

CASO DE ESTUDO “SGQ do SOMBRAS ALENTEJANAS AND SPA HOTEL”

Informação no site web do Hotel e no e-booking (em português e inglês)

SOMBRAS ALENTEJANAS AND SPA HOTEL ****

O Hotel enquadra-se num conjunto de hotéis de charme da cadeia “Experiências Inesquecíveis”.

Situa-se no coração de uma região centro de Portugal, na proximidade de um local histórico e a escassos quilómetros da autoestrada. Com interiores confortáveis e sofisticados, resultou da conversão de um edifício classificado como Património Nacional.

Aguardamos por si para uma experiência de férias memorável, um fim-de-semana repousante em família ou com amigos.

HOTEL (caraterização/serviços)

- 40 Quartos e 5 Suítes (fumadores / não fumadores, adaptados a pessoas com mobilidade condicionada, insonorizados, aquecimento, ar condicionado, cofre, acesso gratuito à internet)
- Serviço de quartos conforme tabela de preços disponível nos quartos
- Sala de Estar com Lareira / Salão com zona de lazer, equipada com lareira e piano
- Elevador e acessos adaptados a pessoas com mobilidade condicionada
- 1 Piscina interior (não funciona no inverno) / Ginásio indoor
- SPA com 4 gabinetes, hidromassagem, sauna e banho turco (maiores de 16 anos)
- 1 Piscina exterior (Junho a Setembro, das 9:00 to 21:00)
- Courts de Ténis / Parque infantil / Jardins / Estacionamento
- Receção disponível 24 horas.
- Área específica para fumadores, em várias zonas comuns do hotel.

Horário check-in: a partir das 14h00 / **Horário de check-out:** até às 12h00

Idiomas: Português, Italiano, Francês, Espanhol, Inglês

Animais não permitidos (Exceto cães de assistência)

SERVIÇOS ADICIONAIS FORNECIDOS PELO HOTEL (tabela de preços disponíveis)

- Baby-sitting / Lavandaria e Engomadoria / Fax , Fotocopiadora-Digitalizadora
- Visitas guiadas na região (em viatura do hotel) / Aluguer de Carro
- Disponíveis ao público em geral - Restaurante “SOMBRAS ALENTEJANAS” / “Tapas” Bar com música ao vivo
- / Loja de produtos regionais

SERVIÇOS DE CONFERÊNCIAS E EVENTOS

O SOMBRAS ALENTEJANAS AND SPA HOTEL dispõe de 4 salas de 40 m² (30 pessoas capacidade máxima), 2 de 100 m² (70 pessoas capacidade máxima) e uma sala para Banquetes com 300 m² (200 pessoas sentadas de capacidade máxima). Todas as salas têm luz natural.

Serviços de Apoio e Equipamento às salas de conferência e eventos:

- Ecrã / Flipchart / Vídeo Projetor / Quadro interativo / Wi-fi
- Ar condicionado
- Sala de Secretariado para apoio aos eventos, com impressora
- Parque de Estacionamento Gratuito.

CASO DE ESTUDO “SGQ do SOMBRAS ALENTEJANAS AND SPA HOTEL”

Informação no site web do Hotel e no e-bookings (em português e inglês)

LOCAIS/ATIVIDADES DE INTERESSE NA PROXIMIDADE DO HOTEL

- *Passeios pedestres e a cavalo*
- *Passeio de barco no rio*
- *Passeios todo-o-terreno*
- *Visitas a locais de interesse histórico-cultural*
- *Campo de Golf*
- *Pista de Karting.*

APRECIÇÃO DO CLIENTE NO SITE (baseada em 390 comentários através do e-bookings)

Média global do Hotel - 8,4 (escala de 1 a 10), distribuída pelos seguintes fatores de avaliação

- *Limpeza - 9*
- *Conforto - 8,2*
- *Localização - 8,3*
- *Comodidades - 8,4*
- *Funcionários - 8,1*
- *Pequeno-almoço - 9*

Comentários com aspetos menos positivos:

- *Pouca privacidade no quarto entre a zona de dormir e casa de banho*
- *Difícil conexão com a internet nos quartos (6 comentários durante o ano)*
- *Equipamento do ar condicionado nos quartos ruidoso*
- *Ausência de sumo de laranja natural ao pequeno-almoço*
- *Ginásio pequeno*
- *Bancos veículos do hotel utilizados em transferes com alguma sujidade*
- *Rega dos jardins quando chove*
- *WCs das zonas sociais - não estão equipados com sensores de controlo da iluminação e de consumo de água nas torneiras dos lavatórios*

Avaliação do restaurante - Média Global: 9

Comentários com aspetos menos positivos:

- *O menu não dispõe de alternativas vegetarianas*
- *Tempo demasiado de espera para os pratos grelhados.*

CASO DE ESTUDO “SGQ do SOMBRAS ALENTEJANAS AND

Informação recolhida no Manual do Sistema de Gestão Integrado do Hotel - Ed.2016

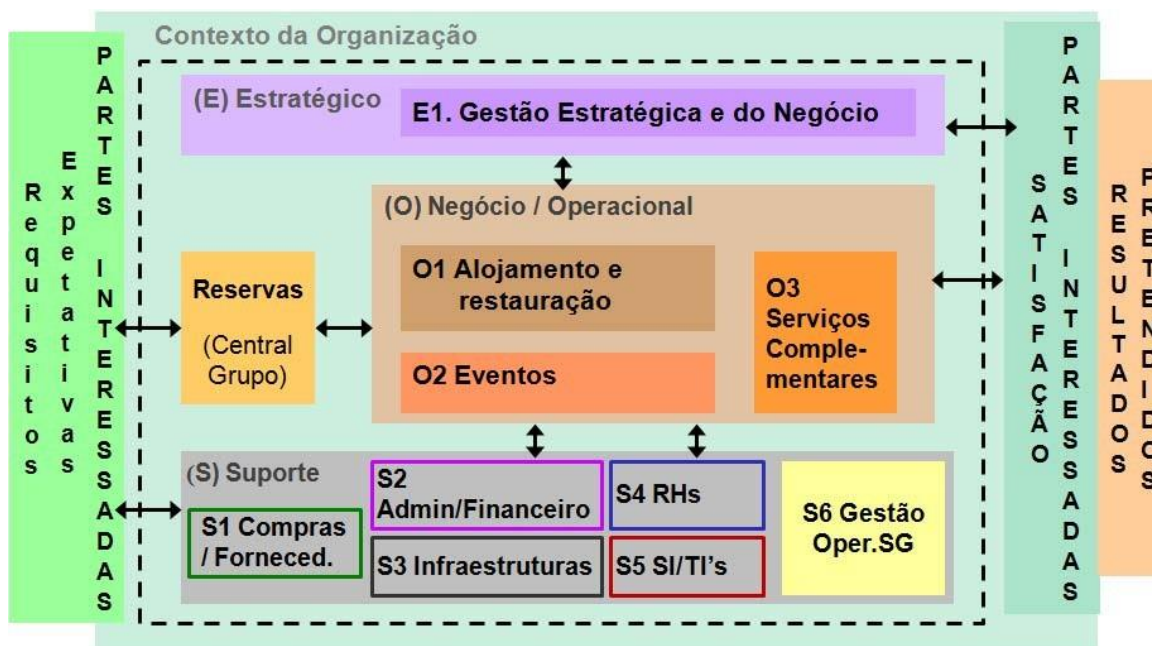
MISSÃO e VISÃO do “SOMBRAS ALENTEJANAS AND SPA HOTEL”

“Ser reconhecido como um Hotel de referência no segmento de 5 estrelas, hotéis de charme, pelos elevados padrões de qualidade e preservação do meio ambiente, oferecendo:

- Alojamento com elevados padrões de conforto e requinte;
- Momentos e experiências inesquecíveis: refeições requintadas, provas degustativas, momentos musicais, bem-estar corporal e espiritual e contacto com a natureza.

Acreditamos que a nossa marca seja consolidada no mercado, com a superação das expectativas dos clientes, proporcionando os melhores resultados aos acionistas e aos nossos parceiros de negócio - nomeadamente, operadores turísticos e fornecedores - tendo em conta as necessidades e expectativas dos nossos colaboradores, incluindo a sua segurança e saúde ocupacionais e um bom desempenho ambiental com práticas reconhecidas pelo mercado e, em particular, pelos nossos clientes.”

MAPA DE PROCESSOS DO SGI do “SOMBRAS ALENTEJANAS AND SPA HOTEL”



ÂMBITO do Sistema de Gestão da Qualidade--- **COMPLETAR**

NOTA: A empresa está também a implementar Sistemas de Gestão Ambiental e de SST, desejando certificá-los segundo as novas versões dos respetivos referenciais normativos.

CASO DE ESTUDO “SGQ do SOMBRAS ALENTEJANAS AND SPA HOTEL”

Excerto de notas recolhidas em Auditoria de Diagnóstico realizada em 2016

AUDITADOS

CEO (Chief Executive Officer) e Presidente do Hotel

CFO (Chief Financial Officer) e Diretor de RHs

Responsável da Qualidade, Ambiente e Segurança

Diretor do Alojamento e Restauração

Diretor de Infraestruturas

Âmbito da Auditoria de Diagnóstico (prévia à auditoria externa)

Sistema de Gestão da Qualidade do “SOMBRAS ALENTEJANAS and SPA Hotel”,
segundo a norma: NP EN ISO 9001:2015

Reunião de Abertura / Contexto Organizacional

CEO:

O SOMBRAS ALENTEJANAS AND SPA HOTEL corresponde a um projeto de uma rede de pequenos hotéis de charme de 5 estrelas localizados na Península Ibérica associados a experiências eminentemente rurais e de lazer, bem-estar corporal e espiritual e a vivência com a natureza.

Os acionistas do SOMBRAS ALENTEJANAS AND SPA HOTEL, são um casal com mais de 70 anos, sem sucessores que ainda não comunicou quaisquer disposições sobre a gestão do grupo e a sua sucessão. Existem rumores de uma possível venda. Este hotel corresponde ao projeto mais recente deste acionista, refletindo a sua paixão por restaurar casas antigas e em mostrar um lado mais tradicional e recatado de Portugal a turistas que querem fugir aos hotéis de massas.

Apesar da sua idade, é ainda este casal de acionistas quem estabelece os contratos com os principais operadores turísticos.

Os nossos principais operadores (tratados ao nível do grupo e não ao nível do Hotel) trazem-nos turistas do mercado inglês e francês, para o golf, no princípio do Outono e princípio da Primavera, assegurando uma taxa de ocupação de 90% nessa época e na restante época asseguram 30%.

Ainda existe um operador no mercado americano que, desde 2013, traz grupos pequenos de norte-americanos com boa capacidade financeira para percursos turísticos na zona. A atividade com este operador tem-se intensificado desde 2014. Esta parceira ainda não tem muito significado na taxa de ocupação, mas esperamos vir a desenvolver este tipo de turismo, pois o retorno é muito elevado e dá muito prestígio.

Auditor: Qual a taxa de ocupação que asseguram estes operadores no seu todo?

CEO: Atualmente os contratos com operadores turísticos asseguram-nos cerca de 45% da taxa de ocupação. O resto tem de ser o Hotel a dinamizar no mercado ibérico.

Há três anos esses contratos asseguravam 60% nas nossas épocas mais altas (no princípio do Outono e da Primavera). Nos últimos dois anos um dos nossos principais operadores, o inglês, tem vindo a diminuir a ocupação que assegurava e tem vindo a aumentar significativamente os prazos de pagamento (*esse operador teve uns problemas com excursões para resorts de países asiáticos, relacionados com trabalho infantil e agora a imprensa em Inglaterra, não o larga*) Ainda continuamos a trabalhar com esse operador pois é amigo pessoal do casal de acionistas.

Auditor: Dentro do enquadramento que me fez, o Hotel tem cerca de 45% da ocupação assegurada por operadores turísticos (em que o mais importante dos quais está em decréscimo) e o restante é obtido fruto da vossa dinamização do mercado ibérico. Quais são então as questões relevantes que

CASO DE ESTUDO “SGQ do SOMBRAS ALENTEJANAS AND SPA HOTEL”

Excerto de notas recolhidas em Auditoria de Diagnóstico realizada em 2016

identificam, quer de carácter interno, quer de carácter externo, dentro desse contexto que nos explicou.

CEO:

Temos de contar cada vez mais com a nossa dinâmica para aumentar a procura de carácter mais local - portugueses e espanhóis. Os espanhóis vêm frequentemente com a família, são um segmento mais jovem, procuram outro tipo de animação.

Mas a verdade é que temos de nos virar para outras alternativas. Como lhe referi não tenho liberdade para fazer vendas a operadores turísticos, essa é uma prerrogativa do acionista. Temos assim de estimular a procura através de um excelente serviço que fidelize os nossos clientes, os faça voltar e recomendar o nosso Hotel. Este é o nosso foco. Temos liberdade para algum marketing ao nível de algumas revistas da especialidade.

Nos últimos dois anos fizemos vários investimentos e inovações:

- Alargamento do “SPA” a clientes externos, com divulgação no site;
- Alargamento da área exterior de lazer, para dinamizar o espaço à volta do Tapas Bar, aberto a hóspedes e outros clientes;
- Parque Infantil, pois os espanhóis trazem a criançada toda;
- Aquisição de três autocarros usados, com cinco anos, para proporcionar passeios na região e estabelecimento de contrato com empresa que explora percursos de barco no rio - serviço complementar disponível aos hóspedes, com tabela de preços devidamente divulgada (site e outros meios) e que começou recentemente a ser aberto a clientes externos.
- Aquisição de 12 bicicletas e 5 moto-quatro para uso exclusivo dos hóspedes, com tabela de preços devidamente divulgada (site e outros meios).

No domínio dos serviços, além de casamentos, festas e outros eventos, lançámos um novo pacote para empresas. Consiste na organização de eventos, reuniões e congressos, garantindo a ocupação dos restantes elementos da família que acompanhem o profissional. Proporcionamos, atividades desportivas, passeios, serviços de estética e bem-estar. O pacote e a configuração dos serviços são definidos previamente com o cliente e à medida dos seus desejos e disponibilidade.

Partes Interessadas internas e externas

Auditor: Foram identificadas as partes interessadas relevantes e respetivos requisitos?

CEO: As partes interessadas do Hotel são consideradas como as necessárias para a prestação de serviço. **As partes interessadas externas são:**

As partes interessadas internas são:

Não estão formalmente identificadas, nem os seus requisitos. Também não fazemos qualquer análise sistemática sobre os impactos que têm nos resultados que pretendemos alcançar.

CFO e Diretor RHs: Mas os fornecedores são avaliados e qualificados relativamente aos requisitos que consideramos relevantes para a prestação do nosso serviço e têm conhecimento dessas avaliações. Os parceiros locais não são avaliados.

Diretor do Alojamento e Restauração: Alguns membros da comunidade local têm-se manifestado contra nós porque, segundo eles, não privilegiamos a compra de produtos locais e a empregabilidade local. O restaurante compra alguns produtos frescos localmente, mas quanto ao resto não podíamos

CASO DE ESTUDO “SGQ do SOMBRAS ALENTEJANAS AND SPA HOTEL”

Excerto de notas recolhidas em Auditoria de Diagnóstico realizada em 2016

ficar dependentes de fornecedores locais, pois estes não têm a capacidade produtiva necessária para assegurar abastecimento, muito embora os produtos sejam muito bons.

Auditor: Como e por quem é feita a manutenção das infraestruturas do hotel e dos equipamentos existentes - autocarros, bicicletas, moto-quatro, entre outros?

CEO: Remeto a resposta para o Dir. Infraestruturas

Dir. Infraestruturas:

Para a manutenção dos autocarros foi feito um contrato com uma oficina do concessionário da marca que nos vendeu as viaturas. As bicicletas são mantidas pelo serviço de manutenção do hotel que é constituído por um mecânico e um instrumentista. Não disponho de área suficiente para realizar as tarefas que me estão atribuídas, tendo já transmitido esta situação ao CEO. O instrumentista que me apoia tem um absentismo elevado.

Quanto às infraestruturas temos contratos de manutenção com uma empresa com alvará e técnicos com competências reconhecidas pelas correspondentes entidades reguladoras, para assegurar a manutenção elétrica, AVAC, gás e sistemas de segurança contra incêndios.

Auditor: Mais adiante iremos ver o controlo operacional e a gestão dos fornecedores externos.

Verificação do Âmbito do SGI

Auditor: Vamos confirmar o âmbito do SGQ e eventuais exclusões de requisitos normativos.

Responsável QAS: Pretendemos manter o mesmo âmbito e texto, mantendo a exclusão para a secção 8.3 Design e Desenvolvimento de Produtos e Serviços, da Norma ISO 9001:2015.

Auditor: E os novos serviços que começaram a oferecer, como os passeios em moto-quatro, de autocarro? E a conceção de pratos de autor no vosso restaurante? Terão de rever essa exclusão.

Responsável QAS: Tem razão.

CASO DE ESTUDO “SGQ do SOMBRAS ALENTEJANAS AND SPA HOTEL”
Excerto de notas recolhidas em Auditoria de Diagnóstico realizada em 2016

Planeamento do SGI - Riscos e Oportunidades / Objetivos

Auditor: Qual a análise e planeamento realizado para suporte ao investimento feito e a efetuar?

CEO: Apresento a análise SWOT, feita para suporte do Plano de Atividades para 2017. Como vê já identificamos os riscos e oportunidades!

Strengths/ Pontos fortes	Weakenesses/Pontos fracos

Opportunities/ Oportunidades	Threats/Ameaças

Auditor: Esta análise SWOT serviu de base aos vossos objetivos para este ano, certo?

CEO: Sim. No entanto os investimentos dos dois anos anteriores concretizados com base na perceção e feedback dos clientes locais, foram decididos pelo acionista já referido, com inspiração num Hotel similar no Sul de Espanha, tendo contratado diretamente o arquiteto paisagista. Não houve projeto, plano, ou se o houve não passou por mim. Posteriormente foi solicitado a mim e ao Dir. Infraestruturas para renegociar o contrato com a empresa de jardinagem, devido ao alargamento dos espaços verdes e a alteração do esquema de rega automática, assim como fazer o contrato de manutenção dos autocarros e das motos-quatro.

Auditor: Não identifico nesta análise, articulação com riscos e oportunidades associados à vertente ambiental, alimentar/HACCP e da segurança e saúde do trabalho.

CEO: Riscos e oportunidades relacionados com o negócio, determinados e documentados, são os que estão na análise SWOT. Quanto aos restantes riscos passo aqui a palavra à nossa Responsável da Qualidade, Ambiente e Segurança.

Responsável QAS: Relativamente aos aspetos ambientais significativos adversos temos intenção de os correlacionar, sempre que aplicável com riscos identificados no contexto organizacional e aos aspetos ambientais significativos de onde possamos tirar benefícios, associá-los a possíveis oportunidades.

Relativamente aos riscos para a SST com um nível que considerarmos não aceitável, pretendemos correlacioná-los, sempre que aplicável com riscos identificados no contexto organizacional, assim como as oportunidades correlacionáveis com a SST.

Efetuamos também a identificação dos requisitos legais aplicáveis nas vertentes qualidade (negócio e HACCP), ambiente, SST. Temos contratado serviço de identificação da legislação aplicável e respetivas atualizações. Depois, internamente, asseguramos a verificação da aplicabilidade mais detalhada e efetuamos verificações de conformidade legal.

CASO DE ESTUDO “SGQ do SOMBRAS ALENTEJANAS AND SPA HOTEL”

Excerto de notas recolhidas em Auditoria de Diagnóstico realizada em 2016

Auditor: Muito bem. Terão oportunidade de me apresentar todas essas evidências, incluindo como dão a conhecer os resultados da apreciação de risco.

Mas a nova versão da norma ISO 9001:2015 lança mais desafios. Como é que asseguram que são sistematicamente identificados os riscos e oportunidades relevantes e planeadas ações para os tratar, integrando-as e implementando-as nos processos do SGQ e subsequentemente avaliando a sua eficácia na perspetiva da sua revisão, para a melhoria?

CEO: Vamos utilizar o exercício que já utilizamos no planeamento estratégico, através de uma análise de SWOT. Estamos a equacionar como vamos avaliar a eficácia das ações empreendidas e a empreender, no âmbito do plano de atividades.

Responsável QAS: Começámos a articular os riscos identificados através da análise de SWOT, relativamente à estratégia, ao negócio e aos recursos, com riscos nas vertentes ambiental e da SST. Ainda não temos as matrizes de apreciação dos riscos, nessas vertentes, referenciadas aos processos, nem os correspondentes programas/planos de ação.

Auditor: Terão que começar a adotar essa abordagem para alcançar os resultados pretendidos que estabeleceram para o SGQ. Vamos lá conhecer os objetivos que estabeleceram.

CEO: O plano de atividades tem objetivos de crescimento moderado, formalizados em objetivos quantificados a atingir nos processos - já atuamos conforme estabelecido nas novas versões das normas de sistemas de gestão. No entanto nas três vertentes QAS, ainda não o fizemos.

Aqui estão os objetivos do SGQ e sua quantificação

Processo	Objetivo Ano_____	Resultado Pretendido
Alojamento e restauração		
Eventos		
Serviços complementares		
Gestão Recursos Humanos		

Objetivos da Qualidade - Ano_____	Resultado Pretendido

Auditor:

Perante os riscos identificados na análise de SWOT (ameaças)

CASO DE ESTUDO “SGQ do SOMBRAS ALENTEJANAS AND SPA HOTEL”
Excerto de notas recolhidas em Auditoria de Diagnóstico realizada em 2016

E as oportunidades também identificadas na mesma análise de SWOT

Existe algum plano de ações para tratar estes riscos, que contemple a verificação da sua eficácia?

Responsável QAS: Ainda não, mas estamos a pensar relacionar as ações para atingir os objetivos que acabámos de apresentar com as ações que referiu para tratar os riscos e oportunidade.

Auditor: Poderá ser esse um caminho possível. Mas têm sistematizado planos de ações para alcançar os objetivos que apresentaram?

Responsável QAS: Para o ambiente e SST temos ações sistematizadas nos programas ambiental e da SST, para os objetivos da qualidade e os relacionados com os processos de negócio que apresentámos, não há uma sistematização destas ações. É um trabalho que ainda temos de fazer.

CEO: Embora não existam ações formalizadas para a obtenção dos resultados pretendidos relativamente aos objetivos estabelecidos, aquelas estão patentes na estratégia e atuação da empresa: foco em grupos pequenos, famílias, versus grande capacidade instalada para excursões, melhoria da oferta de diversões para as famílias em férias com os investimentos que se fizeram, assim como estamos a aprender a compatibilizar o serviço ‘estadia no hotel’ com outros serviços, como eventos familiares ou empresariais.

Auditor: Têm algum comentário a fazer sobre as avaliações negativas no e-booking?

Diretor do Alojamento e Restauração: Não sabemos dizer com rigor qual a percentagem de clientes que vêm por e-booking, mas não é relevante. Desvalorizamos essas avaliações negativas, pois na globalidade temos valores de 8,4 (escala de 1 a 10). A avaliação da satisfação de clientes que fazemos internamente demonstra também o contrário (8,9 em 10), paralelamente ao facto da posição que o Hotel tem há muito tempo num ranking estabelecido por uma revista prestigiada da especialidade, que o coloca no top- ten dos hotéis de charme de luxo.

Auditor: Quanto à fidelização de clientes têm algum indicador?

Diretor do Alojamento e Restauração: Não temos nenhum indicador para medir taxa de retorno dos clientes. Mas parece-me ser pertinente ter essa informação já que temos vindo a apostar na fidelização de clientes locais (portugueses e espanhóis).

CASO DE ESTUDO “SGQ do SOMBRAS ALENTEJANAS AND SPA HOTEL”
Excerto de notas recolhidas em Auditoria de Diagnóstico realizada em 2016

Comunicação interna e externa

Auditor: Como é que asseguram a comunicação interna e externa sobre os objetivos do SGQ, requisitos específicos de cada vertente (QAS) e obrigações de conformidade?

CEO:

A política de gestão está afixada em várias áreas da empresa. Esta transmite os compromissos da gestão de topo relativamente à satisfação das partes interessadas e dos seus requisitos - conformidade de produtos e serviços / proteção do ambiente e prevenção da poluição em relação ao que se pode influenciar e ser influenciado / prevenção de lesões e problemas de saúde ocupacionais / condições de trabalho seguro e saudável / participação e consulta dos trabalhadores.

Não temos comunicações formais internas alargadas, sobre a eficácia do sistema de gestão, assim como se cumprimos ou não os objetivos. Os objetivos do SGQ para 2016 e os resultados obtidos só foram divulgados às chefias.

Comunicamos muito informalmente porque somos um Hotel pequeno onde trabalham 40 pessoas. Por exemplo, se houver um problema com um cliente, o rececionista sabe que tem de chamar o Diretor do Alojamento e Restauração e ele dá a cara.

Auditor: E relativamente à comunicação externa?

CEO: Como já referi utilizamos o site e pontualmente algumas revistas da especialidade.

Responsável QAS: Acrescento ainda que para o ambiente e a SST fazemos as comunicações obrigatórias às entidades reguladoras competentes.

Obrigações de Conformidade

Auditor: Já me falaram das obrigações de conformidade na vertente do ambiente e da segurança e saúde do trabalho. E nas restantes vertentes do sistema?

Diretor de Alojamento e Restauração: Como já foi referido, os requisitos legais são importantes nomeadamente, o licenciamento, as taxas, a segurança alimentar (HACCP). Contamos com uma associação do setor para ter essa informação. Remeto depois o tratamento dessa informação para a Responsável QAS.

Responsável QAS: O hotel encontra-se devidamente licenciado, de acordo a legislação em vigor. Possui quartos para hóspedes com necessidades especiais e todas as acessibilidades estão garantidas desde o parque de estacionamento até aos respetivos quartos. Como lhe referi, podemos depois ver a lista de toda a legislação, as informações que recebemos, a verificação de aplicabilidade que efetuamos e os resultados das verificações da conformidade legal.

CASO DE ESTUDO “SGQ do SOMBRAS ALENTEJANAS AND SPA HOTEL”

Excerto de notas recolhidas em Auditoria de Diagnóstico realizada em 2016

Gestão de Recursos Humanos

Auditor: (Dirigindo-se ao Dir. RHs) Fale-me sobre os recursos humanos e como é que são geridos.

CFO / Dir. RHs:

Metade dos colaboradores sem funções de chefia, pertencem a uma empresa de trabalho temporário com a qual temos tido problemas no cumprimento dos requisitos legais no que respeita à remuneração atempada e cumprimento de medidas de prevenção da segurança e saúde do trabalho. Em consequência a taxa de turnover é superior a 30%.

Estamos a equacionar diversificar no que respeita a este fornecedor.

Apesar disso, a gestão considera que mantém um leque de Colaboradores motivados e com as competências necessárias; para tal, mantém ativo um plano de formação diversificado, que inclui também as vertentes ambientais e da SST e HACCP. Avaliamos a eficácia de todas as ações de formação com critérios e métodos que variam consoante a formação e a função em causa.

Temos também um Grupo de Segurança ativo. Todos os nossos colaboradores (incluindo os externos) são alvo de consulta e participação, nos aspetos mais relevantes do seu trabalho e nas questões do desempenho ambiental da empresa que também dependem das suas práticas.

LIDERANÇA

O tema da liderança foi analisado numa entrevista a sós entre o **auditor** e o **CEO**.

CEO:

Não tenho dúvidas que a responsabilidade máxima pela gestão do Hotel é minha. Mas os processos têm donos e as responsabilidades de gestão perfeitamente definidas (remeteu para análise posterior da descrição de funções). As pessoas sabem perfeitamente que têm de “dar o litro para o cliente”. Num Hotel de cinco estrelas, em que o serviço se presta à medida do cliente, não pode haver colaboradores que não saibam ouvir o cliente e atender aos seus pedidos.

A preocupação do bom desempenho do Hotel para a qualidade, ambiente e segurança e saúde é contínua e mantenho uma proximidade com tudo o que se passa, assegurando os recursos necessários, para que tal se concretize.

Auditor:

Consegue demonstrar a sua liderança e compromisso no dia-a-dia?

Relembro que a Norma ISO 9001:2015 (e todas as novas versões de referenciais normativos de Sistemas de Gestão) estabelecem que a gestão de topo tem de demonstrar liderança e compromisso necessários para a operacionalização e eficácia do Sistema de Gestão.

CEO:

Não tenha evidências e confesso que não promovo especificamente todos esses aspetos que indicou. Quanto às chefias reconheço que não tenho estimulado os diferentes responsáveis para a necessidade de demonstrarem também eles o seu compromisso para a qualidade, o ambiente e a SST na sua área de atuação, mas acha muito bem e vai ter de ser feito.

CASO DE ESTUDO “SGQ do SOMBRAS ALENTEJANAS AND SPA HOTEL”
Excerto de notas recolhidas em Auditoria de Diagnóstico realizada em 2016

Auditor com a Responsável QAS

Auditorias Internas

Auditor: Fala-me sobre este importante instrumento de verificação do vosso sistema de gestão.

Responsável QAS:

O programa de auditorias inclui sempre auditorias combinados aos vários referenciais normativos do sistema de gestão integrado do Hotel e orienta-se aos processos, tendo em conta a verificação da concretização dos objetivos, o cumprimento das obrigações de conformidade, assim como as alterações relevantes ao SGQ do Hotel. As auditorias consideram ainda a verificação da concretização de ações corretivas relativas a não conformidades das auditorias realizadas anteriormente.

Durante o último ano foram realizadas todas as auditorias previstas no programa de auditorias. As auditorias foram realizadas por auditores externos e por auditores internos. O Hotel não tem um procedimento escrito que defina os requisitos mínimos para assegurar a competência dos auditores, no entanto na seleção das equipas auditoras para a realização das auditorias existe a preocupação de estar assegurada a objetividade e imparcialidade no processo de auditoria. Estão definidos critérios para cada auditoria. Os relatórios são emitidos com cópia para o CEO.

Foi verificada a implementação de correções e ações corretivas de acordo com os prazos definidos com os responsáveis do processo visado, assim como a verificação da sua eficácia considerando o risco associado à possibilidade da não conformidade recorrer.

Gestão de Processos

O auditor analisou a informação documentada relativa a processos.

Cada ficha de processo tem entradas e saídas documentadas e existe um dono de processo designado que é responsável pelo mesmo. Definição de indicadores de desempenho relevantes para os processos e sua monitorização, que é seguida regulamente em sede de revisão pela gestão. Os riscos identificados no âmbito dos processos só foram evidenciados para o processo de Alojamento e Restauração (relacionados com a segurança alimentar - HACCP) assim como no processo de Gestão de Infraestrutura (ar condicionado, qualidade da água da piscina, oficina).

Quanto à avaliação dos processos e introdução de melhorias, a Responsável QAS remeteu para a avaliação periódica dos indicadores e para a revisão pela gestão.

O Auditor verificou que tem havido acompanhamento mas não têm sido identificadas/formalizadas melhorias específicas para os processos com base nos resultados dos indicadores de desempenho.

.....

A Auditoria prosseguiu para cada processo com o respetivo dono e intervenientes