



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE E IMPLEMENTAÇÃO  
DA MELHORIA CONTÍNUA**

**Carla Manuela Saldanha Lousas**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do  
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

**António Jorge Silva Trindade Duarte**

Bragança, junho de 2018.









Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE E IMPLEMENTAÇÃO  
DA MELHORIA CONTÍNUA**

**Carla Manuela Saldanha Lousas**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do  
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

**António Jorge Silva Trindade Duarte**

Bragança, junho de 2018.







## Resumo

Embora a abordagem *Lean* tenha mais expressão nas empresas industriais, já existem muitas empresas de serviços a utilizar estas metodologias para aumentar o desempenho, pois todas as organizações são criadas para alcançar resultados e satisfazer os clientes e demais partes interessadas. A abordagem *Lean* apela à produção de bens e serviços, com desperdício mínimo e tem como principais objetivos atingir ou superar a qualidade esperada pelas partes interessadas, obtendo assim uma maior satisfação. Acresce a tudo isto, a crise financeira e o ajustamento económico de anos recentes, sendo por isso indispensável a redução das despesas e de serviços desnecessários. Posto isto, a minimização dos desperdícios de materiais e tempo, é o motivo pelo qual cada vez mais se tentam implementar as técnicas e princípios *Lean*, como base para a obtenção de vantagens competitivas duradouras.

Esta dissertação debruça-se sobre uma empresa de venda de produtos e serviços (oficina de automóveis e máquinas agrícolas, onde para além de prestar os serviços, vende também aqueles equipamentos, e peças para os mesmos), onde se introduzem princípios de gestão relacionados com a certificação, com base nas normas NP EN ISO 9000:2015 e NP EN ISO 9001:2015. O trabalho descreve o estudo e implementação de vários aspetos na área da melhoria contínua. Neste sentido, na execução deste projeto, adotaram-se como referência as referidas normas e foram utilizadas algumas técnicas *Lean*, como o *just-in-time* e como os 5S, fundamentais na melhoria contínua. Entre os principais resultados, destacam-se a normalização e melhoria dos processos organizacionais, a melhoria na satisfação dos colaboradores, a redução de desperdícios e a melhoria da qualidade.

**Palavras-chave:** Certificação, ISO 9001, *Lean*, Melhoria contínua,



## Resumen

Aunque el enfoque *Lean* tiene más expresión en las empresas industriales, ya existen muchas empresas de servicios que utilizan estas metodologías para aumentar el rendimiento, ya que todas las organizaciones se crean para alcanzar resultados y satisfacer a los clientes y otras partes interesadas. El enfoque *Lean* requiere la producción de bienes y servicios, con mínimos desperdicios y tiene como objetivos principales alcanzar o superar la calidad esperada por las partes interesadas, obteniendo así una mayor satisfacción. Además, la crisis financiera y el ajuste económico de años recientes por lo que, es indispensable reducir los gastos y los servicios innecesarios. Al cabo de esto, la minimización de los desperdicios de materiales y tiempo, es el motivo por cada vez se intentan implementar las técnicas y principios *Lean* como base para la obtención de ventajas competitivas duraderas.

Esta disertación se centra en una empresa que vende productos y servicios (taller de coches y maquinaria agrícola, donde además de prestar los servicios, vende también esos equipos, y piezas para los mismos), donde se introducen principios de gestión relacionados con la certificación, con base en las normas NP EN ISO 9000: 2015 y 9001: 2015. El trabajo describe el estudio y la implementación de varios aspectos en el área de la mejora continua. En este sentido, en la implementación de este proyecto, se adoptaron las mismas normas y se utilizaron algunas técnicas *Lean*, como *just-in-time* y los 5S, fundamentales en la mejora continua. Entre los principales resultados se destacan la normalización y mejora de los procesos organizacionales, la mejora en la satisfacción de los colaboradores, la reducción de los desperdicios y la mejorar de la calidad.

**Palabras clave:** Certificación, ISO 9001, *Lean*, Mejora continua



## Abstract

Although the *Lean* approach has more expression in industrial companies, there are already many service companies using these methodologies to increase performance, because all organizations are created to achieve results and satisfy customers and other stakeholders. The *Lean* approach calls for the production of goods and services, with minimal waste and has as main objectives to achieve or exceed the quality expected by the stakeholders, thus obtaining greater satisfaction. In addition, with the financial crisis and the economic adjustment of recent years, it is therefore indispensable to reduce expenditure and unnecessary services. That said, minimizing material waste and time is the reason why *Lean* techniques and principles are increasingly being deployed as a basis for lasting competitive advantage.

This dissertation is about a company selling products and services (auto and agricultural machinery workshop, where in addition to providing the services, also sells those equipments, and parts for them), where there were introduced principles related to certification, based on the standards NP EN ISO 9000:2015 and NP EN ISO 9001:2015. The paper describes the study and implementation of various aspects in the area of continuous improvement. In this sense, in the implementation of this project, the aforementioned standards were adopted and some *Lean* techniques were used, such as *just-in-time* and as 5S, fundamental in continuous improvement. Among the main results, there is the standardization and improvement of the organizational processes, the improvement in employee satisfaction, the reduction of waste and the improvement in quality.

**Keywords:** Certification, ISO 9001, *Lean*, Continuous improvement



## Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de expressar os meus agradecimentos ao Professor Doutor António Jorge Silva Trindade Duarte, pelo seu interesse, dedicação, crítica, sugestões e por sempre ter acreditado que era possível.

À empresa Varanda & Cordeiro Lda., em especial ao sócio-gerente José Joaquim Reis Varanda, por autorizar e ter apoiado na realização desta dissertação, pois sem ele nunca seria possível.

Agradeço ainda a toda a equipa desta organização, por ter apoiado na implementação, pois sem a compreensão e adaptabilidade deles nunca se teria concretizado.

Por fim, mas não menos importante, muito pelo contrário e porque os últimos são sempre os primeiros, à minha família, amigos e colegas, agradeço o apoio e incentivo, a compreensão, a paciência e a preocupação que me dedicaram, especialmente nestes dois últimos anos de mestrado.

*“Se uma pessoa entrar num ramo de negócios tendo como única meta juntar dinheiro, as chances são de que não conseguirá. Mas se colocar os serviços e a qualidade em primeiro lugar, o dinheiro cuidará de si mesmo.”*

**Joyce C. Hall, fundador da Hallmark Cards**

*“Deixar de perder dinheiro é uma das formas que faz mais sentido, nas organizações para continuar a ter lucros”*

**Philip Crosby**



## Lista de Siglas

5S – Conjunto de 5 palavras japonesas “Seiri-Seiton-Seiso-Seiketsu-Shitsuki”, com tradução para português: Senso de utilização-Senso de ordenação-Limpeza-Manutenção-Autodisciplina

APA – *American Psychological Association*

APNOR – Associação de Politécnicos do Norte

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

CAE – Classificador da Atividade Económica

CASCO – Comité de Avaliação da Conformidade da ISO

CLT – Comunidade *Lean Thinking*

CT – Comissão Técnica de Normalização

DMAIC – Definir, Medir, Analisar, Implementar, Controlar

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IPB – Instituto Politécnico de Bragança

IPCA – Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

IPP – Instituto Politécnico do Porto

IPQ – Instituto Português da Qualidade

IPVC – Instituto Politécnico de Viana do Castelo

ISO – Organização Internacional para a Padronização (International Organization for Standardization)

JIT – Just-in-time

LCM – Lean Centered Maintenance

MQ – Manual da Qualidade

NP – Norma Portuguesa

ONS – Organismo de Normalização Sectorial

PAMC – Processos de Melhoria Contínua

PDCA – Ciclo de Plan, Do, Check and Act

PG – Processo de Gestão

PME – Pequena e Média Empresa

POS – Processo de Suporte/ Operacionais

RH – Recursos Humanos

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

TPM – Total Production Management

TPS – Toyota Production System

TQM – Total Quality Management

VSM – Value Stream Mapping ou Mapa do Fluxo do Valor

# Índice Geral

Índice de Figuras .....	xiii
Índice de Tabelas .....	xv
Introdução.....	1
1. Revisão Bibliográfica.....	3
1.1 Gestão da Qualidade .....	3
1.1.1 Princípios da Gestão da Qualidade .....	5
1.1.2 Sistema de Gestão da Qualidade .....	7
1.1.3 NP EN ISO 9000: 2015 – Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário .....	9
1.1.4 NP EN ISO 9001: 2015 – Sistemas de gestão da qualidade – requisitos .....	10
1.1.5 NP EN ISO 9004: 2009 – Gestão do sucesso sustentado de uma organização. Uma abordagem pela gestão da qualidade .....	11
1.1.6 Vantagens e desvantagens.....	11
1.2 A Filosofia <i>Lean</i> .....	13
1.2.1 Pensamento <i>Lean</i> .....	13
1.2.2 Princípios <i>Lean</i> .....	15
1.2.3 Ferramentas de <i>Lean</i> .....	15
1.2.4 Vantagens em <i>Lean</i> .....	23
1.2.5 <i>Lean Thinking</i> nos produtos e prestações de serviços.....	23
2. Empresa e Processo .....	27
2.1 Apresentação da Empresa.....	27
2.2 Instalações da Oficina .....	28
2.3 Produtos e Serviços prestados .....	29
2.4 Estratégia da Empresa.....	29
2.4.1 Missão .....	30
2.4.2 Visão.....	30
2.4.3 Valores .....	30
2.5 Enquadramento do SGQ na Empresa .....	31
3. Processo de Certificação NP EN ISO 9001 .....	33

3.1 Introdução ao Processo de Certificação .....	33
3.2 Manual da Qualidade .....	34
3.3 Manual de Funções .....	35
3.4 Manual de Acolhimento .....	37
3.5 Abordagem por Processos .....	37
3.5.1 Processos de Gestão Estratégica (PG) .....	40
3.5.2 Processo de Suporte/ Operacionais (POS) .....	45
3.5.3 Processo de Melhoria Contínua (PAMC) .....	46
4. Implementação das Ferramentas de Melhoria.....	51
4.1 Just – in – time .....	51
4.1.1 JIT e Recursos Humanos .....	52
4.1.2 JIT e Compras .....	52
4.2 5S .....	53
4.2.1 Seiri – Senso de Utilização .....	54
4.2.2 Seiton – Senso de Organização.....	55
4.2.3 Seiso – Senso de Limpeza.....	57
4.2.4 Seiketsu – Senso de Normalização e Padronização .....	58
4.2.5 Shitsuke – Senso de Disciplina e Autodisciplina.....	59
4.2.6 Anzen M – Senso de Segurança.....	60
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação .....	61
Referências Bibliográficas .....	63
Anexos.....	67
Anexo A Manual da Qualidade .....	67
Anexo B Manual de Funções .....	87
Anexo C Manual de Acolhimento .....	157
Anexo D Plano de Formação .....	174
Anexo E Inquérito de Satisfação ao Cliente.....	180

# Índice de Figuras

Figura 1: Casa TPS .....	14
Figura 2: Ciclo PDCA .....	17
Figura 3: Ciclo PDCA em esquema .....	17
Figura 4: 6-Sigma-Ciclo DMAIC .....	18
Figura 5: Os Seis (5+1)"S" .....	21
Figura 6: Gestão de Problemas .....	22
Figura 7: Sistema Documental de SGQ.....	34
Figura 8: Desenho modelo para o Manual de Qualidade .....	35
Figura 9: Diferença quando aplicada a abordagem por processos .....	38
Figura 10: Abordagem por Processos numa organização.....	39
Figura 11: As Cinco Forças de <i>Porter</i> .....	42
Figura 12: Cartaz 5S+1S.....	54
Figura 13: Armazém antes de aplicar <i>Seiri</i> – Organizar .....	54
Figura 14: Armazém depois de aplicar <i>Seiri</i> – Organizar .....	55
Figura 15: Área Administrativa antes de <i>Seiton</i> – Arrumar.....	56
Figura 16: Área Administrativa depois de <i>Seiton</i> – Arrumar.....	56
Figura 17: Oficina quando se aplica <i>Seiton</i> – Arrumar .....	57
Figura 18: <i>Seiso</i> – Limpeza de oficina .....	58
Figura 19: Após a aplicação do ambiente "S" .....	59



## Índice de Tabelas

Tabela 1: Mecanismos da Gestão da Qualidade .....	5
Tabela 2: Princípios da Qualidade .....	6
Tabela 3: Vantagens e Desvantagens ISO 9000 e 9001 .....	13
Tabela 4: Os 7 princípios de Lean Thinking.....	15
Tabela 5: Vantagens e Limitações de Lean.....	23
Tabela 6: Seções de produção .....	28
Tabela 7: Matriz de Responsabilidades .....	36
Tabela 8: Análise SWOT .....	41
Tabela 9: Gestão documentada do SGQ.....	47



## Introdução

Cada vez mais existe um desafio nas organizações, relativamente à sua sobrevivência. Para se conseguir atingir esse desafio, ao longo dos tempos foi necessário criar novas técnicas e tecnologias, para um desenvolvimento mais eficiente em relação à área administrativa e de gestão, para que toda a organização funcione de uma forma equilibrada (Amasaka, 2007).

Neste seguimento, o desafio que se coloca nesta dissertação é iniciar a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) dentro de uma organização que vende produtos e presta serviços.

Este SGQ tem como base as normas NP EN ISO 9000:2015 e NP EN ISO 9001:2015 (IPQ, 2015). No entanto a nível metodológico, tem como base a filosofia de *Lean* e sua aplicabilidade na organização, utilizando algumas ferramentas.

A implementação *Lean* nas organizações é uma estratégia para diminuir o custo, os erros ou falhas e conseguir uma melhoria na qualidade (Liker & Ross, *The Toyota Way to Service Excellence: Lean Transformation in Service Organizations*, 2016).

A filosofia de *Lean* surgiu no Japão, na área automóvel (Toyota Motor Company). Esta conseguiu desenvolver métodos diferentes na produção de veículos, a nível de produtividade, desempenho, qualidade e desenvolvimento do produto, contribuindo assim para o sucesso na indústria automóvel japonesa (Liker & Ross, *The Toyota Way to Service Excellence: Lean Transformation in Service Organizations*, 2016).

Embora esta filosofia se tenha iniciado na indústria automóvel, hoje em dia é aplicada em diversas áreas, tanto a nível da produção em série, como nas empresas prestadoras de serviços (Moreira, 2011).

O principal objetivo da organização quando se implementa o SGQ, é satisfazer sempre as necessidades do cliente, aumentar a sua produtividade e competitividade, detetar as não conformidades e as oportunidades (Sá J. C., 2015).

Esta dissertação pretende analisar o processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade na empresa Varanda & Cordeiro, Lda., através da elaboração e análise de documentos como, políticas da qualidade, objetivos da qualidade, manual da qualidade, processos e procedimentos, instruções de trabalho, manual de funções e de acolhimento.

Este relatório, tem como objetivo fundamental desenvolver um guia de referência para a implementação do SGQ, ou seja, desenvolve as bases de um SGQ na empresa, tendo como suporte a metodologia *Lean*, implementando as ações de melhoria imediatas dentro da organização.

Esta está dividida em 6 capítulos, do qual se segue a explicação do que cada um deles aborda.

No capítulo 1 (atual), executa-se uma apresentação da dissertação, referindo os principais objetivos e conceitos metodológicos.

No segundo capítulo, apresenta-se uma análise bibliográfica, explicando e mencionando os conceitos de melhoria contínua, de acordo com as normas NP EN ISO 9000:2015 (IPQ, 2015) e NP EN ISO 9001:2015 (IPQ, 2015), com a filosofia de *Lean* e com as suas ferramentas.

No terceiro capítulo, como a dissertação é baseada numa organização, faz todo o sentido, apresentar e explicar qual a atividade e história desta.

No quarto capítulo expõe-se a implementação de um SGQ, com base nas normas e nos processos de melhoria contínua.

No capítulo 5 é analisada e estudada a filosofia de *Lean*, bem como a implementação desta na organização em questão, utilizando algumas ferramentas como o 5S e *Just-in-time* (JIT).

Por fim, no capítulo 6 são apresentadas as conclusões do trabalho, onde se mencionam as mais-valias ocorridas com este estudo, bem como as limitações ou pontos fracos existentes. Apresentando sugestões de melhoria para um trabalho futuro.

## 1. Revisão Bibliográfica

Ao longo deste capítulo, ir-se-á efetuar uma revisão acerca dos principais conceitos, origens e princípios da gestão da qualidade e melhoria contínua.

Este capítulo serve para explicar todos os conceitos base utilizados ao longo do relatório, inclusive todas as ferramentas e teorias usadas como auxílio para o início da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade.

O capítulo encontra-se dividido em duas partes, a primeira é (2.1) explicação da gestão da qualidade e a segunda é (2.2.) história e explicação da filosofia *Lean*.

### 1.1 Gestão da Qualidade

O termo *qualidade* hoje em dia está muito em voga, no entanto é um conceito que tem várias dimensões mediante o ambiente em que se coloca (Pires, 2016).

A qualidade corresponde às funções, desempenho e benefício que o cliente tem em adquirir um determinado produto (IPQ, 2015a).

A definição de qualidade neste contexto, corresponde ao que o consumidor está disposto a pagar e à capacidade das empresas satisfazerem as necessidades expressas (IPQ, 2015a; Gitlow, 2001).

A qualidade não é nada mais do que, o grau de satisfação do cliente dado por um conjunto de características ou necessidades. De um modo geral, a qualidade satisfaz as expectativas dos clientes e das partes interessadas na entidade (Juran, Gryna, & Joseph, 2010).

Este conceito é tão antigo, quanto a espécie humana. Contudo neste contexto, a definição de qualidade designa-se pelas características e necessidades, que o cliente espera encontrar num determinado produto ou serviço (Juran, Gryna, & Joseph, 2010; Cortada & Quintella, 1995).

Na realidade, a qualidade absoluta não existe, cada produto ou serviço deve estar realacionado com a satisfação e com as características do cliente. Por exemplo, a qualidade de uma esfera de rolamento, não está no mesmo nível de qualidade de um simples berlinde de brincar, pois o cliente não tem o mesmo tipo de exigência, no entanto ambos os produtos são esferas (Pires, 2016).

Nos anos 50, a gestão da qualidade tinha apenas como objetivo, a separação dos produtos conformes, dos não conformes, hoje em dia a prevenção das falhas e defeitos é a sua principal finalidade (Steyn, 2008).

No entanto, uma organização sobrevive quando os produtos e serviços são entregues atempadamente, com a devida qualidade e preço competitivo, sendo este o desafio diário da gestão (Pires, 2016).

Toda a qualidade implementada numa organização tem que ter em conta:

- 1) A qualidade do produto ou serviço, para que satisfaça as necessidades dos clientes, ou seja a organização deve extrair todos os benefícios do produto ou serviço para o cliente;
- 2) A qualidade da gestão, tem em conta a satisfação das necessidades das partes interessadas, pois estas só se interessam por organizações com sucesso;
- 3) A qualidade da concepção e realização do produto ou serviço, tem em conta o grau de expectativa que o cliente espera encontrar;
- 4) A qualidade dos produtos ou serviços conformes, considera que os clientes esperam que o grau de especificação esteja dentro dos requisitos que desejam (Pires, 2016; Gitlow, 2001).

Neste contexto existe a junção entre dois conceitos, que prefaz a *Gestão da Qualidade* (Pires, 2016).

A gestão da qualidade serve para atingir o sucesso (como se pode melhorar) e para eliminar falhas (quando há problemas, evitar que sejam recorrentes, colocando mecanismos de prevenção) (Pires, 2016; Gitlow, 2001).

A gestão da qualidade serve para alcançar, sustentar e melhorar a qualidade através dos mecanismos representados na tabela seguinte.

Tabela 1: Mecanismos da Gestão da Qualidade

Mecanismos	Designação/Explicação
Planeamento	Cria, estabelece e seleciona objetivos. Estabelece quais os processos a analisar.
Controlo	Executa a medição, para assegurar a estabilidade e requisitos do cliente. Verifica se está conforme ou não para o consumidor.
Melhoria	Para se poder melhorar é necessário conhecer bem os problemas. A melhoria pode ser contínua, lenta, gradual ou rápida. Deve responder às seguintes questões: - “Fazer bem?”; - “Continuar a fazer bem?”; - “Fazer melhor?”; - “Fazer correto?”. Estabelece sempre objetivos alcançáveis.
Garantia	A qualidade é garantida quando o cliente e as partes interessadas têm confiança. Evita defeitos verificando se os processos de execução estão corretos.

Fonte: (Pires, 2016)

Um dos modelos mais utilizados na implementação da gestão da qualidade é a Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management-TQM*) (Sá J. C., 2015).

A TQM move toda a organização para uma melhoria contínua e auxilia na satisfação das partes interessadas. Este modelo, aborda a estratégia para objetivos claros, integra a melhoria contínua nas rotinas, foca-se nas pessoas e no trabalho de equipa (preocupação dos colaboradores em questão da qualidade para os clientes) e utiliza técnicas para melhoria contínua dos produtos, serviços e processos. Contudo, o TQM pode falhar, por falta de planeamento, liderança, cultura organizacional inapropriada e auto-controlo não implementado (Pires, 2016).

No entanto para que um SGQ, possa ser certificado deve basear-se nas normas, NP EN ISO 9000: 2015 para os conceitos utilizados e NP EN ISO 9001: 2015 para executar todos os procedimentos desenvolvidos. Estas normas, surgiram para normalizar e regularizar os diferentes conceitos, tal como se aborda nas secções seguintes (Santos, 2009).

### 1.1.1 Princípios da Gestão da Qualidade

Os princípios da gestão da qualidade são uma fundamentação lógica de todos os benefícios que se podem adquirir, com a utilização deste tipo de gestão. Estes são a chave de interpretação das normas NP EN ISO 9000:2015 e NP EN ISO 9001:2015, bem como do SGQ. Com esta interpretação consegue-se implementar mais facilmente a NP EN ISO 9001:2015 dentro de uma organização (Sá, *et. al*, 2015).

Os sete princípios da gestão da qualidade devem ser sempre analisados em conjunto, pois nenhum é mais importante ou menos necessário que outro (IPQ, 2015a).

Tabela 2: Princípios da Qualidade

Princípios da Qualidade	Designação
Foco no cliente	<p>As organizações só existem enquanto houver clientes. Todos os produtos e serviços, devem ir de encontro com as suas expetativas e necessidades destes;</p> <p>O sucesso está na confiança dos clientes e das partes interessadas, tentando sempre criar mais valor e lealdade;</p> <p>Uma organização deve ter sempre como meio principal, a comunicação entre clientes e colaboradores, gerindo as relações da melhor forma, tendo como ponto crucial a satisfação dos clientes.</p>
Liderança	<p>Um líder deve criar as condições ideais, para que a organização caminhe na mesma direção e que esta atue como um todo;</p> <p>Um bom líder auxilia na coordenação de processos, na comunicação e no desenvolvimento da melhoria da organização;</p> <p>Existem ações que é necessário implementar para obter a liderança, tais como: comunicação da missão, dos valores, das políticas, dos objetivos, da confiança, do incentivo da qualidade, dos recursos e da formação.</p>
Comprometimento das pessoas	<p>A competência das pessoas é essencial, os resultados obtidos são das pessoas que trabalham na organização;</p> <p>Todos os resultados devem ser comunicados e reconhecidos, para que haja ações de melhoria a nível da confiança, satisfação e incremento de valores;</p> <p>Para conseguir atingir este princípio, é necessário comunicar corretamente com as pessoas, promover a colaboração, facilitar a discussão aberta e partilhada, reconhecer aprendizagens e confirmar contributos.</p>
Abordagem por processos	<p>A abordagem por processos é a identificação e gestão destes;</p> <p>Toda a organização deve compreender os processos, para que haja melhor desempenho;</p> <p>Ao compreender aumenta-se a eficácia na obtenção dos resultados e na otimização dos recursos, passando a uma gestão eficaz;</p> <p>Para atingir este princípio é necessário, definir objetivos, estabelecer autoridades e responsabilidades, gerir processos e inter-relações, assegurar informação disponível e gerir riscos que podem afetar as saídas dos processos;</p> <p>Todos os processos devem ser geridos e estar alinhados em conjunto com a estratégia da empresa.</p>

Princípios da Qualidade (Cont.)	Designação (Cont.)
Melhoria	<p>Todas as organizações estão focadas na melhoria constante. Esta aplica-se aos produtos e serviços fornecidos, à manutenção e/ou aumento da satisfação dos clientes, conseguindo sempre fazer mais e melhor, para atingir resultados com eficácia;</p> <p>Para melhorar é necessário reagir às não conformidades, implementando ações corretivas como: educar e formar, promover e estabelecer objetivos, e rever e auditar o planeamento.</p>
Tomada de decisão baseada em evidências	<p>Quando as decisões são baseadas na análise e avaliação de dados, existe a produção de resultados desejados mais facilmente;</p> <p>Qualquer decisão é mais objetiva, quando é tomada a partir de factos, evidências e análise de dados, conseguindo assim melhoria nos processos, na avaliação de desempenho e eficácia operacional;</p> <p>O principal requisito é compreender a organização no seu contexto, ou seja compreender as partes interessadas, para executar uma tomada de decisão mais acertada.</p>
Gestão de relações	<p>Este princípio salienta a importância dos fornecedores de produtos e de serviços na organização;</p> <p>Com este princípio consegue-se uma melhoria no desempenho da organização, a compreensão dos objetivos e valores comuns;</p> <p>Assim, existe capacidade para criar valor e uma cadeia de fornecedores bem gerida;</p> <p>As ações para atingir este princípio são: determinar as partes interessadas relevantes, estabelecer relações que equilibrem ganhos de curto prazo, estabelecer atividades colaborativas para o desenvolvimento, e melhoria no êxito por parte dos fornecedores.</p>

Fonte: (IPQ, 2015a)

Através destes princípios chega-se mais facilmente à garantia da qualidade total, pois consegue-se adoptar disciplina, procedimentos, estabilidade e controlo. Logo ajuda na promoção da melhoria contínua na organização (Pires, 2016).

### 1.1.2 Sistema de Gestão da Qualidade

Um sistema é um conjunto de vários componentes elementares que atuam entre si, de forma a atingir um objetivo comum (Pires, 2016).

O SGQ é um conjunto de atividades interdependentes que visam estabelecer objetivos e políticas para atingir a qualidade. Neste caso, permite que a gestão de alto nível organizacional, consiga

otimizar os recursos, tendo em consideração os meios, ações ou consequências. Este sistema pode ser certificado pela norma NP EN ISO 9001 de 2015, abordada nos tópicos seguintes (IPQ, 2015a).

A implementação do SGQ auxilia, na sustentabilidade da organização. No entanto, para ser viável é necessário ter em conta a definição, desenvolvimento e implementação dos seguintes conceitos:

- 1) Valor - tudo o que justifica o tempo e o esforço na organização. O valor da organização deve satisfazer os interesses e necessidades específicas das partes interessadas (Cortada & Quintella, 1995; Pinto J. P., 2009);
- 2) Estratégia - toda a seleção de meios para realizar objetivos, criando sempre vantagem competitiva, com vista a angariar partes interessadas (Aaker, 2004; Porter, 1986);
- 3) Missão - conjunto de ideias e orientações, com o propósito de orientar a organização para o mercado, motivando as pessoas por uma causa (Aaker, 2004; Freire, 2002);
- 4) Visão - tem como objetivo observar a empresa no presente e especular para onde se pode evoluir, fixando orientações, desafiando e motivando os colaboradores (Cardoso, 1997; Boston, 1998);
- 5) Planeamento - o objetivo será melhorar a utilização de todos os recursos disponíveis, elaborando um plano. No entanto, quando a organização está no processo de implementação do SGQ, esta fase é das mais importantes. Pois considera-se uma vantagem, quando se atingem todos os requisitos, conseguindo uma maior eficácia na introdução do SGQ (Pires, 2016);
- 6) Objetivos - estes são criados pela organização, devem ser quantificáveis e enquadráveis no tempo, devem ser focados para atingir os resultados pretendidos quanto à rentabilidade, à posição de mercado, à inovação, ao desempenho, à atitude e à produtividade (Boston, 1998; Porter, 1986).

Para uma boa implementação do SGQ é necessário que, haja também uma provisão de Recursos Humanos (RH), monitorização dos processos e resultados, bem como a identificação e a avaliação de riscos e de oportunidades (Juran, Gryna, & Joseph, 2010; Pires, 2016).

Existe diferença entre a certificação e a gestão da qualidade, ou seja, a gestão da qualidade tem como objetivo melhorar a qualidade global, enquanto que o objetivo das NP EN ISO 9000 e NP EN ISO 9001 é garantir que o SGQ facilite e melhore as trocas cruciais (Sá *et. al*, 2015).

Para que um SGQ seja eficaz é necessário que, as pessoas desempenhem corretamente o seu trabalho e que “sigam” de forma compreensiva a política da qualidade. Pois a competência, consegue-se quando os colaboradores compreendem e executam o saber-fazer, a formação adquirida e as responsabilidades. Todos os colaboradores devem ter oportunidade de desenvolver competências e responsabilidades. A comunicação interna e externa é crucial para que exista planeamento eficaz, relativamente ao comprometimento e necessidades da organização (Pires, 2016; IPQ, 2015b; IPQ, 2015a).

No entanto para que, o SGQ seja corretamente implementado é necessário criar alguns documentos na organização. Através desta documentação consegue-se criar valor, em termos de comunicação

e consistência entre partes. Esta documentação serve para, obter conformidade perante os requisitos do cliente, proporcionar formação adequada e avaliar a eficácia do SGQ (Pires, 2016).

Um SGQ para que seja devidamente implementado, deve conter a seguinte documentação:

- 1) Manual da Qualidade: explica e demonstra o SGQ de uma organização, onde referencia as políticas, os objetivos e os planos de qualidade. Deve ser exclusivo para a organização, pois representa a imagem da empresa;
- 2) Procedimentos: explica o que fazer em cada tarefa, estabelecendo orientações, para que a organização cumpra os requisitos na área da qualidade, com o objetivo principal de satisfação do cliente;
- 3) Instruções de Trabalho: descreve de forma explicativa as tarefas ou funções, auxiliando os colaboradores na elaboração do trabalho;
- 4) Registos: controlo de toda a documentação e registos relacionados com o SGQ, bem como o controlo das auditorias internas, análise de produtos conformes e não conformes, ações corretivas e preventivas. É um documento que expressa os resultados obtidos e as evidências de todas as atividades importantes, realizadas na organização (Pires, 2016; Costa, 2013).

Resumindo, o SGQ é uma ferramenta que auxilia e apoia o sucesso na organização, conseguindo assim satisfazer as partes interessadas, libertando recursos para que estes possam ser usados noutras atividades (Sá *et. al*, 2015).

### **1.1.3 NP EN ISO 9000: 2015 – Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário**

Ao longo dos tempos, existiu a necessidade de criar documentos normativos relacionados com a qualidade, pois cada vez mais existiam regulamentos, especificações, relatórios e normas técnicas. Estas normas foram criadas para apoiar as empresas a implementar o Sistema de Gestão da Qualidade (Costa, 2013).

A norma NP EN ISO 9000 estabelece e explica todos os conceitos, definições e princípios fundamentais para uma implementação do SGQ eficiente e eficaz, relacionando-os entre si (Pinto & Soares, 2010; IPQ, 2015a).

Esta norma é executada pela Comissão Técnica de Normalização CT80 e é assegurada pelo Organismo de Normalização Sectorial e Associação Portuguesa para a Qualidade (ONS/APQ). A primeira versão surgiu em 2005 e a entidade reguladora pela tradução desta para português é o *IPQ (Instituto Português da Qualidade)*. Esta norma passou por várias versões, sendo que a última versão surgiu em 2015 (IPQ, 2015a).

A NP EN ISO 9000 tornou-se uma referência universal, para garantir os requisitos na área da qualidade dentro das empresas (Santos, 2009).

Através da NP EN ISO 9000: 2015, uma organização tem maior sucesso, atingindo assim uma maior satisfação e confiança perante as partes interessadas (IPQ, 2015a).

#### 1.1.4 NP EN ISO 9001: 2015 – Sistemas de gestão da qualidade – requisitos

A NP EN ISO 9001 em 1987, foi a primeira norma da qualidade publicada, explica e enumera os requisitos para a sua implementação, afim de atingir a certificação e testa se as organizações conseguem ou não atingir o SGQ (IPQ, 2015b).

A NP EN ISO 9001:2015, compreende a organização e o contexto em vários aspectos como:

- 1) Compreensão das necessidades das partes interessadas;
- 2) Demonstração dos produtos e serviços de encontro com o cliente;
- 3) Aumento da satisfação do cliente e processos de melhoria contínua;
- 4) Garantia de conformidade dos produtos e serviços;
- 5) Determinação dos processos e documentos;
- 6) Estabelecimento de liderança, compromisso e política da qualidade;
- 7) Planeamento do risco e oportunidade;
- 8) Apoio às pessoas/colaboradores, tendo como base as suas competências e formações;
- 9) Apoio e auxílio no design e desenvolvimento (marketing) dos produtos e serviços;
- 10) Avaliação de produtos/seviços conformes e não conformes, através de auditorias internas;
- 11) Revisão da gestão para atingir a melhoria contínua (Costa, 2013).

A certificação pela NP EN ISO 9001 é o método mais comum de demonstração de conformidade, pois é creditada por organismos internacionais, é publicada com base no Comité de Avaliação da Conformidade da ISO (CASCO). Tal como a NP EN ISO 9000, a tradução desta norma para português é também da responsabilidade do Instituto Português da Qualidade (Sá *et. al*, 2015; IPQ, 2015).

Desde dos anos 90 que, esta norma tem permitido às empresas adotarem novas filosofias, pois obriga a processos internos de funcionamento e a criar competências, responsabilidades, fluxos de comunicação e informação entre departamentos e fornecedores, tratamento de reclamações e formas de avaliar o cliente (Sá *et. al*, 2015).

No entanto, esta norma está sujeita a várias revisões, esta última foi em 2015, onde se foca, principalmente, no desempenho organizacional e no pensamento baseado no risco, gerindo e determinando um grau de planeamento e controlo dos processos através do ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) (Sá *et. al*, 2015; IPQ, 2015).

Depois de executar uma análise à nova versão da NP EN ISO 9001, nota-se que a mudança principal está na qualidade e na melhoria contínua. Pois introduz uma abordagem integrada com as outras normas do SGQ, aumentando o envolvimento da equipa de liderança, da análise e da gestão de riscos e de oportunidades. Desta vez a NP EN ISO 9001:2015 integra-se diretamente na organização (IPQ, 2015b).

A missão da ISO é facilitar o comércio a nível mundial, promovendo a harmonização global (Sá *et. al*, 2015).

### **1.1.5 NP EN ISO 9004: 2009 – Gestão do sucesso sustentado de uma organização. Uma abordagem pela gestão da qualidade**

A norma NP EN ISO 9004, auxília a organização na gestão pela qualidade, pois considera que o sucesso de uma empresa, só é atingido quando se satisfazem as necessidades dos clientes e das partes interessadas de forma equilibrada (IPQ, 2011).

Esta norma promove a auto-avaliação, como uma ferramenta para perceber o nível de liderança, de estratégia, de recursos e de processos, com finalidade de identificar as forças e fraquezas (IPQ, 2011).

No entanto, existe uma relação entre as normas NP EN ISO 9001 e NP EN ISO 9004. Alguns princípios da norma NP EN ISO 9004 são implementados na NP EN ISO 9001, ou seja, esta última tem alguns parâmetros da norma NP EN ISO 9004 como referência (IPQ, 2011).

Contudo, esta norma tem uma visão mais alargada na área da gestão da qualidade, do que a NP EN ISO 9001, pois aborda todas as necessidades e expectativas das partes interessadas, ajudando à melhoria sistemática e contínua (IPQ, 2011).

Esta norma, pretende manter a consistência com a NP EN ISO 9001 e é compatível com as outras normas de gestão. Tal como as normas anteriores, esta também é creditada por organismos internacionais, neste caso foi elaborado pelo Comité Técnico (ISO/TC). A sua última atualização foi em 2011 (IPQ, 2011).

### **1.1.6 Vantagens e desvantagens**

A implementação do SGQ só faz sentido, se este trazer alguma vantagem à organização, ou seja, se vier a acrescentar valor. Através desta implementação, executa-se o tratamento de sugestões e reclamações por parte dos clientes (Sá J. C., 2015).

As vantagens mais consideráveis, quando se implementa SGQ numa empresa, de acordo com as NP EN ISO 9000:2015 e NP EN ISO 9001:2015, será conseguir aumentar a sua produtividade e competitividade, conseguindo detetar melhor as não conformidades e as oportunidades de melhoria (Sá J. C., 2015).

Segundo Furtado (2003) existem cinco principais motivos para as organizações implementarem um sistema de qualidade:

1. Melhor organização interna;
2. Aumento da qualidade;
3. Certificação da empresa;
4. Melhor imagem (marketing);
5. Reduz reclamações.

No entanto, para que as organizações consigam obter certificação é necessário que alterem alguns padrões de funcionamento. Por isso, devem ultrapassar alguns obstáculos, como por exemplo

formação dos colaboradores, dificuldade em definir novas medidas de custos, liderança e flexibilidade do sistema (Sousa *et. al*, 2005).

Contudo, existem opiniões de que o sistema de qualidade traz algumas desvantagens, chegando mesmo a por em causa as vantagens, tal como se demonstra nas opiniões dos autores seguintes.

Segundo Pires (2016) o benefício principal da NP EN ISO 9001 é produzir um sistema eficaz, onde há eliminação de erros, redução de desperdício, de custos e de reclamações. Revela-se que a certificação da norma tem como resultado, melhoria no controlo do negócio, aumento de vendas e de produtividade.

Hudson & Jones (2003) defendem uma opinião em contrário, ou seja, dizem que as normas internacionais deveriam incidir na qualidade dos produtos e não só na qualidade da gestão, apesar de os produtos estarem ligados indiretamente, quando se analisam os processos.

Uma das vantagens destas normas, perante a certificação é a comunicação entre colaboradores, que resulta na transmissão de ideias (Santos, 2009).

Existem investigadores nesta área, que consideram os benefícios esperados irrealistas, existindo por vezes desapontamento face à certificação (Casadesús *et. al*, 2000).

Rodríguez-Escobar *et. al*, (2006) estudaram a aplicação da certificação em algumas organizações, do qual detetaram que em muitas delas, houve aspetos que não foram atingidos, como por exemplo: a motivação dos colaboradores; melhoria na comunicação interna; maior produtividade; mais satisfação do cliente; maior quota de mercado; e melhor imagem. Estes são alguns aspetos, que contribuíram para o desapontamento das empresas em estudo, quando chegaram a certificadas.

Tal como Rodríguez-Escobar *et. a.l* (2006) e Casadesús *et. a.l*. (2000) acha que existem expectativas muito elevadas em relação à implementação das normas ISO 9000 e ISO 9001, pois as organizações esperam obter todas as vantagens.

No entanto, este desapontamento existe porque as normas contêm algumas lacunas. Pois a certificação completa é muito dispendiosa e apenas atinge a qualidade certificada, em vez da qualidade total. Algumas das maiores desvantagens são, os custos da obtenção de certificação, de manutenção, de renovação do certificado, de burocracia interna, aumento da carga de trabalho, logo a subida dos custos totais (Santos, 2009).

Com estas desvantagens, é obvio que ser certificado não significa se o produto ou serviço satisfaz o cliente, ou que, a qualidade das empresas certificadas seja maior, do que as não certificadas (Santos, 2009).

Contudo, as vantagens existentes na implementação da certificação, deverão criar melhores práticas de gestão, como a poupança de custos na não qualidade, aumento da qualidade, aumento da vantagem competitiva e aumento da satisfação do cliente (Santos, 2009).

Posto isto, não há dúvidas que existem inúmeras vantagens ao seguir as normas da qualidade, como a rentabilidade, a comunicação e a expansão. Em muitas organizações as vantagens sobrepõem-se às desvantagens (Sila & Ebrahimpour, 2002).

Tabela 3: Vantagens e Desvantagens ISO 9000 e 9001

NP EN ISO 9000:2015 e 9001:2015	
Vantagens	Desvantagens
Melhor funcionamento da organização;	Custos na obtenção do certificado;
Aumento da confiança na capacidade da empresa;	Custos de manutenção;
Participação e criação de uma nova cultura;	Dificuldade na renovação de certificado;
Identificação das oportunidades de melhoria contínua;	Incremento de burocracia interna;
Definição clara das responsabilidades;	Aumento da carga de trabalho;
Contribuição para redução de custos;	Subida inicial de custos totais;
Diminuição de desperdícios e reclamações;	A certificação não garante que a organização tenha mais produtividade e que seja mais competitiva;
Melhor conhecimento dos clientes;	A certificação da qualidade, não garante que o produto/ serviço atinja melhor e maior qualidade.
Melhor imagem.	-

Fonte: (Santos, 2009)

## 1.2 A Filosofia *Lean*

### 1.2.1 Pensamento *Lean*

A filosofia de *Lean*, nasceu no coração da indústria automóvel no Japão, por parte de Taiichi Ohno em 1940, na empresa Toyota. *Lean* em português significa magro, menor esforço para produzir (Melton, 2005).

Ohno **criou** um sistema de produção da Toyota, *Toyota Production System* (TPS). Este serve para produzir um fluxo contínuo e para produzir de forma mais eficiente, pois a necessidade de variedade de produtos cada vez era maior. No entanto, era necessário assegurar a qualidade sem erros e a custos reduzidos, ou seja, é o chamado “pensamento magro”.

Este sistema é uma aplicação de melhoria contínua, na redução de desperdício através da participação de todos os colaboradores. Pois considera-se que existe um trabalho em equipa, para atingir os objetivos de forma a melhorar a qualidade, segurança, reduzir os custos e tempos (Pinto J. P., 2013; Liker & Ross, 2016).

Ohno definiu o sistema TPS com base numa estrutura, representada por uma “casa”, como mostra a figura 1. Esta estrutura é composta por três partes:

- Fundações: é a base de todo o sistema, sustentam esta filosofia/casa. Os elementos principais para criar estabilidade básica dos processos são: Processo Estável e Normalizado (sequência exata das tarefas com tempo exato), *Kaizen* (melhoria contínua, melhor segurança e qualidade, eliminando o desperdício) e *Heijunka* (produção nivelada, onde o atendimento ao cliente é melhor, existindo redução de custos e de inventário). A base assenta essencialmente no respeito

pelos pessoas, pois a organização depende delas para executar a resolução de problemas, reduzir os custos e aumentar o desempenho dos processos;

-Pilares: sustentam os objetivos da TPS, são abordados através de dois métodos JIT (*just-in-time*) e Automação (*Jidoka*). *JIT* é a produção exata do que os clientes pretendem, no tempo e nas quantidades certas, coisas no lugar e no momento certo, evitando custos e desperdícios. *JIT* é uma forma de gerir com grande produtividade, mas com um mínimo de inventário. Os objetivos de *JIT* são projetar para otimizar a qualidade, minimizar quantidades, responder às necessidades dos clientes, desenvolver relações entre fornecedores e clientes, e desenvolver melhorias no sistema de produção. Através destes objetivos consegue-se atingir um controlo na produção, nas compras, no inventário, nas finanças e na qualidade. Com o *JIT* tanto ganha o cliente como o fornecedor, pois quanto mais clientes, mais vendas, logo o fornecedor vende mais. *Jidoka ou automação*, faculta ao colaborador a autonomia para parar sempre que exista uma anomalia. Existindo assim, uma grande preocupação na redução do custo de produção;

-Telhado: são os objetivos da TPS, é através das fundações e dos pilares da TPS que se consegue atingir os objetivos (melhor qualidade, menor custo e tempos mais reduzidos) (Holweg, 2006; Pinto J. P., 2010; Lubben, 1989).

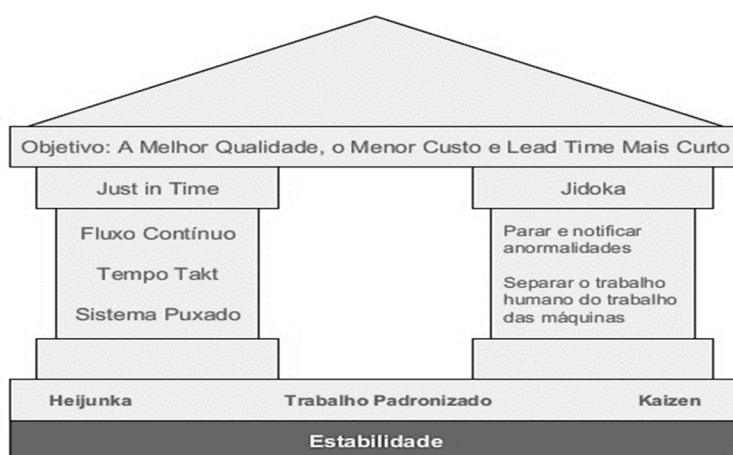


Figura 1: Casa TPS

Fonte: (Shingo, 1989)

Uma organização para ser competitiva ao mais alto nível, nos dias de hoje, tem que investir em programas de gestão e novas tecnologias. Atualmente uma das escolhas mais em voga é a produção *Lean* ou chamado também *Lean Thinking*. Tanto na área industrial, como na área de prestação de serviços *Lean* é uma espécie de “antídoto” para a crise que se atravessa a nível mundial, assentando na eliminação constante do desperdício (Pinto J. P., 2009; Melton, 2005).

Pensar como *Lean* é quantificar, procurar formas, resolver e aprender com os problemas, encontrando oportunidades, gerando ganhos para todos (Pinto J. P., 2013).

A produção *Lean* reúne todas as áreas, desde da gestão de topo, aos colaboradores e aos fornecedores, conseguindo assim duplicar a produção e a qualidade, mantendo os custos baixos (Luzes, 2013).

### 1.2.2 Princípios *Lean*

As principais preocupações, ao utilizar *Lean* é a redução do custo de produção e eliminação de desperdício. Toda a atividade que não acrescente valor para o cliente é considerado desperdício (*muda*). O objetivo é chegar onde a capacidade de produção seja igual ao solicitado pelo cliente, ou seja, deitar fora tudo o que absorve recursos que não criem valor para o cliente (Sousa N. J., 2013; Womack & Jones, 2003; Pinto J. P., 2009).

Existem sete tipos de desperdícios nas organizações: sobreprodução (produção em excesso), espera (atrasos), transportes desnecessários, inventário (armazenamento de matéria-prima e produtos acabados em excesso), trabalho extra, movimentação de operadores escusada e defeitos (erros de produção) (Hicks, 2007).

O *Lean Thinking* procura eliminar o desperdício que existe, com base em alguns documentos (ordens de trabalho, planeamentos, programação, avaliação, etc.) e também com base nos princípios de *Lean* na manutenção. (Pinto J. P., 2013).

Para ajudar a compreensão destes princípios, executou-se a tabela seguinte. Após a compreensão destes é mais fácil iniciar a implementação desta filosofia. No entanto, inicialmente eram cinco princípios, mas como continham algumas lacunas para as organizações, a CLT- Comunidade de *Lean Thinking*, propôs a revisão destes, acrescentando mais dois, tornando-os mais completos (Pinto J. P., 2009).

Tabela 4: Os 7 princípios de Lean Thinking

Princípios de <i>Lean</i>	Designação
Conhecer as Partes Interessadas	Grupos interessados na organização, ou seja conhecer as pessoas que servimos.
Valor	Corresponde ao desejo do cliente, o produtor apenas cria valor depois do cliente final o definir.
Cadeia de Valor	Identifica todos os processos e ações que criam valor, eliminando todos os outros passos.
Fluxo de Valor	Reduz os tempos de serviço e conceção do produto, tendo stock de acordo com o que solicita o cliente.
Puxar Valor	Produz apenas quando é necessário, fornecendo sempre o que o cliente deseja.
Perfeição	Uma vez estabelecidos os quatro princípios anteriores, deve-se começar de novo o processo, procurando sempre a perfeição com zero desperdícios.
Inovar Sempre	Consiste em inovar o produto ou o serviço prestado, de forma a que o cliente/consumidor perceba a mudança. A inovação pode acontecer a nível do produto, processo ou negócio.

Fonte: (Hicks, 2007; Womack & Jones, 2003)

### 1.2.3 Ferramentas de *Lean*

A filosofia *Lean* é aplicada e implementada nas organizações através da utilização de várias ferramentas. De seguida explicam-se algumas das mais adotadas quando aplicamos *Lean* nas empresas (Ribeiro, 2013; Pinto J. P., 2010).

### 1.2.3.1 Melhoria contínua (Kaizen)

O significado de melhoria contínua (em japonês é *kaizen*) que significa boa mudança e fazer bem. Considera-se uma das formas mais eficazes, para melhorar o desempenho e qualidade das organizações. Este conceito, pode ser aplicado em qualquer área de negócio ou departamento. A filosofia de *Lean* sai beneficiada quando se aplica *kaizen* (Pinto J. P., 2013).

Através de *kaizen* consegue-se avaliar e reavaliar o problema, projetando e planeando soluções, para a seguir as implementar (Pinto J. P., 2009).

A aplicação deste método permite dividir os processos, tornando-os mais eficientes e adaptáveis, envolvendo todas as hierarquias da organização. Não exige grande investimento e o período de implementação é ilimitado, podendo servir como base para outras ferramentas (Ghicaianu, 2011).

A melhoria contínua, suporta melhorias e procedimentos padrão, facilitando a formação e a transferência de conhecimentos de uma maneira formal, a fim de evitar qualquer ambiguidade. Tem como finalidade, a redução dos desperdícios e aumento da produtividade (Pires, 2016).

O processo de melhoria contínua assenta em sete procedimentos essenciais: controlo de documentos e registos, controlo de produtos não conformes, ações de melhoria, auditoria da qualidade, revisão do sistema, avaliação da satisfação dos clientes, e monitorização do desempenho do SGQ (Sá J. C., 2015).

Os pontos-chave nesta estratégia são, os custos reduzidos e a entrega pontual. Pois o fracasso nestes pontos equivale a uma perda competitiva (Pinto J. P., 2009).

No entanto, para que um processo de melhoria contínua seja bem implementado, deve-se basear nos seguintes pontos: os problemas têm que ser encarados como oportunidades de melhoria; usar sempre a cabeça em vez da carteira; repetir cinco vezes “porquê” até encontrar a causa do problema; trabalhar em equipa, partilhando as ideias entre todos; abandonar ideias antigas e adoptar novos paradigmas (Sá J. C., 2015).

A melhoria contínua apoia-se em três componentes:

- 1) Encorajar as pessoas a cometerem erros, em vez de as repreender ou punir, porque é através de erros que se cresce;
- 2) Incentivar e recompensar os colaboradores por identificar e solucionar os problemas;
- 3) Estimular as pessoas a executar funções melhor do que aquilo que fazem (Pires, 2016).

Um dos métodos, que auxilia a resolução de problemas e indicação de melhoria é o ciclo PDCA (*plan-do-check-act*), é caracterizado por ser simples e sistemático, conseguindo orientar as pessoas na implementação de ações que visam à mudança (Sousa N. J., 2013).

Na verdade esta ferramenta, surgiu nos anos 30 por Walter A. Shewhart. Nesta época apenas existia um ciclo com inspeção, especificação e produção. No entanto, este modelo é levado por Deming para o Japão em 1950, onde evoluiu para uma forma mais completa, passando a ser um ciclo com projetar, produzir, colocar, testar e reprojetar (Moen & Norman, 2011).

Como este modelo foi bem aceite no Japão, na década de 80, surgiu uma nova evolução, tornando-se no atual Ciclo PDCA ou ciclo de Deming (Liker & Meier, 2006).

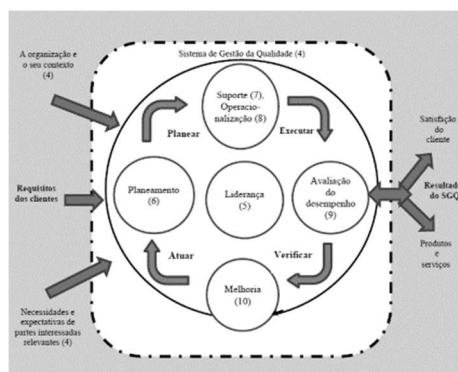


Figura 2: Ciclo PDCA

Fonte: (IPQ, 2015b)

A metodologia PDCA, é um ciclo de melhoria constante e opera em quatro passos:

- Planear (Plan): deve-se definir qual o problema e equacionar as possíveis resoluções;
- Executar (Do): implementar a solução encontrada, recorrendo a novos factos;
- Verificar (Check): analisar e avaliar os resultados, enfrentando os factos;
- Atuar (Act): caso os resultados não sejam satisfatórios deve-se voltar a planear, mas caso os resultados sejam os esperados, deve-se executar a normalização da solução (IPQ, 2015b).

O ciclo PDCA é um conjunto de passos simples, consegue envolver a equipa de trabalho, criando motivação para a resolução de problemas e compromissos perante a organização. Este promove a prevenção de falhas ou erros dentro das empresas (Meiling, Sandberg, & Johnson, 2013).

Na figura seguinte expõe-se uma forma diferente o ciclo PDCA.

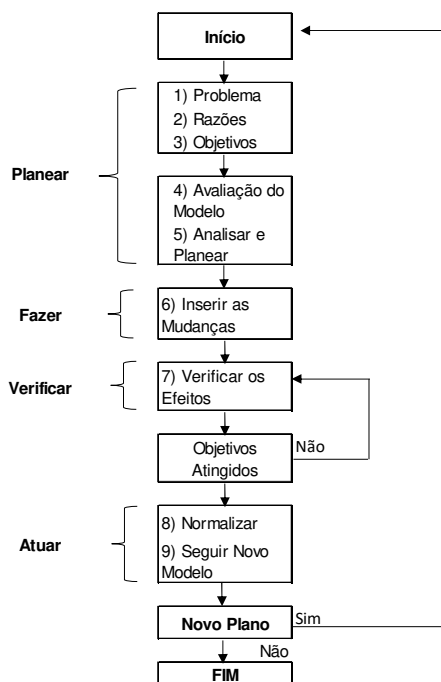


Figura 3: Ciclo PDCA em esquema

Fonte: (Meiling, et al., 2013)

Em suma, o ciclo PDCA é um conjunto de passos simples de executar. Pois ao estruturar devidamente o problema, consegue-se ter uma visão geral de tudo. A implementação deste ciclo, só acontece se existir um envolvimento da equipa, conseguindo assim pessoas motivadas e com sentido de compromisso (Meiling, et al., 2013).

A aplicação de *kaizen*, com o auxílio do ciclo PDCA, tem como objetivo elaborar reuniões de trabalho de equipa, com o objetivo de analisar e de identificar as melhorias, definindo planos e responsáveis para a sua implementação (Ribeiro, 2013).

### 1.2.3.2 6- Sigma

Este método foi desenvolvido pela Motorola em 1987. Hoje em dia, é utilizado por várias empresas como por exemplo a Harley-Davidson. O 6-Sigma é um processo que permite melhorar, projetar e monitorizar as organizações nas suas atividades diárias. Possibilita a redução de desperdícios, diminuição do inventário, aumento de produções, melhoria na qualidade e nos recursos, aumentando assim, a satisfação dos clientes e a quota de mercado. Serve também, para expandir resultados e mudar a cultura da empresa. Pode ser usado em qualquer tipo de empresa, independentemente do tamanho ou da área de atividade. O 6-Sigma mede, quanto um processo se desvia da perfeição, ou seja, visa melhorar a qualidade, o preço e as entregas aos clientes (Pinto J. P., 2013; Liker & Ross, 2016; Sá J. C., 2015).

No 6-Sigma, o seu ciclo é designado por DMAIC, tem características muito semelhantes ao ciclo PDCA, tal como se explica a seguir:

D – Definir as necessidades e desejos dos clientes;

M – Medir com precisão o desempenho de cada etapa do processo, identificando os pontos críticos, para possíveis melhorias;

A – Analisar as medições para identificar as lacunas e descobrir a causa/raiz do problema, executando planos de ação;

I – Implementar o plano de mudança, enumerando as vantagens;

C – Controlar para garantir a qualidade alcançada, identificando desvios e problemas através de ações corretivas (Pinto J. P., 2013).

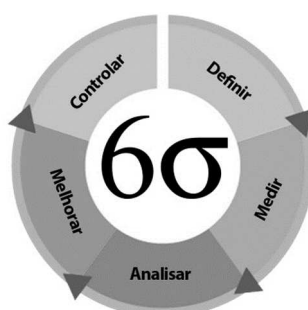


Figura 4: 6-Sigma-Ciclo DMAIC

Fonte: (Pinto J. P., 2013)

### 1.2.3.3 Total Productive Maintenance (TPM)

A TPM é uma filosofia desenvolvida pelos japoneses, para apoiar o sistema de produção em *Just-in-time*. Garante a máxima eficiência através da redução de desperdícios e perdas causadas por avarias (Pinto C. V., 2002).

Aplica-se na gestão da manutenção e responsabiliza todos pela utilização dos equipamentos. O seu princípio é ser responsável pelos equipamentos e ferramentas, evitando custos com os processos produtivos, ajudando assim à eliminação de perdas, de paragens e de custos (Pinto J. P., 2010).

Existem seis perdas dentro do TPM: falhas nos equipamentos; tempo de produção e ajustamento; redução de velocidade no processo; defeitos e trabalhos mal-executados; tempos de paragem; e redução de produção. As principais causas para que as perdas aconteçam são: más condições de funcionamento dos equipamentos; erros humanos; e falta de motivação, formação, compreensão e conhecimento (Ribeiro, 2013).

Com isto, o TPM tem os seguintes objetivos:

- 1) Maximizar a eficiência e a utilização dos equipamentos;
- 2) Desenvolver um sistema de manutenção produtiva;
- 3) Envolver todas as funções da empresa;
- 4) Promover a melhoria do desempenho operacional;
- 5) Promover a TPM através da motivação das pessoas (Pinto J. P., 2009).

Para atingir os objetivos anteriormente mencionados, é preciso ter como base os pilares do TPM, tal como se menciona nos pontos seguintes:

- Melhorias focalizadas (*Kobetsu Kai-zen*): por exemplo a formula dos 5W2H (formula explicada mais à frente);
- Manutenção planeada (*Keikaku hozen*): garantir a ausência de falhas, elevando a eficiência dos equipamentos;
- Manutenção autónoma (*Jishu hozen*): envolvimento dos colaboradores;
- Gestão inicial do equipamento: manutenção do sistema;
- Manutenção para a qualidade (*Hinshitsu hozen*): manutenção dos processos produtivos;
- Office TPM (*Nível de backoffice*): perdas de processamento, falhas de comunicação, paragens e falha nas entregas;
- Segurança, higiene e ambiente: melhorias nesta área quanto ao espaço de trabalho, existindo menores riscos de acidentes e doenças;
- Formação, conhecimento e treino: melhora as capacidades dos colaboradores (Bon & Ping, 2011).

Esta filosofia centra-se no bem mais precioso da organização, as pessoas, pois é através delas que as coisas boas e más acontecem dentro da empresa. Esta consegue criar desafios às pessoas, tornando-as mentoras dos processos e preparando-as para a resolução de problemas em equipa (Ribeiro, 2013).

Para que a implementação do TPM seja correta, é necessário ter em consideração quatro regras:

- 1) Todo o trabalho deve ser especificado (conteúdo, sequência, tempos e resultados);
- 2) Qualquer ligação cliente-fornecedor deve ser clara e direta;
- 3) O percurso para qualquer produto ou serviço deve ser simples e direto;
- 4) Cada melhoria deve ser de acordo com o método, sob a orientação de um mestre (Ribeiro, 2013).

A nova evolução do TPM é a gestão total de processos e assenta em cinco zeros: zero inventário, zero defeitos, zero avarias, zero papeis e zero tempo (acrescentando sempre, que o tempo de resposta ao cliente deve sempre tender para zero) (Pinto J. P., 2009).

### **1.2.3.4 5 S**

Este método é dos mais simples e eficazes, é o puro bom senso e senso comum. Este surgiu no Japão, no momento em que estavam a reconstruir depois da guerra. Procura implementar um conjunto de práticas que reduzem o desperdício, bem como a melhoria no desempenho das pessoas e processos. Estas práticas ocorrem, tanto a nível da produção, como da prestação de serviços e da organização administrativa, facilitando o trabalho em equipa (Ribeiro, 2013; Imp, 2011).

Esta filosofia, é a porta de entrada para um programa de qualidade total. Tem como objetivo melhorar a qualidade de trabalho, diminuir o desperdício, reduzir custos e melhorar a produtividade da empresa. Para além disso, é também um caminho que leva à motivação, pois envolve todos os colaboradores, educando as pessoas. No entanto, é um processo simples, mas difícil de implementar, pois exige um grande investimento em formação (Ablanedo-Rosas, et al., 2009).

A implementação da ferramenta 5 S tem alguns benefícios como: espírito de melhoria contínua, melhoria da qualidade e da produtividade, bem-estar humano, incentivo à criatividade, maior colaboração entre as pessoas, melhores níveis de limpeza, menores riscos de doença, mais disciplina e mais compromisso (Ablanedo-Rosas, et al., 2009).

Este método dá-se por este nome, por ser representado por cinco palavras que começam por “S” em japonês, tal como se explica a seguir:

- 1) *Seiri* (Sentido de utilização/ seleção): fazer apenas o útil, definir apenas coisas necessárias, identificar e retirar o inútil e desnecessário;
- 2) *Seiton* (Sentido de arrumação): definir um local para cada coisa (por exemplo etiquetas para ajudar visualmente), colocar à mão as coisas mais utilizadas;
- 3) *Seiso* (Sentido de limpeza): limpar o posto de trabalho, atribuindo uma zona a cada elemento do grupo;
- 4) *Seiketsu* (Sentido de normalização na saúde e higiene): definir a norma geral de arrumação e limpeza do local de trabalho, através de ajudas visuais e procedimentos;

- 5) *Shitsuke* (Sentido de autodisciplina): prática de princípios de organização, sistematização e limpeza, constituindo listas de procedimentos, verificando se está tudo no seu lugar através de ação de inspeção (Ablanedo-Rosas, et al., 2009).

No entanto ao implementar este modelo, há autores que acrescentam mais um “S”, o chamado sexto “S”. Este refere-se à palavra segurança, que auxilia o colaborador a criar rotinas, mantendo em ordem a organização. Os 6 “S” em conjunto auxiliam, os colaboradores a melhorar o seu posto de trabalho e facilitam a redução do desperdício (Ribeiro, 2013).

Tal como mostra na figura seguinte, este método denomina-se por um conjunto de atividades que auxiliam a organização e limpeza de todos os locais de trabalho, eliminando os resíduos que ajudam à existência de erros e falta de segurança (Liker & Ross, 2016).



Figura 5: Os Seis (5+1)“S”  
Fonte: Ribeiro, 2013

No entanto a aplicação dos 5S+1S requer tempo, persistência, acompanhamento e apoio, conseguindo gerar fatores de motivação e orgulho pelo posto de trabalho (Ribeiro, 2013).

Deve-se ter em conta que, a aplicação deste método deve ser feita “S” a “S”, nunca passar para o seguinte sem que o anterior esteja executado em pleno. Este autor considera que para cada “S” é necessário uma semana (Ribeiro, 2013).

### 1.2.3.5 Value Stream Mapping (VSM – Mapa do Fluxo do Valor)

Este método, permite visualizar o percurso do produto ou serviço ao longo do processo. É simples e eficaz, ajuda a gestão e a engenharia a reconhecer o desperdício e a identificarem as suas causas (Pinto J. P., 2009).

Para que seja corretamente implementado é necessário percorrer os seguintes passos:

- 1) Pegar, num rolo de papel e colá-lo numa parede. Com post-its e marcadores começar a desenhar passos com base nos tempos e fases dos processos;
- 2) Escolher qual o produto ou serviço que mapear, deve-se escolher um produto que tenha um verdadeiro impacto na organização;
- 3) Proceder à identificação do cliente até ao fornecedor, registando no mapa valores e tempos;

- 4) Para chegar ao desenho, o ideal é reunir as pessoas chave da cadeia de valor, para que se consiga uma melhoria global;
- 5) Após concluído o desenho, a empresa está apta para quantificar tempos e atividades que acrescentem valor (Pinto J. P., 2009).

O VSM é um ponto de partida para quem inicia a jornada *Lean*, pois ajuda a visualizar o processo, permitindo uma visão de toda a cadeia, identificando algo mais do que o desperdício. Este método fornece uma linguagem comum e simples, favorece as ferramentas e conceitos *Lean*, e demonstra a ligação entre o fluxo de materiais (Pinto J. P., 2009).

### 1.2.3.6 Fórmula 5W2H

Este método baseia-se, na procura de respostas a uma sequência de perguntas. Surgiu na Toyota, pois eles questionavam o “porquê” das causas dos problemas ou desperdícios cinco ou mais vezes, até serem encontradas as causas dos problemas (Shingo, 1989).

A 5W2H é uma ferramenta de melhoria contínua, que ajuda na descoberta da origem do problema, propondo medidas corretivas. Segundo o autor, a sugestão a seguir será passar de uma “gestão apaga-fogos” para uma “gestão inteligente”, com recurso à manutenção (Ribeiro, 2013).

A aplicação do 5W2H é muito simples e deve ter em conta estas etapas: identificar o problema; questionar o “porquê” de ter acontecido, identificando as possíveis causas; por cada causa identificada, questionar o “porquê” de ter acontecido; repetir os passos duas ou três vezes; e identificar a solução para resolver o problema.

Para se perceber melhor este método, a imagem seguinte explica quais as questões a colocar.

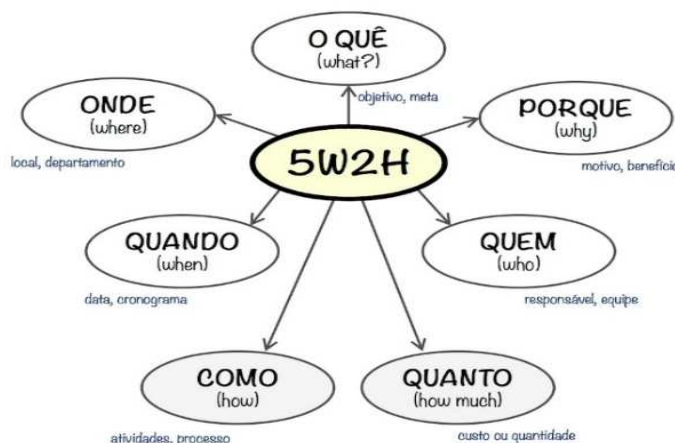


Figura 6: Gestão de Problemas  
Fonte: (Pinto J. P., 2009)

Este método para além da manutenção de problemas nos equipamentos, pode ser aplicado também na resolução de reclamações de clientes e ainda em acidentes de trabalhos que envolvam equipamentos e instalações (Ribeiro, 2013).

### 1.2.4 Vantagens em *Lean*

Qualquer filosofia ou teoria tem vantagens e desvantagens e esta não é exceção. Na tabela 5 mencionam-se algumas das vantagens e desvantagens consideradas mais importantes.

Tabela 5: Vantagens e Limitações de *Lean*

Vantagens	Desvantagens ou Limitações
- Aumento de competitividade entre organizações;	- Dificuldade na mudança de mentalidades dos colaboradores;
- Aumento da quota de mercado;	- Fatores de resistência à mudança;
- Melhor relação entre clientes, colaboradores e fornecedores;	- Falta de qualificação dos colaboradores, falta de formação adequada;
- Redução de tempo dos processos;	- Pode ser difícil a sua implementação;
- Redução/ eliminação do desperdício;	- Insuficiência de recursos;
- Redução de trabalho em processos;	- Padronização do trabalho, pode ser considerado como ameaça;
- Redução de erros de processamento;	- Pode causar ansiedade e depressão;
- Redução de custos;	- Padronização pode trazer diminuição de capacidade de adaptação;
- Redução de inventário e aumento da rotação deste	- Falta de compromisso e envolvimento da gerência;
- Redução de necessidades a nível de espaço;	- Aumento de pressão;
- Aumento de produtividade, capacidade e rentabilidade;	- Aumento de carga de trabalho na implementação;
- Soluções com base no foco do cliente, com melhor satisfação;	- Termos, linguagem e expressões complicadas;
- Promove o trabalho em equipa e formação dos colaboradores;	- Pode ocorrer problemas de liderança;
- Melhor comunicação entre departamentos;	- Falta de feedback dos colaboradores.
- Melhor qualidade e segurança;	
- Aumento de satisfação dos colaboradores;	
- Maior aproveitamento das capacidades e competências dos colaboradores.	

Fonte: (Ribeiro, 2013)

### 1.2.5 *Lean Thinking* nos produtos e prestações de serviços

Um dos conceitos que vamos abordar, ao longo do relatório é a prestação de serviços com qualidade, que não é mais que o trabalho desempenhado, com o objetivo de atingir a necessidade do consumidor (Juran, Gryna, & Joseph, 2010).

Serviço é tudo o que não é bem material, é algo intangível. No entanto, num serviço pode existir a mudança de alguma peça ou componente, como por exemplo no caso de um mecânico ou canalizador (Mohanty & Lakhe, 2011).

Toda a prestação de serviços é executada por um ser humano, logo se o serviço não for bem executado é o comportamento humano que precisa de ser revisto e corrigido. A melhor solução nesta área é investir em formação constante, mantendo os colaboradores motivados. Quando o

pessoal está bem instruído na área é meio caminho para uma organização sólida (Juran, Gryna, & Joseph, 2010; Denton, 1990).

Neste caso, a organização em estudo aborda a manutenção mecânica e ainda a venda de equipamentos agrícolas e automóveis.

Todas as empresas prestadoras de serviços, devem ter um cuidado acrescido relativamente ao planeamento do trabalho, criando assim uma bola de neve de satisfação do cliente (Casas, 2002; Denton, 1990).

As principais características para que haja qualidade nos serviços prestados são: o ambiente e conforto da organização, reconhecimento do cliente, o tempo de espera para o serviço, a garantia do serviço, conduta e ética dos funcionários, e tecnologia. Tudo isto contribui, para que haja um serviço mais rápido, garantindo clientes mais satisfeito, logo serviço de qualidade (Juran, Gryna, & Joseph, 2010; Correia, et al., 2004).

A dimensão da qualidade em serviços, baseia-se nos seguintes aspetos: bens intangíveis; confiabilidade (prazos); boa vontade; competência; capacidade de resposta; credibilidade; segurança; garantia; acessibilidade; comunicação; compreensão; atenção personalizada e conhecimento do cliente (Korocoski et al., 2016; Dias Machado et al., 2015).

A aplicação da filosofia de *Lean Thinking* na área da indústria ou na área de serviços prestados tem algumas diferenças. Na indústria foca-se em métodos e ferramentas para combater o desperdício e uniformização do produto. Enquanto que, nos serviços existem muitas ferramentas *Lean* que não se conseguem adotar, contudo as mais utilizadas são 5S e o VSM (Pinto J. P., 2009).

De um modo geral *Lean*, procura desenvolver boas práticas de gestão, como uma organização baseada em pessoas flexíveis e com formação, uma estrutura para a resolução de problemas, políticas de liderança, criação de relação entre fornecedores e colaboradores, equipas multifuncionais e grande proximidade com o cliente. De um modo geral, incentiva os colaboradores a ir de encontro com o ponto de vista do cliente (Pinto J. P., 2009).

No entanto, para uma empresa ter a satisfação do cliente é preciso investir no seu conhecimento, percebendo quais as necessidades e expectativas, perante o serviço prestados, mantendo o cliente assíduo. (Denton, 1990; Correia, et al., 2004).

Se a organização e a gerência desejam empregados competentes, devê-m-lhe mostrar como funciona o negócio, demonstrar reconhecimento e recompensá-los pelo bom trabalho. Se a administração quer que se faça um bom trabalho, deve ensinar e aconselhar, pois a comunicação é essencial para que as coisas funcionem em pleno (Denton, 1990).

Para que ocorra um bom trabalho na área da qualidade, as organizações prestadoras de serviços devem ter em conta, os seguintes princípios da qualidade nos serviços:

- 1) Visão, a gerência deve transmitir a visão da empresa aos colaboradores;
- 2) Desenvolvimento estratégico, descobrir e desenvolver aptidões para ultrapassar os competidores;

- 3) A administração deve demonstrar apoio aos colaboradores;
- 4) Todos devem entender o negócio;
- 5) Aplicar fundamentos para um bom funcionamento operacional;
- 6) Entender e respeitar o cliente, sabendo-o ouvir;
- 7) Utilizar a tecnologia apropriada para o serviço;
- 8) Necessidade de inovar e desenvolver, para uma vantagem competitiva;
- 9) Contratar as pessoas certas, para tratar clientes corretamente e solucionar problemas;
- 10) Fornecer formação, com base no perfil da função e do colaborador;
- 11) Definir padrões de desempenho, para que exista melhoria;
- 12) Estabelecer incentivos para manter as pessoas motivadas.

A finalidade destes princípios é auxiliar a gerência na melhoria e qualidade dos serviços, criando lealdade dos clientes e lucro para a organização (Denton, 1990; Correia, et al., 2004).

No entanto, a aplicação de *Lean* nos serviços tem algumas barreiras como: procedimentos demasiados, falta de orientação, ausência de avaliação e falta de compreensão dos processos. Ou seja, a aplicação de *Lean* nos serviços levanta novos desafios e pensamentos (Pinto J. P., 2009).

Considera-se que, apesar de *Lean Thinking* ser um modelo de liderança e de gestão, encoraja as pessoas a resolver os problemas, criando valor e eliminando todas as atividades que não acrescentem valor ao serviço (Pinto J. P., 2009).

Criar pessoas *Lean*, quando bem-sucedido é das mais orgulhosas tarefas de um líder e é das tarefas que pode gerar mais retorno, para ambas as partes. Liderar pessoas em ambiente *Lean* significa ter uma definição clara de objetivos tangíveis, comprometimento de pessoas, ter um plano de comunicação e um sistema de reconhecimento e de recompensas. *Lean*, não pode significar despedir pessoas, consegue-se evitar quando existe colaboração e laços entre os colaboradores e a empresa (Pinto J. P., 2009).



## 2. Empresa e Processo

O presente capítulo apresenta a empresa em estudo, Varanda & Cordeiro Lda., descrevendo as instalações da oficina, bem como os produtos para venda e os serviços prestados.

### 2.1 Apresentação da Empresa

A Varanda & Cordeiro Lda., foi fundada em 1973, com um Capital Social de 100.000\$00 escudos (498,80€) em Mogadouro. Com o objetivo de prestar serviços de mecânica na área automóvel e agrícola, colocando em prática importantes soluções para os seus clientes.

Em 1983 ficaram com a concessão da marca *Fiat* (tratores e material forrageiro), sendo que, foi a partir deste ano e até meados dos anos 90, que o seu volume de negócios aumentou significativamente, atingindo na região um patamar de 25% de quota de mercado, contribuindo assim ativamente para sucesso da *New Holland* (antiga *Fiat*) em Portugal.

Em 2009, um dos sócios resolveu vender a parte da sociedade, ocorrendo a compra desta por parte de um dos sócios, ocorrendo a alteração dos órgãos sociais e do capital social, sendo agora de de 149.639,36€.

Desde abril de 2010 e até aos dias de hoje, a Varanda & Cordeiro Lda. pertence à rede de oficinas *Bosch Car Service*. Com o intuito de acompanhar a evolução tecnológica e a inovação no sector automóvel, bem como prestar um serviço certificado. Pois é um conceito de manutenção e reparação automóvel multimarca, assente em três áreas fundamentais de atuação: produto, *know-how* e orientação para o cliente.

Em 2014, concentrou grande parte das suas operações num moderno edifício, que foi especialmente concebido para garantir e satisfazer as necessidades dos clientes.

Devido ao desempenho máximo de todos os colaboradores, ao longo destes anos, a Varanda & Cordeiro Lda. foi distinguida pelo *IAPMEI* com o estatuto de “PME EXCELÊNCIA e PME LÍDER” e pela *New Holland* teve a distinção do galardão de “DEALER EXCELLENCE”.

No primeiro semestre 2017 começou o seu processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) pelo referencial NP EN ISO 9001: 2015.

## 2.2 Instalações da Oficina

A oficina desta organização em estudo, está repartida em oito seções, sendo que cinco delas pertencem à área de produção (prestação de serviços em equipamentos) e as restantes pertencem à área das vendas e processos administrativos relacionados com a organização.

Na tabela seguinte explica-se como se elabora em cada seção de produção.

Tabela 6: Seções de produção

Seção	Designação
Oficina Agrícola	Executa a preparação e a reparação de todos os equipamentos agrícolas, como por exemplo a revisão das 300 horas de um trator, onde se mudam filtros e óleos.
Oficina Automóvel	Executa a preparação e a reparação de todos os veículos automóveis, como por exemplo a mudança de óleo e correia de transmissão, entre outros.
Seção de Chaparia	Preparação de todos os equipamentos que necessitem de ser pintados, pois é necessário preparar a chapa para receber a tinta, retirando mossas e toques.
Seção Pintura	Todos os veículos automóveis e todos os equipamentos agrícolas que venham reparados da seção de chaparia, seguem para esta seção, para procederem novamente à pintura, como por exemplo veículos acidentados.
Seção de Serralharia	Trabalha todo o tipo de metal, executando junção de peças, como por exemplo aplicação de alfaías em tratores agrícolas.

Fonte: Elaboração própria

## 2.3 Produtos e Serviços prestados

A Varanda & Cordeiro Lda., dedica-se à prestação de serviços de mecânica tanto na área automóvel como na área agrícola. Bem como ao diagnóstico e à resolução dos problemas que poderão surgir após este diagnóstico, tanto a nível eletrónico como mecânico. Para além disso, presta também serviços de chaparia, pintura e serralharia, como foi explicado anteriormente.

Além da prestação de serviços referidas anteriormente, comercializa também:

- Tratores da marca *New Holland*;
- Máquinas Industriais *New Holland*;
- Alfaias (*Herculano, J. Guimarães, Galucho, Pereira & Gomes, Agroramoia, New Holland, Herkulis, Joper, Rocha, Tomix, Maschio*, entre outras);
- Agrojardins (*Honda; Rocha; Cifarelli, Infaco*, entre outras);
- Automóveis multimarca novos e usados;
- Variadas peças, acessórios e lubrificantes na área agrícola, automóvel e agrojardins de diversas marcas.

Todos estes produtos, são comercializados tanto em estado novo ou usado, dependendo da necessidade e desejo do cliente.

Estas atividades referidas no ponto anterior, representam para a empresa um volume de trabalho na ordem dos 90%, no entanto existem algumas atividades secundárias como:

- Inspeções (onde se faz o diagnóstico, com uma pré-inspeção, bem como se disponibilização do serviço de levar o veículo do cliente ao centro de inspeções);
- Lavagens interior e exterior de veículos e máquinas agrícolas e industriais.

## 2.4 Estratégia da Empresa

A Varanda & Cordeiro Lda., tem como objetivo assegurar a prestação dos seus serviços e a venda dos seus produtos, com elevado grau de qualidade e máxima satisfação dos clientes.

Esta empresa rege-se, pela legislação dentro do sector atualizada, assegurando as certificações máximas na área de segurança e higiene e na área dos desperdícios ambientais como óleos, baterias usadas etc.

Consolida uma aposta empresarial equilibrada, aproveitando os incentivos e benefícios do governo neste sector.

Esta entidade, irá apostar na gestão da qualidade como um fator de diferenciação na região, de forma a tornar-se mais competitiva, obtendo melhorias e vantagens para a organização.

Ao implementar o Sistema de Gestão da Qualidade, a entidade pretende atingir a otimização dos processos, redução de todos os desperdícios e ainda cumprir os requisitos legais expressos na norma NP EN ISO 9001 de 2015.

A Varanda & Cordeiro Lda., está a apostar na formação dos recursos humanos, pois é um dos pontos mais importantes, para o bom funcionamento da organização.

A empresa garante que a política de qualidade é dada a conhecer a todos os colaboradores internos e externos.

#### **2.4.1 Missão**

A Varanda & Cordeiro Lda., tem como missão ser uma organização forte, dinâmica e inovadora. No entanto, perante a região é uma entidade altamente rentável, para ter relevância no desenvolvimento regional.

Com isto, a satisfação dos clientes é um dos seus principais objetivos, por isso aposta na qualidade dos seus produtos e serviços prestados. Para além disso, tem colaboradores com competências técnicas e possui uma tecnologia e inovação avançada.

A eficiência da organização será assegurada através de uma gestão controlada, com base no Sistema de Gestão da Qualidade.

#### **2.4.2 Visão**

A Varanda & Cordeiro Lda. pretende garantir uma qualidade superior, para projetar uma imagem sólida e fiável, para os potenciais clientes dos segmentos em que atua.

Ambiciona investir maciçamente na divulgação do negócio, para criar capital intelectual. Com isto, reforça o conhecimento do negócio, inovando-o com novas tecnologias ganhando assim eficiência e eficácia.

Esta organização, ambiciona ser líder de mercado, no que respeita à prestação de serviços de mecânica. Quanto à área dos tratores novos, pretende manter ou aumentar a liderança nesta área. Para que isto se realize, aposta na confiança, na satisfação dos clientes, e na relação humana dos seus colaboradores e fornecedores, criando sempre um ciclo em que a motivação e o espírito de equipa sejam cada vez maiores.

#### **2.4.3 Valores**

A Varanda & Cordeiro, Lda., para laborar diariamente, rege-se pelos seguintes valores: ambição, cooperação, orientação para o cliente, responsabilidade e zelo pelas tarefas desenvolvidas.

## 2.5 Enquadramento do SGQ na Empresa

O SGQ abrange as atividades laborais na área dos serviços de mecânica e na área comercial. Este sistema tem como referência a NP EN ISO 9001, 2015 – Sistemas de gestão da qualidade. Tendo em consideração as orientações da norma: NP EN ISO 9000, 2015 – Sistemas de gestão da qualidade. Fundamentos e vocabulário.

A organização estabeleceu um planeamento estratégico, que expressa os objetivos que deverão ser alcançados.

De acordo com as atividades da Varanda & Cordeiro, Lda., identificaram-se os processos e as áreas a intervir:

- 1) Processos de gestão: asseguram o bom funcionamento da organização, intervindo com práticas de planeamento estratégico, tendo em conta a gestão de risco, executando uma revisão da mesma;
- 2) Processos de operacionais e de suporte: são todas as áreas que fazem movimentar a atividade da empresa, tendo em conta a máxima satisfação do cliente e a máxima qualidade no serviço e no produto;
- 3) Processos de avaliação: são todos os que estão na melhoria continua criando sistemas de avaliação e de recompensa.



## **3. Processo de Certificação NP EN ISO 9001**

O presente capítulo, detalha os principais aspetos do processo de certificação do Sistema de Gestão da Qualidade.

### **3.1 Introdução ao Processo de Certificação**

A certificação do Sistema de Gestão da Qualidade, teve como suporte as normas de qualidade NP EN ISO 9000 e NP EN ISO 9001, ambas com versões de 2015. A certificação teve como objetivo organizar a empresa, com base na satisfação do cliente.

A certificação serviu para redefinir políticas, estruturas, responsabilidades e processos ao longo de toda a organização. Tem como objetivo a máxima confiança de todas as partes interessadas. No entanto, para ser mais fácil a sua consulta e a sua análise foi elaborado um documento, onde se inserem todas as estas alterações, o chamado Manual da Qualidade.

Através da certificação os princípios da gestão da qualidade, são mais facilmente atingíveis. Esta implementação, deve ajudar a gerir de uma forma eficaz, todas as atividades relevantes da empresa (IPQ, 2015b).

A documentação do SGQ foi cuidadosamente preparada, e baseou-se numa análise sólida, identificando todas as necessidades da organização. O desenvolvimento e implementação do SGQ necessitou a elaboração de um conjunto de documentos, que auxiliaram no cumprimento dos requisitos das normas. Neste estudo os documentos elaborados foram:

- Manual da Qualidade – Anexo A (abrange a políticas e objetivos da qualidade);
- Manual de Funções – Anexo B (abrange alguns processos, procedimentos e instruções de trabalho);
- Manual de Acolhimento – Anexo C (apresentação da empresa para os novos colaboradores).-

Ao analisar a figura seguinte, consegue-se perceber quais as etapas a tomar para implementar o sistema documental de SGQ.

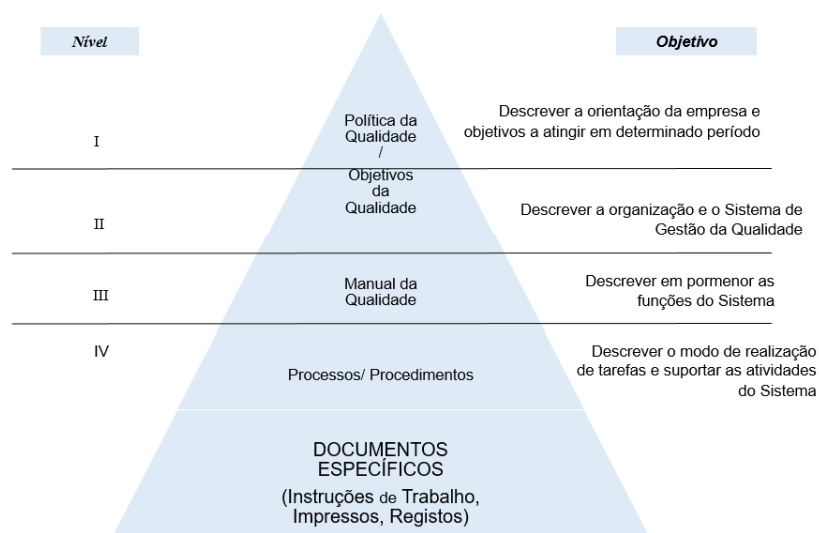


Figura 7: Sistema Documental de SGQ  
 Fonte: Elaboração própria, baseado em (IPQ, 2015b)

## 3.2 Manual da Qualidade

O Manual da Qualidade, contém a explicação das áreas de negócio, a identificação das práticas e requisitos, a lista de procedimentos técnicos, a indicação dos objetivos e a lista de impressos. Este manual, pode também ser utilizado como uma ferramenta de marketing (IPQ, 2015b).

Este foi organizado em capítulos sequenciais, contendo os seguintes pontos:

- 1) Antes de iniciar o processo de desenvolvimento do MQ, repensou-se e reorganizou-se a organização. Depois deste passo, escolheu-se um coordenador e um modelo de processos. Estabeleceu-se e identificaram-se os requisitos do sistema, os procedimentos e a estrutura do manual. O MQ foi aprovado pela gestão de topo;

- 2) O design do manual contém os seguintes campos: lista de revisão do manual, lista de distribuição e lista de rúbricas. Para que se consiga uma melhor perceção, a figura 8 demonstra, o desenho base de um Manual da Qualidade;
- 3) O manual foi dividido em duas partes:

**Parte I:** contém o índice, a promulgação da gerência, a introdução, a apresentação da empresa (onde deverá conter uma ficha completa da organização com a denominação social, morada, telefones, capital social, data da constituição, CAE, forma jurídica e número de identificação fiscal), as instalações, a organização dos processos e dos procedimentos, e um organigrama da empresa;

**Parte II:** contém os procedimentos do sistema, como a identificação e descrição dos processos e documentação, as responsabilidades de gestão, a gestão de recursos, a realização dos produtos ou das prestações de serviços.

<i>MANUAL DA QUALIDADE</i>		EDIÇÃO: 01 REVISÃO: A Página 2 de 20	
<i>Elaborado</i>	<i>Data da Elaboração</i>	<i>Aprovado</i>	<i>Data da Aprovação</i>

Figura 8: Desenho modelo para o Manual de Qualidade  
 Fonte: Elaboração própria, baseado em (Sá J. C., 2015).

### 3.3 Manual de Funções

Este manual interpreta as funções de cada colaborador. Através deste documento sabe-se o que cada um executa na organização (IPQ, 2015b).

O primeiro ponto do Manual de Funções é o organigrama da organização. Este é dos pontos mais importantes, pois ao consultar este manual, a pessoa consegue perceber como funciona a organização, qual a hierarquia, os departamentos e as funções.

De seguida foi elaborada uma matriz de responsabilidades, identificando quais as funções de chefia para cada departamento e a pessoa responsável. A tabela seguinte demonstra um exemplo de uma matriz que pode ser usada num Manual de Funções.

Tabela 7: Matriz de Responsabilidades

<b>Funções</b>	<b>Nome 1</b>	<b>Nome 2</b>	<b>Nome 3</b>	<b>Nome 4</b>	<b>Nome 5</b>	<b>Nome 6</b>
<b>Gerente</b>	X					
<b>Diretor Administrativo, Financeiro e Comercial</b>	X					
<b>Assessora e Consultora</b>		X				
<b>Diretor de Recursos Humanos</b>	X	X				
<b>Diretor de Qualidade e Segurança</b>		X				
<b>Técnico de Manutenção</b>				X	X	
<b>Auditor Interno de Qualidade</b>		X		X		X
<b>Gestor Técnico Pós-venda</b>				X		
<b>Gestor Comercial</b>			X			
<b>Gestor de Peças</b>	X					X
<b>Chefe de Oficina</b>					X	

Fonte: Elaboração própria

No entanto, nas organizações existe um enorme número de alterações diárias, o que dificulta a atualização deste manual. Por isso, elaborou-se a ficha de cada função individualmente, para que apenas se altere a ficha necessária e não o manual completo. Contudo, depois de entregar a responsabilidade a cada colaborador, definiram-se as funções, as responsabilidades, os pré-requisitos e as relações internas e externas.

Por norma, a ficha de cada função deve conter a seguinte informação:

- Nome da função;
- O grau de escolaridade e a experiência do colaborador;
- A dependência (pessoa responsável pelo colaborador que executa a função, é o superior hierárquico a quem deverá reportar as dúvidas e os problemas do dia a dia);
- A ascendência (são todos os colaboradores que estão sob a sua responsabilidade);
- Responsabilidades (tarefas que o colaborador deve executar e os deve a cumprir);
- Os meios e/ou recursos (meios que a organização dispõe para a execução da função, por exemplo um técnico administrativo tem como meio de recurso e de trabalho um computador);
- As relações internas (todas as relações que o colaborador necessita, de ter dentro da empresa para realizar a sua função);
- As relações externas (relações com pessoal externo à empresa, como por exemplo fornecedores, clientes ou Estado);
- A ausência (quando o colaborador que executa esta função, se ausentar da organização por doença, férias ou formação, vem inscrito o(s) nome(s) da(s) pessoa(s) que irão executar estas tarefas, na sua ausência).

### **3.4 Manual de Acolhimento**

Este documento não vem mencionado na NP EN ISO 9001 de 2015. No entanto, é um documento que facilita a recepção e a integração de novos colaboradores na organização (IPQ, 2015b).

Este manual dá informação a nível organizacional, contribuindo para a criação de um bom ambiente de trabalho. Posto isto, como o mais importante numa empresa são os recursos humanos, o seu bem-estar é crucial (IPQ, 2015b).

O manual de acolhimento contém três capítulos, tais como:

- 1) Mensagem de boas vindas da gerência, onde o empresário dá as boas vindas e deseja sorte ao novo colaborador;
- 2) Apresentação da empresa, onde se conta a evolução histórica, a identificação da empresa, a política de qualidade, a missão, a visão e ainda se explica a organização através de um organigrama;
- 3) No capítulo 2, informa-se o novo colaborador dos seus direitos, como por exemplo o tipo de contrato, a remuneração, horário e local de trabalho;
- 4) No terceiro capítulo, mencionaram-se os deveres, direitos e garantias entre partes. Este capítulo contém aspetos relacionados com a segurança e higiene no trabalho, combate a incêndios e primeiros socorros. Neste ponto, contém ainda informação relacionada com as faltas e o seu tipo.

Por norma, a este manual anexa-se o impresso relacionado com a função que o novo colaborador irá desempenhar.

### **3.5 Abordagem por Processos**

Para se perceber este ponto é necessário conhecer o conceito de processo. Posto isto, um processo é definido por um conjunto de atividades que transformam entradas em saídas (IPQ, 2015b).

A abordagem por processos tem como finalidade identificar, visualizar e melhorar a organização em termos de eficácia e eficiência. Este método ajuda a organização a perceber e a encontrar as necessidades dos clientes, mas para isso é necessário que esta identifique os processos de entrada e de saída, para retirar o máximo de rendimento (Sá J. C., 2015).

A abordagem por processos tem alguns benefícios como: a integração e alinhamento dos processos; capacidade de equacionar esforços, garantindo uma maior eficiência e eficácia; transparência das operações dentro da organização; menores tempos e custos nos ciclos de processos, conseguindo melhores resultados; mais oportunidades e iniciativas, motivando e envolvendo os recursos humanos (IPQ, 2015b).

A abordagem por processos transforma as ações preventivas em rotinas, conseguindo que a organização atinga os resultados pretendidos, com menos efeitos indesejáveis (IPQ, 2015b).

A principal vantagem deste método é controlar e gerir os processos e as hierarquias, obtendo uma organização funcional, criando valor ao cliente e a todas as partes interessadas, tal como se consegue observar na figura 9 abaixo inscrita (IPQ, 2015b).

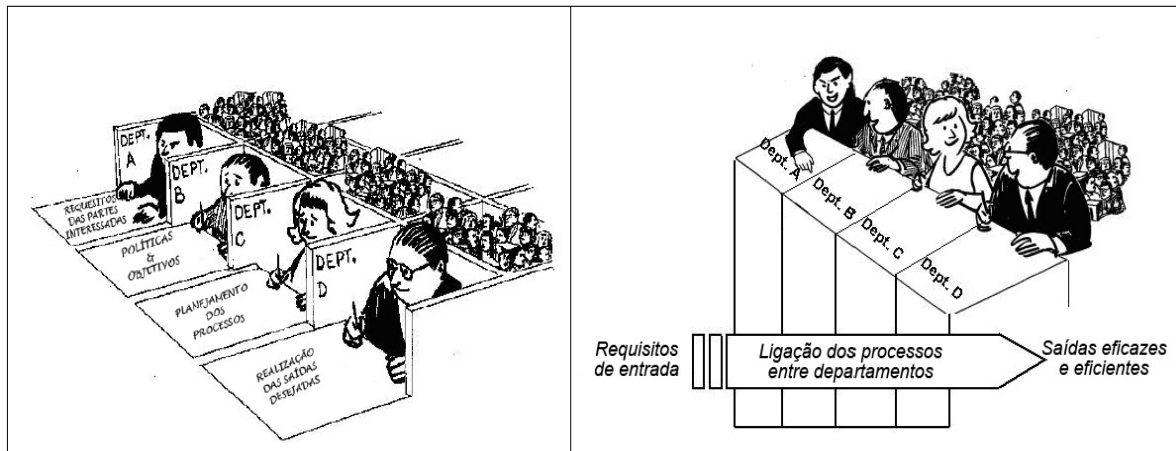


Figura 9: Diferença quando aplicada a abordagem por processos  
Fonte: (Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade (QSP), 2007)

A figura 10 é um exemplo de um esquema de abordagem por processos. Este esquema foi implementado na organização, tem como suporte o SGQ, baseado nos processos de gestão, processos de suporte ou operacionais e processos de melhoria contínua. A abordagem por processos foi explicada e inserida no Manual da Qualidade da empresa.

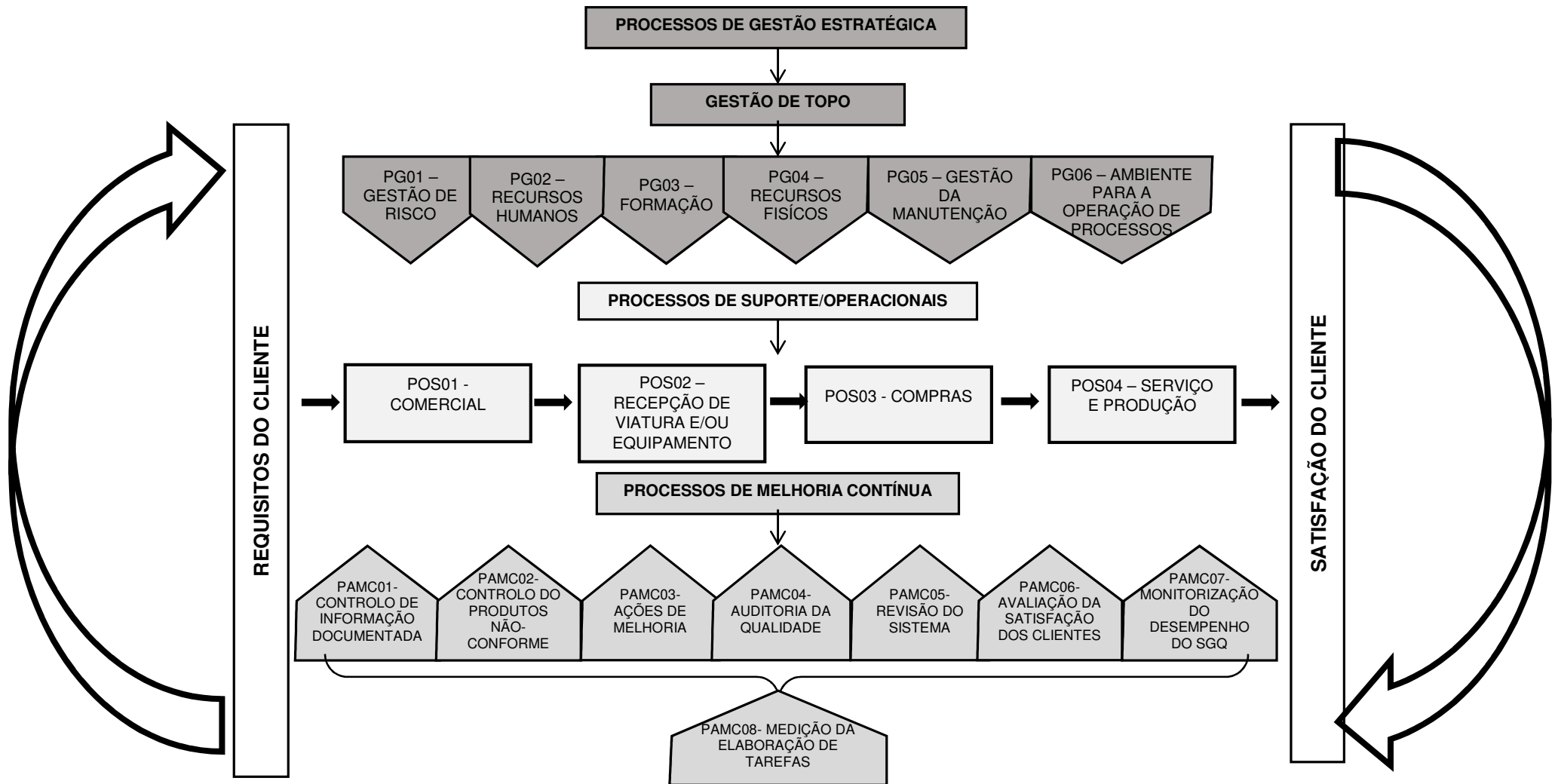


Figura 10: Abordagem por Processos numa organização

Fonte: Elaboração própria, baseado em (Sá J. C., 2015).

### **3.5.1 Processos de Gestão Estratégica (PG)**

Os processos de gestão estratégica baseiam-se na norma NP ISO 9001:2015 e nas especificações da organização, contêm a gestão de risco (PG01), a gestão de recursos humanos (PG02), a formação (PG03), a gestão de recursos físicos (PG04), a gestão de manutenção (PG05) e o ambiente para a operação de processos (PG06) (IPQ, 2015b).

Posto isto, este processo teve como finalidade, garantir que a organização não tenha falhas, no que diz respeito aos equipamentos de produção, edifícios e recursos humanos, conseguindo assim atingir os requisitos dos clientes (IPQ, 2015b).

#### **3.5.1.1 Gestão de risco (PG01)**

Antes de mais é necessário perceber o que é o risco, algo com probabilidade de acontecer a qualquer momento, pode estar direcionado para o lado da ameaça ou da oportunidade (Empresa Internacional de Certificação, 2016).

De acordo com a norma NP ISO 9001:2015, a gestão de risco é um dos novos desafios para as organizações, e nesta versão surgiu de uma forma mais explícita e direta. A gestão de risco quando aplicada, serve para detetar e controlar possíveis riscos e ajuda a criar um ambiente de melhoria nas empresas (IPQ, 2015b).

A gestão de risco envolve sistemas de gestão da qualidade e respetivos processos, liderança, compromissos, foco no cliente, ameaças e oportunidades, análises e avaliações, revisão da gestão, não conformidades e ações corretivas (IPQ, 2015b).

A implementação da gestão de risco, tem várias etapas dentro da organização. Para implementar a gestão de risco dentro da organização primeiro foi necessário classificar os riscos e as oportunidades internamente (estrutura organizacional, responsabilidades, pessoas, processos, capacidades, sistemas de informação, conhecimento e tomadas de decisão) e externamente (em termos culturais, sociais, políticos, tecnológicos, financeiros, termos legais e económicos).

O segundo passo foi identificar e analisar os riscos, ou seja, o reconhecimento e a descrição dos riscos detetados no passo anterior. Identificando qual o grau de envolvimento destes, para o alcance e realização dos objetivos, tendo em conta as causas, as consequências positivas ou negativas e qual a probabilidade de acontecer.

A terceira etapa foi a avaliação de risco, auxilia a tomada de decisão com base nos resultados. Nesta etapa detetaram-se os riscos que precisam de tratamento, qual a periodicidade com que acontecem, quais são os mais prioritários e quais as ações a tomar.

De seguida ocorreu o tratamento dos riscos, decidindo como e quando agir, identificando o processo a usar para modificar o risco, mas nunca esquecendo de partilhar as informações certas para as partes interessadas.

Existem alguns métodos ou ferramentas, que auxiliam na detecção dos riscos e das oportunidades dentro da organização. Quando se fala em riscos e oportunidades estamos a falar na implementação da análise SWOT, relatórios de avaliação da satisfação dos clientes, brainstorming, análise da concorrência, as cinco forças de *Porter*, planeamento, análise e avaliação dos processos, planeamento estratégico, ações corretivas e aprovisionamento (International Organization for Standardization, 2016).

Para se poder efetuar uma análise aos riscos e às oportunidades existentes nesta organização, elaborou-se e implementou-se a Análise SWOT e as cinco forças de *Porter*. A análise SWOT consiste em determinar e perceber, quais são as oportunidades e as ameaças, bem como os pontos fortes e pontos fracos dentro de uma organização (Porter, 1986). Posto isto, elaborou-se uma análise para esta organização, tal como se demonstra na tabela 8.

Tabela 8: Análise SWOT

<b>Fatores Externos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigência maior dos consumidores pela qualidade;</li> <li>- Baixa qualificação técnica de alguns dos concorrentes, não garantindo uma habilidade técnica dos serviços prestados e produtos vendidos ao cliente;</li> <li>- Acompanhamento das novas tecnologias e implementação das mesmas nos serviços;</li> <li>- Aumento na qualificação de recursos humanos, em termos técnicos e tecnológico;</li> <li>- Elevado número de fornecedores, para os diferentes aprovisionamentos;</li> <li>- Apoio técnico com carros oficina para os clientes da área agrícola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de empresas com o mesmo serviço e venda de equipamentos equivalentes na mesma região;</li> <li>- Redução do poder de compra de clientes, por força da crise que o país atravessa;</li> <li>- Linhas de créditos mais elevadas;</li> <li>- Falta de aprovação de alguns projetos na agricultura;</li> <li>- Menos investimento na agricultura nacional;</li> <li>- Desertificação populacional da nossa região.</li> </ul>
<b>Fatores Internos</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa presta serviços atualizados e modernizados, com novas tecnologias e formações;</li> <li>- Existência de membros da equipa com grande conhecimento e experiência;</li> <li>- Flexibilidade dos produtos e serviços propostos;</li> <li>- Aposta na qualidade;</li> <li>- Equipa jovem e dinâmica;</li> <li>- Baixos custos de mudança de fornecedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prazos de recebimentos alargados dos clientes e empresas agrícolas;</li> <li>- Prazos de pagamentos a fornecedores mais curtos;</li> <li>- Exigência efetiva dos projetos e da sua fiscalização.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

As cinco forças de *Porter*, é um conjunto de forças que determinam o lucro potencial da organização, quanto mais baixas forem, melhor estará a empresa. A figura seguinte representa a ligação das cinco forças de *Porter* entre elas (**Porter, 1986**).

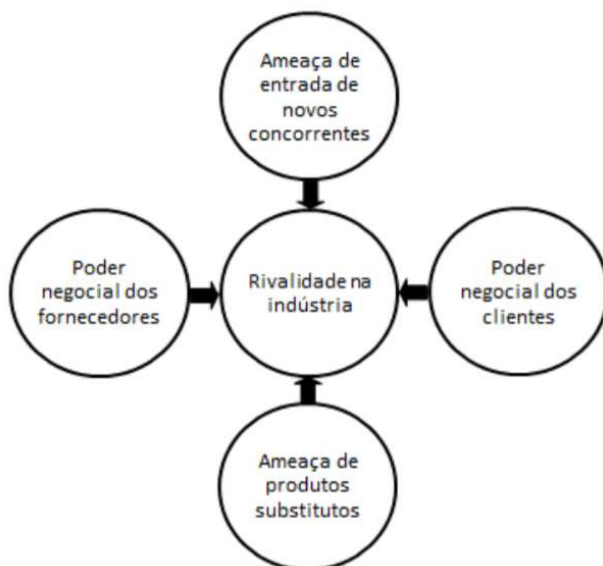


Figura 11: As Cinco Forças de *Porter*  
Fonte: (Porter, 1986)

- **Rivalidade na indústria:** baixa qualificação teórica para a elaboração de serviços prestados, serviços com baixa qualidade, capacidade de diferenciação de preços e produtos, e fácil acesso a canais de distribuição;
- **Poder negocial dos fornecedores:** forte concorrência entre fornecedores, baixos custos de mudança de fornecedores, elevado número de fornecedores, e os produtos fornecidos são muito importantes para o comprador;
- **Poder negocial dos clientes:** proximidade com o cliente, os clientes têm acesso a muita informação sobre as alternativas de mercado, e os clientes têm alta sensibilidade ao preço/ produto adquirido;
- **Ameaça de entrada de novos concorrentes:** investimento certificado elevado.
- **Ameaça de produtos substitutos:** novas soluções com produtos e serviços a baixo preço, menor qualidade nos produtos substitutos, serviço com menor qualidade, e acompanhamento das tendências dos mercados.

### 3.5.1.2 Gestão de recursos humanos (PG02)

A aplicação da gestão de recursos humanos dentro de uma organização, pretende criar regras para a seleção e recrutamento de colaboradores (Pires, 2016).

Para o auxílio deste método foi elaborado o Manual de Acolhimento, onde se insere a ficha da função a desempenhar, a experiência, a qualificação exigida, o perfil do novo colaborador, tal como foi explicado anteriormente.

Este documento auxilia, na definição clara de competências para o cargo a desempenhar, principalmente nas empresas de serviços. A competência não está diretamente relacionada com a qualificação, mas garante que o profissional, consiga desempenhar as tarefas exigidas com um nível elevado (Pires, 2016).

Para que a admissão do colaborador em causa, seja bem-sucedida, teve-se em conta as seguintes etapas:

- 1) Identificação das necessidades de um novo colaborador na empresa;
- 2) Identificação do perfil do novo colaborador;
- 3) Qual o nível da seleção (interna ou externa);
- 4) Como divulgar a vaga (anúncios, ofertas nos centros de emprego, etc.);
- 5) Receção e análise de candidaturas;
- 6) Seleção dos candidatos para a entrevista;
- 7) Caso o entrevistado selecionado pretenda aceitar o cargo, deve-lhe ser entregue o Manual de Acolhimento, explicando-lhe qual será o período experimental;
- 8) Levantar as necessidades de formação interna que o selecionado necessita;
- 9) Caso o colaborador que esteve à experiência tenha interesse, este deve ser admitido;
- 10) Depois de ocorrer o período experimental, caso o candidato não satisfaça as necessidades ou caso o candidato não queira o cargo, deve-se proceder a uma nova seleção.

### **3.5.1.3 Formação (PG03)**

Para implementar a formação na organização, criou-se um plano de formação que abrange todas as necessidades, de todos os departamentos, incluindo a gestão de topo. Para além do plano, foi definido um responsável por esta área, para elaborar o planeamento e para aprovar as ações de formação.

Nesta organização optou-se pelos dois tipos de formação:

- Interna: quando outros colaboradores, estão aptos para lecionarem a formação, para os novos colaboradores;

- Externa: quando empresa externa leciona a formação (Pires, 2016).

Contudo, para perceber se a formação foi ou não vantajosa para a empresa, a organização criou um sistema de avaliação, onde inclui uma análise da diferença de desempenho do colaborador antes e depois da formação. No entanto, para que ocorra uma boa aprendizagem por parte dos colaboradores é necessário que haja objetivos e registo de todas as formações (Pires, 2016).

Para a execução deste método associaram-se os seguintes documentos:

- 1) Ficha dos colaboradores;
- 2) Levantamento das necessidades de formação;
- 3) Plano de formação;
- 4) Folha de registo de presença.

No entanto, para que o procedimento de formação seja bem-sucedido foi necessário:

- 1) Identificar as necessidades de formação;
- 2) Planear a formação;
- 3) Decidir se a formação será interna ou externa;
- 4) Definir e preparar sempre que necessário, o material a utilizar em cada formação;
- 5) Criar um registo para as formações (Pires, 2016).

Para uma melhor perceção daquilo que foi feito dentro da organização, no que diz respeito à área de formação, elaborou-se o anexo D, onde contém o plano, o tipo, a calendarização e o controlo das horas das formações.

#### **3.5.1.4 Gestão de Recursos Físicos (PG04)**

Os recursos físicos têm grande importância para a empresa, pois ajudam a atingir as necessidades dos clientes e das partes interessadas. A gestão de recursos físicos aplica-se quando há necessidade de adquirir um novo equipamento, por isso implementaram-se os seguintes procedimentos:

- 1) Detecção da necessidade de aquisição;
- 2) Informar a gestão de topo, quando a deteção da necessidade;
- 3) Ponderar qual a utilidade e a necessidade;
- 4) Qual o valor que traz para a organização;
- 5) Devem ser solicitados orçamentos e pesquisas de mercado, com o intuito de identificar o fornecedor que tem melhores condições;
- 6) A aquisição, deve garantir as normas de segurança;
- 7) Elaboração de um plano de manutenção do novo equipamento.

#### **3.5.1.5 Gestão de Manutenção (PG05)**

A manutenção dentro da organização deve ser tratada como qualquer outra atividade da empresa, pois está diretamente relacionada com o cliente. A gestão de manutenção, pretende identificar e criar uma manutenção em todos os equipamentos e instalações, pois o ideal é não haver paragens, logo menos atraso para os clientes. Para implementar este método, teve-se em conta o seguinte:

- 1) Elaboração de um plano de manutenção;
- 2) Elaboração de uma ordem de trabalhos;
- 3) Elaboração, verificação e distribuição das instruções de manutenção;
- 4) Controlo dos consumos de energia;
- 5) Controlo e arquivo da documentação técnica;
- 6) Execução da manutenção das ferramentas e dos equipamentos auxiliares;
- 7) Gestão do inventário de peças de manutenção.

Toda a política de manutenção deve ter como base a redução de risco de avarias ou falhas. Esta deve ser baseada em objetivos e estratégias, conseguindo assim um aumento da qualidade, de melhoria contínua, de motivação do pessoal e redução de tempo e custo (Pinto J. P., 2013).

### **3.5.1.6 Ambiente para operação de processos (PG06)**

A organização deve ter em conta, questões relacionadas com a segurança, saúde e higiene no trabalho (risco nas instalações e para os colaboradores), bem como a opinião e sugestão dos colaboradores, para que se consiga um bom ambiente de trabalho. Quando o ambiente para a operação de processos é favorável, as atividades desenvolvem-se de forma correta, com maior dedicação e motivação, conseguindo atingir as necessidades de todas as partes interessadas (IPQ, 2015b).

A implementação deste ponto teve em conta a legislação de segurança, saúde e higiene, executou-se uma avaliação de riscos, recolha de sugestões de melhoria, conseguindo assim perceber qual o grau de satisfação dos colaboradores.

### **3.5.2 Processo de Suporte/ Operacionais (POS)**

O processo de suporte ou também designado de processo operacional, está relacionado com a atividade da organização, ou seja, são todas as atividades que acrescentam valor à empresa (IPQ, 2015b).

A representação deste processo foi, através de um esquema ou de um gráfico tornando a ideia mais visível, conseguindo assim passar melhor a mensagem pretendida. Para se conseguir adotar este processo na organização identificaram-se as atividades que acrescentam mais valor à empresa, tal como se demonstra na Figura 10, sendo estas as seguintes:

- POS 01 Comercial: tem em conta o desenvolvimento do mercado e do cliente, venda e logística de produtos e de serviços prestados, tendo sempre por base o marketing. Nesta área, também está incluída toda a gestão estratégica e desenvolvimento da organização, apresentando produtos e serviços inovadores, alcançando as vantagens competitivas;

- POS 02 Receção de viaturas e/ou equipamentos: tendo em conta o planeamento executado dos serviços e produtos, consegue-se um mapeamento da disponibilização destes, garantindo assim uma maior resposta às necessidades dos clientes e um tratamento mais diferenciado para este. Nesta atividade deve-se ter em conta, a gestão da qualidade do serviço e a gestão de informação cuidada;

- POS 03 Compras: o aprovisionamento e as necessidades de produtos, garantem sempre um inventário cuidado com as melhores condições de custo, qualidade e prazo. No entanto, é muito importante estar sempre em interação com a área administrativa e financeira, existindo um controlo de gestão através do trabalho em equipa;

- POS 04 Serviços e Produção: a prestação de serviços e o produto de venda são o que dão valor à atividade. No entanto, existem atividades dentro do POS 04, que se não forem executadas, não haverá criação de valor verdadeiro, como a faturação, a cobrança a clientes, relação com os clientes, gestão de risco de clientes, gestão da organização e gestão de recursos humanos. Estas atividades contribuem assim para o crescimento da empresa, captando um maior número de clientes.

Ao implementar este processo consegue-se responder ao ponto 8 “operacionalização” da NP EN ISO 9001:2015 onde:

- Estabelece critérios de avaliação;
- Determina quais os recursos necessários em cada atividade;
- Determina e identifica diversos requisitos na organização (recursos humanos, clientes, etc.);
- Ajuda no tratamento de reclamações;
- Ajuda a rever a documentação, conseguindo controlar as operações (IPQ, 2015b).

Posto isto, a maior vantagem quando se aplica a abordagem por processo é a interação e trabalho de equipa entre pessoas, conseguindo uma melhor resolução de problemas.

No entanto, para haver uma melhor perceção das necessidades dos clientes, foi elaborado um inquérito de fácil preenchimento. Apesar de ainda não haver resultados, este foi anexado (Anexo E) a este relatório, pois considera-se uma mais valia para esta organização, quando for aplicado. Pois através deste, poderá perceber qual a satisfação dos clientes perante os serviços, os produtos e a organização.

### **3.5.3 Processo de Melhoria Contínua (PAMC)**

O processo de melhoria contínua, tem como base as ações corretivas e preventivas, ou seja, elimina as causas que provocam as não conformidades. Este serve para evidenciar e enumerar as etapas a percorrer ao longo do caminho do SGQ. O seu principal objetivo é melhorar o desempenho da organização, com base na visão, na missão e nos requisitos de todas as partes interessadas, tentando responder às questões da NP EN ISO 9001:2015 (IPQ, 2015b).

#### **3.5.3.1 Controlo de informação documentada (PAMC01)**

Este é um dos requisitos que responde ao ponto 7.5 “Informação documentada”, da norma NP EN ISO 9001:2015 e obriga à existência de um procedimento documentado e controlado (IPQ, 2015b).

Através desta questão, pretende-se definir quais os documentos que devem fazer parte do SGQ, para que este seja válido. Estes documentos, podem ser elaborados em qualquer formato e apenas devem ser controlados e autorizados para consultas com os devidos registos (IPQ, 2015b).

Este procedimento tem como objetivo, implementar as regras para identificar quem elabora, aprova, altera, emite e executa a revisão e distribuição. Estes devem incluir a dimensão da organização, o

tipo de atividade, os processos, os produtos e serviços e as competências das pessoas (IPQ, 2015b).

No entanto para identificar e classificar todos os documentos corretamente, deve se ter em consideração os seguintes termos:

- 1) Documento de origem interna, são todos os que sejam elaborados dentro da organização;
- 2) Documentos de origem externa, são todos os documentos elaborados fora da organização, não havendo responsabilidade sobre eles;
- 3) Registo, documento relacionado com os requisitos do SGQ;
- 4) Documento legal, são registos e conteúdos que estão identificados dentro do regulamento das normas da ISO.

Para que o SGQ seja corretamente implementado criaram-se, documentos internos como o Manual da Qualidade, Manual de Funções e Manual de Acolhimento, tal como se demonstra nos anexos A, B e C respetivamente.

A tabela seguinte mostra como se registam os documentos do SGQ, bem como o controlo, elaboração, aprovação e distribuição destes.

Tabela 9: Gestão documentada do SGQ

Documento	Código	Controlo	Elaboração	Aprovação	Distribuição	
Manual da Qualidade	MQ	Nº Revisão/ Edição	Conselho de Qualidade	Gerência	Conselho de Qualidade	
Manual de Funções	MF	Nº Revisão/ Edição	Conselho de Qualidade e Departamento de Recursos Humanos	Gerência e Assessora. Administrativa	Conselho de Qualidade e Assessora Administrativa	
Manual de Acolhimento	MA	Nº Revisão/ Edição	Conselho de Qualidade e Departamento de Recursos Humanos	Gerência e Assessora. Administrativa	Conselho de Qualidade e Assessora Administrativa	
Procedimentos	PG POS PAMC	Nº. Sequencial	Edição	Conselho de Qualidade	Gerência	Conselho de Qualidade e Assessora Administrativa
Impressos	Doc	Nº. Sequencial	Edição	Conselho de Qualidade	Gerência	Conselho de Qualidade

Fonte: Elaboração própria, baseado em (IPQ, 2015b).

### **3.5.3.2 Controlo de produtos não-conformes (PAMC02)**

Este requisito impede que o produto que não está nas devidas condições, seja utilizado, instalado ou comercializado, criando menos insatisfação para o cliente (IPQ, 2015b).

Quando um dos produtos é identificado como um não conforme, deve ser devidamente identificado e documentado, mencionando todos os aspetos relevantes e todas as causas para ter ocorrido esta não conformidade (IPQ, 2015b).

Toda a documentação relacionada com este requisito deve ser legível e acessível, decidindo sempre qual o destino a dar ao produto. Este destino pode ser a recuperação, requalificação do produto, ou apenas pode ser considerado sucata. Em ambos os casos, como o produto não atinge as especificações que o cliente deseja, este não saberá do ocorrido (IPQ, 2015b).

No entanto, nos serviços prestados não se pode ter a mesma perspetiva, pois para o cliente é mais fácil perceber quando um serviço não tem qualidade (IPQ, 2015b).

Nas prestações de serviços, a documentação de uma não conformidade é mais difícil, porque como o cliente tem uma perceção diferente, poderá incluir versões pessoais dos acontecimentos. Ao contrário de qualquer produto, um serviço não pode ser reparado, substituído ou reclassificado. Aqui aplica-se a compensação ao cliente, pela não satisfação dos requisitos nos serviços efetuados.

### **3.5.3.3 Ações de melhoria (PAMC03)**

As ações de melhoria têm como objetivo, implementar nas organizações ações corretivas e preventivas. Estas são uma parte muito importante, quando se implementa o SGQ, pois auxiliam na implementação do ciclo PDCA, planeamento de ações e redução da insatisfação do cliente (IPQ, 2015b).

As ações corretivas, são constituídas por todas as tomadas de decisão que eliminam as não conformidades. Estas devem incluir os processos e o sistema da qualidade, baseado no tratamento da reclamação e documentos de produtos não-conformes (IPQ, 2015b).

As ações preventivas, são alterações efetuadas para identificar as possíveis não-conformidades. Este tipo de ações, devem ter em conta as consequências das não conformidades como: produtividade, reputação, imagem, satisfação do cliente e ambiente de trabalho (IPQ, 2015b).

Posto isto, a melhoria contínua identifica o percurso a tomar pela organização, para que esta alcance o máximo em todas as áreas (IPQ, 2015b).

Para aplicação das ações de melhoria foram criados os seguintes documentos:

- 1) Sugestões de melhoria – sugestões por parte dos colaboradores ou entidades externas, tendo em conta o preenchimento da sugestão, análise da sugestão, verificar se a sugestão foi aceite, implementar a sugestão caso seja aceite, informar o autor da sugestão e qual o destino que seguiu;

- 2) Ações preventivas – são consideradas todas as que previnem as não conformidades e devem seguir estas etapas: detecção e registo de uma possível não-conformidade; determinação e implementação da ação preventiva; monitorizar das ações preventivas; verificar se ação elimina causas futuras de não-conformidades, se sim proceder à sua implementação e alteração no SGQ e se não regressar novamente à determinação da ação preventiva;
- 3) Ações corretivas – são as ações necessárias para as não conformidades e reclamações de clientes, têm como base os seguintes passos: detecção e registo da não conformidade; investigação das causas; determinação das ações corretivas; verificação da eficácia da ação corretiva; verificar se as ações implementadas são eficazes, se sim encerrar a ação corretiva, se não voltar à investigação das causas;
- 4) Ficha de ocorrência – serve como registo de todas as ações implementadas neste processo.

#### **3.5.3.4 Auditoria da Qualidade (PAMC04)**

Este requisito obriga a procedimentos documentados, verifica se o SGQ está conforme e eficaz. Na auditoria da qualidade devem ser verificados os procedimentos e as atividades mais relevantes (IPQ, 2015b).

As auditorias são uma forma de verificação e não de inspeção. Estas devem ser planeadas, abrangendo todas as atividades e processos, devem fazer parte da rotina. O seu objetivo é a criação de procedimentos e documentos específicos para avaliar o SGQ (IPQ, 2015b).

Quando se executou a auditoria da qualidade num SGQ, os documentos elaborados foram:

- 1) Ficha de Colaborador, onde deve ser inscrito todas as competências que um auditor deve ter, garantindo sempre que estas estão atualizadas (faz parte do Manual de Funções);
- 2) Lista de todos os auditores internos;
- 3) Programa de Auditoria, onde existe um planeamento de todas as auditorias num determinado período, sendo este divulgado internamente;
- 4) Plano de Auditoria, onde se descrevem as atividades e os preparativos de auditoria;
- 5) Relatório de Auditoria Interna, onde são registados os resultados, pois este relatório serve para dar o conhecimento à organização de todas as não conformidades e oportunidades de melhoria, implementando à posteriori as ações corretivas dentro do SGQ.

#### **3.5.3.5 Revisão do sistema (PAMC05)**

Neste ponto analisa-se o SGQ, em termos de procedimentos, orientações, tomadas de decisão e qualidade (IPQ, 2015b).

Posto isto, anualmente a gerência deve reunir, para elaborar uma proposta de revisão no SGQ, onde deve conter os seguintes pontos:

- Política da Qualidade;

- Objetivos da qualidade;
- Desempenho dos processos;
- Análise de auditorias e das não conformidades encontradas;
- Implementação de ações corretivas;
- Análise de eficiência e de eficácia do SGQ na organização.

#### **3.5.3.6 Avaliação da satisfação dos clientes (PAMC06)**

A satisfação do cliente faz mover a organização. Pois são estes, que fazem com que esta seja credível e que tenha ou não qualidade. Uma organização deve, criar métodos para perceber o quanto satisfeito está o cliente (IPQ, 2015b).

Existem três tipos de informação para perceber o cliente: informação do cliente, como devoluções; informação de contato com o cliente, como visitas comerciais e telefonemas; e tratamento de reclamações. Posto isto, este requisito tem como objetivo avaliar o cliente, por exemplo através de inquéritos de satisfação tal como demonstrado no anexo D. O inquérito, elaborado para o cliente, é de fácil perceção e preenchimento, para que se consiga obter o máximo de informação por parte destes.

#### **3.5.3.7 Monitorização do desempenho do SGQ (PAMC07) e Medição da elaboração das tarefas (PAMC08)**

O essencial dentro destes requisitos, é garantir se as atividades de monitorização e medição, estão corretamente planeadas, de modo a chegar à melhoria contínua.

No entanto, uma organização que preste serviços tem dificuldade em identificar estas atividades. Pois uma atividade quantificável, como a produção de produtos acabados, é de mais fácil verificação e de controlo. Apesar de mais difícil é importante definir os itens a inspecionar, executando medições, ensaios, instruções e registos.

Para executar um plano de monitorização, medição e inspeção é necessário percorrer as seguintes etapas:

- Levantamento de todos os processos;
- Verificar onde realizar a inspeção;
- Identificar os indicadores que devem ser considerados;
- Definir os objetivos relativamente a um período, com base em avaliações e recompensas;
- Definir um responsável pela preparação e realização dos procedimentos;
- Disponibilizar os documentos;
- Registrar os valores e informação dos objetivos (Relatório de Inspeção);
- Registrar as não conformidades;
- Implementar as ações de melhoria.

## **4. Implementação das Ferramentas de Melhoria**

A implementação de SGQ numa organização, passa por várias fases, como já foi explicado ao longo deste relatório. O SGQ tem como intuito avançar a empresa nos sistemas de gestão, tornando-a mais eficiente e eficaz.

Ao longo deste capítulo demonstra-se como se aplicaram algumas das ferramentas e teorias dentro da organização.

### **4.1 Just – in – time**

*Just-in-time* é a eliminação gradual de todos os pontos de desperdício. Este é um sistema que suporta a gestão das operações.

Esta teoria assenta em três ideias:

- 1) Integração e otimização de processos, onde valoriza os produtos e serviços, procurando reduzir e eliminar funções e tarefas desnecessárias;
- 2) Melhoria contínua, encoraja as pessoas dentro e fora da organização para uma melhoria constante;
- 3) Entende e responde às necessidades dos clientes, tendo em conta o produto e serviço, prazos de entrega e custo dos produtos;

Esta filosofia, caracteriza-se por ajustar o ritmo das operações às necessidades dos clientes.

Para uma boa implementação de JIT é necessário conhecer bem o cliente, estabelecer um plano de formação para os colaboradores e estabelecer contacto com os fornecedores.

#### **4.1.1 JIT e Recursos Humanos**

Como foi dito anteriormente JIT assenta num plano de formação dos colaboradores. Para aplicar devidamente esta filosofia nesta área elaborou-se um mapa, onde refere as necessidades de formação dentro da organização.

Este mapa está representado no Anexo D, refere todas as áreas de formação necessárias, bem como os departamentos e os colaboradores que vão participar na formação.

Através desta medida, consegue-se perceber quais as lacunas existentes dentro da organização, na área de recursos humanos. Sendo que à posteriori irá existir melhor prestação de serviços, logo clientes satisfeitos.

#### **4.1.2 JIT e Compras**

Nesta área a solução encontrada, foi criar contratos com os fornecedores de grande dimensão para a empresa. Através deste documento criou-se confiança, compromisso, comunicação, redução de tempo de espera, otimização de peças e segurança na hora de receber as encomendas.

Ao criar esta ligação entre fornecedor e empresa, existe também proximidades entre clientes e fornecedores, apesar de ser indiretamente. Pois em JIT tanto ganha o cliente, como o fornecedor, pois quantos mais cliente, mais vendas para os fornecedores. Com este envolvimento, é mais fácil a resolução de problemas e comunicação entre partes.

Para além dos contratos, fez-se uma análise de fornecedores, criando ligação apenas com os que respondiam aos aspetos diferenciadores, ou seja, reduziu-se o número de fornecedores. Para executar esta seleção criaram-se alguns pontos diferenciadores, tais como:

- Seleção de fornecedores locais, pois os encargos com os transportes são menores, a comunicação é mais facilitada e a resolução de problemas é mais rápida;

- Qualidade dos produtos, pois consegue-se menores custos com as devoluções, garantias e a probabilidade de partir ou estragar é menor;
- Fornecedores certificados e controlo de qualidade total;
- Prazos de entrega e de pagamento;
- Relação e experiência;
- Confiabilidade.

Através desta medida conseguiu-se aglomerar o volume de compras por fornecedor, logo existem melhores condições de pagamento, entrega e preço.

No entanto a gestão de fornecedores é meio caminho, para gerir o inventário. Pois JIT significa inventário somente quando necessário e para atender aos pedidos dos clientes.

Com a aplicação de JIT conclui-se, se a oficina ou a parte técnica for bem gerida, existe margem de intervalo, entre a chegada das peças e a entrega do equipamento ao cliente. Com isto, consegue-se um custo menor para a organização. Pois ao fazer stocks de materiais em excesso, nunca se sabe quando e em que quantidades os materiais vão ser consumidos, logo o custo/ dinheiro estagnado é maior.

Cada vez mais o objetivo deve ser stocks zero, pois com o nível de serviços de transporte e a visita constante dos fornecedores às instalações, existem casos em que o material consegue chegar no próprio dia. Isto se, os serviços forem corretamente agendados e se detetarem as necessidades atempadamente. Conclui-se com isto, que JIT só funciona se a organização funcionar como um todo, pois quebra-se a sequência quando um do departamento funciona incorretamente.

Posto isto, para aplicar corretamente estas políticas, foram criados objetivos para as compras, tendo como finalidade o menor custo com os stocks. Os objetivos definidos foram:

- Reduzir o ciclo de pedido do produto;
- Reduzir a quantidade de inventário;
- Reduzir o custo dos materiais;
- Tratar os fornecedores como uma extensão do processo;
- Estabelecer compromissos de compra;
- Estabelecer compromissos de pagamento;
- Criar o máximo de comunicação entre as partes.

## **4.2 5S**

Esta é uma ferramenta que ajuda a empresa a chegar à qualidade total, é baseada em cinco palavras chave, tal como já foi apresentado na secção 2.2.3.4.

Na empresa foi aplicada esta ferramenta, no entanto antes de entrar em prática, foi dada aos colaboradores uma formação, que incidiu na explicação deste conceito e quais as vantagens quando aplicado.

Para além da formação, foi criado um cartaz, em conjunto com os formandos, tal como se demonstra na figura seguinte. No entanto, para nunca ser esquecido este conceito, será exposto e afixado em vários pontos da empresa.

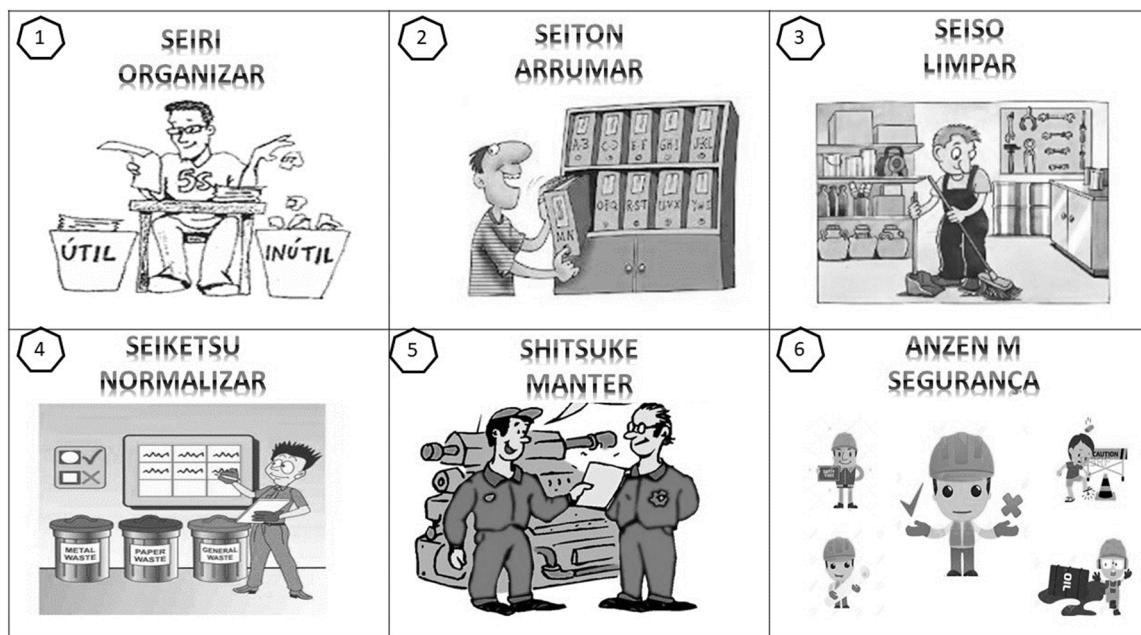


Figura 12: Cartaz 5S+1S  
 Fonte: Elaboração própria

Ao aplicar esta ferramenta, a empresa consegue eliminar o desperdício, ficando apenas com as tarefas necessárias e conseguindo ter uma área de trabalho mais fácil e limpa, tendo apenas perto do local de trabalho somente o necessário, para a elaboração das tarefas.

#### 4.2.1 Seiri – Senso de Utilização

Este é o primeiro passo, quando se aplica esta ferramenta, a ideia é retirar tudo o que não é necessário do posto de trabalho, para facilitar as tarefas, ou seja toda a *Muda*. Através deste passo consegue-se criar espaço que estava mal aproveitado, ou seja é separar o útil do inútil.

Na figura seguinte verifica-se a mudança que existiu num dos armazéns desta organização, a imagem fala por si.



Figura 13: Armazém antes de aplicar *Seiri* – Organizar  
 Fonte: Elaboração própria



Figura 14: Armazém depois de aplicar *Seiri* – Organizar  
Fonte: Elaboração própria

Não é só nesta organização, mas as pessoas têm tendência para juntar objetos que não são necessários. Ao aplicar este senso nesta organização conseguiu-se diminuir o espaço utilizado, diminuição de inventário e menor tempo à procura de peças e ferramentas, existindo assim ambientes com maior simplicidade.

#### **4.2.2 Seiton – Senso de Organização**

No segundo passo, arrumou-se a área administrativa, garantindo que todos os documentos estão identificados, com etiquetas numéricas sequenciais, para que se consiga aceder com mais facilidade. Tendo sempre como base a sequência de utilização e a preservação da arrumação efetuada, conseguindo assim ter sempre o mais útil perto do local onde se realiza a tarefa.

Para além da área administrativa, conseguiu-se alargar este passo à área da oficina, adotando o mesmo método para as ferramentas utilizadas nas prestações de serviços.

Na figura 15 e 16 consegue-se perceber a diferença que aconteceu, em termos de organização na área administrativa, pois colaram-se etiquetas, tendo como objetivo manter as pastas de arquivo sempre na mesma sequência, para que sejam mais fáceis de identificar.



Figura 15: Área Administrativa antes de *Seiton* – Arrumar  
Fonte: Elaboração própria



Figura 16: Área Administrativa depois de *Seiton* – Arrumar  
Fonte: Elaboração própria

Na figura 17, demonstra-se como foi adotado o segundo passo desta ferramenta na oficina. Aqui optou-se por identificar através de nomes e números, as ferramentas utilizadas para os serviços efetuados. Com este sistema, ganhou-se tempo na procura destas, executando os serviços em menos tempo, criando uma satisfação indireta ao cliente, pois este por consequência irá pagar menos pelo serviço.

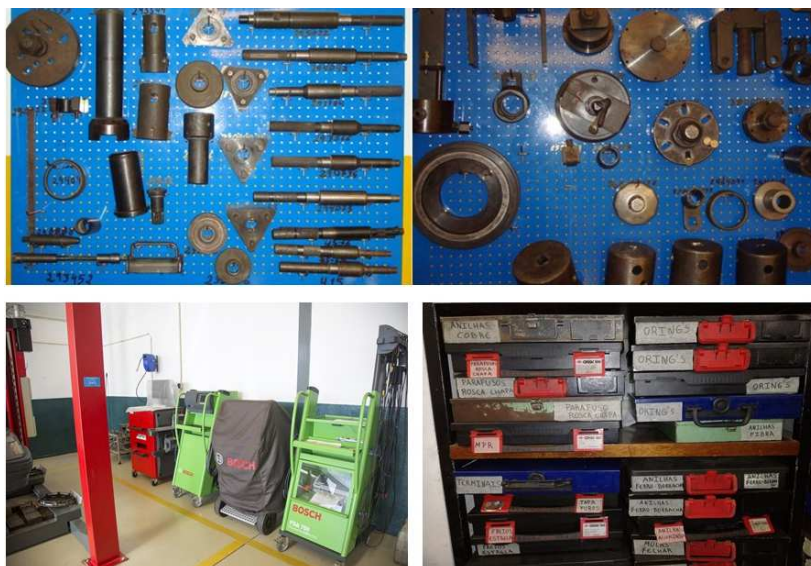


Figura 17: Oficina quando se aplica *Seiton* – Arrumar  
Fonte: Elaboração própria

Ao aplicar este senso, as maiores dificuldades sentidas foi convencer as pessoas em facultar o seu tempo e o aumento da carga de trabalho para os colaboradores que participaram na organização. Para além destes dois pontos, houve ainda um gasto acrescido em material de escritório. Com a aplicação deste ponto, a organização ficou a ganhar, nas regras da organização, no tempo de pesquisa de documentos e ferramentas, obteve um ambiente mais agradável e melhor comunicação.

#### 4.2.3 Seiso – Senso de Limpeza

O terceiro “S” inclui a limpeza do local de trabalho, garantindo sempre o material pronto a ser utilizado e com a devida manutenção. Pois a falta de limpeza contribui para uma empresa desorganizada e degradada.

Uma boa aplicação deste “S”, ajuda a melhorar a qualidade e as condições de trabalho, criando zelo e motivação por aquilo que se faz.

Para este ponto ser corretamente implementado, criaram-se algumas regras e medidas:

1. Colocaram-se caixotes do lixo na área administrativa e na oficina, incluindo ainda alguns ecopontos minis na área da prestação dos serviços;
2. No final de cada serviço, implementou-se a limpeza do posto de trabalho para o serviço seguinte, criando uma imagem limpa e cuidada para os clientes;
3. Ficou um colaborador responsável por cada secção, tendo o cuidado de tomar as devidas precauções, para manter o local limpo e arrumado;
4. Sempre que existir algum equipamento ou ferramenta danificada, a pessoa responsável, deve tomar as devidas precauções para repará-la ou substituí-la, mantendo-as sempre prontas a utilizar.

Na figura seguinte demonstra a diferença que existe, quando o local de trabalho está devidamente cuidado. Pois, quando a empresa tem esta limpeza demonstra uma imagem cuidada e limpa, conseguindo um ambiente agradável.



Figura 18: *Seiso* – Limpeza de oficina  
Fonte: Elaboração própria

A maior dificuldade sentida, ao implementar este senso, foi convencer as pessoas de que a limpeza fazia parte de todas as suas atividades desenvolvidas no seu local de trabalho. Este obstáculo ultrapassou-se, quando estas perceberam que ao executar a limpeza conseguiam um bem-estar pessoal, bem como passar uma boa impressão para os clientes. Para além disto, perceberam também que era uma forma de prevenção de acidentes de trabalho.

#### 4.2.4 Seiketsu – Senso de Normalização e Padronização

O quarto “S” desta ferramenta, serve para criar normas relativamente aos três “S” anteriores. Posto isto, a implementação deste passo serve para criar normas e processos que mantenham a utilização, organização e limpeza que representam os três “S” anteriores.

Para implementar estas regras, foram criados procedimentos e foram divulgados a todos os colaboradores. Estes devem ser de fácil compreensão.

Para uma melhor implementação deste ponto, foram elaboradas listas, com todos os pontos que devem ser cumpridos, para se manter a empresa limpa e organizada.

No entanto, para haver ambiente 5S é necessário que haja uma boa comunicação entre colaboradores e departamentos, para ajudar a essa comunicação, foram fixados quadros de aviso, com o intuito afixar mensagens, quando algo não está com o procedimento correto.

#### 4.2.5 Shitsuke – Senso de Disciplina e Autodisciplina

O senso disciplina e autodisciplina serve para cumprir corretamente os procedimentos desta ferramenta. Este tem o intuito de fazer com que a disciplina “S” seja um modo de vida, criando comunicação e compartilhamento de ideias entre pessoas.

Quando numa organização existe falta de respeito, pontualidade e o não cumprimento de regras, é impossível implementar esta ideia “S”.

Para melhor ajudar a organização, foram criados sistemas de avaliação, com base em objetivos implementados. No entanto, houve também reuniões para relembrar que esta disciplina está a ser implementada e deverá ser cumprida a todos os níveis.

Para ajudar esta implementação, foi criado à posteriori um sistema de auditorias, para verificar se está a ser corretamente implementada e utilizada. Esta auditoria seguirá os seguintes pontos:

- 1) Material e ferramentas desnecessárias;
- 2) Limpeza e arrumação (lixo e resíduos);
- 3) Organização mantida;
- 4) Ferramentas e maquinaria armazenada corretamente;
- 5) Limpeza na maquinaria e ferramentas utilizadas;
- 6) Manutenção nas medidas efetuadas.

Nas imagens seguintes, consegue-se verificar, principalmente na área da oficina, que depois da implementação do ambiente “S” se mantém tudo organizado e limpo, mesmo sendo tudo utilizado.

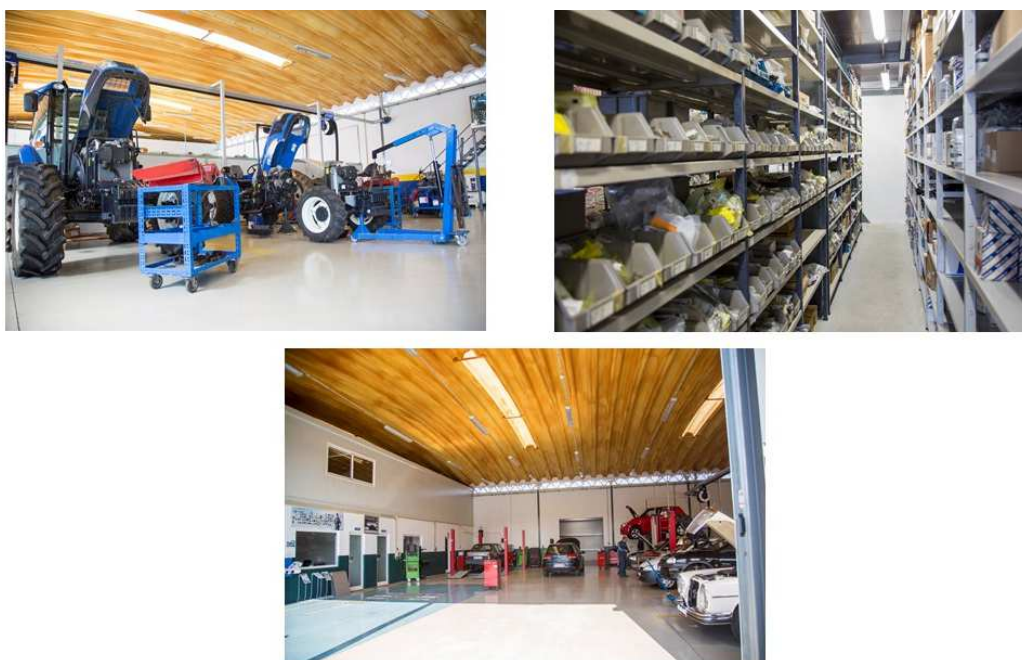


Figura 19: Após a aplicação do ambiente "S"  
Fonte: Elaboração própria

#### **4.2.6 Anzen M – Senso de Segurança**

Este “S” só foi acrescentado à posteriori, pois quando surgiu esta ferramenta eram apenas cinco. No entanto, este está associado, à segurança dentro da organização.

Ao executar este ponto consegue-se um ambiente favorável e mais seguro, em termos de riscos profissionais, mas também em termos de saúde e higiene.

Ao implementar este “S” criou-se uma espécie de declaração para responsabilizar todos os colaboradores a utilizar o material e uniformes de proteção.

Este último “S” está muito relacionado com os três primeiros, pois quando uma empresa está limpa, arrumada e organizada, existe menor probabilidade de acidentes, logo mais segurança e por consequência existirá também mais segurança para os clientes.

## **Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação**

Cada vez mais, existe maior concorrência neste ramo de atividade, por isso é necessário marcar a diferença. Por esta razão, a empresa optou por prestar serviços e vender produtos com qualidade, baseado no SGQ e melhoria contínua.

Este projeto foi desenvolvido, como auxílio para as empresas prestadoras de serviços conseguirem e começarem a implementar o SGQ, baseado nas normas NP ISO 9000 e NP ISO 9001.

O estudo incidiu sobre a aplicação da filosofia de *Lean*, numa empresa prestadora de serviços de oficina. Apesar desta filosofia ter origem na indústria automóvel, conseguiu-se transpor para a área de prestação de serviços.

O objetivo principal deste estudo, foi transpor do papel para a realidade alguns dos princípios da filosofia de *Lean*. Com a melhoria contínua pretendeu-se organizar a estrutura e os processos, conseguindo um maior desempenho.

Através desta filosofia, tentou-se criar competitividade e diferença perante as outras empresas concorrentes. Para isso, foi necessário criar estratégias de participação e colaboração de todas as pessoas envolvidas na organização. Ou seja, atribuíram-se responsabilidades às pessoas, havendo ganhos e incentivos pelo desempenho. Para atribuir estas responsabilidades e criar uma empresa mais organizada, dentro do âmbito do SGQ, foram elaborados alguns documentos como o Manual da Qualidade, Manual de Funções e o Manual de Acolhimento. Pois através destes documentos, conseguiu-se com que os colaboradores percebessem melhor, como funciona a empresa e qual a ligação que existe entre departamentos e seções.

As ferramentas utilizadas para reduzir o desperdício e para atingir a melhoria contínua foram o *Just-in-time* e o 5S, optou-se por estas, pelo simples facto de serem fáceis de aplicar em empresas prestadoras de serviços e de não exigir grande investimento financeiro.

Ao iniciar a implementação existiram alguns obstáculos, como a resistência à mudança por parte dos colaboradores, bem como conseguir iniciativa e motivação destes. Para se ultrapassar, a solução foi efetuar formação e criar um sistema de incentivos. No entanto, para além desta resistência, existiu também a falta de tempo para a implementação destas medidas, pois a carga de trabalho aumentou.

Após implementar estas filosofias e ferramentas, conseguiu-se obter uma melhor organização dentro da empresa, melhor gestão do inventário, menores custos diários, maior eficiência e eficácia, melhoria na satisfação e motivação dos colaboradores, melhoria na prestação de serviços, melhoria no atendimento ao cliente, redução de espaço e redução de desperdícios. No entanto como é uma implementação demorada e morosa, foi impossível quantificar a nível económico, os ganhos obtidos.

Considera-se que este estudo foi uma mais valia para esta organização, pois conseguiu-se perceber muitas das dificuldades que existiam, sendo com ele muitas delas corrigidas.

Num trabalho futuro, seria interessante analisar em concreto, o nível de aumento da satisfação dos clientes e verificar a longo prazo os impactos a nível económico e financeiro da empresa, bem como uma análise ao aumento da quota de mercado.

## Referências Bibliográficas

- Aaker, D. (2004). *Strategic Market Management* (7<sup>a</sup> ed.). New York: amp, Jonh Wiley &.
- Ablanedo-Rosas, J. H., Alidaee, B., Moreno, J. C., & Urbina, J. (21 de Janeiro de 2009). Quality improvement supported by the 5S, an empirical case study of Mexican organisations. *Journal-International Journal of Production Research*, pp. 7063-7087.
- Amasaka, K. (2007). Applying New JIT—Toyota’s global production strategy: Epoch-making innovation of the work environment. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing* (pp. 285–293). Japão: Elsevier Ltd.
- Assembleia da República. (27 de Agosto de 2009). Lei nº 102/2009 de 10 de Setembro - Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho. Lisboa, Portugal.
- Boletim do Trabalho e Emprego 37.8/1/2010. (08 de Outubro de 2010). Convenções Colectivas. *Contrato colectivo entre a ACAP — Associação Automóvel de Portugal e outras e o SINDEL — Sindicato Nacional da Indústria e Energia e outros — Revisão global*, pp. 4090-4135.
- Bon, A. T., & Ping, L. P. (01 de Dezembro de 2011). Implementation of Total Productive Maintenance (TPM) in automotive industry. *Business, Engineering and Industrial Applications (ISBEIA)*, pp. 55-58.
- Boston, G. C. (1998). *Prespective on Strategy*. New York: Jonh Wiley & amp.
- Cardoso, L. (1997). *Gestão Estratégia das Organizações-ao encontro do 3<sup>o</sup> milénio*. Lisboa: Verbo.
- Casadesús, M. F., Heras, I. S., & Ochoa, C. L. (2000). The benefits of the implementation of the ISO 9000 normative. Empirical research in the spanish companies. *Fifth world conference on production and operations management, POMS*. Sevilla.
- Casas, A. L. (2002). *Marketing de Serviços* (3<sup>a</sup> Edição ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade (QSP). (Maio de 2007). *Abordagem de processos: conceitos e diretrizes para a sua implementação*. (I. e. IAF, Ed.) Obtido em 2017, de QSP: [https://www.qsp.org.br/biblioteca/pdf/abordagem\\_processo.pdf](https://www.qsp.org.br/biblioteca/pdf/abordagem_processo.pdf)
- Correia, E., Vasconcelos, F., Silvério, F., & Santos, C. (2004). *Gestão de clientes no século XXI* (1<sup>a</sup> ed., Vol. 1). Lisboa: Edições Silabo.
- Cortada, J. W., & Quintella, H. M. (1995). *TQM-Gerência da Qualidade Total* (1<sup>a</sup> ed.). São Paulo, Brasil: McGraw-Hill Ltda.
- Costa, S. P. (2013). *Passos para a implementação de Systeme de Gestão da Qualidade numa Instituição de Ensino Superior*. Porto: Universidade Fernando Pessoa-Faculdade de Ciências e Tecnologia.
- Denton, D. K. (1990). *Qualidade em serviços-O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books do Brasil Ltda. e Mcgraw-Hill Ltda.

- Dias, B. M., Cortes, M. B., & Anicet, B. B. (01 de 08 de 2015). A relação entre uma produção mais limpa e o sector terciário: um estudo fundamentado nas dimensões da qualidade em serviços. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, pp. 133-142.
- Empresa Internacional de Certificação. (2016). *Gestão de risco e a ISO 9001*. Lisboa: eIC.
- Freire, A. (2002). *Estratégia-Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.
- Furtado, A. (2003). Impacte da certificação ISO 9000 nas empresas portuguesas. *Portuguese Journal of Management*, VIII n<sup>o</sup> 2, 173-203.
- Ghicaianu, M. (01 de Novembro de 2011). Romanian companies dilemmas - business reengineering or kaizen. *Annals of the University of Petroșani*, pp. 97-104.
- Gitlow, H. S. (2001). *Quality Management Systems - A practical guide*. United States of America: Lewis Publishers.
- Hicks, B. J. (4 de August de 2007). Lean information management: Understanding and eliminating waste. *International Journal of Information Management: The Journal for Information Professionals*, 27, 233-249.
- Holweg, M. (08 de Maio de 2006). The genealogy of lean production. *Journal of Operations Management*, 25, 420-437.
- Hudson, J., & Jones, P. (2003). International trade in 'quality goods': signalling problems for developing countries. *Journal of International Development*, 999-1013.
- Imp, S. (01 de Setembro de 2011). Leak Test Process: using Lean and 5 S to drive manufacturing process improvements. *Quality Magazine*, p. 30.
- Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2011). *Classificação Portuguesa das Profissões, 2010*. Lisboa: INE, I.P.
- International Organization for Standardization. (2016). *Pensamento baseado no risco na ISO 9001:2015*. Geneva: ISO.
- IPQ. (2011). NP EN ISO 9004:2011-pt--Gestão do sucesso sustentado de uma organização--Uma abordagem da gestão pela qualidade. Caparica, Portugal: IPQ--Instituto Português da Qualidade.
- IPQ. (2015 a). NP EN ISO 9000: 2015--Sistemas de gestão da Qualidade--Fundamentos e vocabulários. Caparica, Portugal: IPQ--Instituto Português da Qualidade.
- IPQ. (2015 b). NP EN ISO 9001:2015--Sistemas de Gestão da Qualidade--Requisitos. Caparica, Portugal: IPQ--Instituto Português da Qualidade.
- Juran, J. M., Gryna, F. M., & Joseph, A. (2010). *Juran's Quality Handbook* (6<sup>a</sup> ed.). São Paulo, Brasil: McGraw-Hill Ltda.

- Korocoski, S. R., Ferreira, P. L., & Atamanczuk, M. J. (23 de 12 de 2016). A Qualidade Percebida por Consumidores de Serviços de Reparação Automotiva: uma aplicação do Modelo Servqual. *Revista Organizações em Contexto*, pp. 221-240.
- Liker, J. K., & Meier, D. (2006). *The Toyota way fieldbook - A practical guide for implementing Toyota's 4P's* (1ª ed.). United States of America: McGraw-Hill.
- Liker, J. K., & Ross, K. (2016). *The Toyota Way to Service Excellence: Lean Transformation in Service Organizations*. United States of America: McGraw-Hill Education.
- Lubben, R. T. (1989). *Just in Time - Uma estratégia avançada de produção*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Luzes, C. S. (2013). *Implementação da filosofia Lean na gestão dos serviços de saúde: o caso português*. Porto: Instituto Politécnico do Porto.
- Meiling, J. H., Sandberg, M., & Johnson, H. (08 de Julho de 2013). A study of a plan-do-check-act method used in less industrialized activities: two cases from industrialized housebuilding. *Construction Management and Economics*, pp. 109-125.
- Melton, T. (Junho de 2005). The benefits of Lean manufacturing: What Lean thinking has to offer the process industries. *Chemical Engineering Research and Design*, pp. 662-673.
- Moen, R., & Norman, C. (2011). *Evolution of the PDCA Cycle*. USA: API.
- Mohanty, R. P., & Lakhe, R. R. (2011). *TQM in the service sector* (5ª ed.). Mumbai: Jaico.
- Moreira, S. P. (2011). *Aplicação das Ferramentas Lean. Caso de Estudo*. Lisboa: Instituto Superior de Engenharia de Lisboa - Departamento de Engenharia Mecânica (ISEL).
- Pinto, A., & Soares, I. (2010). *Sistemas de Gestão da Qualidade: Guia para a sua implementação* (1ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Pinto, C. V. (2002). *Organização e Gestão da Organização*. Monitor.
- Pinto, J. P. (2009). *Pensamento Lean - A filosofia das organizações vencedoras* (4ª ed.). Lisboa: Lidel-Edições Técnicas, Lda.
- Pinto, J. P. (2010). *Gestão das Operações: na indústria e nos serviços*. Lisboa: Lidel.
- Pinto, J. P. (2013). *Manutenção Lean*. Lisboa: Lidel-edições técnicas, lda.
- Pires, A. R. (2016). *Sistemas de Gestão da Qualidade* (3ª Edição ed.). Lisboa, Portugal: Silabo.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Ribeiro, A. C. (2013). *Implementação da filosofia Lean na gestão dos serviços de saúde: o caso dos centros de saúde da região norte*. Porto: Universidade do Porto: Faculdade de Economia e Gestão.
- Rodríguez-Escobar, J. A., Gonzalez-Benito, J., & Martínez-Lorente, A. R. (2006). An analysis of the degree of small companies' dissatisfaction with ISO 9000 certification. *Total quality management and business excellence*, 17 nª4, 507-521.

- Sá, J. C. (Fevereiro de 2015). *A Certificação das Organizações na Área da Qualidade e o Processo de Melhoria Contínua*. Viana do Castelo: Instituto Politécnico de Viana do Castelo.
- Sá, J. d., Santos, J., Sousa, T. C., & Sousa, R. R. (2015). *Guia do Utilizador ISO 9001:2015*. Leça da Palmeira: APCER.
- Santos, A. M. (12 de Maio de 2009). *Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9000: Vantagens e Desvantagens*. Obtido de Sapientia: <https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/831/1/tese%20de%20mestrado%20final.doc.pdf>
- Shingo, S. (1989). *A study of the Toyota Production System from an industrial engineering viewpoint*. Cambridge: Productivity Press.
- Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2002). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: A literature review. *International journal of quality and reliability management*, 25, 83-109.
- Sousa, N. J. (2013). *Aplicação da metodologia Lean no serviço de manutenção de uma empresa alimentar*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa-Faculdade de Ciências e Tecnologia.
- Sousa, S., Aspinwall, E., Sampaio, P., & Rodrigues, A. G. (2005). Performance measures and quality tools in Portuguese small and medium enterprises: survey results. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16, 277-307.
- Steyn, H. (27-31 de July de 2008). A Framework for Managing Quality on System Development Projects. *PICMET*.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking : Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation* (Vol. 2ª). New York: Free Press.

## **Anexos**

### **Anexo A Manual da Qualidade**



*Varanda & Cordeiro Lda.*

<b>MANUAL DA QUALIDADE</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b>
	<b>REVISÃO: A</b>
	<b>Página 2 de 20</b>

## ÍNDICE

PROMULGAÇÃO DO MANUAL DA QUALIDADE.....	3
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO .....	4
1.1. Objetivo do Manual de Gestão da Qualidade .....	4
1.2. Âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade .....	4
1.3. Responsabilidade pela implementação e manutenção do SGQ.....	4
CAPÍTULO 2 – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	5
2.1. Identificação da empresa .....	6
2.2. Evolução histórica .....	6
2.3. Posicionamento financeiro .....	7
2.4. Tipos de atividades.....	7
2.5. Recursos humanos.....	8
2.6. Caracterização do cliente .....	8
2.7. Termos, siglas e definições .....	8
2.8. Organigrama.....	9
2.9. Caracterização da estrutura operacional .....	10
2.10. Produtos e Serviços .....	11
CAPÍTULO 3 – DIRETIVAS DA EMPRESA.....	12
3.1. Política da Qualidade .....	12
3.2. A Missão .....	13
3.3. A Visão .....	13
3.4. A Estratégia .....	13
3.5. Valores.....	13
CAPÍTULO 4 – SISTEMA DA GESTÃO DA QUALIDADE (REQUISITOS GERAIS) .....	14
4.1. Âmbito.....	14
4.2. Referencial normativo.....	14
4.3. Regulamentação obrigatória .....	14
4.4. Identificação dos processos .....	14
4.5. Mapeamento dos processos .....	16
4.6. Indicadores de gestão .....	17
4.7. Melhoria contínua .....	17
4.8. Requisitos do SGQ e estrutura documental.....	17
4.9. Aplicação/ Exclusão de requisitos do referencial normativo .....	18
4.10. Procedimentos de gestão da qualidade .....	18
ANEXO I – LISTA DE ABREVIATURAS .....	19
ANEXO II – LISTA DE PROCEDIMENTOS DE GESTÃO DA QUALIDADE .....	20

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DA QUALIDADE</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b>
	<b>REVISÃO: A</b>
<b>Página 3 de 20</b>	

## **1. PROMULGAÇÃO DO MANUAL DA QUALIDADE**

O manual da Qualidade define os principais processos no Sistema de Gestão da Qualidade, de forma a assegurar a qualidade adequada nos serviços e produtos dentro da organização e deve ser assumido como um guia por todos os colaboradores.

Este manual define qual a política e os objetivos, bem como a organização do Sistema de Gestão da Qualidade da Varanda & Cordeiro Lda., de acordo com a norma NP EN ISO 9001. Posto isto, esta tem como objetivo constituir um documento de referência para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e melhoria contínua. A terminologia adotada ao longo deste manual tem como base a NP EN ISO 9000 “Sistema de Gestão de Qualidade. Fundamentos e Vocabulário”.

Este guia apresenta a organização, bem como todos os procedimentos e processos, para promover a qualidade e satisfação das partes interessadas.

A gerência é representada pelo Sr. José Varanda, com totais poderes de decisão para o ato, tem a função de representante, logo tem plena consciência de que o cumprimento destes procedimentos e processos são de grande importância, para chegar ao objetivo de satisfazer todas as partes interessadas.

Para assegurar uma boa gestão do SGQ (Sistema de Gestão de Qualidade), a gerência nomeia como responsável a colaboradora Carla Lousas, que assume a gestão do SGQ com o objetivo de promover, manter e determinar a melhoria do SGQ.

A organização pretende unir e motivar os seus colaboradores, na concretização dos compromissos, promovendo práticas de conformidade com os princípios e objetivos definidos neste Manual.

Com isto, a gerência compromete-se a avaliar a eficácia do sistema periodicamente, determinando objetivos e estratégias anuais, não excluindo revisões extraordinárias se tal se afigurar necessário. A Varanda & Cordeiro Lda., na figura de José Varanda, manifesta o seu compromisso de que a qualidade é planeada, executada e controlada.

Mogadouro, x de x de x

**A Gerência**

---

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DA QUALIDADE</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b>
	<b>REVISÃO: A</b>
<b>Página 4 de 20</b>	

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

### **1.1. Objetivo do Manual de Gestão da Qualidade**

O MGQ garante a aplicação das boas práticas à gestão dos processos e recursos, no que respeita ao SGQ, promovendo assim a satisfação dos clientes e outras partes interessadas.

### **1.2. Âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade**

No âmbito do SGQ a Varanda & Cordeiro, Lda. é uma entidade que tem:

“Comércio, Manutenção e Reparação de Veículos e Máquinas Agrícolas”.

### **1.3. Responsabilidade pela implementação e manutenção do SGQ**

Incumbe à área da qualidade o planeamento do programa de qualidade, bem como a gestão do sistema documental. Cabe ao gestor do processo assegurar o bom funcionamento dos mesmos, solicitando o apoio da gerência ou de qualquer outro colaborador da empresa. É dever de todos os colaboradores da empresa o cumprimento das normas que estão inscritas neste manual. Ou seja, todos os colaboradores são responsáveis pela aplicação da melhoria contínua do SGQ.

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DA QUALIDADE</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b>
	<b>REVISÃO: A</b>
	<i>Página 5 de 20</i>

## **CAPÍTULO 2 – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

### **2.1. Identificação da empresa**

<b>Denominação Social:</b>	<b>Varanda &amp; Cordeiro Lda.</b>
<b>Endereço:</b>	Avenida do Sabor Nº 195-197 5200-205 Mogadouro
<b>Distrito:</b>	Bragança
<b>Telefone:</b>	279 340 220
<b>Telemóvel:</b>	966 497 964
<b>Fax:</b>	279 340 229
<b>Data da Constituição:</b>	10 de maio de 1973
<b>Capital Social:</b>	149.639,36€
<b>CAE</b>	46610 – Comércio, manutenção e reparação de veículos e máquinas agrícolas
<b>Forma Jurídica:</b>	Sociedade por quotas
<b>Identificação Fiscal</b>	500295468

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DA QUALIDADE</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b>
	<b>REVISÃO: A</b>
	<b>Página 6 de 20</b>

## 2.2. Evolução histórica

A Varanda & Cordeiro Lda., foi fundada em 1973 por dois sócios, com um Capital Social de 100.000\$00 escudos (498,80€) em Mogadouro, com o objetivo de prestar serviços de mecânica na área automóvel e agrícola, colocando em prática importantes soluções para os seus clientes. Foi há cerca de 40 anos que a empresa iniciou a sua atividade com apenas 3 colaboradores.

Inicialmente as instalações onde laboravam eram arrendadas, sendo que cedo perceberam que deveriam criar as suas próprias instalações, por isso em 1978 aconteceu essa mudança, com o objetivo de aumentar o seu volume de negócios e corresponder às necessidades dos clientes e de todas as partes interessadas.

Em 1980, devido à procura criaram uma filial em Torre de Moncorvo e parcerias como o Taveira & Pinto Lda., pertencente a Macedo de Cavaleiros, com o intuito de abranger uma maior área geográfica. Foi a partir deste ano que iniciaram uma nova estratégia comercial, ou seja começaram a comercializar automóveis e máquinas agrícolas. Mais exatamente, em 1983 ficaram com as concessões das seguintes marcas: *Opel*; *Volvo* (automóveis e camiões) e a *Fiat* (tratores e material forrageiro). Sendo que foi a partir deste ano e até meados dos anos 90 que o volume de negócios aumentou drasticamente, atingindo na região um patamar de 25% de quota de mercado, contribuindo assim ativamente para sucesso da *New Holland* (antiga *Fiat*) em Portugal.

Devido a este sucesso no mercado, houve a necessidade de aumentar o Capital Social por diversas vezes, sendo que em 1987 passou de 100.000\$00 (498,80€) para 10.000.000\$00 (49.879,79€), em 1994 passou para 20.000.000\$00 (99.759,58€) e por fim em 2001 passou para 30.000.000\$00 (149.639,36€), sendo ainda o valor que permanece nos dias de hoje.

Desde abril de 2010 e até aos dias de hoje, a Varanda & Cordeiro Lda. pertence à rede de oficinas *Bosch Car Service*, com o intuito de acompanhar a evolução tecnológica e a inovação no sector automóvel, bem como prestar um serviço certificado, pois trata-se de um conceito completo de manutenção e reparação automóvel multimarca, assente em três áreas fundamentais de atuação: produto, *know-how* e orientação para o cliente.

Em 2014, concentrou grande parte das suas operações num moderno edifício, que foi especialmente concebido para garantir e satisfazer as necessidades dos clientes.

Devido ao desempenho máximo de todos os colaboradores ao longo destes anos a Varanda & Cordeiro Lda. foi distinguida pelo *IAPMEI* com o estatuto de “PME EXCELÊNCIA e PME LÍDER” e pela *New Holland* que lhe atribuiu a distinção do galardão de “DEALER EXCELENCE”

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DA QUALIDADE</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b>
	<b>REVISÃO: A</b>
<b>Página 7 de 20</b>	

Atualmente colaboram 22 pessoas. Esta ficou concessionário *New Holland* (antiga *Fiat*) nos seguintes concelhos: Alfândega da Fé; Freixo de Espada à Cinta; Macedo de Cavaleiros; Miranda do Douro; Mogadouro; Torre de Moncorvo; Vila Flor; e Vimioso. Ainda é agente de algumas marcas na parte das alfaias e agrojardim como: Honda; Herculano; Galucho; Pereira & Gomes; Agroramoa; Rocha; Maschio; Tomix; Cifarelli; Infaco entre outras.

No segundo semestre 2016 começou o seu processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) pelo referencial NP EN ISO 9001: 2015.

### **2.3. Posicionamento financeiro**

A Varanda & Cordeiro, Lda., como é uma organização vocacionada para a prestação de serviços na área da manutenção e reparação de veículos e máquinas agrícolas, reúne uma necessidade constante de adquirir competências tecnológicas e técnicas nas diversas áreas em que atua.

O financiamento da sua atividade é realizado em dois pontos:

- 1) Aquisição de equipamentos tecnológicos avançados, para poder corresponder às novas tecnologias existentes nos novos equipamentos agrícolas e automóveis;
- 2) Formação especializada, através de ações de formação altamente especializada, desenhada à medida das necessidades existentes.

### **2.4. Tipos de atividades**

A atividade desenvolvida pelo Varanda & Cordeiro Lda. consiste em colocar em prática, para os nossos clientes o fornecimento de equipamentos especializados na agricultura, máquinas industriais e automóveis, bem como a manutenção destes através dos serviços de oficina mecânica. A execução destes serviços de mecânica acontece dentro das próprias instalações, onde existe toda a tecnologia necessária para a concretização correta do trabalho. No entanto para complementar, esta ainda possui dois carros com oficina móvel para as assistências externas e manutenção dos equipamentos ao domicílio do cliente.

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DA QUALIDADE</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b>
	<b>REVISÃO: A</b>
	<b>Página 8 de 20</b>

## 2.5. Recursos humanos

A firma Varanda & Cordeiro, Lda. é composta neste momento por 25 colaboradores, dos quais três são estágios profissionais, financiados pelo IEFP, e todos os outros pertencem ao quadro da empresa.

Podemos considerar que nesta organização existem quatro principais categorias, dividem-se por:

- Administrativos
- Mecânicos/Técnicos
- Pessoal de Aprovisionamento
- Comerciais

## 2.6. Caracterização do cliente

Na Varanda & Cordeiro, Lda. a diversidade dos clientes e parceiros de negócios é grande, pois tanto se trabalha com o chamado cliente final/ cliente particular, como com o pequeno agricultor, ou até as empresas e sociedades/quintas de maior dimensão. O mesmo acontece com a diversificação etária, pois tem desde o jovem agricultor até aos mais velhos ou aposentados, que fazem da agricultura um pequeno passatempo. Esta diversidade acontece também na área automóvel, pois **temos** todo o tipo de cliente.

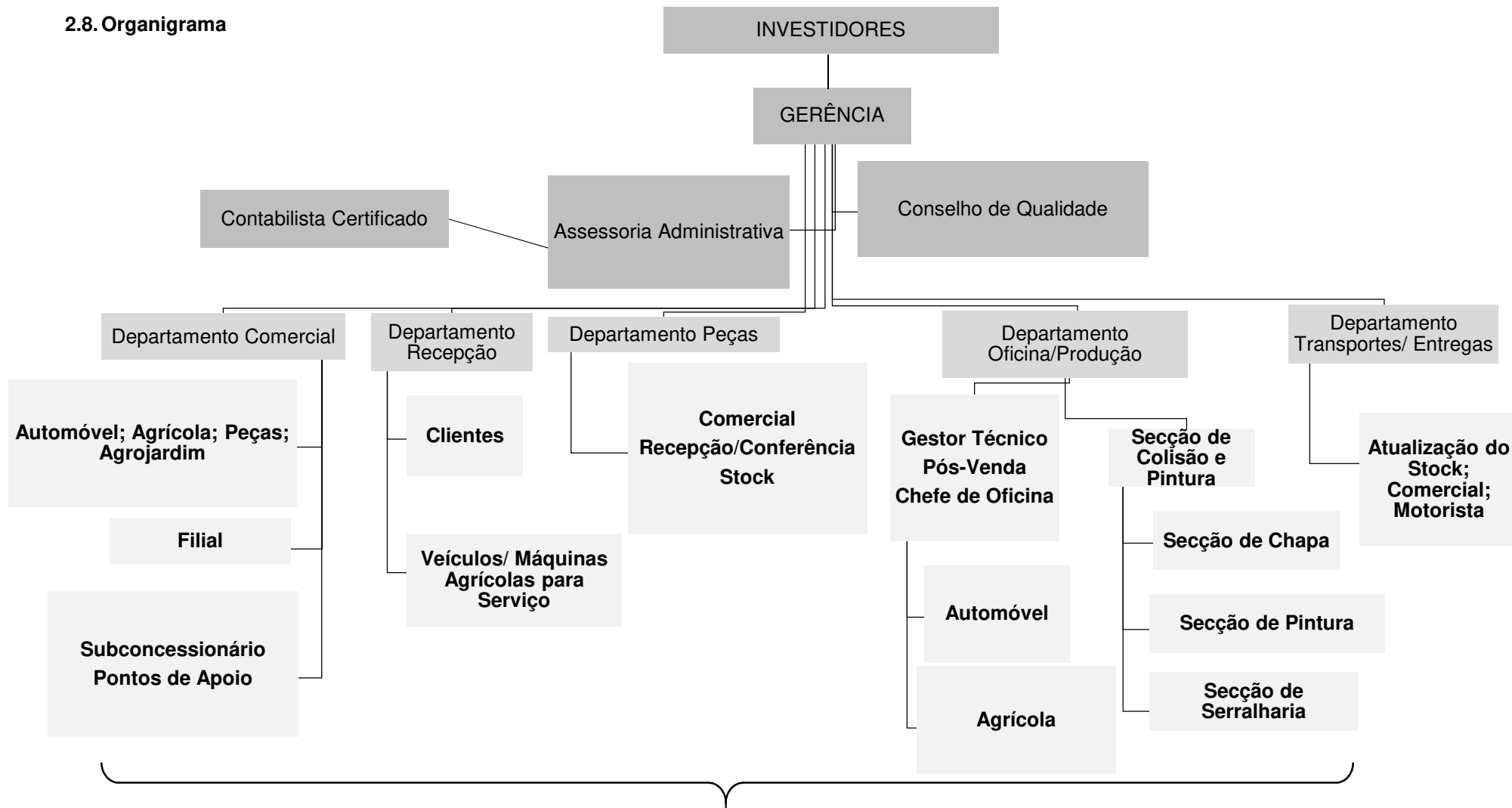
## 2.7. Termos, siglas e definições

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), da Varanda & Cordeiro, Lda., explicita os objetivos e conceitos de gestão considerados importantes, para responder às cláusulas e definições que constam na norma NP EN ISO 9000 de 2015 – Sistemas de gestão da qualidade fundamentos e vocabulários.

As siglas do **Manual de Gestão da Qualidade** estão listadas no Anexo I.

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

2.8. Organigrama



\* Apoio básico a todos os departamentos – (Expediente; envio de encomendas; lavagem de veículos e máquinas agrícolas, limpeza das instalações, etc.)

Elaborado	Data da Elaboração	Aprovado	Data da Aprovação

<b>MANUAL DA QUALIDADE</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b>
	<b>REVISÃO: A</b>
	<b>Página 10 de 20</b>

## 2.9. Caracterização da estrutura operacional

### Conselho de Administração (CA)

O conselho de administração do Varanda & Cordeiro, Lda. é constituído por dois elementos, estes exercem todos os poderes necessários à execução das atividades como: administrar os bens e dirigir a atividade, como contratar recursos humanos, elaborar o relatório anual de contas, orçamentos, planos financeiros, dirigir o serviço de expediente e tesouraria e elaborar regulamentos internos.

### Conselho de Assessoria e Consultoria (CAC)

O CAC é constituído por três elementos, que repartem entre si a responsabilidade das seguintes atividades: serviços administrativos e financeiros; recursos humanos; comunicação; serviços informáticos; comissão da qualidade; saúde, higiene e segurança; e gestão das instalações.

O CAC tem como competências: elaborar regulamentos internos; aprovar contratos de bens e serviços; celebração de protocolos com entidades; celebrar contratos de trabalho; articular desenvolvimentos/ investimentos estruturais; contribuir para a melhoria do SGQ; propor recrutamentos; propor ações de formação para os colaboradores.

### Comissão da Qualidade (CQ)

A CQ é constituída por três elementos responsáveis e têm como competência: elaborar o **MGQ**; elaborar os procedimentos de gestão; elaborar o programa de auditoria interna; estabelecer as políticas de qualidade; e rever o SGQ quando necessário.

### Coordenador de Comissão da Qualidade (CCQ)

O CCQ é representado pelo gerente e auxilia a CQ na coordenação de trabalhos; aprova o **MGQ**; aprova os procedimentos de SGQ; aprova os planos de ação e formação; aprova os programas de auditorias e designa os auditores a realizar as auditorias internas da qualidade.

### Restante estrutura organizativa

A restante estrutura tem uma forte aptidão, pois tem como base um conjunto de pessoas especializadas e formadas, para executar as tarefas/funções a que se dispõe. Esta estrutura organizacional revela-se ajustada a projetos de desenvolvimento e inovação, tendo como base a satisfação dos clientes.

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DA QUALIDADE</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b>
	<b>REVISÃO: A</b>
	<b>Página 11 de 20</b>

## 2.10. Produtos e Serviços

A Varanda & Cordeiro Lda. dedica-se à prestação de serviços de mecânica tanto na área automóvel como na área agrícola, bem como ao diagnóstico eletrónico e à resolução dos problemas que poderão surgir após este diagnóstico, tanto a nível eletrónico como mecânico. Para além disso **prestamos** também serviços de chaparia, pintura e serralharia, sendo estas as atividades que constituem o âmbito da certificação.

A Varanda & Cordeiro Lda. além da prestação de serviços referidos anteriormente ainda, comercializa:

- Tratores da marca *New Holland*;
- Máquinas Industriais *New Holland*;
- Alfaias (*Herculano, J. Guimarães, Galucho, Pereira & Gomes, Agroramoa, New Holland, Herkulis, Joper, Rocha, Tomix, Maschio*, entre outras);
- Agrojardins (*Honda; Rocha; Cifarelli, Infaco*, entre outras);
- Automóveis multimarca novos e usados;
- Variadas peças, acessórios e lubrificantes na área agrícola, automóvel e agrojardins de diversas marcas;

Todos estes produtos são comercializados tanto em estado novo ou usado, dependendo da necessidade e desejo do cliente.

Além destas atividades que representam para a empresa um volume de trabalho na ordem dos 90%, a Varanda & Cordeiro Lda. também se dedica às seguintes atividades secundárias:

- Inspeções (onde **fazemos** o diagnóstico, com uma pré-inspeção, bem como nos **disponibilizamos** a levar o seu veículo ao centro de inspeções);
- Lavagens exteriores e interior de veículos e máquinas agrícolas e industriais.

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DA QUALIDADE</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b>
	<b>REVISÃO: A</b>
<b>Página 12 de 20</b>	

## **CAPÍTULO 3 – DIRETIVAS DA EMPRESA**

### **3.1. Política da Qualidade**

A Varanda & Cordeiro Lda. tem como objetivo assegurar a prestação dos seus serviços e a venda dos seus produtos com elevado grau de qualidade, através da resposta das necessidades/requisitos dos seus clientes, tendo como principal objetivo a máxima satisfação dos clientes com base nos requisitos da norma NP EN ISO 9001 de 2015, de forma a obter a máxima fidelização destes.

Esta entidade irá apostar na gestão da qualidade como um fator de diferenciação na região, de forma a tornar-se mais competitiva, obtendo melhorias e vantagens para a organização.

Ao utilizar o Sistema de Gestão da Qualidade a entidade pretende atingir a otimização dos processos, redução ao máximo de todos os desperdícios e ainda conseguir cumprir com os requisitos legais para implementar a norma NP EN ISO 9001 de 2015, nas suas instalações.

A Varanda & Cordeiro Lda. está a apostar na formação dos recursos humanos, pois é um dos pontos mais importantes para o bom funcionamento da organização.

A empresa garante que a política de qualidade é dada a conhecer a todos os colaboradores internos e externos.

A Gerência assume:

- Promoção da melhoria contínua na organização, na concretização dos seus objetivos estratégicos e operacionais;
- Procura elevar o nível da satisfação de todas as partes interessadas, assumindo o SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) como um instrumento essencial;
- Elabora e aprova a Política da Qualidade e a sua divulgação;
- Elabora, aprova e divulga os objetivos da qualidade.

Este documento será revisto anualmente, quanto à sua adequabilidade e a sua atualização será efetuada sempre que necessário.

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DA QUALIDADE</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b>
	<b>REVISÃO: A</b>
	<b>Página 13 de 20</b>

### **3.2. A Missão**

A missão da empresa Varanda & Cordeiro Lda. é constituir-se como uma organização forte, dinâmica e inovadora. Com isto quer a satisfação máxima dos seus clientes, através da aposta que existe na qualidade dos seus produtos e serviços prestados, pois tem colaboradores com competências técnicas e possui uma tecnologia e inovação avançada.

A Varanda & Cordeiro Lda. tem como missão perante a região, ser uma entidade altamente rentável para ter relevância no desenvolvimento regional e ser um bom parceiro de negócios.

A eficiência da organização será assegurada através de uma gestão controlada, com base no Sistema de Gestão da Qualidade.

### **3.3. A Visão**

A Varanda & Cordeiro Lda. pretende garantir uma qualidade superior, para projetar uma imagem sólida e fiável, conseguindo uma abordagem mais elevada para os potenciais clientes dos segmentos em que atua.

Ambiciona investir maciçamente na divulgação do negócio, para criar capital intelectual. Com isto reforça o conhecimento do negócio, inovando-o com novas tecnologias ganhando eficiência e eficácia.

Esta organização ambiciona ser líder de mercado, no que respeita à prestação de serviços de mecânica. Quanto à área dos tratores novos, esta, pretende manter ou aumentar a liderança nesta área. Para que isto se realize aposta na garantia da confiança, na satisfação dos clientes, e na relação humana dos seus colaboradores e fornecedores, criando sempre um ciclo em que a motivação e o espírito de equipa sejam cada vez maiores.

### **3.4. A Estratégia**

Empresa forte em termos de evolução da legislação e obrigações para o sector, assegurando as certificações máximas na área de segurança e higiene, e na área dos desperdícios ambientais como óleos, baterias usadas etc.

Consolida uma aposta empresarial equilibrada, aproveitando os incentivos e benefícios do governo para o sector.

### **3.5. Valores**

A Varanda & Cordeiro, Lda., para laborar diariamente, rege-se pelos seguintes valores: ambição, cooperação, orientação para o cliente, responsabilidade e zelo pelas tarefas desenvolvidas.

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DA QUALIDADE</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b>
	<b>REVISÃO: A</b>
	<b>Página 14 de 20</b>

## **CAPÍTULO 4 – SISTEMA DA GESTÃO DA QUALIDADE (REQUISITOS GERAIS)**

### **4.1. Âmbito**

O SGQ implementado no Varanda & Cordeiro, Lda., abrange as atividades laborais na área dos serviços de mecânica, bem como na venda dos produtos.

### **4.2. Referencial Referencial normativo**

O SGQ tem como referência a NP EN ISO 9001, 2015 – Sistemas de gestão da qualidade. Tendo em consideração as orientações da norma: NP EN ISO 9000, 2015 – Sistemas de gestão da qualidade. Fundamentos e vocabulário.

### **4.3. Regulamentação obrigatória**

As atividades elaboradas são enquadradas pela legislação obrigatória, incluindo a que estabelece os regulamentos de SSHT – Saúde, Segurança e Higiene no trabalho.

### **4.4. Identificação dos processos**

O Conselho de Administração estabeleceu, um planeamento estratégico que expressa os objetivos que deverão ser alcançados.

De acordo com as atividades o Conselho de Administração da Varanda & Cordeiro, Lda., identificou os seguintes processos para a realização das suas atividades:

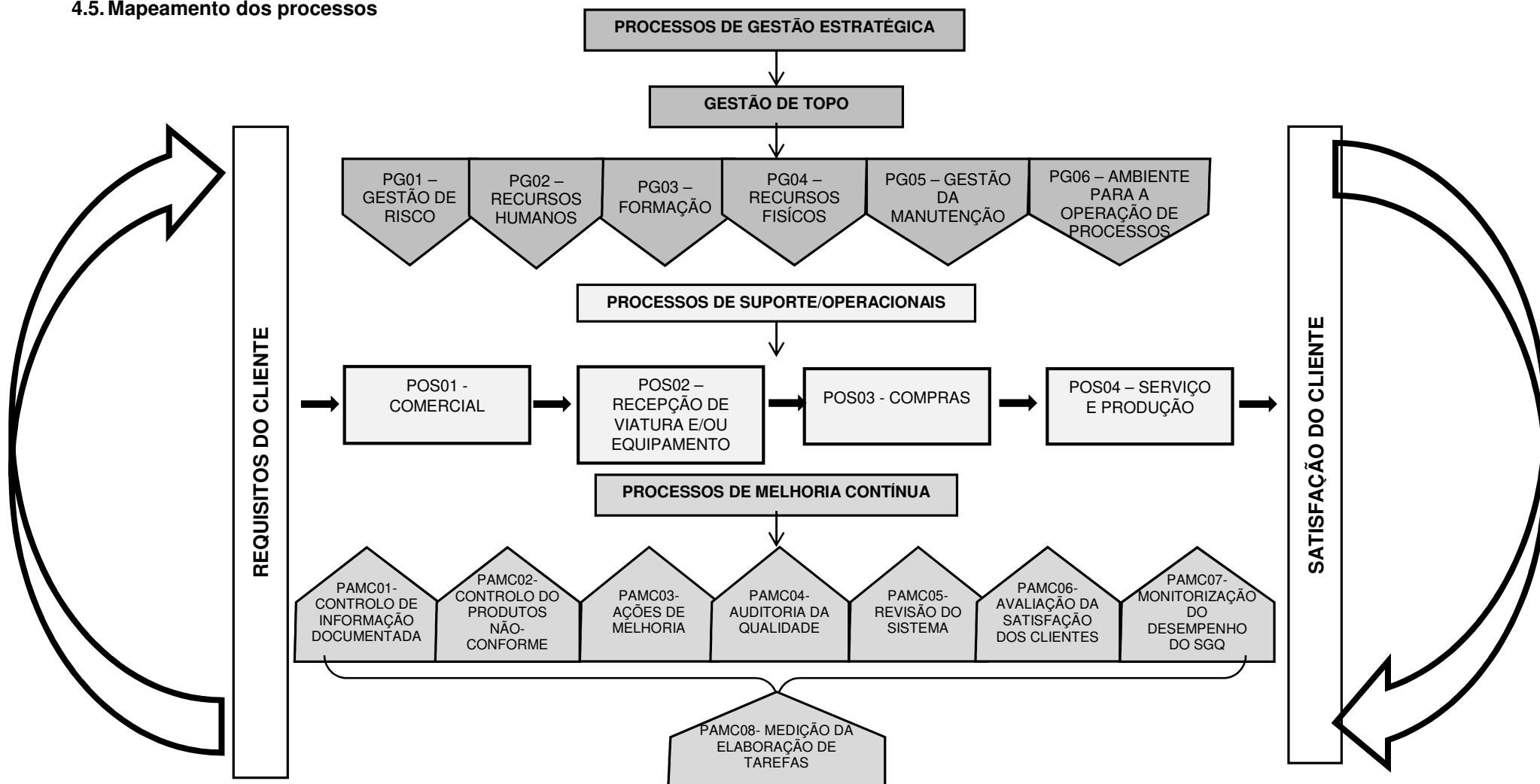
- 4) Processos de gestão, asseguram o bom funcionamento da organização através da prática de planeamento estratégico e revisão da gestão, bem como a gestão de risco;
- 5) Processos de operacionais e de suporte, todos os que têm como objetivo prestar serviços nas diversas áreas de negócio, ou seja, processo de gestão de recursos que fazem movimentar a entidade;
- 6) Processos de avaliação, são todos os que estão na melhoria contínua.

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>Processos</b>	<b>Procedimentos</b>	<b>Responsável</b>
<b>GESTÃO</b>	PG01 Gestão Estratégica (Manual da Qualidade)	<b>JV</b>
	PG02 – Gestão de Risco (Análise SWOT)	<b>JV e CL</b>
	PG03 – Recursos Humanos (Seleção e Recrutamento)	<b>JV e CL</b>
	PG04 – Formação	<b>CL</b>
	PG05 – Recursos Físicos (Monitoramento e medição dos recursos)	<b>BG</b>
	PG06 – Gestão da Manutenção	
	PG07 – Ambiente para a operação de processos	
<b>OPERACIONAIS/ SUPORTE</b>	POS01 – Comercial	<b>ST e BG</b>
	POS02 – Conceção & Desenvolvimento	<b>BG</b>
	POS03 – Compras	<b>PM e BG</b>
	POS04 - Produção	
<b>AVALIAÇÃO MELHORIA CONTÍNUA</b>	PAMC01 – Controlo de Informação Documentada	<b>CL</b>
	PAMC02 – Controlo de Produtos Não Conformes	<b>PM</b>
	PAMC03 – Ações de Melhoria	<b>JV</b>
	PAMC04 – Auditoria da Qualidade	<b>CL</b>
	PAMC05 – Revisão do Sistema	<b>JV</b>
	PAMC06 – Avaliação da Satisfação dos Clientes	<b>CL</b>
	PAMC07 – Monitorização do Desempenho do SGQ	
	PAMC08 – Medição da elaboração de tarefas	<b>BG e PM</b>

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

4.5. Mapeamento dos processos



Elaborado	Data da Elaboração	Aprovado	Data da Aprovação

<b>MANUAL DA QUALIDADE</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b>
	<b>REVISÃO: A</b>
	<b>Página 17 de 20</b>

#### **4.6. Indicadores de gestão**

Os objetivos foram quantificados e constituem metas para a avaliação de resultados, incluindo o desempenho dos processos identificados.

#### **4.7. Melhoria contínua**

Esta organização compromete-se em melhorar constantemente e continuamente a eficácia do SGQ.

Anualmente será realizada a análise global dos dados e tomar-se-ão as decisões entendidas como convenientes para melhor atingir as metas aprovadas.

#### **4.8. Requisitos do SGQ e estrutura documental**

Os requisitos da norma NP EN ISO 9001, 2015, estão identificados no que respeita à estrutura documental, na matriz de requisitos do SGQ, inserida no anexo III do MGQ.

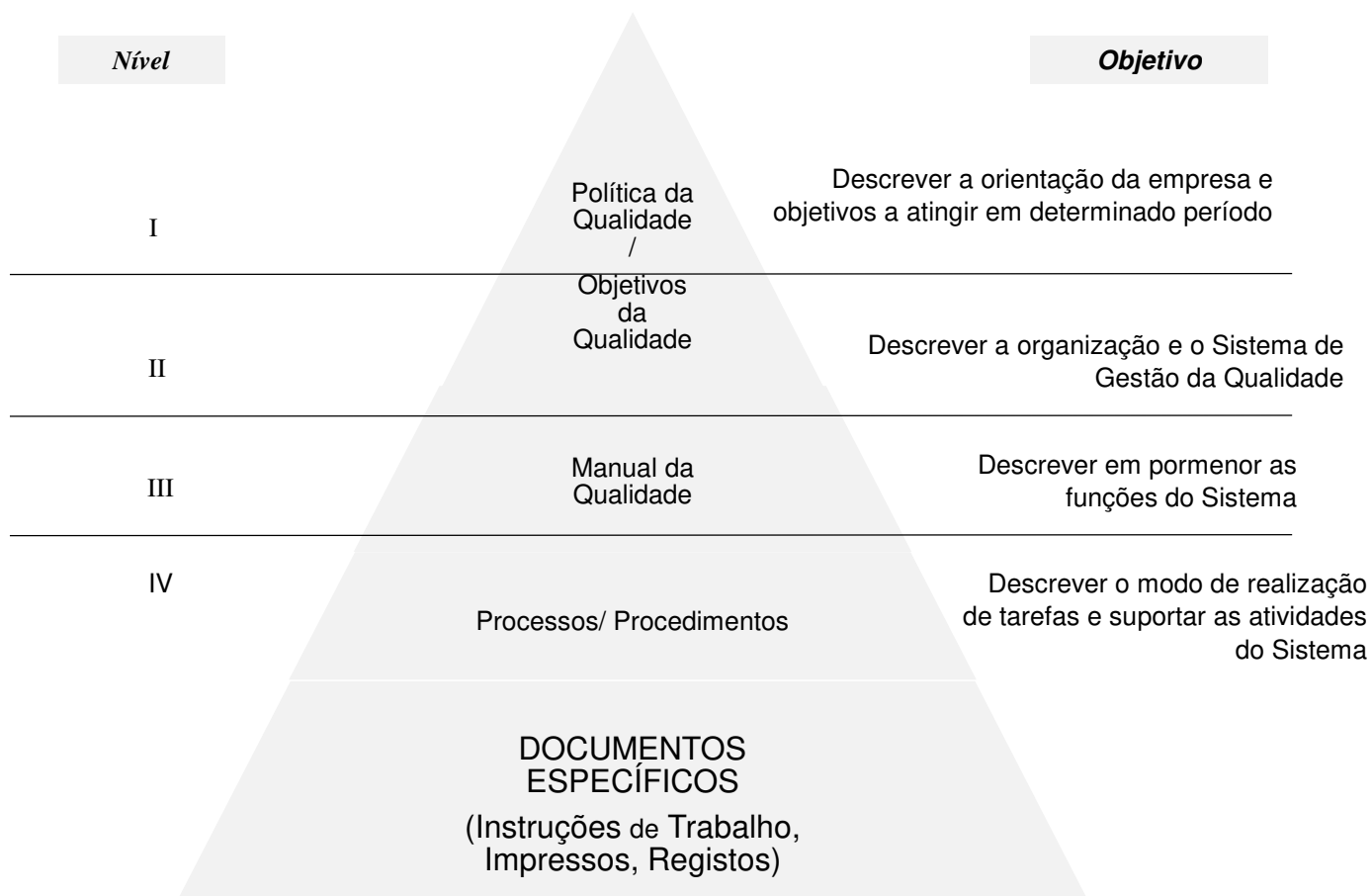
O Sistema da Qualidade da Varanda & Cordeiro Lda., encontra-se suportado pelos seguintes documentos:

- ✓ Manual da Qualidade
- ✓ Processos
- ✓ Procedimentos
- ✓ Instruções de trabalho
- ✓ Manual de Funções
- ✓ Manual do Acolhimento
- ✓ Impressos
- ✓ Registos

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DA QUALIDADE</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b>
	<b>REVISÃO: A</b>
	<b>Página 18 de 20</b>

#### 4.9. Aplicação/ Exclusão de requisitos do referencial normativo



De acordo com o âmbito de aplicação do SGQ, não são excluídos quaisquer requisitos da norma NP EN ISO 9001, 2015.

#### 4.10. Procedimentos de gestão da qualidade

A entidade, definiu e implementou os procedimentos documentados, exigidos pela norma de referência. No anexo II encontram-se a lista de procedimentos de gestão aplicados.

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DA QUALIDADE</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b>
	<b>REVISÃO: A</b>
	<b>Página 19 de 20</b>

## **ANEXO I – LISTA DE ABREVIATURAS**

CA – Conselho de Administração;

CAC – Conselho de Assessoria e Consultadoria;

CAE – Classificação de Atividade Económica;

CCQ – Coordenador da Comissão da Qualidade;

CQ – Conselho da Qualidade;

MGQ – Manual de Gestão da Qualidade;

PAMC – Processo de Avaliação e Melhoria Contínua;

PG – Processo de Gestão;

PGQ – Procedimentos de Gestão da Qualidade;

POS – Processo Operacional e Suporte;

RH – Recursos Humanos;

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade;

SSHT – Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho.

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DA QUALIDADE</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b>
	<b>REVISÃO: A</b>
	<i>Página 20 de 20</i>

## ANEXO II – LISTA DE PROCEDIMENTOS DE GESTÃO DA QUALIDADE

<b>Identificação</b>	<b>Designação</b>	<b>NP EN ISO 9001</b>
PGQ 01	Análise de Mercado	<b>6.1/6.2</b>
PGQ 02	Seleção, Admissão, Qualificação e Formação	<b>7.1</b>
PGQ 03	Controlo de Informação Documentada	<b>4.4/7.5</b>
PGQ 04	Análise, Consultas e Propostas	<b>8.1/8.2</b>
PGQ 05	Aquisição de Produtos e Serviços	<b>8.4</b>
PGQ 06	Controlo das Prestações de Serviços	<b>8.5/8.7</b>
PGQ 07	Serviços ao Cliente/ Comunicação Interna e Externa	<b>9.1/8.2</b>
PGQ 08	Tratamento de Reclamação/ Gestão de Não Conformidades/ Ações Corretivas e Preventivas	<b>10.1/10.2/10.3</b>
PGQ 09	Auditorias Internas	<b>9.2</b>
PGQ 10	Revisão pela Gestão	<b>9.3/10.2/10.3</b>
PGQ 11	Dispositivos de Medição e Monitorização	<b>9.1</b>

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

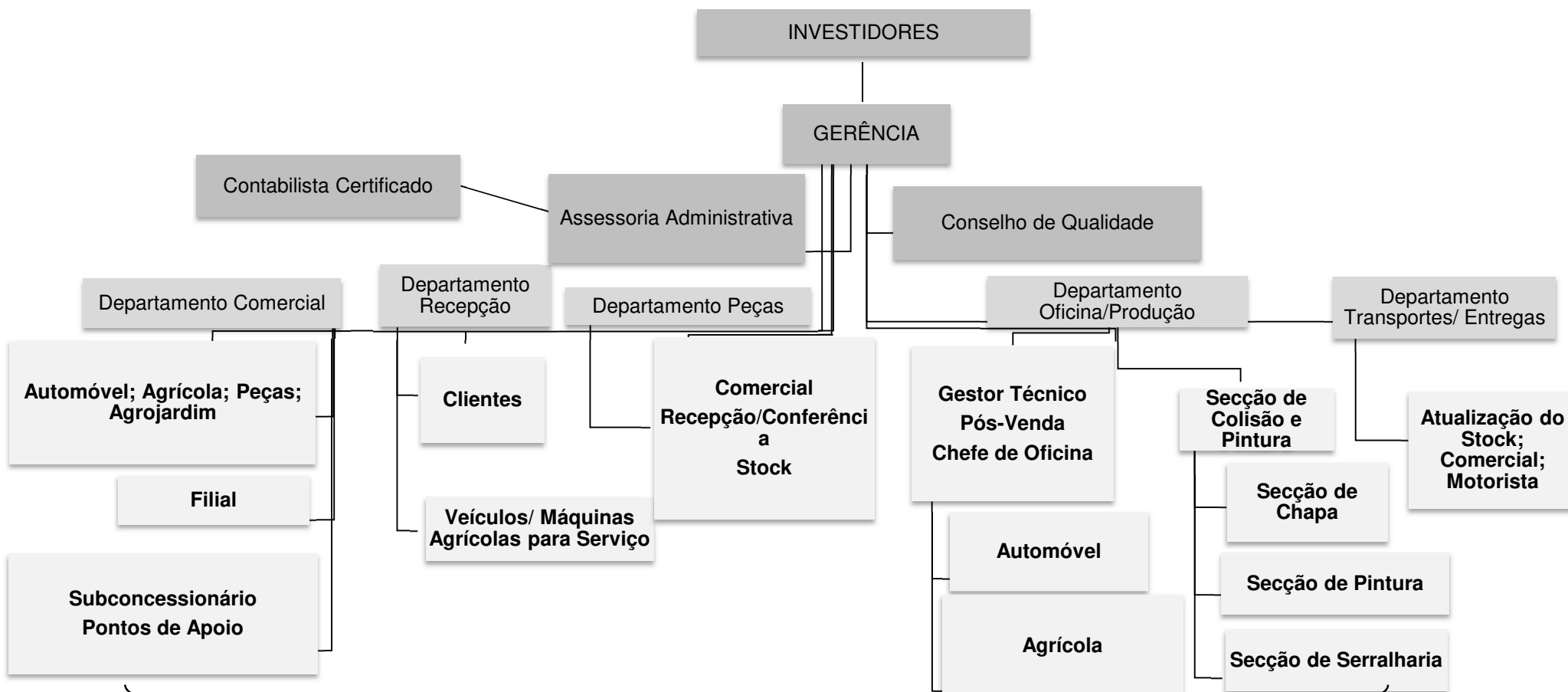
## Anexo B Manual de Funções



*Varanda & Cordeiro Lda.*



1. Organigrama da Varanda & Cordeiro Lda.



\* Apoio básico a todos os departamentos – (Expediente; envio de encomendas; lavagem de veículos e máquinas agrícolas, limpeza das instalações, etc.)

Elaborado	Data da Elaboração	Aprovado	Data da Aprovação

## 2. Matriz de Responsabilidades

Funções	JV	CL	ST	BG	JP	PM
Gerente	X					
Diretor Administrativo, Financeiro e Comercial	X					
Assessora e Consultora		X				
Diretor de Recursos Humanos	X	X				
Diretor de Qualidade e Segurança		X				
Técnico de Manutenção				X	X	
Auditor Interno de Qualidade		X		X		X
Gestor Técnico Pós-venda				X		
Gestor Comercial			X			
Gestor de Peças	X					X
Chefe de Oficina					X	

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b>
	<b>REVISÃO: A</b>
	<i>Página 4</i>

### 3. Índice de Fichas de Funções

Número da Ficha	Nome da Função
1	Gerente
2	Diretor Administrativo e Comercial
3	Assessora e Consultora
4	Técnica Administrativa
5	Diretor de Recursos Humanos
6	Diretor de Qualidade e Segurança
7	Técnico de Manutenção
8	Auditor Interno da Qualidade
9	Gestor Técnico de Pós-Venda
10	Administrativa/ Rececionista
11	Gestor Comercial
12	Vendedor
13	Gestor de Peças
14	Técnico de Venda de Peças
15	Técnica de Compras
16	Chefe de Oficina
17	Mecânico Agrícola ou Automóvel
18	Pintor de Equipamentos Auto e Agrícolas
19	Bate-chapas
20	Serralheiro Mecânico
21	Gestor de Parque de Vendas/ Motorista
22	Empregada de Limpeza e Manutenção

\* *Observação:* nos anexos seguintes deste documento seguem as fichas de funções com todas as tarefas mencionadas separadamente, bem como um documento auxiliar (calendário de tarefas), individual para cada função, de acordo com as tarefas diárias.

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

### Anexos Internos

<b>Departamento</b>	<b>Gerente</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 1: Gerente
<b>Escolaridade/ Experiência mínima</b>	A definir
<b>Dependência</b>	Nada a atribuir
<b>Ascendência</b>	Sobre todos os colaboradores
<b>Responsabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Estabelece e define mensalmente o plano estratégico, a política da empresa, bem como os objetivos a atingir, juntamente com a Assessora/Consultora e com o Contabilista Certificado;</li> <li>2) Diariamente, planifica e dirige as atividades da empresa, auxilia na resolução de problemas em todos os sectores da empresa;</li> <li>3) Sempre que necessário, planeia, dirige e coordena as operações financeiras;</li> <li>4) Mensalmente, avalia a situação financeira da empresa, juntamente com a Assessora/Consultora e Contabilista Certificado;</li> <li>5) No início do ano, juntamente com a Assessora/Consultora e Contabilista Certificado, elabora o plano de investimentos e os meios de financiamento necessários;</li> <li>6) No início do ano, conduz as negociações junto dos organismos externos;</li> <li>7) No início do ano, estabelece as provisões orçamentais;</li> <li>8) Diariamente, disponibiliza e gere todos os recursos da empresa;</li> <li>9) Mensalmente junto com a Assessora/Consultora e Contabilista Certificado, e caso necessário solicita a comparência de um dos elementos de cada secção, supervisiona os custos e assegura a utilização racional dos recursos;</li> <li>10) Sempre que necessário, representa a empresa nas relações com terceiros;</li> <li>11) Sempre que necessário, executa acordos com representantes comerciais</li> </ol>

<i>Elaborado</i>	<i>Data da Elaboração</i>	<i>Aprovado</i>	<i>Data da Aprovação</i>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Gerente</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 1: Gerente (Cont.)
<b>Responsabilidade</b>	<p>12) Mensalmente, junto com o departamento de peças e comercial, dirige a execução da política definida em matérias de compras, vendas, publicidade e condições de crédito;</p> <p>13) Mensalmente com o Gestor Comercial, gere o marketing e publicidade;</p> <p>14) Sempre que necessário, negocia contratos de compras com os fornecedores ao preço mais conveniente e dentro dos padrões de qualidade e ainda negocia quando necessário as condições de entrega e prazos de pagamento;</p> <p>15) Quinzenalmente planeia e dirige a política de Recursos Humanos, juntamente com o departamento de recursos humanos;</p> <p>16) Mensalmente, planeia, dirige, coordena e supervisiona os serviços informáticos no sistema, com o auxílio da Assessora/Consultora;</p> <p>17) Diariamente com o departamento de peças, determina as necessidades de stock e o seu pedido;</p> <p>18) No início de cada ano, aprova a Política de Qualidade e as revisões do Sistema de Qualidade.</p>
<b>Meios/ Recursos</b>	Disponibilizados pela empresa.
<b>Relações Internas</b>	Relações verticais com todos os departamentos.
<b>Relações Externas</b>	Contacta e negocia com clientes e fornecedores.
<b>Ausência</b>	Assessora e Consultora

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

**MANUAL DE FUNÇÕES**

EDIÇÃO: 01

REVISÃO: A

**Calendário 2017 – Ficha nº 1 Gerente**

Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro													
1	D		1	Q	1;2;17	1	Q	1;2;17	1	S		1	S		1	T	1;2;1	1	S	1;2;17	1	D		1	Q	1;2;17	1	S	1;2;17						
2	S	1;2;18	2	Q	2;8;17	2	Q	2;8;17	2	D		2	T	1;2;17	2	S	2;8;17	2	D		2	Q	2;8;1	2	S		2	S	1;2;17	2	Q	2;8;17	2	S	
3	T	2;5;6;1	3	S	2;8;17	3	S	2;8;17	3	S	1;2;17	3	Q	2;8;17	3	S		3	S	1;2;17	3	Q	2;8;1	3	D		3	T	2;8;17	3	S	2;8;17	3	D	
4	Q	2;18;17	4	S		4	S		4	T	2;8;17	4	Q	2;8;17	4	D		4	T	2;8;17	4	S	2;8;1	4	S	2;8;17	4	Q	2;8;17	4	S		4	S	2;8;17
5	Q	2;5;6;1	5	D		5	D		5	Q	2;8;17	5	S	2;8;17	5	S	2;4;17	5	Q	2;8;17	5	S		5	T	2;8;17	5	Q	2;8;17	5	D		5	T	2;8;17
6	S	2;5;6;1	6	S	2;4;17	6	S	2;4;17	6	Q	2;8;17	6	S		6	T	2;8;17	6	Q	2;8;15	6	D		6	Q	2;8;17	6	S	2;8;17	6	S	2;4;17	6	Q	2;8;17
7	S		7	T	2;8;17	7	T	2;8;17	7	S	2;8;17	7	D		7	Q	2;8;15	7	S	2;8;17	7	S	2;4;1	7	Q	2;8;15	7	S		7	T	2;8;17	7	Q	2;8;15
8	D		8	Q	2;8;15	8	Q	2;8;15	8	S		8	S	2;4;17	8	Q	2;8;17	8	S		8	T	2;8;1	8	S	2;8;17	8	D		8	Q	2;8;17	8	S	
9	S	2;4;7;1	9	Q	2;8;17	9	Q	2;8;17	9	D		9	T	2;8;15	9	S	2;8;17	9	D		9	Q	2;8;1	9	S		9	S	2;4;17	9	Q	2;8;15	9	S	
10	T	2;7;8;1	10	S	2;8;17	10	S	2;8;17	10	S	2;4;17	10	Q	2;8;17	10	S		10	S	2;4;17	10	Q	2;8;1	10	D		10	T	2;8;17	10	S	2;8;17	10	D	
11	Q	2;7;8;1	11	S		11	S		11	T	2;8;15	11	Q	2;8;17	11	D		11	T	2;8;9	11	S	2;8;1	11	S	2;4;17	11	Q	2;8;9	11	S		11	S	2;4;17
12	Q	2;7;8;1	12	D		12	D		12	Q	2;8;9	12	S	2;8;9	12	S	2;8;17	12	Q	2;8;17	12	S		12	T	2;8;9	12	Q	2;8;15	12	D		12	T	2;8;17
13	S	2;7;8;1	13	S	2;8;9	13	S	2;8;9	13	Q	2;8;17	13	S		13	T	2;8;9	13	Q	2;8;17	13	D		13	Q	2;8;17	13	S	2;8;17	13	S	2;8;17	13	Q	2;8;9
14	S		14	T	2;8;17	14	T	2;8;17	14	S		14	D		14	Q	2;8;17	14	S	2;8;16	14	S	2;8;9	14	Q	2;8;17	14	S		14	T	2;8;9	14	Q	2;8;17
15	D		15	Q	2;8;17	15	Q	2;8;17	15	S		15	S	2;8;17	15	Q	2;8;17	15	S		15	T		15	S	2;8;16	15	D		15	Q	2;8;17	15	S	2;8;16
16	S	2;8;9;1	16	Q	2;8;16	16	Q	2;8;16	16	D		16	T	2;8;17	16	S	2;8;16	16	D		16	Q	2;8;1	16	S		16	S	2;8;17	16	Q	2;8;17	16	S	
17	T	2;8;17	17	S	2;8;17	17	S	2;8;17	17	S	2;8;17	17	Q	2;8;17	17	S		17	S	2;8;17	17	Q	2;8;1	17	D		17	T	2;8;17	17	S	2;8;17	17	D	
18	Q	2;8;17	18	S		18	S		18	T	2;8;17	18	Q	2;8;16	18	D		18	T	2;8;17	18	S	2;8;1	18	S	2;8;12	18	Q	2;8;17	18	S		18	S	2;8;17
19	Q	2;8;16	19	D		19	D		19	Q	2;8;16	19	S	2;8;12	19	S	2;8;17	19	Q	2;8;15	19	S		19	T	2;8;17	19	Q	2;8;16	19	D		19	T	2;8;17
20	S	2;8;17	20	S	2;8;12	20	S	2;8;12	20	Q	2;8;12	20	S		20	T	2;8;12	20	Q	2;8;12	20	D		20	Q	2;8;17	20	S	2;8;12	20	S	2;8;12	20	Q	2;8;12
21	S		21	T	2;8;17	21	T	2;8;17	21	S	2;8;17	21	D		21	Q	2;8;17	21	S	2;8;17	21	S	2;8;1	21	Q	2;8;13	21	S		21	T	2;8;17	21	Q	2;8;15
22	D		22	Q	2;8;15	22	Q	2;8;15	22	S		22	S	2;8;17	22	Q	2;8;15	22	S		22	T	2;8;1	22	S	2;8;15	22	D		22	Q	2;8;15	22	S	2;8;17
23	S	2;8;12;	23	Q	2;8;13	23	Q	2;8;13	23	D		23	T	2;8;13	23	S	2;8;13	23	D		23	Q	2;8;1	23	S		23	S	2;8;13	23	Q	2;8;13	23	S	
24	T	2;8;17	24	S	2;8;17	24	S	2;8;17	24	S	2;8;17	24	Q	2;8;15	24	S		24	S	2;8;17	24	Q	2;8;1	24	D		24	T	2;8;15	24	S	2;8;17	24	D	
25	Q	2;8;15;	25	S		25	S		25	T		25	Q	2;8;17	25	D		25	T	2;8;13	25	S	2;8;1	25	S	2;8;17	25	Q	2;8;17	25	S		25	S	
26	Q	2;8;13;	26	D		26	D		26	Q	2;8;13	26	S	2;8;17	26	S	2;8;17	26	Q	2;8;17	26	S	2;8;1	26	T	2;8;17	26	Q	2;8;17	26	D		26	T	2;8;13
27	S	2;8;17	27	S	2;8;17	27	S	2;8;17	27	Q	2;8;15	27	S		27	T	2;8;17	27	Q	2;8;17	27	D		27	Q	2;8;17	27	S	2;8;17	27	S	2;8;17	27	Q	2;8;17
28	S		28	T		28	T	2;8;17	28	S	2;8;17	28	D		28	Q	2;8;17	28	S	2;8;17	28	S	2;8;1	28	Q	2;8;17	28	S		28	T	2;8;17	28	Q	2;8;17
29	D		29	Q	2;8;17	29	S		29	S	2;8;17	29	Q	2;8;17	29	S		29	T	2;8;1	29	S	2;8;17	29	D		29	Q	2;8;17	29	S	2;8;17	29	S	2;8;17
30	S	2;8;17	30	Q	2;8;17	30	D		30	T	2;8;17	30	S	2;8;17	30	D		30	Q	2;8;1	30	S		30	S	2;8;17	30	Q	2;8;17	30	Q	2;8;17	30	S	2;8;17
31	T	2;8;17	31	S	2;8;17	31	Q	2;8;17	31	Q	2;8;17	31	S	2;8;17	31	Q	2;8;1	31	Q	2;8;1	31	T	2;8;17	31	T	2;8;17	31	T	2;8;17	31	D		31	D	

Tomei conhecimento

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Administrativo, Financeiro e Comercial</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 2: Diretor Administrativo e Comercial
<b>Escolaridade/ Experiência mínima</b>	A definir/ 2 Anos de experiência
<b>Dependência</b>	Nada a atribuir
<b>Ascendência</b>	Nada a atribuir
<b>Responsabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Define a política administrativa da empresa;</li> <li>2) Estabelece e auxilia nos procedimentos para a execução de trabalhos administrativos e sua implementação;</li> <li>3) Solicita e compara os orçamentos para a instalação de equipamentos;</li> <li>4) Planeia, dirige e coordena as atividades de venda e comercialização da empresa, executar semanalmente, juntamente com o Gestor Comercial, e caso necessário solicita auxílio da equipa comercial;</li> <li>5) Planeia e implementa semanalmente, juntamente com o Gestor Comercial, programas de vendas e comercialização, tendo em conta o volume de vendas e o estudo de mercado;</li> <li>6) No início de cada mês, define espaços territoriais de venda para os produtos, caso necessário solicita o auxílio do Gestor Comercial;</li> <li>7) Mensalmente, determina os preços de tabela, as condições de desconto, as promoções de venda e fixa os orçamentos a clientes, juntamente com o auxílio do Gestor Comercial;</li> <li>8) Negoceia as propostas com clientes;</li> <li>9) Visita clientes, para ajudar a realizar alguns negócios;</li> <li>10) Pode interferir nos contratos mais relevantes;</li> <li>11) Mensalmente, analisa com o gestor comercial os relatórios dos vendedores;</li> <li>12) Ajuda e dirige todos os meses, o Gestor Comercial na elaboração das campanhas de publicidade, propaganda e promoção de vendas;</li> </ol>

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Administrativo, Financeiro e Comercial (Cont.)</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 2: Diretor Administrativo e Comercial (Cont.)
<b>Responsabilidade</b>	13) Juntamente com a equipa de vendas, verifica e avalia os resultados das atividades de publicidade, promoção e propaganda, através de relatórios e sondagens, mensalmente.
<b>Meios/ Recursos</b>	Disponibilizados pela empresa.
<b>Relações Internas</b>	Departamentos de Qualidade; Departamento Comercial; Departamento de Produção/ Serviços.
<b>Relações Externas</b>	Contacta e negocia com clientes e fornecedores.
<b>Ausência</b>	Assessora-Consultora e Gestor Comercial

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

**MANUAL DE FUNÇÕES**

**EDIÇÃO: 01**

**REVISÃO: A**

**Calendário 2017-Ficha nº 2 Diretor Administrativo e Comercial**

Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro													
1	D		1	Q	6	1	Q	6	1	S		1	S		1	T	5; 6;	1	S	6	1	D		1	Q	6	1	S	6; 7						
2	S	4;5	2	Q	7	2	Q	7	2	D		2	T	4; 5	2	S	7	2	S		2	S	4;5	2	Q	7	2	S							
3	T	5	3	S	11	3	S	11	3	S	4;5	3	Q	6	3	S		3	S	4;5	3	Q	11	3	D		3	T	5; 6	3	S		3	D	
4	Q	7	4	S		4	S		4	T	5; 6;	4	Q	7	4	D		4	T	6	4	S		4	S	4;5	4	Q	7	4	S		4	S	4;5
5	Q	11	5	D		5	D		5	Q	7	5	S	11	5	S	4;5	5	Q	7	5	S		5	T	7	5	Q	11	5	D		5	T	5
6	S		6	S	4;5	6	S	4;5	6	Q	11	6	S		6	T	5	6	Q	11	6	D		6	Q	11	6	S		6	S	4;5	6	Q	11
7	S		7	T	5	7	T	5	7	S		7	D		7	Q	11	7	S		7	S	4;5	7	Q		7	S		7	T	5	7	Q	
8	D		8	Q	11	8	Q	11	8	S		8	S	4;5	8	Q	12	8	S		8	T	5	8	S		8	D		8	Q	11	8	S	
9	S	4;5	9	Q	12	9	Q	12	9	D		9	T	5	9	S		9	T	5	9	S		9	D		9	Q	11	9	S		9	S	
10	T	5	10	S		10	S		10	S	4;5	10	Q	11	10	S		10	S	4;5	10	Q	12	10	D		10	T	5	10	S		10	D	
11	Q	11	11	S		11	S		11	T	5	11	Q	12	11	D		11	T	5	11	S		11	S	4;5	11	Q	11	11	S		11	S	4;5
12	Q	12	12	D		12	D		12	Q	11	12	S		12	S	4;5	12	Q	11	12	S		12	T	5	12	Q	12	12	D		12	T	5
13	S		13	S	4;5	13	S	4;5	13	Q	12	13	S		13	T	5	13	Q	12	13	D		13	Q	11	13	S		13	S	4;5	13	Q	11
14	S		14	T	11	14	T	5	14	S		14	D		14	Q	11	14	S		14	S	4; 5;	14	Q	12	14	S		14	T	5	14	Q	12
15	D		15	Q		15	Q	11	15	S		15	S	4;5	15	Q		15	S		15	T		15	S		15	D		15	Q	11	15	S	
16	S	4;5	16	Q		16	Q		16	D		16	T	5	16	S		16	D		16	Q	11	16	S		16	S	4;5	16	Q		16	S	
17	T	5	17	S		17	S		17	S	4;5	17	Q	11	17	S		17	S	4;5	17	Q		17	D		17	T	5	17	S		17	D	
18	Q	11	18	S		18	S		18	T	5	18	Q		18	D		18	T	5	18	S		18	S	4;5	18	Q	11	18	S		18	S	4;5
19	Q		19	D		19	D		19	Q	11	19	S		19	S	4;5	19	Q	11	19	S		19	T	5	19	Q		19	D		19	T	5
20	S		20	S	4;5	20	S	4;5	20	Q		20	S		20	T	5	20	Q		20	D		20	Q	11	20	S		20	S	4;5	20	Q	11
21	S		21	T	11	21	T	5	21	S		21	D		21	Q	11	21	S		21	S	4;5	21	Q		21	S		21	T	5	21	Q	
22	D		22	Q		22	Q	11	22	S		22	S	4;5	22	Q		22	S		22	T	5	22	S		22	D		22	Q	11	22	S	
23	S	4;5	23	Q		23	Q		23	D		23	T	5	23	S		23	D		23	Q	11	23	S		23	S	4;5	23	Q		23	S	
24	T	5	24	S		24	S		24	S	4; 5;	24	Q	11	24	S		24	S	4;5	24	Q		24	D		24	T	5	24	S		24	D	
25	Q	11	25	S		25	S		25	T		25	Q		25	D		25	T	5	25	S		25	S	4;5	25	Q	11	25	S		25	S	
26	Q		26	D		26	D		26	Q	11	26	S		26	S	4;5	26	Q	11	26	S		26	T	5	26	Q		26	D		26	T	4; 5;
27	S		27	S	4; 5;	27	S	4;5	27	Q		27	S		27	T	5	27	Q		27	D		27	Q	11	27	S		27	S	4;5	27	Q	11
28	S		28	T		28	T	5	28	S		28	D		28	Q	11	28	S		28	S	4;5	28	Q		28	S		28	T	5	28	Q	
29	D					29	Q	11	29	S		29	S	4;5	29	Q		29	S		29	T	5	29	S	13	29	D		29	Q	11	29	S	13
30	S	4;5				30	Q		30	D		30	T	5	30	S	13	30	D		30	Q	11	30	S		30	S	4;5	30	Q	13	30	S	
31	T	5				31	S	13				31	Q	11; 13				31	S	4; 13	31	Q	13			31	T	5;13				31	D		

Tomei conhecimento

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Administrativo, Financeiro e Comercial</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 3: Assessora e Consultora
<b>Escolaridade/ Experiência mínima</b>	Licenciatura Gestão e/ou Contabilidade/ 2 Anos de experiência
<b>Dependência</b>	Gerência
<b>Ascendência</b>	Contabilista Certificado (C.C.) e Diretor de Recursos Humanos
<b>Responsabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mensalmente implementa controlos administrativos sob a forma de relatórios e verificações contabilísticas, com o auxílio da Gerência e C. C.;</li> <li>2) Quando necessário, planeia, dirige e coordena as operações administrativas, com o auxílio da Gerência;</li> <li>3) Mensalmente, participa e analisa a definição de objetivos, princípios, métodos e política administrativa, juntamente com a Gerência;</li> <li>4) Quando necessário, introduz medidas corretivas para a obtenção de objetivos estabelecidos e caso necessário executa a alteração dos modelos, métodos, normas e procedimentos existentes, com o auxílio da Gerência;</li> <li>5) Quando necessário, colabora na implementação de medidas propostas;</li> <li>6) No final de cada mês aconselha e exerce diversas tarefas em matéria de administração e gestão do pessoal, recrutamento, colocação, formação, promoção e seguros, em conjunto com o Diretor de Recursos Humanos;</li> <li>7) Quando necessário, presta serviços técnicos de apoio relacionados com a gestão comercial, financeira e administrativa;</li> <li>8) No início de cada mês, estabelece os procedimentos para os trabalhos administrativos;</li> <li>9) No início de cada semana, assegura o cumprimento de obrigações legais, em conjunto com o C.C.;</li> <li>10) No início de cada mês, recolhe elementos sobre a legislação, normas, regulamentos e decretos;</li> </ol>

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Administrativo, Financeiro e Comercial</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 3: Assessora e Consultora (Cont.)
<b>Responsabilidade</b>	<p>11) Auxilia na elaboração das declarações fiscais e caso necessário envia-as;</p> <p>12) Mensalmente no início do mês, prepara guias e documentação para a liquidação de impostos;</p> <p>13) No final de cada semana, analisa os dossiers e outros dados para melhor atingir os objetivos estabelecidos;</p> <p>14) No final/início de cada mês, verifica faturas, notas de crédito e entre outros documentos de compra e venda;</p> <p>15) Diariamente, recolhe e examina os dados relativos aos registos financeiros e contabilísticos;</p> <p>16) Na primeira semana do mês, classifica os elementos relativos às operações contabilísticas de acordo com os S.N.C. (Sistema de Normalização Contabilística) e com o auxílio do C.C., referente ao mês anterior;</p> <p>17) Na primeira semana do mês, lança, examina e confere os documentos relativos aos pagamentos, recebimentos e operações financeiras, referente ao mês anterior;</p> <p>18) Mensalmente, estuda a planificação dos circuitos contabilísticos;</p> <p>19) No final da semana, supervisiona e auxilia nos registos de documentos, efetuando posteriormente as revisões e caso necessário correções contabilísticas;</p> <p>20) No final/início de cada mês, procede às reconciliações bancária, conferindo e atualizando os extratos de contas;</p> <p>21) Na segunda semana de cada mês, elabora e examina balancetes periódicos, despesas e receitas, balanços e demonstrações financeiras;</p> <p>22) No final de cada ano, colabora nas atividades de fim de exercício e regularização de contas;</p> <p>23) Diariamente, auxilia nas revisões contabilísticas;</p> <p>24) No final de cada trimestre, executa a preparação de mapas sobre a situação financeira, como por exemplo a elaboração de planos, previsão e orçamentos de tesouraria;</p>

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Administrativo, Financeiro e Comercial</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 3: Assessora e Consultora (Cont.)
<b>Responsabilidade</b>	<p>25) No final do mês de janeiro, participa na elaboração ou conferência de planos de amortização, referente ao ano anterior;</p> <p>26) Até ao dia 31 de janeiro, executa o controlo do inventário de existências, referente ao ano anterior;</p> <p>27) Quando necessário, coordena alguns dos trabalhadores;</p> <p>28) Em cada dois meses, organiza o funcionamento do sistema de análise e qualificação de funções;</p> <p>29) No último dia útil de cada mês, processa os vencimentos tendo em conta horas extras, remunerações, faltas ou férias;</p> <p>30) Até dia 31 de março do período, elabora e afixa os mapas de férias, com base em elementos recebidos pelos colaboradores;</p> <p>31) Mensalmente (3ª semana do mês), coordena a política da empresa em matéria de Recursos Humanos (R.H.);</p> <p>32) Mensalmente (3ª semana do mês), supervisiona o recrutamento, formação e rentabilidade dos R.H.;</p> <p>33) Quando necessário, auxilia na resolução de problemas de R. H., como por exemplo baixas, acidentes de trabalho.</p>
<b>Meios/ Recursos</b>	Disponibilizados pela empresa como por exemplo computadores e software.
<b>Relações Internas</b>	Relaciona-se com todos os departamentos existentes.
<b>Relações Externas</b>	Contacta e negocia com clientes, fornecedores e estado.
<b>Ausência</b>	Técnica Administrativa

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

**MANUAL DE FUNÇÕES**

**EDIÇÃO: 01**

**REVISÃO: A**

**Calendário 2017- Ficha nº 3 Assessora e Consultora**

Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro																
1	D			1	Q	1;11;12;16;17	1	Q	1;11;12;16;17	1	S		1	S		1	T	1;11;12;16;17	1	S	1;11;16;17	1	D		1	Q	1;11;12;16;17	1	S	1;11;12;16;17								
2	S	1;11;12;16;17;22	2	Q	1;11;12;16;17	2	Q	1;11;12;16;17	2	D		2	T	1;11;12;16;17	2	S	1;11;12;16;17	2	S		2	S	1;11;12;16;17	2	Q	1;11;12;16;17	2	S		2	S							
3	T	1;9;11;16;17;22	3	S	1;8;11;16;17	3	S	1;8;14;16;17	3	S	1;11;12;16;17	3	Q	1;11;12;16;17	3	S		3	Q	1;8;11;16;17	3	D		3	T	1;11;12;16;17	3	S	1;8;11;16;17	3	D							
4	Q	1;8;11;16;17;22	4	S		4	S		4	T	1;11;12;16;17	4	Q	1;8;11;16;17	4	D		4	T	1;11;12;16;17	4	S	1;11;12;16;17	4	Q	1;11;16;17	4	S		4	S	1;8;11;16;17						
5	Q	1;10;11;16;17;22	5	D		5	D		5	Q	1;10;11;16;17	5	S	1;10;11;16;17	5	S	3;9;11;16;17	5	Q	1;8;11;16;17	5	S		5	T	1;11;12;16;17	5	Q	1;8;11;16;17	5	D		5	T	3;9;11;16;17			
6	S	1;11;12;16;17;22	6	S	3;9;11;21	6	S	3;9;12;21	6	Q	1;8;11;16;17	6	S		6	T	3;10;11;16;17	6	Q	1;10;11;16;17	6	D		6	Q	1;8;11;16;17	6	S	1;10;14;16;17	6	S	3;9;11	6	Q	3;10;11;16;17			
7	S		7	T	3;10;11;19;21	7	T	3;10;21	7	S	1;11;12;16;17	7	D		7	Q	3;11;12	7	S	1;11;12;16;17	7	S	3;9;11	7	Q	1;10;11;16;17	7	S		7	T	3;10;11	7	Q	3;11;12			
8	D		8	Q	3;11;12;21	8	Q	3;11;21	8	S		8	S	3;9;11;21	8	Q	3;11;14	8	S		8	T	3;11;12	8	S	1;11;14	8	D		8	Q	3;11;12	8	S				
9	S	3;9;11;21	9	Q	3;11;13;21	9	Q	3;11;13;21	9	D		9	T	3;11;12;21	9	S	3;11;13;19	9	D		9	Q	3;11;14	9	S		9	S	3;9;11	9	Q	3;11;14	9	S				
10	T	3;11;21	10	S	3;11;14;21	10	S	3;11;19;21	10	S	3;9;11;21	10	Q	3;11;14;21	10	S		10	S	3;9;11;21	10	Q	3;11;21	10	D		10	T	3;11;21	10	S	3;11;13	10	D				
11	Q	3;13;21	11	S		11	S		11	T	3;21;24	11	Q	3;13;21	11	D		11	T	3;14;21	11	S	3;13;19	11	S	3;9;21	11	Q	3;21;24	11	S		11	S	9;14;21			
12	Q	3;21;24	12	D		12	D		12	Q	3;19;21	12	S	3;19;21	12	S	9;21	12	Q	3;21;24	12	S		12	T	3;21	12	Q	3;19;21	12	D		12	T	15;21			
13	S	3;19;21	13	S	9;31;32	13	S	9;28	13	Q	3;13;21	13	S		13	T	15;21	13	Q	3;19;21	13	D		13	Q	3;21	13	S	3;13;21	13	S	9;21;28	13	Q	15;21			
14	S		14	T	15;31;32	14	T	15;28	14	S		14	D		14	Q	15;21	14	S	3;13;21	14	S	9;21	14	Q	3;19;21	14	S		14	T	15;21;28	14	Q	15;21			
15	D		15	Q	15;31;32	15	Q	15;31;32	15	S		15	S	9;28	15	Q	15;21	15	S		15	T		15	S	3;13;21	15	D		15	Q	15;21	15	S	13;19;21			
16	S	9;26;28	16	Q	15;31;32	16	Q	15;31;32	16	D		16	T	15;28	16	S	13;19;21	16	D		16	Q	15;21	16	S		16	S	9;31;32	16	Q	15;21	16	S				
17	T	15;26;28	17	S	13;19	17	S	13;19	17	S	9;31;32	17	Q	15;31;32	17	S		17	S	9;28	17	Q	15;19	17	D		17	T	15;31;32	17	S	13;19;21	17	D				
18	Q	15;26	18	S		18	S		18	T	15;31;32	18	Q	15;19	18	D		18	T	15;28	18	S	13;11	18	S	9;28	18	Q	15;31;32	18	S		18	S	9;31;32			
19	Q	15;19;26	19	D		19	D		19	Q	15;31;32	19	S	13;11	19	S	9;31;32	19	Q	15;31;32	19	S		19	T	15;28	19	Q	15;19	19	D		19	T	15;31;32			
20	S	13;11;26	20	S	9;11	20	S	9;11	20	Q	15;11	20	S		20	T	15;11	20	D		20	Q	15;11	20	S	13;11	20	S	13;11	20	S	9;11	20	Q	15;11			
21	S		21	T	15;30	21	T	15;30	21	S	13;19	21	D		21	Q	15;31;32	21	S	13;19	21	S	9;31;32	21	Q	15;31;32	21	S		21	T	15;31;32	21	Q	15;31;32			
22	D		22	Q	15;30	22	Q	15;30	22	S		22	S	9;31;32	22	Q	15;31;32	22	S		22	T	15;31;32	22	S	13;19	22	D		22	Q	15;31;32	22	S	13;19			
23	S	9;26;30	23	Q	6;18	23	Q	15;30	23	D		23	T	15;31;32	23	S	13;19	23	D		23	Q	15;31;32	23	S		23	S	9;31;32	23	Q	15;19	23	S				
24	T	15;26	24	S	6;13;19	24	S	13;19	24	S	6;18	24	Q	15;19	24	S		24	S	9;31;32	24	Q	15;31;32	24	D		24	T	15;31;32	24	S	6;13	24	D				
25	Q	15;19;26	25	S		25	S		25	T		25	Q	6;18	25	D		25	T	15;31;32	25	S	13;19	25	S	6;9	25	Q	15;31;32	25	S		25	S				
26	Q	6;18;26	26	D		26	D		26	Q	6;14	26	S	6;13	26	S	6;18	26	S		26	Q	6;18	26	S	6;18	26	T	6;18	26	Q	6;14;18	26	D		26	T	6;9;22
27	S	6;13;14	27	S	9;14;20;29	27	S	6;18	27	Q	9	27	S		27	T	6	27	Q	6;19	27	D		27	Q	14	27	S	6;13;19	27	S	6;9;18	27	Q	6;18;22			
28	S		28	T		28	T	6	28	S	13;19;20;29	28	D		28	Q	9	28	S	13;14	28	S	6;9	28	Q	15;31;32	28	S		28	T	14	28	Q	14;22;29			
29	D		29	Q	9	29	S		29	S	9;14	29	Q	14	29	S		29	T	6;18	29	S		29	S	13;19;20;29	29	D		29	Q	13	29	S	13;19;20;22			
30	S	9;25;26	30	Q	14	30	D		30	T	19	30	S	13;19;20;29	30	D		30	Q	14	30	S		30	S	9	30	S	9	30	Q	19;20;29	30	S				
31	T	20;25;26;29	31	S	13;19;20;29	31	S		31	Q	13;20;29	31	S		31	S	9;20;29	31	Q	13;19;20;29	31	S		31	T	20;29	31	T	20;29	31	D		31	D				

Tomei conhecimento

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Administrativo, Financeiro e Comercial</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 4: Técnica Administrativa
<b>Escolaridade/ Experiência mínima</b>	12º Ano de escolaridade ou Licenciatura na área/ <1 Anos de experiência
<b>Dependência</b>	Gerência
<b>Ascendência</b>	Assessor(a) e Consultor(a)
<b>Responsabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Executa tarefas de gestão e administração;</li> <li>2) Diariamente executa o atendimento de clientes, via telefone ou pessoalmente, encaminhando-os para a secção correta;</li> <li>3) Sempre que necessário, digita e elabora documentos, cartas, ofícios, relatórios, agenda reuniões e elabora as respetivas atas, quando necessário;</li> <li>4) No início de cada semana, recolhe, elabora e trata informação necessária ao apoio administrativo;</li> <li>5) Quando necessário, executa tarefas relacionadas com transações financeiras, operações com seguros ou atividades jurídicas;</li> <li>6) Quando existe a compra, elabora e executa os processos de legalização de compra e venda de viaturas ou equipamentos, caso estes necessitem;</li> <li>7) Quando existe a compra, elabora e preenche todo o tipo de declarações de venda, de compra, de circulação ou de transferência de propriedade;</li> <li>8) Abre, reúne e arquiva pastas para os processos de clientes, verificando-os a cada duas semanas;</li> <li>9) Diariamente, assegura o contacto da administração com entidades públicas e privadas, marcando reuniões e atendimento ao público interessado;</li> <li>10) Diariamente, reúne elementos de suporte para decisões superiores e prepara os processos de responsabilidade da chefia, agrupando toda a documentação e informação sobre o assunto;</li> <li>11) No início de cada semana, classifica a documentação, organiza e mantém em ordem o arquivo;</li> <li>12) No final de cada semana, confirma e arquiva os documentos relacionados com a aquisição de produtos ou serviços;</li> </ol>

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Administrativo, Financeiro e Comercial</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 4: Técnica Administrativa (Cont.)
<b>Responsabilidade</b>	<p>13) Entre a segunda e terceira semana de cada mês, lança todos os documentos relacionados com as transações de compras de mercadorias no módulo de Gestão no PHC, referente ao mês anterior;</p> <p>14) Diariamente, processa e executa pagamentos a fornecedores e estado;</p> <p>15) Quando necessário, regista e prepara letras, cheques e outros avisos ou ordens de pagamento;</p> <p>16) Quando necessário, ordena, arquiva letras, livranças, recibos, cartas, etc.;</p> <p>17) Quando necessário, elabora propostas de venda;</p> <p>18) Quando existe a venda de um equipamento, executa a faturação de todos (alfaias, tratores ou viaturas etc.) exceto peças ou serviços. Bem como o preenchimento de documentos, referente ao processo de entrega de equipamentos (preenchimento dos formulários de garantias, etc.);</p> <p>19) Sempre que necessário, elabora todos os processos de financiamento de equipamentos;</p> <p>20) Pelo menos uma vez por semana, executa uma análise periódica dos contactos e informação relacionada com os clientes e fornecedores (atualização das fichas destes);</p> <p>21) Semanalmente, executa a cobrança de clientes;</p> <p>22) Quando necessário executa e elabora as guias de transporte, guias de remessa ou transferências de armazém.</p>
<b>Meios/ Recursos</b>	Disponibilizados pela empresa como por exemplo computador e software.
<b>Relações Internas</b>	Gerência; Departamento de Produção /Serviços; Departamento de Receção; Departamento de Peças; Departamento Comercial.
<b>Relações Externas</b>	Contacta e negocia com clientes e fornecedores.
<b>Ausência</b>	Assessora-Consultora e Administrativa/Rececionista

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

**MANUAL DE FUNÇÕES**

EDIÇÃO: 01

REVISÃO: A

**Calendário 2017-Ficha nº 4 Técnica Administrativa**

Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro													
1	D		1	Q	8;21	1	Q	11	1	S		1	S		1	T	11	1	S	12	1	D		1	Q	21	1	S	12						
2	S	4	2	Q	22	2	Q	8;21	2	D		2	T	4	2	S	12	2	D		2	Q	8;21	2	S		2	Q	22	2	S				
3	T	11	3	S	12	3	S	12;22	3	S	4	3	Q	11;21	3	S		3	S	4	3	Q	22	3	D		3	T	11	3	S	12	3	D	
4	Q	8;22	4	S		4	S		4	T	11	4	Q	22	4	D		4	T	11	4	S	12	4	S	4	4	Q	21	4	S		4	S	4
5	Q	21	5	D		5	D		5	Q	21	5	S	12	5	S	4	5	Q	8;21	5	S		5	T	11	5	Q	22	5	D		5	T	11
6	S	12	6	S	4;13	6	S	4;13	6	Q	22	6	S		6	T	11	6	Q	22	6	D		6	Q	21	6	S	12	6	S	4	6	Q	8;21
7	S		7	T	11;13	7	T	11;13	7	S	12	7	D		7	Q	8;21	7	S	12	7	S	4;13	7	Q	22	7	S		7	T	11	7	Q	12;22
8	D		8	Q	13;21	8	Q	13;21	8	S		8	S	4;13	8	Q	22	8	S		8	T	11;13	8	S	12	8	D		8	Q	8;21	8	S	
9	S	4;13	9	Q	13;22	9	Q	13;22	9	D		9	T	11;13	9	S	12	9	D		9	Q	13;21	9	S		9	S	4;13	9	Q	22	9	S	
10	T	11;13	10	S	12;13	10	S	12;13	10	S	4;13	10	Q	8;13	10	S		10	S	4;13	10	Q	13;22	10	D		10	T	11;13	10	S	12	10	D	
11	Q	13;21	11	S		11	S		11	T	11;13	11	Q	13;22	11	D		11	T	11;13	11	S	12;13	11	S	4;13	11	Q	8;13	11	S		11	S	4;13
12	Q	13;22	12	D		12	D		12	Q	8;13	12	S	12;13	12	S	4;13	12	Q	13;21	12	S		12	T	11;13	12	Q	13;22	12	D		12	T	11;13
13	S	12;13	13	S	4;13	13	S	4;13	13	Q	12;13	13	S		13	T	11;13	13	Q	13;22	13	D		13	Q	8;13	13	S	12;13	13	S	4;13	13	Q	13;21
14	S		14	T	11;13	14	T	11;13	14	S		14	D		14	Q	13;21	14	S	12;13	14	S	4;13	14	Q	13;22	14	S		14	T	11;13	14	Q	13;22
15	D		15	Q	8;13	15	Q	8;13	15	S		15	S	4;13	15	Q	13;22	15	S		15	T		15	S	12;13	15	D		15	Q	13;21	15	S	12;13
16	S	4;13	16	Q	13;22	16	Q	13;22	16	D		16	T	11;13	16	S	12;13	16	D		16	Q	11;13	16	S		16	S	4;13	16	Q	13;22	16	S	
17	T	11;13	17	S	12;13	17	S	12;13	17	S	4;13	17	Q	13;21	17	S		17	S	4;13	17	Q	8;13	17	D		17	T	11;13	17	S	12;13	17	D	
18	Q	8;13	18	S		18	S		18	T	11;13	18	Q	13;22	18	D		18	T	11;13	18	S	12;13	18	S	4;13	18	Q	13;21	18	S		18	S	4;13
19	Q	13;22	19	D		19	D		19	Q	8;13	19	S	12;13	19	S	4;13	19	Q	8;13	19	S		19	T	11;13	19	Q	13;22	19	D		19	T	11;13
20	S	12;13	20	S	4	20	S	4	20	Q	13;22	20	S		20	T	11;13	20	Q	13;22	20	D		20	Q	13;21	20	S	12;13	20	S	4;13	20	Q	8;13
21	S		21	T	11	21	T	11	21	S	12;13	21	D		21	Q	8;13	21	S	12;13	21	S	4	21	Q	13;22	21	S		21	T	11;13	21	Q	13;22
22	D		22	Q	21	22	Q	21	22	S		22	S	4	22	Q	13;22	22	S		22	T	11	22	S	12;13	22	D		22	Q	8;13	22	S	12;13
23	S	4	23	Q	22	23	Q	22	23	D		23	T	11	23	S	12;13	23	D		23	Q	21	23	S		23	S	4	23	Q	13;22	23	S	
24	T	11	24	S	12	24	S	12	24	S	4	24	Q	8;21	24	S		24	S	4	24	Q	22	24	D		24	T	11	24	S	12;13	24	D	
25	Q	21	25	S		25	S		25	T		25	Q	22	25	D		25	T	11	25	S	12	25	S	4	25	Q	8;21	25	S		25	S	
26	Q	22	26	D		26	D		26	Q	11	26	S	12	26	S	4	26	Q	21	26	S		26	T	11	26	Q	22	26	D		26	T	4
27	S	12	27	S	4	27	S	4	27	Q	8;21	27	S		27	T	11	27	Q	22	27	D		27	Q	8;21	27	S	12	27	S	4	27	Q	11
28	S		28	T		28	T	11	28	S	12;22	28	D		28	Q	21	28	S	12	28	S	4	28	Q	22	28	S		28	T	11	28	Q	22
29	D		29	Q	8;21	29	S		29	S	4	29	Q	22	29	S		29	T	11	29	S	12	29	D		29	Q	21	29	S	12;21	29	S	12;21
30	S	4	30	Q	22	30	D		30	T	11	30	S	12	30	D		30	Q	8;21	30	S		30	S	4	30	Q	22	30	S		30	S	
31	T	11	31	S	12	31	S	12	31	Q	21	31	Q	21	31	S	4	31	Q	22	31	Q	22	31	T	11	31	T	11	31	D		31	D	

Tomei conhecimento

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Recursos Humanos</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 5: Diretor de Recursos Humanos
<b>Escolaridade/ Experiência mínima</b>	80 Horas de formação na área / 1 ano de experiência
<b>Dependência</b>	Gerência
<b>Ascendência</b>	Nada a atribuir
<b>Responsabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Na primeira semana de cada mês, analisa e define, métodos e rotinas de trabalho, de modo a garantir os índices de produtividade ao máximo;</li> <li>2) Trimestralmente, mede os tempos de execução de cada tarefa/ operação, para que haja um exemplo prático aproximado, comparando-os com os tempos padrão a fim de eliminar desvios, definindo indicadores de desempenho;</li> <li>3) Durante a segunda semana de cada mês, sugere a criação e implementação de novos métodos de trabalho, como técnicas e políticas de recrutamento, seleção, acolhimento e integração;</li> <li>4) Durante a segunda semana de cada mês, propõe soluções que concorrem para a otimização dos processos de trabalho, aproveitando as capacidades humanas;</li> <li>5) Quando necessário, seleciona e recruta Recursos Humanos;</li> <li>6) Quando necessário, atende os candidatos às vagas existentes, informando-os das condições de admissão e funções que irão desempenhar;</li> <li>7) Mensalmente, verifica, regista e analisa a assiduidade do pessoal;</li> <li>8) No primeiro mês do semestre, analisa e supervisiona a aplicação da política salarial e propõe esquemas de motivação e incentivo;</li> <li>9) Na segunda semana do mês, prepara e coleta a informação necessária para a organização de cada processo individual do trabalhador, registando os respetivos elementos de identificação, promoção, prémios e informação;</li> <li>10) Na segunda semana, de duas em duas semanas, elabora a hierarquização de funções, a definição de perfis e as carreiras profissionais;</li> </ol>

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Recursos Humanos</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 5: Diretor de Recursos Humanos (Cont.)
<b>Responsabilidade</b>	11) Mensalmente, na última semana do mês, elabora ações e procedimentos relativos à manutenção do quadro de pessoal; 12) Semestralmente, colabora no diagnóstico das necessidades de formação, bem como a elaboração do plano de formação.
<b>Meios/ Recursos</b>	Disponibilizados pela empresa.
<b>Relações Internas</b>	Todos os departamentos.
<b>Relações Externas</b>	Contacta com o IEFP/Centro de Emprego, Segurança Social, Instituições de Ensino entre outras empresas.
<b>Ausência</b>	Assessora-Consultora e Gerente

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

**MANUAL DE FUNÇÕES**

**EDIÇÃO: 01**

**REVISÃO: A**

**Calendário 2017 – Ficha nº 5 Diretor Recursos Humanos**

Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro													
1	D		1	Q	1	1	Q	1	1	S		1	S		1	T	1	1	S	1	1	D		1	Q	1	1	S	1;12						
2	S	1	2	Q	1	2	Q	1	2	D		2	T	1	2	S		2	Q	1	2	S		2	S	1	2	Q	1	2	S				
3	T	1	3	S	1	3	S	1	3	S	1	3	Q	1	3	S	1;12	3	Q	1	3	D		3	T	1	3	S	1	3	D				
4	Q	1	4	S		4	S		4	T	1	4	Q	1	4	D		4	T	1;12	4	S	1	4	S	1	4	Q	1	4	S		4	S	1;12
5	Q	1	5	D		5	D		5	Q	1	5	S	1	5	S	1	5	Q	1;12	5	S		5	T	1	5	Q	1	5	D		5	T	1;12
6	S	1	6	S	1	6	S	1	6	Q	1	6	S		6	T	1	6	Q	1;12	6	D		6	Q	1	6	S	1	6	S	1	6	Q	1;12
7	S		7	T	1	7	T	1	7	S	1	7	D		7	Q	3;4;10	7	S	1;12	7	S	3;4;10	7	Q	1	7	S		7	T	1	7	Q	1;12
8	D		8	Q	3;4	8	Q	3;4;10	8	S		8	S	3;4;10	8	Q	3;4;10	8	S		8	T	3;4;10	8	S		8	D		8	Q	3;4;10	8	S	
9	T	3;4;10	9	Q	3;4	9	Q	3;4;10	9	D		9	T	3;4;10	9	S	3;4;10	9	D		9	Q	3;4;10	9	S		9	S	3;4;10	9	Q	3;4;10	9	S	
10	S	3;4;10	10	S	3;4	10	S	3;4;10	10	S	3;4	10	Q	3;4;10	10	S		10	S	3;4;10	10	Q	3;4;10	10	D		10	T	3;4;10	10	S	3;4;10	10	D	
11	Q	3;4;10	11	S		11	S		11	T	3;4	11	Q	3;4;10	11	D		11	T	3;4;10	11	S	3;4;10	11	S	3;4;10	11	Q	3;4;10	11	S		11	S	3;4;10
12	Q	3;4;10	12	D		12	D		12	Q	3;4	12	S	3;4;10	12	S	3;4;10	12	Q	3;4;10	12	S		12	T	3;4;10	12	Q	3;4;10	12	D		12	T	3;4;10
13	S	3;4;10	13	S	3;4	13	S	3;4;10	13	Q	3;4	13	S		13	T	3;4;10	13	Q	3;4;10	13	D		13	Q	3;4;10	13	S	3;4;10	13	S	3;4;10	13	Q	3;4;10
14	S		14	T	3;4	14	T	3;4;10	14	S		14	D		14	Q	9	14	S	3;4;10	14	S	9	14	Q	3;4;10	14	S		14	T	3;4;10	14	Q	3;4;10
15	D		15	Q	9	15	Q	9	15	S		15	S	9	15	Q	9	15	S		15	T		15	S	3;4;10	15	D		15	Q	9	15	S	3;4;10
16	S	8;9;11	16	Q	9	16	Q	9	16	D		16	T	9	16	S	9	16	D		16	Q	9	16	S		16	S	9	16	Q	9	16	S	
17	T	8;9;11	17	S	9	17	S	9	17	S	9	17	Q	9	17	S		17	S	8;9	17	Q	9	17	D		17	T	9	17	S	9	17	D	
18	Q	8;9;11	18	S		18	S		18	T	9	18	Q	9	18	D		18	T	8;9	18	S	9	18	S	7;9	18	Q	9	18	S		18	S	7;9
19	Q	8;9;11	19	D		19	D		19	Q	9	19	S	9	19	S	7;11	19	Q	8;9	19	S		19	T	7;9	19	Q	9	19	D		19	T	7;9
20	S	8;9;11	20	S	7;11	20	S	7;11	20	Q	9	20	S		20	T	7;11	20	Q	8;9	20	D		20	Q	7;9	20	S	9	20	S	11	20	Q	7;9
21	S		21	T	7;11	21	T	7;11	21	S	9	21	D		21	Q	7;11	21	S	8;9	21	S	11	21	Q	7;9	21	S		21	T	11	21	Q	7;9
22	D		22	Q	7;11	22	Q	7;11	22	S		22	S	11	22	Q	7;11	22	S		22	T	11	22	S	7;9	22	D		22	Q	11	22	S	7;9
23	S	7;8	23	Q	7;11	23	Q	7;11	23	D		23	T	11	23	S	7;11	23	D		23	Q	11	23	S		23	S	7;11	23	Q	11	23	S	
24	T	7;8	24	S	7;11	24	S	7;11	24	S	7;11	24	S		24	S	7;11	24	S	7;11	24	Q	11	24	D		24	T	7;11	24	S	11	24	D	
25	Q	7;8	25	S		25	S		25	T		25	Q	7;11	25	D		25	T	7;11	25	S	11	25	S	2;11	25	Q	7;11	25	S		25	S	
26	Q	7;8	26	D		26	D		26	Q	7;11	26	S	7;11	26	S	2	26	Q	7;11	26	S		26	T	2;11	26	Q	7;11	26	D		26	T	2;11
27	S	7;8	27	S	7	27	S	2	27	Q	7;11	27	S		27	T	2	27	Q	7;11	27	D		27	Q	2;11	27	S	7;11	27	S	7	27	Q	2;11
28	S		28	T		28	T	2	28	S	7;11	28	D		28	Q	2	28	S	7;11	28	S	7	28	Q	2;11	28	S		28	T	7	28	Q	2;11
29	D					29	Q	2	29	S		29	S	7	29	Q	2	29	S		29	T	7	29	S	2;11	29	D		29	Q	7	29	S	2;11
30	S	7				30	Q	2	30	D		30	T	7	30	S	2	30	D		30	Q	7	30	S		30	S	7	30	Q	7	30	S	2;11
31	T	7				31	S	2				31	Q	7				31	S	7	31	Q	7				31	T	7				31	D	

Tomei conhecimento

Tomei conhecimento

<i>Elaborado</i>	<i>Data da Elaboração</i>	<i>Aprovado</i>	<i>Data da Aprovação</i>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Qualidade e Segurança</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 6: Diretor da Qualidade e Segurança
<b>Escolaridade/ Experiência mínima</b>	80 Horas de formação em Qualidade/ 1 ano de experiência
<b>Dependência</b>	Gerência
<b>Ascendência</b>	Nada a atribuir
<b>Responsabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mensalmente, propõe objetivos;</li> <li>2) Mensalmente, propõe oportunidades de melhoria e investimento;</li> <li>3) Sempre que necessário, deve ser responsável pela preparação implementação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ);</li> <li>4) Quando necessário, prepara, analisa e disponibiliza indicadores;</li> <li>5) Diariamente, zela pela permanente eficácia do Sistema da Qualidade;</li> <li>6) Sempre que necessário, propõe recursos;</li> <li>7) Anualmente, prepara os elementos necessários para a revisão do SGQ;</li> <li>8) Colabora ativamente na Higiene e Segurança no trabalho;</li> <li>9) Anualmente, contribui na planificação avançada da Qualidade;</li> <li>10) Anualmente, elabora o Manual da Qualidade e o Manual de Procedimentos;</li> <li>11) Mensalmente, recomenda programas para uma melhor elaboração e aplicação das normas de controlo de Qualidade, Higiene e Segurança;</li> <li>12) Quando necessário, participa na fixação das normas de Qualidade, Higiene e Segurança;</li> <li>13) Mensalmente, estabelece métodos e práticas de controlo;</li> <li>14) Mensalmente, certifica se os métodos de amostragem são adequados;</li> <li>15) Mensalmente, analisa com rigor os processos, referentes ao mês anterior;</li> <li>16) Mensalmente, interpreta os resultados dos ensaios, análises, observações e amostras, referentes ao mês anterior;</li> </ol>

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Qualidade e Segurança</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 6: Diretor da Qualidade e Segurança (Cont.)
<b>Responsabilidade</b>	17) Mensalmente, certifica a qualidade dos fornecedores, em termos de mercadoria e entrega, entre outros fatores, referente ao mês anterior; 18) Anualmente, verifica a aplicabilidade das normas corretas de Qualidade.
<b>Meios/ Recursos</b>	Disponibilizados pela empresa.
<b>Relações Internas</b>	Relações horizontais de colaboração.
<b>Relações Externas</b>	Contacta fornecedores para verificar se em termos da Qualidade, está tudo conforme.
<b>Ausência</b>	Assessora-Consultora e Gerente

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

**MANUAL DE FUNÇÕES**

**EDIÇÃO: 01**

**REVISÃO: A**

**Calendário 2017 – Ficha nº 6 Diretor da Qualidade e Segurança**

Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro	
1	D	1	Q	1	Q	1	S	1	S	1	Q	1	S	1	T	1	S	1	D	1	Q	1	S
2	S	2	Q	2	Q	2	D	2	T	2	S	2	D	2	Q	2	S	2	S	2	Q	2	S
3	T	3	S	3	S	3	S	3	Q	3	S	3	S	3	Q	3	D	3	T	3	S	3	D
4	Q	4	S	4	S	4	T	4	Q	4	D	4	T	4	S	4	S	4	Q	4	S	4	S
5	Q	5	D	5	D	5	Q	5	S	5	S	5	Q	5	S	5	T	5	Q	5	D	5	T
6	S	6	S	6	S	6	Q	6	S	6	T	6	Q	6	D	6	Q	6	S	6	S	6	Q
7	S	7	T	7	T	7	S	7	D	7	Q	7	S	7	S	7	Q	7	S	7	T	7	Q
8	D	8	Q	8	Q	8	S	8	S	8	Q	8	S	8	T	8	S	8	D	8	Q	8	S
9	S	9	Q	9	Q	9	D	9	T	9	S	9	D	9	Q	9	S	9	S	9	Q	9	S
10	T	10	S	10	S	10	S	10	Q	10	S	10	S	10	Q	10	D	10	T	10	S	10	D
11	Q	11	S	11	S	11	T	11	Q	11	D	11	T	11	S	11	S	11	Q	11	S	11	S
12	Q	12	D	12	D	12	Q	12	S	12	T	12	Q	12	S	12	T	12	Q	12	D	12	T
13	S	13	S	13	S	13	Q	13	S	13	T	13	Q	13	D	13	S	13	S	13	S	13	Q
14	S	14	T	14	T	14	S	14	D	14	Q	14	S	14	S	14	Q	14	S	14	T	14	Q
15	D	15	Q	15	Q	15	S	15	S	15	Q	15	S	15	T	15	S	15	D	15	Q	15	S
16	S	16	Q	16	Q	16	D	16	T	16	S	16	D	16	Q	16	S	16	S	16	Q	16	S
17	T	17	S	17	S	17	S	17	Q	17	S	17	S	17	Q	17	D	17	T	17	S	17	D
18	Q	18	S	18	S	18	T	18	Q	18	D	18	T	18	S	18	S	18	Q	18	S	18	S
19	Q	19	D	19	D	19	Q	19	S	19	S	19	Q	19	S	19	T	19	Q	19	D	19	T
20	S	20	S	20	S	20	Q	20	S	20	T	20	Q	20	D	20	Q	20	S	20	S	20	Q
21	S	21	T	21	T	21	S	21	D	21	Q	21	S	21	S	21	Q	21	S	21	T	21	Q
22	D	22	Q	22	Q	22	S	22	S	22	Q	22	S	22	T	22	S	22	D	22	Q	22	S
23	S	23	Q	23	Q	23	D	23	T	23	S	23	D	23	Q	23	S	23	S	23	Q	23	S
24	T	24	S	24	S	24	S	24	S	24	S	24	S	24	Q	24	D	24	T	24	S	24	D
25	Q	25	S	25	S	25	T	25	Q	25	D	25	T	25	S	25	S	25	Q	25	S	25	S
26	Q	26	D	26	D	26	Q	26	S	26	S	26	Q	26	S	26	T	26	Q	26	D	26	T
27	S	27	S	27	S	27	Q	27	S	27	T	27	Q	27	D	27	Q	27	S	27	S	27	Q
28	S	28	T	28	T	28	S	28	D	28	Q	28	S	28	S	28	Q	28	S	28	T	28	Q
29	D			29	Q	29	S	29	S	29	Q	29	S	29	T	29	S	29	D	29	Q	29	S
30	S	30	Q	30	Q	30	D	30	T	30	S	30	D	30	Q	30	S	30	S	30	Q	30	S
31	T	31	S	31	S	31	Q	31	Q	31	S	31	S	31	Q	31	T	31	T	31	S	31	D

Tomei conhecimento

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Qualidade e Segurança</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 7: Técnico de Manutenção
<b>Escolaridade/ Experiência mínima</b>	9º a 12º ano de escolaridade/ 2 anos de experiência
<b>Dependência</b>	Departamento de Produção/ Serviços
<b>Ascendência</b>	Nada a atribuir
<b>Responsabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Anualmente, elabora o Plano de Manutenção preventivo anual do parque de máquinas;</li> <li>2) Sempre que necessário, lê e interpreta as instruções dos manuais do fabricante;</li> <li>3) Sempre que necessário, orienta o trabalho desenvolvido na sua unidade, podendo repara ou participar nas reparações e instalações dos equipamentos;</li> <li>4) Sempre que necessário, colabora na instalação dos equipamentos e/ou componentes destes;</li> <li>5) Mensalmente, testa os equipamentos;</li> <li>6) Na segunda semana do mês, analisa e efetua, a manutenção e reparação dos aparelhos na área eletrónica, a fim de assegurar o correto funcionamento deste, a nível mecânico e hidráulico;</li> <li>7) Na segunda semana do mês, assegura a manutenção e reparação de todos os equipamentos da empresa;</li> <li>8) Na terceira semana de cada mês, realiza a manutenção preventiva e corretiva do parque de máquinas, tendo em conta o Plano de Manutenção;</li> <li>9) Sempre que necessário, executa o diagnóstico das avarias de acordo com as diferentes bases tecnológicas;</li> <li>10) Todas as semanas, comunica as manutenções corretivas à gerência, bem como todos os custos e orçamentos associados;</li> <li>11) Sempre que necessário, corrige ou solicita auxílio para corrigir anomalias de funcionamento;</li> <li>12) Todas as semanas, vigia e controla o desempenho dos equipamentos, como a sua potência, corrosão ou desgaste;</li> <li>13) Diariamente, garante a segurança no espaço perto dos equipamentos;</li> </ol>
<b>Departamento</b>	Qualidade e Segurança

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Função</b>	Ficha nº 7: Técnico de Manutenção (Cont.)
<b>Responsabilidade</b>	14) Diariamente, zela pelo cumprimento das normas de Segurança e Higiene no trabalho.
<b>Meios/ Recursos</b>	Disponibilizados pela empresa.
<b>Relações Internas</b>	Departamento Produção/ Serviços e Gerência.
<b>Relações Externas</b>	Contacta com os fornecedores de equipamento e serviços de assistência técnica.
<b>Ausência</b>	Departamento de Oficina e Departamento de Recção

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

**MANUAL DE FUNÇÕES**

**EDIÇÃO: 01**

**REVISÃO: A**

**Calendario-2017- Ficha nº 7 Técnico de Manutenção**

Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro													
1	D			1	Q	12	1	S		1	Q	14	1	S		1	T	12	1	S	13	1	D		1	Q	14	1	S	14					
2	S	1	2	Q	13	2	Q	14	2	D		2	T	10	2	S	13	2	D		2	Q	14	2	S	10	2	Q	13	2	S				
3	T	1	3	S	13	3	S	13	3	S	10	3	Q	12	3	S		3	S	10	3	Q	13	3	D		3	T	12	3	S	14	3	D	
4	Q	1;12	4	S		4	S		4	T	12	4	Q	13	4	D		4	T	10	4	S	14	4	S	10	4	Q	13	4	S		4	S	10
5	Q	1;10	5	D		5	D		5	Q	14	5	S	14	5	S	6;14	5	Q	12	5	S		5	T	12	5	Q	14	5	D		5	T	12
6	S	1	6	S	6	6	S	6;10	6	Q	13	6	S		6	T	6;10	6	Q	13	6	D		6	Q	14	6	S	13	6	S	6	6	Q	13
7	S		7	T	6;13	7	T	6;12	7	S	14	7	D		7	Q	6;13	7	S	14	7	S	6;13	7	Q	13	7	S		7	T	6;10	7	Q	14
8	D		8	Q	6;10	8	Q	6;13	8	S		8	S	6	8	Q	7;12	8	S		8	T	6;14	8	S	14	8	D		8	Q	6;12	8	S	
9	S	1;6	9	Q	7;12	9	Q	7;14	9	D		9	T	6;10	9	S	7	9	D		9	Q	6;10	9	S		9	S	6;14	9	Q	7;13	9	S	
10	T	1;6	10	S	7;14	10	S	7	10	S	6;13	10	Q	6;12	10	S		10	S	6;13	10	Q	7;12	10	D		10	T	6;13	10	S	7;14	10	D	
11	Q	1;6;10	11	S		11	S		11	T	6;10	11	Q	7;13	11	D		11	T	6;12	11	S	7	11	S	6;13	11	Q	6;12	11	S		11	S	6;13
12	Q	1;7;12	12	D		12	D		12	Q	7;12	12	S	7;14	12	S	5;13	12	Q	6;14	12	S		12	T	6;14	12	Q	7;10	12	D		12	T	6;14
13	S	1;7	13	S	5;13	13	S	5;13	13	Q	7;14	13	S		13	T	5;14	13	Q	7;10	13	D		13	Q	6;12	13	S	7	13	S	5;13	13	Q	6;10
14	S		14	T	5;14	14	T	5;14	14	S		14	D		14	Q	5	14	S	7	14	S	5;13	14	Q	7;10	14	S		14	T	5;14	14	Q	7;12
15	D		15	Q	5	15	Q	5	15	S		15	S	5;13	15	Q	10	15	S		15	T		15	S	7	15	D		15	Q	5	15	S	7
16	S	1;5	16	Q	10	16	Q	10	16	D		16	T	5;14	16	S	12	16	D		16	Q	5;14	16	S		16	S	5;14	16	Q	10	16	S	
17	T	1;5	17	S	12	17	S	12	17	S	5;14	17	Q	5	17	S		17	S	5;13	17	Q	5;12	17	D		17	T	5;13	17	S	12	17	D	
18	Q	1;5	18	S		18	S		18	T	5;13	18	Q	10	18	D		18	T	5;14	18	S	10	18	S	5;13	18	Q	5	18	S		18	S	5;13
19	Q	1;10	19	D		19	D		19	Q	5;10	19	S	12	19	S	8;13	19	Q	5	19	S		19	T	5;14	19	Q	10	19	D		19	T	5;14
20	S	1;12	20	S	8;13	20	S	8;13	20	Q	8;12	20	S		20	T	8;14	20	Q	10	20	D		20	Q	5	20	S	12	20	S	8;13	20	Q	5
21	S		21	T	8;14	21	T	8;14	21	S	8	21	D		21	Q	8;13	21	S	12	21	S	8;13	21	Q	10	21	S		21	T	8;14	21	Q	10
22	D		22	Q	8	22	Q	8	22	S		22	S	8	22	Q	10	22	S		22	T	8;14	22	S	12	22	D		22	Q	8	22	S	12
23	S	8	23	Q	10	23	Q	10	23	D		23	T	8	23	S	12	23	D		23	Q	8	23	S		23	S	8;13	23	Q	10	23	S	
24	T	8	24	S	12	24	S	12	24	S	10	24	Q	8	24	S		24	S	8;13	24	Q	10	24	D		24	T	8;14	24	S	12	24	D	
25	Q	8	25	S		25	S		25	T		25	Q	10	25	D		25	T	8;14	25	S	12	25	S	8;13	25	Q	8	25	S		25	S	
26	Q	10	26	D		26	D		26	Q	12	26	S	12	26	S	10	26	Q	8	26	S		26	T	8;14	26	Q	10	26	D		26	T	8;13
27	S	12	27	S	10	27	S	10	27	Q	13	27	S		27	T	12	27	Q	10	27	D		27	Q	8	27	S	12	27	S	10	27	Q	8;14
28	S		28	T		28	T	12	28	S	14	28	D		28	Q	14	28	S	12	28	S	10	28	Q	10	28	S		28	T	12	28	Q	10
29	D				29	Q	13	29	S			29	S	10	29	Q	13	29	S		29	T	12	29	S	12	29	D		29	Q	13	29	S	12
30	S	10			30	Q	14	30	D			30	T	12	30	S	14	30	D		30	Q	13	30	S		30	S	10	30	Q	14	30	S	
31	T	12			31	S	13			31	Q	13			31	S	10	31	Q	14				31	T	12				31	D				

Tomei conhecimento

Tomei conhecimento

<i>Elaborado</i>	<i>Data da Elaboração</i>	<i>Aprovado</i>	<i>Data da Aprovação</i>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Qualidade e Segurança</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 8: Auditor Interno da Qualidade
<b>Escolaridade/ Experiência mínima</b>	12º Ano de escolaridade ou Licenciatura e Formação na área da Qualidade/ 2 anos de experiência
<b>Dependência</b>	Gerência
<b>Ascendência</b>	Nada a atribuir
<b>Responsabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Deve conhecer o negócio;</li> <li>2) Elabora do programa de auditoria;</li> <li>3) Conhece as normas de auditorias como a ISO 9000 e 9001;</li> <li>4) Realiza as auditorias internas da qualidade;</li> <li>5) Analisa e faz o levantamento dos dados;</li> <li>6) Sensibiliza para a não realização de fraudes;</li> <li>7) Executa o levantamento de amostras estatísticas;</li> <li>8) Previne e soluciona conflitos;</li> <li>9) Avalia e interpreta a natureza das não-conformidades existentes, que influenciam o resultado da auditoria;</li> <li>10) Elabora o relatório de auditoria interna;</li> <li>11) Formula recomendações que forneçam valor à empresa.</li> </ol>
<b>Meios/ Recursos</b>	Disponibilizados pela empresa
<b>Relações Internas</b>	Relação com todos os departamentos
<b>Relações Externas</b>	Não se aplica.
<b>Ausência</b>	Não se aplica.

Tomei conhecimento

Tomei conhecimento

Tomei conhecimento

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Receção</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 9: Gestor Técnico Pós-Venda
<b>Escolaridade/ Experiência mínima</b>	Licenciatura na área de Engenharia Mecânica/ 1 Ano de experiência
<b>Dependência</b>	Gerência
<b>Ascendência</b>	Departamento de Peças e Departamento de Produção/ Serviços
<b>Responsabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Diariamente, recebe e gere todas as viaturas e equipamentos, que entram na oficina, programando e planificando os serviços;</li> <li>2) Sempre que necessário, reúne dados e dá pareceres técnicos sobre os métodos de utilização eficientes, seguros e rentáveis de mão-de-obra, materiais e equipamentos;</li> <li>3) Sempre que necessário, efetua investigações base, conseguindo aplicar o desenvolvimento nos serviços prestados;</li> <li>4) Sempre que necessário, pesquisa e define as especificações dos materiais a utilizar nos serviços mais complexos e necessários;</li> <li>5) Diariamente, realiza diagnósticos eletrónicos, pré-inspeções, testes de estrada para diagnóstico de avarias, alguns serviços de ar condicionado e de mecânica ligeira;</li> <li>6) Diariamente, executa os orçamentos previstos para cada cliente e serviço;</li> <li>7) No final de cada semana, analisa os pedidos de assistência e as ordens de reparação, em relação aos respetivos tempos, previsão de entrega e materiais utilizados;</li> <li>8) Diariamente, planeia e organiza a produção, bem como as marcações de serviços, estabelecendo os prazos de entrega;</li> <li>9) Diariamente, estabelece a lista de materiais e coordena as diferentes secções de mão-de-obra;</li> <li>10) Sempre que necessário, colabora no estabelecimento de prioridades, programação e objetivos de produção;</li> <li>11) Diariamente, estabelece o modo operatório mais adequado, quando necessário;</li> </ol>

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Receção</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 9: Gestor Técnico Pós-Venda (Cont.)
<b>Responsabilidade</b>	<p>12) Sempre que necessário, reúne informações e efetua trabalhos técnicos para calcular e estimar custos de produção, quantidades de materiais e de mão-de-obra, bem como a ocupação dos técnicos e a sua rentabilidade;</p> <p>13) No final de cada serviço, auxilia ao verificar se a viatura/ equipamento está conforme, para que este seja entregue ao cliente devidamente e com máxima qualidade;</p> <p>14) Todas as segundas-feiras, executa, prepara e trata das garantias necessárias em tempo útil;</p> <p>15) necessárias em tempo útil;</p> <p>16) Mensalmente, participa na previsão e análise de custos e orçamentação;</p> <p>17) Semanalmente, dirige a reparação e manutenção das máquinas, equipamentos e sistemas mecânicos;</p> <p>18) Mensalmente, define especificações e instruções de montagem para um funcionamento correto e seguro, das instalações e equipamentos;</p> <p>19) Diariamente, zela pelo cumprimento da legislação existente sobre o meio ambiente;</p> <p>20) Mensalmente, caso haja alterações referentes ao mês anterior, define as normas e legislação a aplicar;</p> <p>21) Semanalmente, gere as aplicações relacionadas com a <i>New Holland Agriculture</i> como o ASIST, CPDP, eTIM;</p> <p>22) Mensalmente, com o auxílio do Diretor de Recursos Humanos, assegura a gestão e a formação do pessoal;</p> <p>23) Mensalmente, participa nos riscos industriais e profissionais, introduzindo as normas e medidas de segurança;</p> <p>24) Diariamente, zela pelo cumprimento das normas de Higiene e Segurança no trabalho;</p> <p>25) Diariamente, define os métodos e processos de elaboração dos serviços, para um melhor controlo da Qualidade e Segurança nas instalações de trabalho;</p>

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Receção</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 9: Gestor Técnico Pós-Venda (Cont.)
<b>Responsabilidade</b>	<p>26) Semanalmente, organiza e gere as auditorias no que diz respeito à <i>Bosch Car Service</i> e <i>New Holland Agriculture</i>;</p> <p>27) Semanalmente, colabora na gestão e aprovisionamento de stocks;</p> <p>28) Semanalmente, publica campanhas publicitárias;</p> <p>29) Semanalmente, gere toda a informação publicada na aplicação "Facebook", introduzindo toda a informação importante e relevante sobre a empresa, como por exemplo fotos de produtos para venda.</p>
<b>Meios/ Recursos</b>	Disponibilizados pela empresa.
<b>Relações Internas</b>	Departamento de Peças e Departamento de Produção/Serviços.
<b>Relações Externas</b>	Contacta com os clientes e parceiros de negócios.
<b>Ausência</b>	Administrativa/Rececionista e Chefe de Oficina

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

**MANUAL DE FUNÇÕES**

**EDIÇÃO: 01**

**REVISÃO: A**

**Calendario-2017- Ficha nº 9 Gestor Técnico Pós-Venda**

Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro													
1	D			1	Q	14;16	1	Q	28;29	1	S		1	S		1	T	20;26	1	S	7;27	1	D		1	Q	28;29	1	S	7;27					
2	S	14;16	2	Q	17;19	2	Q	17;19	2	D		2	T	14;16	2	S	7;27	2	D		2	Q	28;29	2	S	14;16	2	Q		2	S				
3	T	20;26	3	S	7;27	3	S	7;27	3	S	14;16	3	S	28;29	3	S	14;16	3	Q	17;19	3	D		3	T	20;26	3	S	7;27	3	D				
4	Q	28;29	4	S		4	S		4	T	20;26	4	Q	17;19	4	D		4	T	20;26	4	S	7;27	4	S	14;16	4	Q	28;29	4	S	14;16			
5	Q	17;19	5	D		5	D		5	Q	28;29	5	S	7;27	5	S	14;16	5	S	28;29	5	S		5	T	20;26	5	Q	28;29	5	D				
6	S	7;27	6	S	14;16	6	S	14;16	6	Q	17;19	6	S		6	T	20;26	6	Q	17;19	6	D		6	Q	28;29	6	S	7;27	6	S	14;16	6	Q	28;29
7	S		7	T	20;26	7	T	20;26	7	S	7;27	7	D		7	Q	28;29	7	S	7;27	7	S	14;16	7	Q	17;19	7	S		7	T	20;26	7	Q	7;27
8	D		8	Q	28;29	8	Q	28;29	8	S		8	S	14;16	8	Q	17;19	8	S		8	T	20;26	8	S	7;27	8	D		8	Q	28;29	8	S	
9	S	14;16	9	Q	17;19	9	Q	17;19	9	D		9	T	20;26	9	S	7;27	9	D		9	Q	28;29	9	S		9	S	14;16	9	Q	17;19	9	S	
10	T	20;26	10	S	7;27	10	S	7;27	10	S	14;16	10	Q	28;29	10	S		10	S	14;16	10	Q	17;19	10	D		10	T	20;26	10	S	7;27	10	D	
11	Q	28;29	11	S		11	S		11	T	20;26	11	Q	17;19	11	D		11	T	20;26	11	S	7;27	11	S	14;16	11	Q	28;29	11	S		11	S	14;16
12	Q	17;19	12	D		12	D		12	Q	28;29	12	S	7;27	12	S	14;16	12	Q	28;29	12	S		12	T	20;26	12	Q	17;19	12	D		12	T	20;26
13	S	7;27	13	S	14;16	13	S	14;16	13	Q	7;27	13	S		13	T	20;26	13	Q	17;19	13	D		13	Q	28;29	13	S	7;27	13	S	14;16	13	Q	28;29
14	S		14	T	20;26	14	T	20;26	14	S		14	D		14	Q	28;29	14	S	7;27	14	S	14;16	14	Q	17;19	14	S		14	T	20;26	14	Q	17;19
15	D		15	Q	28;29	15	Q	28;29	15	S		15	S	14;16	15	Q	17;19	15	S		15	T		15	S	7;27	15	D		15	Q	28;29	15	S	7;27
16	S	14;16	16	Q	17;19	16	Q	17;19	16	D		16	T	20;26	16	S	7;27	16	D		16	Q	28;29	16	S		16	S	14;16	16	Q	17;19	16	S	
17	T	20;26	17	S	7;27	17	S	7;27	17	S	14;16	17	Q	28;29	17	S		17	S	14;16	17	Q	17;19	17	D		17	T	20;26	17	S	7;27	17	D	
18	Q	28;29	18	S		18	S		18	T	20;26	18	Q	17;19	18	D		18	T	20;26	18	S	7;27	18	S	14;16	18	Q	28;29	18	S		18	S	14;16
19	Q	17;19	19	D		19	D		19	Q	28;29	19	S	7;27	19	S	14;16	19	Q	28;29	19	S		19	T	20;26	19	Q	17;19	19	D		19	T	20;26
20	S	7;27	20	S	14;16	20	S	14;16	20	Q	17;19	20	S		20	T	20;26	20	Q	17;19	20	D		20	Q	28;29	20	S	7;27	20	S	14;16	20	Q	28;29
21	S		21	T	20;26	21	T	20;26	21	S	7;27	21	D		21	Q	28;29	21	S	7;27	21	S	14;16	21	Q	17;19	21	S		21	T	20;26	21	Q	17;19
22	D		22	Q	28;29	22	Q	28;29	22	S		22	S	14;16	22	Q	17;19	22	S		22	T	20;26	22	S	7;27	22	D		22	Q	28;29	22	S	7;27
23	S	14;16	23	Q	17;19;25	23	Q	17;19	23	D		23	T	20;26	23	S	7;27	23	D		23	Q	28;29	23	S		23	S	14;16	23	Q	17;19	23	S	
24	T	20;26	24	S	7;27;15	24	S	7;27	24	S	14;16	24	Q	28;29	24	S		24	S	14;16	24	Q	17;19	24	D		24	T	20;26	24	S	7;27;15	24	D	
25	Q	28;29	25	S		25	S		25	T		25	Q	17;19;25	25	D		25	T	20;26	25	S	7;27;15	25	S	14;16	25	Q	28;29	25	S		25	S	
26	Q	17;19;25	26	D		26	D		26	Q	28;29	26	S	7;27;15	26	S	14;16	26	Q	28;29	26	S		26	T	20;26	26	Q	17;19;25	26	D		26	T	14;16
27	S	7;27;15	27	S	14;16	27	S	14;16	27	Q	17;19;25	27	S		27	T	20;26	27	Q	17;19;25	27	D		27	Q	28;29	27	S	7;27;15	27	S	14;16	27	Q	28;29
28	S		28	T		28	T	20;26	28	S	7;27;15	28	D		28	Q	28;29	28	S	7;27;15	28	S	14;16	28	Q	17;19;25	28	S		28	T	20;26	28	Q	17;19;25
29	D				29	Q	28;29	29	S		29	S	14;16	29	Q	17;19;25	29	S		29	T	20;26	29	S	7;27;15	29	D		29	Q	28;29	29	S	7;27;15	
30	S	14;16			30	Q	17;19;25	30	D		30	T	20;26	30	S	7;27;15	30	D		30	Q	28;29	30	S		30	S	14;16	30	Q	17;19;25	30	S		
31	T	20;26			31	S	7;27;15			31	Q	28;29			31	S	14;16	31	Q	17;19;25				31	T	20;26			31	D					

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Receção</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 10: Administrativa/ Rececionista
<b>Escolaridade/ Experiência mínima</b>	12º Ano de escolaridade/ 2 Anos de experiência
<b>Dependência</b>	Gerência; Departamento Administrativo, Comercial e Financeiro
<b>Ascendência</b>	Departamento de Peças e de Produção
<b>Responsabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Diariamente, recolhe, elabora e trata informação necessária para o apoio administrativo da empresa;</li> <li>2) Diariamente executa a receção e atendimento de clientes, controlando a permanência destes, prestando informação necessária e encaminhando-os para as seções ou pessoas pretendidas, filtrando os assuntos;</li> <li>3) Diariamente, executa o atendimento telefónico;</li> <li>4) Diariamente, abre e atualiza as fichas de clientes, conferindo mensalmente as novas fichas que forem criadas;</li> <li>5) Diariamente, recebe, anuncia e encaminha as mensagens, transmitindo-as à pessoa certa;</li> <li>6) Diariamente, entrega e recebe correspondência entre outros documentos, em locais diversos como correios e repartições públicas, ocupando-se assim do expediente;</li> <li>7) Diariamente, classifica e distribui a correspondência recebida pelas diversas secções, entre outros documentos;</li> <li>8) Diariamente, auxilia no serviço de reprodução e arquivo de documentos, mantendo-o sempre atualizado;</li> <li>9) Executa com o auxílio da gerência o pedido dos tratores novos e gestão de stocks destes, bem como a respetiva matrícula, verificando semanalmente os pedidos destes atempadamente;</li> <li>10) Semanalmente, executa a gestão dos resíduos da empresa (por exemplo: óleo, gases, sucata, pneus, baterias etc.) verificando juntamente com o chefe de oficina, se está tudo bem-acondicionado, identificado e conforme;</li> </ol>

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Receção</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 10: Administrativa/ Rececionista (Cont.)
<b>Responsabilidade</b>	<p>11) Executa todas as tarefas relacionadas com a gestão de Tacógrafos, semanalmente, como por exemplo as guias de pagamento, bem como a preparação de todo o material para a aprovação de auditorias do Instituto Português da Qualidade;</p> <p>12) Gestão de contas correntes de clientes semanalmente (solicitando os valores em dívida), elabora, analisa, prepara e arquiva a informação de todos os clientes, dando mais ênfase aos que possuem débitos com mais de 12 meses, encaminhando-os para o advogado, bem como fazer o respetivo registo de toda a informação no PHC e nos ficheiros de tesouraria;</p> <p>13) Diariamente, executa a abertura de todos os pedidos de assistência, bem como as ordens de reparação junto do cliente, solicitando os respetivos dados, para a abertura dos pedidos e caso necessário a ficha de cliente;</p> <p>14) Diariamente, atende os clientes após o serviço de oficina estar terminado, verificando todos os tempos, peças e deslocações, etc., executando as faturas logo de seguida de acordo com o resultado apurado;</p> <p>15) Diariamente, recebe e verifica os pagamentos, destinado à conta da empresa (como por exemplo os cheques), verificando se estão em conformidade com as importâncias em débito, executando o respetivo recibo;</p> <p>16) Diariamente, executa o fecho das máquinas multibanco, no final do dia;</p> <p>17) Diariamente, elabora folhas de caixa discriminativas e totalizadoras dos movimentos registados, confere esses totais com os correspondentes valores apurados, verificando se os valores coincidem com os valores registados, justificando as diferenças;</p> <p>18) Diariamente, prepara todos os valores a entregar nos bancos;</p>

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Receção</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 10: Administrativa/ Rececionista (Cont.)
<b>Responsabilidade</b>	<p>19) Sempre que necessário, elabora guias de transporte, quando necessário e executa sempre a comunicação das mesmas, em tempo útil através das guias de remessa (5 dias úteis após a comunicação das guias globais), bem como a faturação das mesmas;</p> <p>20) Regista todas as despesas diárias, nos ficheiros corretos (por exemplo gasóleo, formação, publicidade etc.), dando informação à contabilidade diariamente;</p> <p>21) Sempre que necessário, executa todo o tipo de faturação, como geral, balcão ou diversa;</p> <p>22) Quando necessário lança as faturas de compras a fornecedores e gere as contas correntes de fornecedores;</p> <p>23) Mensalmente dá apoio administrativo na área da gestão do pessoal, como por exemplo o envio do mapa à seguradora, bem como o contacto com a Segurança Social/Seguros para o contacto de baixas, acidentes de trabalho, reformas ou falecimento.</p>
<b>Meios/ Recursos</b>	Disponibilizados pela empresa.
<b>Relações Internas</b>	Departamento Administrativo, Comercial e Financeiro; Departamento Comercial, Peças e Produção/ Serviços.
<b>Relações Externas</b>	Contacta essencialmente com os clientes.
<b>Ausência</b>	Gestor Técnico Pós-Venda; Técnica Administrativa

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

**MANUAL DE FUNÇÕES**

**EDIÇÃO: 01**

**REVISÃO: A**

**Calendario-2017-Ficha nº 10 Administrativa/Receção**

Janeiro		Fevereiro		Marco		Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro	
1 D		1 O	11;13	1 O	11;13	1 S		1 S		1 O	12;14	1 S		1 T	5;6;10	1 S	15;17	1 D		1 O	11;13	1 S	15;17
2 S	2;3;4;9	2 O	12;14	2 O	12;14	2 D		2 T	5;6;10	2 S	15;17	2 D		2 O	11;13	2 S		2 S	2;3;4;9	2 O	12;14	2 S	
3 T	5;6;10	3 S	15;17	3 S	15;17	3 S	2;3;4;9	3 O	11;13	3 S		3 S	2;3;4;9	3 O	12;14	3 D		3 T	5;6;10	3 S	15;17	3 D	
4 O	11;13	4 S		4 S		4 T	5;6;10	4 O	12;14	4 D		4 T	5;6;10	4 S	15;17	4 S	2;3;4;9	4 O	11;13	4 S		4 S	2;3;4;9
5 O	12;14	5 D		5 D		5 O	11;13	5 S	15;17	5 S	2;3;4;9	5 O	11;13	5 S		5 T	5;6;10	5 O	12;14	5 D		5 T	5;6;10
6 S	15;17	6 S	2;3;4;9	6 S	2;3;4;9	6 O	12;14	6 S		6 T	5;6;10	6 O	12;14	6 D		6 O	11;13	6 S	15;17	6 S	2;3;4;9	6 O	11;13
7 S		7 T	5;6;10	7 T	5;6;10	7 S	15;17	7 D		7 O	11;13	7 S	15;17	7 S	2;3;4;9	7 O	12;14	7 S		7 T	5;6;10	7 O	12;14
8 D		8 O	11;13	8 O	11;13	8 S		8 S	2;3;4;9	8 O	12;14	8 S		8 T	5;6;10	8 S	15;17	8 D		8 O	11;13	8 S	
9 S	2;3;4;9	9 O	12;14	9 O	12;14	9 D		9 T	5;6;10	9 S	15;17	9 D		9 O	11;13	9 S		9 S	2;3;4;9	9 O	12;14	9 S	
10 T	5;6;10	10 S	15;17	10 S	15;17	10 S	2;3;4;9	10 O	11;13	10 S		10 S	2;3;4;9	10 O	12;14	10 D		10 T	5;6;10	10 S	15;17	10 D	
11 O	11;13	11 S		11 S		11 T	5;6;10	11 O	12;14	11 D		11 T	5;6;10	11 S	15;17	11 S	2;3;4;9	11 O	11;13	11 S		11 S	2;3;4;9
12 O	12;14	12 D		12 D		12 O	11;13	12 S	15;17	12 S	2;3;4;9	12 O	11;13	12 S		12 T	5;6;10	12 O	12;14	12 D		12 T	5;6;10
13 S	15;17	13 S	2;3;4;9	13 S	2;3;4;9	13 O	12;14	13 S		13 T	5;6;10	13 O	12;14	13 D		13 O	11;13	13 S	15;17	13 S	2;3;4;9	13 O	11;13
14 S		14 T	5;6;10	14 T	5;6;10	14 S		14 D		14 O	11;13	14 S	15;17	14 S	2;3;4;9	14 O	12;14	14 S		14 T	5;6;10	14 O	12;14
15 D		15 O	11;13	15 O	11;13	15 S		15 S	2;3;4;9	15 O	12;14	15 S		15 T		15 S	15;17	15 D		15 O	11;13	15 S	15;17
16 S	2;3;4;9	16 O	12;14	16 O	12;14	16 D		16 T	5;6;10	16 S	15;17	16 D		16 O	11;13	16 S		16 S	2;3;4;9	16 O	12;14	16 S	
17 T	5;6;10	17 S	15;17	17 S	15;17	17 S	2;3;4;9	17 O	11;13	17 S		17 S	2;3;4;9	17 O	12;14	17 D		17 T	5;6;10	17 S	15;17	17 D	
18 O	11;13	18 S		18 S		18 T	5;6;10	18 O	12;14	18 D		18 T	5;6;10	18 S	15;17	18 S	2;3;4;9	18 O	11;13	18 S		18 S	2;3;4;9
19 O	12;14	19 D		19 D		19 O	11;13	19 S	15;17	19 S	2;3;4;9	19 O	11;13	19 S		19 T	5;6;10	19 O	12;14	19 D		19 T	5;6;10
20 S	15;17	20 S	2;3;4;9	20 S	2;3;4;9	20 O	12;14	20 S		20 T	5;6;10	20 O	12;14	20 D		20 O	11;13	20 S	15;17	20 S	2;3;4;9	20 O	11;13
21 S		21 T	5;6;10	21 T	5;6;10	21 S	15;17	21 D		21 O	11;13	21 S	15;17	21 S	2;3;4;9	21 O	12;14	21 S		21 T	5;6;10	21 O	12;14
22 D		22 O	11;13	22 O	11;13	22 S		22 S	2;3;4;9	22 O	12;14	22 S		22 T	5;6;10	22 S	15;17	22 D		22 O	11;13	22 S	15;17
23 S	2;3;4;9	23 O	12;14	23 O	12;14	23 D		23 T	5;6;10	23 S	15;17	23 D		23 O	11;13	23 S		23 S	2;3;4;9	23 O	12;14	23 S	
24 T	5;6;10	24 S	23	24 S	15;17	24 S	2;3;4;9	24 O	11;13	24 S		24 S	2;3;4;9	24 O	12;14	24 D		24 T	5;6;10	24 S	15;17	24 D	
25 O	11;13	25 S		25 S		25 T		25 O	12;14	25 D		25 T	5;6;10	25 S	15;17	25 S	2;3;4;9	25 O	11;13	25 S		25 S	
26 O	12;14	26 D		26 D		26 O	11;13	26 S	15;17	26 S	2;3;4;9	26 O	11;13	26 S		26 T	5;6;10	26 O	12;14	26 D		26 T	5;6;10
27 S	15;17	27 S	23	27 S	2;3;4;9	27 O	23	27 S		27 T	5;6;10	27 O	12;14	27 D		27 O	11;13	27 S	15;17	27 S	2;3;4;9	27 O	11;13
28 S		28 T		28 T	5;6;10	28 S	23	28 D		28 O	11;13	28 S	23	28 S	2;3;4;9	28 O	23	28 S		28 T	5;6;10	28 O	23
29 D				29 O	11;13	29 S		29 S	2;3;4;9	29 O	23	29 S		29 T	5;6;10	29 S	23	29 D		29 O	23	29 S	23
30 S	23			30 O	23	30 D		30 T	23	30 S	23	30 D		30 O	23	30 S		30 S	23	30 O	23	30 S	23
31 T	23			31 S	23			31 O	23			31 S	23	31 O	23			31 T	23			31 D	

Tomei conhecimento

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Comercial</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 11: Gestor Comercial
<b>Escolaridade/ Experiência mínima</b>	12º Ano de escolaridade/ 10 Anos de experiência
<b>Dependência</b>	Gerência
<b>Ascendência</b>	Departamento Administrativo, Comercial e Financeiro
<b>Responsabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Semanalmente, planeia, dirige e colabora nas atividades de venda, com os vendedores, para a semana seguinte;</li> <li>2) Todas as segundas-feiras, define, elabora e avalia os programas e situações de vendas, avaliando as situações da semana anterior;</li> <li>3) No final de cada semana, distribui os trabalhos pelos respectivos vendedores, para a semana seguinte, programando as visitas de forma a que todos os clientes sejam visitados;</li> <li>4) No início de cada mês, junto com o Diretor Administrativo e Comercial, define os objetivos de venda de modo a atingir o previsto pela política comercial;</li> <li>5) Todas as semanas, analisa e avalia os relatórios e resultados da equipa de vendas, referente à semana anterior;</li> <li>6) Mensalmente, estuda e analisa os mercados, para determinar as necessidades dos consumidores (Webmis) executando um relatório, sendo este entregue à Gerência, para uma análise aos potenciais clientes;</li> <li>7) Mensalmente, estuda sobre a possibilidade de implementar novos produtos ou serviços;</li> <li>8) Mensalmente, identifica as necessidades de um determinado produto/ serviço para atingir uma população alvo maior;</li> <li>9) Mensalmente, identifica as novas oportunidades de negócio e a prospeção de mercado tendo em conta os produtos, serviços, o cliente e a zona a que pertence;</li> <li>10) Mensalmente, analisa o volume de vendas, os preços e a possível concorrência;</li> <li>11) No início de cada semana, auxilia e colabora, se necessário, na prospeção de novas contas de clientes e na realização de novos negócios;</li> </ol>

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Comercial</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 11: Gestor Comercial (Cont.)
<b>Responsabilidade</b>	<p>12) No início de cada semana, contacta os pontos de venda e possíveis clientes, como por exemplo o encaminhamento dos pedidos dos sites ou de chamadas;</p> <p>13) Diariamente, elabora as tabelas de preços com base nos produtos para venda, executando a atualização desta “hora a hora”;</p> <p>14) Diariamente, elabora o precário para as viaturas novas e usadas em exposição, com o auxílio da equipa comercial;</p> <p>15) Diariamente, controla e executa o programa de vendas (CRM-PHC), verificando se toda a informação está corretamente preenchida, questionando-os caso esta esteja errada e entregando as listagens de todos os contactos efetuados, à Gerência;</p> <p>16) Todas as semanas, fiscaliza o trabalho dos vendedores junto dos principais clientes, executando diversas auditorias;</p> <p>17) Toas as semanas, elabora previsão de vendas baseada nas potencialidades de mercado e atingimento dos objetivos, com base nos clientes e contactos;</p> <p>18) Mensalmente, recolhe os indicadores sobre a concorrência, com a equipa comercial;</p> <p>19) No final de cada mês, aufere os resultados, comparando as vendas com o plano, detetando “o porquê” das falhas nos negócios, reunindo com a equipa comercial e com a Gerência;</p> <p>20) No início do mês, executa uma análise, referente a cada mês tendo por base o nº da fatura, os resultados das vendas de peças, de novos e/ou usados, verificando se esta venda está completamente liquidada;</p> <p>21) Todo os in inícios do mês, propõe e elabora campanhas e ações promocionais;</p> <p>22) No início do mês, implementa campanhas publicitárias, com o auxílio da área administrativa e comercial, promovendo o lançamento de produtos em outdoors, pós-venda ou media, tendo-as sempre atualizadas;</p>

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Comercial</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 11: Gestor Comercial (Cont.)
<b>Responsabilidade</b>	<p>23) No início do mês, orienta a organização do espaço comercial, considerando por exemplo a estação do ano e os produtos que poderão sair na época;</p> <p>24) Mensalmente, auxilia o Gestor Técnico Pós-Venda, a gerir alguma da informação publicada na aplicação “Facebook”, mantendo sempre a manutenção;</p> <p>25) Mensalmente, executa a atualização da nossa página web e site de usados;</p> <p>26) Sempre que necessário, faculta um maior conhecimento dos produtos e da política comercial da empresa;</p> <p>27) No início de cada mês, calcula as comissões da equipa de vendas, tendo como base os valores sem IVA já liquidados/recebidos, referentes ao mês anterior (por vendedor);</p> <p>28) Diariamente, executa e gere todos os procedimentos e tarefas que ocorrem na filial da empresa.</p>
<b>Meios/ Recursos</b>	Disponibilizados pela empresa.
<b>Relações Internas</b>	Gerência e Departamento Administrativo, Financeiro e Comercial
<b>Relações Externas</b>	Contacta com os clientes e fornecedores.
<b>Ausência</b>	Gerente

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

**MANUAL DE FUNÇÕES**

**EDIÇÃO: 01**

**REVISÃO: A**

**Calendário 2017-Ficha nº 11 Gestor Comercial**

Janeiro		Fevereiro		Marco		Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro			
1	D	1	Q	1	Q	1	S	1	S	1	Q	1	S	1	T	1	S	1	D	1	Q	1	S		
2	S	2	Q	2	Q	2	D	2	T	2	S	2	D	2	Q	2	S	2	S	2	Q	2	S	2	S
3	T	3	S	3	S	3	S	3	Q	3	S	3	S	3	Q	3	D	3	T	3	S	3	S	3	D
4	Q	4	S	4	S	4	T	4	Q	4	Q	4	T	4	S	4	S	4	Q	4	S	4	S	4	S
5	Q	5	D	5	D	5	Q	5	S	5	S	5	Q	5	S	5	T	5	Q	5	D	5	T	5	T
6	S	6	S	6	S	6	Q	6	S	6	T	6	Q	6	D	6	Q	6	S	6	S	6	S	6	Q
7	S	7	T	7	T	7	S	7	D	7	Q	7	S	7	S	7	Q	7	S	7	T	7	T	7	Q
8	D	8	Q	8	Q	8	S	8	S	8	Q	8	S	8	T	8	S	8	D	8	Q	8	S	8	S
9	S	9	Q	9	Q	9	D	9	T	9	S	9	D	9	Q	9	S	9	S	9	S	9	Q	9	S
10	T	10	S	10	S	10	S	10	Q	10	S	10	T	10	Q	10	D	10	T	10	S	10	S	10	D
11	Q	11	S	11	S	11	T	11	Q	11	D	11	T	11	S	11	S	11	Q	11	S	11	S	11	S
12	Q	12	D	12	D	12	Q	12	S	12	S	12	Q	12	S	12	T	12	Q	12	D	12	D	12	T
13	S	13	S	13	S	13	Q	13	S	13	T	13	Q	13	D	13	Q	13	S	13	S	13	S	13	Q
14	S	14	T	14	T	14	S	14	D	14	Q	14	S	14	S	14	Q	14	S	14	T	14	T	14	Q
15	D	15	Q	15	Q	15	S	15	S	15	Q	15	S	15	T	15	S	15	D	15	Q	15	S	15	S
16	T	16	Q	16	Q	16	D	16	T	16	S	16	D	16	Q	16	S	16	S	16	S	16	Q	16	S
17	T	17	S	17	S	17	S	17	Q	17	S	17	S	17	Q	17	D	17	T	17	S	17	S	17	D
18	Q	18	S	18	S	18	T	18	Q	18	D	18	T	18	S	18	S	18	Q	18	S	18	S	18	S
19	Q	19	D	19	D	19	Q	19	S	19	S	19	Q	19	S	19	T	19	Q	19	D	19	T	19	T
20	S	20	S	20	S	20	Q	20	S	20	T	20	Q	20	D	20	Q	20	S	20	S	20	S	20	Q
21	S	21	T	21	T	21	S	21	D	21	Q	21	S	21	S	21	Q	21	S	21	T	21	T	21	Q
22	D	22	Q	22	Q	22	S	22	S	22	Q	22	S	22	T	22	S	22	D	22	Q	22	Q	22	S
23	S	23	Q	23	Q	23	D	23	T	23	S	23	S	23	Q	23	S	23	S	23	S	23	Q	23	S
24	T	24	S	24	S	24	S	24	Q	24	S	24	S	24	Q	24	D	24	T	24	S	24	S	24	D
25	Q	25	S	25	S	25	T	25	Q	25	D	25	T	25	S	25	S	25	Q	25	S	25	S	25	S
26	Q	26	D	26	D	26	Q	26	S	26	S	26	S	26	S	26	T	26	Q	26	D	26	D	26	T
27	S	27	S	27	S	27	Q	27	S	27	T	27	Q	27	D	27	Q	27	S	27	S	27	S	27	Q
28	S	28	T	28	T	28	S	28	D	28	Q	28	S	28	S	28	Q	28	S	28	T	28	T	28	Q
29	D	29	Q	29	Q	29	S	29	S	29	Q	29	S	29	T	29	S	29	D	29	Q	29	S	29	S
30	S	30	D	30	D	30	Q	30	T	30	S	30	D	30	Q	30	S	30	S	30	D	30	Q	30	S
31	T	31	S	31	S	31	Q	31	Q	31	S	31	S	31	Q	31	S	31	T	31	D	31	D	31	D

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

Tomei conhecimento

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Comercial</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 12: Vendedor
<b>Escolaridade/ Experiência mínima</b>	12º Ano de escolaridade/ 1 Ano de experiência
<b>Dependência</b>	Gestor Comercial; Gerência; Departamento Administrativo, Comercial e Financeiro
<b>Ascendência</b>	Gestor Comercial
<b>Responsabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Receção e transferência dos produtos (alfaias, tratores, carros etc.) semanalmente, para os locais de venda ao público, ou seja, expô-los devidamente com o auxílio do Gestor de Parque de Vendas, bem como executar reuniões juntamente com o Gerente e Diretor Administrativo e Financeiro;</li> <li>2) Semanalmente, promove a qualidade e a utilização destes, através de publicidade, marketing, divulgação e campanhas;</li> <li>3) Sempre que necessário, participa e divulga os produtos em feiras e exposições;</li> <li>4) Mensalmente, informa-se sobre a qualidade e natureza do produto, bem como a sua utilização, funcionamento e as suas vantagens, executando uma análise aos produtos;</li> <li>5) Mensalmente, especializa-se na venda dos produtos com determinadas características técnicas;</li> <li>6) Sempre que necessário, faz demonstrações de produtos, a fim de promover as suas características e o modo de utilização, procurando estimular o interesse dos potenciais compradores;</li> <li>7) Procura sempre inteirar-se sobre o produto que o cliente pretende ou procura, apresentando soluções e sugerindo alternativas quando essencial;</li> <li>8) Mensalmente, verifica quais as possibilidades existentes no mercado alvo;</li> <li>9) Diariamente, acompanha os produtos quanto à sua aceitação;</li> <li>10) Diariamente, colabora com o cliente na escolha do produto, explicando as vantagens da sua aquisição;</li> <li>11) Sempre que necessário, deve responsabilizar-se por embalar e preparar os produtos, bem como proceder ao seu envio;</li> </ol>

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Comercial</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 12: Vendedor (Cont.)
<b>Responsabilidade</b>	<p>12) Diariamente, indica quais os preços, condições de pagamento e descontos;</p> <p>13) Diariamente, elabora propostas e orçamentos;</p> <p>14) Diariamente, anota no módulo CRM Digital do PHC, as visitas e os acordos com os clientes;</p> <p>15) Semanalmente, estabelece novos contactos comerciais e programa visitas semanais;</p> <p>16) Semanalmente, elabora relatórios sobre as visitas efetuadas aos clientes potenciais e também aos já existentes, fazendo a gestão destas semanalmente, evitando a perda de clientes, apresentando-os ao Gestor Comercial todas as Sextas-feiras;</p> <p>17) Elaborar um diário para as vendas realizadas, explicando as vantagens do negócio. Bem como um diário para as vendas não realizadas explicando as desvantagens e “o porquê” de não acontecerem (sabendo com maior perceção os pontos fortes e fracos, melhorando assim continuamente);</p> <p>18) Semanalmente, analisa as contas correntes dos respetivos clientes, podendo até receber as importâncias das vendas;</p> <p>19) Uma vez por mês, encarrega-se de fazer a contagem física das mercadorias em armazém, auxiliando no inventário de existências;</p> <p>20) Sempre que necessário, procede à requisição dos produtos em falta, para a sua reposição;</p> <p>21) Diariamente, organiza os expositores e aceita encomendas de clientes;</p> <p>22) Diariamente, dispõe os produtos nas prateleiras e no parque de exposições, segundo as indicações recebidas, o tipo de produto ou material, as suas especificações e a época do ano.</p>
<b>Meios/ Recursos</b>	Disponibilizados pela empresa.
<b>Relações Internas</b>	Com todos os departamentos
<b>Relações Externas</b>	Contacta essencialmente com os clientes
<b>Ausência</b>	Gestor Comercial; Diretor Administrativo e Comercial.

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

**MANUAL DE FUNÇÕES**

**EDIÇÃO: 01**

**REVISÃO: A**

**Calendário 2017- Ficha nº 12 Vendedor**

Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro															
1	D			1	Q	14:21:22	1	Q	14:21:22	1	S		1	S		1	T	9:10:12:13	1	S	16:18	1	D		1	Q	14:21:22	1	S	16:18							
2	S	1	2	Q	2:15	2	Q	2:15	2	D		2	T	9:10:12:13	2	S	16:18	2	D		2	Q	14:21:22	2	S	16:18	2	S	16:18	2	S						
3	T	9:10:12:13	3	S	16:18	3	S	16:18	3	S	1	3	Q	14:21:22	3	S		3	S	1	3	Q	2:15	3	D		3	T	9:10:12:13	3	S	16:18	3	D			
4	Q	14:21:22	4	S		4	S		4	T	9:10:12:13	4	Q	2:15	4	D		4	T	9:10:12:13	4	S	16:18	4	S	1	4	Q	14:21:22	4	S		4	S	1		
5	Q	2:15	5	D		5	D		5	Q	14:21:22	5	S	16:18	5	S	1	5	Q	14:21:22	5	S		5	T	9:10:12:13	5	Q	2:15	5	D		5	T	9:10:12:13		
6	S	16:18	6	S	1	6	S	1	6	Q	2:15	6	S		6	T	9:10:12:13	6	Q	2:15	6	D		6	Q	14:21:22	6	S	16:18	6	S	1	6	Q	14:21:22		
7	S		7	T	9:10:12:13	7	T	9:10:12:13	7	S	16:18	7	D		7	Q	14:21:22	7	S	16:18	7	S	1	7	Q	2:15	7	S		7	T	9:10:12:13	7	Q	2:15		
8	D		8	Q	14:21:22	8	Q	14:21:22	8	S		8	S	1	8	Q	2:15	8	S		8	T	9:10:12:13	8	S	16:18	8	D		8	Q	14:21:22	8	S			
9	S	1	9	Q	2:15	9	Q	2:15	9	D		9	T	9:10:12:13	9	S	16:18	9	D		9	Q	14:21:22	9	S		9	S	1	9	Q	2:15	9	S			
10	T	9:10:12:13	10	S	16:18	10	S	16:18	10	S	1	10	Q	14:21:22	10	S		10	S	1	10	Q	2:15	10	D		10	T	9:10:12:13	10	S	16:18	10	D			
11	Q	14:21:22	11	S		11	S		11	T	9:10:12:13	11	Q	2:15	11	D		11	T	9:10:12:13	11	S	16:18	11	S	1	11	Q	14:21:22	11	S		11	S	1:19		
12	Q	2:15	12	D		12	D		12	Q	14:21:22	12	S	16:18	12	S	1	12	Q	14:21:22	12	S		12	T	9:10:12:13	12	Q	2:15	12	D		12	T	9:10:12:13		
13	S	16:18	13	S	1:4:5:8	13	S	1	13	Q	2:15	13	S		13	T	9:10:12:13	13	Q	2:15	13	D		13	Q	14:21:22	13	S	16:18	13	S	1:4:5:8	13	Q	14:21:22		
14	S		14	T	9:10:12:13	14	T	9:10:12:13	14	S		14	D		14	Q	14:21:22	14	S	16:18	14	S	1:4:5:8	14	Q	2:15	14	S		14	T	9:10:12:13	14	Q	2:15		
15	D		15	Q	14:21:22	15	Q	14:21:22	15	S		15	S	1:4:5:8	15	Q	2:15	15	S		15	T		15	S	16:18	15	D		15	Q	14:21:22	15	S	16:18		
16	S	1:4:5:8	16	Q	2:15	16	Q	2:15	16	D		16	T	9:10:12:13	16	S	16:18	16	D		16	Q	14:21:22	16	S		16	S	1:4:5:8	16	Q	2:15	16	S			
17	T	9:10:12:13	17	S	16:18	17	S	16:18	17	S	1:4:5:8	17	Q	14:21:22	17	S		17	S	1:4:5:8	17	Q	2:15	17	D		17	T	9:10:12:13	17	S	16:18	17	D			
18	Q	14:21:22	18	S		18	S		18	T	9:10:12:13	18	Q	2:15	18	D		18	T	9:10:12:13	18	S	16:18	18	S	1:4:5:8	18	Q	14:21:22	18	S		18	S	1:4:5:8		
19	Q	2:15	19	D		19	D		19	Q	14:21:22	19	S	16:18	19	S	1:4:5:8	19	Q	14:21:22	19	S		19	T	9:10:12:13	19	Q	2:15	19	D		19	T	9:10:12:13		
20	S	16:18	20	S	1	20	S	1:4:5:8	20	Q	2:15	20	S		20	T	9:10:12:13	20	Q	2:15	20	D		20	Q	14:21:22	20	S	16:18	20	S	1	20	Q	14:21:22		
21	S		21	T	9:10:12:13	21	T	9:10:12:13	21	S	16:18	21	D		21	Q	14:21:22	21	S	16:18	21	S	1	21	Q	2:15	21	S		21	T	9:10:12:13	21	Q	2:15		
22	D		22	Q	14:21:22	22	Q	14:21:22	22	S		22	S	1	22	Q	2:15	22	S		22	T	9:10:12:13	22	S	16:18	22	D		22	Q	14:21:22	22	S	16:18		
23	S	1	23	Q	2:15	23	Q	2:15	23	D		23	T	9:10:12:13	23	S	16:18	23	D		23	Q	14:21:22	23	S		23	S	1	23	Q	2:15	23	S			
24	T	9:10:12:13	24	S	16:18	24	S	16:18	24	S	1:19	24	Q	14:21:22	24	S		24	S	1	24	Q	2:15	24	D		24	T	9:10:12:13	24	S	16:18	24	D			
25	Q	14:21:22	25	S		25	S		25	T		25	Q	2:15	25	D		25	T	9:10:12:13	25	S	16:18	25	S	1:19	25	Q	14:21:22	25	S		25	S			
26	Q	2:15	26	D		26	D		26	Q	14:21:22	26	S	16:18	26	S	1:19	26	Q	14:21:22	26	S		26	T	9:10:12:13	26	Q	2:15	26	D		26	T	9:10:12:13		
27	S	16:18	27	S	1:19	27	S	1:19	27	Q	2:15	27	S		27	T	9:10:12:13	27	Q	2:15	27	D		27	Q	14:21:22	27	S	16:18	27	S	1:19	27	Q	14:21:22		
28	S		28	T		28	T	9:10:12:13	28	S	16:18	28	D		28	Q	14:21:22	28	S	16:18	28	S	1:19	28	Q	2:15	28	S		28	T	9:10:12:13	28	Q	2:15		
29	D				29	Q	14:21:22	29	S		29	S	1:19	29	Q	2:15	29	S		29	T	9:10:12:13	29	S	16:18	29	D		29	Q	14:21:22	29	S	16:18			
30	S	1:19			30	Q	2:15	30	D		30	T	9:10:12:13	30	S	16:18	30	D		30	T	9:10:12:13	30	Q	14:21:22	30	S		30	S	1:19	30	Q	2:15	30	S	
31	T	9:10:12:13			31	S	16:18		31	Q	14:21:22		31	S	1:19	31	Q	2:15		31	T	9:10:12:13		31	T	9:10:12:13		31	T	9:10:12:13		31	D				

Tomei conhecimento

Tomei conhecimento

Tomei conhecimento

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Peças</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 13: Gestor de Peças
<b>Escolaridade/ Experiência mínima</b>	12º Ano de escolaridade / 1 ano de experiência
<b>Dependência</b>	Gerência
<b>Ascendência</b>	Nada a atribuir
<b>Responsabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Diariamente, organiza, distribui e coordena os serviços e tarefas de grupo, garantindo o bom funcionamento do serviço;</li> <li>2) No início de cada semana, obtém informação sobre a necessidade de reposição de stock, distribuindo listagens semanal;</li> <li>3) Diariamente, consulta os fornecedores, verificando quais as condições de aquisição, os prazos de pagamento, preços e encargos de alfândega ou de transporte, verificando sempre a disponibilidade do produto;</li> <li>4) Diariamente, determina a qualidade, as quantidades, os custos e os prazos de entregas dos bens;</li> <li>5) Diariamente, controla as entregas das mercadorias, atendendo às condições acordadas;</li> <li>6) No início da semana, colabora na gestão de stock e aprovisionamento destes;</li> <li>7) Mensalmente, elabora listagens atualizadas, mensalmente, sobre todas as peças que possam estar obsoletas, podendo angariar rapidamente um cliente para a venda;</li> <li>8) Semanalmente, analisa e avalia todas as fichas de material, verificando e atualizando todas as fichas erradas;</li> <li>9) Mensalmente, executa listagens mensais sobre a evolução dos procedimentos, aplicando melhorias;</li> <li>10) Mensalmente, executa uma reunião mensal, com os Técnicos de Vendas de Peças, percebendo quais os pontos a melhorar;</li> <li>11) Realiza listagens mensais dos pedidos de assistência, ordens de reparação e de produção, verificando as faltas;</li> </ol>

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Peças</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 13: Gestor de Peças (Cont.)
<b>Responsabilidade</b>	<p>12) Semanalmente, elabora relatórios sobre a situação e funcionamento geral do serviço, mencionando quais as perspectivas de evolução;</p> <p>13) Mensalmente, publica e expõe campanhas de venda publicitárias, tentando chamar à atenção de um número maior pessoas;</p> <p>14) Mensalmente, organiza a exposição das peças de acordo com a época do ano.</p>
<b>Meios/ Recursos</b>	Disponibilizados pela empresa.
<b>Relações Internas</b>	Departamento de Receção e Departamento de Peças.
<b>Relações Externas</b>	Contacta com os clientes e fornecedores.
<b>Ausência</b>	Gerente e Vendedor de Peças

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

**MANUAL DE FUNÇÕES**

**EDIÇÃO: 01**

**REVISÃO: A**

**Calendario-2017-Ficha nº 13 Gestor de Peças**

Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro													
1	D			1	Q	9;12;13;14	1	Q	9;12;13;14	1	S			1	T	4;5;8	1	S	1;3;4;5	1	D														
2	S	1;2;3;6	2	Q	1;3;4;5	2	Q	1;3;4;5	2	D				2	Q	9;12;13;14	2	S		2	S	1;2;3;6	2	Q	1;3;4;5	2	S								
3	T	4;5;8	3	S	1;3;4;5	3	S	1;3;4;5	3	S	1;2;3;6	3	Q	9;12;13;14	3	S		3	D		3	T	4;5;8	3	S	1;3;4;5	3	D							
4	Q	12;13;14	4	S		4	S		4	T	4;5;8	4	Q	1;3;4;5	4	D		4	S	1;2;3;6	4	Q	9;12;13;14	4	S		4	S	1;2;3;6						
5	Q	1;3;4;5	5	D		5	D		5	Q	9;12;13;14	5	S	1;3;4;5	5	S	1;2;3;6	5	Q	9;12;13;14	5	S		5	T	4;5;8	5	Q	1;3;4;5	5	D		5	T	4;5;8
6	S	1;3;4;5	6	S	1;2;3;6	6	S	1;2;3;6	6	Q	1;3;4;5	6	S		6	T	4;5;8	6	Q	1;3;4;5	6	D		6	Q	9;12;13;14	6	S	1;3;4;5	6	S	1;2;3;6	6	Q	9;12;13;14
7	S		7	T	4;5;8	7	T	4;5;8	7	S	1;3;4;5	7	D		7	Q	9;12;13;14	7	S	1;3;4;5	7	S	1;2;3;6	7	Q	1;3;4;5	7	S		7	T	4;5;8	7	Q	1;3;4;5
8	D		8	Q	12;13;14	8	Q	12;13;14	8	S		8	S	1;2;3;6	8	Q	1;3;4;5	8	S		8	T	4;5;8	8	S	1;3;4;5	8	D		8	Q	12;13;14	8	S	
9	S	1;2;3;6	9	Q	1;3;4;5	9	Q	1;3;4;5	9	D		9	T	4;5;8	9	S	1;3;4;5	9	D		9	Q	12;13;14	9	S		9	S	1;2;3;6	9	Q	1;3;4;5	9	S	
10	T	4;5;8	10	S	1;3;4;5	10	S	1;3;4;5	10	S	1;2;3;6	10	Q	12;13;14	10	S		10	S	1;2;3;6	10	Q	1;3;4;5	10	D		10	T	4;5;8	10	S	1;3;4;5	10	D	
11	Q	12;13;14	11	S		11	S		11	T	4;5;8	11	Q	1;3;4;5	11	D		11	T	4;5;8	11	S	1;3;4;5	11	S	1;2;3;6	11	Q	12;13;14	11	S		11	S	1;2;3;6
12	Q	1;3;4;5	12	D		12	D		12	Q	12;13;14	12	S	1;3;4;5	12	S	1;2;3;6	12	Q	12;13;14	12	S		12	T	4;5;8	12	Q	1;3;4;5	12	D		12	T	4;5;8
13	S	1;3;4;5	13	S	1;2;3;6	13	S	1;2;3;6	13	Q	1;3;4;5	13	S		13	T	4;5;8	13	Q	1;3;4;5	13	D		13	Q	12;13;14	13	S	1;3;4;5	13	S	1;2;3;6	13	Q	12;13;14
14	S		14	T	4;5;8	14	T	4;5;8	14	S		14	D		14	Q	12;13;14	14	S	1;3;4;5	14	S	1;2;3;6	14	Q	1;3;4;5	14	S		14	T	4;5;8	14	Q	1;3;4;5
15	D		15	Q	12;13;14	15	Q	12;13;14	15	S	1;2;3;6	15	S	1;3;4;5	15	S		15	T		15	S	1;3;4;5	15	D		15	Q	12;13;14	15	S	1;3;4;5	15	S	1;3;4;5
16	S	1;2;3;6	16	Q	1;3;4;5	16	Q	1;3;4;5	16	D		16	T	4;5;8	16	S	1;3;4;5	16	D		16	Q	12;13;14	16	S		16	S	1;2;3;6	16	Q	1;3;4;5	16	S	
17	T	4;5;8	17	S	1;3;4;5	17	S	1;3;4;5	17	S	1;2;3;6	17	Q	12;13;14	17	S		17	S	1;2;3;6	17	Q	1;3;4;5	17	D		17	T	4;5;8	17	S	1;3;4;5	17	D	
18	Q	12;13;14	18	S		18	S		18	T	4;5;7;8	18	Q	1;3;4;5	18	D		18	T	4;5;8	18	S	1;3;4;5	18	S	1;2;3;6	18	Q	12;13;14	18	S		18	S	1;2;3;6
19	Q	1;3;4;5	19	D		19	D		19	Q	12;13;14	19	S	1;3;4;5	19	S	1;2;3;6	19	Q	12;13;14	19	S		19	T	4;5;8	19	Q	1;3;4;5	19	D		19	T	4;5;8
20	S	1;3;4;5	20	S	1;2;3;6	20	S	1;2;3;6	20	Q	1;3;4;5	20	S		20	T	4;5;8	20	Q	1;3;4;5	20	D		20	Q	12;13;14	20	S	1;3;4;5	20	S	1;2;3;6	20	Q	12;13;14
21	S		21	T	4;5;7;8	21	T	4;5;8	21	S	1;3;4;5	21	D		21	Q	12;13;14	21	S	1;3;4;5	21	S	1;2;3;6	21	Q	1;3;4;5	21	S		21	T	4;5;8	21	Q	1;3;4;5
22	D		22	Q	12;13;14	22	Q	12;13;14	22	S		22	S	1;2;3;6	22	Q	1;3;4;5	22	S		22	T	4;5;8	22	S	1;3;4;5	22	D		22	Q	12;13;14	22	S	1;3;4;5
23	S	1;2;3;6	23	Q	1;3;4;5;10	23	Q	1;3;4;5	23	D		23	T	4;5;8	23	S	1;3;4;5	23	D		23	Q	12;13;14	23	S		23	S	1;2;3;6	23	Q	1;3;4;5;10	23	S	
24	T	4;5;8	24	S	1;3;4;5;11	24	S	1;3;4;5	24	S	1;2;3;6	24	Q	12;13;14	24	S		24	S	1;2;3;6	24	Q	1;3;4;5;10	24	D		24	T	4;5;8	24	S	1;3;4;5;11	24	D	
25	Q	12;13;14	25	S		25	S		25	T		25	Q	1;3;4;5;10	25	D		25	T	4;5;7;8	25	S	1;3;4;5;11	25	S	1;2;3;6	25	Q	12;13;14	25	S		25	S	
26	Q	1;3;4;5;10	26	D		26	D		26	Q	12;13;14	26	S	1;3;4;5;11	26	S	1;2;3;6	26	Q	12;13;14	26	S		26	T	4;5;7;8	26	Q	1;3;4;5;10	26	D		26	T	4;5;7;8
27	S	1;3;4;5;11	27	S	1;2;3;6	27	S	1;2;3;6	27	Q	1;3;4;5;10	27	S		27	T	4;5;7;8	27	Q	1;3;4;5;10	27	D		27	Q	12;13;14	27	S	1;3;4;5;11	27	S	1;2;3;6	27	Q	12;13;14
28	S		28	T		28	T	4;5;7;8	28	S	1;3;4;5;11	28	D		28	Q	12;13;14	28	S	1;3;4;5;11	28	S	1;2;3;6	28	Q	1;3;4;5;10	28	S		28	T	4;5;7;8	28	Q	1;3;4;5;10
29	D					29	Q	12;13;14	29	S		29	S	1;2;3;6	29	Q	1;3;4;5;10	29	S		29	T	4;5;7;8	29	S	1;3;4;5;11	29	D		29	Q	12;13;14	29	S	1;3;4;5;11
30	S	1;2;3;6				30	Q	1;3;4;5;10	30	D		30	T	4;5;7;8	30	S	1;3;4;5;11	30	D		30	Q	12;13;14	30	S		30	S	1;2;3;6	30	Q	1;3;4;5	30	S	
31	T	4;5;7;8				31	S	1;3;4;5;11				31	Q	12;13;14				31	Q	1;3;4;5				31	T	4;5;7;8				31	Q	1;3;4;5			

Tomei conhecimento

Tomei conhecimento

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

**MANUAL DE FUNÇÕES**

<b>Departamento</b>	<b>Peças</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 14: Técnico de Vendas de Peças
<b>Escolaridade/ Experiência mínima</b>	9º Ano de escolaridade/ 2 Anos de experiência
<b>Dependência</b>	Gerência
<b>Ascendência</b>	Gestor de Peças
<b>Responsabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Diariamente, executa tarefas <b>administrativas</b> necessárias à satisfação das encomendas, receção e expedição de mercadorias, com o auxílio do Técnico de Compras;</li><li>2) Todas as segundas-feiras, organiza o ficheiro de fornecedores e vendedores, a fim de dispor toda a informação atualizada, sempre que necessite de adquirir ou repor o stock, referente à semana anterior;</li><li>3) Diariamente, organiza e controla a receção e expedição das mercadorias, elaborando os registos adequado;</li><li>4) Semanalmente, prepara os planos de stock, segundo as encomendas, incluindo os custos, géneros ou quantidades, no PHC;</li><li>5) Sempre que necessário, solicita orçamentos de material, sondando vários fornecedores, analisando-os com base na qualidade, preços, despesas de portes e prazos de pagamento;</li><li>6) Diariamente, executa as encomendas de todo o material necessário aos fornecedores, via web, telefone e e-mail;</li><li>7) Diariamente, verifica as mercadorias entregues;</li><li>8) Todas as segunda-feira, avalia as necessidades, fazendo as requisições necessárias para a renovação do stock, com o auxílio do software PHC;</li><li>9) Diariamente, recebe, confere e regista a entrada e saída de mercadorias, logo que a encomenda chegue às instalações;</li><li>10) Diariamente, verifica a qualidade e a quantidade dos artigos recebidos, comparando-os com as ordens de encomenda;</li><li>11) Todos os dias, deverá ter zelo e diligência pela arrumação dos artigos nos locais apropriados, mantendo a sua conservação, executando a devida etiquetagem;</li></ol>
<b>Departamento</b>	Peças
<b>Função</b>	Ficha nº 14: Técnico de Vendas de Peças (Cont.)

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Responsabilidade</b>	<p>12) Diariamente, elabora todas as guias de transporte, sempre que uma das nossas viaturas tenha necessidade de sair para o terreno, certificando-se de que todos os procedimentos nesta área estão a ser cumpridos (incluindo a execução de todas as transferências de armazém necessárias);</p> <p>13) Introduce através da guia de remessa ou fatura do fornecedor diariamente, todo o tipo de material, dando ênfase ao pedido existente, ao preço de custo, ao número de série e caso necessário executa a elaboração do produto composto, logo assim que o material chegue às instalações;</p> <p>14) Diariamente, executa a entrada de todo o material no software PHC, preenchendo todos os campos obrigatório na ficha de cada material, peça ou equipamento, para que este entre no stock;</p> <p>15) No início de cada mês, verifica e controla a devolução a fornecedores, executando mensalmente uma listagem de todo o material devolvido, verificando as guias de devolução para todos os fornecedores sem exceção, referente ao mês anterior em conjunto com o Técnico de Compras;</p> <p>16) Diariamente, executa todo o expediente relacionado com o departamento de peças, como por exemplo o envio de encomendas, deslocação a prestadores de serviços como o estofador ou torneiro, etc.;</p> <p>17) Sempre que necessário, executa orçamentos aos clientes, tendo em conta a necessidade do cliente, a mão-de-obra necessária e o IVA associado, em colaboração com o Gestor Técnico de Pós-venda, Gestor de Peças e Chefe de Oficina;</p> <p>18) Diariamente, emite e corrige as ordens de produção, de reparação e pedidos de assistência, indicando logo os materiais utilizados, quantidades, datas de entrega e os tempos dos mecânicos, bem como o controlo e fecho de todas as ordens, solicitando o auxílio do Chefe de Oficina e o Gestor Técnico de Pós-venda, conferindo-as sempre no final da semana;</p> <p>19) Diariamente, atende o Departamento de Produção/ Serviços;</p>
-------------------------	--

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	Peças
<b>Função</b>	Ficha nº 14: Técnico de Vendas de Peças (Cont.)
<b>Responsabilidade</b>	<p>20) No início do dia, identifica todas as peças necessárias, para a execução de cada serviço, através de catálogo eletrônicos e páginas de web, distribuindo as peças e os materiais, por cada serviço na respetiva caixa, para cada posto correspondentes ou cada ordem de reparação aberta;</p> <p>21) Analisa semanalmente, a relação das ordens de produção, de reparação e pedidos de assistência abertas e fechadas, questionando sempre “o porquê” de estarem abertas;</p> <p>22) Diariamente, atende todos os clientes via balcão, executando a respetiva fatura (série “Fatura Balcão”), de todos as peças vendidas, selecionando por linha o respetivo vendedor;</p> <p>23) Diariamente, atende clientes e fornecedores via e-mail e telefone;</p> <p>24) Mensalmente, executa uma atualização geral, de todos os novos cliente, executando uma análise de todos os clientes ativos, solicitando o auxílio da Técnica Administrativa;</p> <p>25) Diariamente, executa uma atualização geral a conferência de todas as fichas vindas do trabalho no exterior, entregando-as em tempo útil à Rececionista/ Administrativa, para qua haja a comunicação destas à Autoridade Tributária;</p> <p>26) Semanalmente, executa a atualização das peças que estão disponíveis nos sites de compra e venda, bem como no site oficial da empresa;</p> <p>27) Mensalmente, elabora o inventário das existências, conseguindo até ao final do ano, passar pelo menos uma vez por cada peça;</p> <p>28) Diariamente, analisa e justifica, caso existam, eventuais diferenças significativas entre o inventário e as existências atuais.</p>
<b>Meios/ Recursos</b>	Disponibilizados pela empresa.
<b>Relações Internas</b>	Departamento de Receção e Departamento de Produção/ Serviços
<b>Relações Externas</b>	Contacta com os clientes e fornecedores de peças.
<b>Ausência</b>	Gestor de Peças

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

**MANUAL DE FUNÇÕES**

**EDIÇÃO: 01**

**REVISÃO: A**

**Calendario-2017-Ficha nº 14 Técnico de Vendas de Peças**

Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro													
1	D			1	Q	20:21:28	1	Q	20:21:28	1	S		1	S		1	T	18:20:28	1	S	20:28	1	D		1	Q	20:21:28	1	S	20:28					
2	S	2;4;8;26	2	Q	15:27	2	Q	15:27	2	D		2	T	18:20:28	2	S	20:28	2	D		2	Q	20:21:28	2	S		2	S	2;4;8;26	2	Q	15:27	2	S	
3	T	18:20:28	3	S	20:28	3	S	20:28	3	S	2;4;8;26	3	Q	20:21:28	3	S		3	S	2;4;8;26	3	Q	15:27	3	D		3	T	18:20:28	3	S	20:28	3	D	
4	Q	20:21:28	4	S		4	S		4	T	18:20:28	4	Q	15:27	4	D		4	T	18:20:28	4	S	20:28	4	S	2;4;8;26	4	Q	20:21:28	4	S		4	S	2;4;8;26
5	Q	15:27	5	D		5	D		5	Q	20:21:28	5	S	20:28	5	S	2;4;8;26	5	Q	20:21:28	5	S		5	T	18:20:28	5	Q	15:27	5	D		5	T	18:20:28
6	S	20:28	6	S	2;4;8;26	6	S	2;4;8;26	6	Q	13:14	6	S		6	T	18:20:28	6	Q	15:27	6	D		6	Q	20:21:28	6	S	20:28	6	S	2;4;8;26	6	Q	20:21:28
7	S		7	T	18:20:28	7	T	18:20:28	7	S	20:28	7	D		7	Q	20:21:28	7	S	20:28	7	S	2;4;8;26	7	Q	15:27	7	S		7	T	18:20:28	7	Q	15:20:27
8	D		8	Q	20:21:28	8	Q	20:21:28	8	S		8	S	2;4;8;26	8	Q	13:14	8	S		8	T	18:20:28	8	S	20:28	8	D		8	Q	20:21:28	8	S	
9	S	2;4;8;26	9	Q	13:14	9	Q	13:14	9	D		9	T	18:20:28	9	S	20:28	9	D		9	Q	20:21:28	9	S		9	S	2;4;8;26	9	Q	13:14	9	S	
10	T	18:20:28	10	S	20:25:28	10	S	20:25:28	10	S	2;4;8;26	10	Q	20:21:28	10	S		10	S	2;4;8;26	10	Q	13:14	10	D		10	T	18:20:28	10	S	20:25:28	10	D	
11	Q	20:21:28	11	S		11	S		11	T	18:20:28	11	Q	13:14	11	D		11	T	18:20:28	11	S	20:25:28	11	S	2;4;8;26	11	Q	20:21:28	11	S		11	S	2;4;8;26
12	Q	13:14	12	D		12	D		12	Q	20:21:28	12	S	20:25:28	12	S	2;4;8;26	12	Q	20:21:28	12	S		12	T	18:20:28	12	Q	13:14	12	D		12	T	18:20:28
13	S	20:25:28	13	S	2;4;8;26	13	S	2;4;8;26	13	Q	20:25:28	13	S		13	T	18:20:28	13	Q	13:14	13	D		13	Q	20:21:28	13	S	20:25:28	13	S	2;4;8;26	13	Q	20:21:28
14	S		14	T	18:20:28	14	T	18:20:28	14	S		14	D		14	Q	20:21:28	14	S	20:25:28	14	S	2;4;8;26	14	Q	13:14	14	S		14	T	18:20:28	14	Q	13:14
15	D		15	Q	20:21:28	15	Q	20:21:28	15	S		15	S	2;4;8;26	15	Q	13:14	15	S		15	T		15	S	20:25:28	15	D		15	Q	20:21:28	15	S	20:25:28
16	S	2;4;8;26	16	Q	13:14	16	Q	13:14	16	D		16	T	18:20:28	16	S	20:25:28	16	D		16	Q	18:20:28	16	S		16	S	2;4;8;26	16	Q	13:14	16	S	
17	T	18:20:28	17	S	20:28	17	S	20:28	17	S	2;4;8;26	17	Q	20:21:28	17	S		17	S	2;4;8;26	17	Q	20:21:28	17	D		17	T	18:20:28	17	S	20:28	17	D	
18	Q	20:21:28	18	S		18	S		18	T	18:20:28	18	Q	13:14	18	D		18	T	18:20:28	18	S	20:28	18	S	2;4;8;26	18	Q	20:21:28	18	S		18	S	2;4;8;26
19	Q	13:14	19	D		19	D		19	Q	20:21:28	19	S	20:28	19	S	2;4;8;26	19	Q	20:21:28	19	S		19	T	18:20:28	19	Q	13:14	19	D		19	T	18:20:28
20	S	20:28	20	S	2;4;8;26	20	S	2;4;8;26	20	Q	13:14	20	S		20	T	18:20:28	20	Q	13:14	20	D		20	Q	20:21:28	20	S	20:28	20	S	2;4;8;26	20	Q	20:21:28
21	S		21	T	18:20:28	21	T	18:20:28	21	S	20:28	21	D		21	Q	20:21:28	21	S	20:28	21	S	2;4;8;26	21	Q	13:14	21	S		21	T	18:20:28	21	Q	13:14
22	D		22	Q	20:21:28	22	Q	20:21:28	22	S		22	S	2;4;8;26	22	Q	13:14	22	S		22	T	18:20:28	22	S	20:28	22	D		22	Q	20:21:28	22	S	20:28
23	S	2;4;8;26	23	Q	13:14	23	Q	13:14	23	D		23	T	18:20:28	23	S	20:28	23	D		23	Q	20:21:28	23	S		23	S	2;4;8;26	23	Q	13:14	23	S	
24	T	18:20:28	24	S	20:28	24	S	20:28	24	S	2;4;8;26	24	Q	20:21:28	24	S		24	S	2;4;8;26	24	Q	13:14	24	D		24	T	18:20:28	24	S	20:28	24	D	
25	Q	20:21:28	25	S		25	S		25	T		25	Q	13:14	25	D		25	T	18:20:28	25	S	20:28	25	S	2;4;8;26	25	Q	20:21:28	25	S		25	S	
26	Q	13:14	26	D		26	D		26	Q	18:20:28	26	S	20:28	26	S	2;4;8;26	26	Q	20:21:28	26	S		26	T	18:20:28	26	Q	13:14	26	D		26	T	18:20:28
27	S	20:28	27	S	2;4;8;26	27	S	2;4;8;26	27	Q	20:21:28	27	S		27	T	18:20:28	27	Q	13:14	27	D		27	Q	20:21:28	27	S	20:28	27	S	2;4;8;26	27	Q	20:21:28
28	S		28	T		28	T	18:20:28	28	S	20:28	28	D		28	Q	20:21:28	28	S	20:28	28	S	2;4;8;26	28	Q	13:14	28	S		28	T	18:20:28	28	Q	13:14
29	D		29	Q	20:21:28	29	S		29	S	2;4;8;26	29	Q	13:14	29	S		29	T	18:20:28	29	S	20:28	29	D		29	Q	20:21:28	29	S	20:28	29	S	20:28
30	S	2;4;8;26	30	Q	13:14	30	D		30	T	18:20:28	30	S	20:28	30	D		30	Q	20:21:28	30	S		30	S	2;4;8;26	30	Q	13:14	30	S		30	S	
31	T	18:20:28	31	S	20:28	31	S	20:28	31	Q	20:21:28	31	S	2;4;8;26	31	Q	13:14	31	S		31	T	18:20:28	31	T	18:20:28	31	T	18:20:28	31	D		31	D	

Tomei conhecimento

Tomei conhecimento

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Peças</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 15: Técnica de Compras
<b>Escolaridade/ Experiência mínima</b>	Licenciatura Gestão/ Sem experiência
<b>Dependência</b>	Gerência
<b>Ascendência</b>	Gestor de Peças
<b>Responsabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Diariamente, executa tarefas <b>administrativas</b> necessárias à satisfação das encomendas, receção e expedição de mercadorias;</li> <li>2) Diariamente, insere as compras ou guias de remessa no stock, depois de estarem conferidos pelos técnicos (assinada pelo técnico que conferiu);</li> <li>3) Executa a entrada de todo o material no software PHC, preenchendo todos os campos obrigatório na ficha de cada material, peça ou equipamento, executando filtros mensais;</li> <li>4) No inicio de cada mês, verifica e controla a devolução aos fornecedores, executando mensalmente uma listagem de todo o material devolvido, verificando as guias de devolução para todos os fornecedores sem exceção;</li> <li>5) Diariamente, elabora todas as guias de transporte, sempre que uma das nossas viaturas tenha necessidade de sair para o terreno, certificando-se de que todos os procedimentos nesta área estão a ser cumpridos (incluindo a execução de todas as transferências de armazém necessárias, com base na informação dos técnicos de peças ou mecânicos);</li> <li>6) Diariamente, deve ter zelo e diligência pela arrumação dos artigos nos locais apropriados, mantendo a sua conservação, executando a devida etiquetagem;</li> <li>7) Mensalmente, controla as etiquetagens e arrumação dos artigos na localização própria e adequada, verificando se está tudo conforme;</li> <li>8) Analisa semanalmente, a relação das ordens de produção, de reparação e pedidos de assistência abertas e fechadas, questionando sempre “o porquê” de estarem abertas;</li> <li>9) Mensalmente, analisa e atualiza as fichas de clientes;</li> </ol>

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Peças</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 15: Técnica de Compras (Cont.)
<b>Responsabilidade</b>	<p>10) Diariamente, controla a conferência de todas as fichas vindas do trabalho no exterior, entregando-as em tempo útil à Rececionista/ Administrativa, para que haja a comunicação destas à Autoridade Tributária;</p> <p>11) Mensalmente, auxilia no inventário de existências, com base no software de PHC, juntamente com o auxílio do Técnico de Venda de Peças;</p> <p>12) Diariamente, analisa e justifica, caso existam, eventuais diferenças significativas entre o inventário e as existências atuais, informando sempre a gerências.</p>
<b>Meios/ Recursos</b>	Disponibilizados pela empresa.
<b>Relações Internas</b>	Departamento de Peças e Departamento de Produção/ Serviços
<b>Relações Externas</b>	Nada a atribuir
<b>Ausência</b>	Técnicos de Venda de Peças

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

**MANUAL DE FUNÇÕES**

**EDIÇÃO: 01**

**REVISÃO: A**

**cCalendario-2017 – Ficha nº 15 Técnico de Compras**

Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro													
1	D		1	Q	1;4;12	1	Q	1;4;12	1	S		1	Q	2;5;11	1	S		1	T	6;8;10	1	S	6;10;12	1	D		1	Q	1;4;12	1	S	6;10;12			
2	S	1;2;5;8	2	Q	2;5;11	2	Q	2;5;11	2	D		2	T	6;8;10	2	S	6;10;12	2	D		2	Q	1;4;12	2	S		2	S	1;2;5;8	2	Q	2;5;11	2	S	
3	T	6;8;10	3	S	6;10;12	3	S	6;10;12	3	S	1;2;5;8	3	Q	1;4;12	3	S		3	S	1;2;5;8	3	Q	2;5;11	3	D		3	T	6;8;10	3	S	6;10;12	3	D	
4	Q	1;4;12	4	S		4	S		4	T	6;8;10	4	Q	2;5;11	4	D		4	T	6;8;10	4	S	6;10;12	4	S	1;2;5;8	4	Q	1;4;12	4	S		4	S	1;2;5;8
5	Q	2;5;11	5	D		5	D		5	Q	1;4;12	5	S	6;10;12	5	S	1;2;5;8	5	Q	1;4;12	5	S		5	T	6;8;10	5	Q	2;5;11	5	D		5	T	6;8;10
6	S	6;10;12	6	S	1;2;5;8	6	S	1;2;5;8	6	Q	2;5;11	6	S		6	T	6;8;10	6	Q	2;5;11	6	D		6	Q	1;4;12	6	S	6;10;12	6	S	1;2;5;8	6	Q	1;4;12
7	S		7	T	6;8;10	7	T	6;8;10	7	S	6;10;12	7	D		7	Q	1;4;12	7	S	6;10;12	7	S	1;2;5;8	7	Q	2;5;11	7	S		7	T	6;8;10	7	Q	2;5;11
8	D		8	Q	1;3;9	8	Q	1;3;9	8	S		8	S	1;2;5;8	8	Q	2;5;11	8	S		8	T	6;8;10	8	S	6;10;12	8	D		8	Q	1;3;9	8	S	
9	S	1;2;5;8	9	Q	2;5;12	9	Q	2;5;12	9	D		9	T	6;8;10	9	S	6;10;12	9	D		9	Q	1;3;9	9	S		9	S	1;2;5;8	9	Q	2;5;12	9	S	
10	T	6;8;10	10	S	6;10;11	10	S	6;10;11	10	S	1;2;5;8	10	Q	1;3;9	10	S		10	S	1;2;5;8	10	Q	2;5;12	10	D		10	T	6;8;10	10	S	6;10;11	10	D	
11	Q	1;3;9	11	S		11	S		11	T	6;8;10	11	Q	2;5;12	11	D		11	T	6;8;10	11	S	6;10;11	11	S	1;2;5;8	11	Q	1;3;9	11	S		11	S	1;2;5;8
12	Q	2;5;12	12	D		12	D		12	Q	1;3;9	12	S	6;10;11	12	S	1;2;5;8	12	Q	1;3;9	12	S		12	T	6;8;10	12	Q	2;5;12	12	D		12	T	6;8;10
13	S	6;10;11	13	S	1;2;5;8	13	S	1;2;5;8	13	Q		13	S		13	T	6;8;10	13	Q	2;5;12	13	D		13	Q	1;3;9	13	S	6;10;11	13	S	1;2;5;8	13	Q	1;3;9
14	S		14	T	6;8;10	14	T	6;8;10	14	S		14	D		14	Q	1;3;9	14	S	6;10;11	14	S	1;2;5;8	14	Q	2;5;12	14	S		14	T	6;8;10	14	Q	2;5;12
15	D		15	Q	1;7;12	15	Q	1;7;12	15	S		15	S	1;2;5;8	15	Q	2;5;12	15	S		15	T		15	S	6;10;11	15	D		15	Q	1;2;12	15	S	6;10;11
16	S	1;2;5;8	16	Q	2;5;6;	16	Q	2;5;6;	16	D		16	T	6;8;10	16	S	6;10;11	16	D		16	Q	6;8;10	16	S		16	S	1;2;5;8	16	Q	5;6;10	16	S	
17	T	6;8;10	17	S	1;10;12	17	S	1;10;12	17	S	1;2;5;8	17	Q	1;7;12	17	S		17	S	1;2;5;8	17	Q	1;7;12	17	D		17	T	6;8;10	17	S	1;2;12	17	D	
18	Q	1;7;12	18	S		18	S		18	T	6;8;10	18	Q	2;5;6;	18	D		18	T	6;8;10	18	S	2;5;6;	18	S	1;2;5;8	18	Q	1;7;12	18	S		18	S	1;2;5;8
19	Q	2;5;6;	19	D		19	D		19	Q	1;7;12	19	S	1;10;12	19	S	1;2;5;8	19	Q	1;7;12	19	S		19	T	6;8;10	19	Q	2;5;6;	19	D		19	T	6;8;10
20	S	1;10;12	20	S	1;2;5;8	20	S	1;2;5;8	20	Q	2;5;6;	20	S		20	T	6;8;10	20	Q	2;5;6;	20	D		20	Q	1;7;12	20	S	1;10;12	20	S	1;2;5;8	20	Q	1;7;12
21	S		21	T	6;8;10	21	T	6;8;10	21	S	1;10;12	21	D		21	Q	1;7;12	21	S	1;10;12	21	S	1;2;5;8	21	Q	2;5;6;	21	S		21	T	6;8;10	21	Q	2;5;6;
22	D		22	Q	1;2;12	22	Q	1;2;12	22	S		22	S	1;2;5;8	22	Q	2;5;6;	22	S		22	T	6;8;10	22	S	1;10;12	22	D		22	Q	1;7;12	22	S	1;10;12
23	S	1;2;5;8	23	Q	5;6;10	23	Q	5;6;10	23	D		23	T	6;8;10	23	S	1;10;12	23	D		23	Q	1;2;12	23	S		23	S	1;2;5;8	23	Q	2;5;6;	23	S	
24	T	6;8;10	24	S	1;2;12	24	S	1;2;12	24	S	1;2;5;8	24	Q	1;2;12	24	S		24	S	1;2;5;8	24	Q	5;6;10	24	D		24	T	6;8;10	24	S	1;10;12	24	D	
25	Q	1;2;12	25	S		25	S		25	T		25	Q	5;6;10	25	D		25	T	6;8;10	25	S	1;2;12	25	S	1;2;5;8	25	Q	1;2;12	25	S		25	S	
26	Q	5;6;10	26	D		26	D		26	Q	1;2;12	26	S	1;2;12	26	S	1;2;5;8	26	Q	1;2;12	26	S		26	T	6;8;10	26	Q	5;6;10	26	D		26	T	1;2;5;8
27	S	1;2;12	27	S	1;2;5;8	27	S	1;2;5;8	27	Q	5;6;10	27	S		27	T	6;8;10	27	Q	5;6;10	27	D		27	Q	1;2;12	27	S	1;2;12	27	S	1;2;5;8	27	Q	6;8;10
28	S		28	T		28	T	6;8;10	28	S	1;2;12	28	D		28	Q	1;2;12	28	S	1;2;12	28	S	1;2;5;8	28	Q	5;6;10	28	S		28	T	6;8;10	28	Q	1;2;12
29	D					29	Q	1;2;12	29	S		29	S	1;2;5;8	29	Q	5;6;10	29	S		29	T	6;8;10	29	S	1;2;12	29	D		29	Q	1;2;12	29	S	1;2;12
30	S	1;2;5;8				30	Q	5;6;10	30	D		30	T	6;8;10	30	S	1;2;12	30	D		30	Q	1;2;12	30	S		30	S	1;2;5;8	30	Q	5;6;10	30	S	
31	T	6;8;10				31	S	1;2;12				31	Q	1;2;12				31	Q	5;6;10				31	T	6;8;10							31	D	

Tomei conhecimento

<i>Elaborado</i>	<i>Data da Elaboração</i>	<i>Aprovado</i>	<i>Data da Aprovação</i>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Produção/ Serviços</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 16: Chefe de Oficina
<b>Escolaridade/ Experiência mínima</b>	9º Ano de escolaridade/ 8 anos de experiência na área
<b>Dependência</b>	Departamento de Produção e Gerência
<b>Ascendência</b>	Nada a atribuir
<b>Responsabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Diariamente, assegura a Abertura e Fecho de toda a oficina;</li> <li>2) Diariamente, recebe os clientes que se deslocam à oficina, verificando qual o serviço/problema, em conjunto com o Gestor Técnico Pós-Venda, para que este execute a marcação e orçamentação, conseguindo assim transmitir toda a informação ao cliente;</li> <li>3) Diariamente, atende e apoia os clientes via telefone, tentando resolver alguns problemas por esta via ou caso contrário executar a devida marcação, com o Gestor Técnico Pós-Venda;</li> <li>4) Todos os dias executa as observações iniciais a cada equipamento, para tentar analisar todos os sintomas que este possa apresentar, sendo assim mais fácil diagnosticar a avaria;</li> <li>5) Colabora no estabelecimento de prioridades, programação e objetivos de produção, no final do dia, para o dia seguinte;</li> <li>6) Para o dia seguinte estuda tempos para a organização do trabalho;</li> <li>7) No final de cada serviço acompanha a execução do trabalho, controlando a qualidade de acabamento, tempos realizados, introduzindo alterações sempre que necessário;</li> <li>8) No final da semana, junto com o Técnico de Venda de Peças, executa o controlo das ordens de produção, de reparação e pedidos de assistência, para que estes possam ser fechados sem que falte nada;</li> <li>9) Diariamente, organiza e atualiza os circuitos de trabalho interior e exterior, em conjunto com o Gestor Técnico Pós-Venda;</li> <li>10) No início do mês, referente ao mês anterior, prepara e organiza reuniões mensais com os técnicos para a discussão de serviços, mão-de-obra, entre outros assuntos, com o auxílio do Gestor Técnico Pós-Venda;</li> </ol>

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Produção/ Serviços</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 16: Chefe de Oficina (Cont.)
<b>Responsabilidade</b>	<p>11) Sugere mensalmente melhorias no departamento de produção/ serviços;</p> <p>12) Diariamente, distribui as tarefas a executar e supervisiona os trabalhos realizados;</p> <p>13) Todos os dias, deve garantir e certificar, se todas as tarefas são executadas com os tempos padrão;</p> <p>14) Diariamente, garante o cumprimento das especificações de cada serviço;</p> <p>15) Semanalmente, contribui ativamente para uma melhoria nos processos, analisando o que falhou na semana anterior;</p> <p>16) Diariamente, no final de cada serviço deve controlar os serviços em termos de qualidade, executando todos os testes necessários, verificando se o equipamento esta conforme para entregar ao cliente, efetuando por exemplo testes de estrada;</p> <p>17) Semanalmente, regista todas as não conformidades, reencaminhando-as para os departamentos corretos;</p> <p>18) Diariamente, motiva e responsabiliza toda a equipa de trabalho;</p> <p>19) Diariamente, colabora na avaliação do desempenho dos colaboradores;</p> <p>20) Apoia e supervisiona tecnicamente o pessoal;</p> <p>21) Todos os dias deve auxiliar os técnicos, quando necessário no fecho de cada pedido de assistência;</p> <p>22) Semanalmente, dá orientações de acordo com os objetivos superiormente fixados;</p> <p>23) No final do mês, participa na previsão e análise dos custos e dos orçamentos;</p> <p>24) Diariamente, gere e organiza o espaço da oficina, tendo em conta a parte dos óleos, verificando sempre se estão bem-acondicionados e identificados, conseguindo assim uma melhor preservação do espaço;</p> <p>25) Semanalmente certifica, se as viaturas pertencentes à frota da empresa estão em conformidade para circular, verificando se estas têm seguros, inspeções realizadas, etc.;</p>
<b>Departamento</b>	Produção/ Serviços

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Função</b>	Ficha nº 16: Chefe de Oficina (Cont.)
<b>Responsabilidade</b>	26) Diariamente, zela pelo cumprimento das normas de Higiene e Segurança no trabalho.
<b>Meios/ Recursos</b>	Disponibilizados pela empresa
<b>Relações Internas</b>	Departamento de Produção/ Serviços e Departamento de Recepção
<b>Relações Externas</b>	Contacta com os clientes dentro da oficina
<b>Ausência</b>	Gestor Técnico Pós-Venda e Gerente

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

**MANUAL DE FUNÇÕES**

**EDIÇÃO: 01**

**REVISÃO: A**

**Calendario-2017 – Ficha nº 16 Chefe de Oficina**

Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro	
1	D	1	Q 5:10;22;26	1	Q 5:10;22;26	1	S	1	S	1	Q 7:10;16;25	1	S	1	T 7:10;16;24	1	S 8:17;24;26	1	D	1	Q 5:10;22;26	1	S 8:17;24;26
2	S 5:8;10;15	2	Q 7:11;16;25	2	Q 7:11;16;25	2	D	2	T 7:10;16;24	2	S 11:17;24;2	2	D	2	Q 5:11;22;26	2	S	2	S 5:8;10;15	2	Q 7:11;16;25	2	S
3	T 7:11;16;24	3	S 8:17;24;26	3	S 8:17;24;26	3	S 5:8;10;15	3	Q 5:11;22;26	3	S	3	S 5:8;10;15	3	Q 6:7;16;25	3	D	3	T 7:11;16;24	3	S 8:17;24;26	3	D
4	Q 4:5;22;26	4	S	4	S	4	T 7:11;16;24	4	Q 6:7;16;25	4	D	4	T 7:11;16;24	4	S 8:17;24;26	4	S 5:8;10;15	4	Q 4:5;22;26	4	S	4	S 5:8;10;15
5	Q 6:7;16;25	5	D	5	D	5	Q 4:5;22;26	5	S 8:17;24;26	5	S 4:5;8;15	5	Q 4:5;22;26	5	S	5	T 7:11;16;24	5	Q 6:7;16;25	5	D	5	T 7:11;16;24
6	S 8:17;24;26	6	S 4:5;8;15	6	S 4:5;8;15	6	Q 6:7;16;25	6	S	6	T 6:7;16;24	6	Q 6:7;16;25	6	D	6	Q 4:5;22;26	6	S 8:17;24;26	6	S 4:5;8;15	6	Q 4:5;22;26
7	S	7	T 6:7;16;24	7	T 6:7;16;24	7	S 8:17;24;26	7	D	7	Q 4:5;22;26	7	S 8:17;24;26	7	S 4:5;8;15	7	Q 6:7;16;25	7	S	7	T 6:7;16;24	7	Q 6:7;16;25
8	D	8	Q 4:5;22;26	8	Q 4:5;22;26	8	S	8	S 4:5;8;15	8	Q 6:7;16;25	8	S	8	T 6:7;16;24	8	S 8:17;24;26	8	D	8	Q 4:5;22;26	8	S
9	S 4:5;8;15	9	Q 6:7;16;25	9	Q 6:7;16;25	9	D	9	T 6:7;16;24	9	S 8:17;24;26	9	D	9	Q 4:5;22;26	9	S	9	S 4:5;8;15	9	Q 6:7;16;25	9	S
10	T 6:7;16;24	10	S 8:17;24;26	10	S 8:17;24;26	10	S 4:5;8;15	10	Q 4:5;22;26	10	S	10	S 4:5;8;15	10	Q 6:7;16;25	10	D	10	T 6:7;16;24	10	S 8:17;24;26	10	D
11	Q 4:5;22;26	11	S	11	S	11	T 6:7;16;24	11	Q 6:7;16;25	11	D	11	T 6:7;16;24	11	S 8:17;24;26	11	S 4:5;8;15	11	Q 4:5;22;26	11	S	11	S 4:5;8;15
12	Q 6:7;16;25	12	D	12	D	12	Q 4:5;22;26	12	S 8:17;24;26	12	S 4:5;8;15	12	Q 4:5;22;26	12	S	12	T 6:7;16;24	12	Q 6:7;16;25	12	D	12	T 6:7;16;24
13	S 8:17;24;26	13	S 4:5;8;15	13	S 4:5;8;15	13	Q 6:7;16;25	13	S	13	T 6:7;16;24	13	Q 6:7;16;25	13	D	13	Q 4:5;22;26	13	S 8:17;24;26	13	S 4:5;8;15	13	Q 4:5;22;26
14	S	14	T 6:7;16;24	14	T 6:7;16;24	14	S	14	D	14	Q 4:5;22;26	14	S 8:17;24;26	14	S 4:5;8;15	14	Q 6:7;16;25	14	S	14	T 6:7;16;24	14	Q 6:7;16;25
15	D	15	Q 4:5;22;26	15	Q 4:5;22;26	15	S	15	S 4:5;8;15	15	Q 6:7;16;25	15	S	15	T	15	S 8:17;24;26	15	D	15	Q 4:5;22;26	15	S 8:17;24;26
16	S 4:5;8;15	16	Q 6:7;16;25	16	Q 6:7;16;25	16	D	16	T 6:7;16;24	16	S 8:17;24;26	16	D	16	Q 4:5;22;26	16	S	16	S 4:5;8;15	16	Q 6:7;16;25	16	S
17	T 6:7;16;24	17	S 8:17;24;26	17	S 8:17;24;26	17	S 4:5;8;15	17	Q 4:5;22;26	17	S	17	S 4:5;8;15	17	Q 6:7;16;25	17	D	17	T 6:7;16;24	17	S 8:17;24;26	17	D
18	Q 4:5;22;26	18	S	18	S	18	T 6:7;16;24	18	Q 6:7;16;25	18	D	18	T 6:7;16;24	18	S 8:17;24;26	18	S 4:5;8;15	18	Q 4:5;22;26	18	S	18	S 4:5;8;15
19	Q 6:7;16;25	19	D	19	D	19	Q 4:5;22;26	19	S 8:17;24;26	19	S 4:5;8;15	19	Q 4:5;22;26	19	S	19	T 6:7;16;24	19	Q 6:7;16;25	19	D	19	T 6:7;16;24
20	S 8:17;24;26	20	S 4:5;8;15	20	S 4:5;8;15	20	Q 6:7;16;25	20	S	20	T 6:7;16;24	20	Q 6:7;16;25	20	D	20	Q 4:5;22;26	20	S 8:17;24;26	20	S 4:5;8;15	20	Q 4:5;22;26
21	S	21	T 6:7;16;24	21	T 6:7;16;24	21	S 8:17;24;26	21	D	21	Q 4:5;22;26	21	S 8:17;24;26	21	S 4:5;8;15	21	Q 6:7;16;25	21	S	21	T 6:7;16;24	21	Q 6:7;16;25
22	D	22	Q 4:5;22;26	22	Q 4:5;22;26	22	S	22	S 4:5;8;15	22	Q 6:7;16;25	22	S	22	T 6:7;16;24	22	S 8:17;24;26	22	D	22	Q 4:5;22;26	22	S 8:17;24;26
23	S 4:5;8;15	23	Q 6:7;16;25	23	Q 6:7;16;25	23	D	23	T 6:7;16;24	23	S 8:17;24;26	23	D	23	Q 4:5;22;26	23	S	23	S 4:5;8;15	23	Q 6:7;16;25	23	S
24	T 6:7;16;24	24	S 8:17;24;26	24	S 8:17;24;26	24	S 4:5;8;15	24	Q 4:5;22;26	24	S	24	S 4:5;8;15	24	Q 6:7;16;25	24	D	24	T 6:7;16;24	24	S 8:17;24;26	24	D
25	Q 4:5;22;26	25	S	25	S	25	T	25	Q 6:7;16;25	25	D	25	T 6:7;16;24	25	S 8:17;24;26	25	S 4:5;8;15	25	Q 4:5;22;26	25	S	25	S
26	Q 6:7;16;25	26	D	26	D	26	Q 4:5;22;26	26	S 8:17;24;26	26	S 4:5;8;15	26	Q 4:5;22;26	26	S	26	T 6:7;16;24	26	Q 6:7;16;25	26	D	26	T 6:7;16;24
27	S 8:17;24;26	27	S 5:8;15;23	27	S 4:5;8;15	27	Q 6:7;16;25	27	S	27	T 6:7;16;24	27	Q 6:7;16;25	27	D	27	Q 4:5;22;26	27	S 8:17;24;26	27	S 4:5;8;15	27	Q 4:5;22;26
28	S	28	T	28	T 6:7;16;24	28	S 8:17;23;26	28	D	28	Q 4:5;22;26	28	S 8:17;24;26	28	S 4:5;8;15	28	Q 6:7;16;25	28	S	28	T 6:7;16;24	28	Q 6:7;16;25
29	D			29	Q 4:5;22;26	29	S	29	S 4:5;8;15	29	Q 6:7;16;25	29	S	29	T 6:7;16;24	29	S 8:17;23;26	29	D	29	Q 4:5;22;26	29	S 8:17;23;26
30	S 4:5;8;15			30	Q 6:7;16;25	30	D	30	T 6:7;16;24	30	S 8:17;23;26	30	D	30	Q 4:5;22;26	30	S	30	S 4:5;8;15	30	Q 7:16;23;25	30	S
31	T 6:7;16;23			31	S 8:17;23;26			31	Q 4:5;22;23			31	S 5:8;15;23	31	Q 7:16;23;25			31	T 6:7;16;23			31	D

Tomei conhecimento

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Produção/ Serviços</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 17: Mecânico Agrícola ou Automóvel
<b>Escolaridade/ Experiência mínima</b>	9º Ano de escolaridade/ Entre 1 a 2 anos de experiência
<b>Dependência</b>	Departamento de Produção e Gerência
<b>Ascendência</b>	Chefe de Oficina
<b>Responsabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Diariamente, executa todas as tarefas que lhe são atribuídas e estipuladas pelo Chefe de Oficina e Gestor Técnico Pós-Venda;</li> <li>2) Deteta e diagnostica as deficiências ou as anomalias em equipamentos;</li> <li>3) Determina as causas, com o auxílio do Chefe de Oficina e do Gestor Técnico Pós-Venda, nos sistemas eletrônicos, elétricos e mecânicos;</li> <li>4) Diariamente, interage com o Chefe de Oficina e com o Gestor Técnico Pós-Venda, dando-lhe sempre conhecimento das possíveis avarias ou problemas dos equipamentos, que vão surgindo no ato da intervenção ou reparação;</li> <li>5) Deve dar informação da atualização dos serviços ao Gestor Técnico Pós-Venda, para que este refaça orçamento informando o cliente antecipadamente;</li> <li>6) No início do dia, antes de iniciar qualquer intervenção, deve solicitar todo o material necessário ou a caixa associada à intervenção;</li> <li>7) Deve levantar sempre o pedido de assistência, para que execute toda a intervenção necessária, tendo em conta o tempo e o material previsto;</li> <li>8) Examina, instala, monta, ajusta, conserva e repara todos os órgãos dos equipamentos intervencionados;</li> <li>9) Sempre que necessário, repara ou monta os pneus;</li> <li>10) Verifica o nível de óleo, o nível da água e inclusive alguns componentes como escovas de limpa vidros nos diversos órgãos da máquina ou equipamento, efetuando a muda do óleo do motor e massas lubrificantes, dos sistemas de transmissão e juntas;</li> </ol>

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Produção/ Serviços</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 17: Mecânico Agrícola ou Automóvel (Cont.)
<b>Responsabilidade</b>	<p>11) Sempre que necessário, instala e ensaia circuitos e aparelhagens elétricas, nomeadamente de sinalização luminosa e sonora no interior e no exterior do equipamento;</p> <p>12) Executa serviços de ar condicionado nas máquinas e equipamentos necessários;</p> <p>13) Executa quando solicitado pelo cliente, o alinhamento de direção, revisão e pré-inspeção geral aos equipamentos ou máquinas;</p> <p>14) Diariamente, procede à introdução no sistema PHC, dos tempos e dados de produção (como os materiais utilizados), sempre que inicie e termine uma tarefa;</p> <p>15) Arruma no final de cada tarefa, a ferramenta e material utilizado, para que esta se encontre disponível para o utilizador que vem a seguir;</p> <p>16) Tem como obrigação utilizar todos os equipamentos de proteção, para que o trabalho seja feito com todos os requisitos de segurança;</p> <p>17) Zela pelo local de trabalho, mantendo-o sempre limpo e arrumado.</p>
<b>Meios/ Recursos</b>	Disponibilizados pela empresa
<b>Relações Internas</b>	Departamento de Produção/ Serviços e Departamento de Receção
<b>Relações Externas</b>	Contacta com os clientes
<b>Ausência</b>	Nada a atribuir

Tomei conhecimento

Tomei conhecimento

Tomei conhecimento

Tomei conhecimento

Tomei conhecimento

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Produção/ Serviços</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 18: Pintor de Equipamentos Auto e Agrícolas
<b>Escolaridade/ Experiência mínima</b>	9º Ano de escolaridade/ 4 Anos de experiência
<b>Dependência</b>	Gerência e Departamento de Produção/ Serviços
<b>Ascendência</b>	Chefe de Oficina
<b>Responsabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Prepara as superfícies metálicas e aplica as tintas, vernizes, plásticos e esmaltes apropriadas;</li> <li>2) Lixa as superfícies, a fim de as regularizar;</li> <li>3) Lava, pica, raspa e escova as superfícies indicadas, utilizando os dispositivos apropriados para cada serviço (agulhetas, picadeiras, lixadoras ou polidoras, etc.);</li> <li>4) Lava as superfícies a fim de lhe retirar as poeiras resultantes da lixagem executada;</li> <li>5) Desmonta sempre que necessário, os elementos constituintes de uma estrutura metálica;</li> <li>6) Aplica as massas e borrachas vedantes a fim de proteger as estruturas metálicas;</li> <li>7) Isola, cobrindo com o processo certo as superfícies;</li> <li>8) Aplica betume e massa para regularizar as superfícies;</li> <li>9) Afina a tinta a utilizar adicionando-lhe os ingredientes;</li> <li>10) Aplica as tintas, vernizes, plásticos e esmaltes apropriados, dentro da estufa, utilizando a pistola;</li> <li>11) Aplica nas superfícies, etálicas, várias camadas de primário, betume, subcapa, esmalte ou vernizes, utilizando pinceis, rolos ou pistolas de acordo com as especificações técnicas;</li> <li>12) Depois de executar as tarefas de reparação e pintura do equipamento deve deixá-lo secar o tempo necessário na estufa;</li> <li>13) Diariamente, procede à introdução no sistema PHC, dos tempos e dados de produção (como materiais utilizados), sempre que inicie e termine uma tarefa;</li> <li>14) Diariamente, zela por manter o local de trabalho limpo e arrumado, mantendo todas as ferramentas e tintas devidamente etiquetadas e no local apropriado.</li> </ol>

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Produção/ Serviços</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 18: Pintor de Equipamentos Auto e Agrícolas (Cont.)
<b>Meios/ Recursos</b>	Disponibilizados pela empresa.
<b>Relações Internas</b>	Departamento de Peças; Departamento de Produção.
<b>Relações Externas</b>	Nada a atribuir
<b>Ausência</b>	Nada a atribuir

Tomei conhecimento

---

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Produção/ Serviços</b>
<b>Função</b>	Fica nº 19: Bate-Chapas
<b>Escolaridade/ Experiência mínima</b>	9º Ano de escolaridade/ 4 Anos de experiência
<b>Dependência</b>	Gerência e Departamento de Produção
<b>Ascendência</b>	Chefe de Oficina
<b>Responsabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Executa os trabalhos de acordo com as instruções recebidas para cada equipamento;</li> <li>2) Lê e interpreta desenhos e outras especificações teóricas;</li> <li>3) Avalia as necessidades de material e preenche as requisições necessárias;</li> <li>4) Mede, traça e marca referências no material, de forma a que seja reparado de acordo com as fichas técnicas de cada equipamento;</li> <li>5) Solda por pontos, maçarico e cravamento;</li> <li>6) Apoia na orçamentação na área de colisão;</li> <li>7) Verificação final de folgas, montagem e limpeza dos equipamentos;</li> <li>8) Comunica e/ou soluciona anomalias detetadas, providenciado a sua correção, quando for caso disso;</li> <li>9) Diariamente, procede à introdução no sistema PHC, dos tempos e dados de produção (como materiais utilizados), sempre que inicie e termine uma tarefa;</li> <li>10) Tem como obrigação utilizar todos os equipamentos de proteção, para que o trabalho seja feito com todos os requisitos de segurança;</li> <li>11) Diariamente, zela pelo local de trabalho limpo e arrumado, para manter a máxima segurança deste.</li> </ol>
<b>Meios/ Recursos</b>	Disponibilizados pela empresa
<b>Relações Internas</b>	Departamento de Peças e Departamento de Produção/ Serviços;
<b>Relações Externas</b>	Nada a atribuir
<b>Ausência</b>	Pintor de Equipamentos Auto e Agrícolas; Serralheiro Mecânico

Tomei conhecimento

\_\_\_\_\_

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Produção/ Serviços</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 20: Serralheiro Mecânico
<b>Escolaridade/ Experiência mínima</b>	9º Ano de escolaridade/ 4 Anos de experiência
<b>Dependência</b>	Gerência e Departamento de Produção/ Serviços
<b>Ascendência</b>	Chefe de Oficina
<b>Responsabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Lê e interpreta desenhos e outras especificações técnicas da peça a fabricar, quando necessário;</li> <li>2) Sempre que necessário, trabalha o metal, ajusta e monta peças para reparação de máquinas ou conjuntos mecânicos, utilizando as ferramentas e máquinas;</li> <li>3) Corta, solda, lima, dá formas e polimento às peças de metal ou material por vários processos;</li> <li>4) Executa, monta e repara ferramentas, moldes e cunhas;</li> <li>5) Traça linhas e pontos de referência no metal;</li> <li>6) Efetua verificações utilizando instrumentos de medida, tais como parquímetro ou micrómetros;</li> <li>7) Monta as peças e ensaia o conjunto quando acabado;</li> <li>8) Prepara, afina, repara e substitui as ferramentas máquinas e respectivos acessórios;</li> <li>9) Diariamente, procede à introdução no sistema PHC, dos tempos e dados de produção, sempre que inicie e termine uma tarefa;</li> <li>10) Tem como obrigação utilizar todos os equipamentos de proteção sempre, para que o trabalho seja feito com todos os requisitos de segurança;</li> <li>11) Diariamente, zela pelo local de trabalho limpo e arrumado, para manter a máxima segurança deste.</li> </ol>
<b>Meios/ Recursos</b>	Disponibilizados pela empresa.
<b>Relações Internas</b>	Departamento de Peças e Departamento de Produção/ Serviços
<b>Relações Externas</b>	Nada a atribuir
<b>Ausência</b>	Bate-chapas

Tomei conhecimento

\_\_\_\_\_

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Transportes/Entregas</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 21: Gestor de Parque de Vendas/ Motorista
<b>Escolaridade/ Experiência mínima</b>	12º Ano ou curso equivalente + carta de condução C+E/ 4 a 5 Anos de conhecimento do material exposto
<b>Dependência</b>	Gerência/ Gestor Comercial
<b>Ascendência</b>	Nada a atribuir
<b>Responsabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Diariamente, organiza e controla, a receção e expedição das mercadorias ou produtos para vendas;</li> <li>2) Diariamente, recebe e gere todo o material novo ou usado, com o auxílio da equipa de vendas;</li> <li>3) Sempre que necessário, recebe, confere e regista as entradas e saídas em armazém, procedendo ao mapeamento da entrega;</li> <li>4) Verifica sempre as quantidades com base nas guias de remessa do fornecedor, certificando-se se o produto está conforme e com a devida qualidade;</li> <li>5) Sempre que necessário, colabora na carga, descarga e arrumação de todo o material como alfaias, tratores, verificando se estão conformes;</li> <li>6) Assegura sempre os procedimentos necessários à expedição ou levantamento de mercadoria;</li> <li>7) Semanalmente, verifica a necessidade de renovação do stock, solicitando a execução dos pedidos para encomendas;</li> <li>8) Semanalmente, estuda as características da mercadoria a expedir, verificando as datas, os horários e as tarifas dos diversos meios de transporte, executando uma programação das entregas para a semana seguinte;</li> <li>9) Diariamente, prepara a documentação para a entrega do equipamento;</li> <li>10) Diariamente, auxilia o Departamento de Peças, para inserir todo o material na ordem de produção, referente ao equipamento ou material para entrega, conseguindo assim executar a fatura corretamente;</li> </ol>

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Transportes/Entregas</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 21: Gestor de Parque de Vendas/ Motorista (Cont.)
<b>Responsabilidade</b>	<p>11) Trabalha em conjunto com a Técnica Administrativa, na elaboração da documentação, para o transporte a efetuar, como por exemplo: declarações, livros de instruções, garantias, carteira de documentos, porta-chaves, autocolantes e fatura ou guia de transporte com os respetivos números de séries;</p> <p>12) Semanalmente, executa a atualização da listagem do material usado (automóveis; tratores e outros equipamentos), referenciando e arrumando;</p> <p>13) Sempre que necessário, prepara com o auxílio da Gerência e Equipa de Vendas, o material e equipamento para expor em feiras e exposições;</p> <p>14) Juntamente com o material acima indicado, deverá também preparar todo o material referente ao marketing e publicidade, como por exemplo as bandeiras de publicidade;</p> <p>15) Semanalmente, em conjunto com o Gestor Comercial, deverá preparar as tabelas de preços para expor nas feiras e exposições;</p> <p>16) Mensalmente, elabora o inventário de existência e verifica as mercadorias entregues;</p> <p>17) Conduz veículos para o transporte de mercadorias;</p> <p>18) Semanalmente, manobra e executa tarefas de necessárias à conservação, arrumação e limpeza dos equipamentos;</p> <p>19) Diariamente, informa-se do destino das mercadorias e do percurso a efetuar;</p> <p>20) Sempre que necessário, regula a velocidade do veículo procedendo às manobras necessárias e atendendo ao estado da via, ao automóvel, às regras e sinais de trânsito e à carga transportada, conseguindo assim garantir as condições de segurança;</p> <p>21) Diariamente, efetua e colabora na carga e descarga do veículo, verificando sempre se o material está em perfeito estado, para executar a entrega ao cliente;</p> <p>22) Diariamente, procede à entrega no local de destino pretendido;</p>

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Transportes/Entregas</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 21: Gestor de Parque de Vendas/ Motorista (Cont.)
<b>Responsabilidade</b>	<p>23) Por vezes, terá que solicitar a cobrança dos valores/ preço das mercadorias entregues;</p> <p>24) Semanalmente deve ser responsável, com o auxílio do Chefe de Oficina, pelos veículos que conduz, verificando se estes estão em conformidade e se cumprem com todos os requisitos legais;</p> <p>25) Semanalmente, providência pelo bom estado de funcionamento do veículo, procedendo à sua limpeza e zelando pela sua manutenção, lubrificação e reparação;</p> <p>26) Semanalmente, auxilia na atualização dos produtos no site.</p>
<b>Meios/ Recursos</b>	Disponibilizados pela empresa.
<b>Relações Internas</b>	<p>Departamento Administrativo, Comercial e Financeiro;</p> <p>Departamento Comercial; Departamento de Peças;</p> <p>Departamento de Produção/ Serviços.</p>
<b>Relações Externas</b>	Contacta com os clientes e fornecedores
<b>Ausência</b>	Gestor Comercial e Equipa de Vendas

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

**MANUAL DE FUNÇÕES**

**EDIÇÃO: 01**

**REVISÃO: A**

**Calendario-2017 – Ficha nº 21 Gestor de Parque de Vendas/Motorista**

Janeiro		Fevereiro		Marco		Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro							
1	D			1	Q	1;2;7;16	1	Q	1;2;7;16	1	S		1	S		1	T	1;2;7;16	1	S	1;2;7;16	1	S	1;2;7;16					
2	S	1;2;7;16	2	Q	11;24;25	2	Q	11;24;25	2	D		2	T	1;2;7;16	2	S	1;2;8;26	2	D		2	Q	1;2;10;18	2	S				
3	T	11;12;15	3	S	1;2;8;26	3	S	1;2;8;26	3	S	1;2;7;16	3	Q	1;2;10;18	3	S		3	S	1;2;7;16	3	Q	11;24;25	3	D				
4	Q	1;2;10;18	4	S		4	S		4	T	11;12;15	4	Q	11;24;25	4	D		4	T	11;12;15	4	S	1;2;8;26	4	S	1;2;7;10			
5	Q	11;24;25	5	D		5	D		5	Q	1;2;10;18	5	S	1;2;8;26	5	S		5	S	1;2;7;10	5	Q	1;2;10;18	5	S				
6	S	1;2;8;26	6	S	1;2;7;10	6	S	1;2;7;10	6	Q	11;24;25	6	S		6	T	11;12;15	6	Q	11;24;25	6	D		6	Q	1;2;10;18			
7	S		7	T	11;12;15	7	T	11;12;15	7	S	1;2;8;26	7	D		7	Q	1;2;10;18	7	S	1;2;8;26	7	S	1;2;7;10	7	Q	11;24;25			
8	D		8	Q	1;2;10;18	8	Q	1;2;10;18	8	S		8	S	1;2;7;10	8	Q	11;24;25	8	S		8	T	11;12;15	8	S				
9	S	1;2;7;10	9	Q	11;24;25	9	Q	11;24;25	9	D		9	T	11;12;15	9	S	1;2;8;26	9	D		9	Q	1;2;10;18	9	S				
10	T	11;12;15	10	S	1;2;8;26	10	S	1;2;8;26	10	S	1;2;7;10	10	Q	1;2;10;18	10	S		10	S	1;2;7;10	10	Q	11;24;25	10	D				
11	Q	1;2;10;18	11	S		11	S		11	T	11;12;15	11	Q	11;24;25	11	D		11	T	11;12;15	11	S	1;2;8;26	11	S	1;2;7;10			
12	Q	11;24;25	12	D		12	D		12	Q	1;2;10;18	12	S	1;2;8;26	12	S		12	Q	1;2;10;18	12	S		12	T	11;12;15			
13	S	1;2;8;26	13	S	1;2;7;10	13	S	1;2;7;10	13	Q	11;24;25	13	S		13	T	11;12;15	13	Q	11;24;25	13	D		13	Q	1;2;10;18			
14	S		14	T	11;12;15	14	T	11;12;15	14	S		14	D		14	Q	1;2;10;18	14	S	1;2;8;26	14	S	1;2;7;10	14	Q	11;24;25			
15	D		15	Q	1;2;10;18	15	Q	1;2;10;18	15	S		15	S	1;2;7;10	15	Q	11;24;25	15	S		15	T	11;12;15	15	S	1;2;8;26			
16	S	1;2;7;10	16	Q	11;24;25	16	Q	11;24;25	16	D		16	T	11;12;15	16	S	1;2;8;26	16	D		16	Q	1;2;10;18	16	S				
17	T	11;12;15	17	S	1;2;8;26	17	S	1;2;8;26	17	S	1;2;7;10	17	Q	1;2;10;18	17	S		17	Q	11;24;25	17	D		17	S	1;2;7;10			
18	Q	1;2;10;18	18	S		18	S		18	T	11;12;15	18	Q	11;24;25	18	D		18	T	11;12;15	18	S	1;2;8;26	18	S	1;2;7;10			
19	Q	11;24;25	19	D		19	D		19	Q	1;2;10;18	19	S	1;2;8;26	19	S		19	Q	1;2;10;18	19	S		19	T	11;12;15			
20	S	1;2;8;26	20	S	1;2;7;10	20	S	1;2;7;10	20	Q	11;24;25	20	S		20	T	11;12;15	20	Q	11;24;25	20	D		20	Q	1;2;10;18			
21	S		21	T	11;12;15	21	T	11;12;15	21	S	1;2;8;26	21	D		21	Q	1;2;10;18	21	S	1;2;8;26	21	S	1;2;7;10	21	Q	11;24;25			
22	D		22	Q	1;2;10;18	22	Q	1;2;10;18	22	S		22	S	1;2;7;10	22	Q	11;24;25	22	S		22	T	11;12;15	22	S	1;2;8;26			
23	S	1;2;7;10	23	Q	11;24;25	23	Q	11;24;25	23	D		23	T	11;12;15	23	S	1;2;8;26	23	D		23	Q	1;2;10;18	23	S				
24	T	11;12;15	24	S	1;2;8;26	24	S	1;2;8;26	24	S	1;2;7;10	24	Q	1;2;10;18	24	S		24	S	1;2;7;10	24	Q	11;24;25	24	D				
25	Q	1;2;10;18	25	S		25	S		25	T	11;12;15	25	Q	11;24;25	25	D		25	T	11;12;15	25	S	1;2;8;26	25	S	1;2;7;10			
26	Q	11;24;25	26	D		26	D		26	Q	1;2;10;18	26	S	1;2;8;26	26	S		26	Q	1;2;10;18	26	S		26	T	11;12;15			
27	S	1;2;8;26	27	S	1;2;7;10	27	S	1;2;7;10	27	Q	11;24;25	27	S		27	T	11;12;15	27	Q	11;24;25	27	D		27	Q	1;2;10;18			
28	S		28	T		28	T	11;12;15	28	S	1;2;8;26	28	D		28	Q	1;2;10;18	28	S	1;2;8;26	28	S	1;2;7;10	28	Q	11;24;25			
29	D				29	Q	1;2;10;18	29	S		29	S	1;2;7;10	29	Q	11;24;25	29	S		29	T	11;12;15	29	S	1;2;8;26	29	D		
30	S	1;2;7;10			30	Q	11;24;25	30	D		30	T	11;12;15	30	S	1;2;8;26	30	D		30	Q	1;2;10;18	30	S		30	S	1;2;7;10	
31	T	11;12;15			31	S	1;2;8;26			31	Q	1;2;10;18			31	S	1;2;7;10	31	Q	11;24;25			31	T			31	D	

Tomei conhecimento

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Transportes/ Entregas</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 22: Empregada de Limpeza e Manutenção
<b>Escolaridade/ Experiência mínima</b>	6º Ano e/ou 9º Ano de escolaridade/ 1 a 2 Anos de experiência
<b>Dependência</b>	Nada a atribuir
<b>Ascendência</b>	De todos os colaboradores
<b>Responsabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Diariamente, executa as tarefas com base no plano de atividades semanais;</li> <li>2) Assegura a manutenção dos escritórios e edifícios;</li> <li>3) Executa a limpeza e manutenção do imóvel;</li> <li>4) Limpa e lava superfícies e objetos utilizando produtos e utensílios adequados;</li> <li>5) Lava janelas e outras superfícies envidraçadas do edifício;</li> <li>6) Recolhe e esvazia o lixo para os contentores indicados, fazendo a devida separação;</li> <li>7) Duas vezes por semana, varre, lava, encera e limpa soalhos, revestimentos do chão, paredes e janelas;</li> <li>8) Uma vez por semana, encera soalhos, escadas e móveis aplicando a cera e procedendo à sua lustragem;</li> <li>9) Uma vez por semana, limpa e encera móveis e outros objetos de decoração, que necessitem deste processo;</li> <li>10) Arruma móveis e objetos nos locais determinados e corretos;</li> <li>11) Diariamente, substitui ou repõe os produtos utilizados nas instalações sanitárias, como por exemplo toalhas, papel higiénico, sabonetes, blocos desodorizantes, etc.;</li> <li>12) Diariamente, limpa, lava e desinfeta todas as instalações sanitárias, como o chão e loiças, utilizando os produtos e utensílios adequados;</li> <li>13) Diariamente, limpa e arruma o interior de diversos meios de transporte utilizados pela empresa;</li> <li>14) Diariamente, limpa, lava e procede ao polimento de automóveis e outros veículos;</li> <li>15) Sempre que necessário, limpa o interior das viaturas e tratores, utilizando vassouras, panos, camurças, aspirador, etc.;</li> </ol>

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

<b>MANUAL DE FUNÇÕES</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b> <b>REVISÃO: A</b>

<b>Departamento</b>	<b>Transportes/ Entregas</b>
<b>Função</b>	Ficha nº 22: Empregada de Limpeza e Manutenção
<b>Responsabilidade</b>	<p>16) Lava com água sob pressão a parte inferior da viatura;</p> <p>17) Aplica apenas produtos de limpeza não abrasivos e adequados para automóveis, com o intuito de não danificar as superfícies;</p> <p>18) Lava a parte superior da viatura, molhando-as e esfregando-as com a esponja e produtos adequados;</p> <p>19) Enxuga com panos adequados para o efeito;</p> <p>20) Deve executar a manutenção das máquinas do café, certificando-se, se estão limpas e prontas para serem utilizadas;</p> <p>21) Sempre que necessário, executa o carregamento das máquinas das bebidas, certificando-se, se esta está pronta a utilizar;</p> <p>22) Deve assegurar-se da existência de todo o stock que necessita, ficando responsável pela reposição do mesmo, nas áreas de limpeza, bebidas e café;</p> <p>23) Recebe e transmite informações diversas e executa recados que lhe sejam solicitados;</p> <p>24) Quando necessário entrega mensagens e produtos ou mercadorias.</p>
<b>Meios/ Recursos</b>	Disponibilizados pela empresa
<b>Relações Internas</b>	Com todos os colaboradores
<b>Relações Externas</b>	Nada a atribuir
<b>Ausência</b>	Responsável por cada departamento

Tomei conhecimento

---

<b>Elaborado</b>	<b>Data da Elaboração</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data da Aprovação</b>

**MANUAL DE FUNÇÕES**

EDIÇÃO: 01

REVISÃO: A

**Agenda de Tarefas- Ficha nº 22 Empregado(a) de Limpeza e Manutenção**

PARA A SEMANA DE:	SEG	TER	QUA	QUI	SEX
TAREFA	TAREFAS A EXECUTAR	TAREFAS A EXECUTAR	TAREFAS A EXECUTAR	TAREFAS A EXECUTAR	TAREFAS A EXECUTAR
<b>Limpeza de Escritórios de Contabilidade e Gerência</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Limpeza do Escritório das Peças</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Limpeza do Escritório da Recepção</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Limpeza do Escritório dos Vendedores</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Limpeza das Escadas e Holes de Entradas</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Limpeza da Sala de Informática</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Despejar os Lixos Diariamente</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Limpeza da Casa de Banho Pública</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Limpeza dos Vestuários</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Limpeza das Casas de Banho na Secção de Vendas</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Limpeza do Armazém de Cima das Peças</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Limpeza do Armazém de Baixo das Peças</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Limpeza da Oficina de Veículos</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Limpeza da Oficina da Área Agrícola</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Limpeza da Área de Serviço</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Limpeza da Secção de Pintura</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Limpeza da Secção de Chaparia</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Limpeza da Secção de Serralharia</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Limpeza da Secção de Chaparia</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

**PS: 1) UMA VEZ POR MÊS LIMPAR TODOS OS VIDROS ;**

**2) AS LIMPEZAS DOS VEÍCULOS E TRATORES REALIZAM-SE APENAS DA PARTE DE TARDE;**

**3) QUANDO NÃO HOUVER VEÍCULOS NEM TRATORES PARA LIMPEZA, EXECUTAR ESSA TAREFA NOS CARROS DA CASA.**

<i>Elaborado</i>	<i>Data da Elaboração</i>	<i>Aprovado</i>	<i>Data da Aprovação</i>

## Anexo C Manual de Acolhimento



*Varanda & Cordeiro Lda.*

**ÍNDICE**

MENSAGEM DE BOAS VINDAS DA GERÊNCIA .....	3
CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	4
1.1. Evolução histórica .....	4
1.2. Identificação da empresa .....	5
1.3. Política da qualidade .....	6
1.4. Missão .....	7
1.5. Visão .....	7
1.6. Organigrama.....	8
1.7. Tipos de atividade .....	9
1.8. Produtos e serviços .....	9
1.9. O que fazer no dia do acolhimento? .....	10
CAPÍTULO 2 – DIVULGAÇÃO DA INFORMAÇÃO NA EMPRESA.....	10
2.1. Dever de informação .....	1660
2.2. Objeto do dever de informação .....	1660
CAPÍTULO 3 – DEVERES, DIREITOS E GARANTIAS DAS PARTES .....	1681
3.1. Princípio geral.....	1681
3.2. Os deveres da sociedade e do colaborador.....	1681
3.2.1. Deveres da sociedade .....	1681
3.2.2. Deveres do trabalhador .....	1692
3.3. Segurança, higiene e saúde no trabalho.....	1703
3.3.1. Segurança .....	1703
3.3.2. Higiene e saúde no trabalho.....	1704
3.3.3. Incêndio .....	1714
3.3.4. Primeiros socorros.....	1725
3.3.5. Regras a cumprir em higiene e segurança .....	1725
3.3.6. Faltas – noção .....	1736
3.3.7. Tipos de faltas .....	1736

<i>Elaborado</i>	<i>Data da Elaboração</i>	<i>Aprovado</i>	<i>Data da Aprovação</i>

<b>MANUAL DE ACOLHIMENTO</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b>
	<b>REVISÃO: A</b>
<i>Página 3 de 16</i>	

### **MENSAGEM DE BOAS VINDAS DA GERÊNCIA**

É com enorme gosto que lhe damos as boas vindas e esperamos que o ambiente dentro desta organização seja do seu agrado.

Na Varanda & Cordeiro, Lda. damos a máxima importância à qualidade dos produtos vendidos e aos serviços prestados, satisfazendo sempre ao máximo o cliente.

Os valores e cultura desta organização estão relacionados com o dinamismo, eficiência e empreendedorismo, permitindo a utilização de ideias dos próprios colaboradores, atingindo assim mais facilmente o sucesso da empresa.

Agora que faz parte desta família Varanda & Cordeiro, Lda., criamos este documento que lhe serve de orientação neste processo de integração.

A Varanda & Cordeiro, Lda. quer o maior sucesso na função que vai desempenhar.

Para qualquer esclarecimento que necessitar, deve questionar o seu superior hierárquico ou a gerência.

Boa Sorte

**A Gerência**

---

José Varanda

<i>Elaborado</i>	<i>Data da Elaboração</i>	<i>Aprovado</i>	<i>Data da Aprovação</i>

<b>MANUAL DA QUALIDADE</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b>
	<b>REVISÃO: A</b>
	<b>Página 5 de 20</b>

## **CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

### **1.1. Evolução histórica**

A Varanda & Cordeiro Lda., foi fundada em 1973 por dois sócios, com um Capital Social de 100.000\$00 escudos (498,80€) em Mogadouro, com o objetivo de prestar serviços de mecânica na área automóvel e agrícola, colocando em prática importantes soluções para os seus clientes. Foi há cerca de 40 anos que a empresa iniciou a sua atividade com apenas 3 colaboradores.

Inicialmente as instalações onde laboravam eram arrendadas, sendo que cedo perceberam que deveriam criar as suas próprias instalações, por isso em 1978 aconteceu essa mudança, com o objetivo de aumentar o seu volume de negócios e corresponder às necessidades dos clientes e de todas as partes interessadas.

Em 1980, devido à procura criaram uma filial em Torre de Moncorvo e parcerias como o Taveira & Pinto Lda., pertencente a Macedo de Cavaleiros, com o intuito de abranger uma maior área geográfica. Foi a partir deste ano que iniciaram uma nova estratégia comercial, ou seja começaram a comercializar automóveis e máquinas agrícolas. Mais exatamente, em 1983 ficaram com as concessões das seguintes marcas: *Opel*; *Volvo* (automóveis e camiões) e a *Fiat* (tratores e material forrageiro). Sendo que foi a partir deste ano e até meados dos anos 90 que o volume de negócios aumentou drasticamente, atingindo na região um patamar de 25% de quota de mercado, contribuindo assim ativamente para sucesso da *New Holland* (antiga *Fiat*) em Portugal.

Devido a este sucesso no mercado, houve a necessidade de aumentar o Capital Social por diversas vezes, sendo que em 1987 passou de 100.000\$00 (498,80€) para 10.000.000\$00 (49.879,79€), em 1994 passou para 20.000.000\$00 (99.759,58€) e por fim em 2001 passou para 30.000.000\$00 (149.639,36€), sendo ainda o valor que permanece nos dias de hoje.

Desde abril de 2010 e até aos dias de hoje, a Varanda & Cordeiro Lda. pertence à rede de oficinas *Bosch Car Service*, com o intuito de acompanhar a evolução tecnológica e a inovação no sector automóvel, bem como prestar um serviço certificado, pois trata-se de um conceito completo de manutenção e reparação automóvel multimarca, assente em três áreas fundamentais de atuação: produto, *know-how* e orientação para o cliente.

Em 2014, concentrou grande parte das suas operações num moderno edifício, que foi especialmente concebido para garantir e satisfazer as necessidades dos clientes.

Devido ao desempenho máximo de todos os colaboradores ao longo destes anos a Varanda & Cordeiro Lda. foi distinguida pelo *IAPMEI* com o estatuto de “PME EXCELÊNCIA e PME LÍDER” e pela *New Holland* que lhe atribuiu a distinção do galardão de “DEALER EXCELENCE”

<i>Elaborado</i>	<i>Data da Elaboração</i>	<i>Aprovado</i>	<i>Data da Aprovação</i>

Atualmente colaboram 22 pessoas. Esta ficou concessionário *New Holland* (antiga *Fiat*) nos seguintes concelhos: Alfândega da Fé; Freixo de Espada à Cinta; Macedo de Cavaleiros; Miranda do Douro; Mogadouro; Torre de Moncorvo; Vila Flor; e Vimioso. Ainda é agente de algumas marcas na parte das alfaias e agrojardim como: Honda; Herculano; Galucho; Pereira & Gomes; Agroramoa; Rocha; Maschio; Tomix; Cifarelli; Infaco entre outras.

No segundo semestre 2016 começou o seu processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) pelo referencial NP EN ISO 9001: 2015.

## 1.2. Identificação da empresa

<b>Denominação Social:</b>	<b>Varanda &amp; Cordeiro Lda.</b>
<b>Endereço:</b>	Avenida do Sabor Nº 195-197 5200-205 Mogadouro
<b>Distrito:</b>	Bragança
<b>Telefone:</b>	279 340 220
<b>Telemóvel:</b>	966 497 964
<b>Fax:</b>	279 340 229
<b>Data da Constituição:</b>	10 de maio de 1973
<b>Capital Social:</b>	149.639,36€
<b>CAE</b>	46610 – Comércio, manutenção e reparação de veículos e máquinas agrícolas
<b>Forma Jurídica:</b>	Sociedade por quotas
<b>Identificação Fiscal</b>	500295468
<b>Nº de Colaboradores</b>	22

<i>Elaborado</i>	<i>Data da Elaboração</i>	<i>Aprovado</i>	<i>Data da Aprovação</i>

### **1.3. Política da qualidade**

A Varanda & Cordeiro Lda. tem como objetivo assegurar a prestação dos seus serviços e a venda dos seus produtos com elevado grau de qualidade, através da resposta das necessidades/requisitos dos seus clientes, tendo como principal objetivo a máxima satisfação dos clientes com base nos requisitos da norma NP EN ISO 9001 de 2015, de forma a obter a máxima fidelização destes.

Esta entidade irá apostar na gestão da qualidade como um fator de diferenciação na região, de forma a tornar-se mais competitiva, obtendo melhorias e vantagens para a organização.

Ao utilizar o Sistema de Gestão da Qualidade a entidade pretende atingir a otimização dos processos, redução ao máximo de todos os desperdícios e ainda conseguir cumprir com os requisitos legais para implementar a norma NP EN ISO 9001 de 2015, nas suas instalações.

A Varanda & Cordeiro Lda. está a apostar na formação dos recursos humanos, pois é um dos pontos mais importantes para o bom funcionamento da organização.

A empresa garante que a política de qualidade é dada a conhecer a todos os colaboradores internos e externos.

A Gerência assume:

- Promoção da melhoria contínua na organização, na concretização dos seus objetivos estratégicos e operacionais;
- Procura elevar o nível da satisfação de todas as partes interessadas, assumindo o SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) como um instrumento essencial;
- Elabora e aprova a Política da Qualidade e a sua divulgação;
- Elabora, aprova e divulga os objetivos da qualidade.

Este documento será revisto anualmente, quanto à sua adequabilidade e a sua atualização será efetuada sempre que necessário.

<i>Elaborado</i>	<i>Data da Elaboração</i>	<i>Aprovado</i>	<i>Data da Aprovação</i>

**1.4. Missão**

A missão da empresa Varanda & Cordeiro Lda. é constituir-se como uma organização forte, dinâmica e inovadora. Com isto quer a satisfação máxima dos seus clientes, através da aposta que existe na qualidade dos seus produtos e serviços prestados, pois tem colaboradores com competências técnicas e possui uma tecnologia e inovação avançada.

A Varanda & Cordeiro Lda. tem como missão perante a região, ser uma entidade altamente rentável para ter relevância no desenvolvimento regional e ser um bom parceiro de negócios.

A eficiência da organização será assegurada através de uma gestão controlada, com base no Sistema de Gestão da Qualidade.

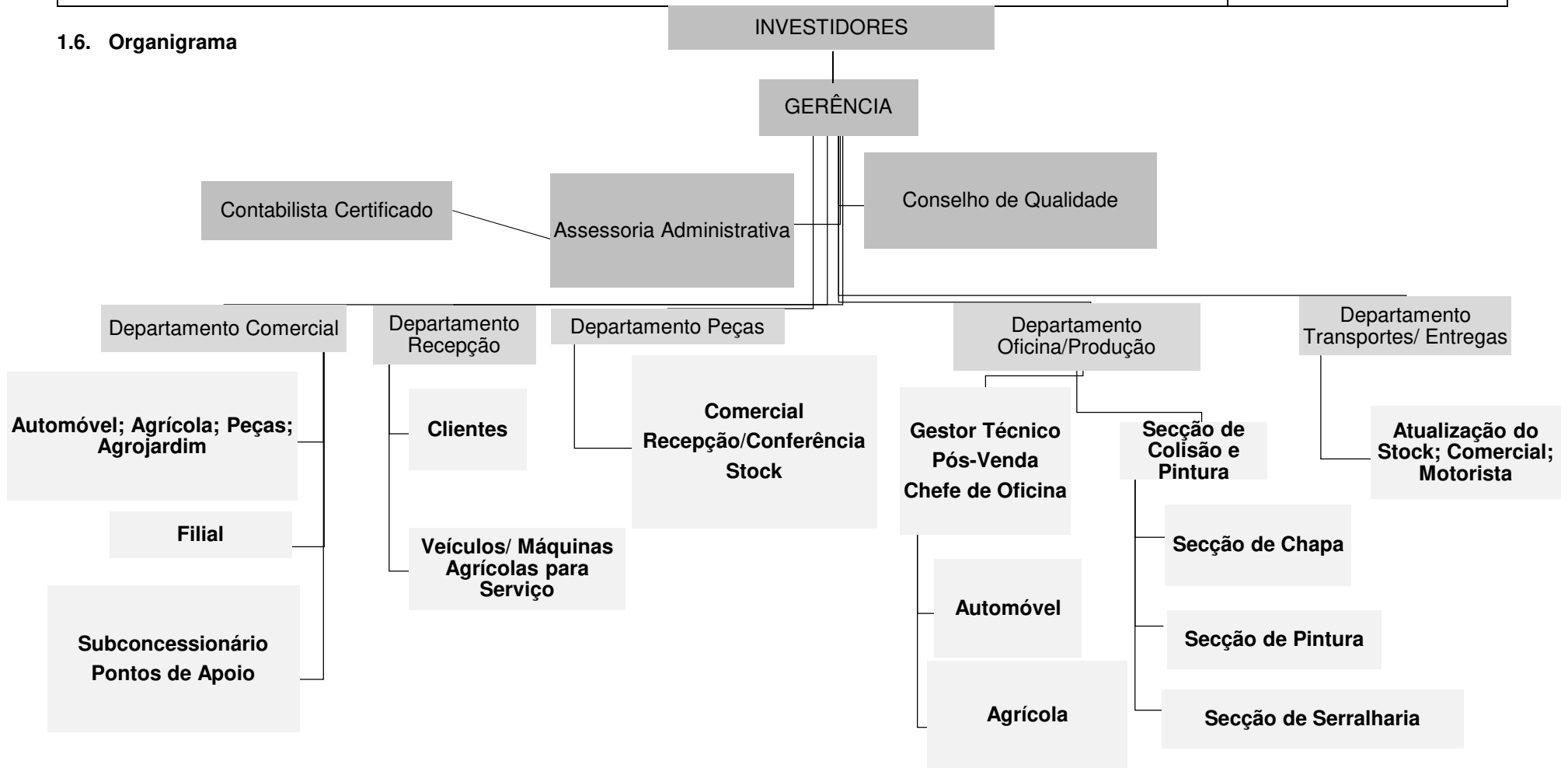
**1.5. Visão**

A Varanda & Cordeiro Lda. pretende garantir uma qualidade superior, para projetar uma imagem sólida e fiável, conseguindo uma abordagem mais elevada para os potenciais clientes dos segmentos em que atua.

Esta organização ambiciona ser líder de mercado, no que respeita à prestação de serviços de mecânica. Quanto à área dos tratores novos, esta, pretende manter ou aumentar a liderança nesta área. Para que isto se realize, aposta na garantia da confiança, na satisfação dos clientes, e na relação humana dos seus colaboradores e fornecedores, criando sempre um ciclo em que a motivação e o espírito de equipa sejam cada vez maiores.

<i>Elaborado</i>	<i>Data da Elaboração</i>	<i>Aprovado</i>	<i>Data da Aprovação</i>

**1.6. Organigrama**



\* Apoio básico a todos os departamentos – (Expediente; envio de encomendas; lavagem de veículos e máquinas agrícolas, limpeza das instalações, etc.)

<i>Elaborado</i>	<i>Data da Elaboração</i>	<i>Aprovado</i>	<i>Data da Aprovação</i>

<b>MANUAL DE ACOLHIMENTO</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b>
	<b>REVISÃO: A</b>
	<b>Página 10 de 16</b>

### 1.7. Tipos de atividade

A atividade desenvolvida pelo Varanda & Cordeiro Lda. consiste em colocar em prática, para os nossos clientes o fornecimento de equipamentos especializados na agricultura, máquinas industriais e automóveis, bem como a manutenção destes através dos serviços de oficina mecânica. A execução destes serviços de mecânica acontece dentro das próprias instalações, onde existe toda a tecnologia necessária para a concretização correta do trabalho. No entanto para complementar, esta ainda possui dois carros com oficina móvel para as assistências externas e manutenção dos equipamentos ao domicílio do cliente.

### 1.8. Produtos e serviços

A Varanda & Cordeiro Lda. dedica-se à prestação de serviços de mecânica tanto na área automóvel como na área agrícola, bem como ao diagnóstico eletrónico e à resolução dos problemas que poderão surgir após este diagnóstico, tanto a nível eletrónico como mecânico. Para além disso **prestamos** também serviços de chaparia, pintura e serralharia, sendo estas as atividades que constituem o âmbito da certificação.

A Varanda & Cordeiro Lda. além da prestação de serviços referidos anteriormente ainda, comercializa:

- Tratores da marca *New Holland*;
- Máquinas Industriais *New Holland*;
- Alfaias (*Herculano, J. Guimarães, Galucho, Pereira & Gomes, Agroramoa, New Holland, Herkulis, Joper, Rocha, Tomix, Maschio*, entre outras);
- Agrojardins (*Honda; Rocha; Cifarelli, Infaco*, entre outras);
- Automóveis multimarca novos e usados;
- Variadas peças, acessórios e lubrificantes na área agrícola, automóvel e agrojardins de diversas marcas;

Todos estes produtos são comercializados tanto em estado novo ou usado, dependendo da necessidade e desejo do cliente.

Além destas atividades que representam para a empresa um volume de trabalho na ordem dos 90%, a Varanda & Cordeiro Lda. também se dedica às seguintes atividades secundárias:

- Inspeções (onde **fazemos** o diagnóstico, com uma pré-inspeção, bem como nos **disponibilizamos** a levar o seu veículo ao centro de inspeções);
- Lavagens exteriores e interior de veículos e máquinas agrícolas e industriais.

<i>Elaborado</i>	<i>Data da Elaboração</i>	<i>Aprovado</i>	<i>Data da Aprovação</i>

<b>MANUAL DE ACOLHIMENTO</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b>
	<b>REVISÃO: A</b>
	<b>Página 10 de 16</b>

### **1.9. O que fazer no dia do acolhimento?**

O contacto inicial ao novo colaborador será feito por um administrativo, para que se proceda à elaboração e assinatura do contrato de trabalho e a inscrição da Segurança Social.

O novo colaborador deverá ser portador dos seguintes documentos de identificação:

- Cópia do cartão de cidadão ou bilhete de identidade, devidamente autorizada;
- Número de identificação fiscal;
- Número de identificação da Segurança Social;
- Certificado de habilitações;
- Número de identificação bancária.

Este será conduzido numa visita às instalações, pela gerência, onde lhe serão apresentados todos os colaboradores da empresa, explicando as respetivas funções. Para além dos pontos anteriores, procederá também ao registo da impressão digital, para proceder ao registo de presença diário.

## **CAPÍTULO 2 – DIVULGAÇÃO DA INFORMAÇÃO NA EMPRESA**

### **2.1. Dever de informação**

De acordo com o decreto lei nº 102/2009, de 10 de setembro (Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho) e artigo 284º do Código do Trabalho, a empresa tem o dever de informar o trabalhador sobre aspetos relativos ao contrato de trabalho e sobre a prestação da atividade.

### **2.2. Objeto do dever de informação**

Conforme a lei mencionada anteriormente, toda a empresa deve prestar ao trabalhador todas as informações relativas ao contrato de trabalho, como se menciona a seguir:

- 1) A identificação da sociedade;
- 2) Qual o local de trabalho e laboratorial;
- 3) Qual a categoria profissional e quais as suas funções;
- 4) Informação acerca da data de início de atividade;
- 5) Caso o contrato seja a termo, informar qual a sua duração;
- 6) Qual a duração das férias e os critérios para as gozar;
- 7) Todo o colaborador deve saber quais os prazos de aviso prévio, a dar por ele ou pelo empregador, no caso de cessação contratual;
- 8) Qual o valor de remuneração;
- 9) Quais os horários de trabalho e descansos semanais;

<i>Elaborado</i>	<i>Data da Elaboração</i>	<i>Aprovado</i>	<i>Data da Aprovação</i>

<b>MANUAL DE ACOLHIMENTO</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b>
	<b>REVISÃO: A</b>
	<b>Página 10 de 16</b>

- 10) Todo o colaborador deve ter conhecimento sobre o contrato coletivo de trabalho, por onde se rege a organização;
- 11) Deve informar de quais são os seus direitos e deveres perante a organização.

<i>Elaborado</i>	<i>Data da Elaboração</i>	<i>Aprovado</i>	<i>Data da Aprovação</i>

<b>MANUAL DE ACOLHIMENTO</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b>
	<b>REVISÃO: A</b>
	<i>Página 11 de 16</i>

## **CAPÍTULO 3 – DEVERES, DIREITOS E GARANTIAS DAS PARTES**

### **3.1. Princípio geral**

O acordo entre ambas as partes deve reger-se no cumprimento das obrigações e direitos, executando-os de boa-fé.

Na celebração do contrato de trabalho ambas as partes devem tirar a maior produtividade no que diz respeito à promoção humana, profissional e social do novo colaborador.

### **3.2. Os deveres da sociedade e do colaborador**

#### **3.2.1. Deveres da sociedade**

- 1) Cumprir todas as disposições do contrato de trabalho;
- 2) Pagar a retribuição justa e adequada ao trabalhador;
- 3) Proporcionar boas condições de trabalho, de segurança e higiene;
- 4) Contribuir para um elevado nível de produtividade;
- 5) Não exigir ao trabalhador serviços não compreendidos e fora da competência;
- 6) Acompanhar com interesse a aprendizagem dos colaboradores;
- 7) Não ferir a dignidade dos colaboradores;
- 8) Respeitar a autonomia técnica dos colaboradores;
- 9) Facilitar e possibilitar o exercício dos colaboradores, com cargos em associações e organizações representativas destes;
- 10) Prevenir riscos e doenças profissionais, tendo em conta a segurança e saúde do colaborador;
- 11) Facilitar a consulta do processo individual de trabalho;
- 12) Fornecer a informação e formação adequada de forma a melhorar a sua prestação;
- 13) Registrar o pessoal, com a informação de nomes completos, datas de nascimento, datas de admissão, contratos, categorias, promoção etc.;
- 14) Informar os trabalhadores, sobre tudo o que diz respeito ao posto de trabalho.

<i>Elaborado</i>	<i>Data da Elaboração</i>	<i>Aprovado</i>	<i>Data da Aprovação</i>

<b>MANUAL DE ACOLHIMENTO</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b>
	<b>REVISÃO: A</b>
	<b>Página 12 de 16</b>

### 3.2.2. Deveres do trabalhador

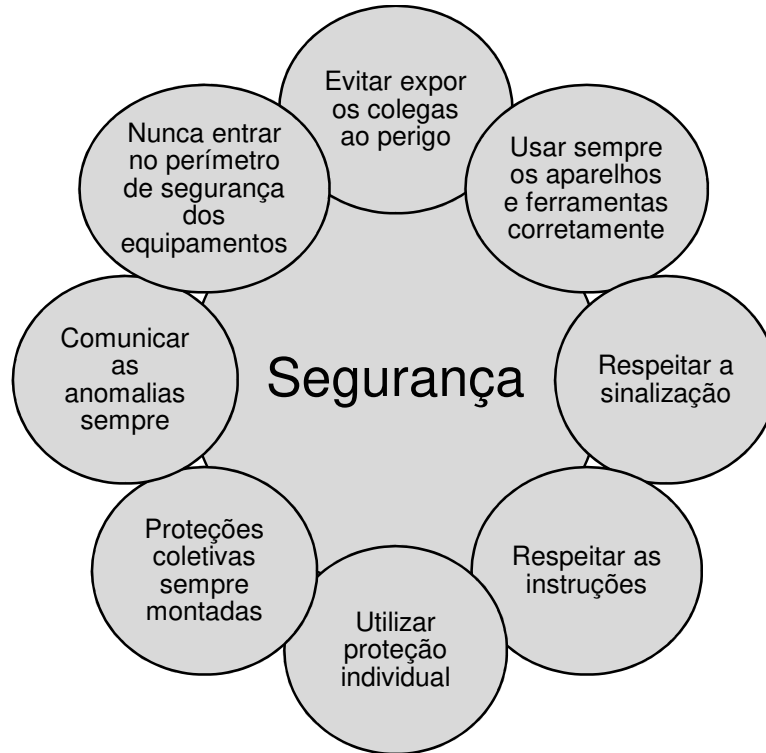
- 1) Cumprir rigorosamente o contrato de trabalho;
- 2) Exercer as funções com zelo e competência;
- 3) Respeitar e fazer-se respeitar;
- 4) Zelar, tratar e respeitar o bom estado e conservação de todo material e propriedade do empregador;
- 5) Cumprir e fazer cumprir as normas, ordens e instruções do empregador
- 6) Guardar lealdade ao empregador, não negociando por conta própria ou alheia, com a concorrência;
- 7) Não divulgar informações referentes à organização, métodos de produção ou negócios;
- 8) Cumprir regulamentos internos da empresa;
- 9) Não se deslocar para fora do local de trabalho, nas horas de serviço, sem autorização do seu superior hierárquico;
- 10) Promover todos os atos à melhoria da produtividade;
- 11) Prestar informação verdadeira acerca dos seus subordinados, quando aplicável;
- 12) Usar os fatos de trabalho que forem distribuídos pela empresa durante o tempo de serviço;
- 13) Cumprir o horário de trabalho;
- 14) Equipar-se e desequipar-se sem prejuízo de cumprir o horário de trabalho;
- 15) Cooperar na empresa para a melhoria do sistema de segurança, higiene e saúde no trabalho;
- 16) O dever de obediência, respeitando as ordens e instruções dadas diretamente pela organização.

<i>Elaborado</i>	<i>Data da Elaboração</i>	<i>Aprovado</i>	<i>Data da Aprovação</i>

### 3.3. Segurança, higiene e saúde no trabalho

Para que uma organização flua em termos de **segurança e higiene** é necessário cumprir todas as regras de segurança.

#### 3.3.1. Segurança



Não consumir bebidas alcoólicas, nem estupefacientes durante o horário de trabalho.

<i>Elaborado</i>	<i>Data da Elaboração</i>	<i>Aprovado</i>	<i>Data da Aprovação</i>

**3.3.2. Higiene e saúde no trabalho**



O cumprimento das regras de saúde, higiene e segurança é crucial para o bom funcionamento das condições de trabalho e qualidade de vida.

A Varanda & Cordeiro, Lda. recorre a uma empresa externa especializada para a prestação de serviços nesta área, onde atua na medicina do trabalho e avaliação das condições de higiene no trabalho.

No âmbito da **medicina do trabalho**, são realizados exames médicos a todos os colaboradores, inclusive estagiários, com uma periodicidade normal de 2 anos, dependendo da idade destes, com vista a verificar se o colaborador está apto para laborar.

Na **higiene e segurança**, são executadas auditorias às condições de trabalho, com relatórios, onde mencionam as conclusões, bem como recomendações para melhorar as condições de trabalho.

**3.3.3. Incêndio**

No combate a incêndios deve-se atuar de forma a: dar o alarme; cortar a energia; identificar a classe de fogo; procurar um extintor e verificar se pertence à classe de fogo indicada; retirar a cavilha; e atacar o incêndio.

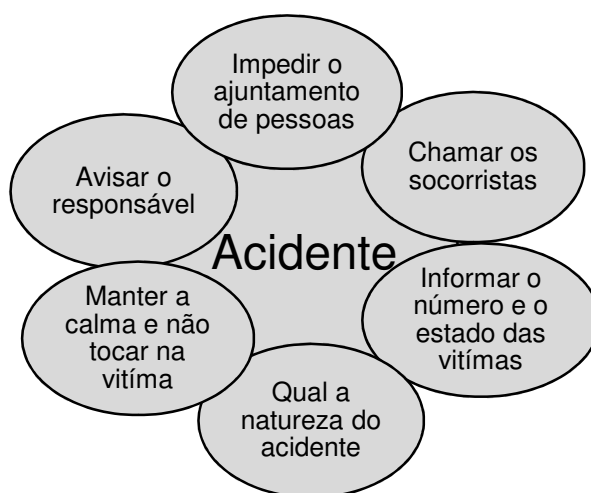
No entanto todos os colaboradores têm formação de combate a incêndios periodicamente.

<i>Elaborado</i>	<i>Data da Elaboração</i>	<i>Aprovado</i>	<i>Data da Aprovação</i>

Serve o presente também para informar as classes de fogo existentes e quais os extintores a utilizar:

- A – Resíduos (madeira, papel, tecido e borracha);
- B – Líquidos inflamáveis (álcool, acetona, gasolina, vernizes, óleos, plásticos, etc.);
- C – Gases (hidrogénio, butano, propano, acetileno);
- D – Metais (sódio, zinco, magnésio, potássio).

### 3.3.4. Primeiros socorros



### 3.3.5. Regras a cumprir em higiene e segurança

Todas as regras são elaboradas para serem cumpridas e neste caso é indispensável, para que exista um bom ambiente de trabalho e a prevenção de acidentes de trabalho.

Posto isto nunca esquecer de cumprir os seguintes procedimentos:

- Nunca deixe o local sujo e desarrumado;
- Nunca deixe de usar os equipamentos de proteção;
- Nunca deixe de usar o extintor em caso de incêndio;
- Nunca use máquinas ou ferramentas que não conheça, peça auxílio a um superior hierárquico;
- Cumpra sempre a sinalização de segurança.

<i>Elaborado</i>	<i>Data da Elaboração</i>	<i>Aprovado</i>	<i>Data da Aprovação</i>

<b>MANUAL DE ACOLHIMENTO</b>	<b>EDIÇÃO: 01</b>
	<b>REVISÃO: A</b>
	<b>Página 16 de 16</b>

### **3.3.6. Faltas – noção**

A falta é a ausência do trabalhador durante o período normal de trabalho.

No sentido de se proceder ao controlo correto, de todas as faltas totais ou parciais, justificadas ou injustificadas, devem ser regularizadas mediante a entrega das justificações e avisos prévios (quando possível) aos Recursos Humanos.

### **3.3.7. Tipos de faltas**

Faltas Justificadas

- 1) 15 dias seguidos, por altura do casamento;
- 2) Motivadas pelo falecimento de um cônjuge, parente e afins;
- 3) Motivos pela prestação de provas em estabelecimento de ensino;
- 4) Por acidente ou doença;
- 5) Cumprimento de obrigações legais;
- 6) Assistência inadiável imprescindível a um membro do seu agregado familiar;
- 7) Dádiva de sangue;
- 8) Deslocação à escola tendo em vista uma situação educativa de um filho menor;
- 9) Dadas por candidatos a eleições para cargos públicos, durante a campanha eleitoral;
- 10) Autorizadas ou aprovadas pelo empregador;
- 11) Dadas pelos trabalhadores eleitos para estruturas de representações coletivas.

São consideradas injustificadas as faltas que não estão previstas no número anterior.

Nota: em anexo segue o impresso da função que irá laborar.

# Seja muito bem-vindo(a)

<i>Elaborado</i>	<i>Data da Elaboração</i>	<i>Aprovado</i>	<i>Data da Aprovação</i>

## Anexo D Plano de Formação



*Varanda & Cordeiro Lda.*

## Plano de Formação do ano de 2017

### Ações de Formação

Nome do(a) Colaborador(a)	Nº Total de Horas	F	GPS	SAFT	AC	TIC	E	TV	PS	PGF	CR	FA	MP	PP	PT	GI
AFF	50														25	25
ASPM	50														25	25
AAA	50														25	25
APF	75								25						25	25
AVP	98						32				16				25	25
BFCG	64					14									25	25
BIFM	50														25	25
CICM	50														25	25
CMSL	67	8		2						7					25	25
CAV	50														25	25
CFSF	50														25	25
CMP	50														25	25
CMCM	50														25	25
CMBM	66													16	25	25
ECMV	50														25	25
HJM	50														25	25
JCMC	75								25						25	25
JJRV	58	8													25	25
JMP	50														25	25
JMC	50														25	25
NMHF	108	8										25	25		25	25
PEPM	137		16			14		32	25						25	25
SAOM	62				12										25	25
SRPT	58	8													25	25

## Calendarização do Plano de Formação 2017

Mês / dia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Sessões de Formação	Horas Formação
Janeiro	M																															0	
Fevereiro	M															4						4	4									6	24
Março	M																															0	
Abril	M				4	4																										5	16
Maio	M		4	4											4	4													4	4	17	67	
Junho	M				8	4	4	4							4	4		4	4	4	4	4	4								22	97	
Julho	M																															0	
Agosto	M																															0	
Setembro	M																										4	4				4	16
Outubro	M																															4	14
Novembro	M		4	4																												10	39
Dezembro	M																															3	11
<b>Total</b>																	71	284															

	<b>Tipo de Formação</b>								
	<b>F</b>	<b>GPS</b>	<b>SAFT</b>	<b>AC</b>	<b>TIC</b>	<b>E</b>	<b>TV</b>	<b>PS</b>	<b>PGF</b>
<b>1. Área de Educação/ Formação:</b>	345 - Gestão e administração	Certificado de formação profissional certificada	345 - Gestão e administração	Certificado de formação profissional certificada	489 - Informática - programas não classificados noutra área de formação	Certificado de formação profissional certificada	342 - Marketing e publicidade	729 - Saúde - programas não classificados noutra área de formação	345 - Gestão e administração
<b>2. Modalidade de Formação:</b>	Formação – Ação	Formação – Ação	Formação – Ação	Formação – Ação	Formação – Ação	Formação – Ação	Formação – Ação	Formação – Ação	Formação – Ação
<b>3. Duração da Ação Formação (horas):</b>	8	16	2	12	14	32	32	25	7
<b>4. Horário da Formação:</b>	Laboral	Laboral	Laboral	Laboral	Laboral	Laboral	Laboral	Misto	Laboral
<b>5. Entidade Formadora:</b>	Empresas de formação	Empresas de formação	Outro tipo de entidade	Empresas de formação	Empresas de formação	Empresas de formação	Empresas de formação	Associações de Empregadores ou Outras Associações Empresariais	Associações de Empregadores ou Outras Associações Empresariais
<b>6. Tipo de Certificado / Diploma:</b>	Não aplicável	Certificado de frequência (não pressupõe a conclusão com aproveitamento, i.e, com avaliação)	Não aplicável	Certificado de qualificação	Certificado de qualificação	Certificado de qualificação	Certificado de formação profissional certificada	Certificado de qualificação	Diploma de qualificação
<b>7. Nível de Qualificação da Formação:</b>	Sem atribuição de nível	Sem atribuição de nível	Sem atribuição de nível	Sem atribuição de nível	Sem atribuição de nível	Sem atribuição de nível	Sem atribuição de nível	Sem atribuição de nível	Sem atribuição de nível
<b>8. Local:</b>	Viseu	Lisboa	Mogadouro	Lisboa	Lisboa	Porto	Lisboa	Mogadouro	Mogadouro
<b>9. Data</b>	16-02-2017	22-02-2017	28-04-2017	16-05-2017	30-05-2017	03-05-2017	19-05-2017	16-05-2017	05-06-2017

<b>Tipo de Formação (Cont.)</b>						
	<b>CR</b>	<b>FA</b>	<b>MP</b>	<b>PP</b>	<b>PT</b>	<b>GI</b>
<b>1. Área de Educação/ Formação:</b>	Certificado de formação profissional certificada	621 - Produção agrícola e animal	621 - Produção agrícola e animal	Certificado de formação profissional certificada	345 - Gestão e administração	345 - Gestão e administração
<b>2. Modalidade de Formação:</b>	Formação – Ação	Formação – Ação	Formação – Ação	Formação – Ação	Formação – Ação	Formação – Ação
<b>3. Duração da Ação Formação (horas):</b>	16	25	25	16	25	25
<b>4. Horário da Formação:</b>	Laboral	Misto	Misto	Laboral	Misto	Misto
<b>5. Entidade Formadora:</b>	Empresas de formação	Empresas de formação	Empresas de formação	Empresas de formação	Associações de Empregadores ou Outras Associações Empresariais	Associações de Empregadores ou Outras Associações Empresariais
<b>6. Tipo de Certificado / Diploma:</b>	Certificado de qualificação	Certificado de qualificação	Certificado de qualificação	Certificado de qualificação	Certificado de qualificação	Certificado de qualificação
<b>7. Nível de Qualificação da Formação:</b>	Sem atribuição de nível	Sem atribuição de nível	Sem atribuição de nível	Sem atribuição de nível	Sem atribuição de nível	Sem atribuição de nível
<b>8. Local:</b>	Porto	Lisboa	Lisboa	Lisboa	Mogadouro	Mogadouro
<b>9. Data</b>	21-06-2017	05-06-2017	16-06-2017	02-11-2017	18-10-2017	13-12-2017

## Ferramenta de controlo de frequência da formação

### N.º Total de Horas vs Obrigatoriedade Legal

Nº	Nome do(a) Colaborador(a)	2017	2018	2019	Total	2017	2018	2019
1	AFF	50	0	0	85	35	15	0
2	ASPM	50	0	0	85	35	15	0
3	AAA	50	0	0	85	35	15	0
4	APF	75	0	0	110	35	35	5
5	AVP	98	0	0	133	35	35	28
6	BFCG	64	0	0	99	35	29	0
7	BIFM	50	0	0	85	35	15	0
8	CICM	50	0	0	85	35	15	0
9	CMSL	67	0	0	102	35	32	0
10	CAV	50	0	0	85	35	15	0
11	CFSF	50	0	0	85	35	15	0
12	CMP	50	0	0	85	35	15	0
13	CMCM	50	0	0	85	35	15	0
14	CMBM	66	0	0	101	35	31	0
15	ECMV	50	0	0	85	35	15	0
16	HJM	50	0	0	85	35	15	0
17	JCMC	75	0	0	110	35	35	5
18	JJRV	58	0	0	93	35	23	0
19	JMP	50	0	0	85	35	15	0
20	JMC	50	0	0	85	35	15	0
21	NMHF	108	0	0	143	35	35	35
22	PEPM	137	0	0	172	35	35	35
23	SAOM	62	0	0	97	35	27	0
24	SRPT	58	0	0	93	35	23	0

#### Legenda

 **Em cumprimento**

A obrigatoriedade legal está em cumprimento das 35h anuais

 **Não validado**

A obrigatoriedade legal ainda está em incumprimento mas o/a colaborador/a já frequentou 30 horas

 **Não validado**

A obrigatoriedade legal não está em cumprimento das 35h anuais

## Anexo E Inquérito de Satisfação ao Cliente





*Varanda & Cordeiro Lda.*

## Questionário de Apoio ao cliente

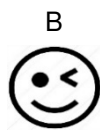
### GOSTAMOS DE CLIENTES FELIZES

#### PARA MELHOR SERVI-LO E MANTÊ-LO FELIZ, GOSTARIAMOS DE SABER OS SEUS COMENTÁRIOS

Faça um círculo em volta da figura, para sabermos a sua opinião, tão importante para melhorarmos.



Muito Bom



Bom



Nem Bom,  
Nem Mau



Mau



Muito  
Mau

- 1) Somos simpáticos e cordiais?



Responda a uma ou às duas questões seguintes caso se aplique:

- 2) O serviço no seu equipamento foi bem prestado?



- 3) O produto adquirido corresponde às expectativas?



Caso tenha respondido à questão nº 2

- 4) O seu problema no equipamento ficou resolvido?



- 5) Qual a nota final de 0-10, relativamente ao nosso atendimento/ serviço? Caso ache pertinente dê opinião/ideia.

---

---

Por favor entre em contato, caso tenha sugestões a fazer, pois estamos aqui para o poder ajudar, contribuindo para o seu/ nosso crescimento.

Nome: \_\_\_\_\_

Morada: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_