

# **MANUAL DE GESTÃO INTEGRADA DE QSMS**

*Esta edição é composta pelos requisitos e diretrizes, referentes às atividades que influenciam a qualidade dos serviços, a saúde e segurança dos trabalhadores e o meio ambiente, as quais são fundamentais para a administração do sistema e para a transmissão da filosofia da ESTRUTURAL.*

*A aplicação destas diretrizes, sob o enfoque da política de gestão integrada de QSMS expressa neste manual, constitui-se na premissa fundamental para atingir os objetivos da empresa.*

**REVISÃO**

<i>Revisão Atual</i>	<i>Elaboração</i>	<i>Verificação</i>	<i>Aprovação</i>	<i>Cliente / Cert. Externa</i>
18	 Engº Wilmar Collovini CREA-RS 116.289 Diretor Técnico	 Engº Renato R. Campos CREA-RS 70.759 Diretor Operacional	 Engº Rogério Dal Magro CREA-RS 67.445 Diretor Presidente	

**SÚMULA DA REVISÃO**

<i>Revisão</i>	<i>Data</i>	<i>Páginas</i>	<i>Descrição sumária</i>
0	02.07.04	01 a 21	<i>Emissão inicial</i>
...			
10	04.05.11	01 a 36	<i>Revisão em função do RAP 154 e fluxogramas</i>
11	18.01.12	01 a 36	<i>Revisão geral</i>
12	13.02.13	01 a 35	<i>Revisão geral</i>
13	06.05.13	04 a 21	<i>Revisão dos Itens 1.3, 1.4 e 2.1 (RAP 189)</i>
14	12.12.13	01 a 35	<i>Revisão dos Itens 1.3, 1.4, 2.1 e 2.2</i>
15	12.06.15	01 a 35	<i>Revisão dos Itens Introdução, 1.4, 2.1 e 2.2</i>
16	20.05.16	01 a 34	<i>Revisão geral: política, requisitos SA, organograma</i>
17	10.02.17	01 a 34	<i>Revisão geral</i>
18	25.05.17	01 a 37	<i>Revisão dos itens 1.2, 3.1, 3.3, 3.4, 3.5, 4 e 11</i>

**ÍNDICE****INTRODUÇÃO****POLÍTICA DE QSMS****DIRETRIZES E OBJETIVOS**

1 – PERFIL DA EMPRESA

2 – ORGANIZAÇÃO

3 – GESTÃO DE QSMS

4 – RESPONSABILIDADES

5 – ANÁLISE CRÍTICA DE CONTRATOS

6 – CONTROLE DE DOCUMENTOS

7 – MATERIAIS E SERVIÇOS

8 – PLANEJAMENTO

9 – COORDENAÇÃO GERAL E GERENCIAMENTO DE CONTRATOS

10 – PLANOS DE QUALIDADE E DE SMS ESPECÍFICOS AOS CONTRATOS

11 – TRATAMENTO DE NÃO-CONFORMIDADES, INCIDENTES, ACIDENTES E AÇÕES

12 – EQUIPAMENTOS DE INSPEÇÃO, MEDIÇÃO E TESTES

13 – CONTROLE DE REGISTROS

14 – AUDITORIAS INTERNAS

15 – ANÁLISE E GESTÃO DE INDICADORES

## INTRODUÇÃO

O sistema de gestão, descrito neste manual, mostra as funções essenciais que compõem os processos de planejamento, gerenciamento e execução de contratos de montagem e manutenção industrial e demais atividades de apoio.

Este manual foi elaborado com base nos requisitos das normas NBR ISO 9001:2015, NBR ISO 14001:2015 e OHSAS 18001:2007 estabelecendo premissas, diretrizes e critérios, com o objetivo de assegurar o desempenho satisfatório das atividades contratadas, otimizando recursos, reduzindo custos e atendendo aos requisitos legais e às expectativas do cliente. Não foram previstos os requisitos pertinentes ao item 8.3 da NBR ISO 9001.

O sistema de gestão de QSMS não abrange o setor de Empreendimentos, indicado no organograma, item 2.1. O setor de Empreendimentos não se enquadra no escopo de certificação da Estrutural e, desta forma, tem algumas rotinas detalhadas para garantir sua funcionalidade, mas que não estão compreendidas e controladas no sistema de gestão.

Deste modo, o Manual de Gestão Integrada divide-se em seções, as quais contemplam as áreas e atividades relacionadas à Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional e complementa-se com procedimentos normativos e instruções de trabalho.

## POLÍTICA DE QSMS

***Nosso compromisso consiste em planejar, gerenciar e executar atividades de montagem e manutenção industrial, buscando o desempenho eficiente e o aperfeiçoamento contínuo, baseado na conformidade com os requisitos legais, com os requisitos do Código de Conduta, com os requisitos contratuais e com as expectativas de clientes, funcionários e fornecedores. Buscamos atuar em condições seguras, saudáveis e compatíveis com o ambiente, prevenindo a poluição, a ocorrência de incidentes, de lesões e de doenças ocupacionais com responsabilidade ambiental e social.***

## DIRETRIZES E OBJETIVOS

- 1 – Buscar a conformidade com as expectativas de clientes, funcionários e fornecedores;***
- 2 – Conquistar novos contratos;***
- 3 – Cumprir os prazos contratados;***
- 4 – Buscar o desempenho eficiente e o crescimento contínuo da empresa;***
- 5 – Promover a evolução técnica dos funcionários em um ambiente motivador, com respeito e reconhecimento;***
- 6 – Priorizar os aspectos de qualidade, segurança, meio ambiente e saúde no trabalho;***
- 7 – Buscar a integração da organização, incentivando a atuação em equipe, com base nas diretrizes normativas;***
- 8 – Conduzir as atividades com foco na verdade e na transparência de gestão.***

## 1 – PERFIL DA EMPRESA

### 1.1 – HISTÓRICO

Fundada em 1992 a Estrutural Serviços Industriais Ltda desenvolve atividades de engenharia, de montagem e de manutenção industrial em indústrias petrolíferas, químicas, petroquímicas, de celulose e papel, siderúrgicas e alimentícias, entre outras.

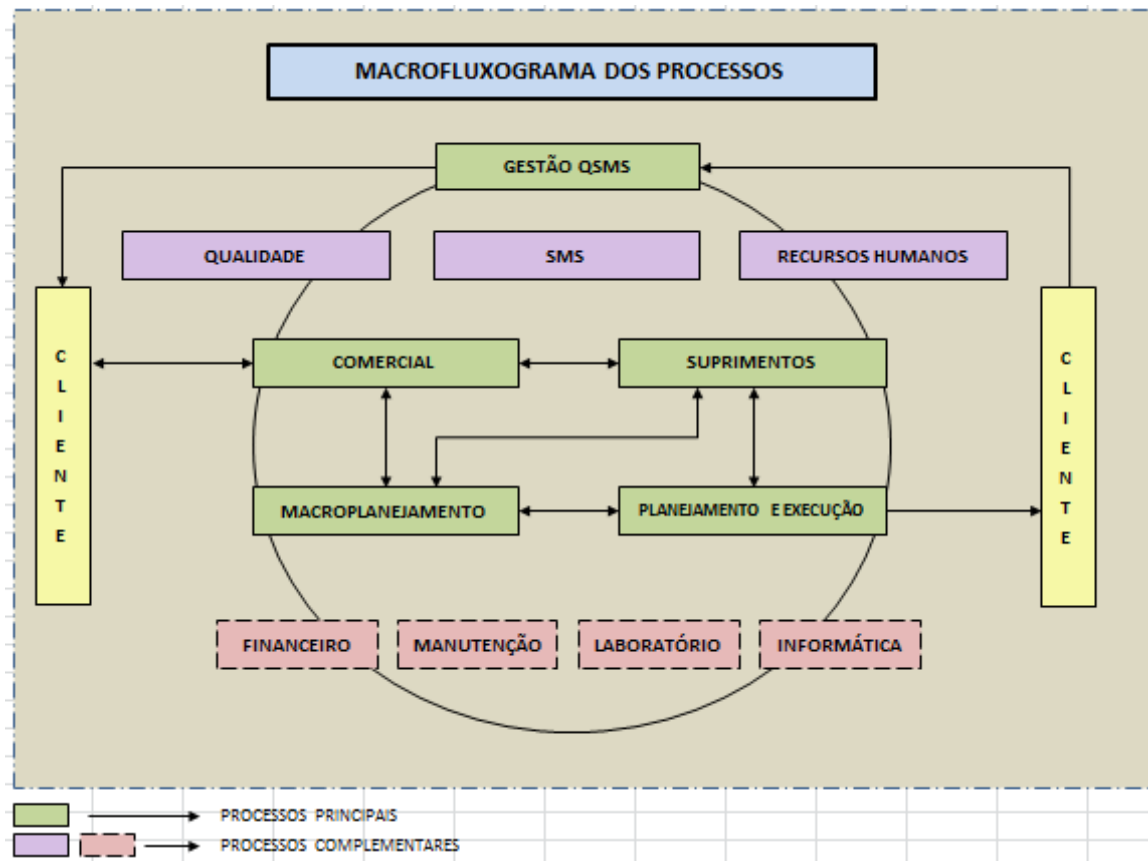
A Estrutural atua, principalmente, planejando, gerenciando e executando obras de montagem e paradas de manutenção de equipamentos industriais como caldeiras, fornos, permutadores de calor, tanques de armazenamento, esferas, tubulações, reatores, conversores, torres de fracionamento, vasos de pressão e estruturas metálicas.

### 1.2 – ESCOPO DA CERTIFICAÇÃO

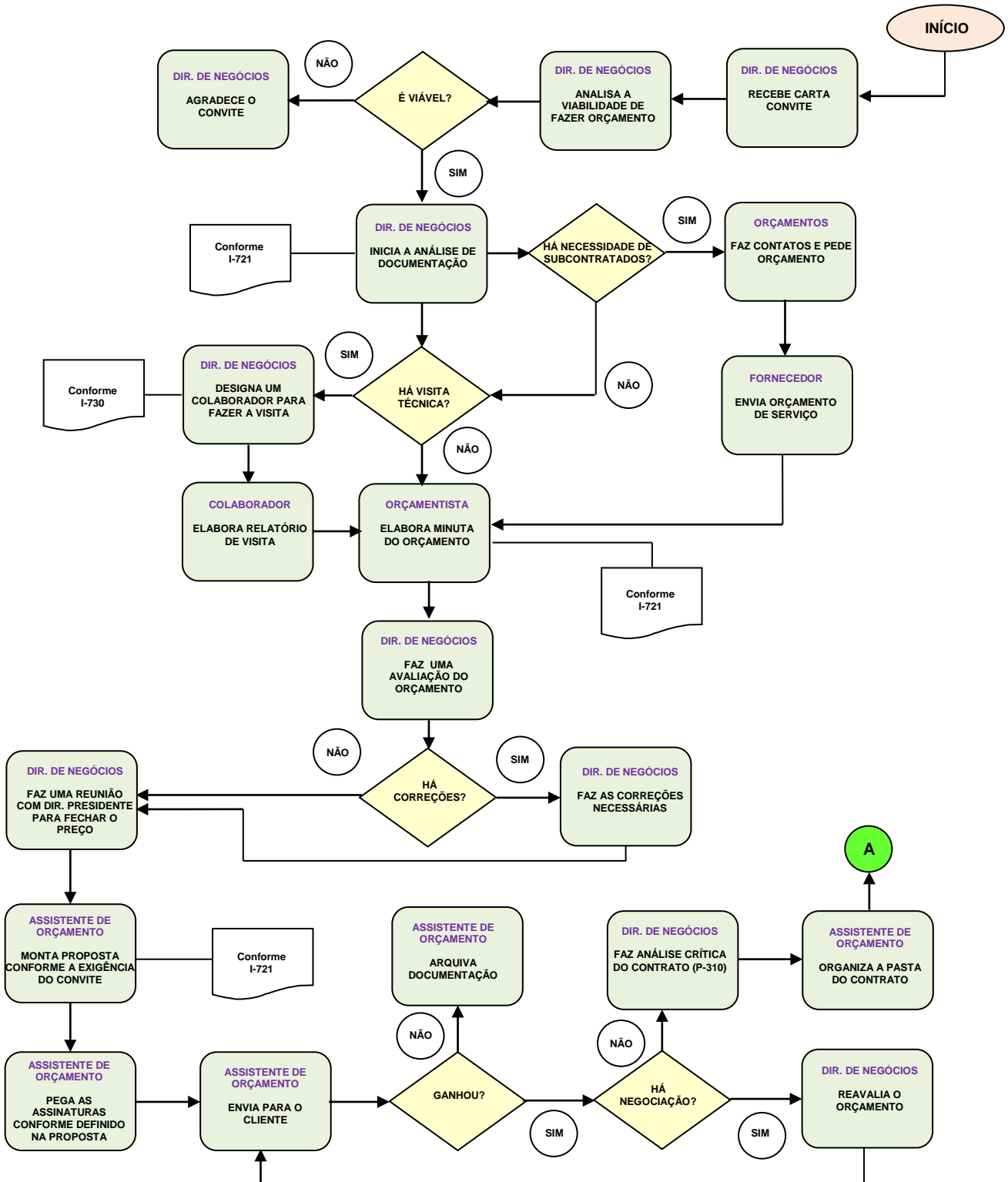
O escopo da certificação contempla o planejamento, gerenciamento e execução de contratos de montagem e manutenção de instalações industriais.

O item 8.3 da norma ISO 9001:2015 foi excluído do Sistema de Gestão Integrada da Estrutural, pois nossos clientes fornecem todas as especificações dos serviços a serem executados. Os dados e especificações são analisados criticamente antes da contratação. Qualquer alteração na especificação técnica do cliente será aprovada pelo mesmo antes da execução pela Estrutural.

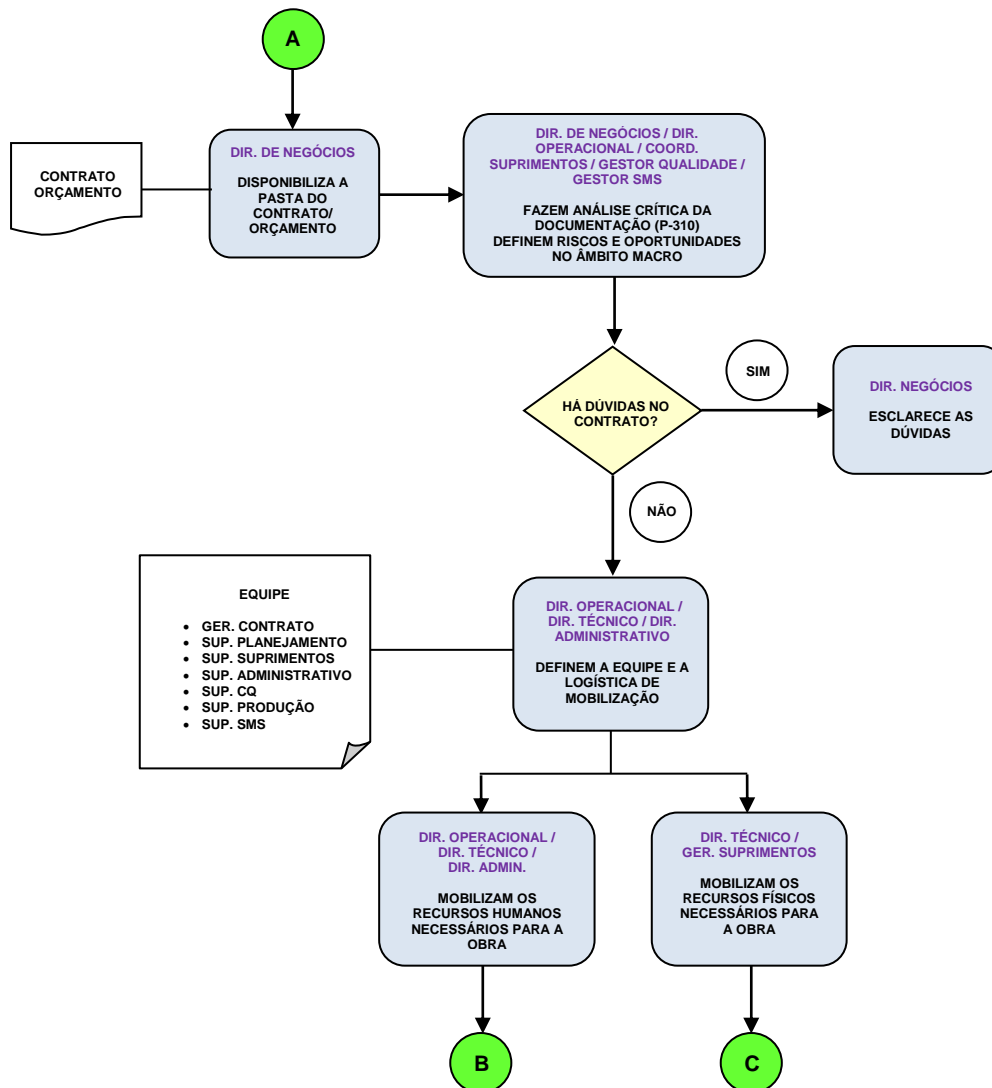
### 1.3 – MACROFLUXOGRAMA DOS PROCESSOS



**01 – COMERCIAL**

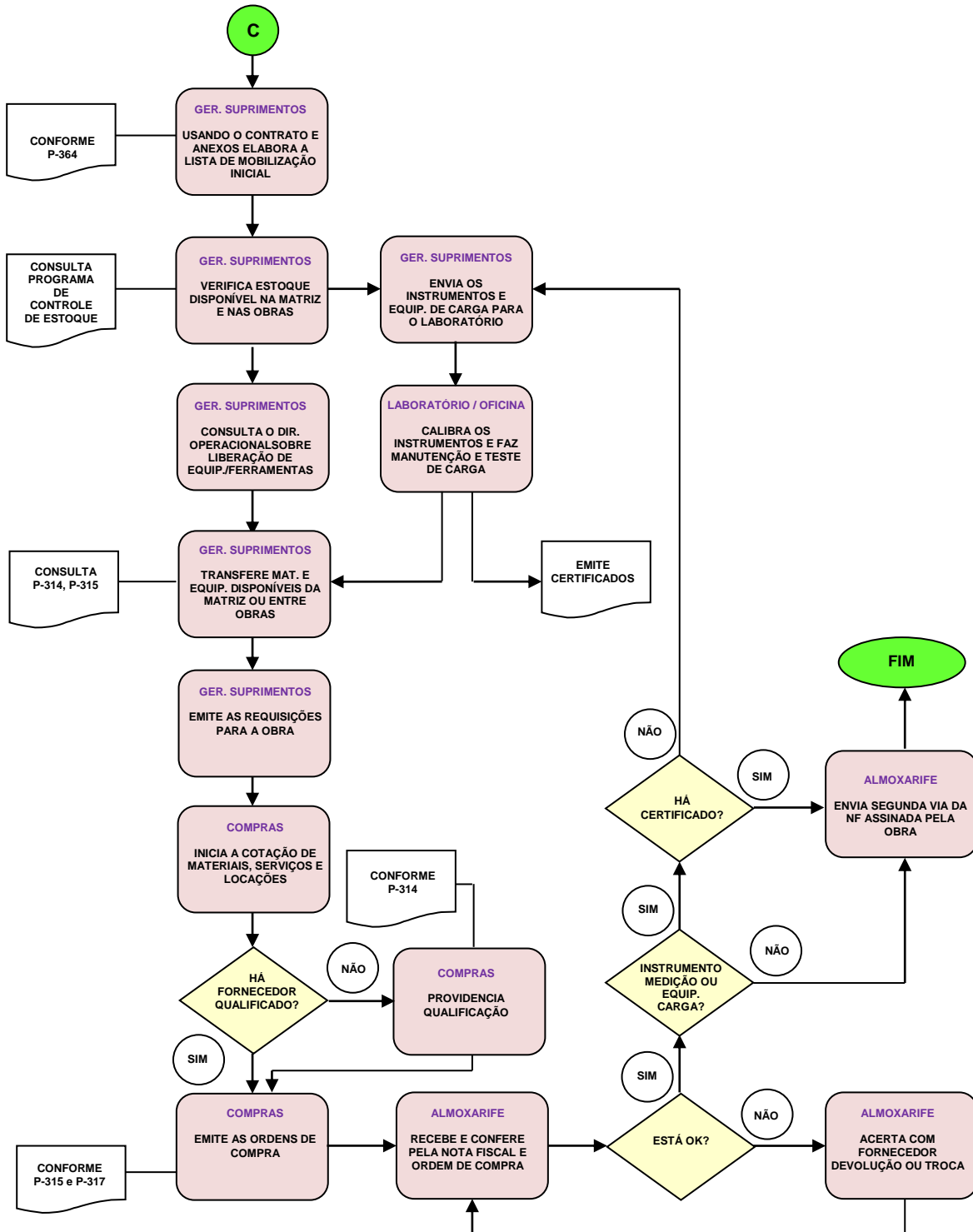


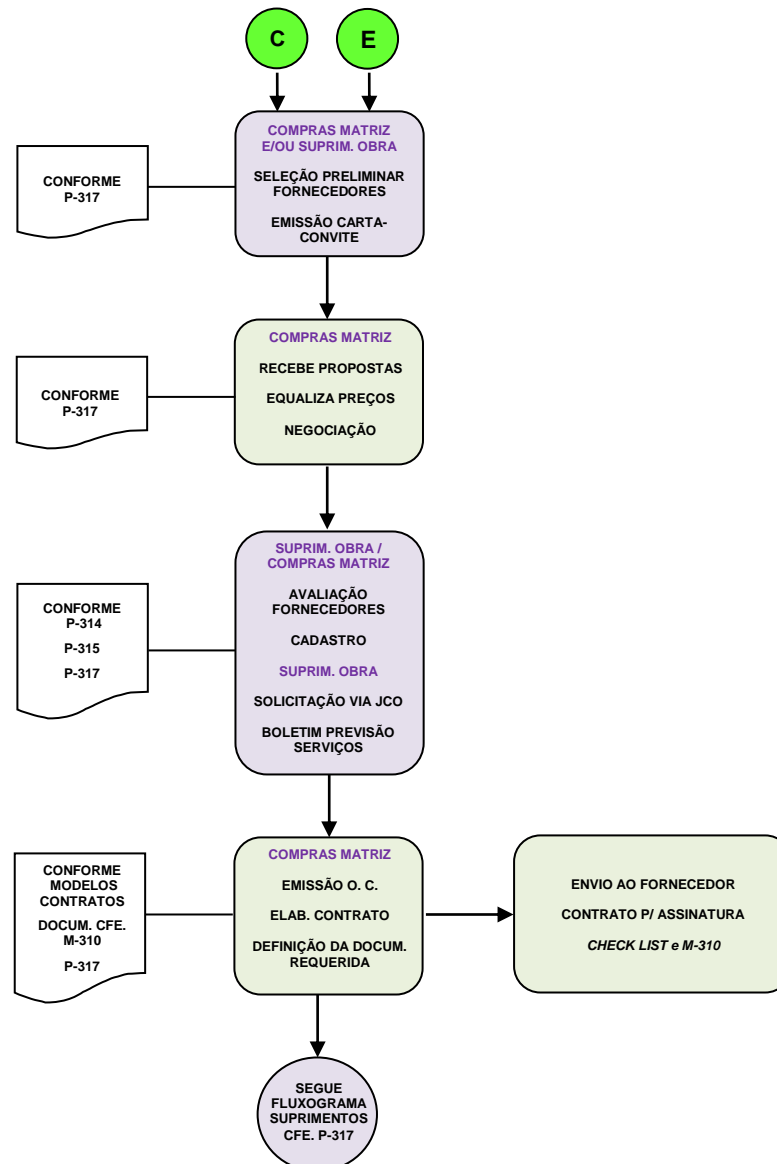
**02 – MACROPLANEJAMENTO**



**03 – SUPRIMENTOS**

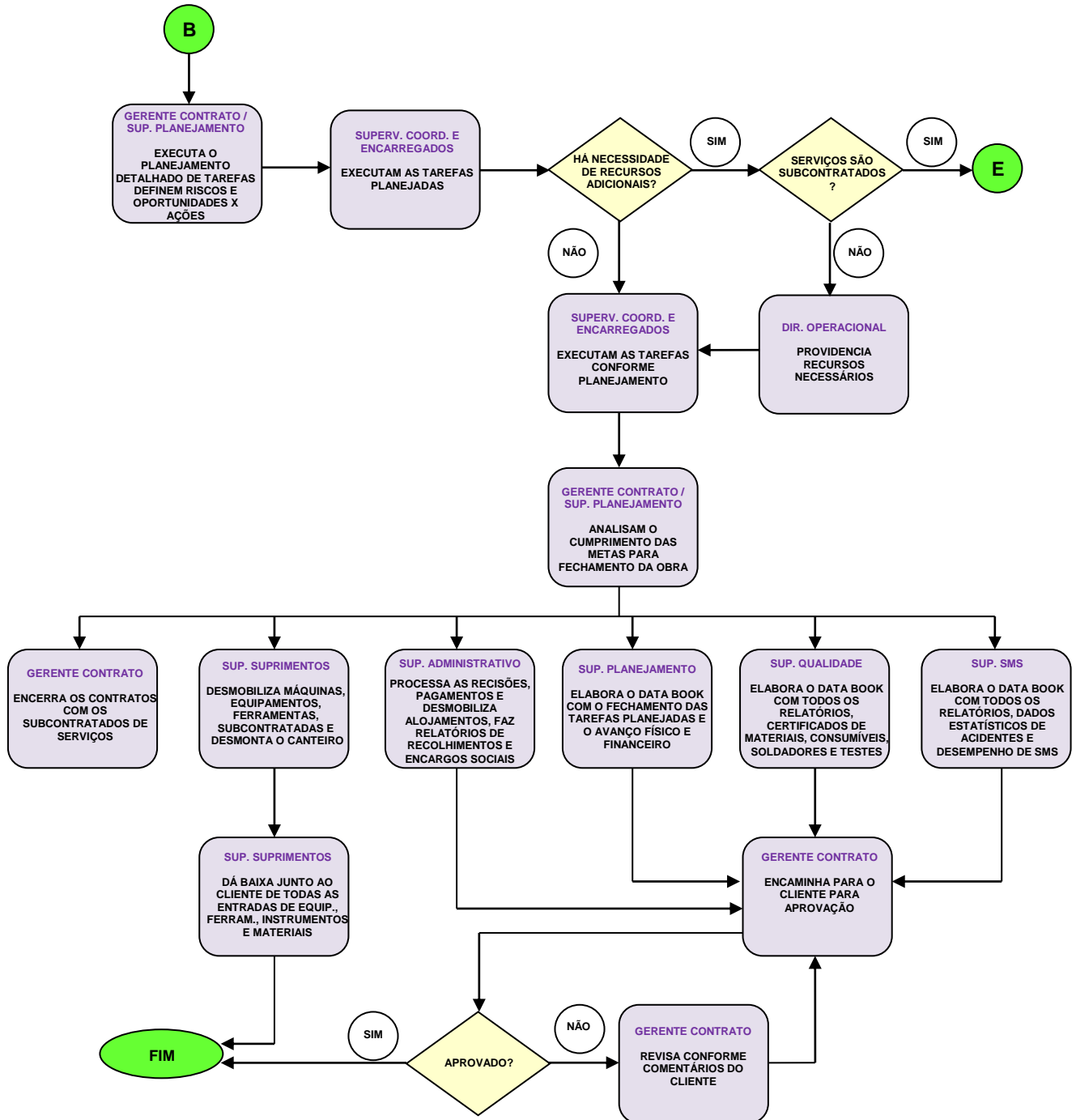
**03.1 – LISTA DE MOBILIZAÇÃO / MATERIAIS**



**03.2 – SUBCONTRATAÇÃO**



**04 – PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO**



**1.4 – DESCRIÇÃO DE PROCESSOS****1.4.1 – PROCESSOS PRINCIPAIS****1.4.1.1 – PROCESSO DE GESTÃO**

<b>PROCESSO DE GESTÃO</b>	
<b>OBJETIVO DO PROCESSO:</b>	Planejar, monitorar e avaliar os processos do Sistema de Gestão Integrada de QSMS, os recursos financeiros, a qualificação de profissionais, os processos de serviços, o controle de documentos, as auditorias internas e externas, a satisfação dos clientes, tendo como parâmetros a política e os objetivos.
<b>CLIENTES:</b>	Todos os processos.
<b>REQUISITOS DO CLIENTE:</b>	Disponibilização dos recursos materiais e financeiros conforme definido no planejamento e execução das obras.
<b>DA ORGANIZAÇÃO:</b>	Atendimento aos requisitos do cliente (contratuais e legais), levando em consideração as expectativas das partes interessadas e buscando a melhoria contínua do sistema.
<b>LIMITES:</b>	<b>Entrada:</b> Necessidades definidas no planejamento das obras.
	<b>Saídas:</b> Recursos técnicos, financeiros e de QSMS.
	<b>Origem:</b> Os processos de apoio e operacionais
	<b>Destino:</b> Os processos de apoio e operacionais
<b>GESTOR DO PROCESSO:</b>	Colegiado formado pelos Diretores e Gestores das Áreas de Qualidade, SMS e Recursos Humanos.
<b>INDICADORES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação dos clientes;</li> <li>• Treinamento;</li> <li>• Mercado;</li> <li>• SMS;</li> <li>• Prazo;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento;</li> <li>• Qualidade;</li> <li>• Suprimentos;</li> <li>• Compras;</li> <li>• Satisfação dos funcionários;</li> <li>• Social.</li> </ul>
<b>ATIVIDADES:</b>	Suporte financeiro, técnico, materiais e de informação aos demais processos que compõem o Sistema de Gestão.
<b>DOC'S RELACIONADOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M-300 – Manual de Gestão Integrada de QSMS</li> <li>• P-310 - Procedimento para Análise Crítica Contratual</li> <li>• P-311 - Procedimento para Análise e Gestão de Indicadores</li> <li>• P-312 - Procedimento para Auditoria</li> <li>• P-320 - Procedimento para Gerenciamento de Contratos</li> <li>• P-324 - Procedimento para Gestão de Pessoal</li> <li>• P-330 - Procedimento para Sist. de Qualidade Específico ao Contrato</li> <li>• P-336 - Procedimento para Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional</li> </ul>
<b>PROCESSOS DE APOIO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção, Laboratório e Informática.</li> </ul>

**1.4.1.2 – PROCESSO COMERCIAL**

<b>PROCESSO COMERCIAL</b>	
<b>OBJETIVO DO PROCESSO:</b>	Avaliar e elaborar orçamento a partir de consultas de clientes, cartas-convite e ou licitações.
<b>CLIENTES:</b>	Suprimentos e Macro Planejamento.
<b>REQUISITOS DO CLIENTE:</b>	Disponibilizar informações completas (técnicas e comerciais) sobre os orçamentos e contratos, definido a partir da negociação com os clientes.
<b>DA ORGANIZAÇÃO:</b>	Atendimento aos requisitos do cliente (contratuais e legais), levando em consideração as expectativas das partes interessadas, buscando a melhoria contínua do sistema.
<b>LIMITES:</b>	<b>Entrada:</b> Necessidades definidas pelo cliente
	<b>Origem:</b> Cliente externo
	<b>Saídas:</b> Pasta de Contrato e Orçamento
	<b>Destino:</b> Os processos de Macro Planejamento e Suprimentos
<b>GESTOR DO PROCESSO:</b>	Dir. de Negócios.
<b>INDICADORES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado</li> </ul>
<b>ATIVIDADES:</b>	Ver Fluxograma Comercial.
<b>DOC'S RELACIONADOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M-300 – Manual de Gestão Integrada de QSMS</li> <li>• P-310 - Procedimento para Análise Crítica Contratual</li> <li>• P-311 - Procedimento para Análise e Gestão de Indicadores</li> <li>• I-721 - Instrução para Elaboração de Orçamentos</li> <li>• I-724 - Instrução para Tratamento dos Registros</li> <li>• I-730 - Instrução para Execução de Visita Técnica</li> </ul>
<b>PROCESSOS DE APOIO:</b>	O Processo de Gestão

**1.4.1.3 – PROCESSO DE MACROPLANEJAMENTO**

<b>PROCESSO DE MACROPLANEJAMENTO</b>		
<b>OBJETIVO DO PROCESSO:</b>	Fazer o macro planejamento a partir dos dados de orçamento e do contrato, definir a equipe que irá gerenciar a obra.	
<b>CLIENTES:</b>	Planejamento e Execução e Suprimentos.	
<b>REQUISITOS DO CLIENTE:</b>	Disponibilização das informações, conforme definido no macro planejamento para execução das obras.	
<b>DA ORGANIZAÇÃO:</b>	Atendimento aos requisitos do cliente (contratuais e legais), levando em consideração as expectativas das partes interessadas e buscando a melhoria contínua do sistema.	
<b>LIMITES:</b>	<b>Entrada:</b> Pasta de Contrato e Orçamento	<b>Origem:</b> Comercial
	<b>Saídas:</b>	<b>Destino:</b>
	Lista de Mobilização / Organograma preliminar / Diretriz / Riscos e Oportunidades Macros	Planejamento e Execução
	Macro Cronograma	Matriz: Suprimentos, SMS, RH e Qualidade
<b>GESTOR DO PROCESSO:</b>	Dir. Operacional.	
<b>INDICADORES:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfação Cliente;</li><li>• Prazo;</li><li>• Crescimento;</li><li>• Suprimentos (perda/consumo).</li></ul>	
<b>ATIVIDADES:</b>	Ver Fluxograma do Macro Planejamento	
<b>DOC'S RELACIONADOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• M-300 – Manual de Gestão Integrada de QSMS</li><li>• P-310 - Procedimento para Análise Crítica Contratual</li><li>• P-311 - Procedimento para Análise e Gestão de Indicadores</li><li>• P-320 - Procedimento para Gerenciamento de Contratos</li></ul>	
<b>PROCESSOS DE APOIO:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manutenção, Laboratório e Informática.</li></ul>	

**1.4.1.4 – PROCESSO DE SUPRIMENTOS**

<b>PROCESSO DE SUPRIMENTOS</b>	
<b>OBJETIVO DO PROCESSO:</b>	Prover os recursos de materiais, equipamentos e de subcontratados de acordo com o definido no macro planejamento, planejamento da obra, manutenção e o laboratório.
<b>CLIENTES:</b>	Macro Planejamento, Planejamento e Execução e Subcontratados.
<b>REQUISITOS DO CLIENTE:</b>	Disponibilização dos recursos de materiais e de serviços, conforme definido no planejamento e execução das obras.
<b>DA ORGANIZAÇÃO:</b>	Atendimento aos requisitos do cliente (contratuais e legais), levando em consideração as expectativas das partes interessadas e buscando a melhoria contínua do sistema.
<b>LIMITES:</b>	<b>Entrada:</b> Lista de mobilização e requisições da obra, laboratório e manutenção.
	<b>Saídas:</b> Materiais, equipamentos e contratos de serviços.
	<b>Origem:</b> Processo de Planejamento e Execução e os Processos de Apoio.
	<b>Destino:</b> Processo de Planejamento e Execução e os Processos de Apoio.
<b>GESTOR DO PROCESSO:</b>	Dir. Técnico
<b>INDICADORES:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfação do Cliente;</li><li>• RNC;</li><li>• Desempenho de Fornecedores (Materiais);</li><li>• Desempenho de Fornecedores (Serviços);</li><li>• Perda de Equipamentos/Ferramentas e Consumo/HH.</li></ul>
<b>ATIVIDADES:</b>	Ver Fluxograma de Suprimentos
<b>DOC'S RELACIONADOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• M-300 – Manual de Gestão Integrada de QSMS</li><li>• P-310 - Procedimento para Análise Crítica Contratual</li><li>• P-311 - Procedimento para Análise e Gestão de Indicadores</li><li>• P-314 - Procedimento para Cadastro e Avaliação de Fornecedores</li><li>• P-315 - Procedimento para Aquisição de Materiais e Serviços</li><li>• P-317 - Procedimento para Subcontratação</li><li>• P-364 - Procedimento para Gestão de Suprimentos – Matriz e Obras</li></ul>
<b>PROCESSOS DE APOIO:</b>	N/A

**1.4.1.4.1 – SUBPROCESSO SUBCONTRATADO**

<b>SUBPROCESSO SUBCONTRATADO</b>		
<b>OBJETIVO DO PROCESSO:</b>	Executar serviços contratados conforme definido no planejamento da obra.	
<b>CLIENTES:</b>	Planejamento e Execução.	
<b>REQUISITOS DO CLIENTE:</b>	Executar serviços na obra ou na matriz, conforme definido no planejamento.	
<b>DA ORGANIZAÇÃO:</b>	Atendimento aos requisitos do cliente (contratuais e legais), levando em consideração as expectativas das partes interessadas e buscando a melhoria contínua do sistema.	
<b>LIMITES:</b>	<b>Entrada:</b> Necessidades definidas no planejamento das obras.	<b>Origem:</b> Contratos de prestação de serviços.
	<b>Saídas:</b> Serviços executados.	<b>Destino:</b> Os processos de planejamento e execução.
<b>GESTOR DO PROCESSO:</b>	Dir. Técnico e Gerente do Contrato.	
<b>INDICADORES:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfação dos clientes;</li><li>• RNC;</li><li>• Desempenho de Fornecedores (Serviços / Locações);</li><li>• Redução de Custos de Aquisição.</li></ul>	
<b>ATIVIDADES:</b>	Executar serviços, na obra ou na matriz, conforme definido no planejamento.	
<b>DOC'S RELACIONADOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• M-300 - Manual de Gestão Integrada de QSMS</li><li>• P-315 - Procedimento para Aquisição de Materiais e Serviços</li><li>• P-317 - Procedimento para Subcontratação</li><li>• P-333 - Procedimento para Execução de Soldagem</li><li>• P-355 - Procedimento para Montagem, Desmontagem e Adequação de Andaimos</li></ul>	
<b>PROCESSOS DE APOIO:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manutenção, Laboratório.</li></ul>	

**1.4.1.5 – PROCESSO DE PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO**

<b>PROCESSO DE PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO</b>		
<b>OBJETIVO DO PROCESSO:</b>	Planejar, executar, monitorar, avaliar e fazer as correções necessárias para executar as obras conforme o planejado.	
<b>CLIENTES:</b>	Externo: O Cliente.	
<b>REQUISITOS DO CLIENTE E DA ORGANIZAÇÃO:</b>	Atendimento aos requisitos do cliente (contratuais e legais), levando em consideração as expectativas das partes interessadas.	
<b>LIMITES:</b>	<b>Entrada:</b> Necessidades definidas no planejamento das obras.	<b>Origem:</b> Comercial, Compra e Suprimentos
	<b>Saídas:</b> Entrega das obras, Data Books, Relatório final de acidentes e desempenho de SMS.	<b>Destino:</b> Cliente Externo
<b>GESTOR DO PROCESSO:</b>	Dir. Operacional e Gerente do Contrato	
<b>INDICADORES:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfação dos clientes (Pesquisa e BAD);</li><li>• Prazo;</li><li>• Crescimento;</li><li>• SMS;</li><li>• Qualidade;</li><li>• Perda de Equipamentos/Ferramentas e Consumo/HH;</li><li>• Satisfação dos funcionários.</li></ul>	
<b>ATIVIDADES:</b>	Ver fluxograma Processo de Planejamento e Execução	
<b>DOC'S RELACIONADOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• M-300 – Manual de Gestão Integrada de QSMS</li><li>• P-311 - Procedimento para Análise e Gestão de Indicadores</li><li>• P-320 - Procedimento para Gerenciamento de Contratos</li><li>• P-321 - Procedimento para Planejamento de Serviços</li><li>• P-324 - Procedimento para Gestão de Pessoal</li><li>• P-330 - Procedimento para Sist. de Qualidade Específico ao Contrato</li><li>• P-336 - Procedimento para Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional</li><li>• Diretriz Específica e Planos de Gestão de Qualidade e de SMS Específicos aos Contratos</li></ul>	
<b>PROCESSOS DE APOIO:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manutenção, Laboratório e Informática</li></ul>	

**1.4.2 – PROCESSOS COMPLEMENTARES****1.4.2.1 – PROCESSO DE QUALIDADE**

<b>PROCESSO DE QUALIDADE</b>		
<b>OBJETIVO DO PROCESSO:</b>	Elaborar, distribuir e controlar documentos normativos e diretrizes. Planejar e acompanhar auditorias. Divulgação de indicadores de desempenho. Acompanhamento das ações corretivas ou preventivas. Assessoria e acompanhamento dos CQ's das obras.	
<b>CLIENTES:</b>	Todos os processos	
<b>REQUISITOS DO CLIENTE:</b>	Trabalhar com os documentos atualizados, conhecer os indicadores de desempenho.	
<b>DA ORGANIZAÇÃO:</b>	Atendimento aos requisitos do cliente (contratuais e legais), levando em consideração as expectativas das partes interessadas, buscando a melhoria contínua do sistema.	
<b>LIMITES:</b>	<b>Entrada:</b> Necessidades geradas pelos processos ou cliente	<b>Origem:</b> Processos e cliente externo
	<b>Saídas:</b> Documentos controlados, planos de ação e indicadores	<b>Destino:</b> Processos
<b>GESTOR DO PROCESSO:</b>	Dir. Técnico.	
<b>INDICADORES:</b>	• RNC	
<b>ATIVIDADES:</b>	Conforme P-330 e PGQ específico.	
<b>DOC'S RELACIONADOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• M-300 – Manual de Gestão Integrada de QSMS</li><li>• P-310 - Procedimento para Análise Crítica Contratual</li><li>• P-311 - Procedimento para Análise e Gestão de Indicadores</li><li>• P-318 - Procedimento para Controle de Documentos na Matriz</li><li>• P-320 - Procedimento para Gerenciamento de Contratos</li><li>• P-330 - Procedimento para Sistema de Qualidade Específico ao Contrato</li></ul>	
<b>PROCESSOS DE APOIO:</b>	Manutenção, Laboratório e Informática	



**1.4.2.2 – PROCESSO DE SMS**

<b>PROCESSO DE SMS</b>		
<b>OBJETIVO DO PROCESSO:</b>	Elaborar, distribuir e controlar documentos normativos e planos. Planejar e acompanhar auditorias. Divulgação de indicadores de desempenho. Acompanhamento das ações corretivas ou preventivas. Assessoria e acompanhamento dos SMS's das obras.	
<b>CLIENTES:</b>	Todos os processos	
<b>REQUISITOS DO CLIENTE:</b>	Trabalhar com os documentos e planos atualizados, conhecer os indicadores de desempenho.	
<b>DA ORGANIZAÇÃO:</b>	Atendimento aos requisitos do cliente (contratuais e legais), levando em consideração as expectativas das partes interessadas, buscando a melhoria contínua do sistema.	
<b>LIMITES:</b>	<b>Entrada:</b> Necessidades geradas pelos processos ou cliente	<b>Origem:</b> Processos e cliente externo
	<b>Saídas:</b> Documentos controlados, planos de ação e indicadores	<b>Destino:</b> Processos
<b>GESTOR DO PROCESSO:</b>	Dir. Administrativo e Gestor de SMS	
<b>INDICADORES:</b>	• SMS	
<b>ATIVIDADES:</b>	Conforme P-336.	
<b>DOC'S RELACIONADOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• M-300 – Manual de Gestão Integrada de QSMS</li><li>• P-310 - Procedimento para Análise Crítica Contratual</li><li>• P-311 - Procedimento para Análise e Gestão de Indicadores</li><li>• P-318 - Procedimento para Controle de Documentos na Matriz</li><li>• P-320 - Procedimento para Gerenciamento de Contratos</li><li>• P-336 - Procedimento para Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional</li></ul>	
<b>PROCESSOS DE APOIO:</b>	Manutenção, Laboratório e Informática	

**1.4.2.3 – PROCESSO DE RECURSOS HUMANOS**

<b>PROCESSO DE RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>OBJETIVO DO PROCESSO:</b>	Disponibilizar para a empresa pessoal capacitado, monitorar desempenho e prover meios adequados para melhorar a competência dos funcionários. Gerenciar e prover ações voltadas à gestão de pessoal. Acompanhar auditorias. Divulgação de indicadores de desempenho relacionados com o processo RH. Acompanhamento das ações corretivas ou preventivas. Assessoria e acompanhamento dos RH's das obras.	
<b>CLIENTES:</b>	Todos os processos	
<b>REQUISITOS DO CLIENTE:</b>	Dispor de pessoal qualificado de acordo com as necessidades de cada processo.	
<b>DA ORGANIZAÇÃO:</b>	Atendimento aos requisitos do cliente (contratuais e legais), levando em consideração as expectativas das partes interessadas, buscando a melhoria contínua do sistema.	
<b>LIMITES:</b>	<b>Entrada:</b> Requisição de pessoal, treinamento e qualificação	<b>Origem:</b> Processos e cliente externo
	<b>Saídas:</b> Documentos controlados, planos de ação e indicadores	<b>Destino:</b> Processos
<b>GESTOR DO PROCESSO:</b>	Dir. Administrativo, Gestor de Adm. de Pessoal e Gestor de Desenv. de Pessoas	
<b>INDICADORES:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfação do funcionário;</li><li>• Treinamento;</li><li>• Social.</li></ul>	
<b>ATIVIDADES:</b>	Conforme P-323 e P-324.	
<b>DOC'S RELACIONADOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• M-300 – Manual de Gestão Integrada de QSMS</li><li>• P-311 - Procedimento para Análise e Gestão de Indicadores</li><li>• P-320 - Procedimento para Gerenciamento de Contratos</li><li>• P-323 - Procedimento para Seleção, Contratação, Cadastro e Demissão ou Transferência de Pessoal</li><li>• P-324 - Procedimento para Gestão de Pessoal</li><li>• P-335 - Procedimento para Treinamento de Pessoal</li><li>• I-731 - Instrução para Perfil de Competências</li></ul>	
<b>PROCESSOS DE APOIO:</b>	Informática	

**1.4.2.4 – PROCESSO FINANCEIRO**

<b>PROCESSO FINANCEIRO</b>		
<b>OBJETIVO DO PROCESSO:</b>	Disponibilizar recursos financeiros para os demais processos. Executar cobrança e pagamento de impostos e fornecedores.	
<b>CLIENTES:</b>	Todos os processos / fornecedores	
<b>REQUISITOS DO CLIENTE:</b>	Manter a organização e atualização dos compromissos tributários, fiscais e com fornecedores e funcionários, planejando adequadamente o fluxo de caixa.	
<b>DA ORGANIZAÇÃO:</b>	Atendimento aos requisitos do cliente (contratuais e legais), levando em consideração as expectativas das partes interessadas, buscando a melhoria contínua do sistema.	
<b>LIMITES:</b>	<b>Entrada:</b> Notas fiscais, boletos, contratos e folha de pagamento.	<b>Origem:</b> Processos, fornecedores e cliente externo
	<b>Saídas:</b> Pagamentos	<b>Destino:</b> Processos, fornecedores e funcionários
<b>GESTOR DO PROCESSO:</b>	Coordenador Financeiro	
<b>INDICADORES:</b>	• N/A	
<b>ATIVIDADES:</b>	-	
<b>DOC'S RELACIONADOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• M-300 – Manual de Gestão Integrada de QSMS</li><li>• P-315 - Procedimento para Aquisição de Materiais e Serviços</li><li>• P-317 - Procedimento para Subcontratação</li><li>• P-320 - Procedimento para Gerenciamento de Contratos</li><li>• P-324 - Procedimento para Gestão de Pessoal</li><li>• P-325 - Procedimento para Controle de Fluxo de Caixa</li><li>• I-751 – Instrução para Fluxo de Documentos de Cobrança na Matriz</li></ul>	
<b>PROCESSOS DE APOIO:</b>	Informática	

**1.4.2.5 – PROCESSO DE APOIO (MANUTENÇÃO E LABORATÓRIO)**

<b>PROCESSO DE APOIO</b>	
<b>OBJETIVO DO PROCESSO:</b>	Disponibilizar os instrumentos de medição e monitoramento e os equipamentos em condições de uso pelas obras.
<b>CLIENTES:</b>	Planejamento e Execução
<b>REQUISITOS DO CLIENTE E DA ORGANIZAÇÃO:</b>	Disponibilização dos equipamentos de medição e monitoramento e os equipamentos para uso conforme o planejamento e execução das obras. Atendimento aos requisitos do cliente, contratuais, legais, levando em consideração as necessidades e exigências das obras.
<b>LIMITES:</b>	<b>Entrada:</b> Necessidades definidas no planejamento das obras.
	<b>Saídas:</b> Instrumentos calibrados e equipamentos testados com os respectivos certificados
	<b>Origem:</b> Processo de Planejamento e Execução
	<b>Destino:</b> Processo de Planejamento e Execução.
<b>GESTOR DO PROCESSO:</b>	Gestor de Suprimentos
<b>INDICADORES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>
<b>ATIVIDADES:</b>	Disponibiliza equipamentos de medição e monitoramento e para uso conforme o planejamento e execução das obras.
<b>DOC'S RELACIONADOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>M-300 – Manual de Gestão Integrada de QSMS</li> <li>P-313 - Procedimento para Tratamento de Não-Conformidades e Ações Corretivas / Preventivas</li> <li>P-315 - Procedimento para Aquisição de Materiais e Serviços</li> <li>P-316 - Procedimento para Recebimento, Armazenagem, Preservação e Manuseio de Materiais</li> <li>P-321 - Procedimento para Planejamento de Serviços</li> <li>P-322 - Procedimento para Controle e Arquivamento de Documentos na Obra</li> <li>P-330 - Procedimento para Sistema de Qualidade Específico ao Contrato</li> <li>P-331 - Procedimento para Controle e Calibração de Equipamentos e Instrumentos de Medição e Testes</li> <li>P-332 - Procedimento para Recebimento, Armazenagem, Tratamento e Distribuição de Consumíveis</li> <li>P-344 - Procedimento para Inspeção de Recebimento</li> <li>P-364 - Procedimento para Gestão de Suprimentos – Matriz e Obras</li> <li>I-701 - Instrução para Calibração de Esquadros</li> <li>I-702 - Instrução para Calibração de Nível</li> <li>I-703 - Instrução para Calibração de Trenas</li> <li>I-704 - Instrução para Calibração de Manômetros</li> <li>I-705 - Instrução para Calibração de Termômetros</li> </ul>

continuação	<ul style="list-style-type: none"><li>• I-706 - Instrução para Calibração de Termo Higrômetros</li><li>• I-707 - Instrução para Calibração de Máquinas de Solda</li><li>• I-708 - Instrução para Calibração de Estufas Portáteis</li><li>• I-709 - Instrução para Teste de Equipamentos de Elevação de Carga</li><li>• I-711 - Instrução para Calibração de Blocos Padrão para Medição de Espessura por U. S.</li></ul>
<b>DOC'S RELACIONADOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• I-712 - Instrução para Calibração de Calibre de Funções Múltiplas Tipo FBTS</li><li>• I-726 - Instrução para Envio/Recebimento de Instrumentos para Obra</li><li>• I-727 - Instrução para Calibração Externa</li></ul>
<b>PROCESSOS DE APOIO:</b>	N/A

## 2 – ORGANIZAÇÃO

A estrutura organizacional da empresa deve ser capacitada e dimensionada com as funções necessárias para o desenvolvimento de todas as atividades, de modo a:

- Prover aos executantes das atividades fins com todos os recursos técnicos, administrativos e de informações necessários ao desempenho em conformidade com os custos, prazos e exigências técnicas desejadas;
- Orientar cada um dos integrantes da organização para atuar em conformidade com a nossa política, diretrizes e objetivos;
- Integrar as funções em ações coordenadas para prover, recomendar e implantar soluções às questões de qualidade, segurança, meio ambiente, saúde ocupacional e de gestão de pessoal;
- Avaliar a eficiência do sistema e promover o aperfeiçoamento.

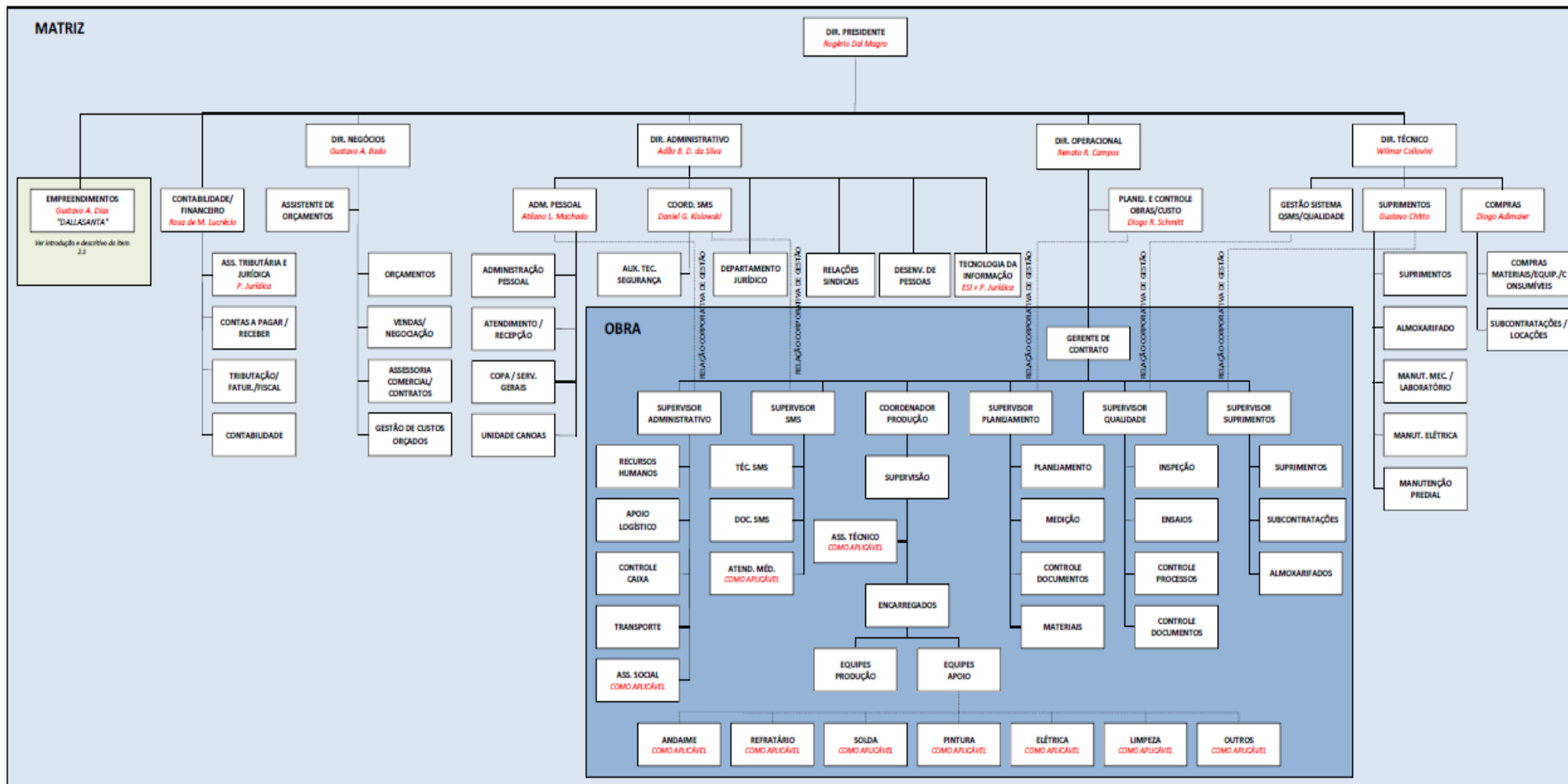
### 2.1 – ORGANOGRAMA

O organograma apresentado a seguir mostra a hierarquia e a vinculação das diferentes funções da empresa. As funções são detalhadas até o nível de gerenciamento de contratos. O detalhamento das funções, para cada contrato, a níveis mais específicos, deverá ser verificado no procedimento nº P-320 – *Procedimento para Gerenciamento de Contratos* e no planejamento específico de cada contrato.

O setor de Empreendimentos, representado no organograma, não se enquadra no escopo de certificação da Estrutural e, desta forma, tem algumas rotinas detalhadas para garantir sua funcionalidade, mas que não estão compreendidas e controladas no sistema de gestão.

## MANUAL DE GESTÃO INTEGRADA DE QSMS

M-300 Rev. 18



## **2.2 – REPRESENTANTE DA DIREÇÃO**

O Diretor Presidente da Estrutural indica o Sr. Renato Rivaldo Campos – como representante da Direção no âmbito corporativo e o Sr. Gustavo Almeida Bado, como suplente, em caso de afastamento do mesmo. Nos contratos o Gerente do mesmo será o Representante da Direção. O Representante tem responsabilidade e autoridade para:

- Assegurar que os processos que integram o Sistema de Gestão de QSMS sejam implementados e mantidos;
- Relatar à Direção o desempenho do Sistema de Gestão e qualquer necessidade de melhoria;
- Assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em toda organização.

## **2.3 – QUALIFICAÇÃO DE PESSOAL**

Os profissionais deverão atender a competência condizente com a atividade desempenhada. Os funcionários admitidos até 22.05.2006, conforme ata de reunião de análise crítica de 02.05.06, foram considerados competentes para as funções que exercem. Para novos funcionários deverá ser estabelecido o perfil conforme procedimento “P-323 – Procedimento para Seleção, Contratação, Cadastro e Demissão ou Transferência de Pessoal” e instrução “I-731 – Instrução para Perfil de Competências”.

Processos de fabricação, inspeção e ensaios não-destrutivos deverão possuir profissionais qualificados conforme requisitos específicos de cada contrato. De modo geral, deverão atender as seguintes qualificações:

- Soldadores – qualificação conforme Código ASME ou específico do contrato;
- Caldeireiros, encanadores e eletricitas – qualificação ABRAMAN (conforme percentual estabelecido em contrato);
- Inspetores de soldagem – qualificação FBTS;
- Inspetores de END – qualificação ABENDE;
- Outros inspetores – qualificação conforme estabelecido em contrato;
- Eletricitas – conforme NR-10;
- Trabalhadores em espaço confinado – conforme NR-33.

## **3 – GESTÃO DA QUALIDADE, SEGURANÇA, MEIO AMBIENTE E SAÚDE OCUPACIONAL**

### **3.1 – DOCUMENTOS NORMATIVOS**

O sistema de Gestão de QSMS será gerenciado a partir dos seguintes documentos:

- **Plano Estratégico** – Documento que estabelece requisitos e diretrizes, de nível estratégico do sistema de gestão, por um período, buscando equacionar riscos e atingir as metas traçadas pela organização;
- **Manual de Gestão** – Documento de nível estratégico do sistema de gestão, o qual fornece a política e diretrizes da empresa para atingir e manter os objetivos de QSMS;
- **Procedimentos** – Documentos de nível executivo, os quais detalham diretrizes, requisitos e condições para execução dos processos e atividades, indicando como os diferentes setores da empresa devem proceder para atingir os objetivos de QSMS;

- **Instruções de Trabalho** – Documentos de nível operacional, específico para um contrato ou tarefa, contendo orientações simplificadas e detalhadas.
- **Planos e Programas** – Documentos de nível executivo do sistema de gestão, os quais detalham as diretrizes e requisitos, por um período, para execução dos processos e atividades.

### **3.2 – PREMISSAS DA GESTÃO**

O Sistema de Gestão deve, continuamente, buscar com que:

- As atividades sejam integradas para assegurar o desempenho satisfatório na execução dos processos;
- Os serviços sejam planejados, em conformidade com os custos, prazos, requisitos de SMS, condições técnicas desejadas e executados de acordo com estas expectativas;
- As não-conformidades, incidentes e acidentes sejam identificados e registrados. Ações sejam implementadas juntamente com os setores envolvidos para solução destes problemas;
- A eficiência do Sistema de Gestão seja avaliada através de auditorias, indicadores de desempenho e pela análise crítica da Direção.

#### **3.2.1 – CONSIDERAÇÕES SOBRE A QUALIDADE**

Na realização das atividades deverá ser dada ênfase às medidas de prevenção, objetivando uma atuação em conformidade com os requisitos contratuais, as especificações técnicas e nosso compromisso de QSMS. Devem ser observados os requisitos e diretrizes estabelecidas nos documentos normativos – neste manual, procedimentos, planos e instruções – em especial os procedimentos “*P-320 – Procedimento para Gerenciamento de Contratos*” e “*P-330 – Procedimento para Sistema de Qualidade Específico ao contrato*”.

#### **3.2.2 – CONSIDERAÇÕES SOBRE SMS**

Na realização das atividades deverá ser dada ênfase às medidas de prevenção, objetivando uma atuação em conformidade com nossos compromissos de SMS e de acordo com a legislação. Deve-se buscar a atuação em conformidade com os programas de segurança e saúde de modo a priorizar a integridade física e a saúde dos funcionários. Devem ser observados os requisitos e diretrizes estabelecidas nos documentos normativos – neste manual, procedimentos, planos e instruções – em especial os procedimentos “*P-320 – Procedimento para Gerenciamento de Contratos*” e “*P-336 – Procedimento para Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional*”.

A exposição a agentes agressivos deve ser evitada, mas não sendo possível deve ser minimizada com o uso de equipamentos de proteção individual (EPI's) adequados. Deverá ser promovida a prevenção da poluição, usando a filosofia de melhoria contínua, o atendimento à legislação, às normas ambientais e aos demais requisitos legais e contratuais.

#### **3.2.3 – CONSIDERAÇÕES SOBRE GESTÃO DE PESSOAL**

A gestão de pessoal deve basear-se nas diretrizes estabelecidas nos documentos normativos – neste manual, procedimentos, planos e instruções – em especial o procedimento “*P-324 – Procedimento para Gestão de Pessoal*” e o Código de Conduta da Estrutural.

A gestão de pessoal deve transmitir a todos os funcionários o Código de Conduta da Estrutural. Este código tem o objetivo de fornecer diretrizes para que as pessoas identifiquem e pratiquem os valores éticos de comportamento de forma homogênea, a fim de proteger interesses públicos e de profissionais da organização, agregar valor e fortalecer a imagem da Estrutural.



A avaliação das questões éticas e de processos disciplinares e legais deverá ser feito através da emissão de uma ação (RA) por um comitê composto pela Diretoria e por representante da área de Recursos Humanos.

### **3.3 – ANÁLISE CRÍTICA PELA DIREÇÃO**

Semestralmente, a gestão do sistema deve ser analisada e registrada, através de grupo formado pela Diretoria e Gestores de Qualidade, SMS, Recursos Humanos, Suprimentos, Compras e convidados do corpo de administração da empresa, de modo a verificar:

- O Plano Estratégico e o acompanhamento de ações previstas, sobre riscos e oportunidades;
- Os resultados das auditorias realizadas no período;
- As ações solicitadas e as efetivas implementações;
- As avaliações e reclamações encaminhadas por clientes;
- Os indicadores de desempenho dos contratos;
- As soluções estratégicas para os problemas detectados.

#### **3.3.1 – ENTRADAS PARA A ANÁLISE CRÍTICA**

As entradas para a análise crítica pela Direção incluem informações sobre:

- Política, diretrizes e objetivos;
- Resultados de auditorias internas e externas;
- Realimentação de partes interessadas (reclamações, pesquisa de satisfação, etc.);
- Análise de indicadores de desempenho;
- Atendimento a requisitos legais;
- Análise de riscos e oportunidades;
- Situação das ações;
- Acompanhamento das ações oriundas de análises críticas anteriores;
- Mudanças que possam afetar o Sistema de Gestão de QSMS;
- Recomendações para melhoria;
- Conformidade dos serviços prestados.

#### **3.3.2 – SAÍDAS DA ANÁLISE CRÍTICA**

As saídas da análise crítica pela Direção incluem quaisquer decisões e ações relacionadas a:

- Melhoria de eficácia do Sistema de Gestão e de seus processos;
- Prevenção contra perdas e planos de redução de riscos identificados;
- Melhoria de processo em relação aos requisitos do cliente e de outras partes interessadas;
- Necessidade de recursos;
- Necessidade de treinamento.

### **3.4 – ANÁLISE DE RISCOS E OPORTUNIDADES**

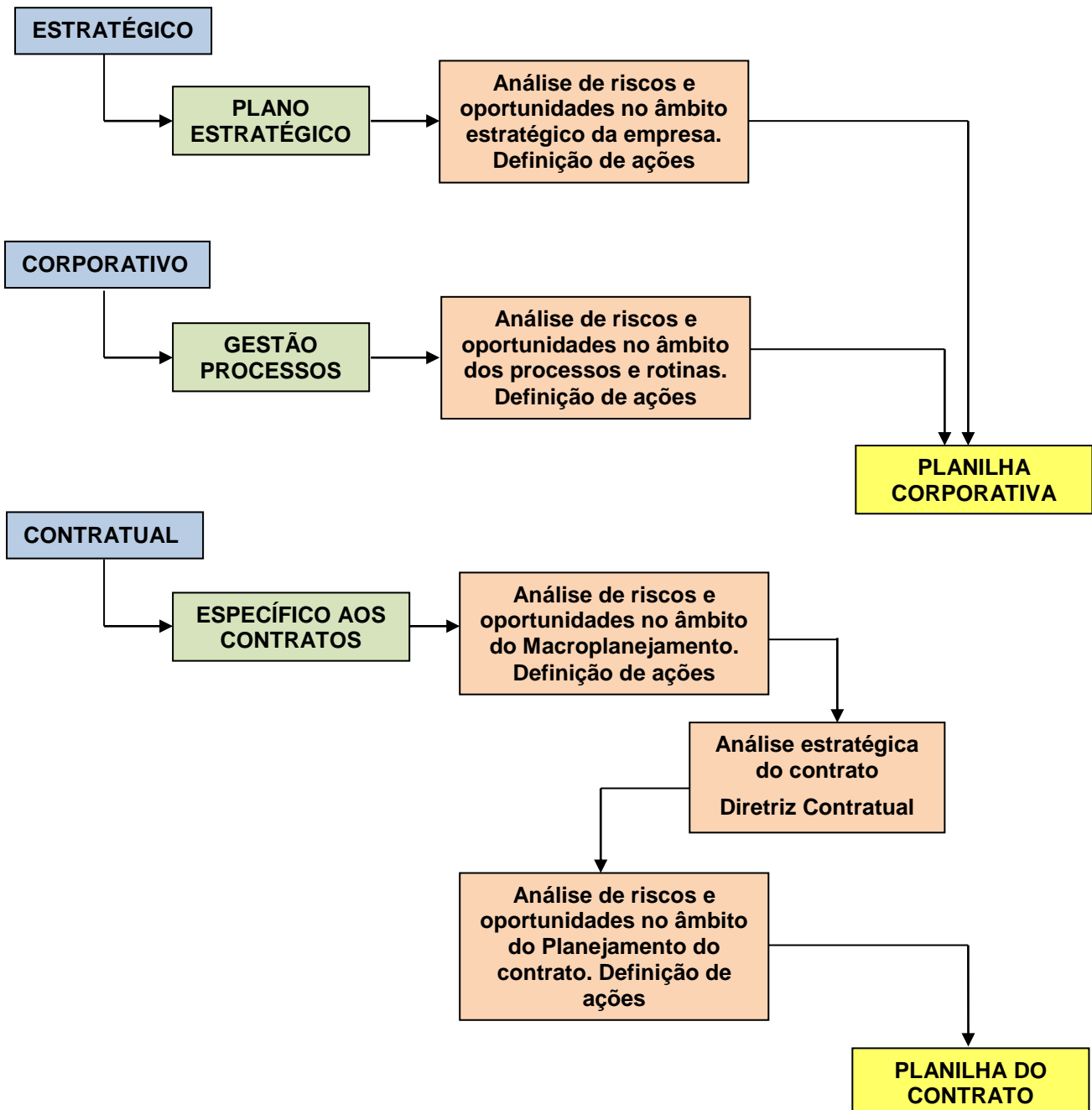
A análise de riscos e oportunidades objetiva determinar fatores que podem causar desvios nos processos e no Sistema de Gestão com relação aos objetivos planejados. Desta maneira, a análise de riscos e oportunidades compreenderá os seguintes níveis de avaliação:

- Estratégico
- Corporativo

- Contratual

### 3.4.1 – FLUXOGRAMA

A gestão de riscos e oportunidades compreenderá o esquema representado abaixo:



As planilhas de riscos e oportunidades Corporativa e do Contrato são as ferramentas para a gestão dos mesmos (ver formulário no procedimento P-321).

**3.4.2 – DETERMINAÇÃO DE NÍVEL**




A determinação do nível de risco ou oportunidade deverá ser feito através da classificação abaixo. Este nível definirá o tipo de ação que deverá ser implementada.

ÂMBITO	EFEITO QUE PODE SER PROVOCADO		
	PEQUENO	MEDIANO	GRANDE
<b>ESTRATÉGICO</b>	Risco ou oportunidade que pode provocar uma alteração no faturamento estratégico de até 0,1%.	Risco ou oportunidade que pode provocar uma alteração no faturamento estratégico maior que 0,1% até 0,3%.	Risco ou oportunidade que pode provocar uma alteração no faturamento estratégico maior que 0,3%.
	Risco ou oportunidade que pode provocar efeito de perda ou ganho de imagem restrito a um site e, no caso de perda, de fácil recuperação.	Risco ou oportunidade que pode provocar efeito de perda ou ganho de imagem restrito a até dois sites e, no caso de perda, de fácil à média dificuldade de recuperação.	Risco ou oportunidade que pode provocar efeito de perda ou ganho de imagem em mais de dois sites.
<b>CORPORATIVO</b>	Risco ou oportunidade que causa prejuízo à (s) rotina (s), porém não conduz a risco mediano ou grande como decorrência.	Risco ou oportunidade que causa prejuízo à (s) rotina (s) e que pode conduzir a 1 ou 2 riscos medianos como decorrência.	Risco ou oportunidade que causa prejuízo à (s) rotina (s) e conduz a mais que dois riscos medianos ou a pelo menos um grande como decorrência.
<b>CONTRATUAL</b>	Risco ou oportunidade que pode provocar uma alteração no faturamento do contrato de até 0,5%.	Risco ou oportunidade que pode provocar uma alteração no faturamento do contrato maior que 0,5% até 1,5%.	Risco ou oportunidade que pode provocar uma alteração no faturamento do contrato maior que 1,5%.
	Risco ou oportunidade que não causa efeito sobre a imagem da empresa.	Risco ou oportunidade que pode causar algum efeito sobre a imagem da empresa (restrito ao âmbito do contrato).	Risco ou oportunidade que causa algum efeito sobre a imagem da empresa (restrito ou não ao âmbito do contrato).
	Risco ou oportunidade cuja ocorrência não provocará sanção/multa (ex: por atraso) pelo cliente.	Risco ou oportunidade que pode ou não provocar sanção/multa (ex: por atraso) pelo cliente.	Risco ou oportunidade que provocará sanção/multa (ex: por atraso) pelo cliente.
	Risco ou oportunidade que pode afetar, no máximo, somente indicadores de referência.	Risco ou oportunidade que pode afetar indicadores de referência e pelo menos um estratégico.	Risco ou oportunidade que pode afetar dois ou mais indicadores estratégicos.
	↓ <b>A</b>	↓ <b>B</b>	↓ <b>C</b>

**NOTAS:**

- 1) A ocorrência simultânea de dois ou mais efeitos medianos fazem com que o risco ou oportunidade seja caracterizado como grande.
- 2) Indicadores Estratégicos = Cliente, Mercado, Treinamento, Prazo, Crescimento, Qualidade, SMS (acidentes, taxa de gravidade e hh atestado), Suprimentos (desempenho fornecedores) e Funcionário.
- 3) Indicadores de Referência = SMS (desvios segurança ou M.A., consumo energia/água), Suprimentos (perda e consumo) e Social.

EFEITO	OCORRÊNCIA		
	RARO	RAZOÁVEL	FÁCIL
<b>A → PEQUENO</b>	BAIXO	BAIXO	MÉDIO
<b>B → MEDIANO</b>	BAIXO	MÉDIO	ALTO
<b>C → GRANDE</b>	MÉDIO	ALTO	ALTO

-  → Requer somente controle
-  → Requer ações de minimização e contenção
-  → Requer ações de minimização e contenção e acompanhamento com controle rígido

A análise de riscos e oportunidades visa assegurar a prevenção de efeitos indesejados, alcançar melhorias e atingir os resultados pretendidos para o sistema de gestão.

**3.5 – CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO E PARTES INTERESSADAS**

O contexto da empresa, em suas relações internas e externas e suas metas e objetivos, estão incorporados ao Plano Estratégico. As partes interessadas, relacionadas a este contexto são:

- Cliente;
- Funcionários;
- Fornecedores;
- Órgãos governamentais;
- Sociedade.

Os aspectos e indicadores relacionados às partes interessadas são analisados nas reuniões de análise crítica.

**4 – RESPONSABILIDADES**

As principais atribuições e respectivas responsabilidades pela execução e controle são descritas conforme a tabela seguinte:

ATRIBUIÇÃO	RESPONSABILIDADES	
	EXECUÇÃO	CONTROLE
Estabelecimento da Política de QSMS e definição de diretrizes e objetivos.	Diretoria	Dir. Presidente
Análise do sistema de gestão.	Diretoria	Dir. Presidente
Plano Estratégico	Diretoria	Dir. Presidente
Gerenciamento do sistema, integração dos setores influenciadores, aplicação de diretrizes.	Gestão QSMS	Diretoria
Documentos normativos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de Gestão Integrada de QSMS <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração, emissão, revisão</li> <li>Verificação</li> <li>Aprovação</li> </ul> </li> <li>Procedimentos / Instruções / Planos Corporativos <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração, emissão, revisão</li> <li>Verificação</li> <li>Aprovação</li> </ul> </li> <li>Procedimentos / Instruções Específicas às Obras <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração, emissão, revisão</li> <li>Verificação</li> <li>Aprovação</li> </ul> </li> </ul>	QSMS/ Diretoria Diretoria Dir. Presidente  Usuário/Supervisão Superv. ou Superior Diretoria  Usuário Superv. ou Superior Gerente Contrato	Diretoria Dir. Presidente -  Supervisão QSMS Dir. Presidente  Supervisão Gerente Contrato Dir. Operacional
Controle de documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Na matriz</li> <li>Na obra</li> </ul>	Cont. Doc. Matriz Cont. Doc. Obra	Gestão QSMS Sup. Planej./ CQ
Análise crítica de contrato	Multisetorial	Dir. Operacional
Análise de Riscos e Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégico</li> <li>Corporativo</li> <li>Contratual</li> </ul>	Diretoria Multisetorial Ger. Contrato	Dir. Presidente Diretoria Dir. Operacional
Treinamentos	Multisetorial	Dir. Administrativo
Logística, aquisição, armazenagem e expedição de materiais na matriz	Suprimentos / Compras	Dir. Técnico
Macroplanejamento de contratos	Planejamento	Dir. Operacional
Gerenciamento geral de contratos / Acompanhamento do andamento físico / financeiro	Dir. Operacional	Dir. Presidente
Gerenciamento de contrato (responsabilidades ver P-320 – Procedimento para Gerenciamento de Contrato)	Gerente Contrato	Dir. Operacional
Coordenação de qualidade específico à obra (controle processos, inspeção, ensaios, registros, etc).	Qualidade	Gerente Contrato
Coordenação de SMS específico à obra (inspeção, auditoria comportamental, investigação, integração, registros, etc).	SMS	Gerente Contrato
Coordenação e gestão pessoal específico à obra (contratação, pesquisas, avaliações, etc).	Recursos Humanos	Gerente Contrato

ATRIBUIÇÃO	RESPONSABILIDADES	
	EXECUÇÃO	CONTROLE
Armazenagem, condicionamento, calibração, controle de instrumentos de medição e teste <ul style="list-style-type: none"><li>• Matriz</li><li>• Obra</li></ul>	Lab. Matriz/Lab.Ext. CQ/Almox	Suprimentos Gerente Contrato
Tratamento de não-conformidades	Multisetorial	Qualidade
Relatórios de Ação (RA)	Qualidade / SMS / Recursos Humanos	Gestão QSMS
Análise de indicadores	Gestão QSMS	Diretoria
Auditoria	QSMS	Gestão QSMS

## 5 – ANÁLISE CRÍTICA DE CONTRATOS

Os contratos deverão ser analisados criticamente, antes da formalização, para verificação da conformidade com os critérios e requisitos considerados na fase de orçamento e negociação.

Posteriormente, os contratos deverão ser analisados para definição de estratégias de ação e de diretrizes específicas ao contrato.

A avaliação deverá ser efetuada de acordo com o procedimento “P-310 – Procedimento para Análise Crítica Contratual”, de modo a assegurar que:

- Os requisitos estejam definidos e possam ser atendidos;
- Eventuais alterações negociadas desde a fase de proposta sejam exequíveis, viáveis e estejam devidamente documentadas;
- Seja possível o desempenho satisfatório quanto aos aspectos técnicos, de qualidade, de SMS, administrativos e financeiros.

### 5.1 – ANÁLISE DE CONFORMIDADE

A análise da conformidade da minuta do contrato com relação ao orçamento deve ser feita pelo setor Comercial, verificando aspectos como prazos, multas, critérios de medição, planilhas de preços, condições de reajuste e descrição dos serviços.

Caso sejam verificadas não-conformidades as mesmas deverão ser formalizadas, esclarecidas e/ou negociadas junto ao cliente. Todas as tratativas deverão ser registradas e arquivadas junto ao contrato pela área Comercial.

### 5.2 – AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Após a assinatura do contrato deve ser procedida a avaliação estratégica de modo a verificar e definir as diretrizes de atuação específicas ao mesmo.

Deverão ser avaliados os aspectos executivos do contrato sob os enfoques comercial, financeiro, organizacional, de recursos/materiais/logística, planejamento, SMS, qualidade, entre outros.

Na análise estratégica do contrato, ainda, deverão ser identificados e analisados os riscos e oportunidades de execução, conforme estabelecido no procedimento “P-310 – Procedimento para Análise Crítica Contratual”. Os riscos e oportunidades e suas respectivas ações recomendadas deverão constar nas diretrizes do contrato e servirão de base para a Obra complementar a sua Planilha de Riscos e Oportunidades.

As diretrizes deverão ser encaminhadas à obra. O Gerente do Contrato é o responsável pelo atendimento destas diretrizes.

## **6 – CONTROLE DE DOCUMENTOS**

### **6.1 – PREMISSAS**

Os documentos que registram ou transmitam informações, direta ou indiretamente, sobre os serviços e que possam influenciar no desenvolvimento destes deverão ser controlados de modo a assegurar que os mesmos:

- Estejam disponíveis para uso no momento adequado e na revisão correta;
- Sejam legíveis e prontamente identificáveis;
- Sejam distribuídos após aprovação pelos responsáveis pertinentes;
- Sejam arquivados e disponíveis para consulta de modo adequado e pelo prazo pertinente.

Os documentos podem apresentar-se na forma de redação escrita, desenhos, normas e diagramas e constar em meio impresso ou eletrônico.

Documentos que não se enquadrem na premissa inicial não serão controlados. A emissão, tramitação e arquivo, destes documentos, deverão ser feitos conforme rotina particular de cada setor.

### **6.2 – ELABORAÇÃO DE DOCUMENTOS NORMATIVOS**

A elaboração e emissão de documentos normativos deverão ser executadas de acordo com os requisitos estabelecidos no procedimento “*P-319 – Procedimento para Elaboração de Procedimentos e Instruções de Trabalho*”. Os documentos deverão ser identificados por número seqüencial e protocolados conforme procedimento “*P-318 – Procedimento para Controle de Documentos na Matriz*”.

### **6.3 – CONTROLE DE DOCUMENTOS NA OBRA**

O controle de documentos na obra deverá atender aos requisitos estabelecidos nos procedimentos “*P-320 – Procedimento para Gerenciamento de Contratos*” e “*P-322 – Procedimento para Controle de Documentos na Obra*”.

### **6.4 – ARQUIVO DE DOCUMENTOS**

Os documentos deverão ser adequadamente arquivados e rastreáveis conforme requisitos estabelecidos nas instruções “*I-722 – Instrução para Elaboração de Data Book de Qualidade*”, “*I-724 – Instrução para Tratamento de Registros*”, “*I-725 - Instrução para Arquivamento de Documentos da Qualidade*” e “*I-739 – Instrução para Elaboração de Data Book de SMS*”.

## **7 – MATERIAIS E SERVIÇOS**

### **7.1 – PREMISSAS**

Os requisitos estabelecidos para o desenvolvimento das atividades de aquisição, armazenagem, preservação e mobilização de materiais ou serviços, ferramentas, EPI's e equipamentos objetivam:

- Selecionar, classificar e avaliar o desempenho dos fornecedores;
- Regular as atividades de aquisição de forma a assegurar a obtenção de materiais e serviços em conformidade com as especificações contratadas;

- Regularizar as atividades de armazenagem e preservação de modo a manter as condições adequadas dos materiais e ferramentas;
- Mobilizar materiais, ferramentas e equipamentos em conformidade com prazos satisfatórios.

## **7.2 – AQUISIÇÃO**

A aquisição de materiais e serviços deverá ser executada, pelo setor de Compras da Matriz, em conformidade com os requisitos estabelecidos nos procedimentos “P-315 – Procedimento para Aquisição de Materiais e Serviços”, “P-317 – Procedimento para Contratação e Gestão de Subcontratadas” e “P-320 – Procedimento para Gerenciamento de Contratos”.

## **7.3 – FORNECEDORES**

Os fornecedores deverão ser organizados em cadastro, possibilitando a indexação por materiais ou serviços.

O cadastramento e a classificação dos fornecedores devem ser feitos mediante avaliação prévia, conforme estabelecido no procedimento “P-314 – Procedimento para Cadastro e Avaliação de Fornecedores”.

A classificação do fornecedor deverá ser vinculada aos produtos ou serviços permitidos para fornecimento.

## **7.4 – MOBILIZAÇÃO, ARMAZENAGEM E PRESERVAÇÃO DE MATERIAIS**

Os materiais, ferramentas e equipamentos deverão ser mobilizados, armazenados, controlados e fornecidos de forma a prevenir danos e a deterioração dos mesmos.

A armazenagem de todos os materiais, ferramentas e equipamentos deve ser feita pelo Almoxarifado em local seguro, fechado e protegido de condições de deterioração. Deverão ser atendidos os requisitos estabelecidos nos procedimentos “P-316 – Procedimento para Armazenagem e Preservação de Materiais”, “P-320 – Procedimento para Gerenciamento de Contratos”, “P-332 – Procedimento para Recebimento, Armazenagem, Tratamento e Distribuição de Consumíveis” e “P-364 – Procedimento para Gestão de Suprimentos – Matriz e Obras”.

## **8 – PLANEJAMENTO**

### **8.1 – PREMISSA**

As atividades fins da empresa deverão ser planejadas, programadas e controladas com o objetivo de atender aos requisitos contratados e desenvolvê-las em conformidade com a legislação e as expectativas de qualidade, SMS, prazo e custo.

### **8.2 – PLANEJAMENTO GERENCIAL**

Na Matriz a área de Planejamento deverá atuar de forma integrada às áreas Comercial e Operacional de modo a:

- Estabelecer planejamentos preliminares para negociações de contratos;
- Determinar diretrizes de atuação para os diferentes setores de planejamento dos contratos em desenvolvimento;
- Assessorar na utilização de estratégias de gerenciamento dos contratos, dos recursos disponíveis e das atividades críticas para atendimento de metas;



- Estabelecer as metas para quantidade de Homens-Hora para os contratos (meta de HH) a serem utilizadas nas premiações sobre produtividade;
- Avaliar o desempenho dos setores de Planejamento dos contratos em desenvolvimento.

### **8.3 – PLANEJAMENTO DE CONTRATOS**

Em cada contrato deverá ser disponibilizado um setor de Planejamento, estruturado e capacitado para executar o planejamento dos serviços. Deverão ser atendidos os requisitos estabelecidos nos procedimentos “P-320 – Procedimento para Gerenciamento de Contratos” e “P-321 – Procedimento para Planejamento de Serviços”.

O planejamento dos serviços de cada contrato deverá ser elaborado com base na lista de serviços ou no planejamento preliminar – executado pelo cliente ou pelo Planejamento da Matriz – nos cronogramas, nos procedimentos de execução ou inspeção, nos desenhos ou informações técnicas existentes, nos recursos disponíveis e na planilha de preços ou orçamento.

O Planejamento do contrato deve gerar as ferramentas gerenciais para desenvolvimento dos serviços tais como: Cronogramas, diagramas, programações de serviços, histogramas de mobilização de recursos, curvas de evolução física, memórias e boletins de medição.

Os serviços deverão ser programados, acompanhados e medidos. Os desvios das curvas de avanço deverão ser equacionados para gerenciamento.

## **9 – COORDENAÇÃO GERAL E GERENCIAMENTO DE CONTRATOS**

### **9.1 – COORDENAÇÃO OPERACIONAL**

A coordenação operacional dos contratos, através da Diretoria Operacional, consiste no gerenciamento geral das obras de modo a:

- Desenvolver os contratos em conformidade com os requisitos legais, requisitos contratuais, especificações técnicas e condições de custos e prazos comercializados;
- Conduzir a estruturação e a capacitação dos recursos para cada contrato;
- Estabelecer metas, divulgar políticas e integrar os diferentes contratos sob as diretrizes e os objetivos da Estrutural;
- Representar as funções comerciais, técnicas e sociais da Estrutural;
- Valorizar os aspectos relativos à qualidade, segurança, meio ambiente e saúde ocupacional;
- Medir, avaliar e corrigir o desempenho dos contratos.

A atividade deve ser desenvolvida com base nos recursos gerados pelos setores administrativos do contrato e nas diretrizes gerais da Estrutural. Mecanismos indicadores de desempenho devem ser utilizados no gerenciamento geral.

### **9.2 – GERENCIAMENTO DE CONTRATOS**

O gerenciamento de contrato deve ser executado em conformidade com os requisitos, critérios e diretrizes estabelecidas no procedimento “P-320 – Procedimento para Gerenciamento de Contratos”.

O gerenciamento deve consistir nas atribuições de administrar, coordenar e integrar as atividades que influenciam a qualidade para assegurar o desempenho satisfatório na execução dos serviços, em consonância com os requisitos legais e contratuais, custos, prazos e condições técnicas requeridas.

### **9.3 – GESTÃO DE RISCOS E OPORTUNIDADES**

Com base na diretriz da análise estratégica do contrato e no detalhamento de planejamento das atividades deverá ser elaborada a “Análise de Riscos e Oportunidades” do contrato conforme estabelecido no procedimento “P-321- Procedimento para Planejamento dos Serviços”.

Esta análise consistirá numa ferramenta de gestão estratégica do contrato. O Gerente do Contrato, com apoio do Setor de Planejamento deverá complementar o levantamento de riscos e oportunidades, definir, implementar e coordenar as ações/oportunidades.

## **10 – PLANOS DE QUALIDADE E DE SMS ESPECÍFICOS AOS CONTRATOS**

### **10.1 – DIRETRIZES PARA CADA CONTRATO**

O Sistema de Gestão deve ser representado em cada contrato de maneira a:

- Aplicar, transmitir e orientar a execução dos serviços de acordo com as premissas, requisitos e diretrizes estabelecidas neste manual, nos procedimentos normativos, nas instruções de trabalho e nas demais especificações contratuais;
- Divulgar a política, diretrizes e objetivos;
- Promover a execução das atividades básicas como: controle de documentos, identificação e rastreabilidade de materiais, mapeamento de serviços e delimitação de interfaces com o cliente, análise de riscos, controle/monitoração de processos, tratamento de não-conformidades, solicitação de ações corretivas, aquisição e armazenagem de materiais, inspeção e ensaios, controle de equipamentos e instrumentos de medição e registros de resultados.

As responsabilidades pela execução e controle das atribuições, descritas acima, estão definidas neste manual e no procedimento “P-320 – Procedimento para Gerenciamento de Contratos”.

Os setores de Controle de Qualidade e de SMS de cada contrato deverão elaborar, respectivamente, os Planos de Gestão da Qualidade e de SMS específicos para o mesmo. Os planos deverão ser elaborados com base no Manual de Gestão Integrada de QSMS, nos procedimentos e instruções normativas e nas diretrizes contratuais. O Plano de Gestão da Qualidade deve estar de acordo com as diretrizes do procedimento “P-330 – Procedimento para Sistema de Qualidade Específico ao Contrato”. O Plano de Gestão de SMS deve estar de acordo com as diretrizes do procedimento “P-336 – Procedimento para Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional”.

Em função de requisitos específicos a cada contrato poderão ser incrementados recursos, funções ou atribuições adicionais. O Gerente do Contrato e os setores de Controle de Qualidade e de SMS deverão administrar as particularidades de cada contrato, mantendo a conformidade com os requisitos deste manual. Procedimentos normativos ou instruções de trabalho poderão ser elaborados especificamente para determinado contrato. Neste caso, o documento normativo específico ao contrato deve indicar qual documento está substituindo, delimitar sua aplicabilidade ao contrato e manter a coerência com as premissas corporativas de política e gestão.

## **11 – TRATAMENTO DE NÃO-CONFORMIDADES E AÇÕES**

### **11.1 – PREMISSAS**

A sistemática adotada para o tratamento das não-conformidades, acidentes, incidentes e desvios confere ênfase à prevenção das reincidências e identificação de materiais, equipamentos, situações ou atos não-conformes, de modo a:

- Impedir a utilização de materiais em desacordo com os requisitos previamente determinados;

- Facilitar a adoção de medidas técnicas ou administrativas (providências) para a solução de problemas, adequadamente analisados, ensejando a solução mais eficaz do ponto de vista técnico, de segurança e econômico;
- Evitar a reincidência das não-conformidades e acidentes através da adoção de ações;
- Propiciar o registro, avaliação e providência a ser adotada em relação a qualquer não-conformidade;
- Conduzir ao estudo de causas e respectivos custos das não-conformidades;
- Identificar o componente, equipamento ou local não-conforme (ou de risco ou de impacto) no sistema produtivo.

## **11.2 – NÃO-CONFORMIDADES E AÇÕES CORRETIVAS**

As não-conformidades detectadas deverão ser documentadas através do relatório de não-conformidade (RNC ou RA). A sistemática de tratamento de não-conformidades deve estar de acordo com o os requisitos estabelecidos no procedimento “P-313 – Procedimento para Tratamento de Não-Conformidades e Ações”.

Os itens ou situações não-conformes, detectados em qualquer fase do processo de produção, devem ser identificados, segregados ou isolados, como aplicável, de tal maneira que não possam ser utilizados ou instalados inadvertidamente. Os itens ou situações que sofrerem reparos ou modificações deverão ser submetidos novamente à inspeção. Quando se fizerem necessários controles durante o retrabalho, estes deverão ser previstos nos RNC's ou em procedimentos/instruções de trabalho específicas. A sequência produtiva deve permanecer inalterada até a correção e liberação da não-conformidade.

Quando ocorrer uma condição adversa à qualidade, à segurança, ao meio ambiente ou à saúde, mesmo que não aconteça a não-conformidade, poderá ser emitida uma solicitação de ação em caráter preventivo (RA).

## **12 – EQUIPAMENTOS DE INSPEÇÃO, MEDIÇÃO E TESTES**

### **12.1 – PREMISSA**

Os equipamentos, instrumentos e aparelhos utilizados para avaliação, controle e verificação dos aspectos e características físicas, mecânicas, dimensionais, de continuidade e funcionais dos materiais, componentes, produtos, ambientes ou condições, em conformidade com os critérios estabelecidos, deverão estar na condição de calibrados.

### **12.2 – ATIVIDADES BÁSICAS**

O setor de Suprimentos, através do Laboratório, deverá atuar de forma a:

- Cadastrar e identificar os equipamentos, instrumentos e aparelhos de medição e testes;
- Calibrar os mesmos conforme procedimentos pertinentes ou encaminhar para laboratório externo;
- Registrar os dados e valores das calibrações, avaliar resultados e organizar os certificados;
- Armazenar e condicionar os equipamentos e instrumentos de forma adequada;
- Avaliar a necessidade de substituição dos instrumentos;
- Controlar os prazos de validade das calibrações;

- Encaminhar para a obra instrumentos e equipamentos em condição de uso e dentro do prazo de validade.

Em cada contrato, o Almojarifado, o Controle de Qualidade e o SMS deverão atuar de forma a:

- Utilizar equipamentos e instrumentos em condições adequadas e dentro do prazo de validade;
- Controlar, armazenar e condicionar os equipamentos e instrumentos de forma adequada;
- Solicitar substituição ou calibração de instrumentos com prazos vencidos;
- Controlar os prazos de validade das calibrações.

### **12.3 – CADASTRO E IDENTIFICAÇÃO**

Os equipamentos e instrumentos deverão ser cadastrados e identificados através de numeração sequencial. Estes equipamentos e instrumentos deverão ser cadastrados e controlados pelo software GEO de maneira particularizada, apresentando número de matrícula, nome do instrumento, data da calibração, data da próxima calibração, certificado e local onde o mesmo está alocado.

### **12.4 – CALIBRAÇÃO**

A calibração de instrumentos deve ser executada em conformidade com os requisitos estabelecidos no procedimento “P-331 – Procedimento para Controle e Calibração de Equipamentos e Instrumentos de Medição e Testes”.

## **13 – CONTROLE DE REGISTROS**

### **13.1 – GENERALIDADES**

As atividades de gestão da Qualidade, SMS e Pessoal devem ser registradas através de relatórios, os quais deverão ser identificados, armazenados e mantidos de forma a evidenciar o cumprimento das etapas planejadas e os requisitos pertinentes a cada contrato e à legislação.

Os registros, quando aplicável, deverão identificar claramente pelo menos os seguintes dados:

- Cliente;
- Contrato;
- Unidade ou local;
- Equipamento, componente e/ou material;
- Documentos de referência;
- Dados das atividades e critérios utilizados;
- Resultados obtidos;
- Responsáveis (emissão, supervisão e fiscalização).

Os registros deverão permitir a rastreabilidade de suas informações a qualquer momento.

Os setores de Recursos Humanos, SMS e Controle de Qualidade de cada contrato devem promover a identificação, arquivamento, manutenção e disposição dos registros durante a realização dos serviços ou pessoal a eles associados. Serão responsáveis, ainda, pela avaliação dos registros quanto à apresentação, rastreabilidade, conteúdo, clareza de detalhes, desenhos, fotografias, etc.

Os registros deverão apresentar clareza e adequação de durabilidade pelo meio de arquivo ou impressão utilizado.

Relatórios e documentos gerados por fornecedores de materiais ou serviços devem receber o mesmo tratamento e importância.

Deverão ser observados os requisitos descritos na instrução “I-724 – Instrução para Tratamento de Registros”.

Os registros deverão compor os “Data Book’s” do contrato (Qualidade, SMS, Planejamento) ou a documentação de RH e, posteriormente, serão arquivados na matriz. Os “Data Book’s” deverão ser elaborados conforme instruções pertinentes.

## **14 – AUDITORIAS INTERNAS**

### **14.1 – PREMISSA**

A auditoria consiste no instrumento usual para verificar a conformidade com os requisitos e as diretrizes, estabelecidas para o Sistema de Gestão Integrada de QSMS descrito neste manual, nos procedimentos normativos e nas instruções de trabalho. A execução de auditorias tem por objetivo verificar a eficácia do Sistema de Gestão Integrada de QSMS e promover o seu aperfeiçoamento contínuo.

### **14.2 – GENERALIDADES**

As auditorias poderão ser executadas por entidades externas ou por profissionais especializados em atividade específica. Os contratos deverão ser informados antecipadamente dos eventos de auditoria e possibilitar o acesso a todas as informações necessárias. As auditorias deverão ser executadas em conformidade com os requisitos e critérios estabelecidos no procedimento “P-312 – Procedimento para Auditoria”.

Os resultados das auditorias deverão ser divulgados. As não-conformidades ou oportunidades de melhoria deverão ser submetidas à análise crítica e transformadas, respectivamente, em ações corretivas ou preventivas.

## **15 – ANÁLISE E GESTÃO DE INDICADORES**

### **15.1 – GENERALIDADES**

Os indicadores de desempenho deverão ser compilados, periodicamente, conforme requisitos estabelecidos no procedimento “P-311 – Procedimento para Análise e Gestão de Indicadores”.

A análise destes indicadores deverá ser realizada conjuntamente pela Diretoria, pela Gestão de Qualidade, de SMS e de Recursos Humanos. O resultado da análise deve gerar a definição de providências a serem tomadas para correção de desvios. Todas as providências devem ser registradas, assim como os responsáveis pela execução das mesmas.

Os indicadores deverão ser divulgados aos setores responsáveis pela formação dos mesmos.

Os indicadores estão vinculados aos objetivos da empresa e representam o desempenho com relação aos mesmos. A gestão destes tem por objetivo a melhoria contínua do processo.