

IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Luciana de Souza Martins Ferreira
Celso Yamamoto
reluferreira@ig.com.br
celsoyamamoto@uol.com.br

Resumo. Este artigo tem como objetivo avaliar os resultados da Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade em uma empresa de médio porte, segundo a NBR ISO 9001:2000. Extrai-se a experiência da implantação, abordando-se os pontos positivos e dificuldades encontradas durante o processo. Na busca da eficácia, os gestores se comprometem com o desenvolvimento e capacitação dos colaboradores para alcançarem as metas estabelecidas, através de treinamentos, auditorias de follow-up, somados à análise de atas de reuniões, documentações do sistema e resultados de indicadores. Ênfase é dada sobre a importância do planejamento na implantação, na melhoria contínua dos processos, serviços e atendimento às necessidades dos clientes. **Palavras-chave:** NBR ISO 9001:2000; treinamento; planejamento; indicadores da qualidade.

QUALITY SYSTEM MANAGEMENT IMPLANTATION

Abstract: This article has as objective evaluates the results of Quality System Management Implantation in a company of medium load, according to NBR ISO 9001:2000. The experience of the implantation is extracted, being approached the positive points and difficulties found during the process. In the search of the effectiveness, the managers commit with the development and the collaborators' training for us to reach the established goals, through trainings, follow-up audit, added to the analysis of minutes of meetings, documentations of the system and results of indicators. Emphasis is given on the importance of the planning in the implantation, in the continuous improvement of the processes, services and service to the customers' needs. **Keywords:** NBR ISO 9001:2000; training; planning; quality indicators.

1. Introdução

1.1 ISO 9001:2000

A referência normativa NBR ISO 9001:2000 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade que podem ser usados pelas organizações para aplicação interna, para certificação ou fins contratuais. Está focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender aos requisitos dos clientes (ABNT NBR ISO 9001:2000/conf:2005). Segundo Cauchick (2007), “A gestão da qualidade é um tema constantemente presente nos meios acadêmicos e empresariais, e o certificado ISO 9001:2000, uma exigência para se qualificar como fornecedor em diversas cadeias de suprimentos como é o caso da indústria automotiva. Mas por que gerenciar a qualidade é tão importante? Porque a gestão da qualidade toca em dois pontos cruciais para uma organização - manter e conquistar mercados, melhorando sua eficácia no atendimento dos requisitos dos clientes; e reduzir desperdícios e custos da não-qualidade, melhorando sua eficiência. E os requisitos do modelo de gestão da qualidade prescrito na ISO 9001 - 2000 focam exatamente nesses objetivos, estabelecendo boas práticas para a melhoria da eficácia e eficiência das empresas”.

1.2 Treinamento

O treinamento nas organizações é voltado principalmente para complementar a competência de conhecimento em “o que fazer” e em “como fazer” (ISO 9001:2000). Green (2000), destaca a importância da verificação da eficácia do treinamento, através dos seguintes tipos de avaliações: Avaliação de reação - Documenta o valor percebido pelo treinando, logo após o término do treinamento. Avaliação de aprendizagem - Esta avaliação mede o conhecimento ou a habilidade adquirida pelo treinando, com relação ao que foi ensinado. Avaliação comportamental - Observar uma pessoa durante um período relativamente longo é um dos critérios recomendados neste tipo de avaliação. A avaliação de 360 graus tem sido um recurso para avaliar o comportamento dos profissionais. Avaliação de resultados - Essa avaliação procura medir a redução de custos, o aumento da produtividade e outras melhorias de desempenho.

1.3 Indicadores da qualidade

Indicador da Qualidade é uma ferramenta prática que permitirá à sua empresa trabalhar com fatos e dados, evitando decisões baseadas em "achismos", "opiniões" e "sábios conselhos", podendo ser utilizada em qualquer área e processo da sua organização. Segundo Paladini (2002), os indicadores da qualidade são essencialmente estratégicos e por isso são conhecidos como indicadores de sobrevivência de uma organização.

1.4 Planejamento

O sucesso do negócio depende de vários fatores e o planejamento está entre os mais importantes. “Só há crescimento com planejamento” (Sebrae, 2008). O planejamento é um processo administrativo que visa determinar a direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado. É importante que o planejamento seja entendido como um processo cíclico e prático das determinações do plano, o que lhe garante continuidade, havendo uma constante realimentação de situações, propostas, resultados e soluções, lhe conferindo assim dinamismo, baseado na multidisciplinaridade, interatividade, num processo contínuo de tomada de decisões.

2. Objetivo

Este artigo tem como objetivo demonstrar o planejamento para a implantação do sistema de gestão da qualidade, indicando os aspectos relevantes para a melhoria contínua dos processos e atendimento aos requisitos dos clientes.

3. Metodologia

Os meios utilizados para o desenvolvimento deste trabalho foram a pesquisa documental, em artigos técnicos, internet e experiência prática da implementação do sistema de gestão da qualidade em uma empresa de médio porte. Será apresentado cronograma e planejamento de implementação, através de tabelas, gráficos e descritivo de dados.

4. Resultados e Conclusões

4.1 Planejamento

Esta fase estabelece o Diagnóstico Inicial e os Planos de Gerenciamento do Escopo do Projeto, do Tempo do Projeto e dos Recursos Humanos. Também, devem ser estabelecidos os Planos da Qualidade e de Comunicações do Projeto.

4.1.1 Diagnóstico Inicial

Deve ser realizada uma auditoria de diagnóstico com base nos requisitos da norma de referência. Esta auditoria deve diagnosticar o estágio de atendimento aos requisitos nas áreas alvos da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade. O resultado da auditoria de diagnóstico, registrado em relatório, deve ser utilizado para: a) Definição do Cronograma de Implementação (Plano de Gerenciamento do Tempo do Projeto). b) Definição da execução do projeto. Estabelecer atividades e tarefas para cada setor durante a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade.

4.2 Plano de gerenciamento do escopo

Durante a execução projeto deve ser verificada a manutenção do Escopo do Projeto. Podem ser solicitadas alterações do escopo em decorrência de alterações estruturais, mercadológicas ou necessidades das partes interessadas. As revisões devem ser analisadas criticamente pelo Diretor Presidente. Quando a alteração do escopo implicar em alteração deste Plano de Projeto, integral ou parcialmente, também deve ser analisada a adequação do Planejamento estabelecido inicialmente.

4.3 Plano de gerenciamento do tempo

Através do resultado da auditoria de diagnóstico e necessidades das partes interessadas deve ser estabelecido um Cronograma de Implementação como na Fig. (1). Este cronograma deve contemplar todas as áreas da Empresa que afetam a qualidade e os requisitos da norma de referência, aplicáveis a cada uma destas áreas. Periodicamente deve ser verificado o atendimento ao cronograma. Alterações podem ser solicitadas pelas partes interessadas. As alterações devem ser aprovadas pela Presidência. Quando ocorrer atraso que possa comprometer o prazo de implementação, deve ser tomada ação corretiva visando a recuperação ou se necessário, a renegociação deste prazo.

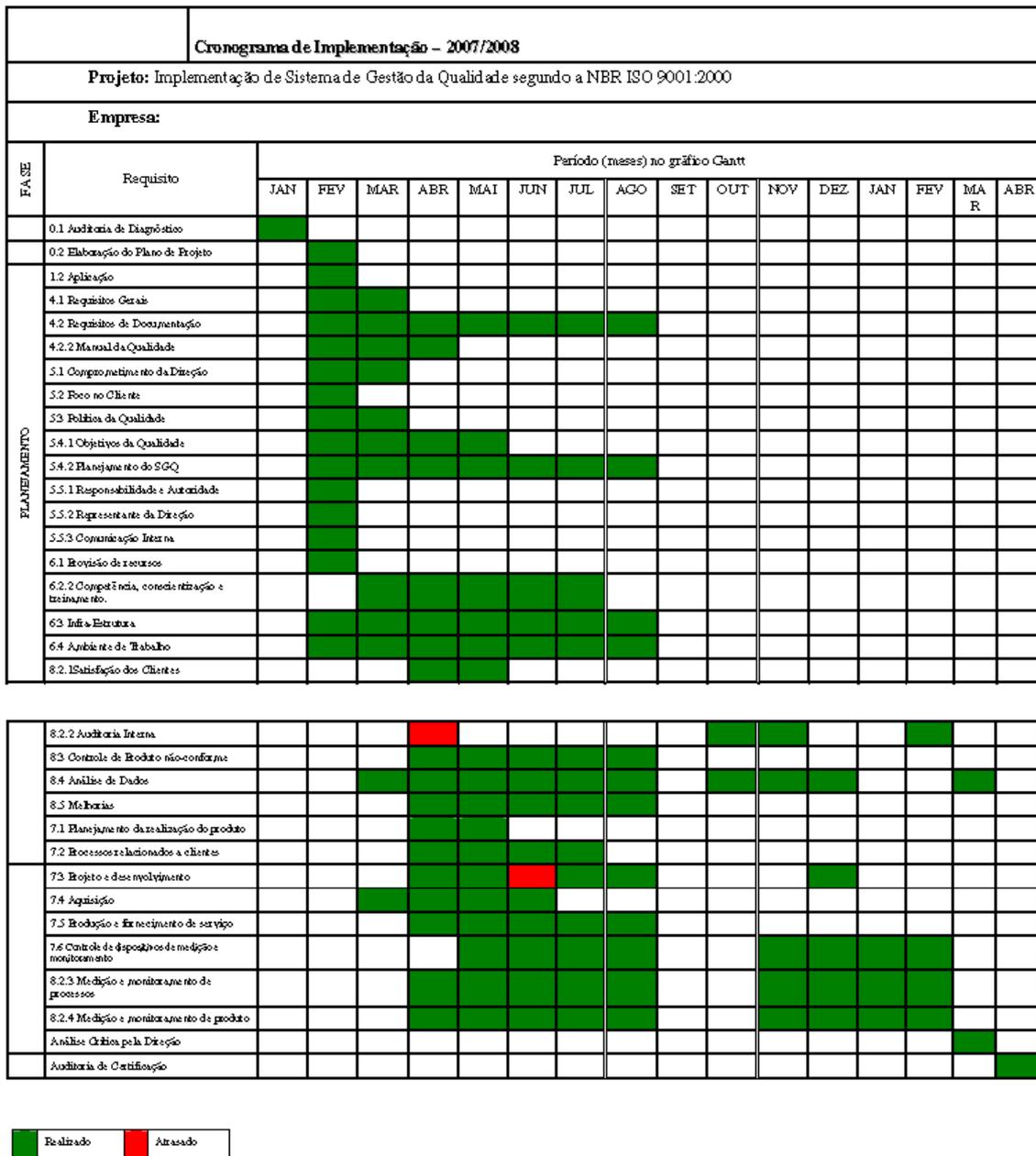


Figura 1. Cronograma de Implementação

4.4 Plano de gerenciamento dos recursos humanos

Através das informações coletadas na Fig. (2), junto a Empresa deve ser estabelecido uma Matriz de Responsabilidades. A Matriz de Responsabilidades deve designar responsáveis por área de aplicação, por requisito aplicável em cada uma dessas áreas e responsáveis pela manutenção do Plano de Projeto. Toda a ação de treinamento visando melhoria na operação dos processos produtivos e operacionais de apoio devem ser realizadas pela Empresa. O planejamento do treinamento deve ser registrado no Cronograma de Implementação.

REQUISITOS	RESPONSABILIDADES							
	R = Responsável; P = Participante							
	Presidência	Diretor Industrial	Diretor Comercial	Coordenador de Qualidade	Engenharia de Processo	Coordenador de Manutenção	Análise de Contas	Coordenador de R.H.
1.2 Aplicação	R	P	P	P				
4.1 Requisitos gerais	R	P	P	P				
4.2 Requisitos de documentação	P	P	P	R	P	P	P	P
5.1 Comprometimento da direção	R	P	P	P				
5.2 Foco no cliente	R	P	P	P	P	P	P	P
5.3 Política da qualidade	R	P	P	P	P	P	P	P
5.4.1 Objetivos da qualidade	R	P	P	P	P	P	P	P
5.4.2 Planejamento do sistema de gestão da qualidade	R	P	P	R				
5.5.1 Responsabilidade e autoridade	R							
5.5.2 Representante da direção	R			R				
5.5.3 Comunicação interna	R	P	P	R	P	P	P	P
5.6 Análise crítica pela direção	R	R		R				
6.1 Provisão de Recursos	R	P	P	P	P	P	P	P
6.2 Recursos humanos	P	P	P	P	P	P	P	R
6.3 Infra-estrutura	P	R	P	P	P	R	P	P
6.4 Ambiente de Trabalho	P	R	P	P	P	R	P	P
7.1 Planejamento da realização da produção	P	R	R		P			
7.2 Processos relacionados ao cliente	P	P	R	P				
7.3 Projeto e desenvolvimento	P	R	R	P	R			
7.4 Aquisição	R	R					R	
7.5 Produção e fornecimento de serviço (exceto 7.5.2).	P	R			R			
7.6 Controle de dispositivo de medição e manutenção.		P		R		R		
8.1 Generalidades	P	P		R	R			
8.2.1 Satisfação do cliente	P	R	P					
8.2.2 Auditoria interna	P	P	P	R	P	P	P	P
8.2.3 Medição e manutenção de processos	R	R	R	R	R	R	R	R
8.2.4 Medição e manutenção da produção	P	R	R	R	R			
8.3 Controle de produto não-conforme		R		R	R			
8.4 Análise de dados	R	P	P	P	P	P	P	P
8.5 Melhorias	R	R	R	R	R	R	P	P
8.5.1 Melhoria Contínua	R	R	R	R	R	R	P	P
8.5.2 Ação Corretiva	P	P	P	R	R	P	P	P
8.5.3 Ação Preventiva	P	P	P	R	R	P	P	P

Figura 2. Matriz de Responsabilidades

4.5 Plano da qualidade

O Plano da Qualidade deve estabelecer métodos de controle sobre o:

- a) Escopo do Projeto.
- b) Tempo de Execução do Projeto.
- c) Recursos Humanos.
- d) Controle da Qualidade e
- e) Comunicações do Projeto.

O controle deve ser feito através de verificações mensais executados mensalmente pelo Representante da Direção. Deve ser utilizado um Check list de verificação. O resultado desta verificação deve ser registrado em Relatório Mensal a ser apresentado ao Diretor Industrial e a Presidência.

4.6 Plano de comunicações do projeto.

O Plano de Comunicações do Projeto deve estabelecer os meios de comunicação entre a equipe do projeto, a Presidência, e a todos os funcionários da Empresa.

O plano deve contemplar pelo menos os seguintes assuntos:

- a) A importância da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade.
- b) O andamento da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade.
- c) Os requisitos e atividades pertinentes a cada processo.
- d) O desempenho das áreas no processo de implementação.

4.7 Execução

A execução do projeto deve ser coordenada pelo Representante da Direção

A execução deve seguir os requisitos definidos pelos documentos:

- a) Plano de Gerenciamento do Escopo do Projeto.
- b) Plano de Gerenciamento do Tempo.
- c) Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos.
- d) Plano da Qualidade.
- e) Plano de Comunicações.

As atividades de execução devem ser distribuídas por área de responsabilidade. As atividades devem ser designadas pelo tempo definido pelo Cronograma de Implementação. Qualquer alteração que impacte na execução deve ser registrada em um Relatório Mensal. O controle sobre a execução do projeto deve ser feito através de Check list. O Check list deve conter os requisitos da norma de referencia por área de aplicação, o responsável e o prazo de execução. Qualquer não-conformidade detectada na execução das atividades de execução do projeto deve ser tratada através de ação corretiva registrada.

4.8 Controle e monitoramento

Todas as etapas, atividades e tarefas envolvidas no Plano de Projeto devem ser controladas através de Check list de verificação e de Relatório Mensal das atividades realizadas. O monitoramento do Plano de Projeto deve ser realizado através de Auditorias da Qualidade a serem realizadas semestralmente. As auditorias devem ser realizadas conforme o Cronograma de Implementação e nas áreas envolvidas na fase correspondente. As não-conformidades detectadas nesta Auditoria da Qualidade devem ser tratadas por ação corretiva registrada. Os Auditores devem ser designados pelo Representante da Direção de forma a garantir a imparcialidade.

4.9 Encerramento

Somente se considerará encerrado o Projeto após a execução de Auditoria da Qualidade cuja abrangência seja igual a todos os requisitos da norma de referência e a realização de análise crítica pela Direção. A validação do Projeto deve ser caracterizado pela Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade por Organismo Certificador.

5. Conclusões

A certificação ISO9001: 2000 propiciou condições para maior competitividade no mercado nacional e internacional, gerando o desenvolvimento e crescimento da Empresa. Conclui-se, assim, que a Empresa passa a fazer parte de um grupo seletivo de fornecedores que assegura boas práticas de gestão e relacionamento entre os clientes, distribuidores e parceiros, além de maior organização e controle do trabalho, entre outros resultados na rotina operacional da Empresa.

6. Referências

- ABNT NBR ISO 9001:2000/conf:2005
www.administradores.com.br/noticias/planejar_para_sobreviver_e_crescer/785. Acesso em 31.05.2008 19:00
Cauchick, P.A.M., 2007. "Gestão da Qualidade ISO 9001:2000". Ed. Atlas, São Paulo, Brasil
Green, P.C., 2000. "Desenvolvendo Competências Conscientes". Ed. Quality Mark, Rio de Janeiro, Brasil
Indicadores de Qualidade e Produtividade Disponível em www.linkquality.com.br 2007. Acesso em 24.04.2008 19:40
Paladini, E.P., 2002. "Avaliação Estratégica da Qualidade". Ed. Atlas, São Paulo, Brasil.

7. Direitos Autorais

Os autores são os únicos responsáveis pelo conteúdo do material impresso incluído neste trabalho.