



**Política da Qualidade:  
Comunicação a  
Prestadores de Serviços  
(ISO 9001:2015)**

# Nota prévia

## **Público-Alvo - Aviso**

Este documento é destinado a todos os terceiros (empresas ou pessoas em nome individual) que prestem serviços às entidades legais da rede Deloitte certificadas na ISO9001:2015, devendo tomar conhecimento e assegurar o cumprimento do seu conteúdo.

## **Controlo de Versões - Aviso**

Este documento é um documento controlado que revoga todas as anteriores versões. Quaisquer cópias com versões anteriores ou com data anterior à data de publicação expressa na folha anterior não deverão ser consideradas como válidas.

## **Propriedade - Aviso**

O presente documento contém informação propriedade da Deloitte Technology, S.A. (detentora oficial do certificado das várias entidades legais da rede Deloitte junto da APCER). Cópia, distribuição ou disseminação não autorizada da informação aqui contida constitui uma violação das políticas da organização e de direitos de propriedade.

## **Generalidades - Aviso**

Quaisquer nomes de produtos aqui utilizados são somente para fins de identificação, e podem ser marcas registadas da respetiva organização.

Após a conclusão da prestação do serviço o terceiro compromete-se a devolver e/ou destruir quaisquer cópias do presente documento (formato físico e/ou digital), incorrendo em responsabilidade pelo incumprimento deste procedimento.

# Conteúdos

1. Processo de Certificação
2. Enquadramento da Norma ISO 9001:2015
3. Política da Qualidade
4. O SGQ
5. Processos
6. Conceitos de Documentos e Registos
7. Procedimentos Documentados
8. Melhoria Contínua
9. Auditoria APCER de Certificação do SGQ

# Conteúdos

## **1. Processo de Certificação**

### **a) Benefícios**

### **b) Objetivos**

### **c) Âmbito**

2. Enquadramento da Norma ISO 9001:2015

3. Política da Qualidade

4. O SGQ

5. Processos

6. Conceitos de Documentos e Registos

7. Procedimentos Documentados

8. Melhoria Contínua

9. Auditoria APCER de Certificação do SGQ

# 1. Processo de certificação

## Benefícios e Objetivos

### Benefícios

#### Condições:

- Ter um mapa de processos e respetivas interações;
- Ter critérios e metodologias;
- Ter formas de medição e monitorização dos processos implementados;
- Ter recursos e informação necessários à operação e monitorização dos processos;
- Desencadear as ações necessárias para assegurar a melhoria contínua dos processos.

#### Benefícios:

- Melhorar a execução dos processos;
- Melhorar a satisfação dos clientes;
- Aceder a novas oportunidades de negócio;
- Aumentar a satisfação e motivação dos profissionais.

### Objetivos

Obter a certificação significa que nos foi concedido um “título” pelo facto de atingirmos a performance exigida pela Norma Internacional - ISO 9001:2015.

Cada vez mais, os nossos clientes, em especial do setor público, definem a certificação ISO 9001:2015 como um requisito incontornável para a prestação de serviços, como garantia da qualidade dos nossos serviços.

O nosso objetivo é manter o reconhecimento público da qualidade dos serviços que prestamos, com este símbolo:



# 1. Processo de certificação

## Âmbito

### **São âmbito do SGQ:**

Todas as atividades desenvolvidas (operacionais e de suporte) em Portugal, Angola e Moçambique , e respetivos recursos e sistemas para a prestação de serviços de consultoria e tax nas Business Units de Financial Services (FS) e Products, Services, Utilities & Resources (PSUR).

Nas seguintes Entidades Legais em **Portugal**:

- **Deloitte Technology, S.A.**
- **Deloitte Business Consulting, S.A.**
- **Deloitte Processes & Operations, S.A.**
- **Deloitte Delivery Center, S.A. -**
- **Deloitte Tax - Economistas Especialistas Em Fiscalidade, SP, S.A**
- **Deloitte Cyber & Networks, S.A.**

Nas seguintes Entidades Legais em **Angola**:

- **Deloitte Auditores, Lda.**
- **Deloitte Consultores, Lda.**

Nas seguintes Entidades Legais em **Moçambique**:

- **Deloitte - Sociedade de Auditores e Contabilistas Certificados, Limitada**

# Conteúdos

1. Processo de Certificação
- 2. Enquadramento da Norma ISO 9001:2015**
  - a) Princípios da Gestão da Qualidade**
  - b) Modelo do SGQ baseado em processos**
  - c) Abordagem integrada do Risco**
3. Política da Qualidade
4. O SGQ
5. Processos
6. Conceitos de Documentos e Registos
7. Procedimentos Documentados
8. Melhoria Contínua
9. Auditoria APCER de Certificação do SGQ

## 2. Enquadramento da Norma ISO 9001:2015

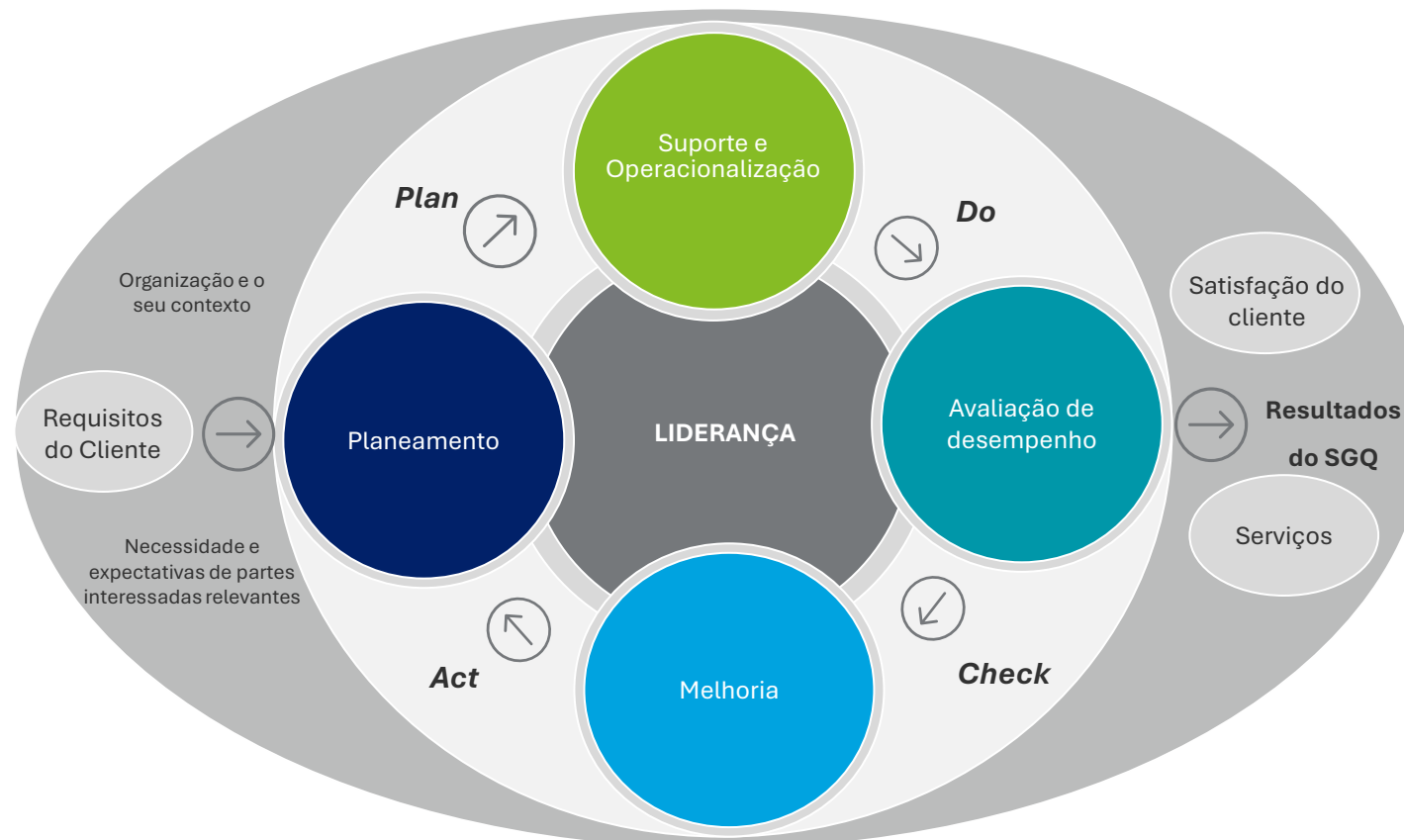
### Princípios da Qualidade



## 2. Enquadramento da Norma ISO 9001:2015

### Modelo do SGQ baseado em processos

A compreensão e gestão de processos inter-relacionados que constituem um sistema, permite controlar as inter-relações e interdependências entre processos, para que o desempenho global possa ser aperfeiçoado. Esta abordagem pode ser atingida através da utilização do ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), como representado na figura seguinte, e com foco global no pensamento baseado em risco, tirando vantagem das oportunidades e prevenir resultados indesejados.



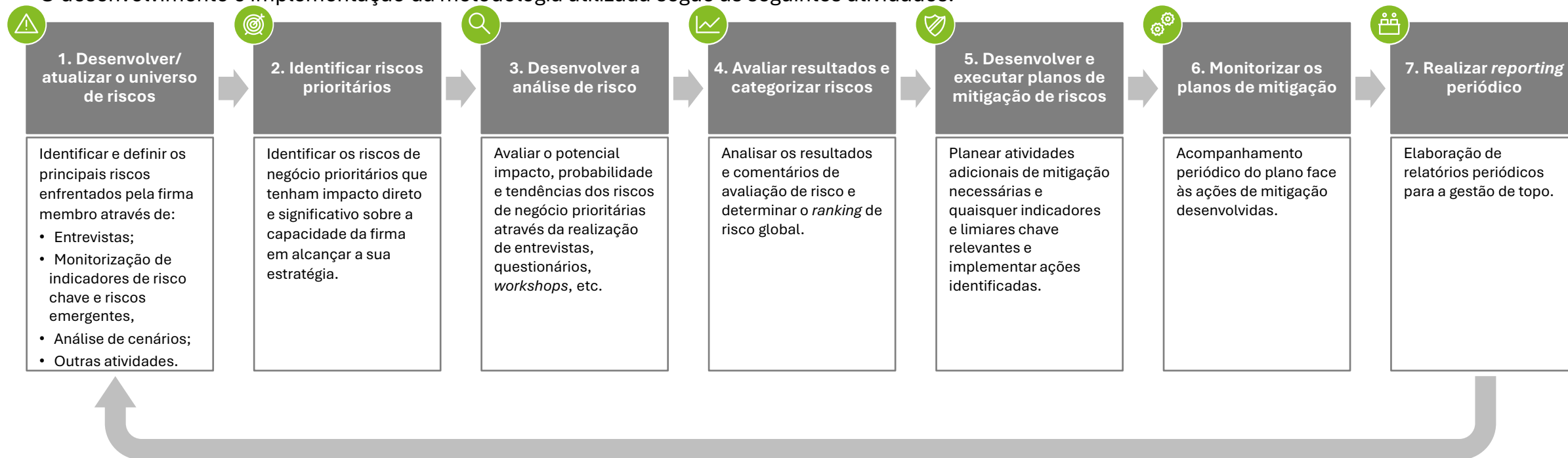
## 2. Enquadramento da Norma ISO 9001:2015

### Abordagem integrada do risco - Metodologia

A norma NP EN ISO 9001:2015 pressupõe uma abordagem ao SGQ baseada em risco, abrangendo o conceito de ação preventiva.

A identificação e análise abrangente, sistemática e proativa de riscos para a firma é baseada na *Enterprise Risk Framework* (ERF), uma metodologia proprietária da Deloitte que permite identificar um largo espectro de riscos significativos para a firma e gerir o seu impacto como um portfólio de risco inter-relacionado.

O desenvolvimento e implementação da metodologia utilizada segue as seguintes atividades:



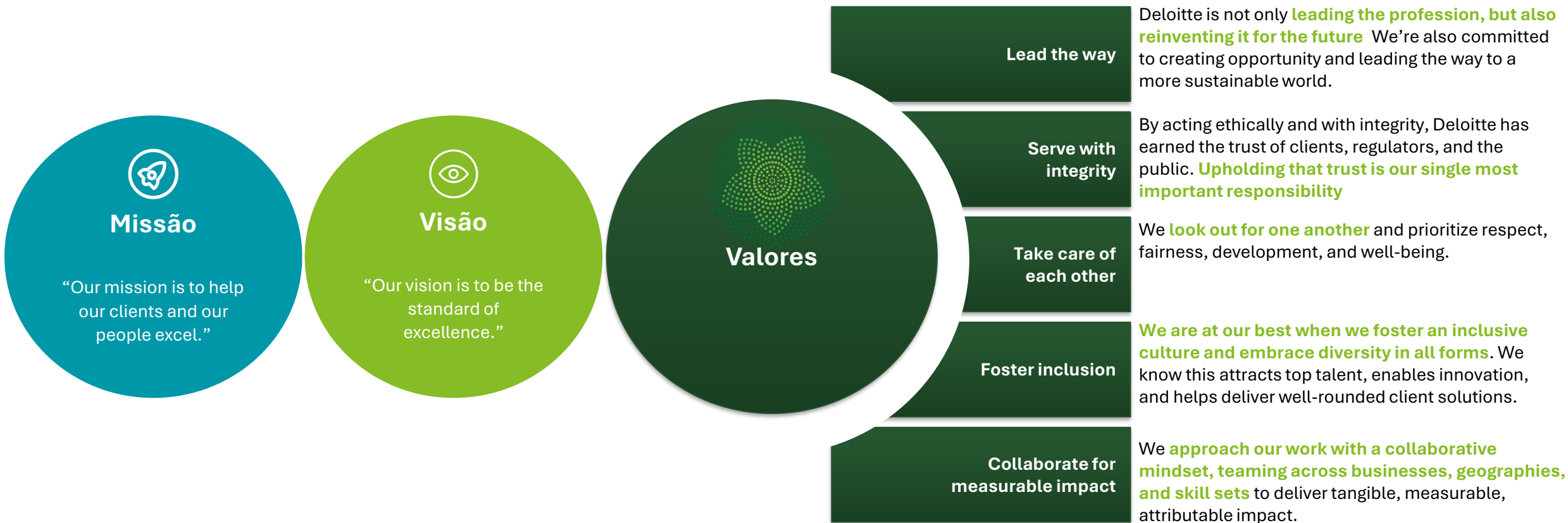
# Conteúdos

1. Processo de Certificação
2. Enquadramento da Norma ISO 9001:2015
- 3. Política da Qualidade**
  - a) Visão, Missão e Valores**
  - b) Política da Qualidade**
  - c) Objetivos e KPI's**
4. O SGQ
5. Processos
6. Conceitos de Documentos e Registos
7. Procedimentos Documentados
8. Melhoria Contínua
9. Auditoria APCER de Certificação do SGQ

# 3. Política da Qualidade

## Missão, Visão e Valores

A Missão, Visão e Valores da Deloitte espelham a ambição pela excelência, o foco no cliente e nas nossas pessoas, evidenciando os valores de integridade, comprometimento e inovação. A Deloitte é um referencial de excelência a nível global, com aspiração em prestar um serviço de qualidade ao cliente, gerando valor para os acionistas e profissionais.



# 3. Política da Qualidade

## Política da Qualidade

A Deloitte é uma marca global com uma visão comum em todo o mundo: ser um referencial de excelência. Aspiramos prestar um serviço de elevada qualidade aos nossos clientes, gerando valor para os acionistas e profissionais.

A reputação e o padrão de excelência que conquistámos são resultado da conjugação dos nossos valores, competências e ambição do nosso ativo mais importante: as pessoas. Por esta razão, somos hoje reconhecidos como uma organização líder na deteção, atração e desenvolvimento do talento.

A integridade e a qualidade são os alicerces da nossa cultura, estamos conscientes do nosso papel na sociedade e temos uma relação forte com as comunidades onde estamos inseridos.

A persecução da excelência em tudo o que nos propomos fazer, resulta numa forte cultura de melhoria contínua dos nossos processos e das nossas pessoas, permitindo alcançar um elevado nível de qualidade nas soluções que entregamos aos nossos clientes, incluindo o nosso compromisso em garantir o cumprimento de requisitos de clientes e exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis.



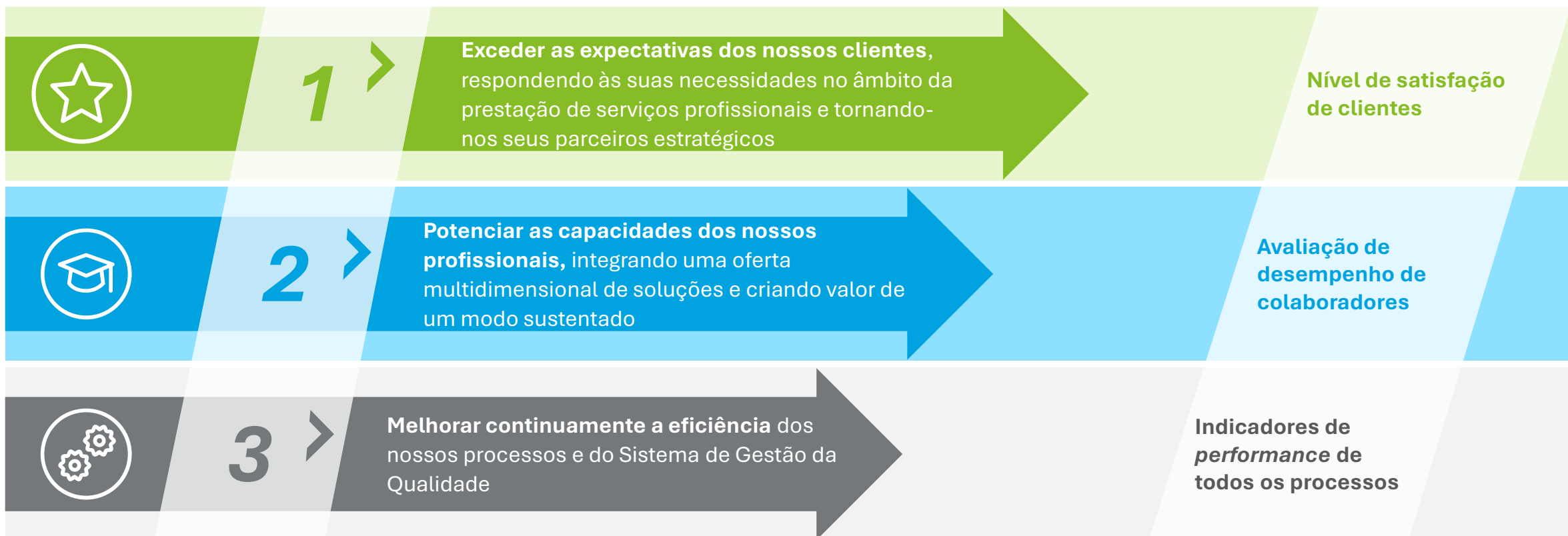
### 3. Política da Qualidade

#### Objetivos e KPI's

A nossa Política da Qualidade reflete a Missão, Visão e Valores da Deloitte, considerando as orientações estratégicas de topo, o contexto da organização e as necessidades e expectativas das partes interessadas, traduzindo-se nos objetivos propostos. A Política da Qualidade e respetivos objetivos são revistos anualmente na reunião de revisão pela gestão, de forma a garantir que vão de encontro aos requisitos definidos.

 **Objetivos**

 **KPI**



# Conteúdos

1. Processo de Certificação
2. Enquadramento da Norma ISO 9001:2015
3. Política da Qualidade
- 4. O SGQ**
  - a) Modelo de Processos**
  - b) Estrutura do SGQ**
5. Processos
6. Conceitos de Documentos e Registos
7. Procedimentos Documentados
8. Melhoria Contínua
9. Auditoria APCER de Certificação do SGQ

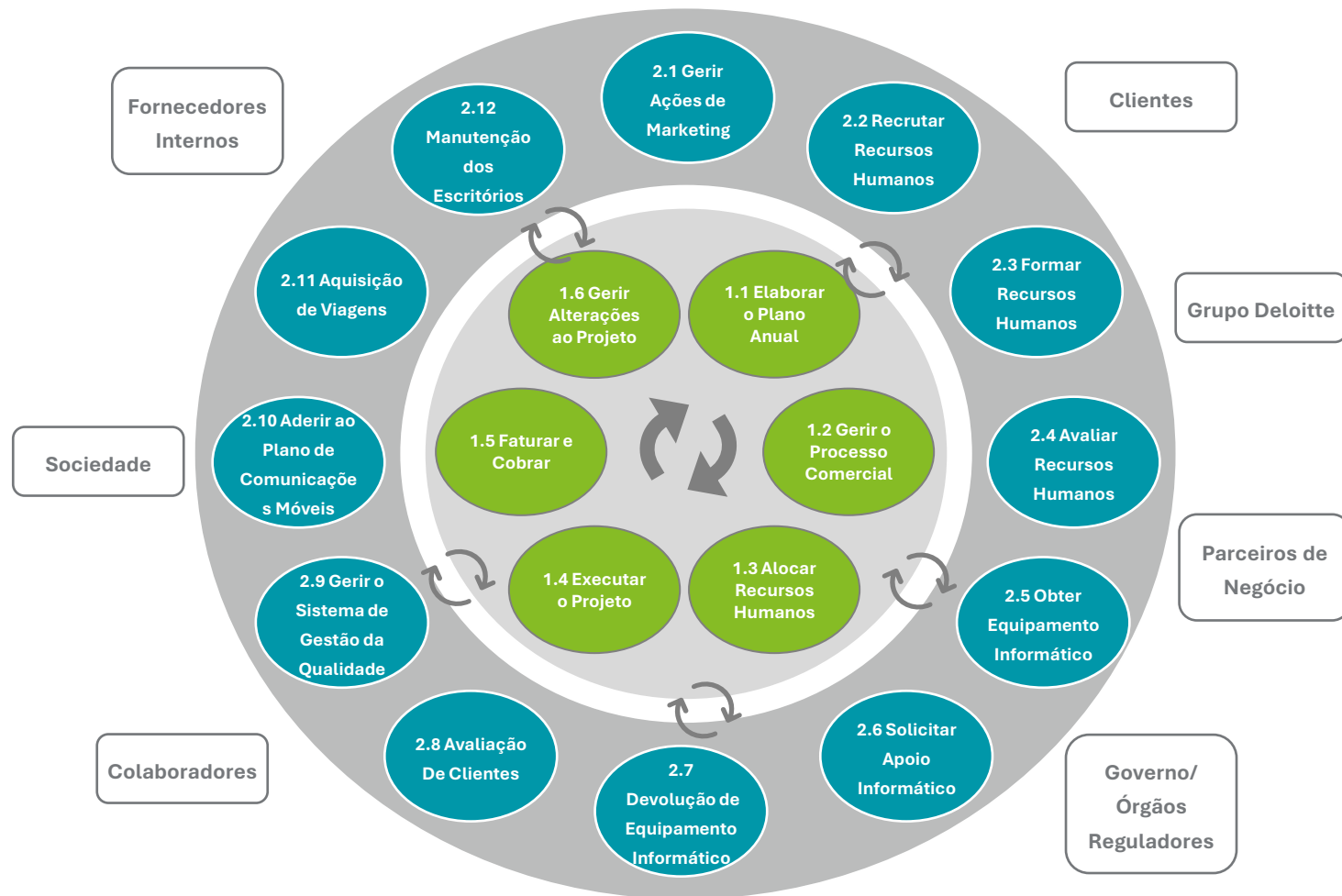
## 4. O SGQ

### Processos operacionais e de suporte

O Manual de Processos documenta e descreve os processos operacionais e de suporte da área, a sua sequência e interação, representado neste esquema.

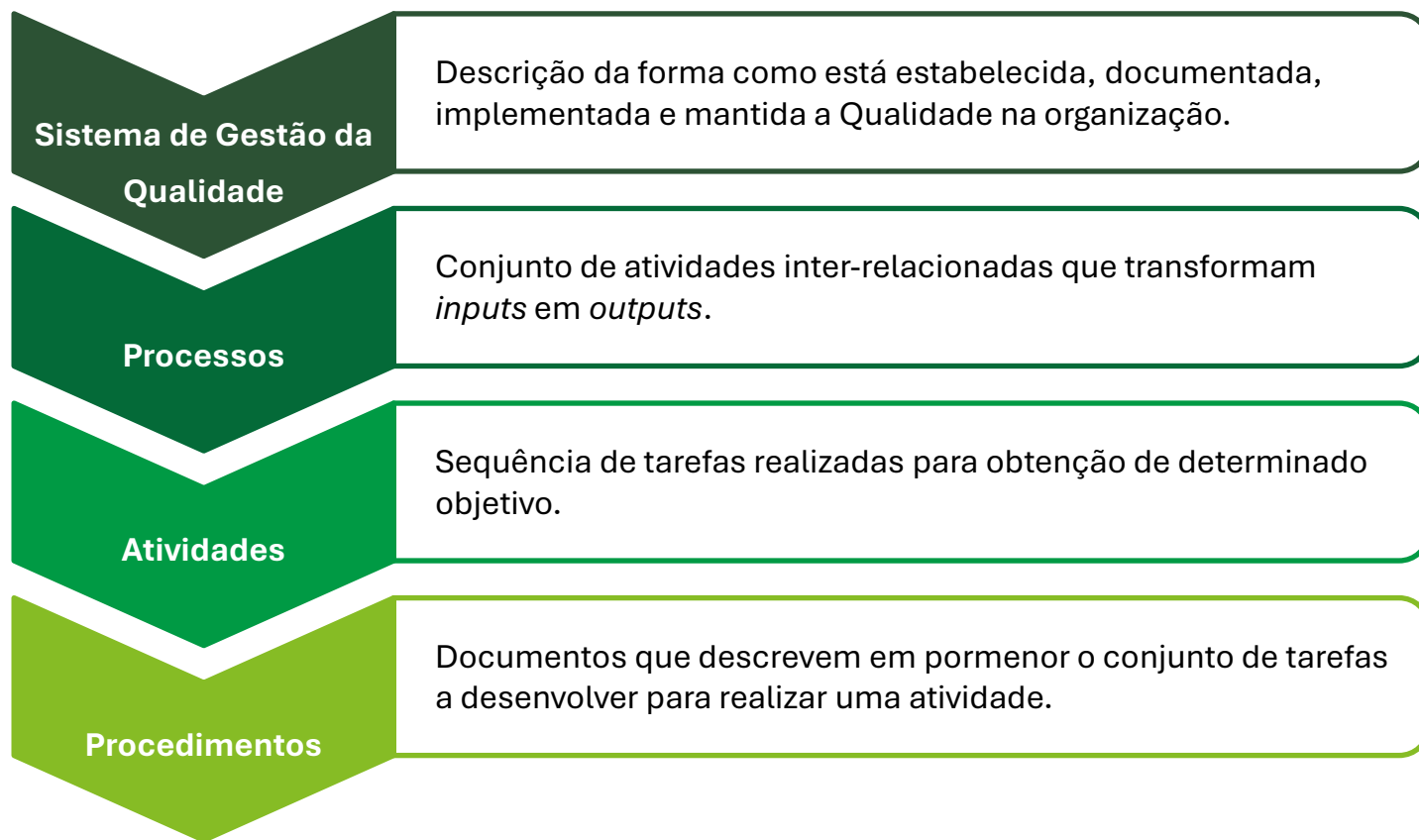
**PO** Processos Operacionais: Descrevem as atividades operacionais realizadas no âmbito da prestação de serviços de Consulting e Tax, suportadas por procedimentos e normas de conduta de acordo com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015. Traduzem os meios disponíveis para a prestação do serviço ao cliente.

**PS** Processos de Suporte: Descrevem as atividades de gestão que suportam o *core business* de Consulting e Tax, também suportadas por procedimentos e normas de conduta de acordo com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015. Garantem a disponibilidade de recursos necessários para atingir os objetivos planeados e para a sua monitorização.



## 4. O SGQ

### Estrutura do SGQ



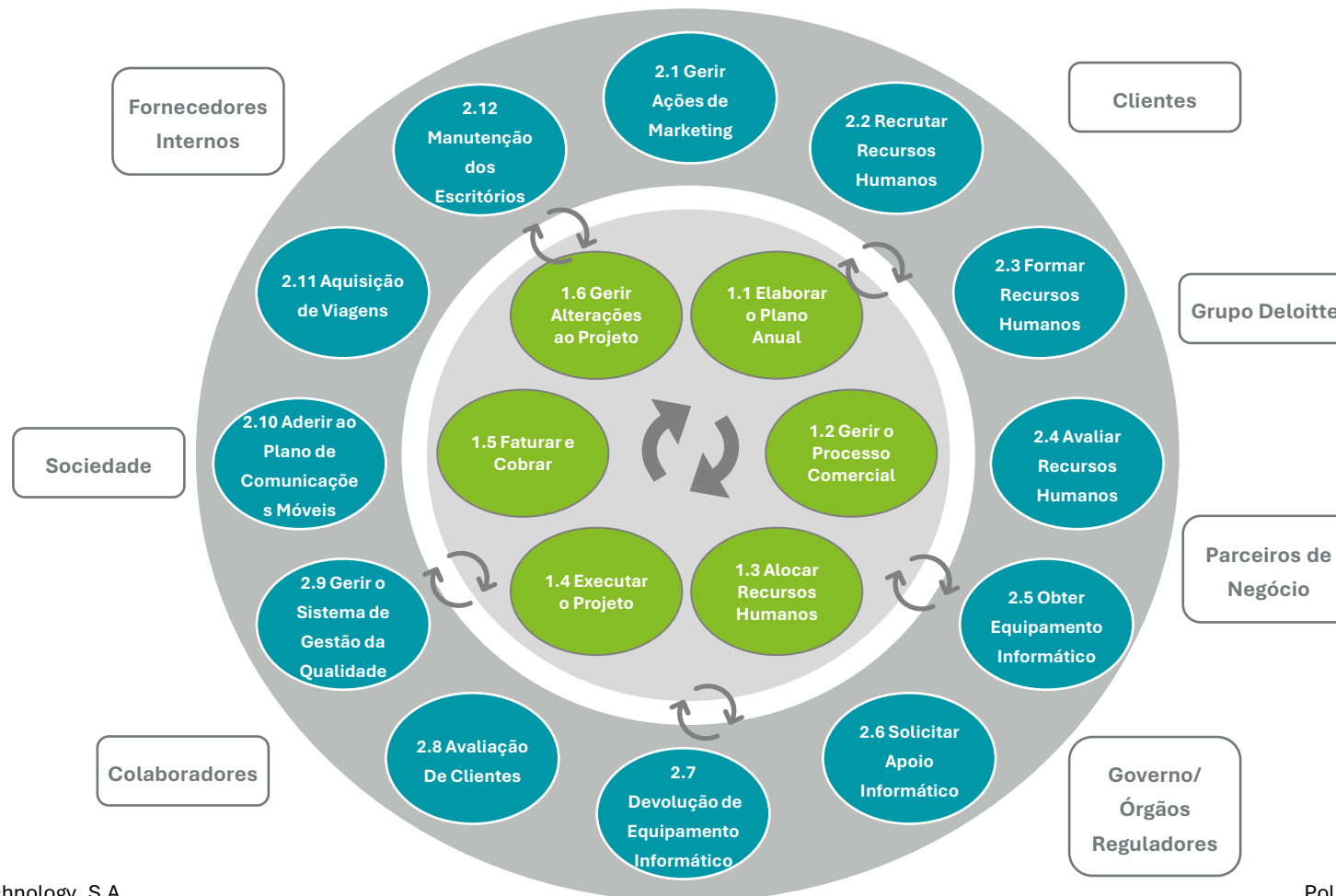
# Conteúdos

1. Processo de Certificação
2. Enquadramento da Norma ISO 9001:2015
3. Política da Qualidade
4. O SGQ de
- 5. Processos**
  - a) Processos Operacionais e de Suporte**
  - b) Gerir o Processo Comercial; Alocar Recursos Humanos e Executar o Projeto**
6. Conceitos de Documentos e Registos
7. Procedimentos Documentados
8. Melhoria Contínua
9. Auditoria APCER de Certificação do SGQ

# 5. Processos

## Processos operacionais e de suporte

Os processos operacionais e de suporte são genericamente conhecidos pelos profissionais e estão descritos no Manual de Processos.



# 5. Processos

## Processos operacionais e de suporte relevantes para terceiros

PROCESSO	OBJECTIVO DO PROCESSO	FATORES CRÍTICOS
1.2 Gerir o Processo Comercial	Este processo tem por objetivo a venda de serviços e sistematiza as várias fases da atividade comercial, partindo da identificação das necessidades do cliente com vista à concretização da venda.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestão de todas as oportunidades de venda, devendo ser mantido constantemente atualizado;</li><li>• Os procedimentos de Quality and Risk Management (QRM) devem ser utilizados de acordo com os níveis de risco determinados para cada proposta;</li><li>• As várias versões da proposta negociadas com o cliente devem ser guardadas, no local reservado ao upload de propostas.</li><li>• A adjudicação da proposta deve ser assinada pelo cliente e arquivada, bem como quaisquer alterações aprovadas subsequentemente.</li></ul>
1.3 Alocar Recursos Humanos	Este processo tem por objetivo a Alocação de Recursos Humanos a propostas comerciais e projetos, partindo da identificação das necessidades identificadas nos Processos 1.2; 1.4 e 1.6.	<ul style="list-style-type: none"><li>• É necessário o registo da informação de alocação de recursos e nas respetivas ferramentas de controlo.</li></ul>
1.4 Executar o Projeto	Este processo tem por objetivo a execução de projetos contratados com clientes, bem como a sua gestão e controlo da qualidade.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plano financeiro (previsão de horas e despesas) e o cronograma do projeto;</li><li>• As reuniões de Ponto de Situação (PDS) devem ser sempre registadas em ata e enviadas ao cliente, cuja aceitação poderá ser tácita ou explícita, conforme definido na proposta;</li><li>• O fecho do projeto caracteriza-se por um conjunto de tarefas, a saber:<ul style="list-style-type: none"><li>○ assegurar que está emitida a totalidade da faturação devida;</li><li>○ confirmar a totalidade das cobranças e proceder ao processamento de write on / write off;</li><li>○ verificar se existem cauções, para proceder à recuperação das mesmas;</li></ul></li><li>• Resolver formalizações com parceiros/ subcontratados, salvaguardando eventuais garantias prestadas ao cliente e conhecimento do SGQ;</li><li>• Proceder à avaliação de subcontratados online (se aplicável) quando cessa a sua participação no projeto;</li><li>• Arquivar toda a documentação de projeto;</li><li>• Criar e arquivar credencial de projetos;</li><li>• Garantir a atualização dos CV's;</li><li>• Realizar as avaliações da equipa;</li><li>• Adicionar ao Planeamento e Registo de Ações Corretivas e de Melhoria as ações que decorram do contexto do projeto.</li></ul>

# Conteúdos

1. Processo de Certificação
2. Enquadramento da Norma ISO 9001:2015
3. Política da Qualidade
4. O SGQ
5. Processos
- 6. Conceitos de Documentos e Registos**
  - a) Conceitos**
  - b) Hierarquia da Documentação**
7. Procedimentos Documentados
8. Melhoria Contínua
9. Auditoria APCER de Certificação do SGQ

# 6. Conceitos de Documentos e Registos

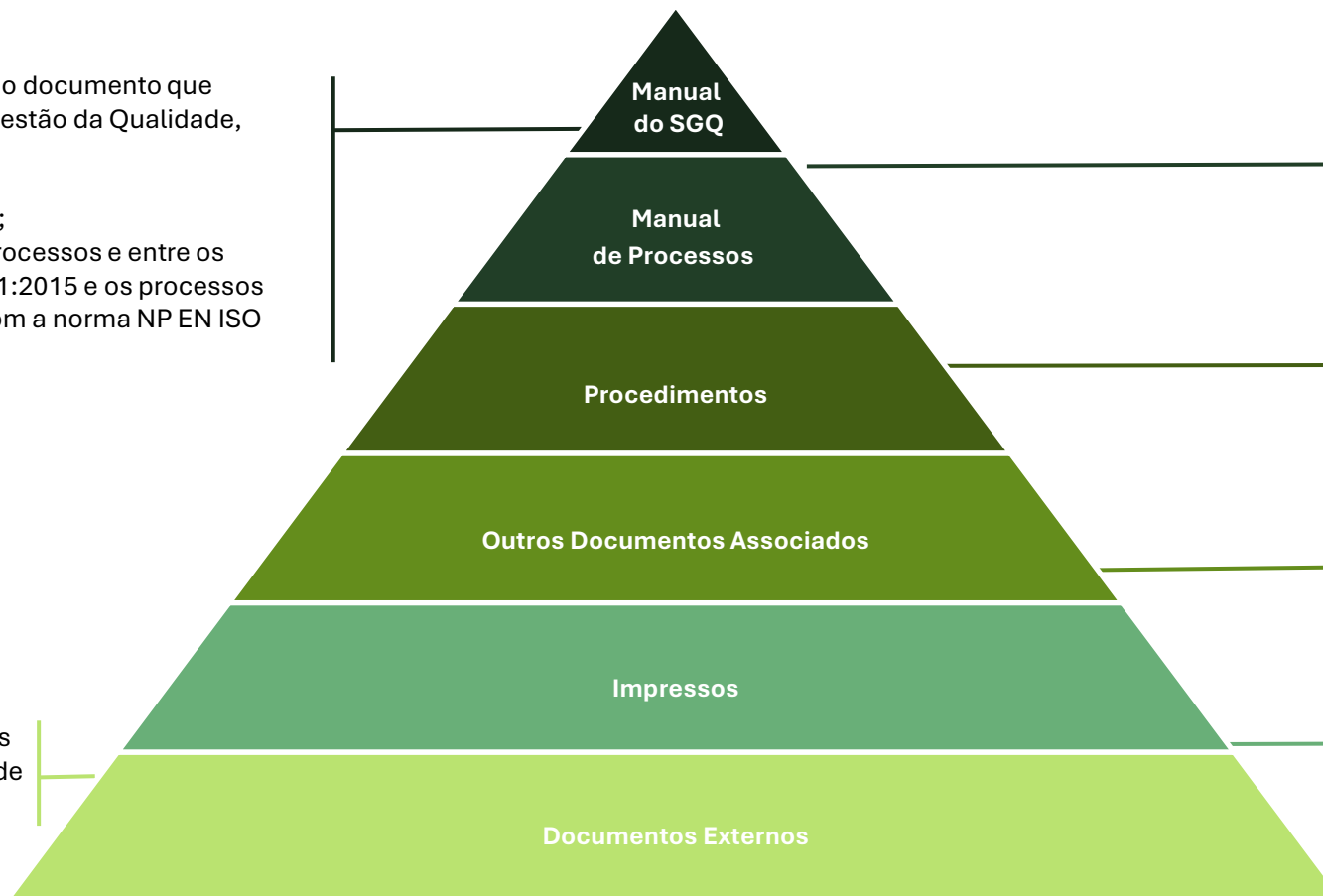
## Hierarquia da Documentação

Os documentos e registos abrangidos pelo SGQ, podem definir-se, hierarquicamente, como:

O Manual da Qualidade é o documento que apresenta o Sistema de Gestão da Qualidade, contendo:

1. Política da Qualidade;
2. Interações entre os processos e entre os requisitos da ISO 9001:2015 e os processos
3. Integração do SGQ com a norma NP EN ISO 9001:2015

Documentos provenientes do exterior (ex: cadernos de encargos)



Repositório e detalhe dos Processos Operacionais e de Suporte

Procedimentos são documentos que descrevem em pormenor o conjunto de tarefas a desenvolver para realizar uma atividade, a saber:

- Controlo de Produto Não Conforme
- Tratar Reclamações
- Ações Corretivas e de Melhoria
- Controlo de Documentos e Registos
- Auditorias Internas da Qualidade
- Seleção, Avaliação e Reavaliação de Fornecedores

Documentos de Suporte ao SGQ:

- Glossário
- Lista de Controlo de Documentos
- Lista de Controlo de Registos
- Matriz de KPI's

Documentos necessários para implementar os processos e procedimentos que, após preenchidos, tornam-se registos:

- Formulário de avaliação de desempenho
- Formulários de avaliação de fornecedor interno

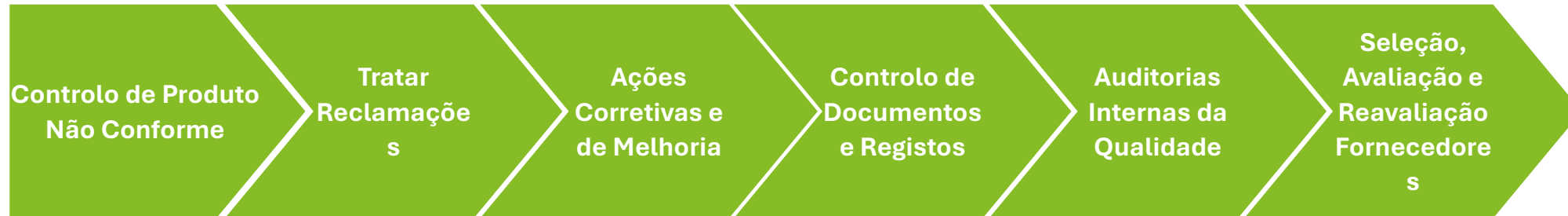
# Conteúdos

1. Processo de Certificação
2. Enquadramento da Norma ISO 9001:2015
3. Política da Qualidade
4. O SGQ
5. Processos
6. Conceitos de Documentos e Registos
- 7. Procedimentos Documentados**
  - a) Controlo de Produto Não Conforme**
  - b) Tratar Reclamações**
  - c) Ações Corretivas e de Melhoria**
  - d) Controlo de Documentos e Registos**
  - e) Auditorias Internas da Qualidade**
  - f) Seleção, Avaliação e Reavaliação de Fornecedores**
8. Melhoria Contínua
9. Auditoria APCER de Certificação do SGQ

## 7. Procedimentos Documentados

### Procedimentos

Além do mapeamento dos processos, estão ainda documentados os seguintes procedimentos, descritos nas páginas seguintes:



# 7. Procedimentos Documentados

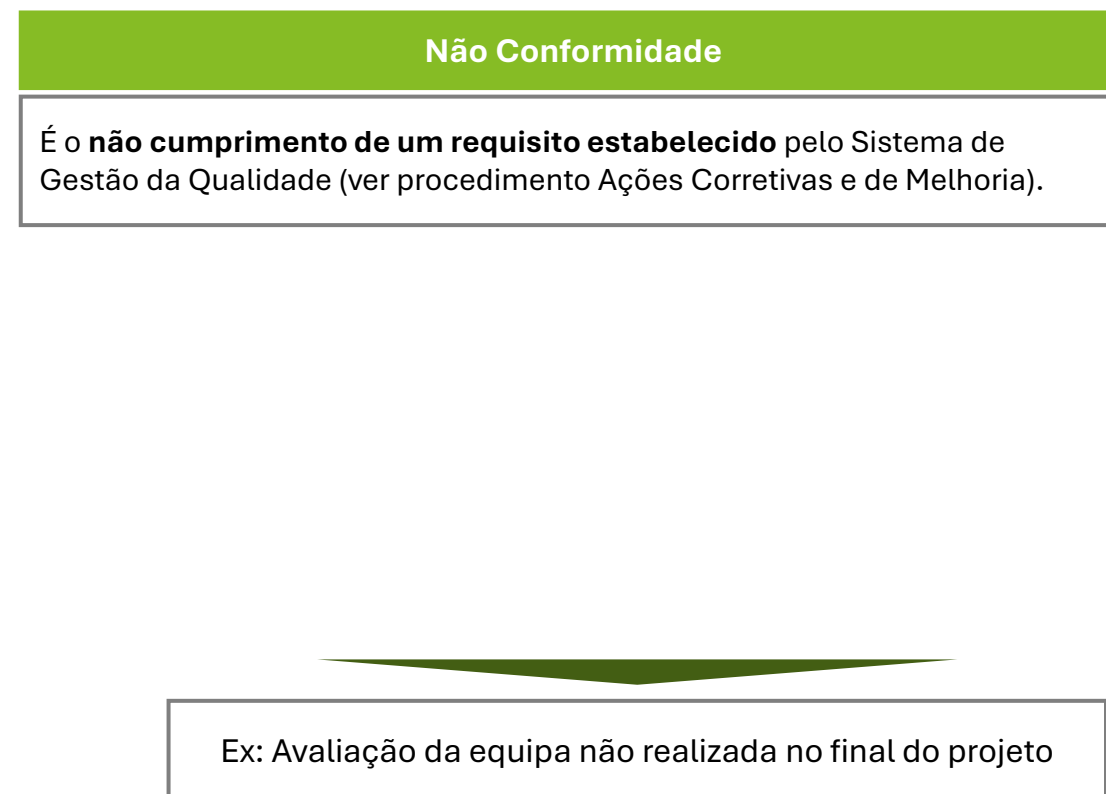
## Controlo de Produto Não Conforme



O Produto Não Conforme constitui uma Não Conformidade, mas nem todas as Não Conformidades são Produto Não Conforme, uma vez que o termo se refere apenas ao produto entregue (no caso de Consulting e Tax, o projeto).

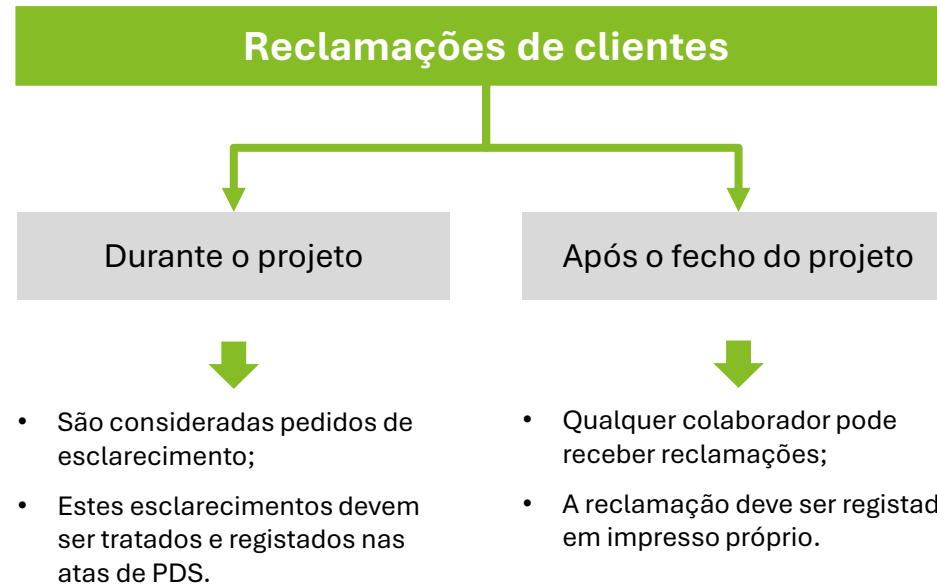


VS.



# 7. Procedimentos Documentados

## Tratar Reclamações



- A reclamação deve ser **formalizada por escrito** pelo cliente (email ou carta) e **guardada** no *Client Folder*;
- Qualquer colaborador pode receber a reclamação, no entanto, o seu tratamento e registo é da **responsabilidade do *manager*** do projeto;
- O *manager* é o primeiro responsável por resolver a reclamação e dar uma resposta ao cliente;
- As reclamações recebidas após o fecho do projeto, deverão ser comunicadas ao *Engagement Partner* e ao *Quality Reviewer* (quando nomeado).

# 7. Procedimentos Documentados

## Ações Corretivas e de Melhoria



As ações corretivas têm por objetivo corrigir e assegurar que uma Não Conformidade não volta a ocorrer, podendo ser propostas por todos os colaboradores. Estas propostas devem ser registadas em impresso próprio para serem analisadas pela Equipa da Qualidade e submetidas à gestão de topo a fim de ser avaliada a viabilidade / oportunidade da sua implementação.

Os principais fatores que poderão dar origem à identificação dessa (potencial) Não Conformidade ou Oportunidade de Melhoria, poderão ser de diversa ordem, destacando-se os seguintes:

- a) Reclamações;
- b) Reuniões de PDS;
- c) Lições aprendidas através de experiências passadas, se existirem documentadas;
- d) Incumprimento dos Objetivos da Qualidade;
- e) Desempenho dos processos, abaixo dos respetivos objetivos / metas (evidência verificada através de KPI);
- f) Revisões periódicas do SGQ / Revisões pela Gestão;
- g) Índice de Satisfação dos Clientes abaixo das expectativas;
- h) Incumprimento dos Planos no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade;
- i) Auditorias da qualidade (no âmbito do Procedimento Auditorias Internas da Qualidade).

# 7. Procedimentos Documentados

## Controlo de Documentos e Registos



Da informação constante neste procedimento, destacam-se:

- Normas para a criação e controlo de documentos do SGQ (Manual da Qualidade, Manual de Processos, Procedimentos, Impressos, etc.);
- Possibilidade de qualquer colaborador sugerir alterações àqueles documentos;
- Locais de arquivo (informático e/ou papel) de todos documentos e registos abrangidos pelos processos.

## 7. Procedimentos Documentados

### Auditorias Internas da Qualidade



As Auditorias Internas da Qualidade descrevem-se do seguinte modo:

- Têm o objetivo de testar e verificar a eficácia de todo o SGQ e dos serviços prestados, bem como detetar oportunidades de melhoria;
- São realizadas periodicamente segundo um Plano de Auditorias definido anualmente;
- São conduzidas pelos auditores internos designados para tal, que cumpram os requisitos definidos no procedimento;
- Pretendem abranger um volume de projetos que seja representativo para aferir da aderência do SGQ na organização;
- Os resultados das auditorias internas são registadas em relatório, bem como as ações decorrentes das oportunidades de melhoria detetadas.

# 7. Procedimentos Documentados

## Seleção, Avaliação e Reavaliação Fornecedores



### Objetivo

Este procedimento tem por objetivo sistematizar as atividades da firma que visam selecionar, avaliar e reavaliar as entidades subcontratadas, no âmbito das atividades desenvolvidas pelas áreas de Consulting e Tax da Deloitte.

### Descrição e responsabilidades

- 1. Seleção e contratação de fornecedores:** responsabilidade da equipa de gestão do projeto, que deverá seguir as Políticas e Procedimentos de contratação existentes na firma (QRM e Contratação), e verificar todas as avaliações de fornecedores realizadas até à data.
  - a) Conhecimento e compreensão dos requisitos da qualidade da firma: disponibilizar ao fornecedor o Manual do Sistema de Gestão da Qualidade (garantia do conhecimento da política e requisitos da qualidade) e a “Declaração de Tomada de Conhecimento e Aceitação das Políticas de Segurança de Informação e Política da Qualidade da Deloitte”, e contrato (formalização da aceitação do cumprimento dos requisitos).
  - b) Monitorização dos serviços prestados pelo fornecedor:
    - i. Monitorizar e controlar se os serviços estão a ser prestados de acordo com o definido no contrato e na nossa Política da Qualidade;
    - ii. Avaliação de que o fornecedor mantém a capacidade de serviço de acordo com a nossa Política da Qualidade;
    - iii. Monitorizar e controlar eventuais planos de ação para cumprimento da Política da Qualidade.
  - c) Fim da relação contratual com fornecedores: todos os ativos e cópias de informação recebida ou criada durante a prestação de serviço devem ser devolvidas ao responsável pelo projeto ou destruídas.
- 2. Avaliação e reavaliação de fornecedores:** no fim da participação do subcontratado no projeto, a equipa de gestão do projeto deverá sempre proceder à avaliação/reavaliação do fornecedor, que resultará na atualização do documento “Registo de avaliações de fornecedores”.

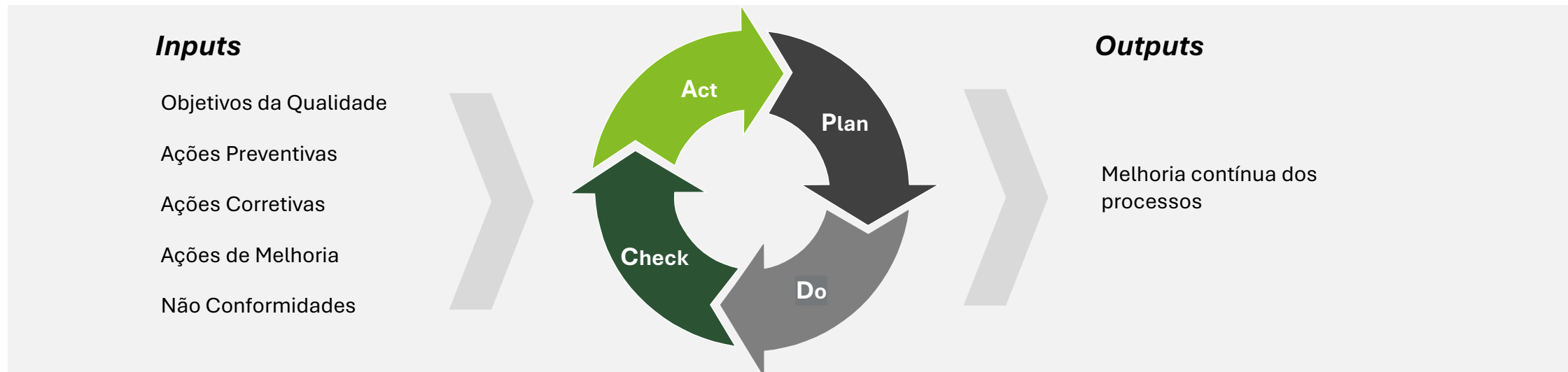
# Conteúdos

1. Processo de Certificação
2. Enquadramento da Norma ISO 9001:2015
3. Política da Qualidade
4. O SGQ
5. Processos
6. Conceitos de Documentos e Registos
7. Procedimentos Documentados
- 8. Melhoria Contínua**
9. Auditoria APCER de Certificação do SGQ

## 8. Melhoria Contínua

### Ciclo *Plan, Do, Check, Act*

A Organização deve **melhorar continuamente a eficácia do SGQ**. Esta melhoria assenta no princípio PDCA – *Plan, Do, Check e Act*:



Todos os profissionais podem e devem participar na melhoria do SGQ:

- cumprindo as normas do SGQ;
- identificando não conformidades;
- sugerindo oportunidades de melhoria;
- cooperando com as auditorias ao SGQ (internas e externas).

# Conteúdos

1. Processo de Certificação
2. Enquadramento da Norma ISO 9001:2015
3. Política da Qualidade
4. O SGQ
5. Processos
6. Conceitos de Documentos e Registos
7. Procedimentos Documentados
8. Melhoria Contínua
- 9. Auditoria APCER de Certificação do SGQ**
  - a) Garantir a Qualidade**

## 9. Auditoria APCER de Certificação do SGQ

### Garantir a Qualidade

Mais do que a manutenção de um símbolo de reconhecimento, a Qualidade faz parte da prática de Consulting e Tax, por isso:

**É necessário garantir a Qualidade... sempre!**



“Deloitte”, “nós” e “nossos” refere-se a uma ou mais firmas-membro e entidades relacionadas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”). A DTTL (também referida como “Deloitte Global”) e cada uma das firmas-membro e entidades relacionadas são entidades legais separadas e independentes entre si e, conseqüentemente, para todos e quaisquer efeitos, não obrigam ou vinculam as demais. A DTTL e cada firma-membro da DTTL e respectivas entidades relacionadas são exclusivamente responsáveis pelos seus próprios atos e omissões não podendo ser responsabilizadas pelos atos e omissões das outras. A DTTL não presta serviços a clientes. Para mais informação, acesse a [www.deloitte.com/pt/about](http://www.deloitte.com/pt/about).

A Deloitte é líder global na prestação de serviços de Audit & Assurance, Tax & Legal, Consulting | Technology & Transformation e Advisory | Strategy, Risk & Transactions a quase 90% da Fortune Global 500® entre milhares de empresas privadas. Os nossos profissionais apresentam resultados duradouros e mensuráveis, o que reforça a confiança pública nos mercados de capital, permitindo o sucesso dos nossos clientes e direcionando a uma economia mais forte, a uma sociedade mais equitativa e a um mundo mais sustentável. Com 180 anos de história, a Deloitte está presente em mais de 150 países e territórios. Saiba como as 460.000 pessoas da Deloitte criam um impacto relevante no mundo em [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Esta comunicação apenas inclui informações gerais, pelo que nem a Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), nem as respectivas firmas-membro ou entidades relacionadas prestam serviços profissionais ou aconselhamento através da mesma. Antes de tomar alguma decisão ou medidas que o afetem financeiramente ou ao seu negócio, com base nesta comunicação, deve consultar um profissional qualificado. Não são dadas garantias (explícitas ou implícitas) relativamente à precisão ou detalhe da informação constante nesta comunicação, pelo que a DTTL, as suas firmas membro, entidades relacionadas ou colaboradores não são responsabilizáveis por quaisquer danos ou perdas decorrentes de ações ou omissões, direta ou indiretamente, baseadas nesta comunicação.

