

PBQP-HABITAT

PBQP-HABITAT



**Sistema de Avaliação da Conformidade
de Empresas de Serviços e Obras da
Construção Civil - SIAC**

**Regulamentação da Especialidade Técnica
Gerenciamento de Empreendimentos**

Brasília, julho de 2010



**Ministério
das Cidades**



**Ministério das Cidades
Secretaria Nacional de Habitação**

**Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do
Habitat - PBQP-H**

**Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de
Serviços e Obras da Construção Civil (SiAC)**

**Regulamentação da Especialidade Técnica
Gerenciamento de Empreendimentos**

Brasília, 16 de julho de 2010



Programa Brasileiro da Qualidade
e Produtividade do Habitat

Ministério
das Cidades



REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA
Presidente

MINISTÉRIO DAS CIDADES

MÁRCIO FORTES DE ALMEIDA
Ministro de Estado

INÊS DA SILVA MAGALHÃES
Secretária Nacional de Habitação

MARIA SALETTE DE CARVALHO WEBER
Coordenadora Geral do PBQP-H

EQUIPE TÉCNICA DO PBQP-H

Eng. JAIR GARCIA
Eng. JOSE SERGIO DOS PASSOS OLIVEIRA
Eng. JOSE ALBERTO NAVES COCOTA JUNIOR
Arq. BRUNO CANTARELLA DE ALMEIDA
Arq. FERNANDA REGINA PEREIRA DUARTE
Adv. ANA FLAVIA COUTO PESSOA DE MELLO
Adm. DAIANA DINIZ DE CARVALHO

COLABORADORES

SINAENCO
Maria Luiza Salomé
Maurilen Zimenez

Ministério das Cidades
Secretaria Nacional de Habitação - SNH
SAUS – QUADRA 1 – LOTE 1/6 – BL – “H” – ED. TELEMUNDI II – SALA 1106
Brasília - Distrito Federal – Brasil - CEP 70.070-010
Telefone (61) 21081794 – Endereço eletrônico: pbqp-h@cidades.gov.br

**SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA CONFORMIDADE DE EMPRESAS DE
SERVIÇOS E OBRAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL – SiAC**

**REGULAMENTAÇÃO DA ESPECIALIDADE TÉCNICA
GERENCIAMENTO DE EMPREENDIMENTOS**

SUMÁRIO

Portaria nº. 349, de 14 de julho de 2010.....	01 página
Introdução.....	01 página
Anexo I – Regimento Específico.....	12 páginas
Anexo II – Referencial Normativo Nível “D”	14 páginas
Anexo III – Referencial Normativo Nível “C”	22 páginas
Anexo IV – Referencial Normativo Nível “B”.....	24 páginas
Anexo V – Referencial Normativo Nível “A”	25 páginas
Anexo VI – Correspondência entre Referencial Normativo , ABNT NBR ISO 9001:2008 e NBR ISO10006	03 páginas

Portaria nº. 349, de 14 de julho de 2010



PORTARIA N° 349,de 14 de julho de 2010

Aprova a regulamentação da Especialidade Técnica-Gerenciamento de Empreendimentos do Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil - SiAC, e dá outras providências.

O MINISTRO DE ESTADO DAS CIDADES, no uso das atribuições legais que lhe conferem os incisos I e II do parágrafo único, do Art. 87 da Constituição Federal, o inciso III, do art. 27 da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, o art. 1º, do Anexo I do Decreto nº 4.665, de 03 de abril de 2003, e considerando o disposto na Portaria nº 134, de 18 de dezembro de 1998, e na Portaria nº 118, de 15 de março de 2005, ambas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, resolve:

Art. 1º Aprovar a regulamentação da Especialidade Técnica-Gerenciamento de Empreendimentos do Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil – SiAC.

Art. 2º Aprovar o Regimento Específico do Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil - SiAC na Especialidade Técnica Gerenciamento de Empreendimentos.(Anexo I).

Art. 3º Aprovar os Referenciais Normativos de Empresas de Gerenciamento de Empreendimentos nos estágios “D”, “C”, “B”, e “A” da especialidade técnica Gerenciamento de Empreendimentos do Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil – SiAC (Anexos II, III, IV e V).

Art. 4º Aprovar a Correspondência entre Referencial Normativo, ABNT ISO 9001 e NBR ISO 10006 da Empresa de Gerenciamento da especialidade técnica Gerenciamento de Empreendimentos do Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil – SiAC (Anexo VI).

Art. 5º Os Anexos I, II, III, IV, V e VI, acima identificados, encontram-se disponíveis no sítio eletrônico do Ministério das Cidades: www.cidades.gov.br e no portal http://www2.cidades.gov.br/pbqp-h/download_doc.php.

Art. 6º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

MARCIO FORTES DE ALMEIDA

INTRODUÇÃO:

A Regulamentação Específica da Especialidade Técnica Gerenciamento de Empreendimentos - SiAC Gerenciamento, foi concebida sob as diretrizes do Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil – SiAC, no âmbito do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat – PBQP-H.

O SiAC Gerenciamento foi elaborado pelo SINAENCO – Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva, entidade representativa do setor e parceira do PBQP-H.

O SiAC Gerenciamento norteia a realização das atividades do processo Gerenciamento, como integrante da cadeia de produção dos Empreendimentos Habitacionais de Interesse Social.

Alinhado com os objetivos de **melhoria da qualidade do habitat** e de **melhoria produtiva**, estabelecidos no PBQP-H, esta Regulamentação Específica adotou como referenciais as Normas Brasileiras NBR ISO 9001 e a NBR ISO 10006.

O suporte obtido nas referidas normas atendeu ao propósito de estabelecer uma abrangente equivalência entre o Regimento Específico e a NBR ISO 9001, proporcionando economicidade às empresas que desejarem obter certificação com base nesses referenciais. No entanto, o Regimento Específico explicita o requisito “Realização do Produto”, tornando-o identificado com o escopo do gerenciamento e oferecendo ao contratante a possibilidade analisar a aderência do “Plano da Qualidade” às especificações do contrato de fornecimento do gerenciamento.

Adicionalmente, buscou-se também com o suporte da NBR ISO 10006, disseminar e uniformizar a nomenclatura própria da especialidade, em proveito da cadeia de produção e, particularmente, da atividade de gerenciamento.

Ressaltamos ainda, que a estratégia adotada para a implantação deste Sistema de Gestão da Qualidade propõe um processo evolutivo, do “Nível D” ao “Nível A”, consecutivo e ininterrupto. Dessa maneira, a empresa que aderir ao PBQP-H com o escopo de Gerenciamento, poderá adentrar em qualquer nível, porém estará obrigada a certificar-se no “Nível A” observando os prazos estabelecidos no Regimento.

Finalmente, expressamos nosso entendimento que a Regulamentação Específica da Especialidade Gerenciamento de Empreendimentos estabelece os fundamentos adequados para o momento presente do PBQP-H, mas deve ser objeto de revisões oportunas para adequá-la às mudanças do contexto do habitat e à evolução tecnológica.

Ministério das Cidades
Secretaria Nacional de Habitação
Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
do Habitat - PBQP-H

ANEXO I

Sistema de Avaliação da Conformidade de
Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil
(SiAC)

Regimento Específico da Especialidade Técnica
Gerenciamento de Empreendimentos

Brasília, 16 de julho de 2010



Programa Brasileiro da Qualidade
e Produtividade do Habitat

Ministério
das Cidades



Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil (SiAC) Regimento Específico da Especialidade Técnica Gerenciamento de Empreendimentos

Art. 1^o O Regimento Específico do Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil (SiAC) do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat - PBQP-H válido para a especialidade técnica Gerenciamento objetiva estabelecer seus aspectos regimentais particulares. Ele deve ser utilizado conjuntamente com o Regimento Geral do SiAC e demais documentos normativos cabíveis.

Parágrafo Único. Fazem parte deste Regimento, conforme Art. 4^o do Regimento Geral, os quatro Referenciais Normativos de Empresas da Especialidade Técnica Gerenciamento, denominado SiAC-Gerenciamento e a correspondência entre Referencial Normativo, ABNT NBR ISO 9001:2008 e NBR ISO 10006.

Art. 2^o Para efeito da avaliação da conformidade dos sistemas de gestão da qualidade das empresas de gerenciamento, os Referenciais Normativos de Empresas da Especialidade Técnica Gerenciamento de Empreendimentos – SiAC Gerenciamento, oriundos de iniciativa do setor da Construção Civil, possuem caráter evolutivo, estabelecendo:

- a) Para o Nível “D”, requisitos que o sistema de gestão da qualidade (SGQ) da empresa de gerenciamento deve atender no processo de Declaração de Adesão e de Conformidade ao Referencial Normativo Nível “D”;
- b) Para o Nível “C”, “B” e “A” requisitos que o sistema de gestão da qualidade (SGQ) da empresa de gerenciamento deve atender para a sua certificação nesses Níveis; que permitem levar a uma posterior certificação baseada na norma NBR ISO 9001:2008.

Parágrafo Único. Os Níveis “D”, “C”, “B” e “A” são evolutivos e complementares, não encerrando ciclos de implementação do SGQ pela empresa de gerenciamento. Isso significa que o SGQ da empresa se iniciará no Nível “D” e prosseguirá até o Nível “A” de forma evolutiva. Considera-se que, ao implementar um SGQ que atenda às exigências do Nível “A”, a empresa estará assegurando a qualidade de seu processo gerencial.

Art. 3º Para a especialidade técnica Gerenciamento de Empreendimentos (planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do Projeto) existe apenas um escopo de certificação – Gerenciamento de Empreendimentos relativos ao habitat, compreendendo: estabelecer processo estratégico, processos de gerenciamento de interdependências, processos relacionados ao escopo, processos relacionados ao tempo, processos relacionados ao custo, processos relacionados aos recursos, processos relacionados às pessoas, processos relacionados a comunicação, processos relacionados ao risco e processos relacionados a suprimentos.

Nota 1 – O termo “**Empreendimento**”, utilizado neste Regimento Específico, deve ser entendido conforme o conceito dado para “**Projeto**” na norma NBR ISO 10006.

Art. 4º O processo de Declaração de Adesão ao PBQP-H e de Conformidade ao Referencial Normativo Nível “D” é feito pela empresa, sob as penalidades legais, e envolve as seguintes etapas, até a sua publicação na página do PBQP-H na Internet:

- a) Envio à C.N., por carta registrada ou devidamente protocolada no endereço da C.N. disponibilizado na página do PBQP-H na Internet, da Declaração e dos documentos que evidenciem a conformidade do sistema de gestão da qualidade da empresa aos requisitos do Referencial Normativo Nível “D”;
- b) Recebimento da Declaração de Adesão ao PBQP-H e de Conformidade a Referencial Normativo Nível “D” e dos documentos que evidenciem a conformidade do sistema de gestão da qualidade da empresa declarante aos requisitos do Referencial Normativo;
- c) Conferência da Declaração pela C.N.;
- d) Envio pela C.N. para a Coordenação Geral do PBQP-H da relação de empresas a ser publicada na página do PBQP-H na Internet, cujos sistemas de gestão da qualidade estão em conformidade com os requisitos do Referencial Normativo Nível “D”, com os respectivos prazos de validade;
- e) Publicação pela Coordenação Geral do PBQP-H da relação na página do PBQP-H na Internet, com os respectivos prazos de validade.

§ 1º O processo de Declaração de Adesão ao PBQP-H e de Conformidade ao Referencial Normativo Nível “D” pode ser feito pela empresa de gerenciamento uma única vez no âmbito do SiAC.

§ 2º A comprovação da Declaração de Adesão e de Conformidade ao Referencial Normativo Nível “D” pode ser obtida pela impressão de comprovante disponibilizado na página do PBQP-H na Internet ou pela utilização de comprovante do protocolo da documentação feito diretamente junto a C.N. no endereço disponibilizado na página do PBQP-H na Internet.

§ 3º Para a publicação da relação de empresas na página do PBQP-H na Internet serão utilizados como base a Declaração de Adesão e os documentos que evidenciem a conformidade do sistema de gestão da qualidade da empresa aos requisitos do Referencial Normativo Nível “D”, recebidos até o 20º dia do mês, sendo que a atualização dos dados ocorrerá até o 5º dia útil do mês subsequente.

Art. 5º A Declaração de Adesão ao PBQP-H e de Conformidade ao Referencial Normativo Nível “D” enviada pela empresa para a C.N. deve obedecer ao padrão disponibilizado na página do PBQP-H na Internet.

Parágrafo Único. A documentação enviada pela empresa deverá apontar de maneira explícita a correspondência entre os requisitos do Referencial Normativo Nível “D” e os respectivos documentos.

Art. 6º O prazo de validade da Declaração de Adesão ao PBQP-H e de Conformidade ao Referencial Normativo Nível “D” é de 6 (seis) meses, podendo a empresa solicitar à C.N. prorrogação por mais 6 (seis) meses, devendo nesse momento reiterar a conformidade de seu sistema de gestão da qualidade ao Referencial Normativo, enviando para tanto carta registrada ou devidamente protocolada para C.N.

Parágrafo Único. Caso a empresa não solicite a prorrogação dentro do prazo, seu nome é retirado, automaticamente, da página do PBQP-H na Internet; e após os 12 (doze) meses, seja qual for a situação da empresa, a mesma tem seu nome retirado definitivamente da página.

Art. 7º O processo de certificação da empresa de gerenciamento no Nível “C” exige a intervenção de um O.C.C. - Organismo de Certificação de Sistema da Qualidade da Construção Civil – Escopo Gerenciamento de Programas e Empreendimentos e envolve as seguintes etapas:

- a) Envio pela C.N. para a Coordenação Geral do PBQP-H da relação de empresas a ser publicada na página do PBQP-H na Internet, cujos sistemas de gestão da qualidade estão em conformidade com os requisitos do Referencial Normativo Nível “C”, com os respectivos prazos de validade;
- b) Publicação pela Coordenação Geral do PBQP-H da relação na página do PBQP-H na Internet; com os respectivos prazos de validade.

§ 1º Tanto a Declaração quanto o Certificado têm validade definida nos artigos que seguem, devendo seus envios à C.N. serem feitos com a regularidade prevista. Caso a C.N. não receba a informação sobre a correta manutenção do sistema de gestão da qualidade da empresa aos requisitos dos Referenciais Normativos dentro dos prazos, ela enviará instrução à Coordenação Geral do PBQP-H para que a empresa seja imediatamente retirada da página do PBQP-H na Internet.

§ 2º Para poder emitir certificados de conformidade a partir do Nível “C”, inclusive, o O.C.C. deverá ser acreditado pela Coordenação Geral de Credenciamento do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - CGCRE/INMETRO como O.C.C. - Organismo de Certificação de Sistema da Qualidade da Construção Civil – Escopo Gerenciamento de Programas e Empreendimentos nos Níveis “B” e “A”, além de estar autorizado pela C.N. para emitir certificados do SiAC-Gerenciamento.

Art. 8º As auditorias de certificação são exigidas a partir do Nível “C”.

Parágrafo Único. O prazo de validade de um certificado de conformidade a partir do Nível “C” é de 12 (doze) meses, conforme Art. 28º do Regimento Geral.

Art. 09º As auditorias de manutenção na empresa de gerenciamento são exigidas a partir do Nível “C”.

Art. 10º A auditoria realizada com a existência de gerenciamento em andamento na empresa é essencial para a atribuição de uma certificação a uma empresa de gerenciamento, exceto na situação prevista no Art. 11º deste Regimento.

§ 1º Somente são aceitas para auditoria gerenciamentos com contrato formal celebrado em nome da empresa de gerenciamento ou com proposta em seu nome com aceite do contratante.

§ 2º Um contrato de Gerenciamento de Programa ou Empreendimento somente podem ser utilizados para auditoria de uma única empresa. Somente é permitido que um mesmo gerenciamento seja utilizado para auditoria de várias empresas de gerenciamento quando existam evidências da clara delimitação da atuação de cada uma destas empresas, expressas nos contratos ou nas propostas com aceites.

§ 3º Quando eventualmente não houver delimitação de atuação de cada uma das empresas expressas nos contratos ou nas propostas com aceites, a auditoria deverá ser realizada simultaneamente em todas as empresas participantes.

§ 4º Não há a possibilidade de atribuição de uma certificação ou da aceitação da Declaração de Adesão ao PBQP-H e de Conformidade ao Referencial Normativo Nível “D” em nome de um consórcio de empresas, mas tão somente no nome da empresa cujo gerenciamento tenha sido auditado ou cujos dados constem da documentação do processo de Declaração, obedecidas as demais condições deste artigo.

Art. 11º Quando a empresa de gerenciamento não dispõe de contrato de gerenciamento em andamento, no momento de uma auditoria de manutenção, é autorizada uma condição de exceção para que ela se dê nessa condição.

§ 1º Neste caso, a empresa deve:

- a) declarar ao O.C.C., sob as penalidades legais, a superveniência de fato impeditivo da certificação normal, qual seja, a inexistência de gerenciamento em andamento;
- b) submeter-se a auditoria *in loco* do seu sistema de gestão da qualidade, excluídos apenas os requisitos auditáveis, verificando os eventuais registros de contratos de gerenciamento já concluídas;
- c) Informar imediatamente ao O.C.C., por carta registrada ou devidamente protocolada no destinatário ou ainda por mensagem eletrônica endereçada ao O.C. C com demonstração de recebimento pelo mesmo, o início de novo gerenciamento para o agendamento da auditoria.

§ 2º Em qualquer Nível, a confirmação da certificação atribuída à empresa de gerenciamento no momento de uma auditoria de manutenção sem a existência de gerenciamento em andamento só é possível até um prazo máximo de 36 (trinta e seis) meses.

Art.12º Para a condição de excepcionalidade do Art. 11 é considerada falta grave cometida pela empresa de gerenciamento o fato dela não informar imediatamente ao O.C.C o início de um novo contrato de gerenciamento de empreendimentos, estando sujeita às penalidades previstas no Capítulo X – Das Faltas das Empresas e dos O.C.C e das Penalidades do Regimento Geral.

Art. 13º Para proceder à correta avaliação de seu sistema de gestão da qualidade e instruir as decisões da Comissão de Certificação, o O.C.C. deve solicitar à empresa de gerenciamento, além das definidas no Art. 17º do Regimento Geral, as seguintes informações:

- a) Quantidade de profissionais da empresa de gerenciamento, atividades desenvolvidas nos escritórios da empresas com impacto no sistema de gestão da qualidade e endereços desses escritórios;
- b) Características de todos os contratos de gerenciamento em andamento, independentemente de seu Nível de elaboração, incluindo nome do empreendimento, endereço, responsável técnico, natureza do gerenciamento, características de seu porte (área construída, número de unidades, extensão, superfície, etc.), observações e particularidades, datas de início e de previsão de término, serviços realizados com equipe técnica própria e realizados por empresas terceirizadas e quantidade de profissionais da equipe técnica;
- c) Contratos formais celebrados em nome da empresa de gerenciamento ou propostas em seu nome com aceites dos contratantes dos referidos gerenciamentos;
- d) Relação de serviços especializados de arquitetura e engenharia terceirizados cobertos pelo sistema de gestão da qualidade da empresa.

Art. 14º Para o dimensionamento de auditorias de certificação, recertificação e manutenção na empresa e escolha dos contratos de gerenciamento a serem auditados, com o objetivo de padronização dos critérios entre os O.C.C., é obrigatória a observância de:

- a) A auditoria inicial de certificação a partir do nível “C” de um sistema de gestão deve ser realizada em duas fases: fase 1 e fase 2 , conforme NBR ISO / IEC / 17021:2007
- b) Utilização dos critérios para definir dimensionamento mínimo de auditorias, válidos para auditorias dos Níveis de certificação “C” e “B”, de acordo com a tabela a seguir;

Auditoria do SiAC- Gerenciamento	Dimensionamento Mínimo de Auditores (Homem/dia)			
	Certificação e Recertificação		Manutenção com gerenciamento em andamento	Manutenção sem gerenciamento em andamento
Número de integrantes das equipes auditadas (NA)	Nível “C”	Nível “B”	Nível “B”	Nível “B”
Entre 1 e 25	1,5	2,5	2,0	2,0
Entre 26 e 85	1,5	3,5	2,5	
Entre 86 e 275	2,0	4,5	3,0	
Acima de 275 (mínimo)	2,5	6,0	3,0	

c) Utilização, para o dimensionamento das certificações e recertificações no Nível “A”, dos valores previstos no documento NIT-DICOR - 054 e NBR ISO / IEC / 17021:2007, a seguir reproduzidas; a critério do O.C.C. podem ser aplicados os critérios de redução de horas de auditoria, conforme previsto no mesmo documento; para as auditorias de manutenção relativas ao Nível “A”, com e sem gerenciamento, usar os mesmos critérios previstos para o Nível “B” e que estão definidos na alínea “a”;

Número de integrantes das equipes auditadas (NA)	Dimensionamento mínimo de auditores (homem/dia) para o Nível “A”	Número de integrantes das equipes auditadas (NA)	Dimensionamento mínimo de auditores (homem/dia) para o Nível “A”
Entre 1 e 10	2,0	Entre 126 e 175	8,0
Entre 11 e 25	3,0	Entre 176 e 275	9,0
Entre 26 e 45	4,0	Entre 276 e 425	10,0
Entre 46 e 65	5,0	Entre 426 e 625	11,0
Entre 66 e 85	6,0	Entre 626 e 875	12,0
Entre 86 e 125	7,0	Entre 876 e 1175	13,0
Acima de 1175, consultar o documento IAF			

d) Utilização do critério mínimo de amostragem dos escritórios nos quais a empresa de gerenciamento realiza atividades com impacto no sistema de gestão da qualidade auditados, dado pela tabela a seguir;

Número de escritórios / filiais	Número mínimo de escritórios / filiais auditados
1 a 3	1
4 a 8	2
9 a 20	3
Acima de 20	4

e) Utilização do critério mínimo de amostragem dos contratos de gerenciamento auditados, dado pela tabela a seguir;

Número de contrato de gerenciamento em andamento	Número mínimo de contrato de gerenciamento auditados
1 a 3	1
4 a 8	2
9 a 20	3
21 a 39	4
Acima de 39	5

f) Procedimento específico estabelecido pelo O.C.C. para a escolha do (s) contrato (s) de gerenciamento (s) em andamento a ser (em) auditado (s);

g) Verificação de todos os requisitos constantes no Referencial Normativo aplicáveis, no Nível de certificação solicitado pela empresa, independentemente do tempo decorrido entre as auditorias anteriores.

Parágrafo Único. No caso da realização de auditorias extraordinárias, resultante de penalidade, os valores da alínea d, quanto ao número mínimo de gerenciamentos auditados, não são mais aplicáveis, devendo ser auditado o gerenciamento que tenha originado a denúncia ou outros mais, a critério do O.C.C. e da CGCRE/INMETRO.

Art. 15° Para a realização das auditorias de certificação e recertificação nos Referenciais Normativos devem ser utilizadas:

- a) Lista padrão de verificação do O.C.C., que apresenta os pontos mínimos a serem observados, para os diferentes Níveis de certificação;
- b) Documento que permita identificar as características do gerenciamento auditado, que traga minimamente as informações: natureza do gerenciamento, características do empreendimento (área construída, número de unidades, extensão, superfície, etc.), observações e particularidades do gerenciamento, condições de compartilhamento do sistema de gestão da qualidade, datas de início e de previsão de término, serviços realizados com equipe técnica própria, serviços realizados com equipes ou empresas às quais terceiriza gerenciamento, quantidade de funcionários próprios e terceirizados.

Art. 16° Quando da realização da auditoria de manutenção na empresa de gerenciamento, o O.C.C. deve verificar as exigências do Referencial Normativo relativas a responsabilidade da direção da empresa, satisfação do cliente, auditoria interna, análise de dados, melhoria contínuas, ação corretiva e preventiva, quando aplicáveis.

Art. 17° Para um especialista fazer parte de uma equipe auditora da especialidade técnica de Gerenciamento, deve possuir experiência profissional comprovada mínima de 4(quatro) anos na coordenação de gerenciamentos, preferencialmente da área de conhecimento da atividade da empresa auditada, sendo esta a função técnica específica dele exigida, conforme previsto no Art. 30° do Regimento Geral.

Parágrafo Único. A presença deste especialista deve ser assegurada não somente nas auditorias de certificação e recertificação na empresa, como também nas de manutenção.

Art. 18º Para auxiliar a tomada de decisão dos membros da Comissão de Certificação, os relatórios de auditoria devem obrigatoriamente trazer, quando aplicáveis, comentários da equipe auditora sobre:

- a) Eficácia dos treinamentos realizados, avaliada pela capacitação efetiva dos responsáveis;
- b) Efetividade da análise crítica do sistema de gestão da qualidade realizada pela alta direção da empresa;
- c) Efetividade das ações corretivas praticadas;
- d) Efetividade das auditorias internas praticadas.

Parágrafo Único. Deve haver uma caracterização rigorosa da situação da empresa quanto à eventual condição especial de funcionamento na sua estrutura organizacional, conforme Art. 17º do Regimento Geral, que deve ser verificada nas auditorias pelo O.C.C.

Art. 19º Para as reuniões da Comissão de Certificação da especialidade técnica Gerenciamento, o O.C.C. deve providenciar além dos documentos constantes da Art. 20º do Regimento Geral:

- a) Informações sobre os gerenciamentos em andamento e sobre a empresa, conforme previsto nos Art. 12º e 14º deste Regimento;
- b) Justificativas de escolha do (s) gerenciamentos (s) auditado (s), de acordo com Art. 15º deste Regimento;
- c) Informações sobre contratos formais de gerenciamento e propostas com aceites dos contratantes em nome da empresa dos gerenciamentos auditados.

Parágrafo Único. O O.C.C. deve assegurar que o fornecimento de tais informações aos membros das Comissões de Certificação ocorra sem quebra do anonimato.

Art. 20º Quando da certificação de empresas que compartilham o Sistema de Gestão da Qualidade, o O.C.C. deve verificar as condições básicas de garantia da qualidade apresentadas pela empresa de gerenciamento que pede a certificação, e que pratica a terceirização de serviços com a (s) outra (s) com quem compartilha parte ou a totalidade da sua infra-estrutura, com reflexos no seu sistema de gestão da qualidade, de acordo com os parágrafos abaixo.

§ 1º A empresa de gerenciamento deve declarar, por meio da sua direção e conforme estabelecido no seu manual da qualidade, a sua prática de terceirização de serviços, que afete a conformidade do produto em relação aos requisitos, referente aos diferentes Níveis de certificação.

§ 2º A empresa de gerenciamento deve demonstrar condições próprias de funcionamento, dispondo minimamente de:

- a) Estrutura diretiva e gerencial (técnica e administrativa), dotada de infraestrutura adequada;
- b) Representante da direção, dotado de infraestrutura adequada;
- c) Manual da qualidade;
- d) Estrutura técnico-administrativa capaz e suficiente para garantir a qualidade nos serviços terceirizados.

§ 3º Os procedimentos relacionados à terceirização de serviços devem sempre contemplar as especificações e as fases de contratação, acompanhamento dos serviços, pontos de inspeção e recebimento dos mesmos, sendo que empresas de gerenciamento que compartilham o Sistema de Gestão da Qualidade, que pede a certificação devem ter estrutura técnica própria de verificação dos serviços contratados.

§ 4º As verificações que o O.C.C. realiza na empresa de gerenciamento são as mesmas, independentemente do fato dela empregar serviços terceirizados ou equipe técnica própria.

§ 5º As informações sobre terceirização de serviços, sem quebra do anonimato, devem estar disponíveis para análise da Comissão de Certificação.

Art. 21º Sempre que possível e necessário, são considerados como partes integrantes do sistema de gestão da qualidade da empresa de gerenciamento a utilização de manuais técnicos (referenciais tecnológicos) desenvolvidos ou adotados pelas entidades de classe; a sua utilização é considerada um requisito auditável, cujo não atendimento implica em declaração de não conformidade grave, o que impede a certificação da empresa de gerenciamento.

Art. 22º O O.C.C. deve verificar a evidência de que a empresa de gerenciamento atende às normas técnicas referentes ao escopo dos seus serviços, citando-as em seus documentos de especificação. Para os casos de não aplicação de uma norma ou de parte dela a uma situação específica, esta poderá não ser atendida, mediante evidência de justificativa técnica da empresa.

Art. 23º Para as não-conformidades consideradas relevantes referentes ao processo de Gestão de competências, recursos humanos e de infraestrutura, registradas em auditorias, o O.C.C. deve realizar auditoria de *follow up* para verificação da implementação das ações corretivas destas não conformidades antes de submeter o processo à Comissão de Certificação.

Art. 24º Os casos omissos e as dúvidas suscitadas quanto à aplicação deste Regimento serão dirimidas pela Comissão Nacional.

Art. 25º Quadro demonstrativo da evolução do atendimento dos requisitos

SiAC Gerenciamento		Níveis				
SEÇÃO	REQUISITO	D	C	B	A	
4 Sistema de Gestão da Qualidade	4.1 Requisitos gerais	X	X	X	X	
	4.2. Requisitos de documentação	4.2.1. Generalidades	X	X	X	X
		4.2.2. Manual da Qualidade	X	X	X	X
		4.2.3. Controle de documentos	X	X	X	X
		4.2.4. Controle de registros	X	X	X	X
5 Responsabilidade da direção da empresa	5.1. Comprometimento da direção da empresa	X	X	X	X	
	5.2. Foco no cliente	X	X	X	X	
	5.3. Política da qualidade	X	X	X	X	
	5.4. Planejamento	5.4.1. Objetivos da qualidade		X	X	X
		5.4.2. Planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade		X	X	X
	5.5. Responsabilidade, Autoridade e Comunicação.	5.5.1. Responsabilidade e autoridade	X	X	X	X
		5.5.2. Representante da direção da empresa	X	X	X	X
		5.5.3. Comunicação interna				X
	5.6. Análise crítica pela direção	5.6.1. Generalidades		X	X	X
		5.6.2. Entradas para a análise crítica		X	X	X
5.6.3. Saídas da análise crítica			X	X	X	
6 Gestão de recursos	6.1. Provisão de recursos	X	X	X	X	
	6.2. Recursos humanos	6.2.1. Designação de pessoal	X	X	X	X
		6.2.2. Treinamento, conscientização e competência		X	X	X
	6.3. Infra-estrutura			X	X	
	6.4. Ambiente de trabalho				X	
7 Execução do gerenciamento	7.1. Planejamento do gerenciamento		X	X	X	
	7.2. Processos relacionados ao cliente	7.2.1. Identificação e análise requisitos para o gerenciamento		X	X	X
		7.2.2. Comunicação com o cliente			X	X

SiAC Gerenciamento		Níveis					
SEÇÃO	REQUISITO	D	C	B	A		
7 Execução do gerenciamento	7.3. Projeto do modelo de gerenciamento	7.3.1. Planejamento da elaboração do projeto		X	X	X	
		7.3.2. Entradas de projeto		X	X	X	
		7.3.3. Saídas de projeto		X	X	X	
		7.3.4. Análise crítica de projeto			X	X	
		7.3.5. Verificação de projeto		X	X	X	
		7.3.6. Validação de projeto				X	
		7.3.7. Controle de alterações de projeto		X	X	X	
	7.4. Aquisição	7.4.1. Processo de terceirização		X	X	X	
		7.4.2. Informações para terceirização		X	X	X	
		7.4.3. Verificação do serviço contratado		X	X	X	
	7.5. Processo de gerenciamento	7.5.1. Controle dos serviços de gerenciamento		X	X	X	
		7.5.2. Validação de processos				X	
		7.5.3. Identificação e rastreabilidade		X	X	X	
		7.5.4. Propriedade do cliente				X	
		7.5.5. Preservação de produto		X	X	X	
	7.6. Controle de dispositivos de medição e monitoramento				X	X	
	8. Medição, análise e melhoria	8.1. Generalidades		X	X	X	
		8.2. Medição e monitoramento	8.2.1. Avaliação dos resultados pelo cliente			X	X
			8.2.2. Auditoria interna			X	X
8.2.3. Avaliação e melhoria dos processos						X	
8.2.4. Avaliação de resultados e do atendimento as metas				X	X	X	
8.3. Controle de gerenciamentos não conformes			X	X	X		
8.4. Análise de dados			X	X	X		
8.5. Melhoria		8.5.1. Melhoria contínua		X	X	X	
		8.5.2. Ação corretiva		X	X	X	
		8.5.3. Ação preventiva				X	

**Ministério das Cidades Secretaria Nacional de
Habitação**

**Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do
Habitat -PBQP-H**

ANEXO II

**Sistema de Avaliação da Conformidade de
Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil
(SiAC)**

**Referencial Normativo para Empresas da
Especialidade Técnica Gerenciamento de
Empreendimentos - Nível “D”**

Brasília, 16 de julho de 2010



Programa Brasileiro da Qualidade
e Produtividade do Habitat

Ministério
das Cidades



Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil (SiAC) Referencial Normativo para Empresas da Especialidade Técnica Gerenciamento de Empreendimentos - Nível “D”

1 Objetivo

1.1. Introdução

Este Referencial Normativo do Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços de Gerenciamento (SiAC) do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat -PBQP-H estabelece os requisitos do nível D aplicáveis às empresas da especialidade técnica Gerenciamento de Empreendimento. Ele deve ser utilizado conjuntamente com o Regimento Geral do SiAC e Regimento Específico da Especialidade Técnica Gerenciamento de Empreendimentos.

Outros três Referenciais Normativos estabelecem, complementarmente, os requisitos para os níveis “C”, “B” e “A”.

Este Referencial é aplicável a toda empresa de gerenciamento que pretenda melhorar sua eficiência técnica e econômica e eficácia por meio da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, independentemente da natureza do gerenciamento que realiza (edificação, infra estrutura urbana, sistema viário, etc.).

1.2. Abordagem de processo.

A presente versão do SiAC -Gerenciamento adota a abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa gerenciadora. Esta visa, antes de tudo, aumentar a satisfação dos clientes no que diz respeito ao atendimento de suas exigências. Um dos pontos marcantes da abordagem de processo é o da implementação do ciclo de Deming ou da metodologia conhecida como PDCA (do inglês *Plan, Do, Check e Act*):

1. Planejar: prever as atividades (processos) necessárias para o atendimento das necessidades dos clientes, e que “transformam” elementos “de entrada” em “elementos de saída”.

2. Executar: executar as atividades (processos) planejadas.
3. Controlar: medir e controlar os processos e seus resultados quanto ao atendimento às exigências feitas pelos clientes e analisar os resultados.
4. Agir: levar adiante as ações que permitam uma melhoria permanente do desempenho dos processos.

Para que uma empresa atuando em gerenciamento trabalhe de maneira eficaz, ela deve desempenhar diferentes atividades. A abordagem de processo procura assim identificar, organizar e gerenciar tais atividades, levando em conta suas condições iniciais e os recursos necessários para leva-las adiante (tudo aquilo que é necessário para realizar a atividade), os elementos que dela resultam (tudo o que é “produzido” pela atividade) e as interações entre atividades. Tal abordagem leva em conta o fato de que o resultado de um processo é quase sempre a “entrada” do processo subsequente; as interações ocorrem nas interfaces entre dois processos.

1.3. Generalidades

O SiAC -Gerenciamento possui caráter evolutivo, estabelecendo níveis de referenciais normativos progressivos, segundo os quais os sistemas de gestão da qualidade das empresas de gerenciamento são avaliados e classificados. Cabe aos contratantes, públicos e privados, individualmente, ou preferencialmente por meio de Acordos Setoriais firmados entre contratantes e entidades representativas de contratados, estabelecerem prazos para começarem a vigorar as exigências de cada nível. Ele baseia-se nos princípios que constam do Regimento Geral do Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil (SiAC).

Os Certificados de Conformidade emitidos com base nos Referenciais Normativos Nível “C”, “B” e “A” do SiAC só têm validade se emitidos por Organismos designados por parte da autoridade regulamentadora. Portanto, as empresas de gerenciamento que desejam se certificar, conforme estes Referenciais Normativos devem consultar junto à Secretaria Executiva Nacional (S.E.N.) do SiAC ou na página Internet do PBQP-H (<http://www.cidades.gov.br/pbqp-h>) a lista de Organismos designados por parte da autoridade regulamentadora .

Para o Referencial Normativo Nível “D”, a empresa deve declarar a conformidade de seu Sistema de Gestão da Qualidade obedecendo ao previsto no Regimento Geral do Sistema de Avaliação de Conformidade de Empresas de Serviços e Obras (SiAC) e no Regimento Específico da Especialidade Técnica Gerenciamento de Empreendimento. Estes e outros aspectos regimentais estão previstos nestes documentos.

Para o nível D, é necessário estabelecer um Manual da Qualidade que contemple os requisitos definidos no quadro abaixo.

1.4. Requisitos aplicáveis do Sistema de Gestão

No Quadro a seguir são apresentados os requisitos do Sistema de Gestão aplicáveis para este Referencial Normativo.

Quadro Requisitos do Sistema de Gestão

SiAC Gerenciamento de Empreendimentos		Nível	
SEÇÃO	REQUISITO	D	
4 Sistema de Gestão da Qualidade	4.1 Requisitos gerais	X	
	4.2. Requisitos de documentação	4.2.1. Generalidades	X
		4.2.2. Manual da Qualidade	X
		4.2.3. Controle de documentos	X
		4.2.4. Controle de registros	X
5 Responsabilidade da direção da empresa	5.1. Comprometimento da direção da empresa	X	
	5.2. Foco no cliente	X	
	5.3. Política da qualidade	X	
	5.4. Planejamento	5.4.1. Objetivos da qualidade	C
		5.4.2. Planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade	C
	5.5. Responsabilidade, Autoridade e Comunicação	5.5.1. Responsabilidade e autoridade	X
		5.5.2. Representante da direção da empresa	X
		5.5.3. Comunicação interna	A
	5.6. Análise crítica pela direção	5.6.1. Generalidades	C
		5.6.2. Entradas para a análise crítica	C
5.6.3. Saídas da análise crítica		C	
6 Gestão de recursos	6.1. Provisão de recursos	X	
	6.2. Recursos humanos	6.2.1. Designação de pessoal	X
		6.2.2. Treinamento, conscientização e competência	C
	6.3. Infra-estrutura	B	
6.4. Ambiente de trabalho	A		
7 Execução de gerenciamento	7.1. Planejamento do gerenciamento	7.1.1. Plano da qualidade do gerenciamento C	
	7.2. Processos relacionados ao cliente	7.2.1. Identificação e análise de requisitos para o gerenciamento C	

SiAC Gerenciamento de Empreendimentos		Nível		
SEÇÃO	REQUISITO	D		
7 Execução de gerenciamento	7.2. Processos relacionados ao cliente	7.2.2. Comunicação com o cliente	B	
	7.3. Projeto do modelo de gerenciamento	7.3.1. Planejamento da elaboração do projeto	C	
		7.3.2. Entradas de projeto	C	
		7.3.3. Saídas de projeto	C	
		7.3.4. Análise crítica de projeto	B	
		7.3.5. Verificação de projeto	C	
		7.3.6. Validação de projeto	A	
		7.3.7. Controle de alterações de projeto	C	
	7.4. Aquisição	7.4.1. Processo de Subcontratação	C	
		7.4.2. Informações para Subcontratação	C	
		7.4.3. Verificação do serviço contratado	C	
	7.5. Processo de gerenciamento	7.5.1. Controle dos serviços de gerenciamento	C	
		7.5.2. Validação de processos	A	
		7.5.3. Identificação e rastreabilidade	C	
		7.5.4. Propriedade do cliente	A	
		7.5.5. Preservação de produto	C	
	7.6. Controle de dispositivos de medição e monitoramento		B	
	8 Medição, análise e melhoria	8.1. Generalidades		
		8.2. Medição e monitoramento	8.2.1. Avaliação dos resultados pelo cliente	B
			8.2.2. Auditoria interna	B
8.2.3. Avaliação e melhoria processos			A	
8.2.4. Avaliação de resultados e do atendimento as metas			C	
8.3. Controle de gerenciamento não conformes			C	
8.4. Análise de dados			C	
8.5. Melhoria		8.5.1. Melhoria contínua	C	
		8.5.2. Ação corretiva	C	
		8.5.3. Ação preventiva	A	

Nota: A letra X da coluna nível indica os requisitos exigíveis neste Referencial Normativo. As letras “A”, “B” e “C” se referem aos demais Referenciais Normativos nos quais os requisitos começam a ser aplicados.

1.5. Escopo de aplicação

Todos os requisitos deste referencial são válidos e aplicáveis para as empresas de gerenciamento, sem levar em consideração o seu tipo e tamanho.

Quando algum requisito deste referencial não puder ser aplicado devido à natureza de uma empresa de gerenciamento e seus produtos e serviços, isso pode ser considerado para exclusão.

Quando são efetuadas exclusões, reivindicações de conformidade com este referencial não são aceitáveis a não ser que as exclusões fiquem limitadas aos requisitos contidos na Seção 7 – Execução do contrato de Gerenciamento e que tais exclusões não afetem a capacidade ou responsabilidade da empresa de gerenciamento para fornecer produtos que atendam aos requisitos dos clientes e requisitos regulamentares aplicáveis.

2 Referência normativa

Como já dito, a aplicação do presente referencial normativo não impede a empresa de gerenciamento de implementar e de se certificar pelo referencial da norma NBR ISO 9001:2008, e nem tampouco a exime de respeitar toda a legislação a ela aplicável.

3 Termos e definições

Aplicam-se os termos e definições do Regimento Geral do SiAC e da NBR ISO 9000:2008 e da NBR ISO10006:2000

4 Sistema de Gestão da Qualidade

4.1. Requisitos gerais

Para implementar o Sistema de Gestão da Qualidade, a empresa de gerenciamento deve atender em seu planejamento de implantação do SGQ os requisitos abaixo descritos.

A empresa de gerenciamento deve:

- a) realizar um diagnóstico da situação da empresa, em relação aos presentes requisitos, no início do desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade;
- b) estabelecer as naturezas dos serviços que realiza sejam eles resultado da sua experiência em contrato de gerenciamentos anteriores, ou naturezas de serviços ainda pretendidas, identificando-as e documentando-as de forma permanentemente atualizada e disponível para consulta interna e externa à empresa;

- c) identificar e gerenciar os processos necessários para o Sistema de Gestão da Qualidade e sua aplicação por toda a empresa de gerenciamento (ver 1.2);
- d) determinar a seqüência e interação destes processos;
- e) estabelecer um planejamento para desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, estabelecendo responsáveis e prazos para atendimento de cada requisito e obtenção da certificação conforme os demais Referencias Normativos;
- f) determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes;
- g) assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e monitoramento desses processos;
- h) monitorar, medir e analisar esses processos;
- i) implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.

A empresa de gerenciamento deve gerenciar esses processos de acordo com os requisitos deste referencial.

Quando a empresa de gerenciamento optar por terceirizar algum processo que afete a conformidade do produto em relação aos requisitos, ela deve assegurar o controle desse processo. O controle de tais processos deve ser identificado no Sistema de Gestão da Qualidade.

4.2. Requisitos de documentação

4.2.1. Generalidades

A documentação do Sistema de Gestão da Qualidade deve ser constituída de modo evolutivo, de acordo com os níveis de certificação obtidos, devendo incluir:

- a) declarações documentadas da política da qualidade e dos objetivos da qualidade;
- b) manual da qualidade; (ver 4.2.2)
- c) documentos necessários à empresa de gerenciamento para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos; e
- d) registros da qualidade requeridos por este referencial.

Nota 1: Em todos os requisitos, sempre que constar que a empresa de gerenciamento deve "estabelecer procedimento documentado", significa que ela deve: "elaborar, documentar, implementar e manter" estes procedimentos.

Nota 2: A abrangência da documentação do Sistema de Gestão da Qualidade de uma empresa de

gerenciamento pode diferir de uma outra devido:

- a) ao tamanho e o tipo de atividades
- b) à complexidade dos processos e suas interações
- c) à competência do pessoal.

Nota 3: A documentação do Sistema de Gestão da Qualidade pode estar em qualquer forma ou tipo de meio de comunicação.

4.2.2. Manual da Qualidade

A empresa de gerenciamento deve elaborar, documentar, implementar e manter um Manual da Qualidade que inclua:

- a) áreas de atuação abrangidas pelo seu sistema de gestão da qualidade;
- b) detalhes e justificativas para quaisquer exclusões de requisitos deste referencial (ver 1.5);
- c) fazer referencia a elaboração dos procedimentos documentados

4.2.3. Controle de documentos

Os documentos requeridos pelo Sistema de Gestão da Qualidade devem ser controlados. Registros são um tipo especial de documento e devem ser controlados de acordo com os requisitos apresentados em 4.2.4.

4.2.4. Controle de Registros

Registros da qualidade devem ser instituídos e mantidos para prover evidências da conformidade com requisitos e da operação eficaz do sistema de gestão da qualidade.

5 Responsabilidade da direção da empresa

5.1. Comprometimento da direção da empresa

A direção da empresa de gerenciamento deve fornecer evidência do seu comprometimento com o desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e com a melhoria contínua de sua eficácia mediante:

- a) a comunicação aos profissionais da empresa e àqueles de empresas subcontratadas da importância de atender aos requisitos do cliente, assim como aos regulamentares e estatutários;
- b) o estabelecimento da política da qualidade;
- c) a garantia da disponibilidade de recursos necessários.

5.2. Foco no cliente

A direção da empresa de gerenciamento deve assegurar que os requisitos do cliente são determinados com o propósito de aumentar a satisfação do cliente (ver 7.2.1 e 8.2.1).

5.3. Política da qualidade

A direção da empresa deve assegurar que a política da qualidade:

- a) é apropriada ao propósito da empresa;
- b) inclui um comprometimento com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- c) proporciona uma estrutura para estabelecimento e análise crítica dos objetivos da qualidade;
- d) é comunicada nos níveis apropriados da empresa e nos das empresas para as quais terceiriza serviços com responsabilidades definidas no sistema de gestão da qualidade da empresa, segundo um plano de sensibilização previamente definido;
- e) é entendida, no grau de entendimento apropriado, pelos profissionais da empresa e pelos das empresas para as quais terceiriza serviços com responsabilidade no sistema de gestão da qualidade da empresa, conforme o seu Nível evolutivo;

5.4. Planejamento

5.4.1. Objetivos da qualidade

Nível C

5.4.2. Planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade

Nível C

5.5. Responsabilidade, Autoridade e Comunicação.

5.5.1. Responsabilidade e autoridade

A direção da empresa de gerenciamento deve assegurar que as responsabilidades e autoridades são definidas ao longo da documentação do Sistema e comunicadas na empresa de gerenciamento.

5.5.2. Representante da direção da empresa

A direção da empresa de gerenciamento deve indicar um membro da sua estrutura que, independente de outras responsabilidades, deve ter responsabilidade e autoridade para:

- a) assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade sejam estabelecidos, implementados e mantidos;
- b) relatar à direção o desempenho do sistema de gestão da qualidade e qualquer necessidade de melhoria;
- c) assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente (contratante) em toda a empresa e nas empresas para as quais terceiriza serviços.

5.5.3. Comunicação interna

Nível A

5.6. Análise crítica pela direção

5.6.1. Generalidades

Nível C

5.6.2. Entradas para a análise crítica

Nível C

5.6.3. Saídas da análise crítica

Nível C

6. Gestão de recursos

6.1. Provisão de recursos

A empresa de gerenciamento deve determinar e prover recursos necessários para:

- a) implementar e manter seu Sistema de Gestão da Qualidade;

6.2. Recursos humanos

6.2.1. Designação de pessoal

O pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do produto deve ser competente com base em escolaridade, qualificação profissional, treinamento, habilidade e experiência apropriados.

6.2.2. Competência, conscientização e treinamento.

Nível C

6.3. Infra-estrutura

Nível B

6.4. Ambiente de trabalho

Nível A

7. Execução do contrato de Gerenciamento

7.1. Planejamento do contrato de gerenciamento

7.1.1. Plano da Qualidade do contrato de gerenciamento

Nível C

7.2. Processos relacionados ao cliente

7.2.1. Identificação e análise de requisitos para o gerenciamento

Nível C

7.2.2. Comunicação com o cliente

Nível B

7.3. Projeto do modelo de gerenciamento

7.3.1 Planejamento da elaboração do projeto

Nível C

7.3.2 Entradas de projeto

Nível C

7.3.3 Saídas de projeto

Nível C

7.3.4 Análise crítica de projeto

Nível B

7.3.5 Verificação de projeto

Nível C

7.3.6 Validação de projeto

Nível A

7.3.7 Controle de alterações de projeto

Nível C

7.4. Aquisição

7.4.1. Processo de subcontratação

Nível C

7.4.2. Informações para subcontratação

Nível C

7.4.3. Verificação do produto contratado

Nível C

7.5. Processo de gerenciamento

7.5.1. Controle dos serviços de gerenciamento

Nível C

7.5.2. Validação de processos

Nível A

7.5.3. Identificação e rastreabilidade

Nível C

7.5.4. Propriedade do cliente

Nível A

7.5.5. Preservação de produto

Nível C

7.6. Controle de dispositivos de medição e monitoramento

Nível B

8 Medição, análise e melhoria

8.1. Generalidades

Nível C

8.2. Medição e monitoramento

8.2.1. Avaliação dos resultados pelo cliente

Nível B

8.2.2. Auditoria interna

Nível B

8.2.3. Avaliação e melhoria dos processos

Nível A

8.2.4. Avaliação e resultados e do atendimento as metas

Nível C

8.3. Controle de gerenciamento não-conformes

Nível C

8.4. Análise de dados

Nível C

8.5. Melhoria

8.5.1. Melhoria contínua

Nível C

8.5.2. Ação corretiva

Nível C

8.5.3. Ação Preventiva

Nível A

Ministério das Cidades Secretaria Nacional de Habitação

Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat -PBQP-H

ANEXO III

Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil (SiAC)

Referencial Normativo para Empresas da Especialidade Técnica Gerenciamento de Empreendimentos - Nível “C”

Brasília, 16 de julho de 2010



Programa Brasileiro da Qualidade
e Produtividade do Habitat

Ministério
das Cidades



Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil (SiAC)

Referencial Normativo para Empresas da Especialidade Técnica Gerenciamento de Empreendimentos - Nível “C”

1 Objetivo

1.1. Introdução

Este Referencial Normativo do Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços de Gerenciamento (SiAC) do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat -PBQP-H estabelece os requisitos do nível C aplicáveis às empresas da especialidade técnica Gerenciamento de Empreendimento. Ele deve ser utilizado conjuntamente com o Regimento Geral do SiAC e Regimento Específico da Especialidade Técnica Gerenciamento de Empreendimentos.

Este Referencial é aplicável a toda empresa de gerenciamento que pretenda melhorar sua eficiência técnica e econômica e eficácia por meio da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, independentemente da natureza do gerenciamento que realiza (edificação, Infra-estrutura urbana, sistema viário, etc).

1.2. Abordagem de processo.

A presente versão do SiAC -Gerenciamento adota a abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa gerenciadora. Esta visa, antes de tudo, aumentar a satisfação dos clientes no que diz respeito ao atendimento de suas exigências. Um dos pontos marcantes da abordagem de processo é o da implementação do ciclo de Deming ou da metodologia conhecida como PDCA (do inglês *Plan, Do, Check e Act*):

1. Planejar: prever as atividades (processos) necessárias para o atendimento das necessidades dos clientes, e que “transformam” elementos “de entrada” em “elementos de saída”.

2. Executar: executar as atividades (processos) planejadas.
3. Controlar: medir e controlar os processos e seus resultados quanto ao atendimento às exigências feitas pelos clientes e analisar os resultados.
4. Agir: levar adiante as ações que permitam uma melhoria permanente do desempenho dos processos.

Para que uma empresa atuando em gerenciamento trabalhe de maneira eficaz, ela deve desempenhar diferentes atividades. A abordagem de processo procura assim identificar, organizar e gerenciar tais atividades, levando em conta suas condições iniciais e os recursos necessários para leva-las adiante (tudo aquilo que é necessário para realizar a atividade), os elementos que dela resultam (tudo o que é “produzido” pela atividade) e as interações entre atividades. Tal abordagem leva em conta o fato de que o resultado de um processo é quase sempre a “entrada” do processo subsequente; as interações ocorrem nas interfaces entre dois processos.

1.3. Generalidades

O SiAC -Gerenciamento possui caráter evolutivo, estabelecendo níveis de referenciais normativos progressivos, segundo os quais os sistemas de gestão da qualidade das empresas de gerenciamento são avaliados e classificados. Cabe aos contratantes, públicos e privados, individualmente, ou preferencialmente por meio de Acordos Setoriais firmados entre contratantes e entidades representativas de contratados, estabelecerem prazos para começarem a vigorar as exigências de cada nível. Ele baseia-se nos princípios que constam do Regimento Geral do Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil (SiAC).

Os Certificados de Conformidade emitidos com base nos Referenciais Normativos Nível “C”, “B” e “A” do SiAC só têm validade se emitidos por Organismos designados por parte da autoridade regulamentadora. Portanto, as empresas de gerenciamento que desejam se certificar, conforme estes Referenciais Normativos devem consultar junto à Secretaria Executiva Nacional (S.E.N.) do SiAC ou na página Internet do PBQP-H (<http://www.cidades.gov.br/pbqp-h>) a lista de Organismos designados por parte da autoridade regulamentadora

Para o Referencial Normativo Nível “C” a empresa deve declarar a conformidade de seu Sistema de Gestão da Qualidade obedecendo ao previsto no Regimento Geral do Sistema de Avaliação de Conformidade de Empresas de Serviços e Obras (SiAC) e no Regimento Específico da Especialidade Técnica Gerenciamento de Empreendimentos. Estes e outros aspectos regimentais estão previstos nestes documentos.

Requisitos aplicáveis do Sistema de Gestão No Quadro a seguir são apresentados os requisitos do Sistema de Gestão aplicáveis para este Referencial Normativo.

Quadro Requisitos do Sistema de Gestão

SiAC Gerenciamento de Empreendimentos		Nível	
SEÇÃO	REQUISITO	C	
4 Sistema de Gestão da Qualidade	4.1 Requisitos gerais	X	
	4.2. Requisitos de documentação	4.2.1. Generalidades	X
		4.2.2. Manual da Qualidade	X
		4.2.3. Controle de documentos	X
		4.2.4. Controle de registros	X
5 Responsabilidade da direção da empresa	5.1. Comprometimento da direção da empresa	X	
	5.2. Foco no cliente	X	
	5.3. Política da qualidade	X	
	5.4. Planejamento	5.4.1. Objetivos da qualidade	X
		5.4.2. Planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade	X
	5.5. Responsabilidade, Autoridade e Comunicação	5.5.1. Responsabilidade e autoridade	X
		5.5.2. Representante da direção da empresa	X
		5.5.3. Comunicação interna	A
	5.6. Análise crítica pela direção	5.6.1. Generalidades	X
		5.6.2. Entradas para a análise crítica	X
5.6.3. Saídas da análise crítica		X	
6 Gestão de recursos	6.1. Provisão de recursos	X	
	6.2. Recursos humanos	6.2.1. Designação de pessoal	X
		6.2.2. Treinamento, conscientização e competência	X
	6.3. Infra-estrutura	B	
6.4. Ambiente de trabalho	A		
7 Execução de gerenciamento	7.1. Planejamento do gerenciamento	7.1.1. Plano da qualidade do gerenciamento	X
	7.2. Processos relacionados ao cliente	7.2.1. Identificação e análise de requisitos para o gerenciamento	X
		7.2.2. Comunicação com o cliente	B

SiAC Gerenciamento de Empreendimentos		Nível		
SEÇÃO	REQUISITO	C		
7 Execução de gerenciamento	7.3. Projeto do modelo de gerenciamento	7.3.1. Planejamento da elaboração do projeto	X	
		7.3.2. Entradas de projeto	X	
		7.3.3. Saídas de projeto	X	
		7.3.4. Análise crítica de projeto	B	
		7.3.5. Verificação de projeto	X	
		7.3.6. Validação de projeto	A	
		7.3.7. Controle de alterações de projeto	X	
	7.4. Aquisição	7.4.1. Processo de subcontratação	X	
		7.4.2. Informações para subcontratação	X	
		7.4.3. Verificação do serviço contratado	X	
	7.5. Processo de gerenciamento	7.5.1. Controle dos serviços de gerenciamento	X	
		7.5.2. Validação de processos	A	
		7.5.3. Identificação e rastreabilidade	X	
		7.5.4. Propriedade do cliente	A	
		7.5.5. Preservação de produto	X	
	7.6. Controle de dispositivos de medição e monitoramento		B	
	8 Medição, análise e melhoria	8.1. Generalidades		
		8.2. Medição e monitoramento	8.2.1. Avaliação dos resultados pelo cliente	B
			8.2.2. Auditoria interna	B
8.2.3. Avaliação e melhoria processos			A	
8.2.4. Avaliação de resultados e do atendimento as metas			X	
8.3. Controle de gerenciamento não conformes			X	
8.4. Análise de dados			X	
8.5. Melhoria		8.5.1. Melhoria contínua	X	
		8.5.2. Ação corretiva	X	
		8.5.3. Ação preventiva	A	

Nota: A letra X da coluna nível indica os requisitos exigíveis neste Referencial Normativo. As letras “A” e “B” se referem aos demais Referenciais Normativos nos quais os requisitos começam a ser aplicados.

1.5. Escopo de aplicação

Todos os requisitos deste referencial são válidos e aplicáveis para as empresas de gerenciamento, sem levar em consideração o seu tipo e tamanho.

Quando algum requisito deste referencial não puder ser aplicado devido à natureza de uma empresa de gerenciamento e seus produtos e serviços, isso pode ser considerado para exclusão.

Quando são efetuadas exclusões, reivindicações de conformidade com este referencial não são aceitáveis a não ser que as exclusões fiquem limitadas aos requisitos contidos na Seção 7 – Execução do contrato de Gerenciamento e que tais exclusões não afetem a capacidade ou responsabilidade da empresa de gerenciamento para fornecer produtos que atendam aos requisitos dos clientes e requisitos regulamentares aplicáveis.

2. Referência normativa

Como já dito, a aplicação do presente referencial normativo não impede a empresa de gerenciamento de implementar e de se certificar pelo referencial da norma NBR ISO 9001:2008, e nem tampouco a exime de respeitar toda a legislação a ela aplicável.

3. Termos e definições

Aplicam-se os termos e definições do Regimento Geral do SiAC e da NBR ISO 9000:2008 e da NBR ISO10006:2000

4. Sistema de Gestão da Qualidade

4.1. Requisitos gerais

Para implementar o Sistema de Gestão da Qualidade, a empresa de gerenciamento deve atender em seu planejamento de implantação do SGQ os requisitos abaixo descritos.

A empresa de gerenciamento deve:

- a) realizar um diagnóstico da situação da empresa, em relação aos presentes requisitos, no início do desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade;
- b) estabelecer as naturezas dos serviços que realiza sejam eles resultado da sua experiência em contrato de gerenciamentos anteriores, ou naturezas de serviços ainda pretendidas, identificando-as e documentando-as de forma permanentemente atualizada e disponível para consulta interna e externa à empresa;
- c) identificar e gerenciar os processos necessários para o Sistema de Gestão

- da Qualidade e sua aplicação por toda a empresa de gerenciamento (ver 1.2);
- d) determinar a seqüência e interação destes processos;
- e) estabelecer um planejamento para desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, estabelecendo responsáveis e prazos para atendimento de cada requisito e obtenção da certificação conforme os demais Referencias Normativos;
- f) determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes;
- g) assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e monitoramento desses processos;
- h) monitorar, medir e analisar esses processos;
- i) implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.

A empresa de gerenciamento deve gerenciar esses processos de acordo com os requisitos deste referencial.

Quando a empresa de gerenciamento optar por terceirizar algum processo que afete a conformidade do produto em relação aos requisitos, ela deve assegurar o controle desse processo. O controle de tais processos deve ser identificado no Sistema de Gestão da Qualidade.

4.2. Requisitos de documentação

4.2.1. Generalidades

A documentação do Sistema de Gestão da Qualidade deve ser constituída de modo evolutivo, de acordo com os níveis de certificação obtidos, devendo incluir:

- a) declarações documentadas da política da qualidade e dos objetivos da qualidade;
- b) manual da qualidade; (ver 4.2.2)
- c) documentos necessários à empresa de gerenciamento para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos; e
- d) registros da qualidade requeridos por este referencial.
- e) procedimentos documentados requeridos por este Referencial Normativo;

Nota 1: Em todos os requisitos, sempre que constar que a empresa de gerenciamento deve "estabelecer procedimento documentado" , significa que ela deve: "elaborar, documentar, implementar e manter" estes procedimentos.

Nota 2: A abrangência da documentação do Sistema de Gestão da Qualidade de uma empresa de gerenciamento pode diferir de uma outra devido:

- a) ao tamanho e o tipo de atividades
- b) à complexidade dos processos e suas interações
- c) à competência do pessoal.

Nota 3: A documentação do Sistema de Gestão da Qualidade pode estar em qualquer forma ou tipo de meio de comunicação.

4.2.2. Manual da Qualidade

A empresa de gerenciamento deve elaborar, documentar, implementar e manter um Manual da Qualidade que inclua:

- a) áreas de atuação abrangidas pelo seu sistema de gestão da qualidade;
- b) detalhes e justificativas para quaisquer exclusões de requisitos deste referencial (ver 1.5);
- c) procedimentos documentados instituídos para o Sistema de Gestão da Qualidade, ou referência a eles; e
- d) descrição da seqüência e interação entre os processos do Sistema de Gestão da Qualidade.

4.2.3. Controle de documentos

Os documentos requeridos pelo Sistema de Gestão da Qualidade devem ser controlados. Registros são um tipo especial de documento e devem ser controlados de acordo com os requisitos apresentados em 4.2.4. Um procedimento documentado deve ser instituído para definir os controles necessários para:

- a) aprovar documentos quanto à sua adequação, antes da sua emissão;
- b) analisar criticamente e atualizar, quando necessário, e reaprovar documentos;
- c) assegurar que alterações e a situação da revisão atual dos documentos sejam identificadas, a fim de evitar o uso indevido de documentos não-válidos ou obsoletos;
- d) assegurar que as versões pertinentes de documentos aplicáveis estejam disponíveis em todos os locais onde são executadas as operações essenciais para o funcionamento efetivo do Sistema de Gestão da Qualidade;
- e) assegurar que os documentos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis;

f) prevenir o uso não intencional de documentos obsoletos e aplicar uma identificação adequada nos casos em que forem retidos por qualquer propósito.

Nota: as empresas não são obrigadas a disponibilizar as normas técnicas que porventura sejam citadas nos seus documentos.

4.2.4. Controle de Registros

Registros da qualidade devem ser instituídos e mantidos para prover evidências da conformidade com requisitos e da operação eficaz do sistema de gestão da qualidade. A empresa deve estabelecer um procedimento documentado para definir os controles necessários para a identificação, armazenamento, proteção, recuperação, retenção e disposição dos registros.

Registros da qualidade devem ser mantidos legíveis, prontamente identificáveis e recuperáveis.

5 Responsabilidade da direção da empresa

5.1. Comprometimento da direção da empresa

A direção da empresa de gerenciamento deve fornecer evidência do seu comprometimento com o desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e com a melhoria contínua de sua eficácia mediante:

- a) a comunicação aos profissionais da empresa e àqueles de empresas subcontratadas da importância de atender aos requisitos do cliente, assim como aos regulamentares e estatutários;
- b) o estabelecimento da política da qualidade;
- c) a garantia da disponibilidade de recursos necessários.

5.2. Foco no cliente

A direção da empresa de gerenciamento deve assegurar que os requisitos do cliente são determinados com o propósito de aumentar a satisfação do cliente (ver 7.2.1 e 8.2.1).

5.3. Política da qualidade

A direção da empresa deve assegurar que a política da qualidade:

- a) é apropriada ao propósito da empresa;
- b) inclui um comprometimento com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade;

c) proporciona uma estrutura para estabelecimento e análise crítica dos objetivos da qualidade;

d) é comunicada nos níveis apropriados da empresa e nos das empresas para as quais terceiriza serviços com responsabilidades definidas no sistema de gestão da qualidade da empresa, segundo um plano de sensibilização previamente definido;

e) é entendida, no grau de entendimento apropriado, pelos profissionais da empresa e pelos das empresas para as quais terceiriza serviços com responsabilidade no sistema de gestão da qualidade da empresa, conforme o seu Nível evolutivo; e

f) é analisada criticamente para manutenção de sua adequação.

5.4. Planejamento

5.4.1. Objetivos da qualidade

A direção da empresa de gerenciamento deve assegurar que:

a) sejam definidos objetivos da qualidade mensuráveis para as funções e níveis pertinentes da empresa de gerenciamento e de modo consistente com a política da qualidade;

b) sejam definidos indicadores para permitir o acompanhamento dos objetivos da qualidade;

c) os objetivos da qualidade incluam aqueles necessários para atender aos requisitos aplicáveis à execução dos serviços de gerenciamento da empresa;

d) seja implementado um sistema de medição dos indicadores definidos;

5.4.2. Planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade

A direção da empresa de gerenciamento deve assegurar que:

a) o planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade é realizado de forma a satisfazer aos requisitos citados em 4.1, bem como os objetivos da qualidade;

b) A empresa de gerenciamento deve ainda assegurar que a integridade do sistema de gestão da qualidade é mantida quando mudanças no sistema forem planejadas e implementadas.

O planejamento da qualidade especificado deve ser parte da documentação que integra o sistema de gestão da qualidade da empresa de gerenciamento.

5.5. Responsabilidade, Autoridade e Comunicação

5.5.1. Responsabilidade e autoridade

A direção da empresa de gerenciamento deve assegurar que as responsabilidades e autoridades são definidas ao longo da documentação do Sistema e comunicadas na empresa de gerenciamento.

5.5.2. Representante da direção da empresa

A direção da empresa de gerenciamento deve indicar um membro da sua estrutura que, independente de outras responsabilidades, deve ter responsabilidade e autoridade para:

- a) assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade sejam estabelecidos, implementados e mantidos;
- b) relatar à direção o desempenho do sistema de gestão da qualidade e qualquer necessidade de melhoria;
- c) assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente (contratante) em toda a empresa e nas empresas para as quais terceiriza serviços.

5.5.3. Comunicação interna

Nível A

5.6. Análise crítica pela direção

5.6.1. Generalidades

A análise crítica dos processos em prática na empresa de gerenciamento deve assegurar a contínua pertinência, adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade da empresa, devendo incluir a avaliação de oportunidades para melhoria e necessidade de mudanças no sistema, incluindo a política da qualidade e os objetivos da qualidade.

Devem ser mantidos registros das análises críticas.

5.6.2. Entradas para a análise crítica

As entradas para a análise crítica pela direção da empresa de gerenciamento devem incluir informações sobre:

- a) resultados de auditorias;
- b) situação das ações corretivas;
- c) acompanhamento das ações oriundas de análises críticas anteriores;
- d) mudanças que possam afetar o sistema de gestão da qualidade;

- e) recomendações para melhoria;

5.6.3. Saídas da análise crítica

Os resultados da análise crítica pela direção da empresa de gerenciamento devem incluir quaisquer decisões e ações relacionadas a:

- a) melhoria dos gerenciamentos em relação aos requisitos do cliente (contratante);
- b) necessidade de recursos;

6 Gestão de recursos

6.1. Provisão de recursos

A empresa de gerenciamento deve determinar e prover recursos necessários para:

- a) implementar e manter seu Sistema de Gestão da Qualidade;

6.2. Recursos humanos

6.2.1. Designação de pessoal

O pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do produto deve ser competente com base em escolaridade, qualificação profissional, treinamento, habilidade e experiência apropriadas.

6.2.2. Competência, conscientização e treinamento

A empresa de gerenciamento deve:

- a) assegurar que o pessoal envolvido no desenvolvimento do gerenciamento (inclusive das empresas às quais terceiriza parte do gerenciamento) foi conscientizado da importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade;
- b) determinar as competências necessárias para todo o pessoal envolvido no desenvolvimento dos contratos de gerenciamento (inclusive das empresas às quais terceiriza parte do gerenciamento) e estabelecer metas de melhoria;
- c) fornecer educação e treinamento ou tomar outras ações para capacitação profissional que satisfaçam essas necessidades e visem a atender as metas estabelecidas;
- d) avaliar a eficácia das ações para capacitação executadas;
- e) manter registros apropriados de formação profissional, capacitação profissional e experiência profissional.

6.3. Infra-estrutura

Nível B

6.4. Ambiente de trabalho

Nível A

7 Execução do contrato de gerenciamento

7.1 Planejamento do contrato de gerenciamento

7.1. 1 Plano da qualidade do contrato de gerenciamento

A empresa de gerenciamento deve planejar e desenvolver os processos necessários para o desenvolvimento de seus contratos de gerenciamento. Para cada novo contrato, o planejamento deve ser coerente com os requisitos do escopo e com o programa de necessidades do cliente, conforme requisitos 7.2.1 deste referencial normativo.

Ao elaborar o planejamento do gerenciamento, a empresa de gerenciamento deve primeiro, verificar se o seu sistema de gestão da qualidade atende às necessidades do gerenciamento seguindo o seguinte roteiro:

- a) estabelecer estrutura organizacional do gerenciamento do empreendimento, incluindo definições de responsabilidades específicas;
- b) estabelecer os requisitos para o gerenciamento, inclusive quanto a metas que envolvam prazos globais e de etapas;
- c) verificar se existe a necessidade de estabelecer procedimentos, processos e registros específicos;
- d) prover recursos materiais e humanos, específicos para o desenvolvimento do gerenciamento em questão;
- e) verificar se existe a necessidade de se estabelecerem critérios específicos de análise crítica, de verificação e de validação adequados ao gerenciamento em questão, ou se o sistema de gestão da qualidade já contempla estes quesitos;
- f) criar os registros necessários para fornecer evidência de que o planejamento do gerenciamento foi elaborado, revisto e implementado;
- g) estabelecer um processo estratégico que organiza e gerencia a realização dos outros processos do Projeto (referencia 5.2 da NBR ISO 10006);

- h) estabelecer um processo de gerenciamento de interdependências entre os processos do projeto (referencia 5.3 da NBR ISO 10006);

- i) estabelecer um processo relacionado ao escopo que inclua uma descrição do produto do Projeto, suas características e como são medidas ou avaliadas (referencia 5.4 da NBR ISO 10006);

Nota 1 – Projeto – Processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos.

Nota 2 – Processo – Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos em resultados.

7.2. Processos relacionados ao cliente

7.2.1. Identificação e análise de requisitos para o gerenciamento

A empresa gerenciamento deve determinar e analisar:

- a) os requisitos para o gerenciamento e demais requisitos especificados pelo cliente (contratante), incluindo os requisitos de entrega e para atividades pós-entrega do gerenciamento;
- b) os requisitos para o gerenciamento não declarados pelo cliente (contratante), mas implicitamente considerados necessários para a qualidade do gerenciamento em questão, tendo em mente a boa técnica, o desempenho do gerenciamento e a satisfação dos clientes;
- c) os requisitos de normas técnicas, referenciais tecnológicos, regulamentos e legislação aplicáveis ao gerenciamento;

7.2.2. Comunicação com o cliente

Nível B

7.3. Projeto do modelo de gerenciamento

7.3.1 Planejamento da elaboração do projeto

A organização deve planejar e controlar o projeto e desenvolvimento de produto.

Durante o planejamento do projeto e desenvolvimento, a organização deve determinar:

- a) os estágios do projeto e desenvolvimento,
- b) a análise crítica verificação e validação que sejam apropriadas para cada estágio do projeto e desenvolvimento, e
- c) as responsabilidades e autoridades para projeto e desenvolvimento.

A organização deve gerenciar as interfaces entre os diferentes grupos envolvidos no projeto e desenvolvimento, para assegurar a comunicação eficaz e a designação clara de responsabilidades.

As saídas do planejamento devem ser atualizadas apropriadamente, na medida em que o projeto e o desenvolvimento progredirem.

Nota 1 Análise crítica de projeto e desenvolvimento, verificação e validação tem propósito distintos. Estas atividades podem ser conduzidas e registradas separadamente ou em qualquer combinação, na forma adequada para o produto e a organização.

Nota 2 Projeto do produto de gerenciamento refere-se aos serviços de gerenciamento.

7.3.2 Entradas de projeto

As entradas relativas a requisitos de produto devem ser determinadas e registros devem ser mantidos (ver 4.2.4).

Essas entradas devem incluir

- a) requisitos de funcionamento e de desempenho,
- b) requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis,
- c) onde aplicáveis informações originadas de projetos anteriores semelhantes, e
- d) outros requisitos essenciais para projeto e desenvolvimento.

As entradas devem ser analisadas criticamente quanto à suficiência. Requisitos devem ser completos, sem ambigüidades e não conflitantes entre si.

7.3.3 Saídas de projeto

As saídas de projeto e desenvolvimento devem ser apresentadas em uma forma adequada para a verificação em relação às entradas de projeto e desenvolvimento, e devem ser aprovadas antes de serem liberadas.

As saídas de projeto e desenvolvimento devem:

- a) atender aos requisitos de entrada para projeto e desenvolvimento,
- b) fornecer informações apropriadas para aquisição, produção e prestação de serviço,
- c) conter ou referenciar critérios de aceitação do produto, e
- d) especificar as características do produto que são essenciais para seu uso seguro e adequado.

NOTA Informações para produção e prestação de serviço podem incluir detalhes para preservação do produto.

7.3.4 Análise crítica de projeto

Nível B

7.3.5 Verificação de projeto

A verificação deve ser executada conforme disposições planejadas (ver 7.3.1), para assegurar que as saídas do projeto e desenvolvimento estejam atendendo aos requisitos de entrada do projeto e desenvolvimento. Devem ser mantidos registros dos resultados da verificação e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

7.3.6 Validação de projeto

Nível A

7.3.7 Controle de alterações de projeto

As alterações de projeto e desenvolvimento devem ser identificadas e registros devem ser mantidos. As alterações devem ser analisadas criticamente, verificadas e validadas, como apropriado, e aprovadas antes da sua implementação. A análise crítica das alterações de projeto e desenvolvimento deve incluir a avaliação do efeito das alterações em partes componentes e no produto já entregue. Devem ser mantidos registros dos resultados da análise crítica de alterações e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4)

7.4. Aquisição

7.4.1. Processo de subcontratação

A empresa de gerenciamento deve assegurar que a subcontratação de serviços complementares, quando necessário, esteja conforme os requisitos especificados de subcontratação.

O tipo e extensão do controle aplicado às empresas subcontratadas e aos respectivos produtos adquiridos, devem depender do efeito correspondente sobre a execução do gerenciamento.

7.4.2. Informações para subcontratação

As informações para subcontratação devem descrever o serviço a ser adquirido e incluir, onde apropriado.

- a) A empresa de gerenciamento deve assegurar a adequação dos requisitos de subcontratação especificados antes da sua comunicação às empresas às quais subcontrata gerenciamentos;
- b) A empresa de gerenciamento deve garantir que os documentos de subcontratação de serviços de gerenciamento e serviços especializados de engenharia descrevam claramente, incluindo especificações técnicas, o que

está sendo contratado;

c) A empresa de gerenciamento deve estabelecer critérios para qualificar (pré-avaliar e selecionar) as empresas às quais subcontrata gerenciamentos. Deve ser tomada como base a capacidade dessas empresas em atender aos requisitos especificados nos documentos de subcontratação, que considere as exigências previstas neste referencial;

d) A empresa de gerenciamento deve ainda manter atualizados os registros de qualificação das empresas às quais subcontrata gerenciamentos e de quaisquer ações necessárias, oriundas da qualificação;

e) A empresa de gerenciamento deve estabelecer critérios para avaliar o desempenho dos seus fornecedores. Deve ser tomada como base a capacidade dessas empresas em atender aos requisitos especificados nos documentos subcontratados;

f) A empresa de gerenciamento deve ainda manter atualizados os registros de avaliação das empresas às quais subcontrata parte dos serviços gerenciamentos e de quaisquer ações necessárias, oriundas da avaliação.

7.4.3. Verificação do produto adquirido

A empresa de gerenciamento deve instituir e implementar inspeção ou outras atividades necessárias para assegurar que o serviço terceirizado atende aos requisitos de subcontratação especificados.

Quando a empresa de gerenciamento ou seu cliente (contratante) pretender executar a verificação do gerenciamento desenvolvido nas instalações da empresa à qual subcontrata gerenciamento, a empresa de gerenciamento deve declarar nas informações para subcontratação, as providências de verificação pretendidas e o método de liberação de serviço.

7.5. Processo de gerenciamento

7.5.1. Controle dos serviços de gerenciamento

A empresa gerenciadora deve planejar e realizar a produção e o fornecimento de serviços sob condições controladas.

Condições controladas devem incluir, quando aplicável:

a) a disponibilidade de informações que descrevam as características do serviço;

b) a disponibilidade de procedimento de execução de serviços documentados, quando necessário;

c) o uso de equipamento adequado;

d) a disponibilidade e uso de dispositivos para monitoramento e medição;

- e) a implementação de monitoramento e medição;
- f) a implantação de atividades de liberação, entrega e atividade pós-entrega;
- g) a manutenção de equipamentos considerados críticos para o atendimento das exigências dos clientes;
- h) qualificação do pessoal que realiza o serviço ou de empresa subcontratada, quando apropriada;

7.5.2. Validação de processos

Nível A

7.5.3. Identificação e rastreabilidade

Deve ser utilizado pela empresa de gerenciamento um sistema de classificação e identificação dos documentos de gerenciamento desenvolvidos, sistema esse comunicado ao cliente (contratante), e de conhecimento dos demais envolvidos com o gerenciamento em questão (como, por exemplo, projetistas ou demais agentes do empreendimento).

As alterações de gerenciamento devem ser claramente identificadas e devem ser mantidos registros para garantir a sua rastreabilidade.

7.5.4. Propriedade do cliente

Nível A

7.5.5. Preservação de produto

A conservação de todos os documentos de gerenciamentos já desenvolvidos, em mídia adequada, deve ser assegurada pela empresa de gerenciamento, pelo período de responsabilidade técnica ou outro estabelecido pelo cliente (contratante).

7.6. Controle de dispositivos de medição e monitoramento

A empresa de gerenciamento deve determinar as medições e monitoramentos a serem realizados e os dispositivos de medição e monitoramento necessários para evidenciar a conformidade do gerenciamento com os requisitos determinados (ver requisito 7.2.1).

A empresa de gerenciamento deve estabelecer processos para assegurar que medição e monitoramento podem ser realizados e são executados de uma

maneira coerente com os requisitos de medição e monitoramento.

Quando for necessário assegurar resultados válidos, o dispositivo de medição deve ser:

- a) calibrado ou verificado a intervalos especificados, ou antes, do uso contra padrões de medição rastreáveis a padrões de medição internacionais ou nacionais; quando esse padrão não existir, a base usada para calibração ou verificação deve ser registrada;
- b) ajustado ou reajustado, quando necessário;
- c) identificado para possibilitar que a situação da calibração seja determinada;
- d) protegido contra ajustes que possam invalidar o resultado da medição; e
- e) protegido de dano e deterioração durante o manuseio, manutenção e armazenamento.

Adicionalmente, a empresa de gerenciamento deve avaliar e registrar a validade dos resultados de medições anteriores quando constatar que o dispositivo não está conforme com os requisitos. A empresa de gerenciamento deve tomar ação apropriada no dispositivo e em qualquer gerenciamento afetado. Registros dos resultados de calibração e verificação devem ser mantidos.

Quando usado na medição e monitoramento de requisitos especificados, deve ser confirmada a capacidade do programa de computador para satisfazer a aplicação pretendida. Isso deve ser feito antes do uso inicial e reconfirmado, se necessário.

8 Medição, análise e melhoria

8.1. Generalidades

A empresa gerenciadora deve, de maneira evolutiva, planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para:

- a) demonstrar a conformidade do serviço/produto;
- b) assegurar a conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade;
- c) melhorar continuamente a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade

8.2. Medição e monitoramento

8.2.1. Avaliação dos resultados pelo cliente

Nível B

8.2.2. Auditoria interna

Nível B

8.2.3. Medição e monitoramento de processos

Nível A

8.2.4. Avaliação de resultados e do atendimento as metas

A avaliação de resultados deve ser realizada e documentada ao final de cada gerenciamento, pautada em parâmetros objetivos e quantificáveis representativos dos processos internos e externos que afetam a qualidade, com vistas à melhoria do atendimento às metas da qualidade formuladas pela empresa de gerenciamento e orientadas à satisfação dos clientes.

Tais avaliações devem considerar:

- a) informações sobre resultados atingidos em gerenciamentos anteriores semelhantes;
- b) o atendimento aos requisitos para o gerenciamento (ver requisito 7.2.1);
- c) o resultado econômico-financeiro do gerenciamento.

8.3. Controle de gerenciamento não-conforme

A empresa de gerenciamento deve assegurar que os gerenciamentos elaborados que não estejam conformes com os requisitos do cliente (contratante) sejam identificados e controlados para evitar seu uso ou entrega não intencional. Os controles e as responsabilidades e autoridades relacionadas para lidar com gerenciamentos não-conformes devem ser definidos em um procedimento documentado.

A empresa deve tratar os gerenciamentos não-conformes por uma ou mais das seguintes formas:

- a) execução de ações para eliminar a não-conformidade detectada;
- b) autorização do seu uso, liberação ou aceitação sob concessão por uma autoridade pertinente e, onde aplicável, pelo cliente (contratante);
- c) execução de ação para impedir o seu uso pretendido ou aplicação originais.

Devem ser mantidos registros sobre a natureza das não-conformidades e quaisquer ações subsequentes executadas, incluindo concessões obtidas.

Quando o gerenciamento não-conforme for corrigido, esse deve ser reverificado para demonstrar a conformidade com os requisitos.

Quando a não-conformidade do gerenciamento for detectada após a

entrega, a empresa de gerenciamento deve tomar as ações apropriadas em relação aos efeitos, ou potenciais efeitos, da não-conformidade.

8.4. Análise de dados

A empresa de gerenciamento deve determinar, coletar e analisar dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade e para avaliar onde melhorias contínuas podem ser realizadas. Isto deve incluir dados gerados como resultado do monitoramento e da medição e de outras fontes pertinentes.

A análise de dados deve fornecer informações relativas a:

- a) satisfação do cliente
- b) conformidade com os requisitos do serviço/produto
- c) características do gerenciamento e suas tendências de desempenho, incluindo oportunidades para ação preventiva
- d) subcontratados (ver 7.4)

8.5. Melhoria

8.5.1. Melhoria contínua

A empresa de gerenciamento deve continuamente melhorar a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e análise crítica pela direção

8.5.2. Ação corretiva

A empresa de gerenciamento deve executar ações corretivas para eliminar as causas de não-conformidades em seus gerenciamentos, de forma a evitar sua repetição.

As ações corretivas devem ser apropriadas aos efeitos das não-conformidades encontradas.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os requisitos para:

- a) análise crítica de não-conformidades (incluindo reclamações de clientes contratantes e usuários finais);
- b) determinação das causas de não-conformidades;

- c) avaliação da necessidade de ações para assegurar que aquelas não-conformidades não ocorrerão novamente;
- d) determinação e implementação de ações necessárias;
- e) registro dos resultados de ações executadas; e
- f) análise crítica de ações corretivas executadas.

8.5.3. Ação Preventiva

Nível A

Ministério das Cidades Secretaria Nacional de Habitação

Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat -PBQP-H

ANEXO IV

Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil (SiAC)

Referencial Normativo para Empresas da Especialidade Técnica Gerenciamento de Empreendimentos - Nível “B”

Brasília, 16 de julho de 2010



Programa Brasileiro da Qualidade
e Produtividade do Habitat

Ministério
das Cidades



Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil (SiAC)

Referencial Normativo para Empresas da Especialidade Técnica Gerenciamento de Empreendimentos - Nível “B”

1 Objetivo

1.1. Introdução

Este Referencial Normativo do Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços de Gerenciamento (SiAC) do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat -PBQP-H estabelece os requisitos do nível B aplicáveis às empresas da especialidade técnica Gerenciamento de Empreendimento. Ele deve ser utilizado conjuntamente com o Regimento Geral do SiAC e Regimento Específico da Especialidade Técnica Gerenciamento de Empreendimentos.

Este Referencial é aplicável a toda empresa de gerenciamento que pretenda melhorar sua eficiência técnica e econômica e eficácia por meio da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, independentemente da natureza do gerenciamento que realiza (edificação, infra-estrutura urbana, sistema viário, etc).

1.2. Abordagem de processo.

A presente versão do SiAC -Gerenciamento adota a abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa gerenciadora. Esta visa, antes de tudo, aumentar a satisfação dos clientes no que diz respeito ao atendimento de suas exigências. Um dos pontos marcantes da abordagem de processo é o da implementação do ciclo de Deming ou da metodologia conhecida como PDCA (do inglês *Plan, Do, Check e Act*):

1. Planejar: prever as atividades (processos) necessárias para o atendimento das necessidades dos clientes, e que “transformam” elementos “de entrada” em “elementos de saída”.

2. Executar: executar as atividades (processos) planejadas.
3. Controlar: medir e controlar os processos e seus resultados quanto ao atendimento às exigências feitas pelos clientes e analisar os resultados.
4. Agir: levar adiante as ações que permitam uma melhoria permanente do desempenho dos processos.

Para que uma empresa atuando em gerenciamento trabalhe de maneira eficaz, ela deve desempenhar diferentes atividades. A abordagem de processo procura assim identificar, organizar e gerenciar tais atividades, levando em conta suas condições iniciais e os recursos necessários para leva-las adiante (tudo aquilo que é necessário para realizar a atividade), os elementos que dela resultam (tudo o que é “produzido” pela atividade) e as interações entre atividades. Tal abordagem leva em conta o fato de que o resultado de um processo é quase sempre a “entrada” do processo subsequente; as interações ocorrem nas interfaces entre dois processos.

1.3. Generalidades

O SiAC -Gerenciamento possui caráter evolutivo, estabelecendo níveis de referenciais normativos progressivos, segundo os quais os sistemas de gestão da qualidade das empresas de gerenciamento são avaliados e classificados. Cabe aos contratantes, públicos e privados, individualmente, ou preferencialmente por meio de Acordos Setoriais firmados entre contratantes e entidades representativas de contratados, estabelecerem prazos para começarem a vigorar as exigências de cada nível. Ele baseia-se nos princípios que constam do Regimento Geral do Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil (SiAC).

Os Certificados de Conformidade emitidos com base nos Referenciais Normativos Nível “C”, “B” e “A” do SiAC só têm validade se emitidos por Organismos designados por parte da autoridade regulamentadora. Portanto, as empresas de gerenciamento que desejam se certificar, conforme estes Referenciais Normativos devem consultar junto à Secretaria Executiva Nacional (S.E.N.) do SiAC ou na página Internet do PBQP-H (<http://www.cidades.gov.br/pbqp-h>) a lista de Organismos designados por parte da autoridade regulamentadora

Estes e outros aspectos regimentais estão previstos no Regimento Geral do Sistema de Avaliação de Conformidade de Empresas de Serviços e Obras (SiAC) e no Regimento Específico da Especialidade Técnica Gerenciamento de Empreendimento.

1.4. Requisitos aplicáveis do Sistema de Gestão

No Quadro a seguir são apresentados os requisitos do Sistema de Gestão aplicáveis para este Referencial Normativo.

Quadro Requisitos do Sistema de Gestão

SiAC Gerenciamento de Empreendimentos		Nível	
SEÇÃO	REQUISITO	B	
4 Sistema de Gestão da Qualidade	4.1 Requisitos gerais	X	
	4.2. Requisitos de documentação	4.2.1. Generalidades	X
		4.2.2. Manual da Qualidade	X
		4.2.3. Controle de documentos	X
		4.2.4. Controle de registros	X
5 Responsabilidade da direção da empresa	5.1. Comprometimento da direção da empresa	X	
	5.2. Foco no cliente	X	
	5.3. Política da qualidade	X	
	5.4. Planejamento	5.4.1. Objetivos da qualidade	X
		5.4.2. Planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade	X
	5.5. Responsabilidade, Autoridade e Comunicação	5.5.1. Responsabilidade e autoridade	X
		5.5.2. Representante da direção da empresa	X
		5.5.3. Comunicação interna	A
	5.6. Análise crítica pela direção	5.6.1. Generalidades	X
		5.6.2. Entradas para a análise crítica	X
5.6.3. Saídas da análise crítica		X	
6 Gestão de recursos	6.1. Provisão de recursos	X	
	6.2. Recursos humanos	6.2.1. Designação de pessoal	X
		6.2.2. Treinamento, conscientização e competência	X
	6.3. Infra-estrutura	X	
6.4. Ambiente de trabalho	A		
7 Execução de gerenciamento	7.1. Planejamento do gerenciamento	7.1.1. Plano da qualidade do gerenciamento	X
	7.2. Processos relacionados ao cliente	7.2.1. Identificação e análise de requisitos para o gerenciamento	X
		7.2.2. Comunicação com o cliente	X

SiAC Gerenciamento de Empreendimentos		Nível		
SEÇÃO	REQUISITO	B		
7 Execução de gerenciamento	7.3. Projeto do modelo de gerenciamento	7.3.1. Planejamento da elaboração do projeto	X	
		7.3.2. Entradas de projeto	X	
		7.3.3. Saídas de projeto	X	
		7.3.4. Análise crítica de projeto	X	
		7.3.5. Verificação de projeto	X	
		7.3.6. Validação de projeto	A	
		7.3.7. Controle de alterações de projeto	X	
	7.4. Aquisição	7.4.1. Processo de subcontratação	X	
		7.4.2. Informações para subcontratação	X	
		7.4.3. Verificação do serviço contratado	X	
	7.5. Processo de gerenciamento	7.5.1. Controle dos serviços de gerenciamento	X	
		7.5.2. Validação de processos	A	
		7.5.3. Identificação e rastreabilidade	X	
		7.5.4. Propriedade do cliente	A	
		7.5.5. Preservação de produto	X	
	7.6. Controle de dispositivos de medição e monitoramento		X	
	8 Medição, análise e melhoria	8.1. Generalidades		
		8.2. Medição e monitoramento	8.2.1. Avaliação dos resultados pelo cliente	X
			8.2.2. Auditoria interna	X
8.2.3. Avaliação e melhoria processos			A	
8.2.4. Avaliação de resultados e do atendimento as metas			X	
8.3. Controle de gerenciamento não conformes			X	
8.4. Análise de dados			X	
8.5. Melhoria		8.5.1. Melhoria contínua	X	
		8.5.2. Ação corretiva	X	
		8.5.3. Ação preventiva	A	

Nota: A letra X da coluna nível indica os requisitos exigíveis a partir do presente nível de certificação e em níveis anteriores. A letra "A" se refere ao nível no qual o requisito começa a ser aplicado.

1.5. Escopo de aplicação

Todos os requisitos deste referencial são válidos e aplicáveis para as empresas de gerenciamento, sem levar em consideração o seu tipo e tamanho.

Quando algum requisito deste referencial não puder ser aplicado devido à natureza de uma empresa de gerenciamento e seus produtos e serviços, isso pode ser considerado para exclusão.

Quando são efetuadas exclusões, reivindicações de conformidade com este referencial não são aceitáveis a não ser que as exclusões fiquem limitadas aos requisitos contidos na Seção 7 – Execução do contrato de Gerenciamento e que tais exclusões não afetem a capacidade ou responsabilidade da empresa de gerenciamento para fornecer produtos que atendam aos requisitos dos clientes e requisitos regulamentares aplicáveis.

2 Referência normativa

Como já dito, a aplicação do presente referencial normativo não impede a empresa de gerenciamento de implementar e de se certificar pelo referencial da norma NBR ISO 9001:2008, e nem tampouco a exime de respeitar toda a legislação a ela aplicável.

3 Termos e definições

Aplicam-se os termos e definições do Regimento Geral do SiAC e da NBR ISO 9000:2008 e da NBR ISO10006:2000

4 Sistema de Gestão da Qualidade

4.1. Requisitos gerais

Para implementar o Sistema de Gestão da Qualidade, a empresa de gerenciamento deve atender em seu planejamento de implantação do SGQ os requisitos abaixo descritos.

A empresa de gerenciamento deve:

- a) realizar um diagnóstico da situação da empresa, em relação aos presentes requisitos, no início do desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade;
- b) estabelecer as naturezas dos serviços que realiza sejam eles resultado da sua experiência em contrato de gerenciamentos anteriores, ou naturezas de serviços ainda pretendidas, identificando-as e documentando-as de forma permanentemente atualizada e disponível para consulta interna e externa à empresa;

- c) identificar e gerenciar os processos necessários para o Sistema de Gestão da Qualidade e sua aplicação por toda a empresa de gerenciamento (ver 1.2);
- d) determinar a seqüência e interação destes processos;
- e) estabelecer um planejamento para desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, estabelecendo responsáveis e prazos para atendimento de cada requisito e obtenção da certificação conforme os demais Referencias Normativos;
- f) determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes;
- g) assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e monitoramento desses processos;
- h) monitorar, medir e analisar esses processos;
- i) implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.

A empresa de gerenciamento deve gerenciar esses processos de acordo com os requisitos deste referencial.

Quando a empresa de gerenciamento optar por terceirizar algum processo que afete a conformidade do produto em relação aos requisitos, ela deve assegurar o controle desse processo. O controle de tais processos deve ser identificado no Sistema de Gestão da Qualidade.

4.2. Requisitos de documentação

4.2.1. Generalidades

A documentação do Sistema de Gestão da Qualidade deve ser constituída de modo evolutivo, de acordo com os níveis de certificação obtidos, devendo incluir:

- a) declarações documentadas da política da qualidade e dos objetivos da qualidade;
- b) manual da qualidade; (ver 4.2.2)
- c) documentos necessários à empresa de gerenciamento para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos;
- d) registros da qualidade requeridos por este referencial;
- e) procedimentos documentados requeridos por este Referencial Normativo;

Nota 1: Em todos os requisitos, sempre que constar que a empresa de gerenciamento deve "estabelecer procedimento documentado", significa que ela deve: "elaborar, documentar, implementar e manter" estes procedimentos.

Nota 2: A abrangência da documentação do Sistema de Gestão da Qualidade de uma empresa de gerenciamento pode diferir de uma outra devido:

- a) ao tamanho e o tipo de atividades
- b) à complexidade dos processos e suas interações
- c) à competência do pessoal.

Nota 3: A documentação do Sistema de Gestão da Qualidade pode estar em qualquer forma ou tipo de meio de comunicação.

4.2.2. Manual da Qualidade

A empresa de gerenciamento deve elaborar, documentar, implementar e manter um Manual da Qualidade que inclua:

- a) áreas de atuação abrangidas pelo seu sistema de gestão da qualidade;
- b) detalhes e justificativas para quaisquer exclusões de requisitos deste referencial (ver 1.5);
- c) procedimentos documentados instituídos para o Sistema de Gestão da Qualidade, ou referência a eles; e
- d) descrição da seqüência e interação entre os processos do Sistema de Gestão da Qualidade.

4.2.3. Controle de documentos

Os documentos requeridos pelo Sistema de Gestão da Qualidade devem ser controlados. Registros são um tipo especial de documento e devem ser controlados de acordo com os requisitos apresentados em 4.2.4.

Um procedimento documentado deve ser instituído para definir os controles necessários para:

- a) aprovar documentos quanto à sua adequação, antes da sua emissão;
- b) analisar criticamente e atualizar, quando necessário, e reaprovar documentos;
- c) assegurar que alterações e a situação da revisão atual dos documentos sejam identificadas, a fim de evitar o uso indevido de documentos não-válidos ou obsoletos;
- d) assegurar que as versões pertinentes de documentos aplicáveis estejam disponíveis em todos os locais onde são executadas as operações essenciais para o funcionamento efetivo do Sistema de Gestão da Qualidade;
- e) assegurar que os documentos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis;
- f) prevenir o uso não intencional de documentos obsoletos e aplicar uma identificação adequada nos casos em que forem retidos por qualquer propósito.

Nota: as empresas não são obrigadas a disponibilizar as normas técnicas que porventura sejam citadas nos seus documentos.

4.2.4. Controle de Registros

Registros da qualidade devem ser instituídos e mantidos para prover evidências da conformidade com requisitos e da operação eficaz do sistema de gestão da qualidade. A empresa deve estabelecer um procedimento documentado para definir os controles necessários para a identificação, armazenamento, proteção, recuperação, retenção e disposição dos registros.

Registros da qualidade devem ser mantidos legíveis, prontamente identificáveis e recuperáveis.

5 Responsabilidade da direção da empresa

5.1. Comprometimento da direção da empresa

A direção da empresa de gerenciamento deve fornecer evidência do seu comprometimento com o desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e com a melhoria contínua de sua eficácia mediante:

- a) a comunicação aos profissionais da empresa e àqueles de empresas subcontratadas da importância de atender aos requisitos do cliente, assim como aos regulamentares e estatutários;
- b) o estabelecimento da política da qualidade;
- c) a garantia da disponibilidade de recursos necessários.

5.2. Foco no cliente

A direção da empresa de gerenciamento deve assegurar que os requisitos do cliente são determinados com o propósito de aumentar a satisfação do cliente (ver 7.2.1 e 8.2.1).

5.3. Política da qualidade

A direção da empresa deve assegurar que a política da qualidade:

- a) é apropriada ao propósito da empresa;
- b) inclui um comprometimento com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- c) proporciona uma estrutura para estabelecimento e análise crítica dos objetivos da qualidade;
- d) é comunicada nos níveis apropriados da empresa e nos das empresas para as quais terceiriza serviços com responsabilidades definidas no sistema

de gestão da qualidade da empresa, segundo um plano de sensibilização previamente definido;

e) é entendida, no grau de entendimento apropriado, pelos profissionais da empresa e pelos das empresas para as quais terceiriza serviços com responsabilidade no sistema de gestão da qualidade da empresa, conforme o seu Nível evolutivo; e

f) é analisada criticamente para manutenção de sua adequação.

5.4. Planejamento

5.4.1. Objetivos da qualidade

A direção da empresa de gerenciamento deve assegurar que:

a) sejam definidos objetivos da qualidade mensuráveis para as funções e níveis pertinentes da empresa de gerenciamento e de modo consistente com a política da qualidade;

b) sejam definidos indicadores para permitir o acompanhamento dos objetivos da qualidade;

c) os objetivos da qualidade incluam aqueles necessários para atender aos requisitos aplicáveis à execução dos serviços de gerenciamento da empresa;

d) seja implementado um sistema de medição dos indicadores definidos;

5.4.2. Planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade

A direção da empresa de gerenciamento deve assegurar que:

a) o planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade é realizado de forma a satisfazer aos requisitos citados em 4.1, bem como os objetivos da qualidade;

b) A empresa de gerenciamento deve ainda assegurar que a integridade do sistema de gestão da qualidade é mantida quando mudanças no sistema forem planejadas e implementadas.

O planejamento da qualidade especificado deve ser parte da documentação que integra o sistema de gestão da qualidade da empresa de gerenciamento.

5.5. Responsabilidade, Autoridade e Comunicação

5.5.1. Responsabilidade e autoridade

A direção da empresa de gerenciamento deve assegurar que as responsabilidades e autoridades são definidas ao longo da documentação do Sistema e comunicadas na empresa de gerenciamento.

5.5.2. Representante da direção da empresa

A direção da empresa de gerenciamento deve indicar um membro da sua estrutura que, independente de outras responsabilidades, deve ter responsabilidade e autoridade para:

- a) assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade sejam estabelecidos, implementados e mantidos;
- b) relatar à direção o desempenho do sistema de gestão da qualidade e qualquer necessidade de melhoria;
- c) assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente (contratante) em toda a empresa e nas empresas para as quais terceiriza serviços.

5.5.3. Comunicação interna

Nível A

5.6. Análise crítica pela direção

5.6.1. Generalidades

A análise crítica dos processos em prática na empresa de gerenciamento deve assegurar a contínua pertinência, adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade da empresa, devendo incluir a avaliação de oportunidades para melhoria e necessidade de mudanças no sistema, incluindo a política da qualidade e os objetivos da qualidade.

Devem ser mantidos registros das análises críticas.

5.6.2. Entradas para a análise crítica

As entradas para a análise crítica pela direção da empresa de gerenciamento devem incluir informações sobre:

- a) resultados de auditorias;
- b) situação das ações corretivas;
- c) acompanhamento das ações oriundas de análises críticas anteriores;
- d) mudanças que possam afetar o sistema de gestão da qualidade;
- e) recomendações para melhoria;

5.6.3. Saídas da análise crítica

Os resultados da análise crítica pela direção da empresa de gerenciamento devem incluir quaisquer decisões e ações relacionadas a:

- a) melhoria dos gerenciamentos em relação aos requisitos do cliente (contratante);
- b) necessidade de recursos;

6 Gestão de recursos

6.1. Provisão de recursos

A empresa de gerenciamento deve determinar e prover recursos necessários para:

- a) implementar e manter seu Sistema de Gestão da Qualidade;

6.2. Recursos humanos

6.2.1. Designação de pessoal

O pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do produto deve ser competente com base em escolaridade, qualificação profissional, treinamento, habilidade e experiência apropriada.

6.2.2. Competência, conscientização e treinamento

A empresa de gerenciamento deve:

- a) assegurar que o pessoal envolvido no desenvolvimento do gerenciamento (inclusive das empresas às quais terceiriza parte do gerenciamento) foi conscientizado da importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade;
- b) determinar as competências necessárias para todo o pessoal envolvido no desenvolvimento dos contratos de gerenciamento (inclusive das empresas às quais terceiriza parte do gerenciamento) e estabelecer metas de melhoria;
- c) fornecer educação e treinamento ou tomar outras ações para capacitação profissional que satisfaçam essas necessidades e visem a atender as metas estabelecidas;
- d) avaliar a eficácia das ações para capacitação executadas;
- e) manter registros apropriados de formação profissional, capacitação profissional e experiência profissional.

6.3. Infra-estrutura

A empresa de gerenciamento deve determinar, prover e manter a infra-estrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos dos contratos de gerenciamento.

A infra-estrutura inclui, quando aplicável:

- a) edifícios, espaços de trabalho e instalações associadas;
- b) equipamentos de processo de gerenciamento (tanto materiais e equipamentos quanto programas de computador);
- c) serviços de apoio (tais como transporte e meios de trocas de informação e comunicação)

A empresa de gerenciamento deve assegurar-se de que as empresas às quais terceiriza parte do gerenciamento dispõem de infra-estrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos do contrato.

6.4. Ambiente de trabalho

Nível A

7 Execução do contrato de gerenciamento

7.1 Planejamento do contrato de gerenciamento

7.1. 1. Plano da qualidade do contrato de gerenciamento

A empresa de gerenciamento deve planejar e desenvolver os processos necessários para o desenvolvimento de seus contratos de gerenciamento. Para cada novo contrato, o planejamento deve ser coerente com os requisitos do escopo e com o programa de necessidades do cliente, conforme requisitos 7.2.1 deste referencial normativo.

Ao elaborar o planejamento do gerenciamento, a empresa de gerenciamento deve primeiro, verificar se o seu sistema de gestão da qualidade atende às necessidades do gerenciamento seguindo o seguinte roteiro:

- a) estabelecer estrutura organizacional do gerenciamento do empreendimento, incluindo definições de responsabilidades específica;
- b) estabelecer os requisitos para o gerenciamento, inclusive quanto a metas que envolvam prazos globais e de etapas;
- c) verificar se existe a necessidade de estabelecer procedimentos, processos e registros específicos;

- d) prover recursos materiais e humanos, específicos para o desenvolvimento do gerenciamento em questão;
- e) verificar se existe a necessidade de se estabelecerem critérios específicos de

análise crítica, de verificação e de validação adequados ao gerenciamento em questão, ou se o sistema de gestão da qualidade já contempla estes quesitos;

f) criar os registros necessários para fornecer evidência de que o planejamento do gerenciamento foi elaborado, revisto e implementado.

g) estabelecer um processo estratégico que organiza e gerencia a realização dos outros processos do Projeto (referencia 5.2 da NBR ISO 10006);

h) estabelecer processos de gerenciamento de interdependências entre os processos do Projeto (referencia 5.3 da NBR ISO 10006);

i) estabelecer processos relacionados ao escopo que inclua uma descrição do produto do Projeto, suas características e como são medidas ou avaliadas (referencia 5.4 da NBR ISO 10006);

j) estabelecer processos relacionados ao tempo visando determinar as dependências e a duração do Projeto, garantindo a conclusão das atividades no prazo previsto (referencia 5.5 da NBR ISO 10006);

k) estabelecer processos relacionados a custo visando prever e gerenciar os custos do projeto, sua conclusão dentro das limitações do orçamento (referencia 5.6 da NBR ISO 10006);

l) estabelecer processos relacionados aos recursos visando planejar e controlar os recursos. Exemplos de recursos incluem programas de computador, equipamentos, utilidades, finanças, sistemas de informação, materiais, pessoal, serviços e ambiente (referencia 5.7 da NBR ISO 10006);

m) estabelecer processos relacionados às pessoas visando criar um ambiente no qual o pessoal possa contribuir efetiva e eficientemente para o Projeto (referencia 5.8 da NBR ISO 10006);

n) estabelecer processos relacionados à comunicação, visando facilitar o intercambio de informações necessárias ao projeto (referencia 5.9 da NBR ISO 10006);

o) estabelecer processos relacionados a suprimentos, aquisição ou fornecimento de produtos necessários ao Projeto (referencia 5.11 da NBR ISO 10006).

Nota 1 – Projeto – Processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos.

Nota 2 – Processo – Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos em resultados.

7.2. Processos relacionados ao cliente

7.2.1. Identificação e análise de requisitos para o gerenciamento

A empresa gerenciamento deve determinar e analisar:

- a) os requisitos para o gerenciamento e demais requisitos especificados pelo cliente (contratante), incluindo os requisitos de entrega e para atividades pós-entrega do gerenciamento;
- b) os requisitos para o gerenciamento não declarados pelo cliente (contratante), mas implicitamente considerados necessários para a qualidade do gerenciamento em questão, tendo em mente a boa técnica, o desempenho do gerenciamento e a satisfação dos clientes;
- c) os requisitos de normas técnicas, referenciais tecnológicos, regulamentos e legislação aplicáveis ao gerenciamento;

7.2.2. Comunicação com o cliente

A empresa gerenciadora deve determinar e implementar providências eficazes para se comunicar com os clientes em relação a:

- a) informações do gerenciamento;
- b) tratamento de consultas, contratos ou pedidos, incluindo emendas,
- c) realimentação do cliente, incluindo suas reclamações,

7.3. Projeto do modelo de gerenciamento

7.3.1 Planejamento da elaboração do projeto

A organização deve planejar e controlar o projeto e desenvolvimento de produto.

Durante o planejamento do projeto e desenvolvimento, a organização deve determinar:

- a) os estágios do projeto e desenvolvimento,
- b) a análise crítica verificação e validação que sejam apropriadas para cada estágio do projeto e desenvolvimento, e
- c) as responsabilidades e autoridades para projeto e desenvolvimento.

A organização deve gerenciar as interfaces entre os diferentes grupos envolvidos no projeto e desenvolvimento, para assegurar a comunicação eficaz e a designação clara de responsabilidades.

As saídas do planejamento devem ser atualizadas apropriadamente, na medida em que o projeto e o desenvolvimento progredirem.

Nota 1 Análise crítica de projeto e desenvolvimento, verificação e validação tem propósito distintos. Estas atividades podem ser conduzidas e registradas separadamente ou em qualquer combinação, na forma adequada para o produto e a organização.

Nota 2 Projeto do produto de gerenciamento refere-se aos serviços de gerenciamento.

7.3.2 Entradas de projeto

As entradas relativas a requisitos de produto devem ser determinadas e registros devem ser mantidos (ver 4.2.4).

Essas entradas devem incluir

- a) requisitos de funcionamento e de desempenho,
- b) requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis,
- c) onde aplicáveis informações originadas de projetos anteriores semelhantes, e
- d) outros requisitos essenciais para projeto e desenvolvimento.

As entradas devem ser analisadas criticamente quanto à suficiência. Requisitos devem ser completos, sem ambigüidades e não conflitantes entre si.

7.3.3 Saídas de projeto

As saídas de projeto e desenvolvimento devem ser apresentadas em uma forma adequada para a verificação em relação às entradas de projeto e desenvolvimento, e devem ser aprovadas antes de serem liberadas.

As saídas de projeto e desenvolvimento devem:

- a) atender aos requisitos de entrada para projeto e desenvolvimento,
- b) fornecer informações apropriadas para aquisição, produção e prestação de serviço,
- c) conter ou referenciar critérios de aceitação do produto, e
- d) especificar as características do produto que são essenciais para seu uso seguro e adequado.

NOTA Informações para produção e prestação de serviço podem incluir detalhes para preservação do produto.

7.3.4 Análise crítica de projeto

Análises críticas sistêmicas de projeto e desenvolvimento devem ser realizadas, em fases apropriadas, de acordo com disposições planejadas (ver 7.3.1)

- a) avaliar a capacidade dos resultados do projeto e desenvolvimento em atender aos requisitos, e
- b) identificar qualquer problema e propor as ações necessárias.

Entre os participantes dessas análises críticas devem estar incluídos

representantes de funções envolvidas com o(s) estágio(s) do projeto e desenvolvimento que está(ão) sendo analisado(s) criticamente. Devem ser mantidos registros dos resultados das análises críticas e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4)

7.3.5 Verificação de projeto

A verificação deve ser executada conforme disposições planejadas (ver 7.3.1), para assegurar que as saídas do projeto e desenvolvimento estejam atendendo aos requisitos de entrada do projeto e desenvolvimento. Devem ser mantidos registros dos resultados da verificação e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

7.3.6. Validação de projeto

Nível A

7.3.7. Controle de alterações de projeto

As alterações de projeto e desenvolvimento devem ser identificadas e registros devem ser mantidos. As alterações devem ser analisadas criticamente, verificadas e validadas, como apropriado, e aprovadas antes da sua implementação. A análise crítica das alterações de projeto e desenvolvimento deve incluir a avaliação do efeito das alterações em partes componentes e no produto já entregue. Devem ser mantidos registros dos resultados da análise crítica de alterações e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4)

7.4. Aquisição

7.4.1. Processo de subcontratação

A empresa de gerenciamento deve assegurar que a subcontratação de serviços complementares, quando necessário, esteja conforme os requisitos especificados de subcontratação.

O tipo e extensão do controle aplicado às empresas subcontratadas e aos respectivos produtos adquiridos, devem depender do efeito correspondente sobre a execução do gerenciamento.

7.4.2. Informações para subcontratação

As informações para subcontratação devem descrever o serviço a ser adquirido e incluir, onde apropriado.

- a) A empresa de gerenciamento deve assegurar a adequação dos requisitos de subcontratação especificados antes da sua comunicação às empresas às quais subcontrata gerenciamentos;

- b) A empresa de gerenciamento deve garantir que os documentos de subcontratação de serviços de gerenciamento e serviços especializados de engenharia descrevam claramente, incluindo especificações técnicas, o que está sendo contratado;
- c) A empresa de gerenciamento deve estabelecer critérios para qualificar (pré-avaliar e selecionar) as empresas às quais subcontrata gerenciamentos. Deve ser tomada como base a capacidade dessas empresas em atender aos requisitos especificados nos documentos de subcontratação, que considere as exigências previstas neste referencial;
- d) A empresa de gerenciamento deve ainda manter atualizados os registros de qualificação das empresas às quais subcontrata gerenciamentos e de quaisquer ações necessárias, oriundas da qualificação;
- e) A empresa de gerenciamento deve estabelecer critérios para avaliar o desempenho dos seus fornecedores. Deve ser tomada como base a capacidade dessas empresas em atender aos requisitos especificados nos documentos subcontratados;
- f) A empresa de gerenciamento deve ainda manter atualizados os registros de avaliação das empresas às quais subcontrata parte dos serviços gerenciamentos e de quaisquer ações necessárias, oriundas da avaliação.

7.4.3. Verificação do produto adquirido

A empresa de gerenciamento deve instituir e implementar inspeção ou outras atividades necessárias para assegurar que o serviço terceirizado atende aos requisitos de subcontratação especificados.

Quando a empresa de gerenciamento ou seu cliente (contratante) pretender executar a verificação do gerenciamento desenvolvido nas instalações da empresa à qual subcontrata gerenciamento, a empresa de gerenciamento deve declarar nas informações para subcontratação, as providências de verificação pretendidas e o método de liberação de serviço.

7.5. Processo de gerenciamento

7.5.1. Controle dos serviços de gerenciamento.

A empresa gerenciadora deve planejar e realizar a produção e o fornecimento de serviços sob condições controladas.

Condições controladas devem incluir, quando aplicável:

- a) a disponibilidade de informações que descrevam as características do

serviço;

- b) a disponibilidade de procedimento de execução de serviços documentados, quando necessário;
- c) o uso de equipamento adequado;
- d) a disponibilidade e uso de dispositivos para monitoramento e medição;
- e) a implementação de monitoramento e medição;
- f) a implantação de atividades de liberação, entrega e atividade pós-entrega;
- g) a manutenção de equipamentos considerados críticos para o atendimento das exigências dos clientes;
- h) qualificação do pessoal que realiza o serviço ou de empresa subcontratada, quando apropriada;

7.5.2. Validação de processos

Nível A

7.5.3. Identificação e rastreabilidade

Deve ser utilizado pela empresa de gerenciamento um sistema de classificação e identificação dos documentos de gerenciamento desenvolvidos, sistema esse comunicado ao cliente (contratante), e de conhecimento dos demais envolvidos com o gerenciamento em questão (como, por exemplo, projetistas ou demais agentes do empreendimento).

As alterações de gerenciamento devem ser claramente identificadas e devem ser mantidos registros para garantir a sua rastreabilidade.

7.5.4. Propriedade do cliente

Nível A

7.5.5. Preservação de produto

A conservação de todos os documentos de gerenciamentos já desenvolvidos, em mídia adequada, deve ser assegurada pela empresa de gerenciamento, pelo período de responsabilidade técnica ou outro estabelecido pelo cliente (contratante).

7.6. Controle de dispositivos de medição e monitoramento

A empresa de gerenciamento deve determinar as medições e monitoramentos a serem realizados e os dispositivos de medição e monitoramento necessários para evidenciar a conformidade do gerenciamento com os requisitos determinados (ver requisito 7.2.1).

A empresa de gerenciamento deve estabelecer processos para assegurar que medição e monitoramento podem ser realizados e são executados de uma maneira coerente com os requisitos de medição e monitoramento.

Quando for necessário assegurar resultados válidos, o dispositivo de medição deve ser:

- a) calibrado ou verificado a intervalos especificados, ou antes, do uso contra padrões de medição rastreáveis a padrões de medição internacionais ou nacionais; quando esse padrão não existir, a base usada para calibração ou verificação deve ser registrada;
- b) ajustado ou reajustado, quando necessário;
- c) identificado para possibilitar que a situação da calibração seja determinada;
- d) protegido contra ajustes que possam invalidar o resultado da medição; e
- e) protegido de dano e deterioração durante o manuseio, manutenção e armazenamento.

Adicionalmente, a empresa de gerenciamento deve avaliar e registrar a validade dos resultados de medições anteriores quando constatar que o dispositivo não está conforme com os requisitos. A empresa de gerenciamento deve tomar ação apropriada no dispositivo e em qualquer gerenciamento afetado. Registros dos resultados de calibração e verificação devem ser mantidos.

Quando usado na medição e monitoramento de requisitos especificados, deve ser confirmada a capacidade do programa de computador para satisfazer a aplicação pretendida. Isso deve ser feito antes do uso inicial e reconfirmado, se necessário.

8 Medição, análise e melhoria

8.1. Generalidades

A empresa gerenciadora deve, de maneira evolutiva, planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para:

- a) demonstrar a conformidade do serviço/produto;
- b) assegurar a conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade;
- c) melhorar continuamente a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade

8.2. Medição e monitoramento

8.2.1. Avaliação dos resultados pelo cliente

Como uma das avaliações do desempenho do seu sistema de gestão da qualidade, a empresa de gerenciamento deve monitorar informações relativas à

percepção do cliente quanto a se a empresa atendeu, e em qual grau atende (em escala quantitativa), aos requisitos para o gerenciamento.

Quando os resultados planejados não são alcançados, devem ser efetuadas as correções necessárias para assegurar a satisfação do cliente.

8.2.2. Auditoria interna

A empresa de gerenciamento deve executar auditorias internas a intervalos planejados, para determinar se o sistema de gestão da qualidade:

- a) está conforme com as disposições planejadas para cada gerenciamento (ver 7.1), com os requisitos deste referencial normativo e com os requisitos do sistema de gestão da qualidade estabelecidos pela empresa,
- b) está mantido e implementado eficazmente.

Um programa de auditoria interna deve ser planejado, levando em consideração a situação e a importância dos processos e áreas a serem auditadas, bem como os resultados de auditorias anteriores. Os critérios da auditoria, escopo, frequência e métodos devem ser definidos. Todos os processos definidos pelo sistema de gestão da qualidade da empresa de gerenciamento devem ser auditados pelo menos uma vez por ano. A seleção dos auditores internos e a execução das auditorias internas devem assegurar objetividade e imparcialidade do processo de auditoria. Os auditores internos não devem auditar seu próprio trabalho.

As responsabilidades e os requisitos para planejamento e para execução de auditorias e para relatar os resultados e manutenção dos registros devem ser definidos em um procedimento documentado.

O responsável pela área a ser auditada deve assegurar que as ações sejam executadas, sem demora indevida, para eliminar não-conformidades detectadas e suas causas. As atividades de acompanhamento devem incluir a verificação das ações executadas e o relato dos resultados de verificação (ver 8.5.2).

8.2.3. Avaliação e melhoria dos processos

Nível A

8.2.4. Avaliação de resultados e do atendimento as metas

A avaliação de resultados deve ser realizada e documentada ao final de cada gerenciamento, pautada em parâmetros objetivos e quantificáveis representativos dos processos internos e externos que afetam a qualidade, com

vistas à melhoria do atendimento às metas da qualidade formuladas pela empresa de gerenciamento e orientadas à satisfação dos clientes.

Tais avaliações devem considerar:

- a) informações sobre resultados atingidos em gerenciamentos anteriores semelhantes;
- b) o atendimento aos requisitos para o gerenciamento (ver requisito 7.2.1);
- c) o resultado econômico-financeiro do gerenciamento.

8.3. Controle de gerenciamento não-conforme

A empresa de gerenciamento deve assegurar que os gerenciamentos elaborados que não estejam conformes com os requisitos do cliente (contratante) sejam identificados e controlados para evitar seu uso ou entrega não intencional. Os controles e as responsabilidades e autoridades relacionadas para lidar com gerenciamentos não-conformes devem ser definidos em um procedimento documentado.

A empresa deve tratar os gerenciamentos não-conformes por uma ou mais das seguintes formas:

- a) execução de ações para eliminar a não-conformidade detectada;
- b) autorização do seu uso, liberação ou aceitação sob concessão por uma autoridade pertinente e, onde aplicável, pelo cliente (contratante);
- c) execução de ação para impedir o seu uso pretendido ou aplicação originais.

Devem ser mantidos registros sobre a natureza das não-conformidades e quaisquer ações subsequentes executadas, incluindo concessões obtidas.

Quando o gerenciamento não-conforme for corrigido, esse deve ser reverificado para demonstrar a conformidade com os requisitos.

Quando a não-conformidade do gerenciamento for detectada após a entrega, a empresa de gerenciamento deve tomar as ações apropriadas em relação aos efeitos, ou potenciais efeitos, da não-conformidade.

8.4. Análise de dados

A empresa de gerenciamento deve determinar, coletar e analisar dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do Sistema de Gestão da

Qualidade e para avaliar onde melhorias contínuas podem ser realizadas. Isto deve incluir dados gerados como resultado do monitoramento e da medição e de outras fontes pertinentes.

A análise de dados deve fornecer informações relativas a:

- a) satisfação do cliente
- b) conformidade com os requisitos do serviço/produto
- c) características do gerenciamento e suas tendências de desempenho, incluindo oportunidades para ação preventiva
- d) subcontratados (ver 7.4)

8.5. Melhoria

8.5.1. Melhoria contínua

A empresa de gerenciamento deve continuamente melhorar a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e análise crítica pela direção.

8.5.2. Ação corretiva

A empresa de gerenciamento deve executar ações corretivas para eliminar as causas de não-conformidades em seus gerenciamentos, de forma a evitar sua repetição.

As ações corretivas devem ser apropriadas aos efeitos das não-conformidades encontradas.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os requisitos para:

- a) análise crítica de não-conformidades (incluindo reclamações de clientes contratantes e usuários finais);
- b) determinação das causas de não-conformidades;
- c) avaliação da necessidade de ações para assegurar que aquelas não-conformidades não ocorrerão novamente;
- d) determinação e implementação de ações necessárias;

- e) registro dos resultados de ações executadas; e
- f) análise crítica de ações corretivas executadas.

8.5.3. Ação Preventiva

Nível A

Ministério das Cidades Secretaria Nacional de Habitação

Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat -PBQP-H

ANEXO V

Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil (SiAC)

Referencial Normativo para Empresas da Especialidade Técnica Gerenciamento de Empreendimentos - Nível “A”

Brasília, 16 de julho de 2010



Programa Brasileiro da Qualidade
e Produtividade do Habitat

Ministério
das Cidades



Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil (SiAC)

Referencial Normativo para Empresas da Especialidade Técnica Gerenciamento de Empreendimentos - Nível “A”

1 Objetivo

1.1. Introdução

Este Referencial Normativo do Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços de Gerenciamento (SiAC) do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat - PBQP-H estabelece os requisitos do nível A aplicáveis às empresas da especialidade técnica Gerenciamento de Empreendimento. Ele deve ser utilizado conjuntamente com o Regimento Geral do SiAC e Regimento Específico da Especialidade Técnica Gerenciamento de Empreendimentos.

Este Referencial é aplicável a toda empresa de gerenciamento que pretenda melhorar sua eficiência técnica e econômica e eficácia por meio da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, independentemente da natureza do gerenciamento que realiza (edificação, infra-estrutura urbana, sistema viário, etc).

1.2. Abordagem de processo.

A presente versão do SiAC - Gerenciamento adota a abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa gerenciadora. Esta visa, antes de tudo, aumentar a satisfação dos clientes no que diz respeito ao atendimento de suas exigências. Um dos pontos marcantes da abordagem de processo é o da implementação do ciclo de Deming ou da metodologia conhecida como PDCA (do inglês *Plan, Do, Check e Act*):

1. Planejar: prever as atividades (processos) necessárias para o atendimento das necessidades dos clientes, e que “transformam” elementos “de entrada” em “elementos de saída”.

2. Executar: executar as atividades (processos) planejadas.
3. Controlar: medir e controlar os processos e seus resultados quanto ao atendimento às exigências feitas pelos clientes e analisar os resultados.
4. Agir: levar adiante as ações que permitam uma melhoria permanente do desempenho dos processos.

Para que uma empresa atuando em gerenciamento trabalhe de maneira eficaz, ela deve desempenhar diferentes atividades. A abordagem de processo procura assim identificar, organizar e gerenciar tais atividades, levando em conta suas condições iniciais e os recursos necessários para levá-las adiante (tudo aquilo que é necessário para realizar a atividade), os elementos que dela resultam (tudo o que é “produzido” pela atividade) e as interações entre atividades. Tal abordagem leva em conta o fato de que o resultado de um processo é quase sempre a “entrada” do processo subsequente; as interações ocorrem nas interfaces entre dois processos.

1.3. Generalidades

O SiAC - Gerenciamento possui caráter evolutivo, estabelecendo níveis de referenciais normativos progressivos, segundo os quais os sistemas de gestão da qualidade das empresas de gerenciamento são avaliados e classificados. Cabe aos contratantes, públicos e privados, individualmente, ou preferencialmente por meio de Acordos Setoriais firmados entre contratantes e entidades representativas de contratados, estabelecerem prazos para começarem a vigorar as exigências de cada nível. Ele baseia-se nos princípios que constam do Regimento Geral do Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil (SiAC).

Os Certificados de Conformidade emitidos com base nos Referenciais Normativos Nível “C”, “B” e “A” do SiAC só têm validade se emitidos por Organismos designados por parte da autoridade regulamentadora. Portanto, as empresas de gerenciamento que desejam se certificar, conforme estes Referenciais Normativos devem consultar junto à Secretaria Executiva Nacional (S.E.N.) do SiAC ou na página Internet do PBQP-H (<http://www.cidades.gov.br/pbqp-h>) a lista de Organismos designados por parte da autoridade regulamentadora

Estes e outros aspectos regimentais estão previstos no Regimento Geral do Sistema de Avaliação de Conformidade de Empresas de Serviços e Obras (SiAC) e no Regimento Específico da Especialidade Técnica Gerenciamento.

1.4. Requisitos aplicáveis do Sistema de Gestão

No Quadro a seguir são apresentados os requisitos do Sistema de Gestão aplicáveis para este Referencial Normativo.

Quadro Requisitos do Sistema de Gestão

SiAC Gerenciamento de Empreendimentos			Nível
SEÇÃO	REQUISITO		A
4 Sistema de Gestão da Qualidade	4.1 Requisitos gerais		X
	4.2. Requisitos de documentação	4.2.1. Generalidades	X
		4.2.2. Manual da Qualidade	X
		4.2.3. Controle de documentos	X
		4.2.4. Controle de registros	X
5 Responsabilidade da direção da empresa	5.1. Comprometimento da direção da empresa		X
	5.2. Foco no cliente		X
	5.3. Política da qualidade		X
	5.4. Planejamento	5.4.1. Objetivos da qualidade	X
		5.4.2. Planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade	X
	5.5. Responsabilidade, Autoridade e Comunicação	5.5.1. Responsabilidade e autoridade	X
		5.5.2. Representante da direção da empresa	X
		5.5.3. Comunicação interna	X
	5.6. Análise crítica pela direção	5.6.1. Generalidades	X
		5.6.2. Entradas para a análise crítica	X
5.6.3. Saídas da análise crítica		X	
6 Gestão de recursos	6.1. Provisão de recursos		X
	6.2. Recursos humanos	6.2.1. Designação de pessoal	X
		6.2.2. Treinamento, conscientização e competência	X
	6.3. Infra-estrutura		X
6.4. Ambiente de trabalho		X	
7 Execução de gerenciamento	7.1. Planejamento do gerenciamento	7.1.1. Plano da qualidade do gerenciamento	X
	7.2. Processos relacionados ao cliente	7.2.1. Identificação e análise de requisitos para o gerenciamento	X
		7.2.2. Comunicação com o cliente	X

SiAC Gerenciamento de Empreendimentos		Nível	
SEÇÃO	REQUISITO	A	
	7.3. Projeto do modelo de gerenciamento	7.3.1. Planejamento da elaboração do projeto	X
		7.3.2. Entradas de projeto	X
		7.3.3. Saídas de projeto	X
		7.3.4. Análise crítica de projeto	X
		7.3.5. Verificação de projeto	X
		7.3.6. Validação de projeto	X
		7.3.7. Controle de alterações de projeto	X
	7.4. Aquisição	7.4.1. Processo de subcontratação	X
		7.4.2. Informações para subcontratação	X
		7.4.3. Verificação do serviço contratado	X
	7.5. Processo de gerenciamento	7.5.1. Controle dos serviços de gerenciamento	X
		7.5.2. Validação de processos	X
		7.5.3. Identificação e rastreabilidade	X
		7.5.4. Propriedade do cliente	X
		7.5.5. Preservação de produto	X
	7.6. Controle de dispositivos de medição e monitoramento		X
	8 Medição, análise e melhoria	8.1. Generalidades	
8.2. Medição e monitoramento		8.2.1. Avaliação dos resultados pelo cliente	X
		8.2.2. Auditoria interna	X
		8.2.3. Avaliação e melhoria processos	X
		8.2.4. Avaliação de resultados e do atendimento as metas	X
8.3. Controle de gerenciamento não conformes			X
8.4. Análise de dados			X
8.5. Melhoria		8.5.1. Melhoria contínua	X
		8.5.2. Ação corretiva	X
		8.5.3. Ação preventiva	X

Nota: A letra X da coluna nível indica os requisitos exigíveis no presente nível de certificação. O nível "A" atende integralmente as exigências da NBR ISO 9001:2008, podendo a empresa gerenciadora solicitar certificação simultânea à certificação segundo este referencial normativo.

1.5. Escopo de aplicação

Todos os requisitos deste referencial são válidos e aplicáveis para as empresas de gerenciamento, sem levar em consideração o seu tipo e tamanho.

Quando algum requisito deste referencial não puder ser aplicado devido à natureza de uma empresa de gerenciamento e seus produtos e serviços, isso pode ser considerado para exclusão.

Quando são efetuadas exclusões, reivindicações de conformidade com este referencial não são aceitáveis a não ser que as exclusões fiquem limitadas aos requisitos contidos na Seção 7 – Execução do contrato de Gerenciamento e que tais exclusões não afetem a capacidade ou responsabilidade da empresa de gerenciamento para fornecer produtos que atendam aos requisitos dos clientes e requisitos regulamentares aplicáveis.

2 Referência normativa

Como já dito, a aplicação do presente referencial normativo não impede a empresa de gerenciamento de implementar e de se certificar pelo referencial da norma NBR ISO 9001:2008, e nem tampouco a exime de respeitar toda a legislação a ela aplicável.

3 Termos e definições

Aplicam-se os termos e definições do Regimento Geral do SiAC e da NBR ISO 9000:2008 e da NBR ISO10006:2000

4 Sistema de Gestão da Qualidade

4.1. Requisitos gerais

Para implementar o Sistema de Gestão da Qualidade, a empresa de gerenciamento deve atender em seu planejamento de implantação do SGQ os requisitos abaixo descritos.

A empresa de gerenciamento deve:

- a) realizar um diagnóstico da situação da empresa, em relação aos presentes requisitos, no início do desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade;
- b) estabelecer as naturezas dos serviços que realiza sejam eles resultado da sua experiência em contrato de gerenciamentos anteriores, ou naturezas de serviços ainda pretendidas, identificando-as e documentando-as de forma permanentemente atualizada e disponível para consulta interna e externa à empresa;

- c) identificar e gerenciar os processos necessários para o Sistema de Gestão da Qualidade e sua aplicação por toda a empresa de gerenciamento (ver 1.2);
- d) determinar a seqüência e interação destes processos;
- e) estabelecer um planejamento para desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, estabelecendo responsáveis e prazos para atendimento de cada requisito e obtenção da certificação conforme os demais Referencias Normativos;
- f) determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes;
- g) assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e monitoramento desses processos;
- h) monitorar, medir e analisar esses processos;
- i) implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.

A empresa de gerenciamento deve gerenciar esses processos de acordo com os requisitos deste referencial.

Quando a empresa de gerenciamento optar por terceirizar algum processo que afete a conformidade do produto em relação aos requisitos, ela deve assegurar o controle desse processo. O controle de tais processos deve ser identificado no Sistema de Gestão da Qualidade.

4.2. Requisitos de documentação

4.2.1. Generalidades

A documentação do Sistema de Gestão da Qualidade deve ser constituída de modo evolutivo, de acordo com os níveis de certificação obtidos, devendo incluir:

- a) declarações documentadas da política da qualidade e dos objetivos da qualidade;
- b) manual da qualidade (ver 4.2.2);
- c) documentos necessários à empresa de gerenciamento para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos;
- d) registros da qualidade requeridos por este referencial;
- e) procedimentos documentados requeridos por este Referencial Normativo;

Nota 1: Em todos os requisitos, sempre que constar que a empresa de gerenciamento deve "estabelecer procedimento documentado", significa que ela deve: "elaborar, documentar, implementar e manter" estes procedimentos.

Nota 2: A abrangência da documentação do Sistema de Gestão da Qualidade de uma empresa de gerenciamento pode diferir de uma outra devido:

- a) ao tamanho e o tipo de atividades
- b) à complexidade dos processos e suas interações
- c) à competência do pessoal.

Nota 3: A documentação do Sistema de Gestão da Qualidade pode estar em qualquer forma ou tipo de meio de comunicação.

4.2.2. Manual da Qualidade

A empresa de gerenciamento deve elaborar, documentar, implementar e manter um Manual da Qualidade que inclua:

- a) áreas de atuação abrangidas pelo seu sistema de gestão da qualidade;
- b) detalhes e justificativas para quaisquer exclusões de requisitos deste referencial (ver 1.5);
- c) procedimentos documentados instituídos para o Sistema de Gestão da Qualidade, ou referência a eles; e
- d) descrição da seqüência e interação entre os processos do Sistema de Gestão da Qualidade.

4.2.3. Controle de documentos

Os documentos requeridos pelo Sistema de Gestão da Qualidade devem ser controlados. Registros são um tipo especial de documento e devem ser controlados de acordo com os requisitos apresentados em 4.2.4. Um procedimento documentado deve ser instituído para definir os controles necessários para:

- a) aprovar documentos quanto à sua adequação, antes da sua emissão;
- b) analisar criticamente e atualizar, quando necessário, e reaprovar documentos;
- c) assegurar que alterações e a situação da revisão atual dos documentos sejam identificadas, a fim de evitar o uso indevido de documentos não-válidos ou obsoletos;
- d) assegurar que as versões pertinentes de documentos aplicáveis estejam disponíveis em todos os locais onde são executadas as operações essenciais para o funcionamento efetivo do Sistema de Gestão da Qualidade;
- e) assegurar que os documentos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis;
- f) prevenir o uso não intencional de documentos obsoletos e aplicar uma identificação adequada nos casos em que forem retidos por qualquer propósito.

Nota: as empresas não são obrigadas a disponibilizar as normas técnicas que porventura sejam citadas nos

seus documentos.

4.2.4. Controle de Registros

Registros da qualidade devem ser instituídos e mantidos para prover evidências da conformidade com requisitos e da operação eficaz do sistema de gestão da qualidade. A empresa deve estabelecer um procedimento documentado para definir os controles necessários para a identificação, armazenamento, proteção, recuperação, retenção e disposição dos registros.

Registros da qualidade devem ser mantidos legíveis, prontamente identificáveis e recuperáveis.

5 Responsabilidade da direção da empresa

5.1. Comprometimento da direção da empresa

A direção da empresa de gerenciamento deve fornecer evidência do seu comprometimento com o desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e com a melhoria contínua de sua eficácia mediante:

- a) a comunicação aos profissionais da empresa e àqueles de empresas subcontratadas da importância de atender aos requisitos do cliente, assim como aos regulamentares e estatutários;
- b) o estabelecimento da política da qualidade;
- c) a garantia da disponibilidade de recursos necessários.

5.2. Foco no cliente

A direção da empresa de gerenciamento deve assegurar que os requisitos do cliente são determinados com o propósito de aumentar a satisfação do cliente (ver 7.2.1 e 8.2.1).

5.3. Política da qualidade

A direção da empresa deve assegurar que a política da qualidade:

- a) é apropriada ao propósito da empresa;
- b) inclui um comprometimento com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- c) proporciona uma estrutura para estabelecimento e análise crítica dos objetivos da qualidade;
- d) é comunicada nos níveis apropriados da empresa e nos das empresas para

as quais terceiriza serviços com responsabilidades definidas no sistema de gestão da qualidade da empresa, segundo um plano de sensibilização previamente definido;

e) é entendida, no grau de entendimento apropriado, pelos profissionais da empresa e pelos das empresas para as quais terceiriza serviços com responsabilidade no sistema de gestão da qualidade da empresa, conforme o seu Nível evolutivo; e

f) é analisada criticamente para manutenção de sua adequação.

5.4. Planejamento

5.4.1. Objetivos da qualidade

A direção da empresa de gerenciamento deve assegurar que:

a) sejam definidos objetivos da qualidade mensuráveis para as funções e níveis pertinentes da empresa de gerenciamento e de modo consistente com a política da qualidade;

b) sejam definidos indicadores para permitir o acompanhamento dos objetivos da qualidade;

c) os objetivos da qualidade incluam aqueles necessários para atender aos requisitos aplicáveis à execução dos serviços de gerenciamento da empresa;

d) seja implementado um sistema de medição dos indicadores definidos.

5.4.2. Planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade

A direção da empresa de gerenciamento deve assegurar que:

a) o planejamento do sistema de gestão da qualidade é realizado de forma a satisfazer aos requisitos citados em 4.1, bem como os objetivos da qualidade;

b) A empresa de gerenciamento deve ainda assegurar que a integridade do sistema de gestão da qualidade é mantida quando mudanças no sistema forem planejadas e implementadas.

O planejamento da qualidade especificado deve ser parte da documentação que integra o sistema de gestão da qualidade da empresa de gerenciamento.

5.5. Responsabilidade, Autoridade e Comunicação

5.5.1. Responsabilidade e autoridade

A direção da empresa de gerenciamento deve assegurar que as responsabilidades e autoridades são definidas ao longo da documentação do Sistema e comunicadas na empresa de gerenciamento.

5.5.2. Representante da direção da empresa

A direção da empresa de gerenciamento deve indicar um membro da sua estrutura que, independente de outras responsabilidades, deve ter responsabilidade e autoridade para:

- a) assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade sejam estabelecidos, implementados e mantidos;
- b) relatar à direção o desempenho do sistema de gestão da qualidade e qualquer necessidade de melhoria;
- c) assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente (contratante) em toda a empresa e nas empresas para as quais terceiriza serviços.

5.5.3. Comunicação interna

A direção da empresa deve assegurar que são estabelecidos internamente os processos de comunicação apropriados e seja realizada comunicação relativa à eficácia do sistema de gestão da qualidade.

A comunicação interna que envolva dados e informações diretamente relacionados com o produto do Contrato de Gerenciamento, fornecidos em qualquer mídia e ocasião, deve ser alvo de registros, controlados, com o objetivo de encaminhar de forma adequada tais dados e informações e assegurar retorno apropriado ao cliente, sempre que for determinado.

5.6. Análise crítica pela direção

5.6.1. Generalidades

A análise crítica dos processos em prática na empresa de gerenciamento deve assegurar a contínua pertinência, adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade da empresa, devendo incluir a avaliação de oportunidades para melhoria e necessidade de mudanças no sistema, incluindo a política da qualidade e os objetivos da qualidade.

Devem ser mantidos registros das análises críticas.

5.6.2. Entradas para a análise crítica

As entradas para a análise crítica pela direção da empresa de gerenciamento devem incluir informações sobre:

- a) resultados de auditorias;
- b) situação das ações corretivas;
- c) acompanhamento das ações oriundas de análises críticas anteriores;
- d) mudanças que possam afetar o sistema de gestão da qualidade;
- e) recomendações para melhoria.

5.6.3. Saídas da análise crítica

Os resultados da análise crítica pela direção da empresa de gerenciamento devem incluir quaisquer decisões e ações relacionadas a:

- a) melhoria dos gerenciamentos em relação aos requisitos do cliente (contratante);
- b) necessidade de recursos.

6 Gestão de recursos

6.1. Provisão de recursos

A empresa de gerenciamento deve determinar e prover recursos necessários para:

- a) implementar e manter seu Sistema de Gestão da Qualidade;
- b) melhorar continuamente a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade;
- c) aumentar a satisfação dos clientes mediante o atendimento aos seus requisitos.

6.2. Recursos humanos

6.2.1. Designação de pessoal

O pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do produto deve ser competente com base em escolaridade, qualificação profissional, treinamento, habilidade e experiência apropriada.

6.2.2. Competência, conscientização e treinamento

A empresa de gerenciamento deve:

- a) assegurar que o pessoal envolvido no desenvolvimento do gerenciamento (inclusive das empresas às quais terceiriza parte do gerenciamento) foi conscientizado da importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade;
- b) determinar as competências necessárias para todo o pessoal envolvido no desenvolvimento dos contratos de gerenciamento (inclusive das empresas às quais terceiriza parte do gerenciamento) e estabelecer metas de melhoria;
- c) fornecer educação e treinamento ou tomar outras ações para capacitação profissional que satisfaçam essas necessidades e visem a atender as metas estabelecidas;
- d) avaliar a eficácia das ações para capacitação executadas;
- e) manter registros apropriados de formação profissional, capacitação profissional e experiência profissional.

6.3. Infraestrutura

A empresa de gerenciamento deve determinar, prover e manter a infraestrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos dos contratos de gerenciamento.

A infraestrutura inclui, quando aplicável:

- a) edifícios, espaços de trabalho e instalações associadas;
- b) equipamentos de processo de gerenciamento (tanto materiais e equipamentos quanto programas de computador);
- c) serviços de apoio (tais como transporte e meios de trocas de informação e comunicação).

A empresa de gerenciamento deve assegurar-se de que as empresas às quais terceiriza parte do gerenciamento dispõem de infraestrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos do contrato.

6.4. Ambiente de trabalho

A empresa de gerenciamento deve determinar e gerenciar as condições do ambiente de trabalho dos profissionais da empresa necessárias para alcançar a conformidade com os requisitos do contrato de gerenciamento.

A empresa de gerenciamento deve assegurar-se de que as empresas às quais terceiriza parte do gerenciamento oferecem aos seus profissionais as condições do ambiente de trabalho necessárias para alcançar a conformidade com os requisitos do contrato.

7 Execução do contrato de gerenciamento

7.1 Planejamento do contrato de gerenciamento

7.1. 1. Plano da qualidade do contrato de gerenciamento

A empresa de gerenciamento deve planejar e desenvolver os processos necessários para o desenvolvimento de seus contratos de gerenciamento. Para cada novo contrato, o planejamento deve ser coerente com os requisitos do escopo e com o programa de necessidades do cliente, conforme requisitos 7.2.1 deste referencial normativo.

Ao elaborar o planejamento do gerenciamento, a empresa de gerenciamento deve primeiro verificar se o seu sistema de gestão da qualidade atende às necessidades do gerenciamento seguindo o seguinte roteiro:

- a) estabelecer estrutura organizacional do gerenciamento do empreendimento, incluindo definições de responsabilidades específica;
- b) estabelecer os requisitos para o gerenciamento, inclusive quanto a metas que envolvam prazos globais e de etapas;
- c) verificar se existe a necessidade de estabelecer procedimentos, processos e registros específicos;
- d) prover recursos materiais e humanos, específicos para o desenvolvimento do gerenciamento em questão;
- e) verificar se existe a necessidade de se estabelecerem critérios específicos de análise crítica, de verificação e de validação adequados ao gerenciamento em questão, ou se o sistema de gestão da qualidade já contempla estes quesitos;
- f) criar os registros necessários para fornecer evidência de que o planejamento do gerenciamento foi elaborado, revisto e implementado.
- g) estabelecer um processo estratégico que organiza e gerencia a realização dos outros processos do Projeto (referência 5.2 da NBR ISO 10006);
- h) estabelecer processos de gerenciamento de interdependências entre os processos do Projeto (referência 5.3 da NBR ISO 10006);
- i) estabelecer processos relacionados ao escopo que inclua uma descrição do produto do Projeto, suas características e como são medidas ou avaliadas (referência 5.4 da NBR ISO 10006);
- j) estabelecer processos relacionados ao tempo visando determinar as dependências e a duração do Projeto, garantindo a conclusão das atividades no prazo previsto (referência 5.5 da NBR ISO 10006);
- k) estabelecer processos relacionados ao custo visando prever e gerenciar os custos do Projeto, sua conclusão dentro das limitações do orçamento (referência 5.6 da NBR ISO 10006);
- l) estabelecer processos relacionados aos recursos visando planejar e controlar os

recursos. Exemplos de recursos incluem programas de computador, equipamentos, utilidades, finanças, sistemas de informação, materiais, pessoal, serviços e ambiente (referência 5.7 da NBR ISO 10006);

m) estabelecer processos relacionados às pessoas visando criar um ambiente no qual o pessoal possa contribuir efetiva e eficientemente para o Projeto (referência 5.8 da NBR ISO 10006);

n) estabelecer processos relacionados à comunicação, visando facilitar o intercambio de informações necessárias ao Projeto (referência 5.9 da NBR ISO 10006);

o) estabelecer processos relacionados ao risco visando minimizar o impacto de eventos potencialmente negativo e obter total vantagem das oportunidades para melhoria (referência 5.10 da NBR ISO 10006);

p) estabelecer processos relacionados a suprimentos, aquisição ou fornecimento de produtos necessários ao Projeto (referência 5.11 da NBR ISO 10006).

Nota 1 – Projeto – Processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos.

Nota 2 – Processo – Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos em resultados.

7.2. Processos relacionados ao cliente

7.2.1. Identificação e análise de requisitos para o gerenciamento

A empresa gerenciamento deve determinar e analisar:

- a) os requisitos para o gerenciamento e demais requisitos especificados pelo cliente (contratante), incluindo os requisitos de entrega e para atividades pós-entrega do gerenciamento;
- b) os requisitos para o gerenciamento não declarados pelo cliente (contratante), mas implicitamente considerados necessários para a qualidade do gerenciamento em questão, tendo em mente a boa técnica, o desempenho do gerenciamento e a satisfação dos clientes;
- c) os requisitos de normas técnicas, referenciais tecnológicos, regulamentos e legislação aplicáveis ao gerenciamento.

7.2.2. Comunicação com o cliente

A empresa gerenciadora deve determinar e implementar providencias eficazes para se comunicar com os clientes em relação a:

- a) informações do gerenciamento;

- b) tratamento de consultas, contratos ou pedidos, incluindo emendas;
- c) realimentação do cliente, incluindo suas reclamações.

7.3. Projeto do modelo de gerenciamento

7.3.1 Planejamento da elaboração do projeto

A organização deve planejar e controlar o projeto e desenvolvimento de produto.

Durante o planejamento do projeto e desenvolvimento, a organização deve determinar:

- a) os estágios do projeto e desenvolvimento,
- b) a análise crítica verificação e validação que sejam apropriadas para cada estágio do projeto e desenvolvimento, e
- c) as responsabilidades e autoridades para projeto e desenvolvimento.

A organização deve gerenciar as interfaces entre os diferentes grupos envolvidos no projeto e desenvolvimento, para assegurar a comunicação eficaz e a designação clara de responsabilidades.

As saídas do planejamento devem ser atualizadas apropriadamente, na medida em que o projeto e o desenvolvimento progredirem.

Nota 1 Análise crítica de projeto e desenvolvimento, verificação e validação têm propósito distintos. Estas atividades podem ser conduzidas e registradas separadamente ou em qualquer combinação, na forma adequada para o produto e a organização.

Nota 2 Projeto do produto de gerenciamento refere-se aos serviços de gerenciamento

7.3.2 Entradas de projeto

As entradas relativas a requisitos de produto devem ser determinadas e registros devem ser mantidos (ver 4.2.4).

Essas entradas devem incluir

- a) requisitos de funcionamento e de desempenho;
- b) requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis;
- c) onde aplicáveis informações originadas de projetos anteriores semelhantes; e
- d) outros requisitos essenciais para projeto e desenvolvimento.

As entradas devem ser analisadas criticamente quanto à suficiência. Requisitos devem ser completos, sem ambigüidades e não conflitantes entre si.

7.3.3 Saídas de projeto

As saídas de projeto e desenvolvimento devem ser apresentadas em uma forma adequada para a verificação em relação às entradas de projeto e desenvolvimento, e devem ser aprovadas antes de serem liberadas.

As saídas de projeto e desenvolvimento devem:

- a) atender aos requisitos de entrada para projeto e desenvolvimento,
- b) fornecer informações apropriadas para aquisição, produção e prestação de serviço,
- c) conter ou referenciar critérios de aceitação do produto, e
- d) especificar as características do produto que são essenciais para seu uso seguro e adequado.

NOTA Informações para produção e prestação de serviço podem incluir detalhes para preservação do produto.

7.3.4 Análise crítica de projeto

Análises críticas sistêmicas de projeto e desenvolvimento devem ser realizadas, em fases apropriadas, de acordo com disposições planejadas (ver 7.3.1).

- a) avaliar a capacidade dos resultados do projeto e desenvolvimento em atender aos requisitos, e
- b) identificar qualquer problema e propor as ações necessárias.

Entre os participantes dessas análises críticas devem estar incluídos representantes de funções envolvidas com o(s) estágio(s) do projeto e desenvolvimento que está(ão) sendo analisado(s) criticamente. Devem ser mantidos registros dos resultados das análises críticas e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4)

7.3.5 Verificação de projeto

A verificação deve ser executada conforme disposições planejadas (ver 7.3.1), para assegurar que as saídas do projeto e desenvolvimento estejam atendendo aos requisitos de entrada do projeto e desenvolvimento. Devem ser mantidos registros dos resultados da verificação e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

7.3.6 Validação de projeto

A validação do projeto e desenvolvimento deve ser executada conforme disposições planejadas (ver 7.3.1), para assegurar que o produto resultante seja capaz de atender aos requisitos para aplicação especificada ou uso pretendido, onde conhecido. Devem ser mantidos registros dos resultados de validação e de

quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

7.3.7 Controle de alterações de projeto

As alterações de projeto e desenvolvimento devem ser identificadas e registros devem ser mantidos. As alterações devem ser analisadas criticamente, verificadas e validadas, como apropriado, e aprovadas antes da sua implementação. A análise crítica das alterações de projeto e desenvolvimento deve incluir a avaliação do efeito das alterações em partes componentes e no produto já entregue. Devem ser mantidos registros dos resultados da análise crítica de alterações e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4)

7.4. Aquisição

7.4.1. Processo de subcontratação

A empresa de gerenciamento deve assegurar que a subcontratação de serviços complementares, quando necessário, esteja conforme os requisitos especificados de subcontratação.

O tipo e extensão do controle aplicado às empresas subcontratadas e aos respectivos produtos adquiridos, devem depender do efeito correspondente sobre a execução do gerenciamento.

7.4.2. Informações para subcontratação

As informações para subcontratação devem descrever o serviço a ser adquirido e incluir, onde apropriado.

- a) A empresa de gerenciamento deve assegurar a adequação dos requisitos de subcontratação especificados antes da sua comunicação às empresas às quais subcontrata gerenciamentos;
- b) A empresa de gerenciamento deve garantir que os documentos de subcontratação de serviços de gerenciamento e serviços especializados de engenharia descrevam claramente, incluindo especificações técnicas, o que está sendo contratado;
- c) A empresa de gerenciamento deve estabelecer critérios para qualificar (pré-avaliar e selecionar) as empresas às quais subcontrata gerenciamentos. Deve ser tomada como base a capacidade dessas empresas em atender aos requisitos especificados nos documentos de subcontratação, que considere as exigências previstas neste referencial;
- d) A empresa de gerenciamento deve ainda manter atualizados os registros de qualificação das empresas às quais subcontrata gerenciamentos e de quaisquer ações necessárias, oriundas da qualificação;
- e) A empresa de gerenciamento deve estabelecer critérios para avaliar o

desempenho dos seus fornecedores. Deve ser tomada como base a capacidade dessas empresas em atender aos requisitos especificados nos documentos subcontratados;

f) A empresa de gerenciamento deve ainda manter atualizados os registros de avaliação das empresas às quais subcontrata parte dos serviços gerenciamentos e de quaisquer ações necessárias, oriundas da avaliação.

7.4.3. Verificação do produto adquirido

A empresa de gerenciamento deve instituir e implementar inspeção ou outras atividades necessárias para assegurar que o serviço subcontratado atende aos requisitos de subcontratação especificados.

Quando a empresa de gerenciamento ou seu cliente (contratante) pretender executar a verificação do gerenciamento desenvolvido nas instalações da empresa à qual subcontrata gerenciamento, a empresa de gerenciamento deve declarar, nas informações para subcontratação, as providências de verificação pretendidas e o método de liberação de serviço.

7.5. Processo de gerenciamento

7.5.1. Controle dos serviços de gerenciamento

A empresa gerenciadora deve planejar e realizar a produção e o fornecimento de serviços sob condições controladas.

Condições controladas devem incluir, quando aplicável:

- a) a disponibilidade de informações que descrevam as características do serviço;
- b) a disponibilidade de procedimento de execução de serviços documentados, quando necessário;
- c) o uso de equipamento adequado;
- d) a disponibilidade e uso de dispositivos para monitoramento e medição;
- e) a implementação de monitoramento e medição;
- f) a implantação de atividades de liberação, entrega e atividade pós-entrega;
- g) a manutenção de equipamentos considerados críticos para o atendimento das exigências dos clientes;
- h) qualificação do pessoal que realiza o serviço ou de empresa subcontratada, quando apropriada;

7.5.2. Validação de processos

O gerenciamento entregue para validação pelo cliente deve ter sido prévia e completamente analisado e verificado, ou seja, ter atendido às disposições de análise crítica e de verificação. A empresa de gerenciamento pode participar de um procedimento de validação proposto pelo cliente ou, conforme o caso, possuir seu próprio procedimento de validação, de tal forma que esse procedimento seja aceito pelo cliente, para o gerenciamento em questão.

Devem ser mantidos registros das validações.

7.5.3. Identificação e rastreabilidade

Deve ser utilizado gerenciamento um sistema de classificação e identificação dos documentos de gerenciamento desenvolvidos, sistema esse comunicado ao cliente (contratante), e de conhecimento dos demais envolvidos com o gerenciamento em questão (como, por exemplo, projetistas ou demais agentes do empreendimento).

As alterações de gerenciamento devem ser claramente identificadas e devem ser mantidos registros para garantir a sua rastreabilidade.

7.5.4. Propriedade do cliente

A empresa de gerenciamento deve ter cuidado com documentos e informações de propriedade do cliente enquanto estiverem sob seu controle ou uso.

A empresa de gerenciamento deve identificar e manter confidencialidade quanto a tais documentos e informações fornecidos para uso ou incorporação ao gerenciamento.

7.5.5. Preservação de produto

A conservação de todos os documentos de gerenciamentos já desenvolvidos, em mídia adequada, deve ser assegurada pela empresa de gerenciamento, pelo período de responsabilidade técnica ou outro estabelecido pelo cliente (contratante).

7.6. Controle de dispositivos de medição e monitoramento

A empresa de gerenciamento deve determinar as medições e monitoramentos a serem realizados e os dispositivos de medição e monitoramento necessários para evidenciar a conformidade do gerenciamento com os requisitos determinados (ver requisito 7.2.1).

A empresa de gerenciamento deve estabelecer processos para assegurar que medição e monitoramento podem ser realizados e são executados de uma

maneira coerente com os requisitos de medição e monitoramento.

Quando for necessário assegurar resultados válidos, o dispositivo de medição deve ser:

- a) calibrado ou verificado a intervalos especificados, ou antes, do uso contra padrões de medição rastreáveis a padrões de medição internacionais ou nacionais; quando esse padrão não existir, a base usada para calibração ou verificação deve ser registrada;
- b) ajustado ou reajustado, quando necessário;
- c) identificado para possibilitar que a situação da calibração seja determinada;
- d) protegido contra ajustes que possam invalidar o resultado da medição; e
- e) protegido de dano e deterioração durante o manuseio, manutenção e armazenamento.

Adicionalmente, a empresa de gerenciamento deve avaliar e registrar a validade dos resultados de medições anteriores quando constatar que o dispositivo não está conforme com os requisitos. A empresa de gerenciamento deve tomar ação apropriada no dispositivo e em qualquer gerenciamento afetado. Registros dos resultados de calibração e verificação devem ser mantidos.

Quando usado na medição e monitoramento de requisitos especificados, deve ser confirmada a capacidade do programa de computador para satisfazer a aplicação pretendida. Isso deve ser feito antes do uso inicial e reconfirmado, se necessário.

8 Medição, análise e melhoria

8.1. Generalidades

A empresa gerenciadora deve, de maneira evolutiva, planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para:

- a) demonstrar a conformidade do serviço/produto;
- b) assegurar a conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade;
- c) melhorar continuamente a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade

8.2. Medição e monitoramento

8.2.1. Avaliação dos resultados pelo cliente

Como uma das avaliações do desempenho do seu sistema de gestão da qualidade, a empresa de gerenciamento deve monitorar informações relativas à percepção do cliente quanto a se a empresa atendeu, e em qual grau atende (em escala quantitativa), aos requisitos para o gerenciamento. Quando os resultados planejados não são alcançados, devem ser efetuadas as correções necessárias para assegurar a satisfação do cliente.

8.2.2. Auditoria interna

A empresa de gerenciamento deve executar auditorias internas a intervalos planejados, para determinar se o sistema de gestão da qualidade:

- a) está conforme com as disposições planejadas para cada gerenciamento (ver 7.1), com os requisitos deste referencial normativo e com os requisitos do sistema de gestão da qualidade estabelecidos pela empresa,
- b) está mantido e implementado eficazmente.

Um programa de auditoria interna deve ser planejado, levando em consideração a situação e a importância dos processos e áreas a serem auditadas, bem como os resultados de auditorias anteriores. Os critérios da auditoria, escopo, frequência e métodos devem ser definidos. Todos os processos definidos pelo sistema de gestão da qualidade da empresa de gerenciamento devem ser auditados pelo menos uma vez por ano. A seleção dos auditores internos e a execução das auditorias internas devem assegurar objetividade e imparcialidade do processo de auditoria. Os auditores internos não devem auditar seu próprio trabalho.

As responsabilidades e os requisitos para planejamento e para execução de auditorias internas e para relatar os resultados e manutenção dos registros devem ser definidos em um procedimento documentado.

O responsável pela área a ser auditada deve assegurar que as ações sejam executadas, sem demora indevida, para eliminar não-conformidades detectadas e suas causas. As atividades de acompanhamento devem incluir a verificação das ações executadas e o relato dos resultados de verificação (ver 8.5.2).

8.2.3. Avaliação e melhoria dos processos

A empresa de gerenciamento deve planejar e implementar as ações necessárias de avaliação e melhoria para:

- a) melhorar o atendimento aos requisitos para o gerenciamento;
- b) melhorar os resultados dos processos e manter uma memória consolidada e acessível quanto a esses resultados e sua evolução;
- c) melhorar continuamente a eficiência dos processos relativos à gestão da

qualidade de seus processos.

A empresa de gerenciamento deve promover e registrar periodicamente as ações de melhoria planejadas com base na retro alimentação advinda das avaliações citadas nos requisitos 8.2.1 e 8.2.4

8.2.4. Avaliação de resultados e do atendimento às metas

A avaliação de resultados deve ser realizada e documentada ao final de cada gerenciamento, pautada em parâmetros objetivos e quantificáveis, representativos dos processos internos e externos que afetam a qualidade, com vistas à melhoria do atendimento às metas da qualidade formuladas pela empresa de gerenciamento e orientadas à satisfação dos clientes.

Tais avaliações devem considerar:

- a) informações sobre resultados atingidos em gerenciamentos anteriores semelhantes;
- b) o atendimento aos requisitos para o gerenciamento (ver requisito 7.2.1);
- c) o resultado econômico-financeiro do gerenciamento.

8.3. Controle de gerenciamento não-conforme

A empresa de gerenciamento deve assegurar que os gerenciamentos elaborados que não estejam conformes com os requisitos do cliente (contratante) sejam identificados e controlados para evitar seu uso ou entrega não intencional. Os controles e as responsabilidades e autoridades relacionadas para lidar com gerenciamentos não-conformes devem ser definidos em um procedimento documentado.

A empresa deve tratar os gerenciamentos não-conformes por uma ou mais das seguintes formas:

- a) execução de ações para eliminar a não-conformidade detectada;
- b) autorização do seu uso, liberação ou aceitação sob concessão por uma autoridade pertinente e, onde aplicável, pelo cliente (contratante);
- c) execução de ação para impedir o seu uso pretendido ou aplicação originais.

Devem ser mantidos registros sobre a natureza das não-conformidades e quaisquer ações subseqüentes executadas, incluindo concessões obtidas.

Quando o gerenciamento não-conforme for corrigido, esse deve ser reverificado para demonstrar a conformidade com os requisitos.

Quando a não-conformidade do gerenciamento for detectada após a entrega, a empresa de gerenciamento deve tomar as ações apropriadas em relação aos efeitos, ou potenciais efeitos, da não-conformidade.

8.4. Análise de dados

A empresa de gerenciamento deve determinar, coletar e analisar dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade e para avaliar onde melhorias contínuas podem ser realizadas. Isto deve incluir dados gerados como resultado do monitoramento e da medição e de outras fontes pertinentes.

A análise de dados deve fornecer informações relativas a:

- a) satisfação do cliente;
- b) conformidade com os requisitos do serviço/produto;
- c) características do gerenciamento e suas tendências de desempenho, incluindo oportunidades para ação preventiva;
- d) subcontratados (ver 7.4)

8.5. Melhoria

8.5.1. Melhoria contínua

A empresa de gerenciamento deve continuamente melhorar a eficácia de Sistema de Gestão da Qualidade por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e análise crítica pela direção.

8.5.2. Ação corretiva

A empresa de gerenciamento deve executar ações corretivas para eliminar as causas de não-conformidades em seus gerenciamentos, de forma a evitar sua repetição.

As ações corretivas devem ser apropriadas aos efeitos das não-conformidades encontradas.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os requisitos para:

- a) análise crítica de não-conformidades (incluindo reclamações de clientes contratantes e usuários finais);
- b) determinação das causas de não-conformidades;

- c) avaliação da necessidade de ações para assegurar que aquelas não-conformidades não ocorrerão novamente;
- d) determinação e implementação de ações necessárias;
- e) registro dos resultados de ações executadas; e
- f) análise crítica de ações corretivas executadas.

8.5.3. Ação Preventiva

A empresa de gerenciamento deve definir ações para eliminar as causas de não-conformidades potenciais em seu gerenciamento, de forma a evitar sua ocorrência.

As ações preventivas devem ser apropriadas aos efeitos dos problemas potenciais.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os requisitos para:

- a) definição de não-conformidades potenciais e de suas causas;
- b) avaliação da necessidade de ações para evitar a ocorrência de não conformidades;
- c) definição e implementação de ações necessárias;
- d) Registros de resultados de ações executadas;
- e) Análise crítica de ações preventivas executadas.

**Ministério das Cidades
Secretaria Nacional de Habitação**

**Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do
Habitat - PBQP-H**

ANEXO VI

**Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de
Serviços e Obras da Construção Civil (SiAC)**

**Correspondência entre Referencial Normativo, ABNT
NBR ISO 9001 e NBR ISO 10006**

Brasília, 16 de julho de 2010



Programa Brasileiro da Qualidade
e Produtividade do Habitat

Ministério
das Cidades



SIAC GERENCIAMENTO DE EMPREENDIMENTOS				
SEÇÃO	REQUISITOS		NBR ISO 9001	NBR ISO 10006
4 Sistema de Gestão da Qualidade	4.1 Requisitos gerais		4.1	
	4.2. Requisitos de documentação	4.2.1. Generalidades	4.2.1	
		4.2.2. Manual da Qualidade	4.2.2	
		4.2.3. Controle de documentos	4.2.3	
		4.2.4. Controle de registros	4.2.4	
5 Responsabilidade da direção da empresa	5.1. Comprometimento da direção da empresa		5.1	
	5.2. Foco no cliente		5.2	
	5.3. Política da qualidade		5.3	
	5.4. Planejamento	5.4.1. Objetivos da qualidade	5.4.1	
		5.4.2. Planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade	5.4.2	
	5.5. Responsabilidade, Autoridade e Comunicação	5.5.1. Responsabilidade e autoridade	5.5.1	
		5.5.2. Representante da direção da empresa	5.5.2	
		5.5.3. Comunicação interna	5.5.3	
	5.6. Análise crítica pela direção	5.6.1. Generalidades	5.6.1	
		5.6.2. Entradas para a análise crítica	5.6.2	
5.6.3. Saídas da análise crítica		5.6.3		
6 Gestão de recursos	6.1. Provisão de recursos		6.1	
	6.2. Recursos humanos	6.2.1. Designação de pessoal	6.2.1	
		6.2.2. Treinamento, conscientização e competência	6.2.2	
	6.3. Infra-estrutura		6.3	
6.4. Ambiente de trabalho		6.4		
7 Execução de gerenciamento	7.1. Planejamento do gerenciamento	7.1.1. Plano da qualidade do gerenciamento	7.1	5.2 5.3 5.4 5.5 5.6 5.7 5.8 5.9 5.10 5.11
	7.2. Processos relacionados ao cliente	7.2.1. Identificação e análise de requisitos para o gerenciamento	7.2.1 7.2.2	
		7.2.2. Comunicação com o cliente	7.2.3	
SIAC GERENCIAMENTO DE EMPREENDIMENTOS				

SEÇÃO	REQUISITOS	NBR ISO 9001	NBR ISO 10006
7 Execução de gerenciamento	7.3. Projeto do modelo de gerenciamento	7.3.1. Planejamento da elaboração do projeto	7.3.1
		7.3.2. Entradas de projeto	7.3.2
		7.3.3. Saídas de projeto	7.3.3
		7.3.4. Análise crítica de projeto	7.3.4
		7.3.5. Verificação de projeto	7.3.5
		7.3.6. Validação de projeto	7.3.6
		7.3.7. Controle de alterações de projeto	7.3.7
	7.4. Aquisição	7.4.1. Processo de Subcontratação	7.4.1
		7.4.2. Informações para subcontratação	7.4.2
		7.4.3. Verificação do serviço contratado	7.4.3
	7.5. Processo de gerenciamento	7.5.1. Controle dos serviços de gerenciamento	7.5.1
		7.5.2. Validação de processos	7.5.2
		7.5.3. Identificação e rastreabilidade	7.5.3
		7.5.4. Propriedade do cliente	7.5.4
		7.5.5. Preservação de produto	7.5.5
	7.6. Controle de dispositivos de medição e monitoramento	7.6	
	8 Medição, análise e melhoria	8.1. Generalidades	8.1
		8.2. Medição e monitoramento	8.2.1. Avaliação dos resultados pelo cliente
8.2.2. Auditoria interna			8.2.2
8.2.3. Avaliação e melhoria processos			8.2.3
8.2.4. Avaliação de resultados e do atendimento as metas			8.2.4
8.3. Controle de gerenciamento não conformes		8.3	
8.4. Análise de dados		8.4	
8.5. Melhoria		8.5.1. Melhoria contínua	8.5.1
		8.5.2. Ação corretiva	8.5.2
		8.5.3. Ação preventiva	8.5.3