como abordado anteriormente. Este requisito está relacionado diretamente com a satisfação do cliente (cláusula 9.1.2).

A organização e os seus intervenientes terão de ter presente nas suas funções, esta cultura de foco no cliente e na prestação de serviço.

3.2.8 Política da Qualidade

Requisito 5.2 da NP EN ISO 9001:2015 – Política

A gestão de topo deve estabelecer, implementar e manter uma política da qualidade que:

- a) Seja adequada ao propósito e ao contexto da organização e suporte a sua orientação estratégica;*
- b) Proporcione um enquadramento para a definição dos objetivos da qualidade;*
- c) Inclua um compromisso para a satisfação dos requisitos aplicáveis;*
- d) Inclua um compromisso para a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.*

A política da qualidade deve ser:

- a) Disponibilizada e mantida como informação documentada;*
- b) Comunicada, compreendida e aplicada dentro da organização;*
- c) Disponibilizada às partes interessadas relevantes, conforme adequado.*

Para salvaguardar a cláusula que diz respeito à política de qualidade e conseguindo assim uniformizar e salvaguardar os requisitos para tal, a Horalarme decidiu conceber uma política, simples, mas que dará resposta aos compromissos claros de execução dos requisitos aplicáveis e de melhoria contínua e, proporcionar o enquadramento para a definição de objetivos da qualidade, assegurando sempre o suporte à direção estratégia definida pela empresa.

Esta política terá como finalidade ser competente de originar decisões que sejam orientadas sempre para o seu objetivo.

A mesma será revista a cada revisão do SGQ, ou seja, anualmente, e serão efetuadas as alterações necessárias.

Esta foi desenvolvida pela gestão de topo e irá ser apresentada no Apêndice 2.

3.2.9 Funções e responsabilidades

Requisito 5.3 da NP EN ISO 9001:2015 – Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais

A gestão de topo deve assegurar que são atribuídas, comunicadas e compreendidas as responsabilidades e autoridades para funções que são relevantes dentro da organização.

A gestão de topo deve atribuir a responsabilidade e a autoridade para:

- a) Assegurar que o sistema de gestão da qualidade está em conformidade com os requisitos desta Norma;*
- b) Assegurar que dos processos estão a resultar as saídas pretendidas;*
- c) Reportar sobre o desempenho do sistema de gestão da qualidade e sobre as oportunidades de melhoria, em particular à gestão de topo;*
- d) Assegurar que se promove o foco no cliente em toda a organização;*

e) Assegurar que a integridade do sistema de gestão da qualidade é mantida quando se planeiam e implementam alterações no sistema de gestão da qualidade.

De acordo com a cláusula, deverão ser atribuídas, comunicadas e compreendidas as responsabilidades e autoridades para cada função relevante da organização.

Para tal, é necessário definir as funções de cada membro, para tal foi, assim, constituída uma equipa para conduzir a implementação da NP EN ISO 9001:2015, a qual é integrada pelo Administrativo e por mim.

Para as funções relevantes do SGQ, serão criados manuais de funções para cada posto de trabalho, as quais irão mencionar funções e responsabilidades de cada um dos funcionários.

Relacionado com este requisito, está também relacionada a cláusula (7.2. Competências). A Horalarme irá definir funções, competências e responsabilidades para cada departamento, o que poderá ajudar a criação de fichas de funções.

Apresenta-se em Apêndice 3 possível modelo.

3.2.10 Pensamento baseado no risco

Antes demais, o pensamento baseado no risco é uma das alterações que a norma sofreu da versão de 2008 para 2015.

Este pensamento baseado no risco é visto pela NP EN ISO 9001:2015, como uma ferramenta essencial para a obtenção de um Sistema de Gestão de Qualidade eficaz e eficiente. Uma vez que o risco está inerente as todas atividades da organização, assim sendo, a todos os processos da mesma. Para tal é necessário identificá-lo atempadamente para poder controlar ao longo do Sistema de Gestão de Qualidade.

O pensamento baseado no risco é uma forma que todo o indivíduo utiliza de forma automática, quando pretende atingir o melhor resultado, para tal a Horalarme utiliza a análise SWOT, que será revista anualmente, para estar sempre de acordo com atualidade.

Pode-se dizer assim que diretamente relacionado com esta metodologia está a cláusula (6.1. Ações para tratar riscos e oportunidades).

Requisito 6.1 da NP EN ISO 9001:2015 – Ações para tratar riscos e oportunidades

6.1.1 Ao planejar o sistema de gestão da qualidade, a organização deve considerar as questões referidas em 4.1 e os requisitos mencionados em 4.2 e determinar os riscos e as oportunidades que devem ser.

Os requisitos mencionados dizem respeito à identificação de riscos e oportunidades e a definição dos mesmos e de tratamento para ambos. Estes estão relacionados com a conformidade da prestação de serviços, ou seja, com o aumento da satisfação do cliente/partes interessadas e bom desempenho do Sistema de Gestão de Qualidade.

De acordo com o exposto, a organização tem de conseguir tratar os riscos e oportunidades no âmbito do seu Sistema de Gestão de Qualidade. Para tal foi sugerida a criação de uma matriz de riscos e oportunidades, o modelo das mesmas vai ser apresentado em Apêndice 4.

O responsável por cada processo terá a obrigação de identificar os pontos fortes e fracos para o seu processo, de forma a conseguirem pressionar os riscos e oportunidades associados. Posteriormente, devem ser avaliados os seus impactos e preparar uma resposta aos mesmos através das ações corretivas.

Cada processo necessita da sua própria matriz, a qual deverá ser revista pelo responsável dos processos, as vezes que sejam consideradas necessárias.

A Horalarme conseguirá ser uma organização melhor, quando conseguir um fornecimento do seu serviço mais eficaz e quando for competente de minimizar o risco associado à sua atividade e por conseguinte, também ser capaz de criar as suas próprias oportunidades. De forma a controlar as não conformidades que forem detetadas, foi criado um modelo para fazer o registo das mesmas, que se encontram no Apêndice 10.

De acordo com o requisito (6.3. Planeamento de alterações), este está relacionado também com a abordagem de pensamento baseado no risco, a Horalarme, para ir de encontro a este requisito, definiu que, sempre que seja necessário implementar alguma alteração à empresa, a mesma tem de ser realizada de forma planeada e preventiva e, também, tem de estar em conformidade com Sistema de Gestão de Qualidade.

3.2.11 Objetivos da Qualidade

Os objetivos da qualidade, que é um dos critérios cruciais da norma, evidenciam o resultado que a empresa terá com a implementação do Sistema de Gestão de Qualidade e a aplicação das cláusulas da mesma. São também de forma generalizada, objetos de melhoria contínua, uma vez que nada é estanque e que está sempre em processo de melhoria e atualização.

Requisito 6.2 da NP EN ISO 9001:2015 – Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir

6.2.1 A organização deve estabelecer objetivos da qualidade para funções, níveis e processos relevantes necessários para o sistema de gestão da qualidade.

Posteriormente a ser efetuada uma definição dos objetivos da qualidade, têm de ser criadas metas, definidos prazos e apurar quais são os recursos necessários para conseguir atingir os mesmos. Esta análise poderá ser feita, por exemplo, através do Ciclo PDCA.

Na Horalarme, a definição dos objetivos da qualidade, foi estruturada tendo em conta a sua política da qualidade.

Na tabela 9, pode-se verificar quais os objetivos e metas a cumprir.

Tabela 8: objetivos e metas

Objetivo	Meta
Promover a melhoria contínua de forma a assegurar a identificação de ações preventivas;	1 Ação preventiva identificada a cada revisão pela Gestão
Assegurar a adequação do SGQ de forma a manter os clientes satisfeitos e fiéis;	95% Clientes Satisfeitos
Assegurar a eficácia da formação dos Técnicos;	0 Reclamações por dificuldades técnicas
Assegurar a satisfação dos clientes;	25 Inquéritos respondidos
Assegurar a satisfação dos colaboradores.	10 Inquéritos respondidos

Fonte: elaboração própria

3.2.12 Suporte

Requisito 7 da NP EN ISO 9001:2015 – Suporte

A Organização deve determinar e providenciar os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do sistema de gestão de qualidade.

Neste requisito é importante salientar que existam recursos para garantia das operações e controlo de processos, o que leva à satisfação dos clientes, as partes interessadas e, por fim, uma boa aplicação do sistema de gestão de qualidade.

O mais importante é conseguir garantir e definir as pessoas responsáveis na execução desses processos, a Horalarme assegura assim a identificação e disponibiliza todos os recursos necessários à implementação do sistema integrado de gestão da qualidade ambiente e segurança no trabalho e dos objetivos.

3.2.13 Pessoas

Requisito 7.1.2 da NP EN ISO 9001:2015 - Pessoas

A organização deve determinar e providenciar as pessoas necessárias para a implementação eficaz do seu sistema de gestão da qualidade e para a operacionalização e o controlo dos seus processos.

De acordo com os recursos humanos, foi criado um processo que tem por nome Gestão de Recursos Humanos, que prevê a existência das funções necessárias para a garantia dos recursos necessários a desempenhar as funções ou aquisição, quando necessário, dos mesmos.

A formação para colaboradores ou novos colaboradores deverá ser feita mediante um plano de formação que deverá ser preparada de acordo com as necessidades de cada um., segue em anexo um exemplo de um plano de necessidades de formação e mapa matriz de Competências Apêndice 5 e 6.

4.2.14. Infraestrutura

Requisito 7.1.3 da NP EN ISO 9001:2015 – Infraestrutura

A organização deve determinar, providenciar e manter a infraestrutura necessária para a operacionalização dos seus processos e para obter a conformidade de produtos e serviços.

A Horalarme, de forma a garantir a boa conservação dos equipamentos e infraestruturas, garante a sua manutenção adequada e atempada, a avaliação do seu estado de conservação e a elaboração de planos de atuação para problemas a resolver. Existe, ainda, uma pessoa responsável pela elaboração de planos de limpeza para conservação e ainda a definição do âmbito de atuação.

Relativamente ao requisito (requisito 7.1.4 - Ambiente para a operacionalização dos processos), a Horalarme, relativamente aos seus colaboradores, oferece um ambiente de trabalho adequado, organizado e como boa iluminação, estando a administração sempre disponível para quaisquer propostas de melhoria. A empresa tem atenção com a qualidade de vida dos seus trabalhadores.

O requisito 7.1.5 (Recursos de monitorização e medição) é, também, um ponto crucial na atividade da Horalarme, uma vez que a empresa possui maquinaria e aparelhos que necessitem de calibração, os quais são verificados e calibrados sempre que necessário.

Segue em anexo um exemplo de um plano de Manutenção, Apêndice 7, que deve ser realizado anualmente ou sempre que haja necessidade.

3.2.14 Informação documentada

Requisito 7.5 da NP EN ISO 9001:2015 – Informação Documentada

O sistema de gestão da qualidade da organização deve incluir:

A informação documentada requerida por esta Norma;

A informação documentada determinada pela organização como sendo necessária para a eficácia do sistema de gestão da qualidade.”

Nesta cláusula a norma prevê que a organização tenha a informação documentada, nomeadamente o âmbito do Sistema de Gestão de Qualidade, as informações necessárias para apoiar a realização dos processos, especialmente a política da qualidade e os objetivos da qualidade, mas também a informação que a organização contemple como essencial para a eficácia do seu Sistema de Gestão de Qualidade.

A norma alerta ainda o que deve ser feito em caso de criação de documentos ou de atualização dos mesmos um controlo. Para tal, a Horalarme, irá criar uma numeração e identificação para os seus documentos, com o objetivo de cada utilizador os nomear da mesma forma, quer seja em formato digital ou em papel, facilitando o arquivo e a organização.

3.2.15 Satisfação do Cliente

Requisito 9.1.2 da NP EN ISO 9001:2015 – Satisfação do Cliente

A organização deve monitorizar a perceção do cliente quanto à medida, em que as suas necessidades e expetativas

foram satisfeitas. A organização deve determinar os métodos para obter, monitorizar e rever esta informação.

A satisfação do cliente é essencial para qualquer organização, como já referido anteriormente, sendo que a avaliação da satisfação das necessidades dos clientes da Horalarme é um dos principais objetivos da qualidade, o qual se pretende com a implementação do SGQ.

É fundamental identificar as situações problemáticas que deram origem à insatisfação do cliente, de modo a corrigi-la da melhor forma possível.

A Horalarme vai, assim, implementar um método de inquérito por questionário com o intuito de poder avaliar a satisfação dos mesmos.

O modelo do mesmo já foi realizado, encontra-se apresentado no Apêndice 8.

3.2.16 Operacionalização

Requisito 8 da NP EN ISO 9001:2015 – Operacionalização

A organização deve planear, implementar e controlar os processos necessários para satisfazer os requisitos para o fornecimento de produtos e serviços e para implementar as ações determinadas na seção 6.

A intenção primordial desta cláusula é assegurar que a organização seja capaz de planear, implementar e controlar os processos que sejam essenciais para a prestação de serviços incluindo quaisquer processos externamente, (8.4. Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos). A Horalarme definiu requisitos de compra, seleciona os seus fornecedores e estabeleceu os controlos necessários para assim garantir a qualidade dos produtos instalados pela empresa.

Relativamente às cláusulas (8.2. Requisitos para produtos e serviços), (8.5. Produção e prestação do serviço) e à (cláusula 8.6 libertação de produtos e serviços), para a Horalarme, sendo uma prestadora de serviços e, tendo sido já definido no âmbito do seu Sistema de Gestão de Qualidade, que o mesmo terá como alvo a instalação e manutenção de sistemas de seguranças.

A cláusula (8.3. Design e desenvolvimento de produtos e serviços) não é uma cláusula relevante nesta implementação.

3.2.17 Avaliação do desempenho

Requisito 9 da NP EN ISO 9001:2015 – Avaliação do desempenho

A organização deve determinar o que necessita ser monitorado e medido; os métodos de monitorização, medição, a análise e avaliação necessários para assegurar resultados válidos; quando se deve proceder à monitorização e à medição; quando se deve proceder e à avaliação dos resultados da monitorização e da medição.

Neste ponto, o intuito será a implementação a metodologia do PDCA, ou seja, a monitorização, a medição, a análise e a avaliação do que já foi implementado.

A Horalarme irá determinar o que precisa de ser monitorizado, medido (9.1.1. Generalidades) e irá também avaliar e analisar os dados e informações fornecidas pela norma (9.1.3. Análise e avaliação). Estas duas cláusulas complementam-se e os resultados das mesmas são fundamentais para o ponto (9.3. Revisão de pela gestão).

Ainda não nos foi possível a realização do ponto (9.2. Auditoria Interna), uma vez que a implementação ainda não está integralmente realizada, assim os mesmos não seriam fidedignos.

De acordo com o ponto (9.3),” *A gestão de topo deve proceder à revisão do sistema de gestão da qualidade da Organização, em intervalos planeados, para assegurar a sua contínua pertinência, adequação, eficácia e alinhamento com a orientação estratégica da Organização*”.

Atualmente, a Horalarme realiza reuniões de modo a delinear e proceder à análise e avaliação do desempenho da organização, que numa próxima fase, serão também para a revisão do Sistema de Gestão de Qualidade.

3.2.18 Melhoria

Requisito 10 da NP EN ISO 9001:2015 – Melhoria

A organização deve determinar e seleccionar oportunidades de melhoria e implementar quaisquer ações necessárias

para satisfazer os requisitos dos clientes e aumentar a satisfação do cliente.

Ainda no âmbito do ponto anterior e por fim da análise e interpretação da norma NP EN ISO 9001:2015, na revisão do sistema é esperado que sejam tomadas decisões, através da análise de dados, nomeadamente pelas auditorias internas, através dos riscos e oportunidades, levarão assim a cabo a melhoria contínua da atividade da organização.

Uma vez implementado o Sistema de Gestão de Qualidade, existe um longo caminho pela frente. As organizações estão sempre em constante mutação e a análise e interpretação das situações serão meio caminho para que esta norma leve a bom porto a empresa.

Podemos definir assim, as saídas de revisão pela gestão, ou seja, oportunidades e riscos, as entradas para o ponto (10.3. Melhoria contínua).

A cláusula (10.2. Não conformidade e ação corretiva) mostra como deverá ser feito o tratamento das mesmas.

Para a Horalarme corresponder a este requisito, irá a criar de um modelo para ser preenchido aquando da ocorrência das mesmas, para auxiliar na resolução e identificação dos mesmos. Apêndices 9 e 10.

CONCLUSÃO

De acordo com os autores referenciados anteriormente pode-se concluir que um SGQ é uma mais-valia para qualquer tipo de empresa e que através da mesma existe a criação de valor para as organizações.

A implementação deste SGQ não foi realizada até ao momento na sua totalidade.

Uma vez que a Horalarme ainda não teve a disponibilidade para reunir os esforços necessários para que esta implementação fosse efetuada na integra.

Assim sendo, espera-se no próximo ano que a implementação seja terminada e que seja realizada a primeira auditoria interna.

Desta forma, o principal foco deste trabalho foi a análise dos requisitos da norma, mas um dos principais enfoques foi na definição de processos.

Uma vez que a certificação é uma meta muito importante, mas neste projeto o objetivo principal, foi a mudança de mentalidades dos trabalhadores.

Como já referido ao longo deste trabalho, o objetivo principal duma empresa, hoje-em-dia não é apenas atingir o sucesso é definir a forma como conseguem alcançar esse sucesso, esta norma, ainda que não aplicada na integra na Horalarme já está a gerar valor na organização. No mercado em que a Horalarme atua, esta norma não é apenas encarada como a garantia de um sistema de segurança de qualidade, ou seja, uma garantia de qualidade.

É vista sim como uma forma de gerar reputação e uma boa imagem da empresa, um fator diferenciador.

Posso afirmar que consegui atingir os objetivos a que me propôs para este projeto, consegui articular as temáticas com a prática e articular coma empresa, um dos meus objetivos principais era com este projeto conseguir ajudar a empresa e felizmente, posso dizer dever cumprido, as expectativas foram superadas.

Ainda assim, houve algumas limitações no processo de implementação, nomeadamente a resistência de alguns colaboradores à alteração de alguns procedimentos e a falta de formação dos mesmos perante a normalização.

Em termos de trabalhos futuros o objetivo será continuara a implantação, realizar as auditorias e efetuar os ajustamentos necessários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

António, N., & Teixeira, A. (2007). *Gestão da Qualidade, De Deming ao modelo de excelência de EFQM*. Lisboa: Edições Sílabo, LDA.

APCER, A. M. (2015). *Guia do Utilizador NP EN ISO 9001:2015*. Leça de Palmeira: APCER.

Casadeús, M., & Karapetrovic, S. (2005). The erosion of ISO 9000 benefits: a temporal study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, POMS, Sevilla (Spain)

Ciravegna Martins da Fonseca, Luis Miguel et al. Management system certification benefits: where do we stand?. *Journal of Industrial Engineering and Management*, [S.l.], v. 10, n. 3, p. 476-494, sep. 2017. ISSN 2013-0953[consultado em 10-09-2022].. doi:<http://dx.doi.org/10.3926/jiem.2350>.

Certif (2022). *Certificação de sistemas de Gestão*. Disponível em: <http://www.certif.pt/csgestao.asp>.

Certif (2022). *Certificação de sistemas de Gestão da Qualidade*. Disponível em: <http://www.certif.pt/iso9001.asp>.

Domingues, J.; Fonseca, L.; Sampaio, P. & Arezes, P. (2016). Integrated Versus Non-Integrated Perspectives of Auditors Concerning the New ISO 9001 Revision. *Proceedings of the 2016 IEEE IEEM*. Pags.866-870.

Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control, Third Edition, Revised*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.

Fonseca, L. & Domingues, J. (2016). ISO 9001:2015 Edition- Management, Quality And Value. *International Journal for Quality Research*, 11(1):149–158. Online ISSN 1800-6450. DOI – 10.18421/IJQR11.01-09.

Fonseca, L. (2016). FROM quality gurus and TQM to ISO 9001:2015: A review of several quality paths. *International Journal for Quality Research*. 9. 167-180.

Fonte, L. (2017). *Projeto de Transição do Sistema de Gestão da Qualidade para o novo referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, na empresa Quitérios – Fábrica de Quadros Elétricos, Lda*. Tese de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

Horalarme (2022). Disponível em: <https://www.horalarme.com>. [consultado em 10-09-2022].

IPQ, NP EN ISO 9000:2015 “Sistemas de gestão da qualidade. Fundamentos e vocabulário”. Instituto Português da Qualidade: Lisboa, Portugal.

Mendes, Á. (2019). Contributo para a Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, segundo a Norma NP EN ISO 9001:2015 na empresa SUCCESS WORK – Empresa de Trabalho Temporário, Lda. Tese de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

Pinto, A. (2017). ISO 9001:2015, Guia Prático. Lisboa: Lidel - edição técnicas, Lda.

Pinto, A., & Soares, I. (2010). Sistemas de Gestão da QUALIDADE - Guia para a sua implementação. Lisboa: Edições Silabo, LDA.

Pires, A. R. (2007). Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade, 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

The W. Edwards Deming Institute. (2017). Learn. Disponível em: <https://deming.org/> [consultado em 10-08-2022].

APÊNDICES

APÊNDICE 1. Análise PEST Horalarme

APÊNDICE 2. Política de Qualidade.

APÊNDICE 3. Exemplo de descritivo de funções a utilizar

APÊNDICE 4. Modelos para tratamento de Riscos e Oportunidades

APÊNDICE 5. Necessidades de Formação-Modelo

APÊNDICE 6. Matriz de Competência

APÊNDICE 7. Plano de Manutenção-Modelo

APÊNDICE 8. Avaliação da Satisfação do Cliente

APÊNDICE 9. Pesquisa de opinião do colaborador

APÊNDICE 10. Modelo de registo de Não Conformidade

APÊNDICE 11. Plano de Ações

APÊNDICE 1. Análise PEST Horalarme

PEST	
P	• Mudanças/Alterações de Legislação
E	• Inflação • Taxas de Juro • Tributação Fiscal
S	• Opinião dos clientes • Opinião dos Trabalhadores • Reputação da Organização
T	• Redes Sociais • Software

APÊNDICE 2. Política de Qualidade.



Política de Qualidade

Há uma preocupação em melhorar a qualidade dos nossos trabalhos, satisfazer as necessidades dos nossos clientes e para tal assumimos a qualidade como a palavra de ordem para a nossa empresa.

A Horalarme pretende ser uma organização direcionada para a qualidade da prestação dos seus serviços, baseando-se em modelos de gestão, evidenciando-se assim pela satisfação dos seus colaboradores, assentando sempre numa abordagem de pensamento baseado em risco.

Missão

PROTEGER AS PESSOAS E BENS

Visão

SER UMA DAS MELHORES EMPRESAS NACIONAIS

Valores

SERVIR BEM O CLIENTE COM PROFISSIONALISMO E RIGOR

Gerência

APÊNDICE 3. Exemplo de descritivo de funções a utilizar



Descrição de Funções: Responsabilidades e Competências

Função: Técnica/o de Instalação ou Manutenção

Superior: Gestora Técnica (Eva Santos)

Departamento: Departamento Técnico

Descrição: O Departamento Comercial gerido pelo Diretor Comercial Joaquim Gomes verifica e envia os contratos de compra/serviços fornecidos pelos comerciais para o Departamento de Gestão Técnica gerido pela Diretora de Gestão técnica, Eva Antunes.

Eva Antunes, lança os contratos em base de dados de forma a poder organizar e gerir todos os trabalhos a executar.

A partir desses contratos será preparada toda a documentação necessária e legal para a execução da obra.

A Diretora de Gestão Técnica estabelece contacto com o cliente para que seja marcada a data e hora para a execução da obra para que o setor técnico possa também estar disponível. A gestão e coordenação dos trabalhos técnicos são organizados pelo Responsável Técnico Luis Francisco garantindo que o trabalho seja realizado de forma organizada, em segurança e com todos os meios necessários para a sua execução.

O Departamento Técnico no caso de dúvidas estabelece contacto com o Departamento Comercial que por consequência abordará o responsável comercial.

Em obra, a sua execução é acompanhada pelo Responsável Técnico Luis Francisco de forma que tudo fique como é pretendido onde o Controlo de Qualidade é registado em base de dados.

O comercial responsável pelo contrato de compra/serviços poderá, em caso de necessidade, passar durante o percurso de execução da obra.

O Departamento Administrativo, administrado por Sónia Faria executa o lançamento do contrato e fatura o sistema comprar/serviços adquirido pelo cliente e envia para a Diretora de Gestão Técnica, Eva Antunes.

Essa faturação é inserida na documentação preparada pelo Departamento de Gestão Técnica que servirá de guia de transporte para o local da obra.

Após a conclusão da obra o Responsável Técnico Luis Francisco receciona e verifica a documentação assinada pelo cliente entregue pelo técnico que executou a obra e depois de inserido em base de dados envia a documentação para a Diretora de Gestão Técnica que de seguida distribuirá os referidos documentos para os departamentos correspondentes.

Responsabilidades:

- Receção dos contratos compra/serviços
- Receção da fatura após lançamento do contrato em PHC
- Verificação da matéria-prima em armazém
- Encomendas aos fornecedores
- Preparação geral da obra
- Marcação da data e hora para a execução da obra
- Rececionar e verificar os documentos assinados pelo cliente

Competências:

- Coordenação absoluta
- Equilíbrio emocional
- Responsabilidade
- Pontualidade
- Autonomia de gestão

Habilitações Académicas (mínimo) 12º Ano ou Equivalente.

APÊNDICE 4. Modelos para tratamento de Riscos e Oportunidades

Processo	Probabilidade de Alcançar a Oportunidade		Benefícios (Se a oportunidade for alcançada)					Plano de tratamento	Estado
	Probabilidade	Ocorrências anteriores relacionadas	Potencial para novos negócios	Potencial melhoria, satisfação clientes	Melhoria processos SGQ	Melhoria imagem da empresa	Custo da potencial implementação		

Processo	Probabilidade de Ocorrência do risco		Consequência (Se o risco ocorrer)					Plano de tratamento	Estado
	Probabilidade	Ocorrências anteriores relacionadas	Potencial perda de cliente	Potencial impacto nos processos do SGQ	Potencial impacto no serviço prestado	Impacto na reputação da empresa	Custo da potencial mitigação		

APÊNDICE 5. Necessidades de Formação-Modelo



Tema	Departamento	Objetivos	Formador	Tipologia	Horário	Carga Horária

APÊNDICE 6. Matriz de Competências



Função	Habilitações Académicas	Experiência Profissional (Mínima)
Gerente	12 º Ano	5 anos
SUB Gerente	12 º Ano	5 anos
Administrativa	12 º Ano	2 anos
Marketing	Licenciatura	2 anos
Consultor	12 º Ano	2 anos
Gestora Técnica	Licenciatura	3 anos
Técnicos	12 º Ano	2 anos

APÊNDICE 7. Plano de Manutenção-Modelo



Descrição	Equipamento	Localização	Procedimento	Periodicidade	Última Data	Primeira Data

APÊNDICE 8. Avaliação da Satisfação do Cliente



Para conseguirmos alcançar a excelência
pedimos que preencha este breve inquérito!

“A MARCA DE SEGURANÇA”

NOME:

CONTACTO:

E-MAIL:

DATA:

Avalie as seguintes questões de 1 a 5, em que em que 1 significa “Medíocre”, 2
“Suficiente”,
3 “Bom”, 4 “Muito bom” e 5 “Excelente”.

Questões	Avaliação				
	1	2	3	4	5
Como avalia a qualidade do nosso serviço?					
Como classifica as competências dos nossos técnicos?					
Como classifica a instalação/manutenção efetuada pelo nosso técnico?					
Como classifica o acompanhamento feito pela horalarme?					

Proposta de Implementação do Sistema de Gestão de Qualidade na Empresa Horalarme, Lda.

Como classifica o nosso tempo de resposta entre a aquisição e a instalação?					
Como classifica a satisfação global do serviço que lhe prestamos?					

Recomendaria a Horalarme?	SIM		NÃO	
---------------------------	-----	--	-----	--

Comentário/Sugestões:

APÊNDICE 9. Pesquisa de opinião do colaborador

De forma a obter a vossa opinião pedimos
que responda a este inquérito por questionário.

As vossas respostas serão anónimas e
tem como intuito a melhoria da organização.



“A MARCA DE SEGURANÇA”

Declarações	Classificação				
	Concordo Totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente
Compreendo bem a política de qualidade, ou seja, missão, visão e valores da empresa?					
A administração preocupa-se e responde às minhas dúvidas?					
Estou envolvido nas decisões que afetam o meu posto de trabalho.					
Tenho a informação disponibilizada para efetuar o meu trabalho de forma adequada.					
A Horalarme disponibiliza os recursos necessários para efetuar o meu trabalho.					

A comunicação com a minha esfia é boa.					
Sinto que o meu empenho é reconhecido.					
Tenho uma boa relação com a minha equipa/colegas.					
Orgulho-me de Trabalhar na Horalarme.					

APÊNDICE 10. Modelo de registo de Não Conformidade



Registo de Não Conformidade

	Processo
	Reclamação de Cliente
	Procedimento
	Auditoria
	Outro:

Descrição da ocorrência:

Causa:

APÊNDICE 11. Plano de Ações



Objetivo			
Meta			
Gestor do Plano			
Plano de Ação			
O que deve ser feito	Quem fará	Até Quando deve ser feito	Estado

APÊNDICE 12. Mapa de Ligação dos Processos com os Requisitos

Documentos		Código	Requisitos
			ISO 9001
Processo	Gestão Estratégica	PG.01	4.1/4.2/4.3/4.4/5.1/5.2
Processo	Gestão e Melhoria do SGQ	PG.02	4.1/4.2/4.3/4.4/5.1/5.2/6.1/6.2/9.1.2/10
Processo	Gestão Comercial	PO.01	8.2/9.1.1
Processo	Gestão de Instalação e Manutenção dos Sistemas de Segurança	PO.02	8.2/8.4/8.5
Processo	Compras	PO.03	8.4
Processo	Gestão de Recursos Humanos	PS.01	7.2
Processo	Gestão da Manutenção e Conservação de Equipamentos e Infraestruturas	PS.02	7.1/8.1/8.4/9.1.1
Processo	Gestão Financeira	PS.03	7.1

ANEXOS

ANEXO 1

ORGANOGRAMA DA ORGANIZAÇÃO

