



Tiago André Hipólito Proença

O Processo de Certificação de um Sistema de
Gestão de Qualidade e Ambiente – Hotel *Tryp*
Coimbra

Mestrado em Gestão

Faculdade de Economia

Setembro 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

**O Processo de Certificação de um Sistema de
Gestão de Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp
Coimbra**

Relatório de Estágio Curricular

Entidade de Acolhimento: Hotel Tryp Coimbra

Período do Estágio: 22 de Fevereiro 2011 – 22 de Julho 2011

Orientador da FEUC: Prof.^a Doutora Patrícia Moura e Sá

Orientador na Entidade de Acolhimento: Dr.^a Ana Maria Antunes

Tiago André Hipólito Proença

Nº 2006005627

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

Agradecimentos

Com a apresentação deste relatório fecha-se mais um ciclo da vida, o ciclo da minha vida de estudante em Coimbra, um ciclo que durou cinco anos e que foi sem dúvida, o melhor da minha vida, chegada a altura de dizer adeus a esta verdadeira “*cidade dos estudantes*”, chega também a altura de agradecer a todos aqueles que de forma directa e indirecta tornaram a minha passagem por esta cidade, numa experiência fantástica e inesquecível.

Aos meus pais primeiro, por me permitirem viver tudo isto, por suportarem todos os sacrifícios que tive de fazer, por me proporcionarem, a nível material, todas as condições que me permitiram ter uma vida de estudante estável e sem problemas. Depois à minha irmã, por ter partilhado comigo três anos da minha vida universitária, pela sua paciência, pelos seus sacrifícios e pela segurança que sempre me transmitiu; não queria esquecer também toda a minha família, pelo apoio e suporte dado e pela sua ajuda para que este percurso fosse completado com sucesso.

A todos os meus colegas e amigos do curso de Administração Público-Privada e colegas do mestrado em Gestão, com quem partilhei momentos fantásticos durante o meu percurso académico e com os quais vivi os momentos mais simbólicos e tradicionalistas da vida de um estudante em Coimbra; não poderia esquecer claro, os professores que, nas Faculdades de Direito e Economia me souberam transmitir, para além dos conteúdos pedagógicos, valores e sentido como ser humano, a eles o meu muito obrigado. Um agradecimento com carinho a todos os estudantes/amigos Erasmus que fiz, pelos bons e inesquecíveis momentos que me proporcionaram e sobretudo pelas amizades que ficarão com toda a certeza para o resto da vida; um carinho especial também a todos os poetas que conheci nesta cidade, esperando que nunca me abandonem e que as suas palavras possam continuar a fazer-me sonhar.

No plano institucional agradecer à Directora do Hotel Tryp Coimbra e minha orientadora, Dr.^a Ana Maria Antunes, pela oportunidade que me proporcionou de estagiar no seu hotel e pela sua incansável preocupação e simpatia em todos os momentos do estágio; a todos os colaboradores do Hotel, sem excepção, pela amabilidade e simpatia que demonstraram ao longo do meu período de estágio, a eles se deve também a agradável experiência que tive ao trabalhar neste hotel; aos meus colegas de estágio, os espanhóis Jaime Lafuente e Fernando Monfort e à Maria Aguiar, pela amizade, companheirismo e boa-disposição partilhada ao longo destes cinco meses. Por fim, um agradecimento especial à minha orientadora de estágio pela

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Dr.^a Patrícia Moura e Sá, pela sua disponibilidade, orientações, conselhos e sobretudo, pela motivação dada para o desenvolvimento do estágio e deste relatório.

Um carinho especial a todos e obrigado por fazerem parte desta aventura que é a minha vida!

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

Resumo

O presente relatório discute a importância da temática e dos conceitos dos Sistemas de Gestão da Qualidade e Ambiente na área dos serviços, tendo por base o estágio curricular realizado, no Hotel Tryp Coimbra. Em particular, são abordadas algumas normas internacionais para a concepção e implementação destes sistemas.

Neste âmbito, é apresentado o exemplo de um processo de revisão da avaliação e classificação de fornecedores relativos ao Hotel Tryp Coimbra. Na descrição do processo são feitas referências ao antigo e ao novo modelo de avaliação e classificação de fornecedores, bem como, a todas as alterações realizadas durante o mesmo.

Palavras – Chave: Sistemas de Gestão da Qualidade e Ambiente; Serviços; Normas Internacionais; Qualidade

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

Abstract

The report introduced discusses the importance of the theme and concepts of quality management systems and environment within the area of services, based on the work developed during the traineeship at the Hotel TRYP, Coimbra. In detail, there are references to some international rules who are linked with the conception and the implementation of these kind of systems

In this way, it's presented an example for illustrate this theme by referring to the process of reviewing the assessment and classification of suppliers for the Hotel TRYP Coimbra. In the process description are references to the old and new assessment model and classification of suppliers, as well as all changes made in the meantime.

Keywords: Quality and Environmental Management Systems, Services, International Rules, Quality

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

ÍNDICE

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Índice de Anexos.....	viii
Índice de Figuras.....	ix
Lista de Acrónimos.....	x
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO 2 - SISTEMAS DA QUALIDADE E NORMATIVOS PARA A SUA IMPLEMENTAÇÃO	
2.1 O conceito de Qualidade.....	14
2.2 Qualidade no sector dos Serviços.....	15
2.3 Sistemas de Gestão da Qualidade	
2.3.1 Noção e Objectivos.....	17
2.3.2 Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade.....	19
2.3.3 Benefícios e Dificuldades na Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade.....	21
2.3.4 Abordagem por processos no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade.....	22
2.3.5 Melhoria Contínua no âmbito de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente.....	25
2.4 Sistema Normativo Internacional Padronizado	
2.4.1 Normas ISO.....	27
2.4.1.1 A família de Normas ISO 9000.....	29
2.5 Sistemas de Gestão Ambiental	
2.5.1 Introdução.....	31
2.5.2 Definição.....	32
2.5.3 Sistema Normativo de Gestão Ambiental - normas da série ISO 14000.....	33
2.6 Auditorias da Qualidade.....	36

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

2.7 O Processo de Certificação	37
2.7.1 As Etapas do processo.....	39
2.7.2 Factores críticos de sucesso.....	40
CAPÍTULO 3 - APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO	
3.1 O Grupo Sol Meliá Hotels & Resorts.....	42
3.2 Missão, Visão, Valores e Marcas.....	43
3.3 O <i>ApartHotel Tryp Coimbra</i>	45
CAPÍTULO 4 - Hotel Tryp Coimbra - Sistema Integrado de Gestão da Qualidade Ambiente	
4.1 Descrição do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Ambiente	
4.1.1 Organização.....	47
4.1.2 Política de Qualidade e Ambiente.....	48
4.1.3 Objectivos da Qualidade e Ambiente.....	48
4.1.4 Planeamento da Qualidade e Ambiente.....	49
4.1.5 Representação e Revisão pela Gestão.....	49
4.1.6 Comunicação Interna ou Externa.....	50
4.1.7 Documentação.....	50
4.1.8 Processo do Sistema da Qualidade e Ambiente.....	51
4.2 Exemplo Prático da Revisão de um Processo - Avaliação e Classificação dos Fornecedores	
4.2.1 Apresentação do caso	52
4.2.2 Manual da Qualidade e Ambiente - Redacções	
4.2.2.1 Antiga Redacção.....	52
4.2.2.2 Procedimento de Revisão.....	59
4.2.2.2 Nova Redacção.....	62
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO.....	68
BIBLIOGRAFIA.....	70
ANEXOS	
ANEXO I. Descrição das Actividades desenvolvidas	
ANEXO II. Procedimento das Fichas de Função	
ANEXO III. Ficha de Função - Responsável pela Qualidade e Ambiente	
ANEXO IV. Caracterização do Processo de Reserva de Quartos	
ANEXO V. Ficha de Procedimento - Gestão de Resíduos	
ANEXO VI. Ficha de procedimento - Controlo de Legislação e outros Requisitos	
ANEXO VII. Tabela de seguimento das fichas de ocorrência e reclamações	
ANEXO VIII. Tabela de Avaliação de Fornecedores	

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Os quatro pilares da Melhoria Contínua.....	18
FIGURA 2. Modelo de um SGQ baseado em processos (NP EN ISO 9001:2000).....	23
FIGURA 3. Modelo de Gestão Ambiental segundo a norma ISO 14001:2004.....	35
FIGURA 4. Breve Resumo de um processo de Certificação.....	39
FIGURA 5. Gama de marcas Sol Meliá.....	44
FIGURA 6. Organigrama do <i>Coimbra ApartHotel S.A.</i>	46
FIGURA 7. Ciclo de Actividades do Planeamento da Qualidade e Ambiente.....	49
FIGURA 8. Processos do Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente.....	51
FIGURA 9. Fluxograma do processo da Avaliação e Classificação de Fornecedores.....	63

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

Lista de Acrónimos

ISO – *International Standard Organization*

MQA – Manual da Qualidade e Ambiente

SGA – Sistema de Gestão da Qualidade

SGQA – Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

CAPÍTULO 1 – *INTRODUÇÃO*

O Relatório de Estágio apresentado tem como objectivo responder a dois objectivos fundamentais: em primeiro lugar, pretende-se analisar e descrever as principais actividades realizadas no âmbito do estágio realizado no Hotel Tryp Coimbra e numa segunda vertente, procurar discutir a problemática da implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade em organizações de serviços e, em particular, no sector da hotelaria e turismo. Efectivamente, no âmbito do Plano de Estudos do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, tive oportunidade de realizar um estágio no Hotel Tryp Coimbra, dando sequência a um anterior estágio realizado nesta mesma instituição no âmbito do programa de “Estágios de Curta Duração”. Surgindo a hipótese de voltar a estagiar nesta instituição e estando perfeitamente consciente do seu modo de funcionamento, considero que a integração foi realizada da forma mais natural possível, tanto mais por já existir uma relação de proximidade e conhecimento mútuo com todos os funcionários.

O objectivo central do Estágio passava pela aquisição de competências em várias áreas da gestão, tendo como principal enfoque o acompanhamento do processo de implementação do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Ambiente, que o Hotel desenvolvia no âmbito do seu processo de Certificação. Outras actividades relacionadas com áreas funcionais de relevante importância para as actividades do Hotel foram também acompanhadas, nomeadamente ao nível da Satisfação do Cliente e do Marketing Relacional. Outros objectivos foram também considerados como o possível auxílio nas actividades primordiais no Hotel ou o acompanhamento e integração de novos estagiários nas diferentes áreas da organização.

Num primeiro momento, e depois de definida como principal área de actuação o acompanhamento do processo de Certificação, foram estabelecidos objectivos de trabalho mais específicos, entre os quais a elaboração do primeiro manual de procedimentos do Hotel e a respectiva formação dos funcionários acerca das alterações introduzidas pelo mesmo. O envolvimento no processo de Certificação, começaria então depois de terminada esta tarefa, por uma fase de diagnóstico, onde se começaria por identificar o chamado “ponto de situação” da matéria, sendo que, de seguida seria efectuado o plano de acção onde se programaria o conjunto de intervenções resultantes do diagnóstico da actividade e dos erros detectados; depois disso, seria dado início ao desenvolvimento de acções que visassem a correcção das falhas determinadas, contribuindo para o avançar do processo de Certificação. Perante o conteúdo destas tarefas, pareceu lógico eleger a Qualidade e, em particular, da implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) como a temática central do presente relatório.

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

A conjectura actual resultante da recente crise dos mercados tem, por razões óbvias, levado a maioria das organizações a modificarem o seu modo de funcionamento, a sua estrutura e sobretudo a forma como se posicionam perante os seus clientes ou como se diferenciam dos seus concorrentes, de forma a ganharem a tão desejada posição de mercado, que lhes possa continuar a garantir a sustentabilidade do seu negócio. Aliado a este facto, existe a cada vez maior preocupação com a eficácia e a eficiência dos serviços que prestam de modo a conseguirem reter, e sobretudo fidelizar, relações e parcerias já existentes. Uma das vias para conseguir alcançar estes objectivos reside na aposta no desenvolvimento de serviços de Qualidade que correspondam aos padrões internacionais definidos para o sector dos serviços e que, ao mesmo tempo, respondam às necessidades dos clientes. Neste sentido, um primeiro passo para a obtenção de um serviço de Qualidade consiste na implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade que, em concordância com os padrões internacionais ISO, estabeleça metodologias e regras que padronizem e orientem todos os processos desenvolvidos pela organização.

Sentir responsabilidade não só pelos seus recursos próprios, mas também pelo meio ambiente é outra das preocupações das organizações actuais, que apostam fortemente na sustentabilidade dos seus processos e procuram demonstrar isso perante os seus *stakeholders*. Neste âmbito, surge também a aposta na implementação de Sistemas de Gestão Ambiental, que juntamente com os Sistemas de Gestão da Qualidade, permitem à organização definir políticas conjuntas e harmonizar todos os seus processos. A aposta neste tipo de sistema é cada vez mais a solução encontrada pela maioria das organizações que pretendem de um modo equilibrado, racionalizar os seus recursos, tanto humanos como materiais. Tais sistemas terão de ser, por isso, objecto de constante revisão, de modo a assegurar-se que todos os requisitos estão a ser cumpridos: o princípio da *melhoria contínua* institui-se assim como o principal vector para o sucesso da implementação de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Ambiente, que se quer estritamente rigoroso, mas ao mesmo tempo coerente com os ideais da organização. Relativamente ao sector de hotelaria e turismo, e dada a importância da satisfação do cliente e da eficiência nos processos, estas questões são de clara e inequívoca relevância.

O documento encontra-se assim estruturado em cinco capítulos. Na introdução, enunciam-se os principais objectivos do estágio e apresenta-se um curto enquadramento da temática a tratar. No capítulo 2, de natureza mais teórica, discutem-se os conceitos fundamentais no âmbito dos Sistemas de Gestão da Qualidade, faz-se uma breve resenha histórica do seu aparecimento e referem-se as principais normas para a sua implementação. No terceiro Capítulo, apresenta-se a entidade de acolhimento. No capítulo seguinte descrevem-se as

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

metodologias e normativos implementados no âmbito da Qualidade e apresenta-se um exemplo de revisão de um processo. Finalmente, no capítulo 5, tecem-se considerações gerais sobre o tema abordado e o estágio realizado

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

Capítulo 2 – *SISTEMAS DA QUALIDADE E NORMATIVOS PARA A SUA IMPLEMENTAÇÃO*

2.1 O conceito de qualidade

A qualidade, de acordo com a definição constante da norma NP EN ISO 9000:2005, é entendida como o «*grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas*», sendo que, o sucesso de qualquer organização depende directamente da sua capacidade de mobilizar e organizar todos os recursos e meios necessários para a realização dos produtos e/ou serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas (requisitos) dos seus clientes. Assim sendo, a qualidade pode ser considerada “o «*motor*» de sucesso de qualquer organização” (PINTO, 2005), e o reconhecimento da sua existência, constitui um factor de distinção, na escolha de produtos e/ou serviços, face aos seus concorrentes; o desenvolvimento de uma cultura de trabalho baseada em Princípios da Qualidade e nos seus consequentes valores, conduzirá à eficácia e a uma melhoria contínua de todos os seus métodos e processos.

Desde a Antiguidade que é possível identificar alguns dos aspectos que são actualmente associados à gestão pela qualidade, como por exemplo, as técnicas de planeamento, controlo e organização utilizadas pelos sumérios, babilónios, egípcios, chineses e gregos, bem como os sistemas de controlo utilizado pelos romanos. Apesar disso (e embora o conceito de gestão pela qualidade só tenha aparecido mais tarde), a gestão pela qualidade começou a ser desenvolvida no Japão na década de 50, com Ishikawa a ser considerado o seu pioneiro. Juran e Deming desenvolveram também os seus estudos nesta área, estendendo, na década de 80, este movimento aos Estados Unidos e, depois, à Europa; Juran defendia que a qualidade deveria ser entendida como uma «*adequação ao uso*», enquanto Deming baseava a sua teoria na ideia de que a qualidade devia ser julgada pelos clientes e teria de contemplar preocupações com custo e adequação ao mercado ; da mesma Escola de Deming, surge Shewhart que defendia a tese da existência de “*duas facetas*” da qualidade: a *faceta subjectiva*, assente no conhecimento das necessidades e expectativas do cliente e a *faceta objectiva*, assente no desenvolvimento das características do produto (SHEWART e DEMING, 1986 citados por SOARES E PINTO, 2010). Nos EUA foram Philip Crosby (com a sua teoria baseada nos «zero defeitos») e Armand Feigenbaum, os grandes impulsionadores da gestão pela qualidade. Uma nova vaga do movimento da qualidade foi despoletada no Japão, com Taguchi a dar impulso a uma gestão pela qualidade assente no design industrial dos produtos e serviços.

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

Actualmente, a qualidade é encarada como a procura da melhoria contínua, nas diferentes vertentes da organização, desde a definição da sua política e da sua estratégia até aos indicadores financeiros considerados mais relevantes.

2.2 Qualidade no Sector dos Serviços

O generalizado crescimento da indústria dos serviços nas últimas três décadas, levou a uma atenção cada vez mais crescente com a chamada “qualidade de serviço”. Os serviços abordam um elevado leque de actividades, HAYWOOD-FARMER (1987, *citado por KELEMEN, 2003*) defende que a diversidade de serviços é tão grande e tão abrangente que, a aproximação à gestão de serviço é, muitas das vezes feita de forma irreflectida. Apesar disto, numerosos autores tentaram definir uma classificação para os diferentes tipos de serviços. CHASE (1981, *citado por KELEMEN, 2003*), por exemplo, posiciona os vários serviços de acordo com o seu maior/menor grau de contacto com o cliente, ou seja, o período de tempo em que o cliente está presente durante a prestação do serviço; esta classificação tende a ser problemática, uma vez que, o tempo de contacto não conta para o grau de interacção real do cliente com o serviço. MAISTER e LOVELOCK (1982, *citados por KELEMEN, 2003*), atribuíram uma classificação com base em dois atributos, designando por grau de contacto do cliente, ao período de tempo em que o cliente está em contacto com o prestador do serviço, e grau de *standardização* ao tempo despendido com a “adaptação” do serviço ao cliente. Outra classificação é atribuída ainda por SCHEMANNER (1986, *citado por KELEMEN, 2003*), sugerindo que os serviços devem ser classificados de acordo com o grau de intensidade do trabalho e com grau de interacção e *standardização* do mesmo.

No entanto, e apesar de existirem inúmeras definições e classificações atribuídas aos serviços, torna-se importante compreender que os serviços se diferenciam dos produtos físicos, enfrentando a gestão de serviços, desafios tendencialmente muito diferentes daqueles relacionados com a gestão de produção. Isto pode nem sempre ser verdade, uma vez que, num serviço com uma baixa intensidade de trabalho, os gestores de serviço devem prestar atenção a determinados aspectos similares aos relacionados com a produção de bens. Num elevado nível de intensidade de trabalho, os gestores devem concentrar-se mais na contratação, treino e desenvolvimento do pessoal, bem como, no seu bem-estar e planeamento das respectivas equipas de trabalho.

Como já referido, existem diferenças significativas entre os produtos oferecidos e os serviços prestados, nomeadamente (GUMESSON e LOVELOCK, 1983 e HAYWOOD-FARMER, 1987 *citados por KELEMEN, 2003*):

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

- Intangibilidade
- Heterogeneidade
- Percibilidade
- Menor controlo relativamente aos produtos

A qualidade do serviço prestado tornou-se então um assunto inerente às actividades diárias da organização, tendo sido criados, por isso, diversos modelos. É largamente aceite que atingir a qualidade de um serviço exige a eliminação (ou pelo menos a minimização) das diferenças existentes entre as expectativas e as percepções dos clientes (os chamados *gaps*).

GROONROOS (1983, *citado por KELEMEN, 2003*) faz a distinção entre “*qualidade técnica*” (o que será entregue) e “*qualidade funcional*” (como é entregue) e defende que a “*qualidade técnica*” desempenha um importante papel na qualidade do serviço percebido. LETHINEN e LETHINEN (1982, *citados por KELEMEN, 2003*) vêem a qualidade de serviço em termos de “*qualidade do processo*” e “*qualidade do output*”, onde o cliente julga a qualidade do processo respectivamente durante e após a prestação do serviço.

No que respeita à avaliação da qualidade em serviços, destacam-se PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1988, *citados por KELEMEN, 2003*), que desenvolveram uma escala de medição designada por SERVQUAL. A escala define a qualidade dos serviços de acordo com cinco determinantes, baseadas no julgamento do cliente:

- Evidência física (tangíveis)
- Confiança (rigor)
- Responsabilidade (rápido e afável)
- Segurança (com conhecimento, confiança e confidencialidade)
- Empatia (atenção ao consumidor)

O objectivo principal dos gestores de serviço é, segundo PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1988, *citados por KELEMEN, 2003*), aproximar o máximo possível as expectativas e as percepções dos clientes, defendendo que os mesmos devem ter em atenção a eliminação de cinco possíveis hiatos:

1. o hiato entre as expectativas dos clientes e as percepções da gestão;
2. o hiato entre as percepções da gestão e as especificações da qualidade de serviço;
3. o hiato entre as especificações da qualidade de serviço e o serviço prestado;

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

4. o hiato entre o serviço prestado e a comunicação externa com os clientes;
5. o hiato entre a percepção do serviço e o serviço esperado;

A visão apresentada pelo modelo de Parasuraman, Zeithaml e Barry não consegue, no entanto, providenciar de forma totalmente abrangente uma solução para os hiatos existentes entre as expectativas e percepções dos clientes. No mesmo sentido, torna-se difícil encontrar uma definição generalizadamente aceite para qualidade e medição da qualidade de serviço; as soluções podem ser encontradas através da adaptação ao contexto da organização, definindo-se claramente, para cada uma, qual o serviço esperado, qual o serviço prestado, quais as percepções dos seus colaboradores e mais importante que tudo, quais são exactamente as expectativas dos seus clientes.

2.3. Sistemas de Gestão da Qualidade

A ideia de que o cliente é a «figura central» nesse desenvolvimento e a consciência que o mesmo deve participar no aperfeiçoamento de todos os produtos/serviços oferecidos, conduz ao aparecimento e desenvolvimento dos chamados Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), os quais, estabelecem o total compromisso e envolvimento da organização na oferta de produtos/serviços que satisfaçam as necessidades dos seus clientes. Assegura-se assim, com a implementação destes sistemas, que a organização adopta métodos e mecanismos de controlo, garantia e de melhoria da qualidade em todos os seus processos.

2.3.1 Noção e objectivos

Os chamados Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) são definidos como “...*uma filosofia e prática de gestão que se traduz no envolvimento de todos os que trabalham na organização num processo de cooperação que se concretize no fornecimento de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e as expectativas dos clientes.*” (PINTO, 2010).

Com a implementação de um SGQ, as organizações definem os recursos e atribuem responsabilidades na área da qualidade, promovendo a sua viabilidade e eficácia. Os SGQ's demonstram com clareza a forma como a organização perspectiva as suas diferentes áreas de trabalho, partindo sobretudo dos dados recolhidos através de medições aos processos e produtos.

A tomada de decisão é um ponto essencial no processo de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade e como tal, deve ser tomada com a “*consciência de que esse*

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

sistema deve ser consistente e ter uma grande capacidade de evolução” (PIRES, 2004). Sendo um sistema com uma natureza dinâmica, o seu desenvolvimento estará sempre relacionado com uma ideia de melhoria contínua, tendo sempre por base uma análise evolutiva dos requisitos dos clientes. “As organizações que melhor percepcionem esta filosofia, estarão mais capazes de implementar eficazmente o seu SGQ e obter por isso, um maior retorno do investimento efectuado”(PIRES, 2004).

A implementação de um SGQ visa contribuir para alcançar determinados objectivos, entre os quais se destacam a abordagem sistemática das actividades que possam afectar a qualidade; e, sobretudo, *“fornecer a evidência objectiva de que a qualidade foi alcançada”* (PIRES, 2004), conforme evidenciado no esquema da Figura 3.



Figura 1 – Os quatro pilares da Melhoria Contínua

(Fonte: Soares e Pinto, 2010)

Este esquema descreve assim quais as possíveis abordagens que podem ser efectuadas aos Sistemas de Gestão da Qualidade e sobre as quais assenta o desenvolvimento da “filosofia” da melhoria contínua.

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade visa (SOARES E PINTO, 2010):

- Demonstrar, de forma consistente, aptidão para proporcionar produtos ou serviços que vão de encontro aos requisitos do cliente e dos requisitos regulamentares aplicáveis;

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

- Melhorar a satisfação do cliente através da melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão;

As normas ISO (mais adiante desenvolvidas) têm-se constituído como o referencial de excelência para a implementação dos SGQ nas organizações, devendo a sua implementação basear-se sempre na natureza dos produtos e serviços que oferecem e nos respectivos processos que lhes dão origem.

2.3.2 Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade

A elaboração de um suporte documental para um SGQ é um dos processos mais desafiantes dentro da implementação do sistema, pois requer um grande envolvimento ao nível de todos os recursos disponíveis (tanto humanos como materiais), e exige uma grande atenção às várias interligações entre os diversos documentos, de modo a que se crie uma ligação coerente e lógica entre eles .

Os procedimentos e as instruções lógicas para a realização de actividades em matéria de qualidade devem estar devidamente identificados e documentados, estando nesses documentos especificados os objectivos que se pretendem atingir, as responsabilidades de todos os colaboradores e todos os requisitos que permitam monitorizar a eficácia do sistema.

A documentação deve cingir-se à estritamente necessária de modo a evitar qualquer tipo de burocracia, que impeça a eficiência do sistema, garantindo que a informação chega a todos os de que dela necessitam (SOARES E PINTO, 2010).

Qualquer documento de um SGQ, deve por isso (SOARES E PINTO, 2010):

- Possuir **identificação** com título, código, revisão e paginação;
- Tornar-se **legível**, ou seja, de fácil leitura;
- Ser **compreensível**, de modo a que, a linguagem aplicada vá de encontro ao grau de literacia dos utilizadores;
- Ser gramaticalmente **correcto**, isento de erros;
- Ter uma **estrutura lógica**, que facilite a sua interpretação,
- **Claro**, sem duplas interpretações;
- **Conciso**, abordando directamente os assuntos;
- **Completo**, sem omissões significativas;
- Ser **consistente** com os objectivos e âmbito definido para o SGQ;

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

- **Coerente** com todos os outros documentos do sistema;

Ao nível de um Sistema de Gestão da Qualidade, a documentação estrutura-se em quatro níveis (SOARES E PINTO, 2010):

- 1. Manual da Qualidade** - É o documento mais importante. Descreve todo o sistema de gestão da qualidade, estabelecendo a política de qualidade que a organização pretende desenvolver. Cabe à gestão de topo a sua aprovação e promulgação, devendo incluir: uma breve descrição da organização e dos produtos/serviços que oferece, os objectivos a alcançar em matéria da qualidade, as responsabilidades atribuídas e a autoridade das funções mais relevantes para a área da qualidade.
- 2. Procedimentos** – Descrição dos procedimentos, que podem ser de dois tipos: de sistema ou operacionais. Os procedimentos de sistema estabelecem linhas de orientação e uma metodologia de actuação com vista ao cumprimento, por parte da organização, dos requisitos normativos da qualidade. Noutra perspectiva, os procedimentos operacionais detalham os procedimentos do sistema de forma a clarificar a sua aplicação. São exemplos documentais o Manual de Processos, o Manual de Funções e o Manual de Segurança Alimentar
- 3. Instruções de Trabalho** – Conjunto de documentos que descrevem detalhadamente a forma de realização de determinadas actividades. São exemplos documentais o Plano de Controlo, os Planos de Acção, as Especificações Técnicas, os catálogos e as brochuras.
- 4. Registos** – Documentos que expressam os resultados obtidos e comprovam a realização das actividades.

O sistema documental, como vemos, está definido segundo uma estrutura hierárquica de documentos, que visa sobretudo alcançar determinados objectivos, uma vez que (VÁRIOS, 2004):

- Proporciona informações internas e externas necessárias ao desenvolvimento das actividades;
- Define os requisitos dos clientes e restantes *stakeholders*;
- Garante o acompanhamento e a possibilidade de repetição das operações;
- Proporciona evidências objectivas acerca dos resultados alcançados;

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

- Fornece dados que permitem a avaliação da eficácia do sistema de gestão da qualidade.

2.3.3 Benefícios e Dificuldades na implementação de um SGQ

A noção de sistema da qualidade encontra-se na maioria das vezes associada à burocracia e à conformação de todos os processos e serviços com normas standardizadas, prevendo-se como único benefício visível, uma maior notoriedade ao nível do *marketing* promocional da organização, deste modo, a única preocupação da organização passaria apenas por ter um sistema que tivesse como única e exclusiva preocupação, o cumprimento dos respectivos requisitos da norma, conduzindo rapidamente a um processo de Certificação. No entanto, um sistema de gestão pela qualidade pode ser visto, não como um acarretador de custos, mas como uma mais-valia que, independentemente de avançar para um processo de Certificação, aportará numerosos benefícios para a organização, tais como (SOARES E PINTO, 2010):

- Diminuição do produto não – conforme;
- Redução dos custos de controlo com a qualidade;
- Maior focalização no cliente;
- Melhoria da relação com os clientes;
- Aumento da motivação dos colaboradores;
- Envolvimento de todas as pessoas;
- Melhoria do clima organizacional;
- Melhoria da imagem (interna e externa) da organização;

Por outro lado, é de relevar que a implementação de um SGQ, implica ultrapassar um conjunto diversificado de obstáculos. O comprometimento da gestão é por isso fundamental e ajuda a quebrar diversas barreiras, nomeadamente (SOARES E PINTO, 2010):

- Aumento da carga burocrática;
- Resistência dos colaboradores à mudança;
- Pressões externas dos diferentes *stakeholders* (sobretudo clientes e fornecedores);

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

- Perpetuação dos comportamentos;
- Reforço das estruturas rígidas e hierárquicas;
- Falta de formação e experiência dos colaboradores relativamente à temática da qualidade.

2.3.4. Abordagem por Processos no âmbito do SGQ

Quando equaciona a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente, a organização deve equacionar o modo como monitoriza, mede, analisa e melhora os seus processos

De acordo com a definição presente na norma NP EN ISO 9000:2005, processo é «*todo o conjunto de actividades inter-relacionadas ou inter-actantes que transformam entradas em saídas*». Como exemplos genéricos de processos dentro de uma organização podemos pensar em grandes grupos ou “famílias” de processos:

- Processos de gestão: conjunto de processos necessários ao cumprimento dos objectivos e das políticas da organização, da regulamentação aplicável e dos requisitos da Norma de referência;
- Processos operacionais: conjunto de processos que permitem à organização fornecer produtos/serviços que vão ao encontro às necessidades e expectativas do cliente;
- Processos de suporte: conjunto de processos necessários para assegurar o bom desempenho dos outros restantes processos;

De entre as vantagens deste tipo de abordagem denota-se a possibilidade de existir um maior controlo sobre as partes mais pequenas da organização – os processos – controlando todas as suas interligações e interacções e, podendo, a partir daqui, pensar num controlo mais eficaz da organização (como um todo). Por outro lado, esta abordagem, enfatiza a importância de entender e ir de encontro aos requisitos, de considerar os processos em termos de valor acrescentado para a organização, da obtenção de resultados e claro, da melhoria contínua resultante da medição de todos os objectivos (SOARES E PINTO, 2010).

O modelo de um SGQ baseado em processos preconizado pela NP EN ISO 9001:2000, é apresentado na Figura 4.

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra



Figura 2 - Modelo de um SGQ baseado em processos (FONTE: NP EN ISO 9001:2000)

Este modelo de processos pressupõe como *input* a identificação das necessidades e expectativas dos clientes (requisitos), o *output* requer o seguimento dos resultados para determinar em que grau foram satisfeitas essas necessidades e expectativas e quais as melhorias introduzidas.

Para as organizações que pretendam adoptar a metodologia da *abordagem por processos* é importante reconhecer os diferentes tipos de processos necessários de forma a prestar um serviço de confiança ao cliente. Nesse sentido, a organização deve (FONTE: Guia Interpretativo da NP EN ISO 9001:2000 no Sector do Turismo, 2007):

a) **Identificar os processos no âmbito do SGQ.**

Para cada processo identificado deve-se:

- Atribuir uma designação;
- Definir as *entradas* e *saídas*;
- Definir os clientes e respectivos requisitos (incluindo necessidades e expectativas);
- Definir o gestor/“dono” do processo.

b) **Determinar a sequência e a interacção destes processos.**

Nesta fase é importante:

- Documentar os processos conforme necessário;
- Definir interfaces entre processos;
- Apresentar a rede de todos os processos.

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

É facilmente compreensível que, funcionando os processos numa sequência inter-relacionada, as saídas de determinados processos são necessariamente entradas de outro tipo de processos, exceptuando aqueles cujas saídas se destinam a pessoas exteriores ao Sistema de Gestão da Qualidade desenvolvido pela organização.

c) **Determinar critérios e métodos que permitam assegurar que estes processos são mantidos sob controlo e que são eficazes.** É um dos pontos-chave da norma NP EN ISO 9001:2000, pois requer não só critérios para controlar os processos, mas também indicadores que permitam fazer a monitorização da eficácia dos processos, sendo necessário:

- Especificar características de resultados pretendidos e não pretendidos;
- Especificar métodos de medição, monitorização e análise de critérios (Planeamento da Qualidade);
- Considerar questões económicas, tais como custos, tempos, perdas, entre outros;
- Definir métodos para recolha de dados.

d) **Assegurar a disponibilidade de recursos e informação,** devendo-se

- Alocar recursos para cada processo;
- Estabelecer canais de comunicação;
- Disponibilizar informação externa e interna;
- Obter retorno (resposta);
- Recolher dados;
- Manter registos.

e) **Medir, monitorizar e analisar os processos** de acordo com os critérios que a organização estabelece. Isso significa a medição dos processos e a monitorização do seu desempenho, ao nível da capacidade do processo, indicadores de desempenho, níveis de satisfação de clientes, entre outros. Os resultados da análise efectuada, permitem determinar se os resultados planeados foram alcançados e promover a melhoria contínua. Nesta análise, podem utilizar-se técnicas estatísticas variadas.

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

f) **Implementar acções para atingir os resultados planeados e a melhoria contínua** devendo-se implementar as acções correctivas e preventivas necessárias, bem como, verificar a eficácia destas, de forma a promover a melhoria.

2.3.5. Melhoria contínua no âmbito de um SGQ

Todo o processo de melhoria contínua se inicia com a análise das necessidades e expectativas dos diferentes *stakeholders*, as quais evoluem e são muito distintas das registadas no início do processo de implementação do sistema; a necessidade da readaptação desencadeia a análise e a avaliação da situação com a finalidade de identificar áreas com oportunidades de melhoria: a partir daqui, são estabelecidos objectivos de melhoria que constituem o ponto central do novo processo.

A revisão desses objectivos passa, em primeiro lugar, pela constatação do seu enquadramento com os propósitos em que a organização está focada e, sobretudo com a sua missão.

O ciclo PDCA, Ciclo de Shewart ou também designado ciclo de Deming, desenvolve uma metodologia que reflecte o desenvolvimento do ideal de melhoria contínua, tendo por base quatro fases (*Plan-Do-Check-Act*). Além de propor metas e estabelecer objectivos, o ciclo PDCA ajuda a identificar eventuais problemas existentes nas diferentes fases de “operacionalização” de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente (SUMMERS, 2005)

- **Fase de Planeamento (*Plan*)**

A fase inicial do ciclo tem por base a definição de um programa de melhoria que envolva o estabelecimento de uma meta ou a identificação de um problema que esteja a impedir o alcançar dessa meta; tornar-se-á necessário analisar o processo no seu conteúdo, recolher os dados dos eventuais problemas identificados, descobrir quais as causas fundamentais desses problemas e elaborar um plano de acção que estabeleça os objectivos e os processos, de modo a que os resultados obtidos possam estar de acordo com os requisitos definidos pelo cliente e com as políticas instituídas pela organização.

- **Fase de Implementação (*Do*)**

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

Depois de as metas terem sido definidas e os problemas identificados, torna-se necessário executar/reimplantar novos processos de acordo com o plano de acção definido. Torna-se essencial que a implementação seja feita a uma pequena escala num período de tempo específico, para que depois, se produzir os resultados desejados, possa ser bem aplicada numa grande escala.

- **Fase de Verificação (*Check*)**

Após a execução/implementação dos novos processos, torna-se obrigatória a sua monitorização e avaliação periódica dos resultados obtidos, confrontando-os com as metas e objectivos traçados, bem como com os requisitos definidos. Caso os resultados obtidos sejam insatisfatórios e os requisitos não estejam a ser cumpridos, o ciclo deve ser retomado a partir do início.

- **Fase de Acção (*Act*)**

Define-se como a fase dos ajustamentos, onde se corrigem as incorrecções detectadas durante a fase de verificação, empreendendo-se acções de melhoria contínua do desempenho dos processos, incluindo a revisão de todo o sistema de gestão de modo a avaliar o seu funcionamento, actualização e adequação aos requisitos e políticas estabelecidos

Outro aspecto essencial da melhoria dos processos é a sua medição.

É, pois, expectável que a organização defina para cada processo: o que medir, como medir, quem deve fazer a medição e logicamente quando se deve medir (planeamento):

Quando se concebe um novo produto ou um novo processo, torna-se importante definir quais as características que devem ser medidas. Existe uma panóplia de características cuja medição se torna importante de realizar e, no caso do sector hoteleiro esta panóplia pode conter (**FONTE:** *Guia Interpretativo da NP EN ISO 9001:2000 no Sector do Turismo, 2007*): a satisfação dos clientes, o tempo de resposta a um pedido de orçamento, o grau de atenção por parte de um rececionista, a rapidez na entrega de uma matéria-prima por um fornecedor, o tempo de duração de um serviço de transporte, a evolução das reservas e da taxa de ocupação.

Num processo de medição, a definição das ferramentas a utilizar decorre das características da actividade e elas podem passar por (**FONTE:** *Guia Interpretativo da NP EN ISO 9001:2000 no Sector do Turismo, 2007*): entrevistas, inquéritos, relógio, termómetros,

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

inspecção visual, *check-lists*, etc.. Também se pode determinar eventuais ferramentas estatísticas a utilizar, tais como: planos de amostragens, o critério para a recolha das amostras, o critério de utilização dos gráficos, entre outros.

A responsabilidade pela medição/monitorização dos processos ou execução de determinada actividade deve ser definida claramente pela organização, devendo estar formalmente documentada. A consistência dos resultados obtidos está fortemente dependente da habilitação dos responsáveis encarregados pelas medições e da consequente existência de procedimentos que descrevam as suas actividades (**FONTE:** *Guia Interpretativo da NP EN ISO 9001:2000 no Sector do Turismo, 2007*). A sequência das actividades de medição e monitorização e a sua frequência de controlo, devem ser clara e obrigatoriamente definidas, ao longo do tempo.

Paralelamente, a análise de dados é outro aspecto determinante.

A adequação e a eficácia de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente está claramente dependente da recolha e análise de dados efectuada pela organização. No entanto, essa recolha e análise de dados não se constituem relevantes para a organização, se não forem alvo de avaliação/análise subsequente.

É expectável que a análise de dados forneça informação relativa a (**FONTE:** *Guia Interpretativo da NP EN ISO 9001:2000 no Sector do Turismo, 2007*):

- Satisfação dos clientes;
- Desempenho e/ou satisfação dos colaboradores;
- Conformidade com os requisitos do produto e/ou serviço;
- Características e tendências dos processos e produtos e/ou serviços;
- Desencadeamento de acções correctivas e sobretudo preventivas (análise de tendências, por exemplo)

2.4. Sistema Normativo Internacional Padronizado

2.4.1. Normas ISO

A ISO (International Standards Organization) existe desde 1947, tendo desenvolvido um conjunto de normas para a implementação de SGQ em diversos domínios. Até ao momento, já publicou mais de 18 500 normas nos mais diversos sectores produtivos desde à

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

agricultura, construção até ao desenvolvimento das novas tecnologias. A ISO desenvolve um trabalho multi-setor no desenvolvimento de especificações e critérios considerados relevantes, nomeadamente ao nível da classificação dos materiais, na produção e fornecimento de produtos, em análises e testes, nas terminologias dos processos e na prestação de serviços, providenciando um referencial de trabalho e uma “linguagem tecnológica comum” entre os produtores e consumidores (**FONTE:** *Site da ISO*).

Neste sentido, é possível elencar um conjunto de funções associadas à standardização destas normativas (**FONTE:** *Site da ISO*):

- Tornam mais eficiente, seguro e limpo o desenvolvimento, produção e fornecimento de produtos/serviços;
- Facilitam e tornam mais justa a comercialização de produtos/serviços entre os vários países;
- Proporcionam aos diferentes governos uma forte base técnica, em termos de legislação ambiental, de segurança e de saúde;
- Combinam as boas práticas de gestão com os avanços tecnológicos;
- Salvaguardam a qualidade dos produtos/serviços em geral;

Dentro dos normativos mais importantes destacam-se os seguintes referenciais:

- **Normas ISO 9000:** família de normas resultante de um consenso internacional acerca das boas práticas de gestão na área da qualidade. Está definida segundo um conjunto de normas e linhas de orientação para a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade. São definidos os requisitos, de forma padronizada para a criação de um SGQ, tendo em conta, a natureza e o tamanho da organização, independentemente do sector onde actua. É um conjunto de normas certificadoras, pelo que, as organizações que as adoptem podem optar voluntariamente pelo processo de certificação;
- **Normas ISO 14001:** família de normas que visa identificar e controlar o impacto ambiental do conjunto das actividades, produtos e serviços que uma organização desenvolve, garantindo a implementação de um Sistema de Gestão Ambiental;

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

- **Normas ISO 26000:** conjunto de normas que estabelece as linhas de orientação para a adopção de práticas de responsabilidade social por parte das organizações. Estabelece um guia de práticas para que as organizações, tanto públicas como privadas, desenvolvam esforços de modo a operarem de forma socialmente responsável, respondendo às necessidades sociais existentes no contexto em que inserem.
- **Normas ISO 31000:** conjunto de normas que traçam um quadro de princípios e processos, que visam proteger as organizações dos riscos efectivos inerentes ao seu processo de gestão, assegurando o desenvolvimento das suas actividades de forma transparente, sistemática e credível.

No âmbito do Estágio desenvolvido no ApartHotel Tryp Coimbra, e tratando-se do facto de o sistema a ser implementado no Hotel ser um Sistema Integrado (Sistema Integrado de Gestão de Qualidade e Ambiente), somente será dada ênfase aos dois primeiros referenciais no desenvolvimento do presente relatório.

2.4.1.1. A família de Normas ISO 9000

Os referenciais normativos dos sistemas de gestão da qualidade destinam-se a auxiliar as diferentes organizações na implementação e gestão de sistemas de qualidade com o objectivo de os tornar eficazes. A família de referenciais normativos ISO 9000 reflecte diferentes campos de aplicação, consoante o conteúdo da norma, conforme a seguir descrito:

- **NP EN ISO 9000:2005 – Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário** – Descreve os princípios fundamentais dos sistemas de gestão da qualidade e define os seus termos relacionados;
- **NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos** – Define os requisitos de um sistema de gestão da qualidade, onde a organização necessita demonstrar capacidade para prestar serviço/oferecer produto que vá de encontro aos requisitos dos clientes, transmitindo a confiança necessária de que os requisitos da qualidade do produto/serviço vão ser cumpridos.

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

- **NP EN ISO 9004:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade: Linhas de orientação para melhoria do desempenho** – Aborda as principais linhas de orientação que se encontram para lá dos requisitos definidos na ISO 9001, de forma a que seja considerada igualmente a eficácia e a eficiência do sistema de gestão da qualidade. Num contexto diferente, os objectivos de satisfação do cliente e da qualidade do produto são alargados de modo a incluir a satisfação de todos os *stakeholders* e a melhoria do desempenho da organização.
- **NP EN ISO 19011:2003 – Linhas de orientação para auditorias de sistemas de gestão da qualidade e/ou gestão ambiental** – Define as linhas de orientação para a realização de auditorias a sistemas de gestão da qualidade e a sistemas de gestão ambiental.

No seguimento da norma ISO 9004:2000 – *Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e vocabulário*, são introduzidos os princípios da qualidade, que definem um quadro de referência, que permite à organização procurar melhorar o seu desempenho. Estes princípios são resultado da experiência obtida e da aprendizagem retirada das melhores práticas instituídas em muitas empresas e instituições a nível internacional. Constituem-se assim como regras e conselhos que, ao melhorar o desempenho da organização, se focalizam também na satisfação dos clientes, atendendo ao mesmo tempo, às necessidades de todos os *stakeholders*.

Os oito princípios de gestão pela qualidade definidos pela norma ISO 9004:2000 são os seguintes:

1. Enfoque no cliente

“As organizações dependem dos seus clientes e, conseqüentemente, deverão compreender as suas necessidades actuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e esforçar-se por exceder as suas expectativas.”

2. Liderança

“Os líderes estabelecem unidade no propósito e na orientação da organização. Deverão criar e manter um ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objectivos da organização”

3. Envolvimento das pessoas

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

As pessoas, a todos os níveis, são a essência da organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização.

4. Abordagem por processos

Um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as actividades e recursos associados são geridos como um processo.

5. Abordagem sistémica para a gestão

Identificar, compreender e gerir processos inter-relacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objectivos com eficiência e eficácia.

6. Melhoria Contínua

A melhoria contínua do desempenho global da organização deverá ser um objectivo permanente dessa organização.

7. Abordagem factual para a tomada de decisão

As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.

8. Relações benéficas com os fornecedores

Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor.

2.5. SISTEMAS DE GESTÃO AMBIENTAL (SGA'S)

2.5.1 Introdução

A protecção do meio ambiente e a utilização eficiente dos recursos naturais assume um importante papel ao nível da gestão de uma organização, fruto de uma recente e forte consciencialização de que as fragilidades que o meio ambiente apresenta hoje, têm um forte impacto nas actividades diárias da organização. O tipo e as quantidades de resíduo gerados pelas organizações, acarretam significativos impactes ambientais, sobretudo no que concerne ao seu tratamento. A existência de legislação cada vez mais restritiva aliado à procura constante de um

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

crescimento sustentável, leva as organizações a pretenderem atingir e a demonstrar um compromisso de desenvolvimento ambiental sólido, preocupado em reduzir e controlar os possíveis impactes negativos que podem resultar das suas actividades ou dos seus serviços, reduzindo a poluição e preservando os recursos naturais; juntando a estes pontos, o facto de cada vez mais, a opinião pública se encontrar mais atenta e sensível relativamente aos problemas ambientais urge então, de uma forma pró-activa e voluntária, a necessidade de as organizações adoptarem um Sistema de Gestão Ambiental que monitorize o seu desempenho ambiental (tanto externo como interno) e controle todos os aspectos ambientais associados à sua actividade: a sua implementação representa o passo mais decisivo na protecção dos recursos naturais.

2.5.2. Definição

O Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é entendido como “*um subsistema do sistema global de gestão da organização..*” (PINTO, 2005), devendo por isso, interagir e ser compatível com os demais subsistemas, devendo ser utilizado para definir uma política ambiental com objectivos e metas concretas. Esses objectivos e metas devem ter em conta toda a estrutura organizacional, as actividades de planeamento, as diferentes responsabilidades, as práticas e os procedimentos existentes e os diversos recursos alocados à organização, ou seja, poderá afirmar-se que o SGA é composto por um conjunto de directrizes que obrigatoriamente devem ser seguidas por todos os colaboradores, aos vários níveis da organização, porém, não devem ser consideradas como normas substitutas de leis e regulamentos nacionais, tendo como principal sentido, o estabelecimento de uma política adequada que procure alcançar os objectivos e metas em tempo considerado útil.

O levantamento dos aspectos ambientais constitui a base de funcionamento de todo o SGA, a sua eficácia dependerá por isso, do total e correcto reconhecimento e levantamento dos aspectos ambientais e dos seus respectivos impactes para a própria organização. É ainda fundamental, realizar o cruzamento desses dados com a informação recolhida através de medições, análises e inspecções que venham obrigatoriamente a serem realizadas, de modo a assegurar a existência de amostras representativas do universo em estudo. Um levantamento incorrecto comprometerá de forma inequívoca o funcionamento de todo o sistema, uma vez que, este servirá de base de planeamento para a definição de políticas, objectivos, metas e políticas de acção a serem desenvolvidas no âmbito do SGA. Estes objectivos e metas a definir devem ser quantificados de forma realista para que possam ser efectivamente avaliados e cumpridos, por outro lado, os programas e acções devem definir claramente quem são os responsáveis pelo

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

cumprimento dessas metas e objectivos, assim como os meios e os prazos necessários à sua realização. A eficácia do SGA dependerá muito do empenhamento da gestão de topo e da motivação de todos os recursos humanos no cumprimento dos objectivos propostos, pelo que, a sua formação e sobretudo sensibilização, constituem-se como um factor crítico do sucesso do sistema.

Como se entende, todo este programa envolve dinamismo e avaliação periódica, onde será tido em conta e avaliado o cumprimento das metas e objectivos definidos, bem como a implementação de eventuais medidas correctivas. Um Sistema de Gestão Ambiental, assente na filosofia de *melhoramento ambiental contínuo*, deve assegurar, no mínimo a execução dos seguintes aspectos (PINTO, 2005):

- Definição da estrutura operacional;
- Estabelecimento de actividades de planeamento;
- Definição de responsabilidades;
- Definição de recursos;
- Estabelecimento de práticas e procedimentos;
- Asseverar a identificação dos aspectos ambientais e determinar a sua importância;
- Demonstrar o cumprimento dos requisitos legais.

Assim poderá afirmar-se que o Sistema de Gestão Ambiental cumpre a sua missão, ajudando a organização a definir, implementar, manter e melhorar um conjunto de estratégias, que proactivamente a auxiliam na resolução de impactes ambientais negativos e na potenciação dos impactes positivos, decorrentes das suas actividades.

2.5.3. Sistema Normativo de gestão ambiental – normas da série ISO 14 000

As questões ambientais das organizações estão sobretudo relacionadas com a parte industrial da sua actividade; relacionando isto com o crescente avanço tecnológico existente, tanto nos equipamentos como nos produtos de índole industrial, leva a que as empresas considerem cada vez mais a atribuição de valor às questões ambientais e por consequência adoptem um conjunto de medidas que promovam o seu respeito. Um exemplo prático desta questão “...*tem sido comprovado pelo crescente interesse na adesão à serie de normas 14 000, que demonstra um real empenhamento das organizações em produzir e oferecer, em contexto seguro, serviços/produtos “amigos do ambiente”.*” (TEIXEIRA e SARAIVA, 2003). Como referido, o respeito pelos princípios de preservação ambiental, implicará sempre uma avaliação

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

cuidada dos impactes ambientais, a verificação do cumprimento dos objectivos ambientais definidos e a sua consequente melhoria contínua, de forma a respeitar a legislação vigente.

A certificação do sistema ambiental tem por base as seguintes normas internacionais:

- **Norma NP EN ISO 14 001**, que estabelece as especificações de um sistema ambiental;
- **Norma NP EN ISO 14 004**, que define as linhas de orientação ambiental;
- **Norma NP EN ISO 14 010/11/12**, estabelece os procedimentos relacionados com as auditorias dos sistemas de qualidade ambiental;

Estas normas têm como finalidade principal dotar as organizações de um sistema de gestão ambiental devidamente integrado no sistema de gestão da organização, facilitando o controlo e a concretização dos objectivos definido para a área ambiental, com consequências notórias também na área económica.

Embora com um carácter menos impositivo, a família de normas ISO 14 000, é considerada um valioso meio para a especificação dos requisitos necessários à implementação ou melhoria do Sistema de Gestão Ambiental e à sua consequente eficácia, estandardizando todos os procedimentos, garantindo por isso a conformidade do sistema perante terceiros.

2.5.4 Certificação Ambiental pela norma ISO 14 001

A aplicação prática da norma ISO 14 001 depende bastante das características próprias da actividade da organização e da forma como tem definida e estruturada a sua política ambiental. Existem um conjunto de princípios que, de acordo com a antiga norma NP EN ISO 14001:1999, fundamentam o desenvolvimento de um sistema de gestão ambiental (APCER:2001):

- O sistema e o seu desempenho devem ser melhorados continuamente.
- O sistema de gestão ambiental deve ser devidamente integrado no sistema de gestão global.
- A tomada de medidas relativas ao sistema devem estar adequadas às características e à actividade da organização.
- O sistema deve cumprir a legislação em vigor e todas as políticas que sejam definidas pela gestão de topo da organização.

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

- A gestão de topo deve avaliar e rever periodicamente todo o sistema de gestão ambiental.

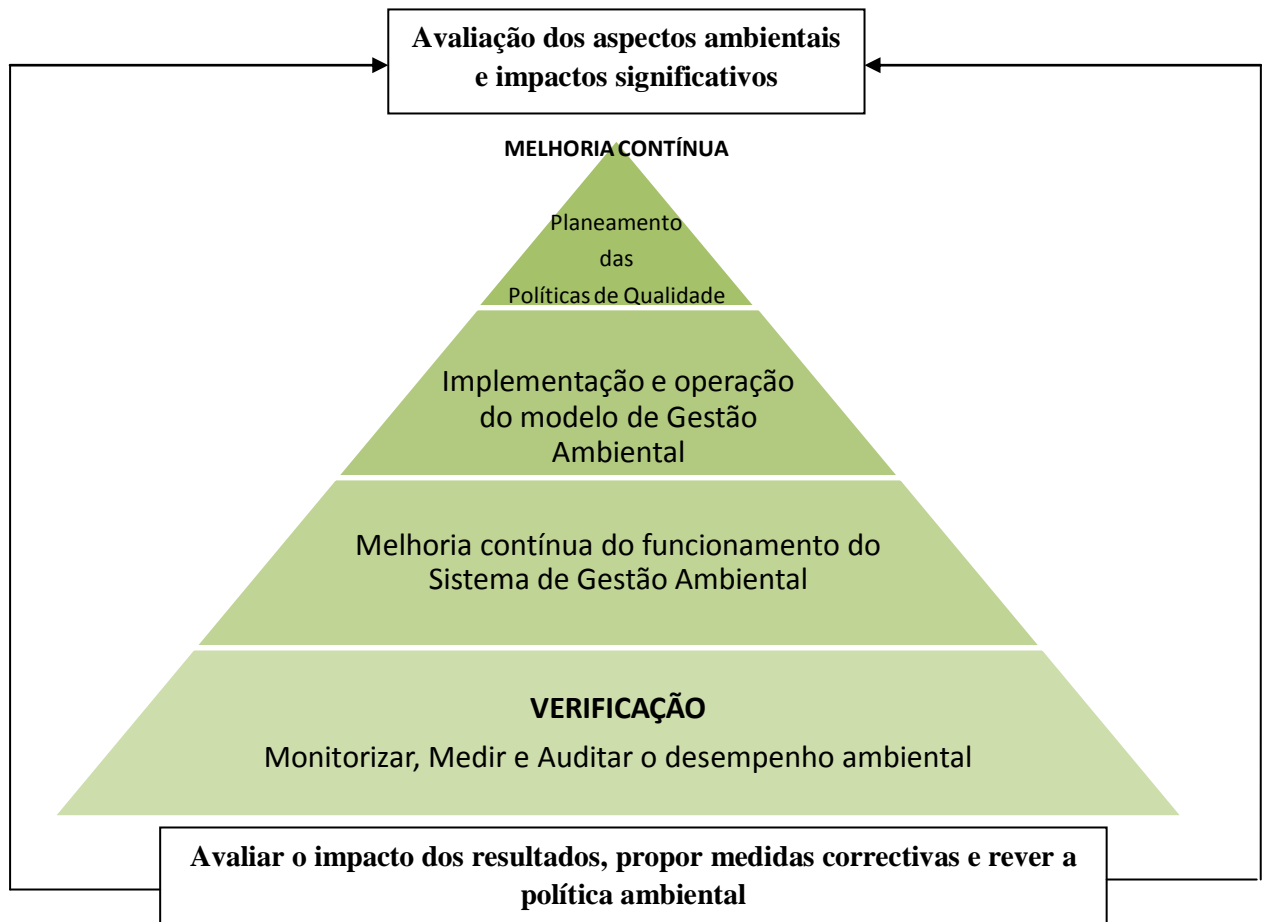


Figura 3 – Modelo de Gestão Ambiental segundo a *Norma ISO 14 001:2004*

O Modelo assenta numa pirâmide que permite estudar, numa perspectiva global, todos os aspectos que conduzem à melhoria contínua do sistema de gestão ambiental, partindo da monitorização até ao planeamento concreto das políticas de Qualidade Ambiental.

O ponto 4.3 da Norma 14 001 define claramente como deve ser planeado o sistema de gestão ambiental, concebendo os procedimentos necessários à correcta identificação de todos os aspectos ambientais e respectivos impactes significativos na actividade da organização. Os requisitos gerais da Política Ambiental, são por isso definidos, no ponto 4.2:

- A Política Ambiental deve estar documentada, implementada, mantida e comunicada a todos os colaboradores, devendo estar disponível para consulta pública – definida pela gestão de topo, a Política Ambiental congrega um conjunto de grandes linhas de

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

orientação para todos os processos de negócio e sectores da organização, devendo ser divulgadas internamente e ser disponibilizadas externamente através de canais de comunicação definidos

- A Política deve ser adequada e estabelecer um enquadramento para a definição dos objectivos e metas – deve ter em conta todos os possíveis impactos ambientais em toda a cadeia de valor, fornecendo orientações de carácter permanente, que permitam definir objectivos e metas realizáveis e quantificáveis, tais como:
 - **Comprometer a organização a prevenir a poluição e a estabelecer metas para a melhoria contínua**, ou seja, definir objectivos em termos tecnológicos e humanos para prevenir a poluição e implementar a melhoria contínua dos processos, disponibilizando os meios necessários para os atingir;
 - **Comprometer a organização no cumprimento das políticas, regulamentos e legislação**, ou seja, efectuar o levantamento de toda a legislação aplicável à empresa, procurando mantê-la permanentemente actualizada.

Como referido, o estabelecimento de uma estrutura documental para o sistema de gestão ambiental deverá ter em conta, nomeadamente, a estrutura, a cultura e a dimensão da organização, permitindo uma completa integração de todos os documentos relevantes, em qualquer tipo de suporte (electrónico ou papel), de forma a que, toda a informação esteja permanentemente disponível e actualizada.

2.6 Auditorias da Qualidade

A avaliação da eficácia de um sistema de gestão da qualidade compreende uma análise sistemática e rigorosa ao cumprimento de todos os procedimentos, métodos e requisitos definidos no mesmo; para além de sistemático, este controlo deve ser feito de forma sistémica, ou seja deve afectar o sistema no seu conjunto, de modo a ser mais fácil detectar possíveis causas de deficiências. Baseados numa filosofia de inspecção, estes processos têm a designação de auditorias da qualidade.

Uma auditoria da qualidade consiste “...no levantamento dos dados necessários à correcta análise e avaliação do cumprimento do referencial...” (SOARES e PINTO, 2010), de modo, a que exista uma atempada detecção de eventuais deficiências. O referencial escolhido

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

para implementar o sistema deve ter sempre em conta, toda a legislação nacional, bem como as normativas comunitárias e algumas normas técnicas emitidas por entidades/organismos competentes na área, de modo a evitar qualquer tipo de subjectividade intrínseca à avaliação. Todo o processo é encarado como relação de ajuda ao desenvolvimento de todos os sectores/processos, fugindo da “colagem” tradicional ao termo inspecção; o processo, deve por isso, ser conduzido de forma informal e com uma visão pedagógica, sempre com o interesse crítico que uma avaliação exigente oferece.

Os principais objectivos inerentes à realização de uma auditoria da qualidade estão relacionados em primeiro lugar com a “...*detecção da conformidade do sistema de gestão com as disposições propostas para a área da qualidade, nomeadamente com os requisitos do referencial escolhido, analisando cuidadosamente a sua implementação e a sua contínua adequação*” (SOARES e PINTO, 2010). Um outro sentido dado a este tipo de auditoria prende-se com o cumprimento eficaz dos objectivos definidos e da política de qualidade estabelecida pela gestão de topo, ou seja, a constatação de que todas as metas definidas aquando da implementação do sistema estão a ser progressivamente atingidas, contribuindo para isso, uma monitorização regular dos resultados e o reporte necessário de eventuais não - conformidades detectadas; todos estes dados devem ser comunicados à administração de modo a mantê-la informada e assegurando-a de que todos os recursos utilizados nestes processo estão a ser eficientemente geridos.

2.7. O Processo de CERTIFICAÇÃO

A certificação do sistema da qualidade de uma organização, independentemente da sua dimensão ou sector de actividade consiste no “*reconhecimento formal por parte de uma entidade externa independente - entidade certificadora acreditada para o efeito – de que todo o sistema de gestão cumpre os requisitos da norma NP EN ISO 9001*” (SOARES e PINTO, 2010). Este processo inicia-se com a identificação daqueles que são todos os processos operativos caracterizadores da actividade organizacional, que estão sendo alvo de procedimentos escritos, de modo demonstrar a conformidade com as normas de garantia da qualidade; a empresa deve organizar e preparar documentos escritos associados à implementação do sistema, de modo a puderem ser apreciados por organismos tecnicamente acreditados, que conduzirá à obtenção final de um certificado de conformidade.

De entre as várias medidas enquadradas neste processo, surge além da pressão competitiva dos mercados, a necessidade de se obter todo o apoio necessário da Gestão de Topo, uma vez que a decisão de certificação é facultativa, bem como da respectiva associação

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

empresarial associada ao sector, de modo a existir um quadro de formação e de sensibilização para todos os colaboradores. Outro aspecto considerado relevante diz respeito ao objecto da certificação, que não está directamente ligado à qualidade intrínseca dos produtos/serviços (*inputs*), mas sim, a todos os *inputs* e processos que lhes dão origem. Como a qualquer processo da qualidade, à Certificação estará sempre associada a ideia de melhoria contínua, o que obriga, as organizações a efectuar revisões periódicas ao sistema, através da realização de auditorias internas, também designadas de auditorias de acompanhamento e também de uma auditoria externa final que pode comprovar/renovar a certificação anteriormente obtida. Todo este processo traz inúmeras vantagens para a organização, acarretando porém alguns custos que, muita das vezes, se revelam como verdadeiros entraves à realização do projecto. De entre as principais vantagens destacam-se (SOARES E PINTO, 2010):

A nível interno :

- Melhoria do funcionamento da organização;
- Envolvimento de todos os colaboradores;
- Melhor formação ao nível de recursos humanos;
- Criação de uma cultura de *melhoria continua*;
- Definição clara das responsabilidades corporativas;
- Redução dos custos (através da diminuição de desperdícios, rejeições e reclamações).

A nível externo:

- Melhoria da imagem da empresa (aumento da visibilidade);
- Maior confiança dos clientes (actuais e potenciais);

Os custos:

- Sensibilização e formação do pessoal;
- Reformulação e redacção de novos procedimentos;
- Elaboração do Manual da Qualidade;
- Tempo dispendido na preparação do dossier e implementação prática;

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

2.7.1 As etapas do processo

O processo de certificação de um Sistema de Gestão, seja ele da Qualidade ou Ambiente, não pode ser feito com um carácter de aleatoriedade, ou por outras palavras, existem regras e etapas que devem ser rigorosamente seguidas, de modo a que todo o processo respeite as normas internacionais estabelecidas. Numa primeira fase, torna-se necessário elencar um conjunto de etapas que conduzam ao processo de registo do Sistema de Gestão:

1ª Etapa: Definir o objectivo do registo;

2ª Etapa: Seleccionar a norma apropriada;

3ª Etapa: Desenvolver e implementar um Sistema de Gestão;

4ª Etapa: Seleccionar uma entidade certificadora e apresentar a candidatura;

5ª Etapa: Realização de uma auditoria interna;

6ª Etapa: Submeter o Manual da Qualidade para aprovação;

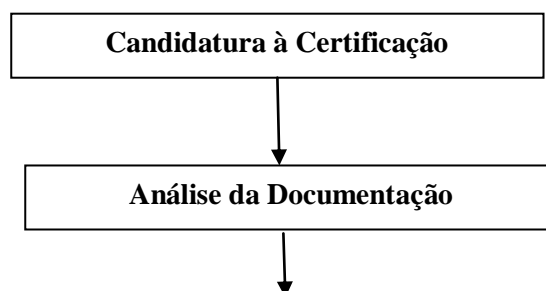
7ª Etapa: Pré-Avaliação pelo Técnico da Qualidade e Ambiente;

8ª Etapa: Tomada de decisões correctivas;

9ª Etapa: Avaliação final (auditoria de seguimento);

10ª Etapa: Registo (Certificação)

Num esquema mais restrito, o processo de Certificação, resume-se a:



O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

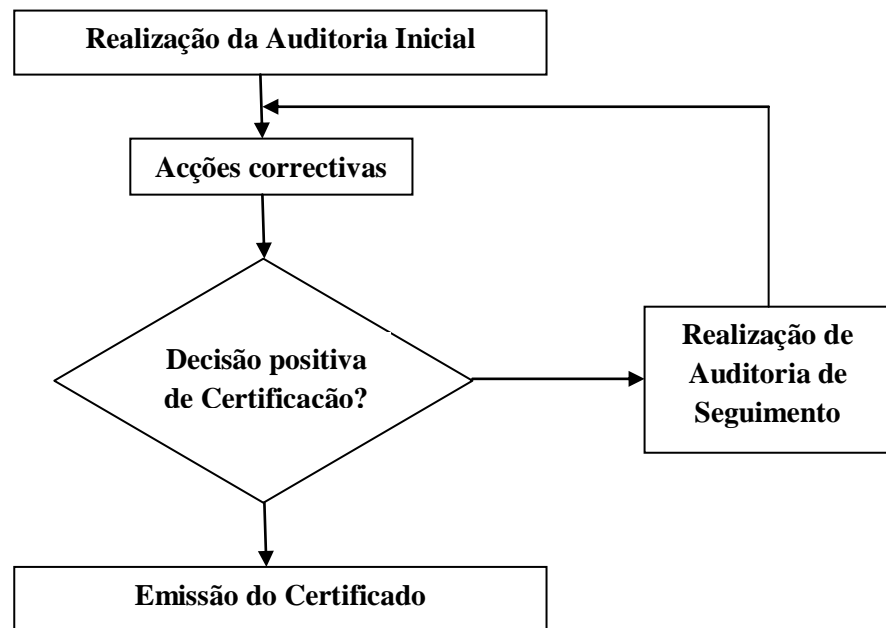


Figura 4: Breve Resumo de um processo de Certificação (FONTE: Apontamentos de Gestão pela Qualidade Total – Prof^a Doutora Patrícia Moura e Sá)

A emissão do Certificado e, conseqüente Certificação da Entidade, é somente efectuada após a realização de uma auditoria final – auditoria de concessão – e tem um período válido de três anos. Durante esse período, são realizadas anualmente auditorias de acompanhamento, com o objectivo de detectar a existência ou não de desvios na gestão dos diversos processos; no final desse período é realizada uma auditoria de renovação, que manterá ou retirará a Certificação à organização.

2.7.2 Factores críticos de sucesso do processo de Certificação

O processo de Certificação deve ser entendido como um processo, que tem como objectivo global, a obtenção de uma distinção que diga respeito à organização no seu todo, e que não reflecta somente uma preocupação inerente ao departamento de Qualidade e Ambiente, logo é necessário que exista um grande envolvimento e cometimento por parte de todos os seus colaboradores. O sucesso do processo, está por isso dependente, de um conjunto de factores relacionados com a participação e o empenhamento de todos os níveis hierárquicos da organização. De entre os factores críticos de sucesso para o processo de Certificação, destacam-se (FONTE: *Apontamentos de Gestão pela Qualidade Total – Prof^a Doutora Patrícia Moura e Sá*)

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

- Forte envolvimento da Gestão de Topo;
- Formação dos colaboradores ao nível das normas internacionais;
- Capacidade efectiva de revisão do Sistema;
- Documentação do Sistema;
- Eficiente processo de auditoria interna do Sistema;
- Desenvolvimento periódico de acções correctivas.

Capítulo 3 - Apresentação da Entidade de Acolhimento

3.1. O Grupo Sol Meliá Hotels & Resorts

Em 1956, Gabriel Escarrer Julià, um jovem de 21 anos de idade, abriu em regime de arrendamento, o seu primeiro estabelecimento hoteleiro na Ilha de Maiorca, o *Hotel Altair*. Com o *boom* hoteleiro ocorrido nos anos 60, Julià foi expandindo o seu negócio, arrendando e comprando cada vez mais unidades hoteleiras, criando a sua própria cadeia de hotéis. Assente num desenvolvimento consistente dos negócios, aliado a uma política estratégica bem delineada, Julià adquiriu em 1984, 32 estabelecimentos hoteleiros pertencentes à empresa *Hotasa*, dando origem assim ao primeiro grupo hoteleiro espanhol.

Com uma posição de mercado consolidada em Espanha, a política do grupo passou pela expansão internacional do negócio, concretizada entre 1985 e 1995, através do estabelecimento de alianças e participações em operadoras de turismo, criando portais de internet e adoptando sistemas de distribuição globais. O exemplo prático desta expansão ocorreu em 1987 com a abertura da sua primeira unidade hoteleira no estrangeiro, o *Hotel Bali Sol*, situado na ilha de Bali, na Indonésia. Passados dois anos a estratégia de crescimento do grupo passou pela aquisição de 22 unidades hoteleiras pertencentes à cadeia de hotéis *Meliá*, fundada anteriormente por Josep Melià i Sinisterra, fortalecendo assim a sua posição no mercado interno, passando o grupo hoteleiro a designar-se por *Grupo Sol Meliá*.

Em 2002, a cadeia *Sol Melià*, posiciona-se como a primeira cadeia hoteleira em Espanha, em termos de quartos, sendo considerada em 2008, a terceira a nível europeu e a décima segunda a nível mundial, alcançando nesse mesmo ano receitas líquidas de 51,2 milhões de euros; nesse mesmo período assegurou ainda a liderança nos mercados Sul-Americano e do Caribe.

Pioneira na implementação de modernos sistemas de gestão integrados, a *Sol Meliá* administrava em 2009, uma rede de 350 Hotéis distribuídos por 30 países. Em 2010 possuía uma quota de aproximadamente 23 milhões de clientes, empregando cerca de 36 000 trabalhadores. Conta actualmente com um departamento internacional de

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

compras associado a todas as suas empresas, de modo a garantir o seu aprovisionamento, independentemente da sua localização geográfica.

O grupo *Sol Meliá Hotels & Resorts* é detentor e comercializador das marcas *Meliá, Gran Meliá, ME by Meliá, Innside, Sol, Paradisus, Tryp* e *Sol Meliá Vacation Club*.

3.2 Missão, Visão, Valores e Marcas

- **Missão**

A missão do grupo passa por acrescentar valor a todos os seus grupos de interesse através da criação de marcas hoteleiras e de turismo residencial que sejam uma referência nos distintos segmentos de mercado, satisfazendo a procura diversificada de experiências por parte dos seus clientes, desenvolvendo ao mesmo tempo o capital humano do grupo (FONTE: Site da *Sol Meliá*).

- **Visão**

A visão do grupo *Sol Meliá Hotels & Resorts* assenta no papel de liderança e referência, ao nível de um turismo responsável, rentável e com empregabilidade, incrementando o valor das suas Marcas e potenciando através do ramo hoteleiro, o crescimento de diferentes tipos de negócio associados, tais como, o turismo residencial e de férias (FONTE: Site da *Sol Meliá*).

- **.Valores**

O grupo *Sol Meliá Hotels & Resorts* sempre se caracterizou por oferecer a melhor qualidade ao melhor preço, procurando sempre agradar ao cliente através da oferta de um serviço personalizado, ao mesmo tempo que, cultiva uma cultura de gestão assente na simplicidade, austeridade, na ética e no espírito de superação. Ao nível dos valores de liderança, são apontados como valias fundamentais a importância de os líderes se tornarem um exemplo para os restantes colaboradores, a formação e a promoção dos empregados e a delegação de responsabilidades. Estes valores assumem-se como a essência do trabalho do grupo hoteleiro desde a sua criação, em 1956, implementando-se actualmente através de projectos estratégicos integrados, como seja o

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

caso da *Gestão de Talento*, que valoriza o desenvolvimento e o *empowerment* de todos os funcionários, o “*Brand Equity*”, projecto direccionado à revalorização das Marcas do grupo, de modo a que o cliente sempre encontre a experiência de serviço que deseja e ainda o *Projecto de Desenvolvimento Sustentável* que, assente numa visão de longo prazo, estabelece a integração de medidas sustentáveis e de protecção ambiental, em todas as unidades hoteleiras do grupo (FONTE: Site da *Sol Meliá*).

- **Marcas**

A cadeia *Sol Meliá* define um processo de constante renovação das suas oito marcas (ver figura 1), adaptando-as aos tempos actuais e convertendo-as em referência nos seus respectivos segmentos. Cada uma das marcas define um estilo de vida e uma nova forma de entender o modo de hospitalidade e de serviço em qualquer parte do mundo.



Figura 5 - Gama de marcas Sol Meliá (FONTE: Site da *Sol Meliá*)

Dentro destas, destaca-se, pela importância, como sendo a entidade onde decorreu o estágio, a marca **Tryp**.

Adquirida em 2000 pela *Sol Meliá*, a cadeia de hotéis *Tryp* está concebida para oferecer um espaço funcional, confortável e com boa localização. São hotéis urbanos por excelência destinados a homens/mulheres de negócios, que apostam na relação qualidade/preço, proporcionando espaços agradáveis de descanso e exercício físico, com uma oferta gastronómica saudável e variada; com espaçosas salas de conferência e uma equipa técnica especializada, os hotéis Tryp oferecem um conjunto de condições

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

adequadas para a realização de eventos de cariz empresarial. É neste segmento de hotéis que se insere o *Hotel Tryp Coimbra*

3.3 O Hotel Tryp Coimbra

A *ApartHotel Tryp Coimbra S.A.* é a sociedade gestora do *Hotel Tryp Coimbra*. Sob a forma de sociedade anónima, foi fundada a 1 de Fevereiro de 1994, como parte integrante de um grupo de proprietários detentores de um conjunto de apartamentos hoteleiros no denominado “*Edifício Sol de Coimbra*”. Ao longo do tempo, o *ApartHotel* foi sofrendo mudanças na sua designação, sempre em consequência das alterações ocorridas ao nível dos acordos e alianças de marcas: começando por chamar-se *Sol Coimbra*, passando a *Meliá Confort Coimbra* (aquando da aquisição pelo grupo *Sol Meliá*), *Tryp Coimbra*, e brevemente, com a aquisição pela *Wyndham Worldwide*, o Hotel tomará a designação de *Tryp Coimbra by Windham*. Desde a sua fundação que, a sociedade gestora do *ApartHotel Tryp Coimbra*, tem mantido um contrato de gestão com a *joint-venture* do Grupo *Sol Meliá* para Portugal, a *Sol Hotti Lda.*. Com vista ao melhoramento da qualidade dos serviços prestados e em virtude da adopção de uma política de protecção do meio - ambiente, o edifício ocupado pelo *ApartHotel* tem sofrido ligeiras renovações, ao longo dos anos procurando garantir o cumprimento dos *padrões standard* definidos pela cadeia *Sol Meliá*.

A *ApartHotel Coimbra S.A.* encontra-se organizada por departamentos, tendo como membro da Gestão de Topo o Director de Hotel, que reporta à Administração do Hotel, conforme o organograma da Figura 2 da página seguinte:

- Sendo o **Presidente do Conselho de Administração** o Drº Rui Dias;
- O cargo de **Direcção de Hotel** ocupado pela Drª Ana Maria Antunes, também responsável pelo **Departamento de Qualidade e Ambiente**;
- A função de **Direcção Financeira** desempenhada pelo Drº Luís Fernandes;
- E sendo o responsável pela **Manutenção** o Srº Luís Cunha;

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

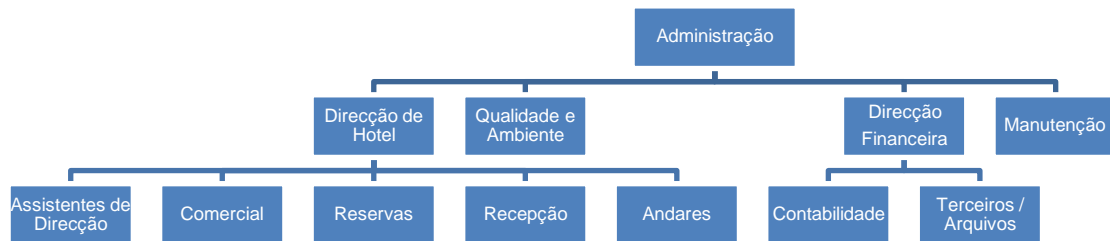


Figura 6 - Organograma da ApartHotel Coimbra S.A.

(FONTE: Manual da Qualidade e Ambiente – Hotel *Tryp* Coimbra)

Dentro do organograma apresentado, as tarefas desempenhadas ao longo do estágio inseriram-se no departamento de Qualidade e Ambiente, uma vez que, a responsável pela Qualidade e Ambiente, é também a directora do Hotel, por isso, todas as actividades desenvolvidas por mim, estavam sob sua estreita supervisão.

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

CAPÍTULO 4 - *Hotel Tryp Coimbra – Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Ambiente*

4.1 Apresentação do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Ambiente

4.1.1 Organização

O *Hotel Tryp Coimbra* encontra-se organizado por departamentos, tendo como Gestão de Topo o Director de Hotel, que reporta à Administração. A função da Qualidade e Ambiente no SGQA do *Hotel Tryp Coimbra* encontra-se definida a partir da seguinte estrutura (**FONTE:** Manual da Qualidade e Ambiente):

- **Administração do *Hotel Tryp Coimbra***, que garante a definição da Política de Qualidade e Ambiente e dos seus objectivos, a aprovação do Manual de Qualidade e Ambiente (MQA), bem como assegura a revisão periódica de todo o SGQA. Garante ainda a qualificação dos meios humanos e materiais necessários ao funcionamento do Sistema.

- **Comité de Qualidade e Ambiente**, que garante a concepção e documentação de todo o SGQA, define as acções necessárias à sua implementação, manutenção e melhoria contínua; assegura o controle e o acompanhamento dos objectivos definidos e acções aprovadas, bem como a análise de eventuais problemas e propostas surgidas no âmbito do SGQA. O Comité é constituído por:

- Administração do Hotel;
- Director de Hotel/Responsável da Qualidade e Ambiente
- Director Financeiro;
- Outros elementos (designados pela Administração e/ou Director de Hotel);

- **Director de Hotel/Responsável da Qualidade e Ambiente** que assegura a implementação, manutenção e melhoria contínua do SGQA, a dinamização interna, através de acções de sensibilização/formação junto dos funcionários e externa através da divulgação/demonstração junto dos clientes e de outras entidades externas. É da sua responsabilidade garantir ainda a gestão documental do SGQA, a sua avaliação através de

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

auditorias internas de Qualidade e Ambiente e o total apoio a todos os Departamentos, no planeamento, revisão e implementação do SGQA, ao mesmo tempo que determina, que todos os colaboradores, sem excepção, estejam envolvidos no SGQA, uma vez que são elos fundamentais nas relações com os clientes.

4.1.2 Política da Qualidade e Ambiente

A implementação e aplicação correcta de uma Política de Qualidade e Ambiente, constitui um dos parâmetros mais importantes quando se pretende ter um Sistema de Gestão de Qualidade e Ambiente eficiente. Neste âmbito, e como entidade preocupada em garantir o funcionamento de um SGQA bem organizado e atento às necessidades de todos os *stakeholders*, o *Hotel Tryp Coimbra* define um conjunto de directivas consideradas essenciais para a sua rigorosa implementação (**FONTE:** Manual da Qualidade e Ambiente – *Hotel Tryp Coimbra*):

- Assegurar que todos os requisitos, regulamentos e legislação relevante para o exercício das actividades são conhecidos e respeitados. Pretende-se com isso, garantir a segurança de todos os clientes, cumprindo os requisitos legais e normas vigentes inerentes à actividade turística;
- Definir objectivos e metas da qualidade e ambiente, medindo e avaliando regularmente o desempenho de todos os procedimentos, operações e serviços;
- Melhorar o desempenho ambiental através da minimização dos impactes ambientais, como sejam, a redução da emissão de resíduos e correcto encaminhamento dos mesmos e o controlo e monitorização do consumo de recursos.
- Criar condições que permitam o envolvimento e participação dos colaboradores do *Hotel Tryp Coimbra* no desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente e da sua Melhoria Contínua. Comprometer-se com a sensibilização de todos os *stakeholders* (colaboradores, clientes e fornecedores) para as questões ambientais relacionadas com a actividade hoteleira;
- Assegurar que a Política de Qualidade e Ambiente está documentada, implementada e é comunicada a todos os colaboradores;
- Ter a Política de Qualidade e Ambiente disponível ao público.

4.1.3 Objectivos da Qualidade e Ambiente

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

Em cumprimento da Política de Qualidade e Ambiente, são estabelecidos anualmente objectivos de Qualidade e Ambiente, de acordo com as necessidades de melhoria ao nível dos processos; os objectivos definidos são, sempre que possível, quantificados e mensurados de forma a garantir a Melhoria Contínua do Sistema de Qualidade e Ambiente. Estes objectivos são documentados no *Programa de Qualidade e Ambiente*, elaborado anualmente em reunião do Comité de Qualidade e Ambiente e aprovados pela Administração do Hotel.

4.1.4 Planeamento da Qualidade e Ambiente

No planeamento da política de Qualidade e Ambiente, o *Hotel Tryp Coimbra*, procura ir ao encontro de todos os requisitos legais especificados, dos requisitos definidos pela Administração e sobretudo dos requisitos resultantes das necessidades dos clientes.

As actividades cíclicas de planeamento da Qualidade e Ambiente do Hotel ao nível do seu Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente, podem ser esquematizadas através do seguinte diagrama:

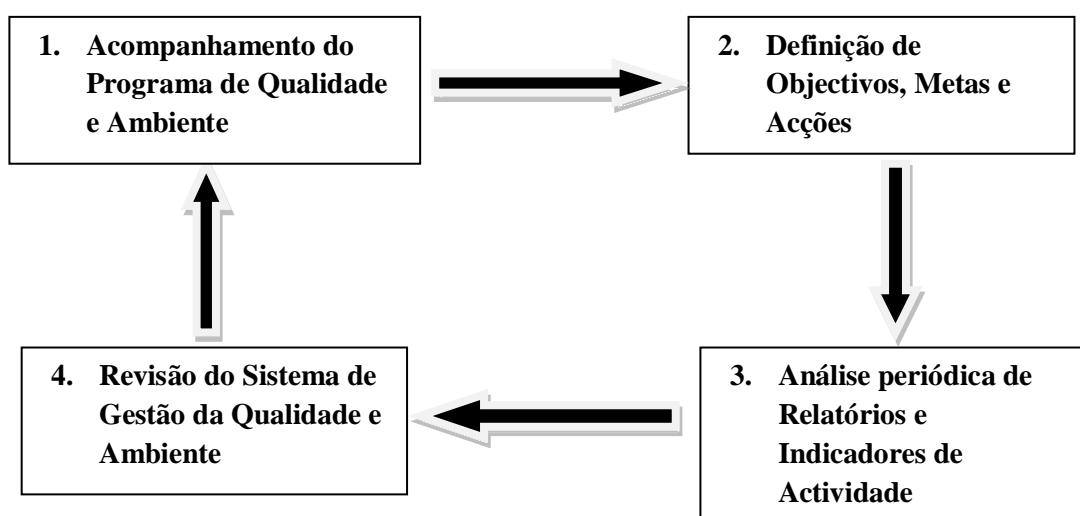


Figura 7 – Ciclo de Actividades de planeamento da Qualidade e Ambiente

(FONTE: Manual de Qualidade e Ambiente – *Hotel Tryp Coimbra*)

Este diagrama descreve de forma clara e sistemática como se processam as actividades ligadas à gestão do programa de Qualidade e Ambiente dentro do *Hotel Tryp Coimbra*, cumprindo sempre as directrizes dos padrões normativos internacionais.

4.1.5 Representação e Revisão pela Gestão

A Administração delega no Director do *Hotel Tryp Coimbra*, as funções de Representante da Gestão que desempenha, em acumulação, a função de assegurar que:

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

- Os processos do SGQA são estabelecidos e mantidos, incluindo o seu desempenho e as necessidades de melhoria;
- A Política de Qualidade e Ambiente é cumprida pelo Hotel, com especial destaque para a satisfação dos clientes;

A revisão do SGQA é uma responsabilidade assumida também pelo Director do *Hotel Tryp Coimbra*. Na revisão deve ser verificado se:

- O Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente é adequado e suficiente para responder a todas as necessidades dos clientes;
- O funcionamento do SGQA é eficaz;
- Os objectivos da Qualidade e Ambiente estão a ser alcançados;

Os resultados das revisões do SGQA (saídas) devem garantir a melhoria do Sistema, dos seus processos e do serviço prestado.

4.1.6 Comunicação Interna e Externa

No âmbito do SGQA, são utilizados diversos meios para promover a divulgação **interna** da informação, nomeadamente através de:

- Acções de sensibilização
- Reuniões de Trabalho
- Documentos escritos (suporte documental ou informático)
- Afixação de informação nos locais de trabalho

Para proceder á comunicação **externa** o *Hotel Tryp Coimbra* desenvolve:

- Documentação escrita (suporte documental/informático)
- Afixação de informação junto a locais com acessibilidade ao exterior
- Promoção do Hotel junto do site do grupo *Sol Meliá* (www.solmelia.com)

4.1.7 Documentação

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

O *Hotel Tryp Coimbra* dispõe de um Manual de Qualidade e Ambiente que dá cumprimento aos requisitos da NP EN ISO 9001 e NP EN ISO 14001, servindo como base para a implementação e manutenção de um Sistema de Gestão de Qualidade e Ambiente (SGQA). A documentação do SGQA do *Hotel Tryp Coimbra* encontra-se estruturada da seguinte forma:

1º Nível: Manual de Qualidade e Ambiente – apresenta a Política de Qualidade e Ambiente do Hotel, descrevendo a sua organização, responsabilidades e meios, bem como a descrição de todos os processos de forma a garantir a implementação e manutenção do SGQA.

2º Nível: Procedimentos do SGQA – procedimentos de suporte que asseguram estar claramente definidas todas as acções a realizar, responsabilidades, meios e registos para o funcionamento e melhoria contínua do SGQA.

3º Nível: Instruções, Programas/Planos e outros Documentos complementares – documentação que assegura, apoia e complementa a execução e o cumprimento dos objectivos, processos e procedimentos do SGQA.

4º Nível: Registos de Qualidade e Ambiente – documentação em suporte manuscrito/informático, funcionando como a constatação objectiva de que o SGQA está implementado e a funcionar.

4.1.8 Processos do Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente

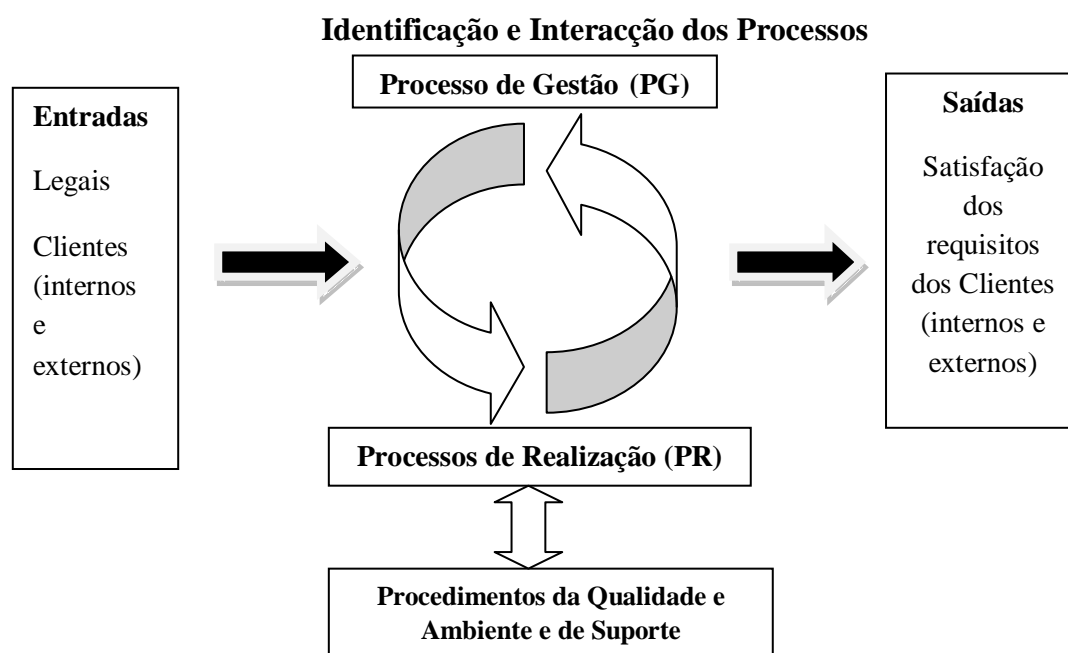


Figura 8 – Processos do Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente

(FONTE: Manual de Qualidade e Ambiente - Hotel *Tryp Coimbra*)

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

Os processos no Hotel Tryp Coimbra, dividem-se em dois grandes grupos: os Processos de Realização e os Processos de Gestão, estes processos terão sempre como base de entrada os clientes, tanto externos como internos, e como saída a satisfação dos requisitos iniciais definidos para os mesmos.

4.2 Exemplo prático da Revisão de um processo – Avaliação e classificação dos Fornecedores

4.2.1 Apresentação do Caso

Numa componente mais prática do estágio, entre outras actividades e tarefas, foi-me pedido que trabalhasse ao nível de um plano de acção que ainda não estaria totalmente implementado no Hotel e cuja inexistência de realização prática mereceu referência no último relatório de auditoria interna: a avaliação e a classificação dos fornecedores.

Apesar de ter o seu procedimento definido no Manual de Qualidade e Ambiente “*PS – 01- Compras e Avaliação de Fornecedores*” (abaixo descrito), a verdade é que na prática a avaliação e classificação dos fornecedores não está totalmente implementada, e por ter passado já algum tempo desde a sua definição, consideraram-se necessárias introduzir algumas alterações de modo a reestruturar todo o procedimento. Assim, será primeiramente descrita a redacção inicial que consta do Manual da Qualidade e Ambiente, sendo depois apresentada a descrição das alterações efectuadas, e também a nova redacção, com as alterações já introduzidas.

4.2.2 Manual de Qualidade e Ambiente - Redacções

4.2.2.1 Antiga Redacção

PS-01 – Compras e Avaliação de Fornecedores

1. OBJECTIVO

Definir o processo de compra dos artigos/serviços necessários ao Hotel Tryp desde que existe a identificação da necessidade de aquisição até à formalização da encomenda, assim como a metodologia e as acções necessárias para a avaliação e selecção de fornecedores de artigos e serviços fundamentais às actividades desenvolvidas pelo Hotel Tryp.

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

2. CAMPO DE APLICAÇÃO

Encontram-se no âmbito deste procedimento as compras efectuadas pelo Hotel Tryp relevantes no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente.

3. REGISTOS E/OU IMPRESSOS ASSOCIADOS

- Pedido de Compra
- Consulta
- Consignação / Nota de Encomenda
- Factura
- Fichas de não - conformidade (ou outros documentos de não conformidades e reclamações aos fornecedores)
- Registo de Avaliação – Fornecedores
- Lista de Fornecedores aprovados

4.DEFINIÇÕES

- **Pedido de Compra** – Impresso utilizado para formular o pedido de compra de um artigo ou serviço.
- **Nota de Encomenda** – Documento emitido, na sequência da aprovação de uma compra, cujo original se destina ao fornecedor do artigo ou serviço.
- **Avaliação do Desempenho** – Processo de avaliação ao qual os fornecedores são submetidos através da aplicação de critérios e metodologias pré-definidos.
- **Qualificação Final do Fornecedor** – Nível de classificação obtida pelo fornecedor no final de cada ano.

5.RESPONSABILIDADES

A responsabilidade das compras é, em primeira instância, da Directora do Hotel, sendo o processo de compras conduzido depois pelo departamento financeiro.

6.FORMULAÇÃO DA COMPRA

6.1 Necessidade de Compra

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

É a necessidade de artigos ou serviços que regra geral se faz sentir ao nível do serviço/secção. A necessidade de compra é documentada, utilizando-se o formulário do pedido de compra, emitido pelo serviço/secção requisitante.

6.2 Análise da Compra

A necessidade da compra cabe ao responsável hierárquico do órgão requisitante, que analisa e fundamenta a necessidade dos artigos e/ou serviços, propõe a compra, através da assinatura do documento de pedido de compra. O pedido de compra deve incluir (ou ser acompanhado da descrição completa e clara do artigo e/ou serviço a adquirir, bem como, sempre que aplicável, da indicação do prazo de entrega. O arquivo será realizado na contabilidade pelo responsável do departamento financeiro, durante o período de dois anos, para contas correntes e de dez anos para compras referentes a aquisições de imobilizado.

6.3 Consulta ao Mercado

Fornecimentos correntes: consulta ao mercado com vista a um ano de fornecimento, baseada na consulta limitada de até 5 fornecedores a concurso, com base nas compras a realizar durante o ano; cabe ao departamento financeiro fazer a consulta à sua lista de fornecedores.

Fornecimentos ou prestações de serviços não correntes: consulta limitada, baseada em pequenos cadernos de encargos elaborados pela Manutenção: consulta a realizar a pelo menos três fornecedores.

6.4 Aprovação da Compra

Genericamente a competência para aprovar compras é da Administração do Hotel Tryp. Considera-se aprovada a compra desde que o documento de pedido de compra esteja assinado pela Directora do Hotel Tryp, documento esse posteriormente validado pela Administração.

6.5 Emissão da Encomenda

A nota de encomenda é elaborada a partir dos elementos constantes no pedido de compra, desde que devidamente aprovado. A competência para a elaboração da Nota de Encomenda e a sua conferência antes da emissão para o fornecedor, é estritamente atribuída ao Departamento Financeiro.

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

A Nota de Encomenda, é remetida por *mail* sob o formato PDF e dela devem constar: a designação do Hotel, a morada, o logótipo, entre outros elementos de publicitação legal. Como campos de introdução de dados, salientam-se.

- Prazo de entrega
- N° Orçamento
- Condições de pagamento
- Observações
- Código informático, designação, morada e NIF do fornecedor
- Código e designação do artigo e/ou serviço
- Quantidade;

6.6 Encerramento do Processo de Compra

O processo de compra encerra-se pela recepção do artigo e/ou com a prestação do serviço requisitado ao fornecedor, com a devida conferência do material e/ou serviço prestado. Nos documentos de despesa é justaposto um carimbo onde se caracteriza a situação do documento, compra realizada com orçamento, compra conferida e autorizada.

7.Recepção do artigo e/ou serviço e avaliação dos fornecedores

7.1 Metodologia de Avaliação de Fornecedores

Critérios de Selecção:

1. Volume anual de compras de *inputs* directos iguais ou superiores a 5000 €.
2. Importância da contribuição do produto/serviço fornecido para a qualificação dos serviços prestados pelo Hotel.
3. Não são objecto de avaliação, os fornecedores que disponibilizem produtos/serviços com natureza de Bens Públicos, como por exemplo: energia, comunicações, saneamento e salubridade.
4. Todos os fornecedores associados ao ciclo de investimentos, como por exemplo, novas aquisições de equipamentos, grandes reparações ou

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

operações de reparação que prolonguem a vida de bens e equipamentos, são avaliados através de concursos limitados, onde se ponderam os elementos preço, prazo e condições técnicas.

A avaliação de fornecedores é feita com base na informação recolhida, do seguinte modo:

- **Ficha de Não - Conformidades** – Inspeção de Recepção. A ficha é preenchida pela Manutenção, arquivada pela Contabilidade pelo prazo de 2 anos, quando numa dada entrega e no momento da recepção, se constate alguma situação não-conforme com o artigo/serviço pretendido. A avaliação dos fornecedores tem uma **periodicidade mensal**, sendo efectuada de acordo com a seguinte tabela:

TABELA DE DEMÉRITOS PARA A AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES DE PRODUTOS

OCORRÊNCIA	DEMÉRITO
- Não cumprimento do prazo de entrega: - Entre 1 a 4 dias úteis de atraso - Igual ou superior a 5 dias úteis de atraso	10 pontos 40 pontos
- Não conformidades detectadas na inspeção de recepção - Não Crítica (aceitação condicionada) – Artigos e embalagens danificadas -Crítica (com devolução)	20 pontos 60 pontos

TABELA DE DEMÉRITOS PARA A AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES DE SERVIÇOS

OCORRÊNCIA	DEMÉRITO
- Não cumprimento das condições acordadas: - prazo de execução ou conclusão (tolerância considerada caso a caso) - especificação do serviço	20 pontos 40 pontos

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

-Não conformidades ocorridas: - corrigida de imediato - não corrigida de imediato	5 pontos 10 pontos
-Não conformidades com reclamação ao fornecedor: - com prejuízo financeiro -sem prejuízo financeiro	50 pontos 25 pontos

Os fornecedores com facturação acima de 10 000€ têm uma ficha de avaliação onde são registados os deméritos associados ao fornecimento de artigos/serviços. Sempre que o fornecedor cumpre, a pontuação de deméritos é zero; a atribuição da pontuação de deméritos e a actualização da ficha de fornecedores é da responsabilidade do Departamento Financeiro.No mínimo anualmente, para efeitos de classificação de cada fornecedor (CF) é aplicada a seguinte fórmula:

$$CF = 100 - \frac{\sum \text{pontuação de deméritos no período em avaliação}}{\sum \text{entregas/prestações ocorridas no período em avaliação}}$$

De acordo com os resultados obtidos são atribuídos aos fornecedores os seguintes níveis:

- **Nível A** (pontuação igual ou superior a 75 pontos) – **Fornecedor Bom** – não requer acções correctivas, mantendo-se como fornecedor do Hotel;
- **Nível B** (pontuação igual ou superior a 55 pontos e inferior a 75) – **Fornecedor Médio** – deve ser requerida acção correctiva, sempre que a pontuação é inferior a 60. Mantém-se na lista de fornecedores aprovados;
- **Nível C** (pontuação inferior a 55 pontos) – **Fornecedor Fraco**, é posto à consideração da Direcção qual a acção a desenvolver junto do fornecedor, podendo este ser excluído, caso se considere necessário.

7.2 Aprovação de fornecedores

No mínimo, anualmente, é elaborada/revista a “Lista(s) de Fornecedores Aprovados”, integrando todos os fornecedores já classificados e com níveis atribuídos. As “Listas de Fornecedores Aprovados”, elaboradas pela manutenção e pelo departamento financeiro, são aprovadas pela Direcção e posteriormente entram em vigor para a compra de artigos/serviços.

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

Compete também ao departamento financeiro comunicar a cada fornecedor a sua classificação e se for caso disso, as medidas a tomar.

7.3 Selecção de Novos Fornecedores

Não existindo experiência com um fornecedor a selecção deve realizar-se com base em:

- Questionário de Avaliação de Fornecedores;
- Análise do currículo do Fornecedor e/ou qualificações técnicas, se aplicável;
- Contacto com outros clientes do Fornecedor para avaliar a sua opinião, se aplicável;
- Análise da especificação/ficha técnica do artigo/serviço, certificados exigidos, quando aplicável;
- Análise de amostra do artigo/material, quando aplicável, seguindo-se posteriormente a avaliação do seu desempenho.

Os dados são submetidos a apreciação e aprovação da Direcção de quem depende a decisão final. Sendo os critérios preferenciais de selecção:

- Preço;
- Condições de pagamento;
- Qualidade;
- Prazo de entrega.

HISTÓRICO DAS MODIFICAÇÕES

DATA	DETALHES DAS MODIFICAÇÕES
22/02/08	- Criação do procedimento
03/12/08	- Alteração do procedimento

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

4.2.2.2 Procedimento de Revisão

Hotel Tryp Coimbra - Sistema Integrado Qualidade e Ambiente:

Avaliação e Classificação de Fornecedores – 2010

(FONTE: Manual da Qualidade e Ambiente)

Requisitos

Norma ISO NP 14001:2004	Norma ISO NP 9001:2008
4.4.6. Controlo operacional	7.4.3. Controlo do produto e do fornecimento do serviço

A alteração do procedimento *PS-01 – Compras e Avaliação de fornecedores* cuja nova redacção será seguidamente transcrita, vem redefinir os objectivos da aquisição de produtos e serviços, bem como, estabelecer uma avaliação mensal (com respectiva classificação anual) da conformidade dos fornecimentos, essa avaliação estará concentrada sobretudo ao nível do controlo e inspecção e os resultados serão consequentemente comunicados aos fornecedores.

A classificação e avaliação dos fornecedores é realizada segundo a metodologia descrita no PS-01, obedecendo a determinados critérios:

- O valor anual das aquisições deve ser superior ou igual a 5 000 euros;
- A subcontratação também deve ser avaliada;
- Todos os fornecedores de bens públicos (energia, saneamento e salubridade) não são susceptíveis de classificação e consequente avaliação;
- Os fornecedores associados ao ciclo de investimentos, ligados à aquisição de novos equipamento e a grandes reparações que prolonguem a vida útil de bens e equipamentos, são avaliados previamente, através de concursos limitados, onde se ponderam todos os elementos: preço, prazo e condições técnicas;

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

Constatações	Correcção	Responsável	Prazo
NC 02 – Os documentos utilizados nas consultas efectuadas aos fornecedores não estão mais referidos na tabela de controlo dos documentos e registos.	Inserir os documentos referidos no Sistema de Gestão como documentos controlados	Drº Luís Fernandes	28-02-2010
NC 06 - A avaliação de fornecedores não é efectuada conforme o definido no procedimento PS 01	Iniciar a avaliação de fornecedores de acordo com o PS.01	Drº Luís Fernandes	28-02-2010

A avaliação será feita com base na informação *recolhida na Ficha de Não Conformidades – inspecção de recepção*, devendo ser preenchida pela Manutenção e arquivada pela Contabilidade por um prazo mínimo de 2 anos, devendo ser tudo registado conforme o quadro *QA.23 – Tabela de seguimento das fichas de ocorrência e reclamações (ver ANEXO VII)*. No que diz respeito á classificação, esta estará a cargo do departamento de Contabilidade, segundo os registos efectuados pelo departamento da Manutenção seguindo o documento *Q.A.22 do SGQA-Tryp Coimbra. (ver ANEXO VIII)*

No caso concreto do Hotel Tryp Coimbra, torna-se impossível avaliar os fornecedores conforme o procedimento, uma vez que, as tabelas de Q.A. 23 se encontram por preencher. Esta constatação é também referida, no último e único relatório de auditoria interna, que data de Janeiro de 2010- Não se afigura portanto difícil afirmar que a avaliação deve ser feita em conformidade com o procedimento definido; quando isto não acontece deve modificar-se o procedimento, adaptando-o à forma como efectivamente os fornecedores são avaliados e classificados.

Ao não existirem registos nas tabelas de avaliação e, por consequência, não terem sido registados quaisquer tipos de deméritos atribuídos, o indicador registará um resultado de 100%

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

para todos os fornecedores, cuja facturação é superior ou igual a 5 000 €, sendo o IQF (Índice de Qualificação dos Fornecedores) de nível A.

Numa análise ao tema pode concluir-se que a ficha de não conformidades, mencionada no ponto 7.1. do PS-01 não está criada como documento do sistema. Procedeu-se então sua elaboração, codificação e adição à estrutura documental, no índice do quadro geral de controlo de documentos e dado a preencher como requisito obrigatório de certificação aos colaboradores que fazem o controlo de inspecção, na recepção de matérias e posteriormente entregue ao responsável de Qualidade e Ambiente para que possa tratar os dados e poder preencher o QA.22 - tabelas de avaliação mensal dos fornecedores. A esta ficha atribui-se o nome de Ficha de fornecimentos não conforme. As fichas de não conformidade são usadas quando se pretendem abrir acções correctivas e preventivas das não conformidades maiores e menores descritas em relatório de auditoria.

Conforme definido em PS-01, a responsabilidade deste procedimento no que toca à classificação e avaliação de fornecedores está atribuída à Contabilidade que necessita dos registos da manutenção relativamente à inspecção e controlo na recepção. Na verdade, o que acontece é que são os colaboradores da manutenção, a governanta e os bagageiros que fazem as tarefas de recepção de materiais quando necessário e o seu procedimento passa por verificar se está tudo bem, escrever “conferido”, assinar e datar o documento que acompanha a mercadoria e posteriormente entregá-lo à directora geral. Relativamente à compra de serviços, nomeadamente obras e grandes reparações, a tabela de avaliação de fornecedores QA.22 também não é preenchida.

Com o objectivo de se encontrar algo que pudesse colmatar a falta de atribuição de deméritos, foi perguntado ao departamento de contabilidade, se havia notas de crédito de devoluções a fornecedores ou de descontos e abatimentos financeiros obtidos. Foi dito que não e que era muito raro reclamarem uma factura de compra pelos motivos atrás descritos.

No final do procedimento, foi fácil chegar à conclusão de que deve existir uma sensibilização aos colaboradores que têm responsabilidades neste processo: desde aqueles que recebem as mercadorias, aos que acompanham as obras e reparações, devendo evidenciar os registos de todas as anomalias detectadas no decorrer dos dias em que se realizam esses trabalhos, pois é partir desses registos que a responsabilidade da contabilidade começa, no que concerne à construção de históricos para o tratamento dos dados de forma concreta e real e que permitirão por si só avaliar, classificar, e aprovar a lista de fornecedores do Hotel Tryp Coimbra, cumprindo-se assim com os requisitos normativos afectos a este procedimento.

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

Salienta-se que um dos princípios da qualidade é manter parcerias mutuamente benéficas com os fornecedores, sendo o objectivo análogo, a fidelização de clientes. É portando este o motivo de exigência normativa que justifica toda a burocracia inerente ao *PS-01*.

A alteração ao procedimento poderá ser uma alternativa, caso não se consiga cumprir com as exigências do PS 01 tal como hoje está definido, atribuindo, por exemplo, essa responsabilidade a outro departamento. A decisão é de foro hierárquico superior e cabe a quem de direito.

4.2.2.3 Nova Redacção

PS-01 – Compras e Avaliação de Fornecedores

1 – OBJECTIVO

Definir o processo de compra dos artigos/serviços necessários ao Hotel Tryp Coimbra desde a identificação da necessidade de aquisição até à formalização da encomenda, assim como a metodologia e as acções necessárias para a avaliação e selecção de fornecedores de artigos e serviços fundamentais às actividades desenvolvidas pelo Hotel Tryp Coimbra.

2 – CAMPO DE APLICAÇÃO

Encontram no âmbito deste procedimento as compras efectuadas pelo Hotel Tryp Coimbra relevantes no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente.

3 – DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

NP EN ISO 9001:2008.

4 – DEFINIÇÕES

Pedido de compra: Impresso utilizado para formular pedido de compra de um artigo ou serviço.

Nota de Encomenda: Documento emitido, na sequência da aprovação de uma compra, cujo original se destina ao fornecedor do artigo ou serviço.

Avaliação do desempenho: Processo de avaliação ao qual os fornecedores são submetidos através da aplicação de critérios e metodologia pré-definidos

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

Qualificação Final do Fornecedor: Nível de classificação obtido pelo fornecedor no final de cada ano.

5 – PROCESSO

5.1 Fluxograma

Actividade	Responsável	Critérios de Execução	Documentos
<pre> graph TD A[Necessidade de compra bens/serviços] --> B[Análise da Compra] B --> C{Há fornecedor seleccionado e avaliado?} C -- N --> D[Consulta de mercado] D --> C C -- S --> E[Aprovação de compra] E --> F[Emissão de Encomenda] F --> G[] style G fill:none,stroke:none </pre>	<p>Todos os colaboradores</p> <p>Chefe de secção</p> <p>Dep. Financeiro (compras correntes)/Manutenção (compras não correntes)</p> <p>Direcção /Administração</p> <p>Dep. Financeiro</p>	<p>Os colaboradores dos diferentes sectores comunicam as suas necessidades de compra ao chefe de secção</p> <p>Análise e fundamento da necessidade de compra, proposta de compra valida com assinatura</p> <p>1 ano de fornecimentos: compras correntes consulta (por telefone ou e-mail) até 5 fornecedores, para compras não correntes consulta até 3 fornecedores.</p> <p>Pedido de compra assinado pelo Directora Geral e validado pela Administração</p> <p>Mediante os dados constantes do pedido de compra assinado, é emitida a encomenda e remetida por email em formato PDF</p> <p>Conferencia dos fornecimentos, assinatura e data no documento que acompanha os artigos/serviços, entregue à</p>	<p>Imp. DF.01</p> <p>Imp. DF.01</p> <p>Documento externo: orçamentos recebidos via email ou fax</p> <p>Imp. DF.01</p> <p>Imp. DF.02</p> <p>Documento externo: guia de remessa, guia de transporte ou factura</p>

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

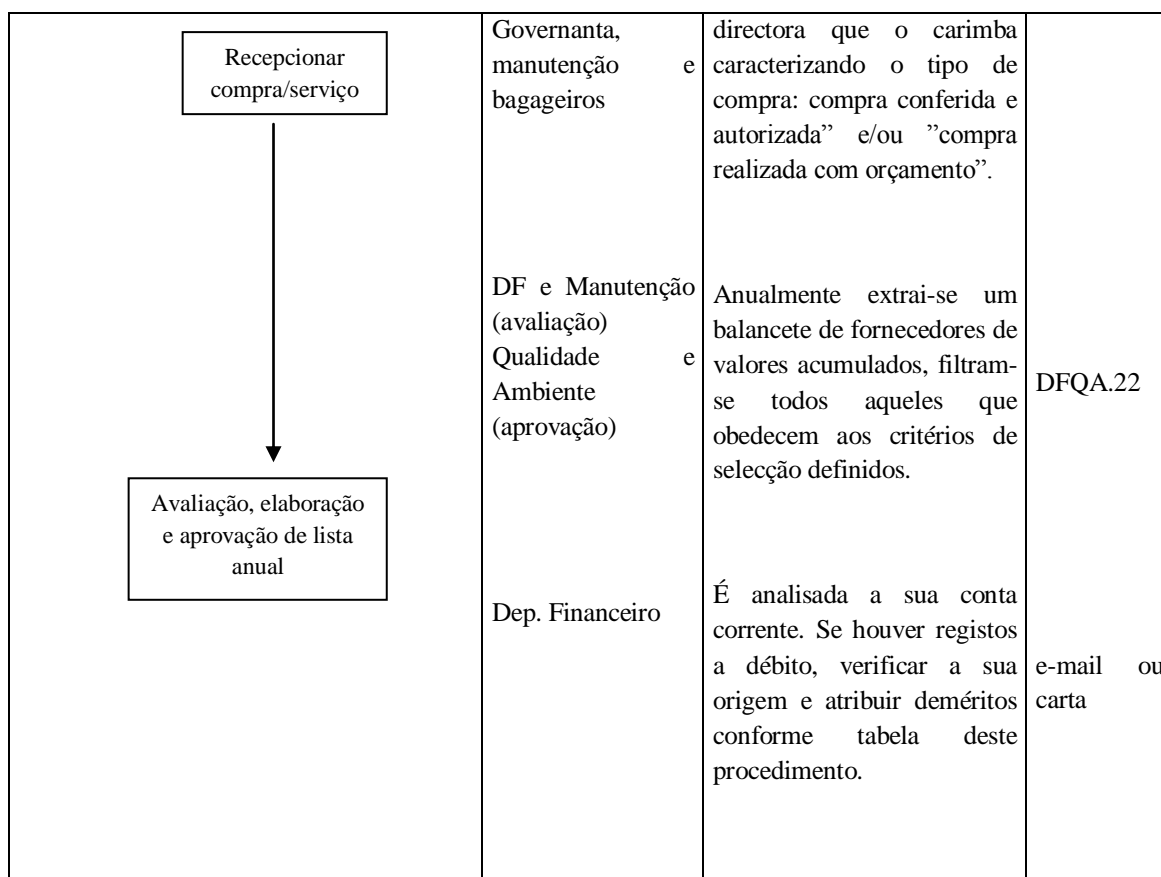


Figura 9 - Fluxograma do processo de Compra e Avaliação de Fornecedores

(FONTE: Manual da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra)

Este fluxograma descreve etapa a etapa todo o processo de compra e avaliação de fornecedores, desde que exista detecção da necessidade de compra até à avaliação final de desempenho do fornecedor.

6 – DOCUMENTOS ASSOCIADOS:

Imp. DF.01 - Pedido de Compra

Imp. DF.02 - Nota de Encomenda

Imp. DF.03 – Lista de Fornecedores Aprovados

Imp. QA.22 – Tabelas de Avaliação de Fornecedores

7 – METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

7.1. Critérios de Selecção

- Valor anual de compras inputs directos > = €5.000;
- Subcontratação;
- Todos os fornecedores associados ao ciclo de investimentos;
- Todos os fornecedores associados ao ciclo de investimentos, tais como a aquisição de novos equipamentos e grandes reparações, são avaliados previamente, através da análise de orçamentos, onde se ponderam os elementos: preço, prazo e condições técnicas.

7.2. Tabela de deméritos para a qualificação de fornecedores de produtos/serviços

	Ocorrência	Deméritos
P R O	Não cumprimento do prazo de entrega	10 Pontos
	- 1 a 4 dias úteis de atraso	40 Pontos
	- Igual ou superior a 5 dias úteis	
D U T O S	Não conformidades existentes na inspecção de recepção:	
	- Não crítica (aceitação condicionada: artigos e embalagens danificadas)	20 Pontos
	- Crítica (com devolução)	60 Pontos
S E	Não cumprimento das condições acordadas	20 Pontos
	- Prazo de execução e conclusão (tolerância considerada caso a caso)	
	- Especificação do serviço	40 Pontos
R V I	Não conformidades ocorridas	
	- Corrigida de imediato	5 Pontos
	- Não corrigida de imediato	10 Pontos
Ç O		

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

S	Não conformidades com reclamação ao fornecedor: - Com prejuízo financeiro - Sem prejuízo financeiro	50 Pontos 25 Pontos
----------	---	----------------------------

Para cálculo da classificação do fornecedor é aplicada a seguinte formula:

$$CF = 100 - \frac{\sum \text{Deméritos}}{\sum \text{Entregas/Prestações ocorridas}}$$

De acordo com os resultados obtidos é atribuído um IQF (Índice de Qualificação do Fornecedor) conforme tabela que se apresenta:

NIVEL	INTERVALO	CLASSIFICAÇÃO	OBESERVAÇÕES
A	>= 75 Pontos	Bom	Manter fornecedor
B	>= 55 ^ <75 Pontos	Médio	Acção correctiva se <60 Pontos - Manter
C	< 55 Pontos	Fraco	Potencial exclusão pela Direcção

7.3. Aprovação de Fornecedores

Anualmente é elaborada/revista a “Lista de Fornecedores Aprovados”, integrando todos os fornecedores classificados segundo níveis atribuídos.

A “Lista de Fornecedores Aprovados”, é elaborada pela manutenção e pelo departamento financeiro, entrando em vigor quando aprovada pela directora Geral.

7.4. Selecção de Novos Fornecedores

Não existindo experiência com um fornecedor a selecção deve realizar-se com base em:

- Questionário de Avaliação de Fornecedores – QA.14;

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

- Análise do currículo do Fornecedor e/ou qualificações técnicas, se aplicável – QA.03;
- Contacto com outros clientes do Fornecedor para avaliar a sua opinião, se aplicável;

Análise da especificação/ficha técnica do artigo/serviço, certificados exigidos, quando aplicável;

Análise de amostra do artigo/material, quando aplicável.

Os dados são submetidos a apreciação e aprovação da Direcção de quem depende a decisão final, sendo os critérios preferenciais de selecção: Preço, Condições de pagamento, Qualidade e Prazo de entrega.

8 – HISTÓRICO DE MODIFICAÇÕES

DATA	DETALHE
22/02/08	Criação do procedimento
03/12/08	Alteração do procedimento
02/06/11	Introdução de fluxograma e reformulação do texto do ponto 7- metodologia de avaliação de fornecedores.

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

CONCLUSÃO

Durante estes cinco meses de estágio vários foram os assuntos e os contextos de trabalho que foram surgindo no âmbito das tarefas desenvolvidas, no entanto, cabe realçar a contribuição dada e as aprendizagens obtidas no âmbito do processo de implementação do Sistema Integrado de Qualidade e Ambiente, cuja ideia de realização surgiu no ano de 2008.

Ao longo do trabalho desenvolvido vários foram os obstáculos encontrados, nomeadamente no *dossier* da avaliação de fornecedores, onde apesar de o processo estar claramente definido e documentado, a este nunca foi dado o devido seguimento, pelo que se procedeu à sua reformulação e republicação no Manual de Qualidade e Ambiente; a falta de registos desde inícios de 2010 e as constantes classificações muito positivas sem critérios definidos, foram outros dos pontos que dificultaram a elaboração de um novo documento de avaliação. De relevar também que o registo no SIRAPA foi efectuado com sucesso e toda a legislação (ambiental, laboral, licenças, etc.) foi rigorosamente actualizada, encontrando-se o Hotel neste momento a cumprir todos os requisitos exigidos nesta vertente. De grande importância, e enquanto durava todo este processo, foi a obtenção da Certificação Energética de Nível A, que dotou o Hotel de um reconhecimento muito importante na área ambiental, dando-se também mais um passo em frente em direcção à obtenção da certificação do Sistema de Qualidade e Ambiente, mas que ainda o mantém sem a desejada bandeira da Qualidade, símbolo da excelência que, por exemplo, é ostentado pelo seu principal concorrente na cidade: o Hotel Tivoli.

Ao nível das aprendizagens e competências obtidas, sinto que, foram bastante desenvolvidas ao longo do período de estágio nesta entidade; é de valorizar, em primeiro lugar, o facto de poder trabalhar em áreas tão distintas como o Marketing, Qualidade, Contabilidade e o Direito, que foram disciplinas essenciais durante toda a minha formação académica. Além disso, sinto que, em cada tarefa desenvolvida, me foi atribuído um elevado grau de responsabilidade, mas com a autonomia e a discricionariedade necessárias para poder resolvê-las dentro do prazo estipulado; destaco também a aprendizagem de um contexto diferente de trabalho, em que se privilegia o contacto directo entre todos os *stakeholders* envolvidos, desde relações estagiários – clientes e direcção – estagiários, que acima de tudo me fez entender que o bom trabalho pode ser realizado a partir de relações de extrema proximidade, com o respeito pelas devidas posições e níveis hierárquicos.

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

Além de todos estes aspectos gostaria também de realçar todo o profissionalismo, desde o tratamento e o respeito, até à flexibilidade na troca de tarefas e horários, demonstrada por todos os funcionários do Hotel e o seu respeito perante o desenvolvimento de todas as actividades, o que só dignificou tudo aquilo que foi feito e garantiu que todo o trabalho apresentado não foi realizado em vão. Foi uma oportunidade realmente bem aproveitada, aonde senti que estava a dar o meu melhor e que o meu trabalho estava a ser realmente valorizado: aconselharei vivamente, tanto a futuros colegas e estagiários como a amigos, que optem por estagiar ou ficar hospedados neste Hotel, pois a Qualidade também se vê nestes aspectos, no tratamento e no respeito dado a quem, não tendo qualquer compensação remuneratório, se esforça para contribuir para o melhoramento de todas as áreas do serviço.

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

BIBLIOGRAFIA

INTERNET

<http://www.solmelia.com/solNew/html/dsostenible/es/mision.html>

<http://www.solmelia.com/solNew/html/dsostenible/es/arquitectura.html>

<http://www.iapmei.pt/acessivel/iapmei-art-03.php?id=338>

www.iso.org/home

NORMAS

Norma ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos

Norma ISO 9000:2005 – Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário

Norma ISO 14001:2004 - Sistemas de gestão ambiental: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização

Guia Interpretativo da NP EN ISO 9001:2008 – APCER, Abril de 2010

Guia Interpretativo da NP EN ISO 9001:2000 no Sector do Turismo – APCER, Outubro de 2007

Guia Interpretativo NP EN ISO 14001:2004 – APCER, Outubro de 2009

LIVROS

GOETSCH, David e DAVIS Stanley - *“Introduction to Total Quality – Quality Management for Production, Processing, and services – Second edition”*, (New Jersey:Prentice Hall, 1997)

HOYLE, David – *“ISO 9000 – Quality Systems Handbook”*, (Elsevier Ltd, Sixth Edition, 2009)

KELEMEN, Mihaela – *“Managing Quality – managerial and critical perspectives”*, (SAGE Publications, 2003)

PINTO, Abel – *“Sistemas de Gestão Ambiental – Guia para a sua implementação”*, (Edições Sílabo, 1ª Edição, Lisboa, 2005)

PIRES, António Ramos - *“Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade”*, (Sílabo Gestão, 3ª Edição, Lisboa)

SARAIVA, Margarida e TEIXEIRA, António – *“A qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar”* – (Edições Sílabo, 1ª Edição, Lisboa, 2010)

SOARES, Iolanda e PINTO, Abel - *“Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação”*, (Edições Sílabo – 1ª Edição, Lisboa, 2010)

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

SUMMERS, Dona C. S. – *“Quality Managemnet - Creating and Sustaining Organizational Efectiveness”*, (Pearson Education, New Jersey, 2005)

VÁRIOS – *“Manual Prático para a Certificação e Gestão da Qualidade com base nas normas ISO 9000:2000”*, (Verlag Dashöfer Edições Profissionais 2004)

APONTAMENTOS DIVERSOS – *Aulas da disciplina de Gestão pela Qualidade Total – Prof. Doutora Patrícia Moura e Sá*

ANEXOS

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

ANEXO I

Descrição das actividades desenvolvidas

De 22 de Fevereiro a 7 de Março

Análise, Revisão e Tradução do "Relatório de Avaliação da Satisfação do Cliente – Marca Tryp", resultante da avaliação realizada pelo método do "Cliente Mistério".

Juntamente com um colega estagiário espanhol foi-nos destinada a tarefa de concluir a tradução do relatório de normativas standard da marca Tryp, que resultou da avaliação da satisfação do cliente realizada pelo método do “Cliente Mistério” em Novembro de 2010. Além da tradução das normativas foram reunidas e organizadas todas as falhas detectadas e agrupadas as classificações obtidas por cada área de actividade (ex. Recepção, Serviço de Reservas, Andares, etc.). Após essa tarefa, foi elaborado um livro de “Normativas Standard - Marca Tryp” que passou a estar acessível a todos os funcionários do Hotel.

De 9 de Março a 25 de Março

Preparação de apresentações para a formação de funcionários resultante dos dados retirados e das falhas verificadas após a análise do “Relatório de Avaliação da Satisfação do Cliente – Marca Tryp” .

Trabalhando em conjunto com o colega estagiário espanhol e com o apoio da Directora do Hotel foram construídas um conjunto de apresentações em formato Powerpoint, por área de actividade do Hotel, sintetizando todos os dados resultantes do relatório de modo a poderem ser transmitidos a todos os funcionários do Hotel. Foram também esquematizadas situações - tipo de atendimento de modo a treinar os funcionários (sobretudo os da Recepção) para eventuais momentos de contacto com o cliente e para sobretudo, enquadrar a sua postura e o seu comportamento com as normativas *standard* definidas pela marca Tryp.

De 28 de Março a 31 de Março

Acções de Formação junto dos funcionários do Hotel com vista à sua sensibilização sobre as estratégias a adoptar para a melhoria da satisfação do cliente.

Através de apresentações diferenciadas, foram dadas a conhecer a todos os funcionários do Hotel, as conclusões resultantes do *Relatório de Avaliação da Satisfação do Cliente – Marca Tryp* e transmitidas quais as normativas *standard* definidas pela marca. Todos foram

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

sensibilizados para a adopção e alteração de alguns tipos de comportamento, de modo, a irem sempre ao encontro dos padrões definido pela marca Tryp

De 1 de Abril a 22 de Abril

Com a colaboração de uma estagiária do curso profissional de Qualidade e Ambiente, fez-se a introdução ao processo de Certificação da Qualidade, com o diagnóstico do estado do processo e a reunião de toda a documentação alusiva ao mesmo; atentou-se ao relatório da única auditoria interna e procurou-se definir métodos de trabalho, através do acompanhamento das medidas já implementadas e da elaboração de uma lista de tarefas a realizar: decidiu-se começar pela actualização de toda a legislação obrigatória para o desenvolvimento da actividade hoteleira e pela redefinição do processo de avaliação e classificação dos fornecedores.

De 26 de Abril a 16 de Maio

Análise, recolha e organização de dados relativos aos Relatórios e Contas dos anos económicos de 2007 a 2010 de forma a obter rácios de Gestão Hoteleira, nomeadamente taxas de ocupação, receitas por quarto disponível/ocupado, custos operacionais por quarto disponível/ocupado, lucro operacional bruto e lucro operacional bruto por quarto disponível. Definiu-se também uma listagem de necessidades imediatas do Hotel, de modo a constituir-se num curto - prazo um plano de investimentos, por área de trabalho, para o período Julho de 2011 - Março 2012.


De 17 de Maio a 21 de Maio

Levantamento exaustivo de facturas relativas aos principais fornecedores do Hotel, com vista a reconhecer os custos unitários dos principais produtos e serviços consumidos.

De 24 de Maio até final

Continuação da execução de tarefas relativas ao processo de Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente, com a redefinição de procedimentos e actualização do conteúdo presente no Manual de Qualidade e Ambiente.


O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	EDIÇÃO: 1 REVISÃO: 14012008
	PQ-01 – Ficha de Função	DATA: 14 Janeiro 2008 PÁG.: 1 de 3

ÍNDICE

1- OBJECTIVO.....	2
2 -CAMPOS DE APLICAÇÃO.....	2
3- REGISTOS E/OU IMPRESSOS ASSOCIADOS.....	2
4- DEFINIÇÕES.....	2
5- RESPONSABILIDADES.....	2
6 - DESCRIÇÃO.....	2
7- HISTÓRICO DE MODIFICAÇÕES.....	3

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	EDIÇÃO: 1 REVISÃO: 14012008
	PQ-01 – Ficha de Função	DATA: 14 Janeiro 2008 PÁG.: 2 de 3

1. OBJECTIVO

Este procedimento tem o objectivo de estabelecer a metodologia adequada para criar e rever as fichas de funções dos colaboradores do Hotel Tryp - Coimbra.

2. CAMPO DE APLICAÇÃO

Aplica-se a todas as funções e colaboradores inerentes às actividades da empresa no âmbito do SGQA.

3. REGISTOS E/OU IMPRESSOS ASSOCIADOS

- Ficha de Função

4. DEFINIÇÕES

Ficha de Função - Documento onde são descritas as atribuições e tarefas que o colaborador do Hotel Tryp - Coimbra deve efectuar no exercício da sua actividade.


5. RESPONSABILIDADES

A elaboração e revisão deste procedimento é da responsabilidade do Responsável da Qualidade e Ambiente e a aprovação é da responsabilidade do Director.

6. DESCRIÇÃO

Criação e/ou revisão das fichas de funções, para cada colaborador, de acordo com os elementos que constam da “Ficha de Função”. A Ficha de Função de um novo colaborador deve ser efectuada após 3 meses de permanência na Hotel Tryp - Coimbra. Este facto permite realizar a Ficha de Função com maior rigor e mais adaptada às necessidades da Empresa e da respectiva função, dado que permite que o próprio desenho da função se desenvolva com base no perfil do colaborador e da necessidade da Hotel Tryp - Coimbra (competências). O pedido da criação e/ou

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	EDIÇÃO: 1 REVISÃO: 14012008
	PQ-01 – Ficha de Função	DATA: 14 Janeiro 2008 PÁG.: 3 de 3

revisão da Ficha de Função é efectuado pelo Responsável da Qualidade e Ambiente à chefia do Departamento, onde o colaborador se insere, fornecendo todos os elementos de descrição da função e competências considerados necessários.

As Fichas de Função são revistas sempre que:

- Há admissão de um novo colaborador;
- É criada uma nova função;
- Um colaborador muda de funções, aplicando-se o prazo acima referido.


7. HISTÓRICO DAS MODIFICAÇÕES

DATA	DETALHES DAS MODIFICAÇÕES
14/01/08	- Criação do procedimento

Elaboração/Revisão: Responsável Qualidade e Ambiente

Aprovado por: Directora


O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

	MANUAL DE ORGANIZAÇÃO	EDIÇÃO: 1 REVISÃO: 25042009
	Ficha de Função/Tarefa	DATA: 25 Abril 2009 PÁG.: 1 de 2

IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO/TAREFA	
Designação da Função:	Responsável da Qualidade e Ambiente
Reporta a:	Administração
Reportam-lhe directamente:	--
Substituto nas impossibilidades:	--

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO/TAREFA
<ul style="list-style-type: none"> ○ Responsável pelo Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente do Hotel Tryp - Coimbra, segundo a norma NP EN ISO 9001 e NP EN ISO 14001, participando na sua avaliação e revisão periódica com representante da Administração para o Sistema. ○ No seguimento do desempenho dessa função procede à implementação das decisões tomadas pela Administração no que diz respeito ao sistema de gestão da qualidade e ambiente. ○ Gerir as auditorias realizadas ao Sistema. ○ Participar com a Administração na definição dos objectivos, metas e acções do Planeamento da Qualidade e Ambiente. ○ Propor, face às necessidades identificadas, informação, sensibilização ou formação relacionada com o Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente. ○ Gerir os documentos do Sistema. ○ Responsável pela apresentação dos resultados inerentes ao desenvolvimento do Sistema. ○ Gerir os indicadores do Sistema, assegurando a sua aprovação pela Administração. ○ Supervisionar a aplicação e seguimento do cumprimento da documentação do Sistema. ○ Nos termos do PEI (Plano de Emergência Interno) desempenha funções descritas no mesmo no que respeita o processo de evacuação.

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

	MANUAL DE ORGANIZAÇÃO	EDIÇÃO: 1 REVISÃO: 25042009
	Ficha de Função/Tarefa	DATA: 25 Abril 2009 PÁG.: 2 de 2

Local de Trabalho:	HOTEL TRYP COIMBRA
Habilitações:	Licenciatura ou similar e/ou experiência profissional relevante em Sistemas de Gestão da Qualidade e Ambiente.
Competências:	Conhecimentos sobre sistemas de gestão da qualidade e ambiente. Conhecimentos sobre auditorias ao Sistema.
	Organização, planeamento e coordenação de projectos. Saber aplicar os princípios e requisitos da norma NP EN ISO 9001 e ISO 14001 à organização. Compreender e aplicar as técnicas de auditoria da qualidade e ambiente.
	Capacidade de liderança e gestão de conflitos. Facilidade de comunicação e bom relacionamento interpessoal. Capacidade para dinamizar trabalhos em equipa.

Elaboração/Revisão: Responsável Qualidade e Ambiente

Aprovado por: Director

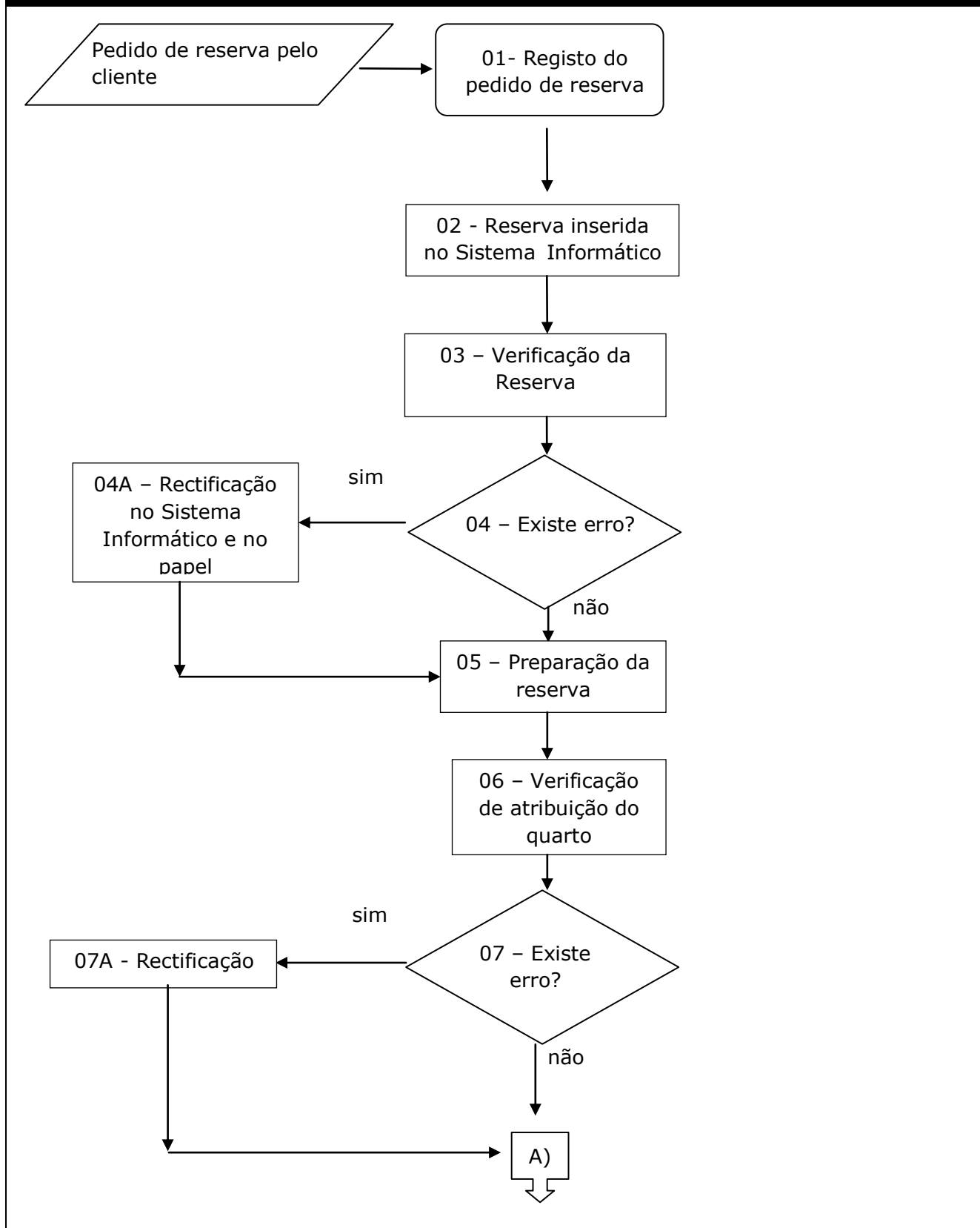
O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

Caracterização do processo de Reserva de Quartos

Processo: Reserva Quartos - Individual	
Gestor: Director	
1- OBJECTIVO	Assegurar que a reserva de quartos, o <i>check in</i> e o <i>check out</i> são realizados de acordo com as expectativas dos clientes
2- ENTRADAS	Necessidade do cliente, angariação de clientes
3- SAÍDAS	Serviço prestado ao cliente de acordo com as suas expectativas
4- MECANISMOS DE CONTROLO	Avaliação do serviço prestado.
5- INDICADORES	Nº Reclamações: Nº de reclamações efectuadas por clientes Ocorrências: Nº de ocorrências registadas internamente Avaliação de Clientes: Resultados obtidos a partir do tratamento dos dados dos questionários de avaliação da satisfação dos clientes

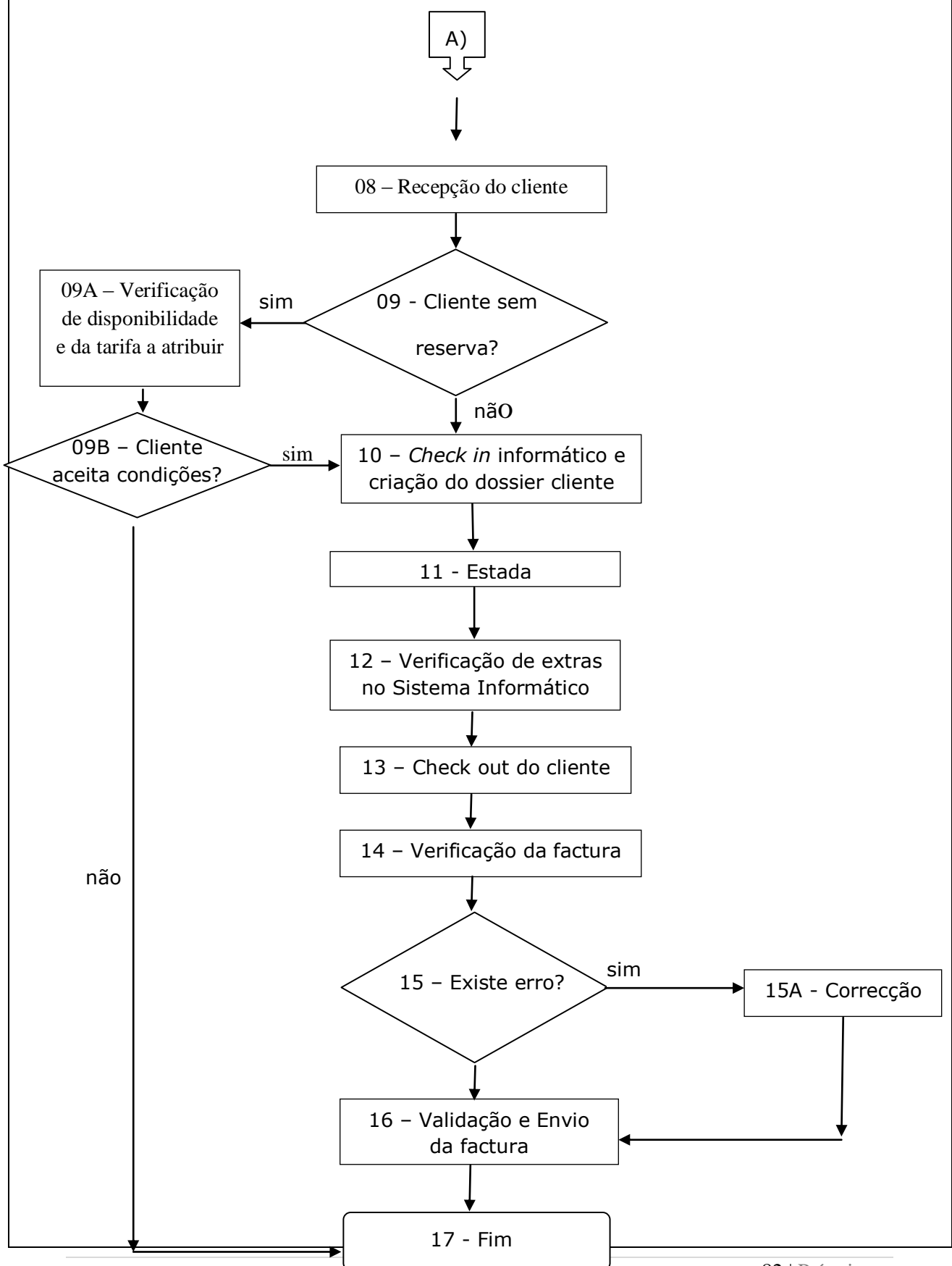
O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

6. FLUXOGRAMA



O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

6. FLUXOGRAMA



O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

7. INFORMAÇÃO COMPLEMENTAR

ACTIVIDADE	RESPONSÁVEL	DOCUMENTOS/REGISTOS	LOCAL E TEMPO DE ARQUIVO (quando aplicável)
1	Chefe de reservas	Fax, e-mail, telefone, carta, página Internet, central SolMelia, documento de reserva	10 anos arquivo Serviços Administrativos
2	Chefe de reservas	Sistema informático	-
3	Chefe de reservas	Fax, e-mail, carta, documento de reserva, sistema informático	10 anos arquivo Serviços Administrativos
4	Chefe de reservas / Recepcionistas	Fax, e-mail, carta, documento de reserva, sistema informático	10 anos arquivo Serviços Administrativos
4A	Chefe de reservas / Recepcionistas	Fax, e-mail, carta, documento de reserva, sistema informático	10 anos arquivo Serviços Administrativos
5	Night audit	Fax, e-mail, carta, documento de reserva, sistema informático	10 anos arquivo Serviços Administrativos
6	Night audit / Recepcionista	Key Pass	-
7	Recepcionistas	Key Pass	-
7A	Recepcionistas	Key Pass	-
8	Recepcionistas	Key pass + carta boas vindas	-
9	Recepcionistas	Tarifário, Sistema Informático	-
9A	Recepcionistas	Tarifário + sistema informático	-
9B	Recepcionistas	Tarifário + sistema informático	-
10	Recepcionistas	Sistema informático, dossier cliente, Key Pass	10 anos Serviços Administrativos
11	-	-	-
12	Recepcionistas	Sistema Informático + consumos mini bar	-

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

13	Recepcionistas	Sistema informático	-
14	Recepcionistas + Directora	Factura	10 anos Serviços Administrativos
15	Directora	Factura	10 anos Serviços Administrativos
15A	Recepcionistas	Factura	10 anos Serviços Administrativos
16	Serviços Administrativos	Factura	10 anos Serviços Administrativos
17	-	-	-


7. INFORMAÇÃO COMPLEMENTAR

ACTIVIDADE	COMENTÁRIOS
1	Consultar disponibilidade, tipologia quarto e histórico cliente
2	----
3	Verificar nome cliente, nº de noites, correcta aplicação tarifa, outros
4	----
4A	Proceder à sua correcção
5	Preparação da reserva com carta boas vindas + inquérito qualidade Sol Melia
6	Correcta atribuição do quarto de acordo com tipologia pedida
7	----
7A	rectificação
8	Dar boas vindas e informar os serviços
9	<i>Se walk-in</i>
9A	Verificar disponibilidade e aplicação da respectiva tarifa
9B	<i>Se aceitação</i>
10	<i>Check-in</i> informático
11	Estada
12	Verificar consumos com o cliente (mini bar, garagem e outros)
13	<i>Check-out</i>
14	Verificar Factura
15	----
15A	Correcção da factura
16	Validação da factura pela Direcção e seu envio pelos serviços administrativos
17	----

Elaboração/Revisão: Responsável Qualidade e Ambiente

Aprovado por: Director


O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	EDIÇÃO: 1 REVISÃO: 06102008
	PS-07 – Resíduos	DATA: 06 Outubro 2008 PÁG.: 1 de 4

ÍNDICE

1- OBJECTIVOS E CAMPOS DE APLICAÇÃO.....	2
2- DEFINIÇÕES.....	2
3- REGISTOS E/OU IMPRESSOS ASSOCIADOS.....	2
4- RESPONSABILIDADES.....	2
5- DESCRIÇÃO.....	3
6 - HISTÓRICO DAS MODIFICAÇÕES.....	4

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	EDIÇÃO: 1 REVISÃO: 06102008
	PS-07 – Resíduos	DATA: 06 Outubro 2008 PÁG.: 2 de 4

1 - OBJECTIVO E CAMPO DE APLICAÇÃO

Este procedimento estabelece o método pelo qual são geridos os resíduos no Hotel Tryp em Coimbra, engloba ainda todas as actividades associadas à gestão, controlo, classificação e transferência dos resíduos.

2 - DEFINIÇÕES

RSU	⤵	Resíduos sólidos urbanos.
LER	⤵	Lista Europeia de Resíduos
SIRER	⤵	Sistema Integrado de Registo Electrónico de Resíduos

3 – REGISTOS E / OU IMPRESSOS ASSOCIADOS

Guia de acompanhamento de resíduos

Registo de resíduos

Registo SIRER

4- RESPONSABILIDADES


O Director é responsável pela implementação deste procedimento

5 - DESCRIÇÃO

Os resíduos, quando entregues a um sub - contratado, são acompanhados pela respectiva guia de acompanhamento de resíduos.

Os resíduos são classificados segundo a lista LER. Os valores dos resíduos constituem os dados para preenchimento do SIRER.

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	EDIÇÃO: 1 REVISÃO: 06102008
	PS-07 – Resíduos	DATA: 06 Outubro 2008 PÁG.: 3 de 4

Os resíduos ficam armazenados no Hotel Tryp em áreas definidas para o efeito até serem transportados para destino apropriado.

Este armazenamento não ultrapassa os seis meses.


Os RSU são recolhidos pela Câmara Municipal, incluindo Eco Ponto.

O Director é responsável por manter um inventário dos resíduos.

O inventário já referido é mantido actualizado e é um “in put” para a avaliação dos impactes significativos.

É responsabilidade do Director assegurar que os resíduos são manuseados, armazenados e transportados de uma forma adequada.

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	EDIÇÃO: 1 REVISÃO: 06102008
	PS-07 – Resíduos	DATA: 06 Outubro 2008 PÁG.: 4 de 4


6 - HISTÓRICO DAS MODIFICAÇÕES

DATA	DETALHES DAS MODIFICAÇÕES
06/10/08	- Criação do procedimento

Elaboração/Revisão: Responsável Qualidade e Ambiente

Aprovado por: Director


O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	EDIÇÃO: 1 REVISÃO: 14012008
	PQ-03 – Controlo de Legislação e outros Requisitos	DATA: 14 Janeiro 2008 PÁG.: 1 de 4

ÍNDICE

1. OBJECTIVO.....	2
2. CAMPO DE APLICAÇÃO.....	2
3. REGISTOS E/OU INGRESSOS ASSOCIADOS.....	2
4. DEFINIÇÕES.....	2
5. CONTROLO DE LEGISLAÇÃO E REGULAMENTOS.....	2
5.1. Identificação, Acesso e Actualização.....	2
5.2. Conformidade legal.....	3
6. ARQUIVO.....	3
7. HISTÓRICO DE MODIFICAÇÕES.....	4

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	EDIÇÃO: 1 REVISÃO: 14012008
	PQ-03 – Controlo de Legislação e outros Requisitos	DATA: 14 Janeiro 2008 PÁG.: 2 de 4

1. OBJECTIVO

Descrever a metodologia de controlo, análise e verificação do cumprimento dos documentos de referência para todos os requisitos legais, regulamentares ou outros, aplicáveis ao Hotel Tryp - Coimbra.

2. CAMPO DE APLICAÇÃO

Este procedimento aplica-se a legislação e outros requisitos sobre:

- a) **Actividade do Hotel Tryp - Coimbra:**
- b) **Qualidade e Ambiente** – normas, e outros documentos afins.

3. REGISTOS E/OU IMPRESSOS ASSOCIADOS

Registo de legislação e outros requisitos aplicáveis, incluindo lista de normas e outros documentos afins sobre qualidade e ambiente.

4. DEFINIÇÕES

Nada a assinalar.


5. CONTROLO DE LEGISLAÇÃO E REGULAMENTAÇÃO

5.1 Identificação, Acesso e Actualização

Compete ao Responsável da Qualidade e Ambiente proceder à identificação e actualização da legislação e regulamentação que diz respeito à actividade do Hotel Tryp - Coimbra e notificar as várias áreas/serviços dos requisitos legais que tem que aplicar.

Através da inscrição na base de dados do IAPMEI para recebimento de mensagens de actualização diária de novos diplomas aprovados na legislação nacional e comunitária, o

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	EDIÇÃO: 1 REVISÃO: 14012008
	PQ-03 – Controlo de Legislação e outros Requisitos	DATA: 14 Janeiro 2008 PÁG.: 3 de 4

Responsável da Qualidade e Ambiente, faz uma pré-análise do conteúdo dos requisitos legais, determinando as possíveis implicações para o Hotel Tryp - Coimbra. Após a selecção dos diplomas de interesse para a empresa, adquire a legislação considera relevante.

Seguidamente, comunica ao Director quais são as áreas/serviços que terão que receber informação sobre legislação e qual o conteúdo dessa informação. O Responsável da Qualidade e Ambiente actualiza o “**Registo de legislação e outros requisitos aplicáveis**” e prepara a documentação sobre as alterações que resultam da legislação publicada, a qual distribui às áreas afectadas. No caso da legislação implicar alguma alteração nos processos e procedimentos do Hotel Tryp - Coimbra, a documentação afectada será revista/modificada pelo Responsável da Qualidade e Ambiente, após informação das modificações necessárias pelo Director/Serviço da área respectiva.


5.2 Conformidade Legal

No início de cada ano ou sempre que necessário, o Director e o Responsável da Qualidade e Ambiente incluem na reunião de revisão do Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente a revisão da conformidade do Hotel Tryp - Coimbra em relação à legislação e outras exigências aplicáveis, tomando as acções necessárias para garantir a conformidade legal, a actualização do registo de Legislação aplicável e a distribuição da mesma a todas as áreas/serviços que a têm que cumprir.

6. ARQUIVO

Os elementos responsáveis pelo controlo da Legislação e outros requisitos aplicáveis, que inclui a sua pesquisa, identificação, actualização, análise e divulgação às áreas/serviços do

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra

	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	EDIÇÃO: 1 REVISÃO: 14012008
	PQ-03 – Controlo de Legislação e outros Requisitos	DATA: 14 Janeiro 2008 PÁG.: 4 de 4

Hotel Tryp - Coimbra afectados, mantém os respectivos arquivos organizados, actualizados e de fácil acesso, em suporte documental ou electrónico, consoante as opções e necessidades.

7 - HISTÓRICO DAS MODIFICAÇÕES

DATA	DETALHES DAS MODIFICAÇÕES
14/01/08	- Criação do procedimento

Elaboração/Revisão: Responsável Qualidade e Ambiente

Aprovado por: Director

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra



Q.A. 23 -Tabela de seguimento das fichas de ocorrência e reclamações

Ocorrência / Reclamação	Tipo de reclamação / ocorrência	nº da ficha	Data de registo	Data da correcção	Data da acção correctiva	Data da acção preventiva	Data da verificação da eficácia	Ocorrências / Reclamações fechadas	Obs.

Tipo de reclamação / ocorrência	Cód. Ocor	Cód.Rec

Nota: Quando houver livro de reclamações assinalar nas observações com um(*)

Ocorrência 2009		Reclamações 2009	

O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente – Hotel Tryp Coimbra



Q.A 22 - Tabela de Avaliação de Fornecedores

Fornecedor	Prazo de conclusão		Especificação do Serviço		Não Conformidade das Ocorridas/Corrigidas de Imediato		Não Conformidade das Ocorridas/Não Corrigidas de Imediato		Não conformidade c/ prejuízo Financeiro Dir		Não conformidade s/ prejuízo Financeiro Directo		Total		Pontuação avaliação fornecedores
	nº casos	de m	nº casos	de m	nº casos	de m	nº casos	de m	nº casos	de m	nº casos	de m	nº casos	de m	