

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE FORMATURA

SISTEMA DA QUALIDADE PARA SERVIÇOS,
VIA ISO 9004-2:
UMA ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO

ALBERTO SUTTON

Professor Orientador:
GREGÓRIO BOUER

TF 1994
SM 875

- 1994 -

"Passou a tarde no estado de ânimo de incrível
felicidade que inspira a repentina, inesperada
conquista de uma meta que se imaginava
longinqua e quase inacessível..."

Alberto Moravia

AGRADECIMENTOS

A minha homenagem e gratidão a todos os que, pela amizade, carinho e respeito, ou pelo simples convívio ao longo destes anos, contribuíram para que esta conquista se realizasse.

Aos companheiros de classe, alguns me acompanhando desde o Colégio Bandeirantes.

Aos amigos Cláudio, Elias e Marcelo pela amizade e trabalhos em grupo.

Obrigado Armando e Fabiano pelos momentos de descontração ao longo do ano.

Aos funcionários e aos mestres pela formação e contribuição ao aprendizado.

Ao professor Gregório pelas idéias no assunto "Qualidade" e orientação neste trabalho.

À todos colegas de trabalho pelo convívio agradável e apoio.

Obrigado Rogério e Camille pela oportunidade do estágio e Heitor pela orientação no tema abordado.

Para Renato e os "veteranos" Marcos, Cecília e Omar pelo incentivo e interesse demonstrado no andamento do trabalho.

E agradeço toda minha família, meu irmão Carlos Henrique e meus pais Hayo e Rachel, sem os quais não poderia agradecer nenhum dos outros. Obrigado por terem construído tudo.

SUMÁRIO

No cenário econômico mundial podemos destacar a concorrência acirrada, os mercados exigentes e as mudanças aceleradas, como pressões competitivas que vêm obrigando as empresas a repensar suas estratégias e operações no sentido de focar competências no pleno atendimento de necessidades e expectativas de clientes.

Também no setor de serviços, são observadas estas inovações e o crescente interesse pela importância estratégica da qualidade. Aplicações práticas para gestão da qualidade são orientadas por modelos conceituais adaptados às características da prestação de serviços.

A empresa estudada atua na prestação de serviços de consultoria e se depara com a necessidade de implantar um sistema da qualidade para, manter seu ritmo de crescimento, porém de forma mais estruturada. Neste trabalho, descreveremos uma estratégia para implementação do sistema da qualidade, segundo o modelo sugerido na norma ISO 9004-2.

Na Parte I - Apresentação, é introduzido, após uma descrição da empresa, o nosso entendimento do problema e o plano de trabalho a ser utilizado. No capítulo seguinte, incluímos maiores detalhes sobre o negócio de consultoria.

A Parte II do trabalho - Conceitos, tem o objetivo de reunir informações básicas sobre qualidade, qualidade em serviços e aplicação das normas da série ISO 9000, que servirão de base para a elaboração, divulgação e treinamento no plano de trabalho adaptado às condições da empresa.

Finalmente, na Parte III - Descrição da Metodologia, apresentamos as etapas metodológicas de implantação do sistema, no qual deverão ser reconhecidos elementos adequados aos requisitos das normas ISO para sistemas da qualidade. Destacamos no capítulo 9, a execução de um projeto piloto, cujo objetivo é verificar os benefícios da aplicação da metodologia para gerenciamento do cotidiano, no sentido de tornar as ações dos grupos de melhoria mais produtivas e facilitar o registro e cumprimento dos aspectos previstos no sistema da qualidade.

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| PARTE I APRESENTAÇÃO | 1 |
| CAPÍTULO 1 - A EMPRESA E OBJETIVO DO TRABALHO | 2 |
| 1.1 A EMPRESA | 3 |
| 1.1.1 A EMPRESA NO BRASIL..... | 3 |
| 1.2 SERVIÇOS DE CONSULTORIA EMPRESARIAL (SCE)..... | 4 |
| 1.2.1 Grupo de Avaliação de Negócios (AN)..... | 5 |
| 1.2.2 Grupo de Tecnologia da Informação (TI)..... | 5 |
| 1.2.3 Grupo de Melhoria de Desempenho (MD)..... | 6 |
| 1.2.4 O Grupo QT..... | 7 |
| 1.2.5 Estrutura organizacional..... | 8 |
| 1.3 OBJETIVO DO TRABALHO..... | 10 |
| 1.3.1 Nosso entendimento: diagnóstico..... | 10 |
| 1.3.2 Proposta e Oportunidades..... | 11 |
| 1.3.3 Plano de Trabalho..... | 12 |
| 1.3.4 Escopo..... | 12 |
| ☐ BIBLIOGRAFIA..... | 14 |
| CAPÍTULO 2 - O SERVIÇO DE CONSULTORIA | 15 |
| 2.1 CONCEITO DO NEGÓCIO..... | 16 |
| 2.2 CLIENTES - QUEM UTILIZA OS SERVIÇOS DE CONSULTORIA..... | 17 |
| 2.3 SERVIÇO PROFISSIONAL - IMPLICAÇÕES..... | 18 |
| 2.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO..... | 19 |
| 2.5 AS TENDÊNCIAS MAIS RECENTES..... | 21 |
| ☐ BIBLIOGRAFIA..... | 23 |
| PARTE II CONCEITOS | 24 |
| CAPÍTULO 3 - EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE | 25 |
| 3.1 CENÁRIO DOS NEGÓCIOS..... | 26 |
| 3.2 DEFINIÇÕES..... | 29 |
| 3.3 HISTÓRIA E FUNÇÕES ENVOLVIDAS..... | 31 |
| 3.3.1 Inspeção Para a Qualidade..... | 31 |
| 3.3.2 Controle da Qualidade..... | 32 |
| 3.3.3 Garantia da Qualidade..... | 33 |
| 3.3.4 Gerenciamento Estratégico da Qualidade..... | 34 |
| ☐ BIBLIOGRAFIA..... | 35 |

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO 4 - A SÉRIE DE NORMAS ISO 9000 | 36 |
| 4.1 INTRODUÇÃO..... | 37 |
| 4.2 HISTÓRICO | 40 |
| 4.3 A SÉRIE DE NORMAS ISO 9000 | 41 |
| 4.4 CRÍTICAS AO MODELO ISO 9000 PARA SISTEMAS DA QUALIDADE..... | 43 |
| 4.5 A VISÃO 2000..... | 45 |
| 4.5.1 Análise de Mercado..... | 46 |
| 4.5.2 Novo Cenário | 47 |
| 4.5.3 Metas para a série ISO 9000 | 48 |
| 4.6 A NORMA ISO 9000 EM SERVIÇOS..... | 48 |
| ☐ BIBLIOGRAFIA..... | 49 |
| | |
| CAPÍTULO 5 - QUALIDADE EM SERVIÇOS | 50 |
| 5.1 DEFININDO SERVIÇOS..... | 51 |
| 5.2 AS CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS | 52 |
| 5.3 O SETOR DE SERVIÇOS NA ECONOMIA | 54 |
| 5.4 VARIEDADE DE SERVIÇOS..... | 57 |
| 5.5 CLASSIFICAÇÃO: "TIPOS" DE SERVIÇOS..... | 58 |
| 5.6 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS | 60 |
| 5.7 GESTÃO DE OPERAÇÕES..... | 61 |
| 5.8 SERVQUAL E ISO 9004-2..... | 66 |
| ☐ BIBLIOGRAFIA..... | 67 |
| | |
| CAPÍTULO 6 - A NORMA ISO PARA SERVIÇOS: ISO 9004-2 | 68 |
| 6.1 INTRODUÇÃO..... | 69 |
| 6.2 OBJETIVO E CAPÍTULOS INICIAIS | 70 |
| 6.3 ELEMENTOS DA NORMA | 71 |
| (5) PRINCÍPIOS DOS SISTEMAS DA QUALIDADE..... | 71 |
| (6) ELEMENTOS OPERACIONAIS DO SISTEMA DA QUALIDADE..... | 74 |
| ☐ BIBLIOGRAFIA..... | 76 |

| | |
|---|------------|
| PARTE III - DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA | 77 |
| CAPÍTULO 7 - FASE I: PLANEJAMENTO | 78 |
| 7.1 PLANO DE ENTREVISTAS..... | 80 |
| 7.2 RELATÓRIO PRELIMINAR..... | 81 |
| 7.3 SELEÇÃO DA NORMA..... | 81 |
| 7.4 IDENTIFICAÇÃO DE BARREIRAS..... | 83 |
| 7.4.1 Aversão à Padronização..... | 84 |
| 7.5 APRESENTAÇÃO EXECUTIVA..... | 85 |
| 7.6 DEFINIÇÃO DA EQUIPE DE PROJETO..... | 86 |
| 7.7 TREINAMENTO DA EQUIPE DE PROJETO..... | 87 |
| ☐ BIBLIOGRAFIA..... | 99 |
| CAPÍTULO 8 - FASE II: AVALIAÇÃO | 101 |
| 8.1 PLANO DE ENTREVISTAS..... | 102 |
| 8.2 APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS..... | 103 |
| 8.2.1 Instruções..... | 103 |
| 8.2.2 Distribuição..... | 106 |
| 8.3 TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS..... | 106 |
| 8.4 PLANO DE RECOMENDAÇÕES..... | 108 |
| ☐ BIBLIOGRAFIA..... | 109 |

| | |
|---|--|
| CAPÍTULO 9 - FASE III: IMPLEMENTAÇÃO | 110 |
| 9.1 MANUAL DA QUALIDADE | 112 |
| 9.2 PROJETO PILOTO | 112 |
| 9.2.1 DEFINIÇÃO E APLICAÇÃO | 113 |
| 9.2.2 ESTRUTURA METODOLÓGICA | 114 |
| 9.2.3 FASE I - ORIENTAÇÃO PARA O PROCESSO | 114 |
| 9.2.4 FASE II - ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE | 126 |
| 9.2.5 FASE III - ORIENTAÇÃO PARA O CONTROLE DO PROCESSO | 129 |
| 9.2.6 FASE IV - ORIENTAÇÃO PARA A MELHORIA | 133 |
| ☐ BIBLIOGRAFIA | 137 |
| CAPÍTULO 10 - CONCLUSÃO | 138 |
| ANEXOS | 144 |
| Anexo-Cap.8/no.1 | Roteiro de Entrevista - parte B: requisitos da ISO 9004-2 |
| Anexo-Cap.8/no.2 | Questionário de Avaliação |
| Anexo-Cap.8/no.3 | Relatório de Avaliação/ Plano de Recomendações |
| Anexo-Cap.9/no.1 | Manual da Qualidade |
| APÊNDICES | |
| Apêndice-Cap.4/no.1 | Tabela de correspondência entre os elementos do sistema da qualidade |
| Apêndice-Cap.4/no.2 | Prêmios da qualidade |
| Apêndice-Cap.6/no.1 | Referência cruzada de elementos e itens de sistemas da qualidade |
| BIBLIOGRAFIA | |

ÍNDICE DE FIGURAS E QUADROS

| | |
|--|-----|
| Figura 1.1 - Serviços de Consultoria Empresarial da Winart | 7 |
| Quadro 1.1 - Estrutura Organizacional - Escritório São Paulo | 8 |
| Figura 1.2 - Plano de Trabalho e Escopo | 14 |
| | |
| Figura 2.1 - O Negócio de Consultoria: transmissão de tecnologia administrativa | 17 |
| Quadro 2.1 - O Consultor como Médico de Empresas | 18 |
| Quadro 2.2 - Fatores Críticos de Sucesso na Consultoria | 20 |
| Figura 2.2 - Estrutura de Capítulos do Trabalho | 23 |
| | |
| Figura 3.1 - Eixos de Evolução do Conceito de Qualidade | 26 |
| Quadro 3.1 - Pressões Competitivas | 28 |
| Quadro 3.2 - Definições de Qualidade | 30 |
| Quadro 3.3 - Dimensões da Qualidade | 31 |
| | |
| Figura 4.1- Inter-relações do Conceito da Qualidade | 41 |
| Quadro 4.1 - Documentos da Série ISO 9000 | 42 |
| Figura 4.2 - Ciclo da Qualidade Cobrindo Estágios do Processo de Produção | 43 |
| Quadro 4.2 - Metas estratégicas e testes ilustrativos para as normas do ISO/TC 176 | 48 |
| | |
| Figura 5.1 - Conteúdo de Produto em uma Variação Contínua | 54 |
| Quadro 5.1 - População Ativa e Setores Econômicos | 55 |
| Quadro 5.2 - Evolução da População em Idade Ativa por Ramo de Atividade | 56 |
| Quadro 5.3 - Formação do PIB, por Participação dos Setores de Atividade | 57 |
| Figura 5.2 - Utilidade da Classificação de Serviços | 59 |
| Figura 5.3 - As Classificações de Operações de Serviços | 59 |
| Quadro 5.4- Avaliação da Qualidade de Serviços | 61 |
| Quadro 5.5 - Elementos da Qualidade em Serviços | 61 |
| Figura 5.4 - Modelo Conceitual da Gestão da Qualidade em Serviços | 63 |
| Figura 5.5 - Exemplo de Ciclo de Serviço | 65 |
| | |
| Figura 6.1 - Aspectos-chave de um Sistema da Qualidade | 71 |
| Figura 6.2 - Ciclo da qualidade do serviço | 73 |
| | |
| Figura 7.1 - Fases da Metodologia de Implantação do Sistema da Qualidade | 79 |
| Figura 7.2 - Estágios do Planejamento | 80 |
| Quadro 7.1 - Principais Motivos do Fracasso | 84 |
| Quadro 7.2 - Programas de Qualidade em Serviços | 86 |
| Quadro 7.3 - Módulos do Workshop da Qualidade (treinamento) | 88 |
| | |
| Figura 8.1 - Estágios da Avaliação | 102 |
| Figura 8.2 - Documentação e Eficácia dos Requisitos ISO 9001 | 104 |
| Quadro 8.1 - Significado dos Símbolos Mnemônicos - Questionário | 105 |
| Figura 8.3- Símbolos Mnemônicos do Questionário | 105 |
| Quadro 8.2 - Notas da Avaliação | 107 |
| Quadro 8.3 - Médias Gerais | 107 |

| | |
|---|-----|
| Figura 9.1 - Estágios da Implementação | 111 |
| Quadro 9.1 - Horas Envolvidas na Implementação do Sistema da Qualidade..... | 111 |
| Figura 9.2 - Metodologia Daily Routine Work..... | 114 |
| Quadro 9.2 - Lista de Processos Alvo..... | 116 |
| Quadro 9.3 - Matriz FCS's x objetivos..... | 117 |
| Quadro 9.4 - Matriz FCS's x processos..... | 118 |
| Quadro 9.5 - Matriz requisitos ISO x processos..... | 119 |
| Quadro 9.6 - Adequação à ISO 9000, Segundo os Processos Alvo..... | 121 |
| Quadro 9.7 - Matriz de Avaliação dos Processos..... | 122 |
| Quadro 9.8 - Fluxograma do Emitir Proposta..... | 123 |
| Quadro 9.9 - Significado de Proposta com Qualidade..... | 127 |
| Quadro 9.10 - Matriz das expectativas do cliente e indicadores da qualidade..... | 127 |
| Quadro 9.11 - Características Mensuráveis..... | 128 |
| Quadro 9.12 - Mudanças Com a Melhoria Inicial..... | 130 |
| Quadro 9.13 - Diagrama de Causa e Efeito para a Demora na Emissão de Propostas..... | 131 |
| Quadro 9.14 - Gráfico de Pareto Identificando Principais Causas da Demora..... | 131 |
| Quadro 9.15 - Matriz de Controle do Processo..... | 133 |
| Quadro 9.16 - Matriz de Ações de Melhoria e Cruzamento com Requisitos ISO 9001..... | 135 |

Obs.: Muitos dos quadros e figuras apresentados neste trabalho foram adaptadas ou reproduzidas de outras obras, referenciadas ao longo do texto. Quadros e figuras que não tiverem nenhum comentário, foram elaborados pelo autor.

PARTE I

APRESENTAÇÃO

CAPÍTULO 1

A EMPRESA E OBJETIVO DO TRABALHO

CAPÍTULO 1 - A EMPRESA E OBJETIVO DO TRABALHO

O estágio foi realizado numa empresa internacional do ramo de consultoria e auditoria, por motivos de confidencialidade iremos identificá-la pelo nome fictício *WINART Consultoria e Auditoria*. Neste capítulo iremos descrever a empresa, sua atuação no Brasil e apresentaremos o departamento de serviços de consultoria, no qual, foi desenvolvido o trabalho de formatura.

1.1 A EMPRESA

A *WINART* é uma das maiores empresas prestadoras de serviços profissionais em todo o Mundo, contando com mais de 64.000 funcionários, possui escritórios em mais de 600 cidades em 118 países, atuando sob o *status* jurídico de *limited-liability partnerships* (LLP).¹

Nos Estados Unidos, a *WINART* possui, além de sua sede diversos escritórios, três centros de tecnologia, dois deles dedicados à pesquisa e planejamento de tecnologia da informação. O terceiro é o Centro de Informações de Consultoria Empresarial, onde são desenvolvidas novas metodologias, treinamentos e estudos de caso.

A firma presta serviços de contabilidade, auditoria, impostos, consultoria e aconselhamento para um público amplo de clientes privados e governamentais.

1.1.1 A EMPRESA NO BRASIL

A *WINART* tem uma experiência de mais de 60 anos no Brasil, possui escritórios em 10 cidades, atuando em três tipos de serviços:

¹Sociedade de responsabilidade limitada - recentemente as maiores empresas de consultoria e auditoria alteraram seu *status* jurídico, deixando a condição de parceria anterior, na qual profissionais aceitavam responsabilidades ilimitadas, suas e de seus sócios, dividindo lucros e prejuízos. Nestas condições criou-se no mundo um volume muito grande de queixas de responsabilidade e exigências de indenizações por parte de clientes.

Auditoria

O enfoque da empresa possui como elemento básico o entendimento das atividades empresariais do cliente e tem por objetivo identificar fluxos e eventos gerenciais importantes, utilizando técnicas estatísticas, análise de riscos e ferramentas informatizadas.

Consultoria Tributária

Este departamento presta serviços como assessoria fiscal permanente, revisão de procedimentos, diagnóstico fiscal das operações, assessoria em reorganização societária e identificação de possibilidade de usufruir investimentos estrangeiros. Os principais benefícios obtidos pelos clientes são economia na carga tributária, maior eficiência na administração de assuntos fiscais e domínio da complexa legislação tributária.

Consultoria Empresarial

O serviço prestado é basicamente a assessoria no desenvolvimento estratégico e tático dos negócios de seus clientes, incluindo posicionamento competitivo, reestruturação empresarial e avaliação de patrimônio.

Cada um dos três serviços acima consiste em um departamento organizado e registrado como empresas individuais. Destacaremos agora o departamento de consultoria empresarial, ou *WINART Consultoria*.

1.2 SERVIÇOS DE CONSULTORIA EMPRESARIAL (SCE)

O Departamento está organizado em três grupos distintos:

- Avaliação de Negócios (AN)
- Tecnologia da Informação (TI)
- Melhoria de Desempenho (MD), que inclui um quarto grupo, denominado Qualidade Total (QT)

1.2.1 GRUPO DE AVALIAÇÃO DE NEGÓCIOS (AN)

Utilizando técnicas estatísticas e de engenharia econômica, seguindo normas de perícia da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e Instituto Brasileiro de Avaliações e Perícias de Engenharia (IBAPE), este grupo realiza avaliação de ativo imobilizado, avaliação de negócios/marca e ainda, presta assessoria em fusões e aquisições. Os projetos de avaliação normalmente são procurados por clientes que pretendem realizar aumentos de capital ou alguma negociação do tipo venda, aquisição fusão e outros.

Avaliações de negócio/marca consistem nos serviços de maior margem de contribuição por envolverem maior valor agregado e maiores riscos. Clientes deste tipo de projeto podem estar interessados em estabilizar seu fluxo de caixa, realizar projetos financeiros, elaborar relatórios demonstrativos, analisar decisões de investimento e outros.

Muitos dos clientes do Grupo AN provêm de indicações do Departamento de Auditoria que incluem nas sugestões de seus relatórios a clientes, a realização de serviços de avaliação.

1.2.2 GRUPO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

Procurando a capitalização de vantagens tecnológicas integradas com o negócio de seus clientes, o grupo realiza trabalhos abrangendo:

- Desenvolvimento de estratégias tecnológicas que mantenham alinhados os investimentos em sistemas de informação aos planos estratégicos e operacionais do negócio. A partir da utilização de arquiteturas corporativas e departamentais, o cliente pode obter vantagens competitivas na administração de dados, utilização de recursos de processamento, suporte à tomada de decisão e integração interna/ externa de informações.
- Disseminação da tecnologia de informação, incluindo avaliação dos investimentos existentes em sistemas de informação, decisão sobre a estrutura da função de informática, reengenharia de sistemas, seleção de equipamentos/aplicativos e treinamento de recursos humanos.
- Proteção de investimentos em informação contra modificações não autorizadas, destruição e violação, garantindo confidencialidade, integridade e continuidade.

Para o planejamento, desenvolvimento e implantação dos sistemas é seguida uma metodologia própria, fundamentada em conceitos de engenharia da informação, que inclui o uso de ferramentas CASE e técnicas de modelagem.²

1.2.3 GRUPO DE MELHORIA DE DESEMPENHO (MD)

O Grupo MD iniciou suas atividades no Brasil em 1991 desenvolvendo projetos na área de Gestão de Custos e atingindo rapidamente uma posição de liderança na implantação da técnica ABC (*Activity Based Costing*). Hoje em dia o Grupo dedica-se a projetos em quatro áreas que integram a análise de valor de negócios: planejamento estratégico de negócios, custos e finanças, melhoria de produtividade em operações e gestão de mudança organizacional.

A missão do Grupo MD é transferir a seus clientes as modernas tecnologias de gestão empresarial e a experiência acumulada em setores específicos, melhorando seu desempenho estratégico, tático e operacional. Deve-se destacar a importância da estrutura internacional da consultoria no suporte a este compromisso com os clientes.

Os benefícios que o grupo procura conferir aos clientes são: maior lucratividade e participação no mercado, redução de custos e prazos de atendimento, melhoria de qualidade e simplificação de processos, além de outros. Para atingir estes resultados o grupo utiliza metodologias testadas e estruturadas: Inovação de Processos de Negócio (IPN), Melhoria Focalizada (MF), Custeio Baseado em Atividades (ABC) e ISO 9000.³

Faz parte do Grupo MD, o grupo de profissionais especializados em projetos na área de qualidade que formam o Grupo QT (Qualidade Total), dedicado a projetos na área de ISO 9000.

²As ferramentas CASE -*Computer Aided Software Engineering*- automatizam processos de integração de sistemas assim como o CAD/CAM na automação de processos de engenharia. Elas servem para armazenar informações coletadas durante as fases de planejamento, análise, desenho e construção, permitindo integrações verticais das fases do projeto e horizontais entre usuários e projetos interligados.

³As metodologias tem a chamada *Work Breakdown Structure*, ou seja, apresentam etapas que se desdobram em sub etapas, normalmente consistindo em fases (avaliação, recomendação e implementação) divididas em estágios, atividades e finalmente tarefas. Esta estrutura facilita a organização, planejamento e execução dos projetos, permitindo ainda uma grande flexibilidade para soluções específicas a clientes (customização).

1.2.4 O GRUPO QT

Este grupo presta serviços de adequação de sistemas da qualidade aos padrões e requisitos exigidos para a certificação nas Normas da Série ISO 9000.

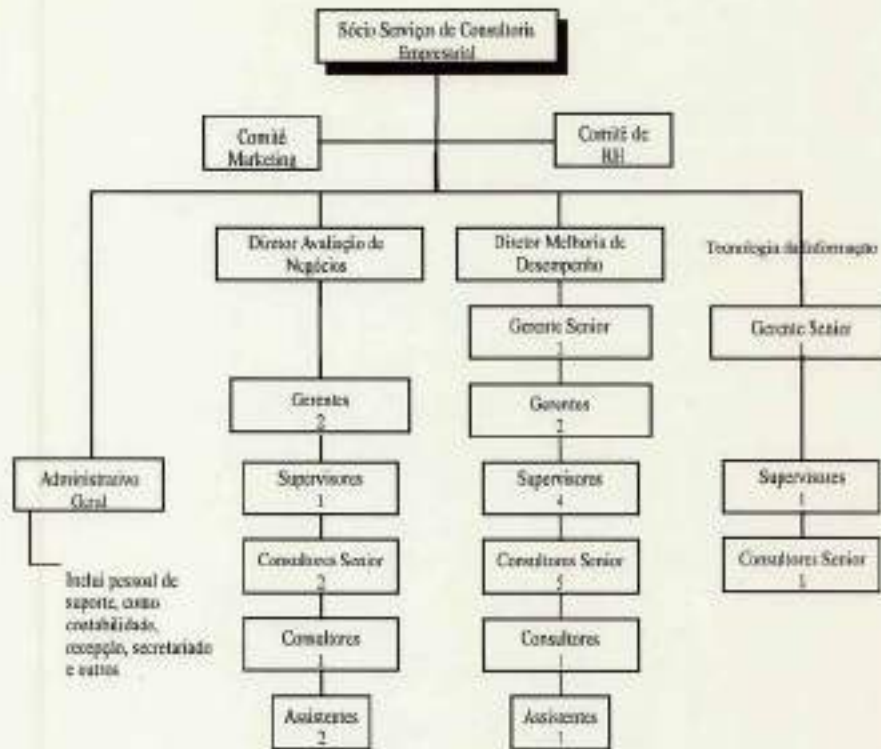
Seus profissionais também realizam auditorias e acompanhamento em empresas já certificadas, elaborando relatórios de sugestões, confrontando os sistemas de qualidade com os padrões exigidos na norma e mantendo-os dentro dos requisitos para certificação. Os consultores da *WINART* agem, portanto, como auditores independentes facilitadores, treinando e auxiliando os trabalhos de auditores internos.



Figura 1.1 - Serviços de Consultoria Empresarial da WINART

1.2.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura de cargos e número de funcionários de cada grupo é identificada através do seguinte organograma:



Quadro 1.1 - Estrutura Organizacional - Escritório São Paulo

reproduzido do Manual Interno de Recursos Humanos

Não foi feito um detalhamento da composição do órgão administrativo geral, uma vez que envolve pessoal de suporte como contabilidade, xerox, recepção, secretariado e outros, que atuam conjuntamente para os departamentos de auditoria e consultoria tributária.

Os comitês de recursos humanos e marketing, são formados por diretores e gerentes *senior* indicados de diferentes escritórios no Brasil, assumindo a responsabilidades em nível nacional, conforme o resumo a seguir:

| Comitê de Marketing | Comitê de Recursos Humanos |
|--|---|
| Alavancagem comercial de negócios | Administração de recursos humanos |
| Divulgação junto ao público-alvo | plano de cargos e salários |
| participação em associações | perfil para recrutamento |
| idealização de material promocional | plano de carreira |
| publicação de livros e artigos | estudo de benefícios |
| Integração com demais áreas | Critérios de avaliação de desempenho |
| divulgação de produtos | Aperfeiçoamento Técnico, concedendo: |
| identificação de oportunidades conjuntas | desenvolvimento de profissionais |
| Parceria com empresas | treinamento |
| subcontratação de consultorias menores | cursos (línguas, comunicação e informática) |

As principais responsabilidades do sócio, diretores e gerentes residem no desenvolvimento comercial das áreas e gerenciamento dos recursos humanos. Eles participam dos projetos em nível de planejamento e coordenação, sendo responsáveis pela qualidade técnica dos serviços por eles gerenciados.

Deste ponto em diante, quando mencionarmos o termo "gerente", estaremos nos referindo tanto a gerentes como gerentes *senior*, que ao lado dos diretores e sócio, fazem parte do nível "gerencial ou administrativo". Os demais cargos serão mencionados como cargos de "staff". O Departamento Consultoria assim como os grupos que o compõe serão identificados por suas siglas.

1.3 OBJETIVO DO TRABALHO

O estágio teve início no mês de março deste ano dentro do Grupo MD da consultoria. Um dos objetivos estabelecidos no plano de estágio era a realização de um diagnóstico de problemas operacionais com a posterior elaboração de um plano de ação para melhorias.

1.3.1 NOSSO ENTENDIMENTO: DIAGNÓSTICO

O SCE na *WINART* é considerado bastante recente em relação aos demais departamentos da empresa e vem apresentando desde o início de suas atividades, significativo crescimento tanto em termos de faturamento e número de projetos executados, como também em *head count*. Assim sendo o nome da consultoria vem ganhando maior credibilidade e divulgação, alavancando novas oportunidades e realimentando as taxas de crescimento.

A grande quantidade de trabalhos em andamento e/ou desenvolvimento deixa pouco tempo para serem abordados e solucionados, os problemas internos do escritório. Consequentemente, além de acelerado, o crescimento vem sendo também desestruturado e pouco planejado e muitas das atividades realizadas deveriam ser melhor formalizadas ou até reformuladas.⁴

Na prática, isto se traduz, por exemplo em desorganização e falta de controle de arquivos de documentos (tanto na forma de *hard copies* como arquivos de computador), sub utilização das possibilidades oferecidas por *softwares* e pela rede local de micro computadores e alguns outros elementos negativos observáveis como deficiências na divulgação e comunicação entre equipes de projetos.⁵

São frequentes os excessivos desperdícios de tempo para localizar, recuperar e atualizar informações, ou ainda, na repetição de trabalhos como pesquisas, emissão e revisão de documentos.

Estes problemas e sintomas, se não forem atacados imediatamente, poderão se evidenciar, comprometendo a qualidade dos serviços da empresa e sua competitividade.

⁴SARAPH; SEBASTIAN (1993)

⁵Estas condições comprometem o fluxo de informações e conhecimentos entre pessoas e entre pessoas e organização, contrariando o próprio conceito do serviço de consultoria, baseado na transmissão de tecnologia administrativa, e no qual as "economias de escala" são obtidas através do acúmulo de informações e experiências.

1.3.2 PROPOSTA E OPORTUNIDADES

Acreditamos que o SCE necessite abordar sistematicamente a gestão da qualidade de seus serviços, processos e satisfação de clientes. Em outras palavras, a obtenção e manutenção da qualidade organizacional, poderiam ser asseguradas através da implantação de um Sistema da Qualidade.

Na estratégia de estabelecimento deste Sistema, seria utilizada, como guia dos elementos e requisitos necessários, a Norma ISO 9004-2, *Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade - Parte 2: Diretrizes para serviços*.

Oportunidades

A implantação do sistema da qualidade poderá funcionar como estudo de possibilidades para uma chamada "limpeza geral", possibilitando a melhoria do desempenho operacional dos processos da empresa, através de uma melhor administração interna. Em outras palavras, estará sendo desenvolvida uma atividade de *housekeeping* que servirá de base para um crescimento mais estruturado.⁶

Algumas atividades realizadas com certa frequência e repetição, poderão ser formalizadas através da emissão de procedimentos. O estabelecimento, aplicação e cumprimento destes procedimentos confere maior consistência à execução das tarefas e diminui a imprevisibilidade dos resultados.

Será diminuído o desperdício de tempo em tarefas de verificação, revisão e retrabalho, e o "tempo", hoje considerado a justificativa para não serem abordados os problemas do escritório será melhor administrado tanto para execução de tarefas ligadas aos projetos, como aquelas desempenhadas na solução sistemática de problemas.

A identificação de oportunidades de melhoria e a redução dos desperdícios teriam como consequência imediata a redução de custos operacionais.

Além disso a WINART estará demonstrando abertamente, seu compromisso com a qualidade e satisfação de seus clientes, sustentando maior credibilidade de sua imagem e de seus projetos. Ou seja, a consultoria, gerenciando a qualidade interna poderá afirmar que, sugere aos clientes, aquilo que ela mesma acredita, compromete-se e executa.

⁶ROTHERY (1993)

Uma vez utilizada a norma ISO 9004-2 como guia na implantação do sistema da qualidade, conforme forem reconhecidos os resultados e benefícios, poder-se-á decidir pela execução do projeto de certificação, segundo alguma das normas para fins contratuais da série ISO 9001 à 9003. A certificação poderia traduzir-se em divulgação na mídia e conquista de novos projetos, inclusive para o Grupo QT que poderia evidenciar a experiência adquirida na aplicação e adaptação das normas para a prestação de serviços, um mercado que deverá se desenvolver nos próximos anos.

1.3.3 PLANO DE TRABALHO

O Grupo QT possui ampla experiência e uma metodologia própria para o estabelecimento de estratégia de implantação de sistemas da qualidade, adequados às normas ISO 9000.

Neste trabalho, descreveremos as etapas que deverão ser seguidas para a implementação do sistema da qualidade, a partir de uma adaptação da estrutura metodológica utilizada pelo QT em seus clientes, conferindo-lhe um perfil mais adaptado à prestação de serviços, e mais especificamente, ao ramo de consultoria (ver figura 1.2).

Os conceitos referentes à qualidade, qualidade em serviços e ISO 9000, descritos na segunda parte deste trabalho, servirão como base para o desenho do estágio de treinamento da fase de planejamento.

1.3.4 ESCOPO

A implementação do sistema da qualidade no SCE estará dividida em três projetos sequenciados:

- Projeto I - Estabelecimento da estratégia de implementação
- Projeto II - Implementação do Sistema da Qualidade
- Projeto III - Certificação segundo os requisitos da série de normas ISO 9000

Os projeto II e III envolvem a execução do plano de recomendações e estratégia de implantação estabelecidas no projeto I. Estes dois últimos projetos não fazem parte do escopo deste trabalho de formatura, por envolverem a decisão da alta gerência que analisará o plano de recomendações e a viabilidade economico-financeira da implantação e certificação. Também influirá na decisão final, a análise, sob o ponto de vista de marketing, de qual a amplitude da certificação em relação aos grupos, departamentos e até escritórios nacionais.

Neste trabalho, vamos nos concentrar nos *outputs* que o projeto I deverá prover:

- Descrição das etapas metodológicas e atividades a serem desempenhadas no projeto II, quando será executado o plano de recomendações;
- Levantamento e avaliação das práticas atuais, em comparação aos elementos da norma ISO 9004-2, como diretriz para adequação do sistema (projeto II) e aos requisitos das normas da série ISO 9000 para fins contratuais, como guia para certificação (projeto III);
- Listagem das condições atuais não adequadas às normas, identificação das discrepâncias e apresentação de um plano de recomendações;
- Planejamento do treinamento da equipe de projeto;
- Elaboração do modelo preliminar do Manual da Qualidade;
- Implementação de Projeto piloto.

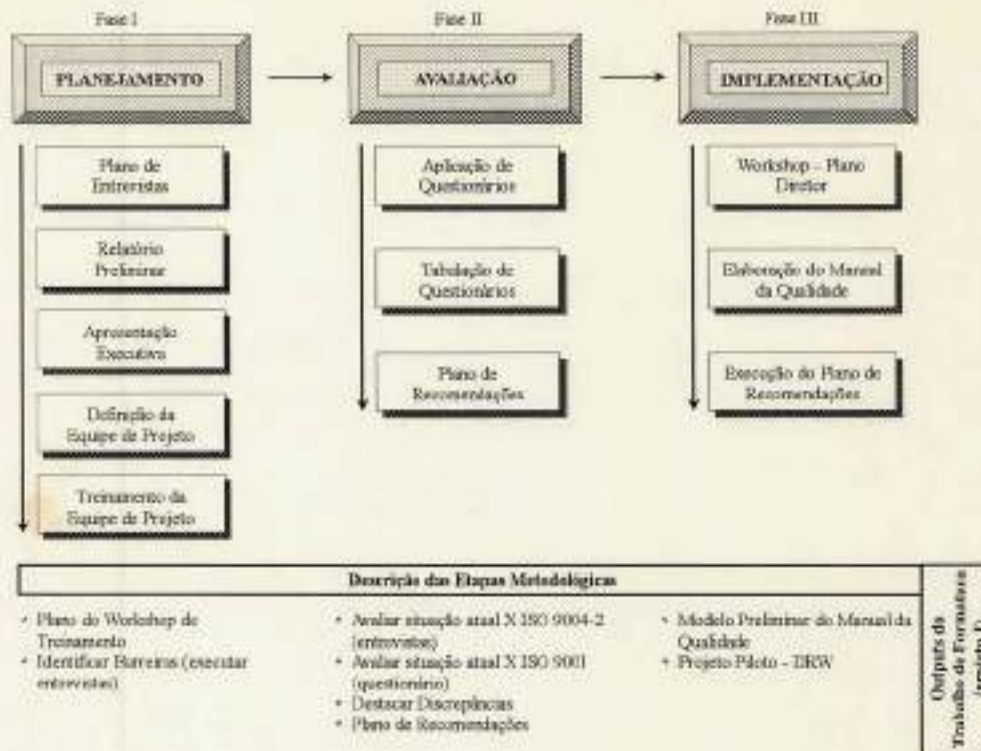


Figura 1.2 - Plano de Trabalho e Escopo

Projeto piloto

Será utilizada uma metodologia⁷ para o gerenciamento do cotidiano (*DRW-daily routine work*) que servirá para identificar um processo prioritário de execução de melhorias e adequação de procedimentos aos requisitos da norma ISO selecionada. Iremos testar, como a utilização das ferramentas envolvidas no DRW poderão aprimorar o treinamento e produtividade de equipes de projeto, garantir o registro e cumprimento de procedimentos e possibilitar a aceleração do processo de implantação do sistema da qualidade.

BIBLIOGRAFIA

BOUER, Gregório. *Gerenciamento do Cotidiano*. São Paulo, 1992 s. ed. (Apostila).

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo, Best Seller, 1990.

SARAPH, Jayant V. e SEBASTIAN, Richard J. "Developing a Quality Culture", *Quality Progress*, Set 1993, pp 73-77.

ROTHERY, Brian. *ISO 9000*. São Paulo, Makron Books, 1993.

⁷BOUER (1992)

CAPÍTULO 2

O SERVIÇO DE CONSULTORIA

CAPÍTULO 2 - O SERVIÇO DE CONSULTORIA

"Há apenas alguns anos atrás, alguns estudiosos de indústrias estavam preocupados considerando que consultoria era um negócio amadurecido incapaz de crescer muito mais que 5% ao ano. Agora algumas firmas estão sobrecarregadas e as líderes chegam a apresentar taxas de crescimento de dois dígitos..." (BYRNE, 1994).

Neste capítulo iremos descrever o conceito do serviço de consultoria e alguns fatores ligados aos negócios. Pretendemos, ainda, listar algumas tendências que demonstram e justificam a retomada de maiores taxas de crescimento, conforme a citação acima.

2.1 CONCEITO DO NEGÓCIO

O Instituto de Consultores de Organização, do Reino Unido, define consultoria em seu manual, como:

"O serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito a política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações".

KUBR (1986) define: "Consultoria de organização é um serviço que auxilia os administradores a analisar e resolver problemas de ordem prática e a difundir técnicas gerenciais bem sucedidas de uma empresa para outra".

As definições acima e outras utilizadas por certas associações profissionais de consultores, como a Association of Consulting Management Engineers (ACME), dos EUA, são bastante parecidas. Assim, podemos entender o negócio de consultoria empresarial como o serviço profissional de solução de problemas e transmissão de tecnologia administrativa. Entende-se por tecnologia, aqui, como conjunto de conhecimentos e competências que podem ser traduzidos em "saber fazer" (*know how*). Estes conhecimentos podem ter origem em utilização de metodologias, técnicas e ferramentas, experiências passadas, pesquisas estruturadas e treinamentos.¹

¹MAXIMIANO (1990)

Operacionalmente podemos enxergar o processo de transmissão de tecnologia administrativa sob uma ótica logística, ou seja, transmitir desdobra-se em captar, armazenar, organizar (recuperar/localizar) e distribuir.²

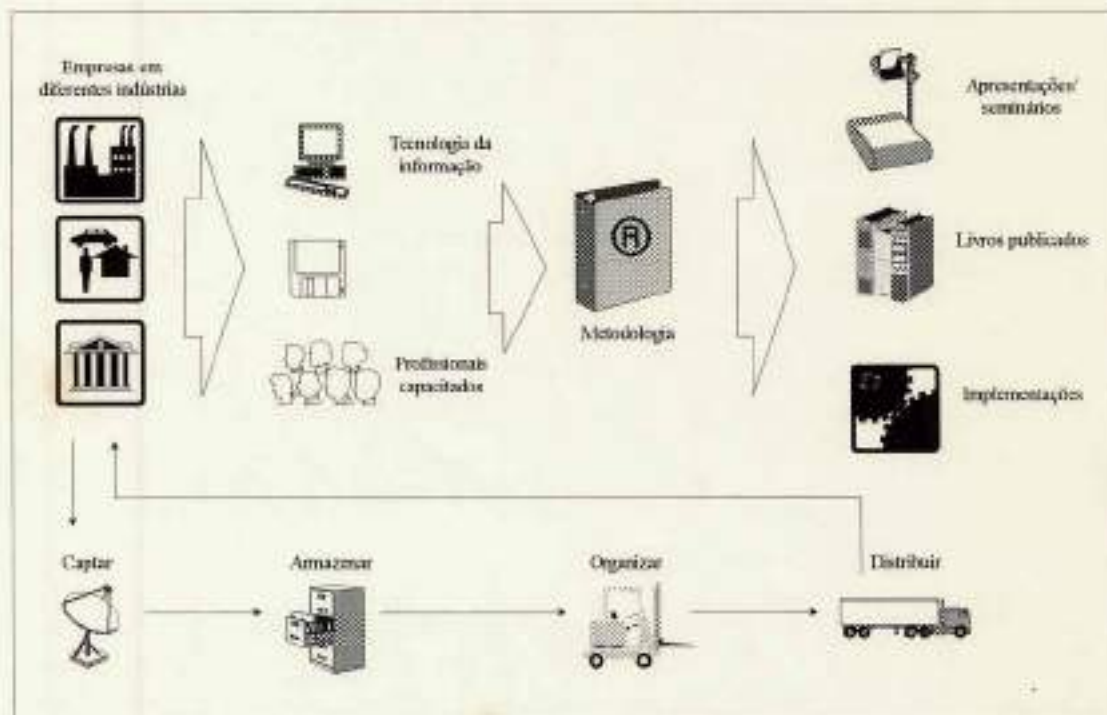


Figura 2.1 - O Negócio de Consultoria: transmissão de tecnologia administrativa

2.2 CLIENTES - QUEM UTILIZA OS SERVIÇOS DE CONSULTORIA.

Os clientes potenciais são empresa interessadas em utilizar a experiência e capacitação técnica dos consultores, aplicar metodologias estruturadas/testadas para realizar projetos de melhoria com aplicação de atuais tecnologias administrativas. A contratação da consultoria também é justificada pela utilização do consultor como observador imparcial externo, sem envolvimento com pessoas, crenças e hábitos arraigados, sendo, portanto, capaz de vencer certas barreiras que um líder interno poderia não conseguir.

Outra vantagem em contratar consultores está no aproveitamento de auxílio profissional intensivo em base temporária, com dedicação e esforços totalmente voltados para o desenvolvimento do projeto de melhoria, incluindo as atividades de argumentação e patrocínio das mudanças determinadas.

²SIMCSIK (1994)

Por outro lado devemos mencionar ocasiões em que o serviço de consultoria pode não conseguir alavancar benefícios potenciais. Isto ocorre quando a alta direção da empresa-cliente não se mostra suficientemente comprometida com o projeto, acreditando e inspirando em seus funcionários a idéia de que cada projeto ou ferramenta gerencial aplicados são apenas ações passageiras, ou modismos. Vejamos as condições nas quais uma empresa pode decidir a contratação de uma consultoria, fazendo uma analogia com os serviços de "médico de empresa"

| Momento/orientação | Descrição | O que espera do consultor (médico) de empresas |
|---------------------------|---|---|
| Modismo | Utiliza metodologias para divulgar a empresa como vanguardista. | Não conhece bem seus problemas ou sintomas, mas aceita um tratamento "homeopático" ou uma nova "ginástica". Não acredita nos resultados mas "que mau pode haver nisso". No início até se dedica mas depois retrocede. |
| Doença/Medicação | Surgiu algum efeito inesperado e sério, indicado por perda de fatias de mercado, redução de faturamento, baixa produtividade, etc. | Percebe alguns sintomas e ainda que de forma resistente, procura especialista que identifique causas e sugira tratamentos. |
| Check-up/Prevenção | Identifica oportunidades de melhoria, como parte da postura gerencial e cultura organizacional. Busca auxílio de profissionais especializados | Preocupa-se com a saúde e procura manter-se bem, monitorando não só sintomas, mas também a presença de problemas. |

Quadro 2.1 - O Consultor como Médico de Empresas

2.3 SERVIÇO PROFISSIONAL - IMPLICAÇÕES

A consultoria, segundo seu conceito já descrito, pode ser classificada como serviço profissional³. Estes serviços são caracterizado como aqueles adquiridos por clientes interessados em receber um pacote produto/serviço cujo processo de prestação não domina, estando, em outras palavras, contratando uma especialidade ou competência não possuída. Também se encaixam nesta classificação, serviços médicos, assistência técnica, apoio jurídico e outros.

³Voltaremos a descrever serviços profissionais no Capítulo 5 - Qualidade em Serviços, quando também apresentaremos as outras classificações de operações de serviços.

Serviços profissionais em geral requerem o alto grau de contato com o cliente, necessidade de personalização e a ênfase forte na parcela *front office* do sistema de operações. Daí, a grande importância depositada na competência da mão de obra e a dificuldade de controlar a variabilidade dos processos.

Muitas vezes se torna difícil o diagnóstico e identificação correta das necessidades reais do cliente, até mesmo para o especialista. Nestas condições a avaliação da qualidade do serviço prestado se torna demasiadamente subjetiva, tanto para os clientes, como para os administradores da empresa prestadora de serviços.

Por estes motivos os termos de compromisso para projetos de consultoria, contidos nas propostas de trabalho, devem ser bastante claros identificando objetivamente o método de trabalho, escopo (amplitude das ações), objetivos e papel do cliente como participante do processo de prestação.

Estas características implicam na maneira como os clientes pesquisam credências dos fornecedores, decidem pela contratação do serviço e avaliam a qualidade final. Consequentemente a classificação da consultoria como serviço profissional irá delinear, entre outros, o processo de planejamento estratégico da organização e a definição dos fatores críticos de sucesso.

2.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Fatores críticos de sucesso (FCS's) são áreas prioritárias para a continuidade e competitividade da empresa, podendo também ser entendidos como condições necessárias, ainda que não suficientes, onde o bom desempenho pode colocar a empresa a frente da concorrência⁴. Os FCS's de uma empresa dependem do tipo de indústria e mercado, da postura empresarial da direção e devem ser capazes de garantir o cumprimento da missão da empresa.⁵

A Missão da WINART

A empresa compromete-se em criar sólidas relações de parceria com seus clientes, provendo soluções inovadoras, atendendo suas necessidades específicas, sempre com agilidade, competência profissional e qualidade.

⁴MUSCAT (1994)

⁵ROCKART (1979)

Podemos desdobrar a missão em objetivos estratégicos fundamentais, ou seja, áreas de atuação de importância crítica ao desempenho global da empresa São eles:

| Fator crítico de sucesso | Significado |
|---|---|
| Excelência e especialização de serviços | Propor soluções específicas e customizadas ao atendimento das necessidades dos clientes. |
| Excelência de pessoal | Recrutar e manter pessoal qualificado, provendo treinamento, políticas de compensação e desenvolvimento profissional. |
| Crescimento | Promover crescimento continuamente agressivo, para manter-se em destaque frente a concorrência. |
| Lucratividade | Maximizar lucratividade para manter crescimento, investimentos e distribuição de resultados. |
| Liderança | Desenvolvimento de competências, tecnologias, atividades inovadoras nas áreas de <i>expertise</i> . |

Quadro 2.2 - Fatores Críticos de Sucesso na Consultoria
reproduzido do documento de Planejamento Estratégico da WINART

Crítérios Competitivos

Crítérios qualificadores

Com base nos estudos realizados pela empresa junto a alguns de seus clientes e *prospects*, foram definidos como critérios qualificadores, ou seja, requisitos mínimos para a empresa apresentar-se ao mercado:

- Capacitação profissional (experiência e conhecimento);
- Execução no prazo;
- Relacionamento cliente/empresa;
- Preço e condições;
- Facilidade de implementação.

Crêterios ganhadores de pedido

São condi es de vantagem competitiva que podem alavancar a conquista de novos negócios. Na indústria de consultoria, estes cr terios podem ser assim resumidos, em ordem de importância, segundo avalia o de clientes:

- Solu o das necessidades específicas (personaliza o, customiza o de metodologia);
- Imagem da consultoria (porte dos clientes, resultados, vínculo com auditoria);
- Qualidade percebida (resultados esperados);
- Metodologia e tecnologia (estruturada e customizável, suporte do exterior);
- Preço e condi es;
- Capacita o profissional (treinamento, experiência, conhecimento);
- Relacionamento interpessoal (atendimento).

Metodologia e Customiza o

Como vimos estes dois fatores estão presentes na lista de cr terios competitivos de uma consultoria e deve-se ter cuidado para não torná-los conflitantes. Metodologias consistentes e bem estruturadas facilitam a organiza o, planejamento e aloca o de recursos no projeto, mas devem ser suficientemente flexíveis para se adaptar aos problemas específicos diagnosticados em clientes.

Metodologias rígidas tornam a a o da consultoria *product-out*, "empurrando" solu es genéricas a qualquer tipo de problema. Já as metodologias *market-oriented* e flexíveis, segundo o chamado *taylor approach*, podem ser customizadas sob medida, alavancando maiores oportunidades de benefícios e agregando maior valor ao serviço adquirido pelo cliente.

2.5 AS TENDÊNCIAS MAIS RECENTES

As pressões competitivas globais como intensifica o da concorrência, aumento da velocidade das mudanças e nível de exigência dos clientes fez da "*Mudança*" o elemento de dire o dos negócios, companhias diversas estão se expandindo, contraindo, mudando estruturas e se tornando globais" (BYRNE, 1994), aquecendo, conseqüentemente, a indústria de consultoria. Paralelamente, observamos pressões específicas   competitividade das consultorias.

Primeiro, os clientes que estão interessados cada vez mais em receber soluções dedicadas às suas necessidades específicas, através de metodologias flexíveis e customizadas para garantir a qualidade dos projetos.

Do outro lado estará a concorrência, aperfeiçoando seus sistemas de seleção e treinamento⁶, personalizando seus projetos e buscando níveis de qualidade internacionais. Também destacamos as novas entrantes companhias como IBM e Xerox, que prestam consultoria como parte do pacote de venda de seus produtos e tecnologias. Devemos mencionar a multiplicação das pequenas consultorias que podem competir em preços e diferenciação.

Sob tais circunstâncias o perfil dos projetos tem se alterado, envolvendo maior número de pessoas, maiores prazos, custos e até mesmo a participação conjunta de concorrentes para prover soluções adequadas e completas⁷. Tem se observado também uma maior preocupação em estabelecer relações de parceria e acompanhamento de projetos, alongando os prazos de implementação e garantindo mais efetivamente a transferência de conhecimentos (*shared knowledge*) e metodologias.

Além disso, também as empresas de consultoria estão se reestruturando e passando por processos de fusões e vendas, capitalizando desta maneira, ganhos de maior quantidade de *conhecimentos específicos em áreas cada vez mais variadas*.⁸

Para manterem-se competitivas neste cenário as consultorias precisarão ser ágeis e flexíveis, investindo na capacitação e desenvolvimento de seus profissionais e pesquisando novas formas de automatizar seus processos e inovar com seus produtos⁹. Em outras palavras, precisarão se preocupar com a gestão sistemática da qualidade de seus serviços.

Na próxima parte do trabalho, apresentaremos a evolução dos estudos a respeito de qualidade nas organizações e os conceitos de qualidade em serviços. Estas informações, juntamente com a descrição de diretrizes e normas para sistemas da qualidade servirão para introduzir a metodologia de implantação dos conceitos de gerenciamento da qualidade na *WINART*.

⁶Segundo BYRNE (1994), "MBA's estão sendo "capturados" para a profissão de consultor com taxas recorde".

⁷EVANS (1994)

⁸Estes termos aparentemente contraditórios se harmonizam ao definir o conceito de economia de escala no ramo de consultoria.

⁹GONÇALVES (1994)



Figura 2.2 - Estrutura de Capítulos do Trabalho



BIBLIOGRAFIA

- BYRNE, John A. "The Craze for Consultants", *Business Week*, July 1994, pp 46-50.
- KUBR, Milan. *Consultoria: um guia para a profissão*. Rio de Janeiro, Guanabara, 1986.
- MAXIMIANO, Antônio C.A. *Introdução à Administração*. São Paulo, Atlas, 1990.
- SIMCSIK, Tibor. "Entre Médico e Monstro, o Consultor", *O Estado de São Paulo*, 23 Agosto 1994.
- MUSCAT, Antônio N. *Produtividade*. São Paulo, 1994 (Notas de Aula).
- ROCKART, John F. "Chief Executives Define Their Own Data Needs", *Harvard Business Review*, March-April 1979, pp 81-93.
- EVANS, Richard. "The Consultancy Game", *International Management*, June 1994, pp 20-23.
- GONÇALVES, José E.L. "Os Impactos das Novas Tecnologias nas Empresas Prestadoras de Serviços", *Revista de Administração de Empresas*, Jan/Fev 1994, pp 63-81.

PARTE II

CONCEITOS

CAPÍTULO 3

EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE

CAPÍTULO 3 - EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE

Hoje podemos encontrar na literatura, em seminários e no mundo dos negócios de uma maneira geral, diversas definições e aplicações do conceito de "Qualidade". Neste capítulo iremos apresentar suas evoluções e ampliações segundo direcionamentos em três eixos básicos:

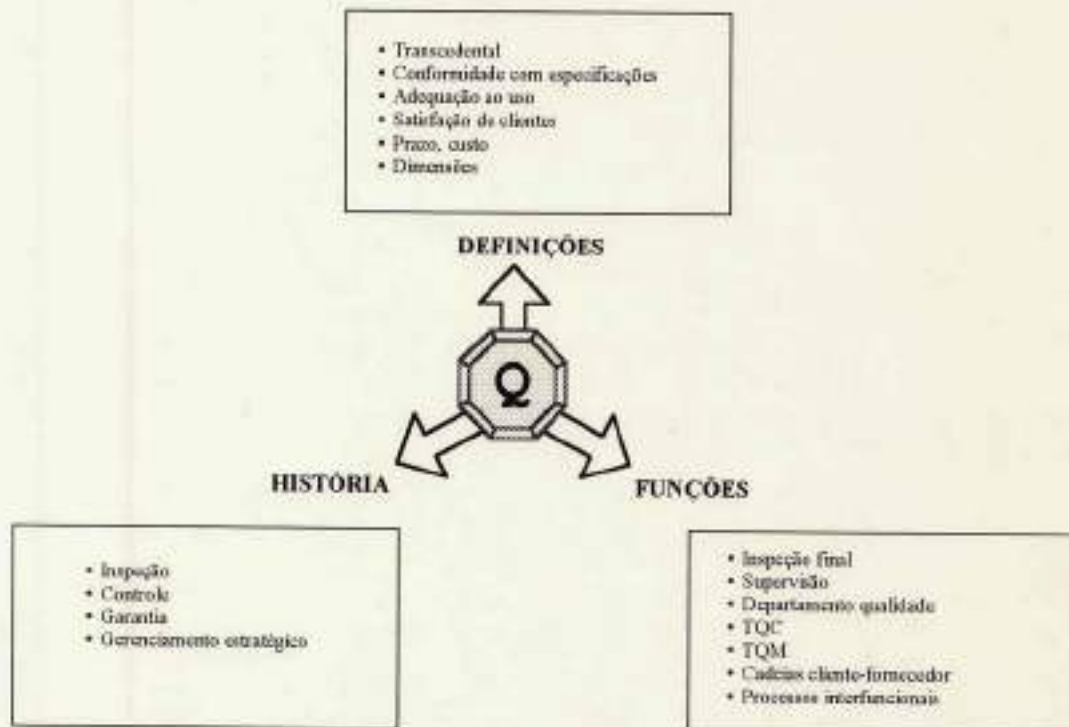


Figura 3.1 - Eixos de Evolução do Conceito de Qualidade

Descreveremos como o cenário de negócios, em que as organizações estão inseridas, explica a importância estratégica que a qualidade vem obtendo na competitividade das empresas.

3.1 CENÁRIO DOS NEGÓCIOS

Nos anos 80 e 90 as organizações deparam-se com pressões econômicas e competitivas distintas, daquelas observadas em décadas anteriores. Assim sendo, para perpetuarem-se com sucesso em seus negócios, as empresas necessitam adaptar suas competências às novas condições do mercado, repensar suas estruturas e inovar a forma de

gerir estratégias e operações. Vejamos, portanto, as principais alterações no cenário dos negócios observadas nas décadas recentes.¹

No período de pós guerra, na década de 50, os mercados se caracterizavam por uma demanda maior que a produção, as empresas, portanto, eram organizadas voltando-se para o produto fabricado e sua capacidade tecnológica (*know how*) de produzi-lo. Nesses mercados de massa, não era dada ênfase à diferenciação nem à qualidade dos produtos.

Nas décadas seguintes, os mercados passaram à uma condição de saturação e os produtos japoneses de melhor qualidade e menores custos penetravam competitivamente em mercados ocidentais. Assim sendo, nas décadas de 60 e principalmente 70, as organizações começaram a estruturar seus sistemas de garantia da qualidade com ênfase no controle de custos e desperdícios. Também houve uma mudança nas estratégias organizacionais, muito mais voltadas ao foco no cliente e mercados.

Atualmente, nas décadas de 80 e 90, novas tendências empresariais e administrativas podem ser observadas, impulsionadas principalmente pela intensificação da concorrência, aceleração do ritmo de mudanças sociais, econômicas e tecnológicas e fortalecimento das exigências de clientes.²

¹BOUER (1992)

²HAMMER; CHAMPY (1994)



Intensificação da concorrência³:

As empresas passaram a competir, dentro de seus nichos de mercado segundo bases e critérios variados (custo, tempo, qualidade, flexibilidade inovação e outros), exigindo reformulações estratégicas e novos relacionamentos com mercados e clientes. A queda de barreiras protecionistas e consequente acirramento da concorrência global também criaram novas condições competitivas.

Velocidade das mudanças⁴:

O ritmo das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas vem se acelerando, tornando as condições para adaptação cada vez mais complexa. Inovações tecnológicas surgem rapidamente criando novas oportunidades para as empresas, o ciclo de vida dos produtos e o tempo de desenvolvimento para o lançamento vêm diminuindo e até a forma das empresas organizarem suas atividades, operações e estrutura vem mudando rapidamente. As empresas precisam tornar-se flexíveis, preparando-se para as mudanças, prevendo-as e sendo capazes de gerá-las.

Clientes mais exigentes:

Dentro de um universo de rápidas mudanças, variedade de produtos ofertados e acirrada concorrência, os clientes passaram a ter expectativas cada vez mais elevadas em relação aos produtos/serviços adquiridos, impulsionando os outros dois fatores descritos. Podemos dizer que o cliente passou a ditar, para seus fornecedores, as regras segundo suas expectativas individualizadas, em oposição às características de mercados de massa dos anos 50,60, 70.

Quadro 3.1 - Pressões Competitivas

Nestas condições, o sucesso competitivo está relacionado à forma da empresa administrar seus processos, pessoas e tecnologia, não dependendo, apenas da aplicação de técnicas específicas e de pequena abrangência. É cada vez maior o número de empresas que se reestruturam com foco em seus clientes, mercados e processos de negócio, gerenciando a qualidade total ao longo de suas cadeias de valor e relacionamentos cliente-fornecedor (sejam eles internos ou externos).

Agora que já entendemos as circunstâncias de mudanças pelas quais vêm passando as organizações, podemos apresentar as três direções de expansão do conceito de qualidade, começando pelas definições e dimensões da qualidade.

³PORTER (1980)

⁴CORREA, Max B. (1990)



3.2 DEFINIÇÕES

Produtos e serviços comercializáveis são aqueles projetados para atenderem necessidades de clientes e/ou consumidores que, ao reconhecerem a possibilidade de atendimento destas necessidades, conferem utilidade ao produto/serviço.⁵

Assim sendo podemos destacar algumas importantes definições do conceito de qualidade:

"A composição total das características de mercadologia, engenharia, fabricação e manutenção de um produto ou serviço, através das quais o mesmo produto ou serviço, em uso, atenderá às expectativas do consumidor".

A. V. Feigenbaum

"...o nível de satisfação alcançado por um determinado produto no atendimento aos objetivos do usuário, durante seu uso, é chamado "adequação ao uso". Esse conceito de adequação ao uso, popularmente chamado por alguns nomes tais como "qualidade", é um conceito universal, aplicável a qualquer tipo de bens e serviços."

J.M. Juran

⁵GURGEL (1993)

GARVIN (1992), ainda apresenta um conjunto de definições de diversos autores agrupadas em cinco diferentes enfoques de qualidade:

I - *Transcedente*: Estabelece a relação de qualidade com excelência inata, como algo intangível, sem definição, mas que se reconhece a existência.

II - *Baseada no Produto*: A qualidade do produto é mensurável, a partir da quantidade de atributos desejáveis, relacionados com o preço.

III - *Baseada no Usuário*: Enfatiza o conceito de adequação ao uso e satisfação de necessidades.

IV - *Baseada na Produção*: O enfoque é intrínseco, em outras palavras, qualidade é o mesmo que conformidade com especificações.

V - *Baseada no valor*: Reúne algumas das categorias acima, estabelecendo que produtos e serviços de qualidade são aqueles que oferecem um desempenho apropriado e consistente frente às condições de clientes, à custos aceitáveis. Aqui é destacada a importância de desempenho, uso e preço.

Quadro 3.2 - Definições de Qualidade

adaptado de GARVIN (1992)

Estas definições parecem cobrir amplamente o conceito de qualidade. Hoje em dia fala-se não só de atendimento de necessidades, mas também superação contínua de necessidades e expectativas de clientes.

Podemos também entender "qualidade" a partir das diversas dimensões e/ou interpretações que o termo abrange. KOTLER (1991), por exemplo, agrupou características que levam o cliente a montar uma percepção de qualidade de um produto/serviço, listando características de produto, serviços, atendimento e imagem:

| produto | serviços | atendimento | imagem |
|------------------|--------------|----------------|------------|
| desempenho | distribuição | competência | simbolos |
| recursos | instalação | cortesia | propaganda |
| confiabilidade | treinamento | credibilidade | atmosfera |
| conformidade | consultoria | confiabilidade | eventos |
| manutenabilidade | reparos | prontidão | |
| estética | | comunicação | |

Quadro 3.3 - Dimensões da Qualidade
adaptado de GIANESI, CORRÊA (1994)

A observação destas definições pode auxiliar o entendimento da evolução histórica do conceito, que será detalhado a seguir.



3.3 HISTÓRIA E FUNÇÕES ENVOLVIDAS

Como já foi dito o conceito de qualidade teve seu significado ampliado ao longo dos anos como consequência de estudos e descobertas que geraram novas abordagens que podem ser agrupadas em 4 "Grandes Momentos na Evolução da Qualidade".⁶

- Inspeção Para a Qualidade
- Controle da Qualidade
- Garantia da Qualidade
- Gerenciamento Estratégico da Qualidade

3.3.1 INSPEÇÃO PARA A QUALIDADE

Enquanto predominaram os sistemas artesanais de fabricação, não havia controle de qualidade. Os artesãos conheciam e desempenhavam todas as etapas do processo, desde aquisição de materiais até a entrega do produto final. As quantidades produzidas eram

⁶GARVIN (1992)

reduzidas e os artesãos eram auxiliados por aprendizes aos quais era transferido o *know how*. Mesmo quando surgiram as primeiras fábricas, os artesãos continuavam a dominar todo o ciclo produtivo.⁷

Foi só quando surgiram os conceitos de divisão de tarefas para se obter maior produtividade, é que se tornou necessário um processo formal de inspeção, para garantir a intercambiabilidade e perfeita montagem de peças. Neste período passaram a ser utilizadas máquinas dedicadas às montagens mais complexas, bem como gabaritos e acessórios para garantir a intercambiabilidade.

Não podemos deixar de destacar os princípios da administração científica, criados por Taylor no início do século XX, que estabeleciam a análise científica de tarefas, treinamento e aproveitamento de habilidades específicas dos operários, bem como as responsabilidades gerenciais dentro do processo produtivo. Nesta época também, a qualidade passou a ser incluída como atividade da função gerencial, independentemente das operações.

3.3.2 CONTROLE DA QUALIDADE

Somente no início da década de 30 que o movimento da qualidade passou a ter um enfoque científico, após as pesquisas de W.A. Shewhart na Bell Telephone Laboratories.

Surgiram técnicas de acompanhamento e avaliação da produção, levantamento de informações sobre qualidade e identificação de problemas. Shewhart também desenvolveu o conceito de controle estatístico de processos e, depois de estudos de outros pesquisadores da Bell, passaram a ser aplicados conceitos de amostragem, variabilidade de processos, limites e gráficos de controle. Entretanto, a utilização destes conceitos e ferramentas estiveram por algum tempo restrita ao Sistema Bell.

A Segunda Guerra Mundial teve um importante papel no movimento da qualidade. No início da década de 40 foram publicados padrões de qualidade dos Departamentos de Guerra na aquisição de material bélico. Eram realizadas inspeções com amostragem e as empreiteiras contratadas passaram a utilizar gráficos de controle.

Em 1946, como resultado da fusão de outros grupos e sociedades, surgiu a American Society for Quality Control (ASQC). Nesta época também estava sendo

⁷MIYAKE (1993)

intensificado o processo de divulgação e treinamento para a qualidade. No Japão, eram ministrados cursos e seminários para que se iniciasse a utilização do controle da qualidade e fossem aperfeiçoados os métodos produtivos dos fabricantes japoneses de equipamento de comunicação para atender interesses das Forças Aliadas.

3.3.3 GARANTIA DA QUALIDADE

Na década seguinte a qualidade passou a receber maior enfoque gerencial, integrando diversas funções dentro da empresa. Esta concepção surgiu como consequência de novos instrumentos para prevenção de falhas e publicações que levantaram aspectos como custos da qualidade, controle total da qualidade e nível zero de defeitos.

Em 1951, Juran abordou os aspectos relativos a custos da qualidade (inspeção, prevenção) e da falta de qualidade (falhas internas e externas). As pesquisas seguintes passaram a questionar a existência do, então estabelecido, conflito entre nível de qualidade e custos para atingi-lo. Passou-se a aceitar que atingido um nível superior de qualidade, os custos se tornariam menores.

Sob a luz desta nova concepção, ganharam forças as idéias de se produzir certo da primeira vez, tendo em vista o atendimento do zero defeito. A qualidade passava a ser responsabilidade de todos dentro do ciclo produtivo, e ao invés de se controlar a qualidade final, procurava-se garantir a qualidade em etapas intermediárias.

Para tornar praticável este esforço, era preciso ter constituído um sistema de garantia da qualidade que integrasse as diversas funções das empresas como projeto, marketing, produção e distribuição. Esta abordagem, inicialmente descrita por Armand Feigenbaum, envolvendo todos os níveis, funções e pessoas na empresa, ficou conhecida como Controle da Qualidade por toda a companhia ou controle da qualidade total (CWQC, TQC).

Também na década de 50, ganharam impulso no Japão as idéias da qualidade, com as conferências de Deming e Juran. Em 1951, foi estabelecido o Prêmio Deming no Japão. Deming enfatizava a importância da utilização de técnicas estatísticas para identificar causas de variabilidade e de métodos para solução de problemas baseados no seu ciclo PDCA (planejamento, execução, verificação, ação corretiva).

3.3.4 GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DA QUALIDADE

GARVIN (1992) destaca que na evolução do movimento da qualidade, as conquistas iniciais não foram descartadas, mas sim complementadas ou "incorporadas em categorias maiores".

As práticas mais recentes indicam o interesse e comprometimento cada vez maior da alta gerência das empresas, entendendo a qualidade como arma competitiva associada a lucratividade e inclusa no processo de planejamento estratégico. Os objetivos da qualidade não mais se concentram apenas na obtenção de produtos finais de qualidade, mas também englobam atividades preventivas e procuram garantir a qualidade ao longo de todos os processos dentro da empresa. Fala-se portanto em qualidade da organização⁸ e gerenciamento da qualidade total.

TOWLER, Connie (1993), definiu *Total Quality Management* (TQM), no I Fórum Internacional da Qualidade no Ensino Superior, São Paulo, Empresa Júnior Poli como:

- Total:* Todas os colaboradores devem comprometer-se e são responsáveis pela criação e manutenção da qualidade.
- Quality:* Focalização nas necessidades do cliente, que é aquele que mensura a qualidade.
- Management:* Melhoramento contínuo e apesar da orientação *top-down*, na implementação, o gerenciamento descentralizado, através da formação de equipes de melhoria.

Todas estas abordagens conferem às empresas oportunidades variadas na escolha dos elementos e enfoques de seus sistemas da qualidade. Por outro lado, certos elementos comuns costumam ser seguidos ou adaptados para de orientar a implementação e controlar

⁸CYMBALISTA (1993)

a eficácia dos sistemas. Alguns destes elementos, conforme citados no Seminário TQM (1993), realizado pela Empresa Júnior FGV, são:

- liderança;
- foco no cliente;
- tecnologia da informação;
- melhoria contínua e gerenciamento de processos,
- *empowerment* e responsabilidades administrativas.

Estes elementos aparecem, por exemplo, na descrição de sistemas da qualidade sugeridos por prêmios como o *Malcom Baldrige Award* (Estados Unidos), *Prêmio Deming* (Japão) e *Prêmio Nacional da Qualidade* (Brasil).

Também podemos identificá-los na série de normas ISO 9000 cumprindo o papel acima descrito de facilitadores do planejamento, estabelecimento e manutenção de sistemas da qualidade.

BIBLIOGRAFIA

BOUER, Gregório. *Qualidade: planejamento e organização*. São Paulo, 1993 (Notas de Aula).

HAMMER, Michael e CHAMPY, James. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

CORREA, Max B. *Administração, Indivíduo e Sociedade*. São Paulo, Fundação Carlos Alberto Vanzolini, 1990 (Apostila).

GURGEL, Floriano C. *Projeto do Produto*. São Paulo, 1993 (Notas de Aula).

GIANESI, Irineu G.N. e CORRÊA, Henrique L. *Administração Estratégica de Serviços: operações para satisfação do cliente*. São Paulo, Atlas, 1994.

GARVIN, David A. *Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.

MIYAKE, Dario I. *Tempos, Métodos e Arranjo Físico*. São Paulo, 1993 (Notas de Aula).

CYMBALISTA, Melvin. *Controle de Qualidade*. São Paulo, 1993 (Notas de Aula).

CAPÍTULO 4

A SÉRIE DE NORMAS ISO 9000

CAPÍTULO 4 - A SÉRIE DE NORMAS ISO 9000

Certamente o termo ISO 9000 tem grande divulgação na mídia e no jargão do mundo dos negócios, mas ainda são muitos os gerentes e profissionais com cargos de decisão nas empresas que ainda não estão totalmente a par do conteúdo e significado das normas para sistemas da qualidade¹. Neste capítulo estaremos apresentando a série de normas ISO 9000, seus usos e benefícios, seu histórico e mudanças previstas para que elas mantenham o impulso e aceitabilidade mundial.

4.1 INTRODUÇÃO

Vimos que no atual cenário da economia mundial, para ser bem-sucedida, uma empresa deve oferecer produtos/serviços que correspondam a uma necessidade, utilização ou aplicação bem definida, atendendo eventuais normas e especificações, sempre procurando satisfazer e até exceder expectativas dos clientes com relação a custos, prazos e qualidade.²

Para atingir estes objetivos eficientemente a empresa deve coordenar aspectos técnicos, operacionais, administrativos e humanos que afetem a qualidade de seus produtos/serviços, alinhando-os dentro de um sistema de gestão da qualidade.

É neste contexto que definimos o conjunto de normas ISO 9000 para estabelecimento, documentação e manutenção de sistemas da qualidade.

Definição

A série de normas ISO 9000 é um conjunto de normas atribuído a sistemas de gerenciamento da qualidade estabelecendo diretrizes para a complementação de requisitos específicos de produtos e processos de maneira a garantir que os requisitos dos clientes sejam consistentemente atendidos, sem variações.³

¹GAZETA MERCANTIL (1994)

²PBQP (1993)

³NB-9000:1990/ISO 9000

Homogeneização Mundial

A série de normas incorpora uma racionalização das diversas normas e propostas nacionais neste campo de gerenciamento de sistemas de qualidade, tendo atendido necessidades de normalização internacional, na área de qualidade.

Benefícios

Estruturação do sistema da qualidade

Ao documentar seus processos, produtos e atividades, a empresa terá condições de analisar oportunidades de melhoria, aumentar sua produtividade, reduzir custos e diminuir a quantidade de refugo e retrabalho.

Padronização e melhoria contínua

Com a elaboração de procedimentos para atividades rotineiras, a empresa poderá desenvolver o aprendizado organizacional, mantendo os efeitos de ações de melhoria e sistematizando o processo de melhoria contínua.⁴

Vantagem competitiva e credibilidade junto a clientes

A empresa certificada demonstra a seus clientes e mercados a sua disposição e comprometimento com o fornecimento de produtos de qualidade que atendam suas necessidades e especificações. A organização certificada está de certa maneira, abrindo suas portas, mostrando seu sistema de gerenciamento da qualidade.⁵

Divulgação na mídia

É comum a circulação de notas, divulgando os novos certificados concedidos e também listagens das empresas que os mantêm. Esta divulgação é feita em importantes revistas e jornais mundiais e ainda, no cadastro oficial da ISO.⁶

⁴SENGE (1990)

⁵ROTHERY (1993)

⁶Segundo o Informativo do Comitê Brasileiro da Qualidade, o *CB-25 notícias*, em 1990 já haviam sido emitidos, no Brasil, 18 certificados. Em 1992, o número total passou à 96, chegando à 225 em 1993. Até julho de 1994, o número de certificados já era 338.

Passaporte internacional

Abertura de novos mercados para exportação com oportunidade de incremento no faturamento. Particularmente, o mercado europeu pode ser descrito como um mercado de oportunidades e regulamentações, onde estão sendo eliminadas as fronteiras, mas proliferam normas tratando de saúde, segurança, meio ambiente e responsabilidade pelo produto.⁷ Somente empresas certificadas são consideradas aptas a negociar seus produtos e serviços nestes mercados.

As Normas e Seus Usos

Veremos adiante com maiores detalhes que a série de normas ISO 9000 é apresentada em seis documentos e a abrangência das normas varia de acordo com o sistemas da qualidade de cada empresa, seus objetivos, produtos/serviços e práticas específicas.

Como obter

Para receber a certificação, uma empresa precisa primeiramente selecionar a norma da série ISO 9000 que melhor se enquadra em seu tipo de atividade e sistema da qualidade e iniciar contatos com um Órgão Certificador⁸ que irá analisar seu manual da qualidade, realizar uma pré-avaliação *in loco* (optativa) e finalmente iniciar a avaliação formal. Depois de ajustadas as incorreções (em prazo estabelecido) a empresa é certificada e passará por auditorias de revisão semestrais. A certificação tem validade de dois anos.⁹

A certificação não implica em aceitação do cliente, mas a credibilidade, aceitação e acordos multilaterais entre órgãos certificadores facilitam o reconhecimento internacional.¹⁰

⁷CICCO

⁸Segundo SILVA (1994), Órgãos Certificadores são credenciados pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro). Antes de 1992, o Sistema Brasileiro de Certificação previa exclusividade na atividade de certificação, ao Inmetro, que em breve passará a atuar apenas como credenciador de órgãos. No Brasil, também existem órgãos certificadores credenciados por Sistemas de Certificação de outros países, como Irlanda, França, Inglaterra, Alemanha, etc.

⁹OESP (1993)

¹⁰GAZETA (1994)

4.2 HISTÓRICO

A primeira publicação da série ISO 9000 ocorreu em 1987, estabelecida pela *International Organization for Standardization*, fundada em Genebra, na Suíça, a qual são associados mais de 90 países em todo o mundo. A publicação foi resultado de um sistema de conferência mundial para a transformação de normas esquematizadas em documentos viáveis e normas finais.

Pouco antes de 1979, quando o Comitê Técnico ISO/TC 176 foi formado¹¹, alguns países já haviam produzido normas nacionais para elaboração de sistemas de controle da qualidade para uso industrial e comercial ou para suprir necessidades de indústrias bélicas e nucleares. Como exemplo podemos citar a norma BS 5750 da British Standards Institution (BSI). Algumas destas normas serviam como orientação, outras tinham finalidades contratuais, e apesar de possuírem semelhanças, não eram suficientemente consistentes para o uso no mercado internacional.

A função do comitê técnico TC 176 era desenvolver uma norma para operacionalizar a garantia da qualidade e reunir representantes dos órgãos de países que estivessem realizando projetos similares.¹²

Sucesso mundial

Após a publicação em 1987, muitos países iniciaram o ajuste e/ou substituição de suas normas nacionais à série ISO 9000, sustentando o impacto crescente da qualidade como fator importante no mercado internacional. Em 1989 as normas foram adotadas pela CE, sob a sigla EN 2900, e tornadas obrigatórias a partir de 1993. No Brasil elas foram adotadas em 1987 e em 1990 publicou-se a versão brasileira conhecida como NBR 19000 (ISO 9000).¹³

O estabelecimento de novas exigências de mercado sobre produtores mundiais que desejam negociar nos mercados europeus, foi um fator propulsor para a aplicação da norma ISO. A norma, chamada "voluntária", ganhou um enfoque obrigatório por questões de mercado.

¹¹ABNT (1992)

¹²ROTHERY (1993)

¹³A ABNT publica a série como NB-9000/ISO 9000 e indica o registro no Inmetro como NBR 19000.

Assim a certificação para uma empresa é a evidência de que o sistema da qualidade é adequado aos produtos/serviços por ela fornecido, sendo uma maneira prática de verificar o atendimento de requisitos de conformidade de produtos em mercados globais¹⁴. A série ISO 9000 serve de base para programas de registro de sistemas de qualidade realizado por terceiros em muitas nações e é utilizada em situações contratuais biltarais.

4.3 A SÉRIE DE NORMAS ISO 9000

A norma ISO 9000 - *Normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade - Diretrizes para seleção e uso*, em sua introdução, descreve as condições do cenário mundial e da importância da qualidade, e apresenta seus objetivos:

a) Esclarecer as diferenças e inter-relações entre os principais conceitos da qualidade.¹⁵

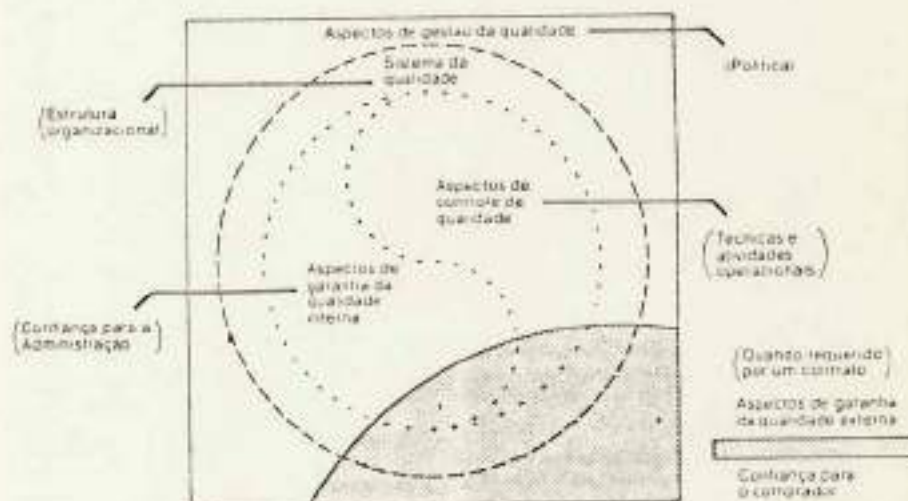


Figura 4.1- Inter-relações do Conceito da Qualidade
reproduzida da NB-9000:1990

b) Fornecer diretrizes para seleção e uso de uma série de normas sobre sistemas da qualidade, que podem ser utilizadas para gestão da qualidade interna (ISO 9004) e para garantia da qualidade externa (ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003).

¹⁴DURAND et al. (1993)

¹⁵No Item 3 são definidos conceitos como política, gestão, sistema, controle e garantia da qualidade. No Item 4 são estabelecidos os objetivos da qualidade que uma empresa deve perseguir: atender necessidades de clientes e indicar para a administração e clientes o atingimento da qualidade pretendida.

No item 2, Referências, são listadas as normas que compõem a série¹⁶:

| |
|--|
| ISO 9000 - <i>Normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade - Diretrizes para seleção e uso.</i> |
| ISO 9001 - <i>Sistemas da qualidade - Modelo para garantia da qualidade em projetos desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica.</i> |
| ISO 9002 - <i>Sistemas da qualidade - Modelo para garantia da qualidade em produção e instalação.</i> |
| ISO 9003 - <i>Sistemas da qualidade - Modelo para garantia da qualidade em inspeção e ensaios finais.</i> |
| ISO 9004 - <i>Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade - Diretrizes.</i> |
| ISO 8402 - <i>Quality - Vocabulary</i> |

Quadro 4.1 - Documentos da Série ISO 9000

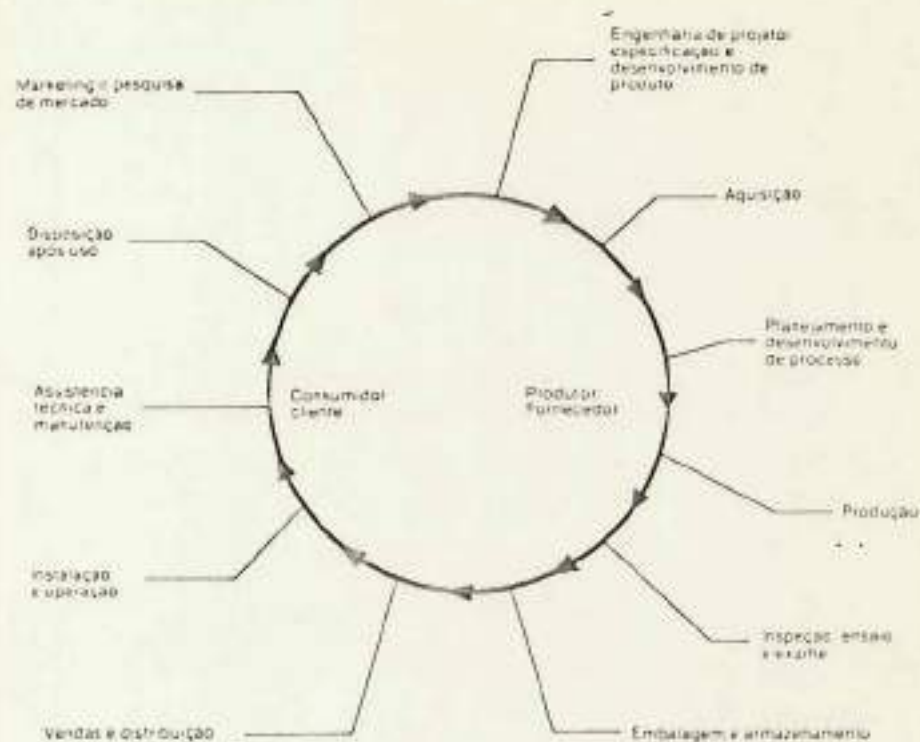
adaptado da NB-9000: 1990

Nos Itens 5 e 6 da ISO 9000, são diferenciados os usos para gerenciamento interno da qualidade e utilização contratual. Em ambos os casos a norma destaca a intenção do fornecedor em implantar um sistema da qualidade com o objetivo de fortalecer sua competitividade. Adicionalmente, no caso da aplicação contratual, há a exigência por parte do comprador, da presença de certos elementos do sistema da qualidade do fornecedor para adequar a capacidade de fornecer produtos e serviços de acordo com seus requisitos.

A ISO 9004 fornece um guia para todas as organizações para fins de gestão da qualidade. Ela é usada como referência para determinar em que extensão cada elemento do sistema da qualidade é aplicável.

As normas ISO 9001 à ISO 9003 são utilizadas para fins de garantia da qualidade externa em situações contratuais. Conforme os títulos das normas, observamos abrangências variadas cobrindo diferentes estágios do processo de produção (ver figura 4.2). A ISO 9003 é utilizada quando a qualidade deve ser garantida apenas em inspeção e ensaios finais. A ISO 9002, inclui as etapas de produção e instalação. Finalmente, a ISO 9001, mais abrangente da série, inclui os processos de desenvolvimento e projeto de produto, bem como a assistência técnica de pós venda.

¹⁶A família de norma ISO 9000 inclui ainda diversas partes com aplicações variadas, como por exemplo a 9004-2, com diretrizes para serviços ou a ISO 9000-3, ligada ao desenvolvimento de software. A série também se relaciona com normas específicas para auditoria e ensaios.



**Figura 4.2 - Ciclo da Qualidade Cobrindo Estágios do
Processo de Produção**
reproduzida da NB-9004:1990

No Apêndice-Cap.4/no.1, incluímos a tabela que lista e estabelece a correspondência dos elementos compreendidos pelos sistemas da qualidade sugeridos pela série ISO 9000.

4.4 CRÍTICAS AO MODELO ISO 9000 PARA SISTEMAS DA QUALIDADE

A ISO 9000 é uma norma dita sistêmica, uma vez que não "atua" apenas sobre o produto final, verificando, por outro lado, de maneira ampla, a capacidade do sistema de garantia de qualidade. Surgem, neste ponto, as primeiras críticas ao modelo, considerando-o excessivamente generalista, não atentando por exemplo, para a descrição de atitudes práticas para a implantação de sistemas da qualidade. Também é considerada insuficiente a atenção destinada aos aspectos humanos e da qualidade organizacional.

Possuir o certificado também não garante a qualidade dos produtos, nem significa o atingimento da Qualidade Total, apenas demonstra que a empresa possui

procedimentos/processos documentados e estruturados de forma a serem desempenhados consistentemente, como requisitos mínimos do sistema de gerenciamento da qualidade.¹⁷

Outro aspecto geralmente criticado é a importância que a norma confere ao desenvolvimento de documentação, inspeção e padronização¹⁸. Em alguns casos, quando não planejada, a implantação destes padrões pode servir apenas para burocratizar a empresa e agir contra criatividade e liberdade de ações e decisões. A padronização deve ser utilizada racionalmente¹⁹, para servir de apoio ao processo de aprendizado da empresa, como forma de garantir a manutenção dos efeitos de ações de melhoria.

Algumas críticas residem no fato da norma ser útil apenas à empresas que exportem seus produtos, principalmente para o mercado europeu. É certo que muitos programas de implantação não obtiveram o sucesso devido, justamente por voltar-se apenas para este objetivo, deixando de lado o potencial de redução de defeitos e retrabalhos e outros aspectos relacionados à melhoria de produtividade. *Em outras palavras, em algumas situações foi esquecido o papel da ISO 9000 como guia para gerenciamento da qualidade interna.*²⁰

Para pequenas empresas interessadas em conseguir melhor produtividade, atender exigência de fornecedores e ter divulgada sua adequação à norma, o problema reside nos custos de certificação e manutenção que chegam a inviabilizar financeiramente a implementação da norma.

Finalmente devemos considerar a comparação dos requisitos da norma, como guia para gerenciamento da qualidade, com os elementos presentes em prêmios da qualidade como o Prêmio Malcom Baldrige, Deming e Europeu²¹. Algumas empresas preferem seguir estes prêmios como guia para implantação do sistema da qualidade. No Japão por exemplo, a norma não foi muito difundida, justamente porque os elementos nela presentes já eram praticados anteriormente e faziam parte da abordagem TQM, descrita no capítulo anterior.²²

Diante destas críticas e da proliferação de normas específicas em determinados grupos de indústrias, foi designada uma força tarefa com a finalidade de replanejar a série

¹⁷RANGEL (1993)

¹⁸HERSAN (1990)

¹⁹ASSEF (1994)

²⁰JENNINGS (1992)

²¹NAKHAI, NEVES (1994)

²²Ver descrição dos prêmios no Apêndice-Cap.4/no.2

de normas ISO 9000. Os objetivos da reestruturação envolvem o desenvolvimento de planos de qualidade que adaptem requisitos genéricos à certas necessidades específicas de contratos, sem que se deixe de lado a aceitabilidade e simplicidade dos elementos das normas.

4.5 A VISÃO 2000

Este é o nome pelo qual ficou conhecido o relatório da força tarefa "*ad-hoc*" do Comitê Técnico ISO/TC 176. A Força-tarefa foi designada para preparar um plano estratégico para estruturação, numeração e implantação da série ISO 9000. Os princípios deste planejamento foram adotados em 1 de outubro de 1990.

Principais áreas de interesse

O comitê TC 176 deverá impedir que a série ISO 9000 se torne apenas um núcleo de proliferação de normas mais específicas, aplicáveis a grupos de indústrias, como vem ocorrendo. Apesar de indicar o sucesso da série ISO 9000, a proliferação pode trazer mais complicações e tornar novamente inconsistentes, a normas em mercados mundiais.

Conceitos básicos - terminologia

Para introduzir uma análise de segmentos de mercados a serem atingidos pelas normas, o relatório introduz dois termos para descrever a classificação de um produto:

Categorias genéricas de produto

"Produto" é definido como o resultado de atividades ou processos, podendo ser tangível e/ou intangível, classificável dentro das quatro categorias genéricas: Equipamentos, Procedimentos/Informações, Materiais Processados e Serviços.

Setores industriais/comerciais

O termo setor industrial/comercial aplica-se a todos os setores da economia, inclusive serviços, descrevendo agrupamentos de fornecedores que atendam, com suas ofertas, necessidades semelhantes de clientes e/ou cujos clientes estão intimamente relacionados no mercado.

Deve-se destacar que duas ou até mais categorias genéricas de produto podem estar presentes na oferta de uma organização, seja qual for o setor em que ela atua.

4.5.1 ANÁLISE DE MERCADO

Evitando a proliferação

Como o ISO/TC 176 não pode proibir a produção de documentos suplementares e/ou alternativos às normas ISO, devem ser desenvolvidas normas voltadas para a realidade política e comercial, para manter a aceitabilidade e influência no mercado. A tendência de proliferação de normas é motivada pelo âmbito genérico da série ISO 9000, e apesar de aplicável as quatro categorias genéricas de produto, a linguagem e alguns detalhes referem-se a produtos da categoria equipamentos.

Segmentando Mercados

Para evitar a proliferação de normas específicas para certos setores industriais/comerciais, a força-tarefa realizou uma segmentação de mercado baseada em três critérios importantes:

Categoria genérica de produto: As normas deverão lidar com as necessidades especiais de cada categoria genérica de produto, não devendo ser publicadas normas para setores industriais/comerciais específicos.

Complexidade da necessidade do cliente, características do produto e do processo: A atual série lida com esse critério, apresentando três modelos de requisitos, ISO 9001 à ISO 9003. O relatório constata, que para atender certas necessidades específicas de alguns setores industriais/comerciais, bastaram alguns acréscimos e revisões das normas.

Contratual Vs. não contratual: A diferença entre estas duas abordagens está incorporada na estrutura da série. Como descrito anteriormente, a ISO 9004 fornece diretrizes para implantação e gerenciamento da qualidade, enquanto as ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 apresentam requisitos contratuais.

A aplicação combinada destes três critérios possibilitará uma maior flexibilidade de implementação, diminuindo a necessidade de normas derivadas ou suplementares.

4.5.2 NOVO CENÁRIO

Nos diversos setores industriais/comerciais há uma tendência em ofertar-se produtos que são combinação de mais de uma categoria genérica de produtos. Esta migração será intensificada, como consequência da competição global e de novas exigências da sociedade e desenvolvimento de novas tecnologias da qualidade.

Implicações para o desenvolvimento de normas

Nos anos 90 haverá a transição no desenvolvimento de normas, com a existência de normas para cada categoria de produto. Com o andamento da migração para categorias combinadas, deverá ser dada uma abordagem mais estratégica, com consultas combinadas das normas inter-relacionadas.

As normas ISO deverão ser ratificadas ou revisadas em intervalos de aproximadamente 5 (cinco) anos e na reunião de outubro de 1990 foi adotada uma estratégia em duas fases. A primeira consistindo da revisão de 1992, sem mudanças estruturais para atender necessidades de curto prazo. A segunda fase, com início em 1991, consiste em implantar a visão 2000. O segundo ciclo de revisões foi estabelecido antecipadamente para 1996.

4.5.3 METAS PARA A SÉRIE ISO 9000

Para finalizar, o relatório Visão 2000, apresenta as quatro metas estratégicas para a série de normas, e um quadro de indicadores para controle do atingimento das metas:

| META | TESTES |
|-------------------------------|---|
| Accitação universal | <ul style="list-style-type: none"> • As normas são amplamente adotadas e utilizadas mundialmente; • Existem poucas reclamações dos usuários em proporção ao volume de uso; • Poucas normas suplementares ou derivadas, de setores específicos, estão sendo usadas ou desenvolvidas; |
| Compatibilidade atual | <ul style="list-style-type: none"> • Suplementos de normas já existentes não alteram ou conflitam com os requisitos no documento-guia existente; • A numeração e a estrutura da cláusula do suplemento facilitam o uso combinado de um documento-guia e o suplemento; • Os suplementos não são documentados à parte, mas devem ser usados juntamente com seu documento-guia. |
| Compatibilidade futura | <ul style="list-style-type: none"> • As revisões que afetam os requisitos das atuais normas, são pequenas e secundárias; • As revisões serão aceitas para os contratos novos, ou já existentes; |
| Flexibilidade futura | <ul style="list-style-type: none"> • Os suplementos são poucos, mas podem ser combinados, conforme necessário, para atender às necessidades de, praticamente, qualquer setor econômico industrial ou categoria genérica de produto; • A estrutura do suplemento ou anexo permitirá que novos aspectos ou requisitos sejam consolidados no documento-guia em uma revisão subsequente, se as disposições do suplemento forem utilizadas (quase) universalmente; |

Quadro 4.2 - Metas estratégicas e testes ilustrativos para as normas do ISO/TC 176

Reproduzido de ABNT (1992): *Visão 2000*.

4.6 A NORMA ISO 9000 EM SERVIÇOS

Neste capítulo procuramos explicar os aspectos mais importantes referentes às normas ISO 9000, o que são, suas aplicações e benefícios.

Vimos que, entre as normas pertencentes à família ISO 9000, há uma norma específica para o gerenciamento de sistemas da qualidade em organizações prestadoras de serviços. No próximo capítulo veremos os aspectos do conceito de qualidade aplicáveis à serviços. Em sequência, no Capítulo 6, apresentaremos os requisitos desta norma ISO 9004-2, *Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade - Diretrizes para serviços*.

**BIBLIOGRAFIA**

- GAZETA MERCANTIL: *Relatório Gazeta Mercantil: ISO 9000*. São Paulo, Gazeta Mercantil, Abril 1994.
- PBQP: *Manual de Avaliação do Sistema de Gestão da Qualidade: conforme NBR série 19000*. Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 1993.
- NB - 9000:1990/ISO 9000, *Normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade - Diretrizes para seleção e uso*. Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Normas Técnicas, 1990.
- SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo, Best Seller, 1990.
- ROTHERY, Brian. *ISO 9000*. São Paulo, Makron Books, 1993.
- CICCO, Francesco De. "A ISO 900 e Outras Exigências da Maior Potência Econômica do Mundo", *Revista de Administração de Empresas*, Mar/Abr 1994, pp-14-17.
- SILVA, Milton M. "Processo de Certificação de Sistema da Qualidade (Voluntário) no Mercado Brasileiro", *Brasil-Alemanha em Revista*, Jan/Fev 1994, pp 34-36.
- OESP: *ISO 9000*. São Paulo, O Estado de São Paulo, Setembro 1993.
- GAZETA MERCANTIL: *Relatório Gazeta Mercantil: ISO 9000 - o desafio da qualidade*. São Paulo, Gazeta Mercantil, Maio 1993.
- ABNT: *Visão 2000 - Uma Estratégia para a Implementação das Normas Internacionais na Área de Qualidade na Década de 90*. Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Normas Técnicas, 1992.
- DURAND, Ian G., MARQUARDT, Donald W., PYLE, James C. "Updating the ISO 9000 Quality Standards: Responding to marketplace needs", *Quality Progress*, July 1993, pp.23-28.
- RANGEL, Heitor C. "Avaliação e Qualificação ISO 9000", *DCI*, São Paulo, 25 Março 1993.
- HERSAN, C.H. "A Critical Analysis of ISO 9001", *Quality Forum*, June 1990, pp 61-65.
- ASSEF, Andréa. "O Passaporte Começa a Ser Carimbado", *Exame*, Maio 1994, pp.32-33.
- JENNINGS, G.M. "ISO 9001/9002 - Use, misuse and abuse", *Quality Forum*, March 1992, pp 33-35.
- NAKHAI, Behnam e NEVES, João S. "The Deming, Baldrige, and European Quality Awards", *Quality Progress*, April 1994, pp 33-37.
- PURI, Subhash C. *Certificação ISO Série 9000 e Gestão da Qualidade Total*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1994.
- GRIESI, Rodrigo B. *Sistema de Garantia da Qualidade: uma estratégia de implementação*. São Paulo, 1993. (Trabalho de Formatura - Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo).
- JUNG, Chang K. *Estudo de um SGQ com Base nas Normas ISO 9000*. São Paulo, 1990. (Trabalho de Formatura - Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo).

CAPÍTULO 5

QUALIDADE EM SERVIÇOS

CAPÍTULO 5 - QUALIDADE EM SERVIÇOS

Vimos até aqui a importância que o gerenciamento estratégico da qualidade vem ganhando nas organizações contemporâneas. Nos capítulos anteriores foram descritas a evolução histórica e algumas definições chave para o conceito de qualidade. Apresentamos também os aspectos mais destacáveis da série de normas ISO 9000. No presente capítulo, começaremos a ver como estes fatores podem ser estudados especificamente para a prestação de serviços. No próximo capítulo, então, veremos os elementos da norma ISO 9004-2 que trata da gestão da qualidade, com diretrizes voltadas para serviços.

A prestação de serviços apresenta características que a distingue de operações manufatureiras. Consequentemente, surgiram abordagens específicas para o estudo da qualidade em serviços, considerando, por exemplo, dimensões da qualidade mais adequadas e formas alternativas de se analisar atividades e fluxos de processo.

É certo também que, apenas recentemente, o enfoque estratégico da qualidade em serviços ganhou impulso recentemente, enquanto os programas de qualidade em empresas manufatureiras, encontram-se em estágios mais avançados.¹

Segundo HESKETT et al. (1994), são justamente as características específicas e este chamado "atraso", que concedem às organizações de serviços a oportunidade de implementar estratégias de gerenciamento da qualidade, sem que se repitam os erros cometidos por seus pares da manufatura.

5.1 DEFININDO SERVIÇOS

A própria norma ISO 9004-2, traz em seu capítulo 3, item 3.5, uma definição para o termo serviço:

"...resultados gerados por atividades na interface fornecedor-cliente, e por atividades internas do fornecedor para atender às necessidades do cliente".²

Uma outra definição semelhante, presente no documento Visão 2000 do TC 176, define serviços, dentro das quatro categorias genéricas de produto como:

¹REICHELDT, SASSER (1990)

²Definição coerente com a norma ISO 8402 - Quality - Vocabulary.

"Produtos intangíveis que podem ser oferta principal ou total, partes incorporadas da oferta, relacionadas com atividades como planejamento, vendas, gestão, entrega, treinamento, avaliação, operação ou assistência técnica de um produto tangível..."

"...Todas as categorias genéricas de produto somente têm valor para o cliente nos locais e nas épocas em que o cliente tem interface com o produto, e percebe os seus benefícios.

Entretanto, o valor de um serviço quase sempre é fornecido, basicamente pelas atividades em um momento e local determinados, da interface com o cliente."

As definições acima são bastante genéricas e um tanto vagas. Em seu Anexo A, a norma ISO 9004-2 complementa sua definição, apresentando uma série de organizações as quais a norma se aplica, ou seja, prestadoras de serviço:

- Serviços de hospedagem
- Comunicações
- Serviços de saúde
- Manutenção
- Utilidade
- Comércio
- Finanças
- Profissionais
- Administração
- Técnicos
- Compra
- Científicos

Ainda assim só conseguimos um entendimento mais claro do que é um serviço, observando algumas características singulares que o distingue de produto.

5.2 AS CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

As características que distinguem a prestação de serviços das organizações manufatureiras foram citadas nas definições acima. Vamos agora destacá-las e explicá-las com maiores detalhes. Antes porém, alertamos que não devemos classificar empresas dentro de categorias, *manufatura X serviços*, rigidamente definidas nem opostas, uma vez que organizações podem fornecer pacotes produto/serviço com ênfase em um ou outro.

As características especiais de operações de serviços são:

- Intangibilidade;
- Simultaneidade da produção e consumo;
- Presença, participação, do cliente no momento da prestação.

Intangibilidade

Usualmente o resultado de um serviço é vivenciado, não havendo a propriedade ou posse física do serviço, tornando difícil a avaliação de sua qualidade, por parte dos clientes e até pelos administradores que procuram controlar o nível de qualidade. Como consequência, são um tanto subjetivas a formação de preços e a construção da noção de valor para serviços.

A dificuldade do cliente para avaliar o serviço pode ser compensada pela orientação sobre o funcionamento do processo, utilização de bens facilitadores e outros elementos capazes, ainda, de garantir benefícios competitivos e de diferenciação.

Simultaneidade da produção e consumo

Os serviços não são estocáveis, tornando-se, assim, perecíveis. A capacidade produtiva colocada disponível que não for utilizada é sempre perdida. Por outro lado capacidades inferiores à procura geram "filas" que podem ter efeitos negativos na avaliação e escolha do prestador de serviço. Daí a necessidade de eficazes previsões de demanda.³

Presença, participação, do cliente no momento da prestação

A maioria dos processos de prestação de serviços envolve a presença do cliente. É principalmente nos momentos⁴ em que há o contato com a organização prestadora de serviço, que o cliente estrutura sua percepção de qualidade e satisfação com o serviço. Por ser pessoal, a avaliação é também subjetiva e em razão da interface no momento da prestação, é difícil a padronização de procedimentos e grande é a chance de se ter variabilidade nos resultados.

A presença do cliente muitas vezes é aproveitada com seu envolvimento e participação no processo de prestação, como recurso produtivo⁵. Esta prática é muito comum e evidenciada em restaurantes *fast food*.

Outra consequência desta característica é a frequente necessidade de individualizar-se o serviço para incutir melhor percepção de qualidade graças a atenção personalizada.

³GIANESI, CORRÊA (1994)

⁴Cada contato representa um "momento da verdade" crítico à avaliação da qualidade. Esta expressão foi cunhada por Jan Carlzon referindo-se a empresa por ele presidida, a Scandinavian Airlines Systems (SAS).

⁵FITZSIMMONS (1985)

Empresas podem fazer uso de segmentações de mercado para melhor atender grupos com características desejáveis, abrindo mão de outros clientes.⁶

Frisamos novamente que estas características definem bem as operações de serviços, mas não são critérios rígidos para denominar empresas puramente de serviços. O conteúdo do produto e seu envolvimento com a prestação de serviços é parte de uma variação contínua, e, como cita a norma ISO 9004-2, no item 1 Objetivo, existem diversas formas de montar-se pacotes com diferentes conteúdos de serviço e produto.

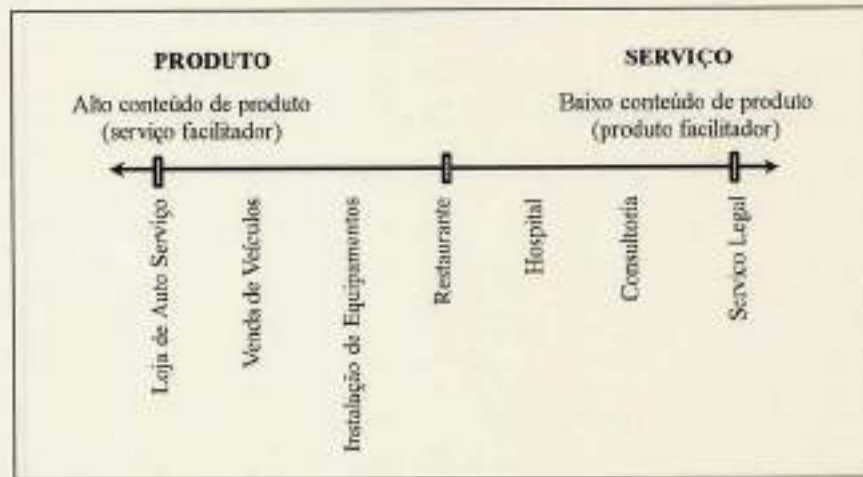


Figura 5.1 - Conteúdo de Produto em uma Variação Contínua

adaptada da NBR ISO 9004-2:1993 e GIANESI, CORRÊA (1994)

5.3 O SETOR DE SERVIÇOS NA ECONOMIA

O setor de serviços ocupa posição de crescente destaque em economias de todos os países desenvolvidos, conforme indicam os dados referentes à distribuição da população economicamente ativa e participação dos setores na geração do Produto Interno Bruto (PIB).

⁶LOBOS (1993)

Distribuição (em %) da população ativa por setores econômicos em alguns países

| | Ex-URSS | EUA | Reino Unido | Japão | Brasil |
|------------|---------|-----|-------------|-------|--------|
| Primário | 19 | 3 | 3 | 11 | 30 |
| Secundário | 41 | 32 | 39 | 34 | 27 |
| Terciário | 40 | 65 | 58 | 55 | 43 |

Fonte: Dados do Banco Mundial, World development report, 1991.

Quadro 5.1 - População Ativa e Setores Econômicos
adaptado de VESENTINI (1993)⁷

Comparações com pesquisas de anos anteriores, ao longo da década de 80 e 90, não chegam a demonstrar variações marcantes nas porcentagens de participação. Por outro lado, o aumento da população destes países, já demonstra um grande aumento no valor absoluto dos empregos gerados no setor de serviços.⁸

O setor terciário é o mais complexo. Hoje em dia, inclusive, é comum diferenciá-lo em primitivo (empregados domésticos, pequenos comerciantes, mão de obra sem especialização de baixo valor para a economia) e desenvolvido (profissionais liberais, de instituições financeiras e outros).⁹ Sua contínua expansão reflete-se também em outros setores da economia:

*A expansão e transformação dos serviços representam a manifestação do progresso em três sentidos:

- 1) melhoria dos serviços básicos de transporte, abastecimento de água e eletricidade, possibilitando o progresso da indústria e desenvolvimento de novos recursos;
- 2) progresso da economia e finanças para atender desenvolvimento da produção e consumo, da procura e da oferta, numa sociedade cada vez mais estimulada pelas crescentes e complexas necessidades e pelo padrão de vida crescente;
- 3) aumento dos serviços públicos, representando maior esforço do Estado para organizar o país e atender o bem-estar dos cidadãos." (J.Beaujeu - Garnier, *Geografia da População*).

⁷VESENTINI, José W. *Sociedade e Espaço: Geografia Geral e do Brasil*. São Paulo, Ática, 1993.

⁸COELHO, Marcos A. *Geografia do Brasil*. São Paulo, Moderna, 1987.

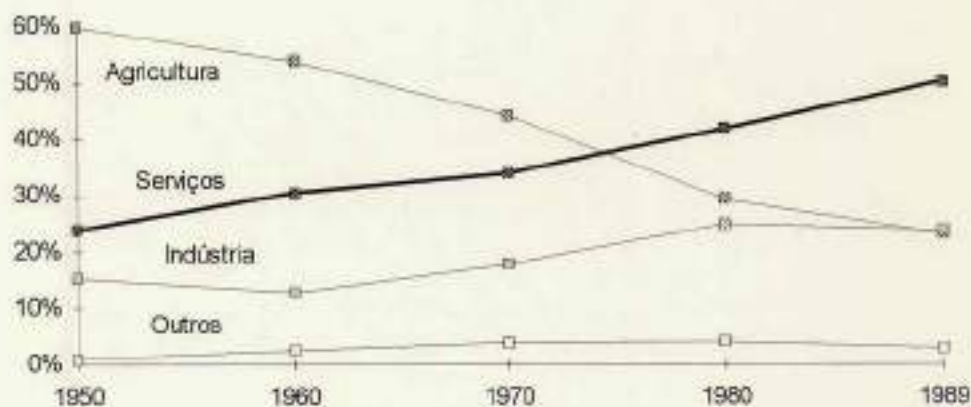
⁹CUNHA, Murilo A. *Geografia Geral e do Brasil*. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1982.

Recentemente, o Banco Mundial (Bird) editou um livro, *Liberalização do Comércio Internacional de Serviços* (1994), onde apresenta suas idéias para a liberalização do setor para aumento de sua eficácia e atração de investimentos de capital estrangeiro. Na apresentação do livro é descrita a importância do setor, destacando a movimentação de um trilhão de dólares no ano passado, 22% do comércio internacional. Também é lembrado que 60% do volume anual de investimentos externos diretos estão ligados ao setor de serviços.

O livro apresenta sugestões na área da liberalização para que estes valores cresçam ainda mais, beneficiando não só o setor mas toda a economia. São apresentadas possíveis sequências e prioridades na seleção de serviços a serem reformulados, com destaque para a abertura do setor bancário e investimentos nos serviços de infra-estrutura.¹⁰

Em outubro deste ano a Comissão Interministerial de Comércio Exterior anunciou em Brasília a abertura gradativa do mercado brasileiro de serviços com o objetivo de reduzir custos e melhorar a produtividade do setor. A abertura teria início nos ramos de bancos e seguros, ampliando-se mais tarde para transportes, administração de portos e outros setores.¹¹

A tendência mundial de desenvolvimento do setor de serviços é também notada no Brasil, conforme podemos observar:



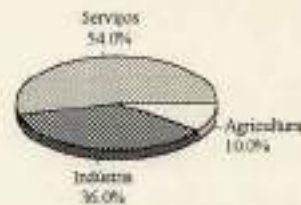
Quadro 5.2 - Evolução da População em Idade Ativa por Ramo de Atividade

(IBGE. Anuário Estatístico do Brasil, 1991).

¹⁰SOTERO (junho 1994)

¹¹FIGUEIREDO (outubro 1994)

Também as participações no PIB, indicam a importância do setor terciário na economia brasileira:



Quadro 5.3 - Formação do PIB, por Participação dos Setores de Atividade

(O Estado de São Paulo: "O que muda para os setores econômicos" - Julho 1994).

Do primeiro trimestre de 1993 ao primeiro trimestre deste ano, analisando-se o crescimento do PIB, o setor de serviços cresceu 4,44%, com destaque para comunicações (11,78%) e transportes (6,41%).¹²

A importância do setor de serviços na economia também pode ser destacada pelas diferentes formas pelas quais eles passaram a ser prestados, como serviços de apoio interno das organizações, serviços de pós venda e assistência, e outros.

5.4 VARIEDADE DE SERVIÇOS

Podemos destacar três categorias de serviços, segundo o foco e razão de sua existência:

- diferencial competitivo;
- serviços internos/suporte;
- centro de resultado.

A primeira "categoria" que apresentamos é a de serviços utilizados como diferencial competitivo para empresas de manufatura. Para aumentar a satisfação de seus clientes, inspirando-lhes percepções de maior valor agregado ao produto, empresas de manufatura enriquecem seus produtos com pacotes de serviços como distribuição, instalação, assistência técnica, treinamento de usuários e outros serviços de pós venda, que podem ser fundamentais na conquista de fidelidade do cliente.¹³

¹²FRANCO (junho 1994)

¹³KOTLER (1991)

Uma outra categoria envolve os serviços prestados dentro das organizações, entre departamentos, de uma maneira geral. Na verdade, dentro de uma empresa, todas as interações de processos, funções e até pessoas, podem ser entendidas como serviços prestados internamente ou elos de uma cadeia cliente/fornecedor internos. Podemos citar como exemplo atividades de manutenção, serviços de contabilidade, recrutamento, limpeza, segurança e diversos outros.

Alguns destes serviços não são considerados *core business*, ou seja, não são diretamente ligados ao negócio e missão da empresa e podem passar por um processo de terceirização. A terceirização envolve a contratação externa de empresas especialistas e pode trazer vantagens como redução de custo fixos (transformados em variáveis), simplificação da estrutura empresarial e flexibilidade frente à sazonalidade da demanda por serviços de suporte.¹⁴

Também destacamos alguns serviços, tais como consultoria, financiamento, análise de crédito, suporte tecnológico e outros, criados internamente em algumas empresas, como serviços facilitadores de outras atividades, e que acabam se tornando centros de resultado para estas organizações. A IBM por exemplo redefiniu seu negócio como uma companhia de serviços baseada em tecnologia de ponta, não mais o inverso, refletindo a guinada na direção de serviços, como estratégia mundial para superar a crise.¹⁵ A IBM criou serviços de financiamento e consultoria em diversas áreas de negócio com projetos envolvendo logística e integração de sistemas.

Qualquer que seja a categoria ou variedade na qual uma determinada operação de serviço está incluída, ela pode ser classificada segundo alguns critérios relacionados com as características especiais da prestação de serviços, conforme veremos a seguir.

5.5 CLASSIFICAÇÃO: "TIPOS" DE SERVIÇOS

Já sabemos que as operações de serviços possuem características especiais que as distinguem da manufatura. Também foram descritas as consequências que elas tem na avaliação de qualidade, participação e grau de contato com clientes.

¹⁴GIOSA (1993)

¹⁵O Estado de São Paulo (23 agosto 1994)

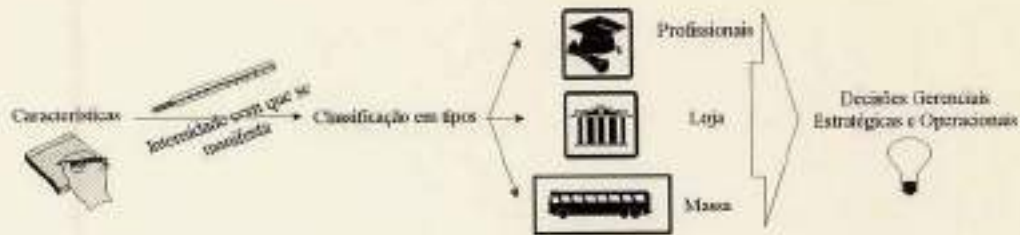


Figura 5.2 - Utilidade da Classificação de Serviços

A classificação dos "tipos" de operações de serviços, pode ser feita com base na intensidade com que se verifica a manifestação das características específicas (intangibilidade, simultaneidade produção/consumo e perecibilidade).

A inclusão de um serviço numa determinada classificação poderá dar indicações das dimensões de qualidade mais importantes, estratégias de prestação, decisões operacionais, e, em resumo, identificação de elementos da gestão do serviço.

Resumidamente, costuma-se classificar três tipos de operações de serviços:

- Serviços Profissionais
- Loja de Serviço
- Serviços de Massa

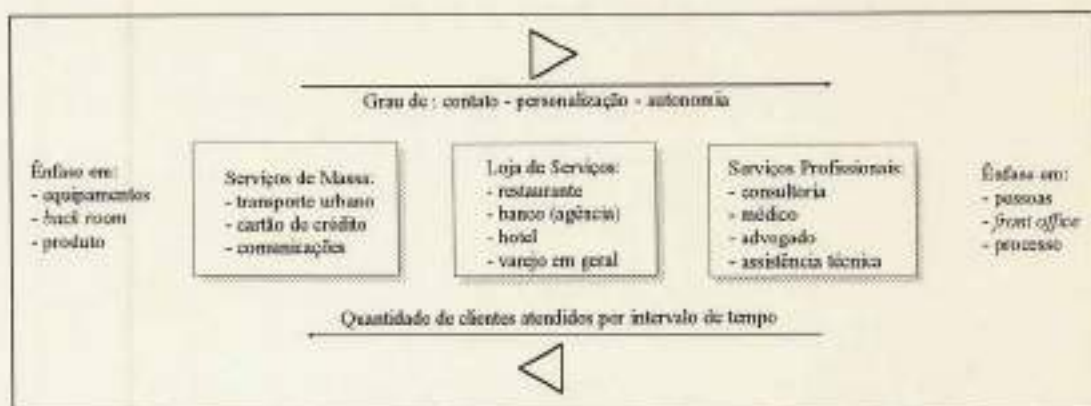


Figura 5.3 - As Classificações de Operações de Serviços

adaptada de GIANESI; CORRÊA (1994)

Serviços Profissionais

O cliente busca e contrata uma capacitação que não possui nem domina, conseqüentemente a prestação de serviço envolve exigências de personalização e longa duração, atendendo poucos clientes.

Loja de Serviços

Apresenta características intermediárias como grau de participação e contato. Normalmente o cliente tem interesse tanto no resultado como no processo de prestação do serviço, uma vez que o contato é maior. Nestes tipos de serviços é preciso balancear oportunidades de padronização, personalização com a autonomia dos funcionários da linha de frente.

Serviços de Massa

Serviços pouco personalizados, com grandes oportunidades de padronização e utilização de equipamentos de suporte, que atendem grandes quantidades de clientes, até mesmo, simultaneamente.

As características dos tipos acima afetam também a maneira como os clientes decidem pela contratação do serviços, e certamente, a maneira como avaliam a sua qualidade.

5.6 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Já vimos que a avaliação da qualidade de um serviço pode ser bastante subjetiva, até mesmo para os gerentes da organização prestadora, e principalmente, para os consumidores. Os tipos de prestação de serviços descritos acima com base nas características especiais, influenciam a percepção de qualidade dos clientes, assim como a decisão de compra.

Após a identificação de sua necessidade, o futuro consumidor analisa fornecedores alternativos, decidindo qual tem melhores condições de atender suas expectativas de preço, tempo e qualidade. Dependendo do "teor" de produto no pacote serviço/bem facilitador, podem mudar as maneiras como é feita esta análise. Isto pode ser facilmente observado na tabela abaixo:

| Classificação | Maior conteúdo de | Avaliação baseada em: | Momento que cliente avalia, em relação à aquisição: |
|---------------|-------------------|-----------------------|--|
| profissionais | serviço | fé/credenciais | depois, ou pode até não ter como avaliar, por se tratar de uma competência profissional não possuída |
| loja | | experiência | durante a presença e/ou participação no processo, baseada em resultados anteriores ou esperados |
| massa | produto | pesquisa | antes, através do conhecimento de tangíveis facilitadores e características mensuráveis |

Quadro 5.4- Avaliação da Qualidade de Serviços

adaptado de GIANESI (1994)

Adicionalmente, a avaliação que o cliente fará da qualidade do serviço, dependerá da percepção sobre o processo e resultado do serviço prestado, em comparação com o atendimento de suas expectativas iniciais. Conseqüentemente, a gestão de operações de serviços começa pela correta identificação das necessidades de clientes e uma coerente administração de suas expectativas.

5.7 GESTÃO DE OPERAÇÕES

Vêm sendo realizados diversos estudos a respeito de quais são as dimensões da qualidade na prestação de serviços que mais influem em sua avaliação. Um grupo de consultores americanos (Zeithaml, Parasuraman e Berry) formulou um modelo que explica a formação da percepção de qualidade baseada em cinco elementos:

| Elementos | Significado |
|-----------------------|--|
| <i>Tangíveis</i> | - Aparência de bens facilitadores, equipamentos, pessoal e comunicações. |
| <i>Confiabilidade</i> | - Habilidade de prestar o serviço conforme o prometido, confiável e precisamente. |
| <i>Responsividade</i> | - Disposição e prontidão de ajudar cliente e fornecer serviços. |
| <i>Segurança</i> | - Conhecimento e cortesia dos funcionários e suas habilidades para inspirar confiança e credibilidade. |
| <i>Empatia</i> | - Cuidados e atenção individualizada disponíveis aos clientes. |

Quadro 5.5 - Elementos da Qualidade em Serviços

reproduzido de CANDLIN; DAY (1993)

Este modelo ficou conhecido como modelo SERVQUAL para qualidade em serviços. Os elementos do SERVQUAL podem ser desdobrados em uma série de áreas de decisão gerenciais para se projetar o serviço, suas operações e características. No modelo, algumas áreas de decisão foram assim exemplificadas:¹⁶

- Projeto do pacote serviço/produto
- Quantidade de níveis gerenciais, estabelecimento de metas
- Orientação das atividades de marketing, projeção de demanda e capacidade
- Trabalho em equipe, descrição de cargos e modelos de liderança
- Níveis de controle e burocracia
- Comunicação vertical e horizontal
- Descrição do sistema de informação e infra-estrutura tecnológica
- Fronteira entre *front office e back room*, pontos de contato com o cliente
- Padronização de tarefas e resultados
- Logística

¹⁶Adaptado de CANDLIN; DAY (1993)

Partindo-se da estrutura do modelo SERVQUAL que sugere a necessidade de analisar as áreas de decisão para operacionalizar o serviço, pode-se descrever um modelo conceitual de qualidade em serviços:

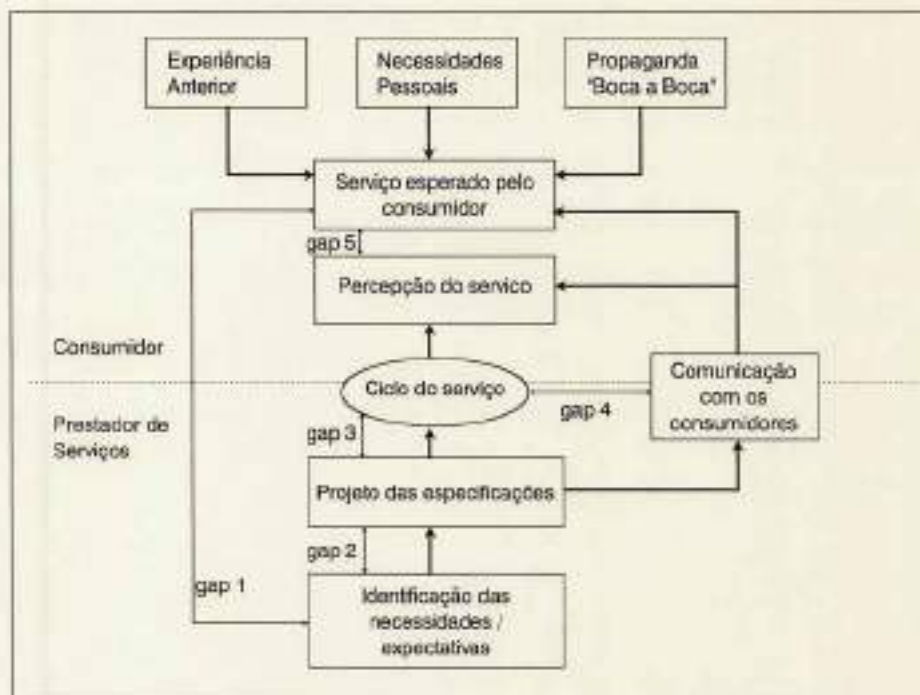


Figura 5.4 - Modelo Conceitual da Gestão da Qualidade em Serviços.

adaptada de CANDLIN; DAY (1993) e GIANESI (1994)

O modelo pode ser aplicado como uma metodologia de gestão da qualidade tanto no projeto de novos serviços, novas empresas, como nas reformulações de serviços já prestados. Na figura, o termo *gap* indica as falhas que podem ocorrer na execução das etapas da metodologia, descritas abaixo.

Identificação das necessidades/expectativas

Nesta etapa é definida a missão e conceito do serviço, de maneira coerente às estratégias corporativas e competitivas. Estas definições indicam os requisitos a serem atendidos para os clientes, a partir da percepção que a direção faz de suas expectativas. Também são delineados os resultados a serem providos aos *stakeholders*, ou interessados no negócio, como por exemplo, clientes, acionistas, funcionários, comunidades vizinhas e até a sociedade de maneira geral.

A definição da missão e conceito deve estar alinhada com a segmentação de mercado e o posicionamento pretendido frente aos concorrentes, sendo necessário

identificar, dentre os elementos do modelo SERVQUAL, quais os critérios competitivos priorizados dentro de sua área de atuação. Eventualmente, os cinco elementos descritos anteriormente, precisarão sofrer certos desdobramentos, para demonstrar objetivos mais específicos do processo de prestação.

Projeto das especificações do serviço

Nesta etapa, avalia-se cada critério competitivo segundo o desempenho atual e pretendido, frente a concorrência. A identificação dos critérios competitivos priorizados permitirá a empresa direcionar esforços e estabelecer um foco estratégico.

Sequencialmente, os critérios priorizados são desdobrados nas áreas de decisão já exemplificadas, para que se definam as especificações do serviço, suas operações e processo de prestação.

Ciclo do serviço

Nada mais é que a sequência de atividades e contatos ao longo da prestação de um serviço (*service delivery*), que pode ser visualizada como uma sequência momentos da verdade. À esta sequência, ALBRECHT, Karl (1988) deu o nome de ciclo do serviço.

Podemos exemplificar através de um ciclo aplicável à realização de um seminário executivo ou evento semelhante:

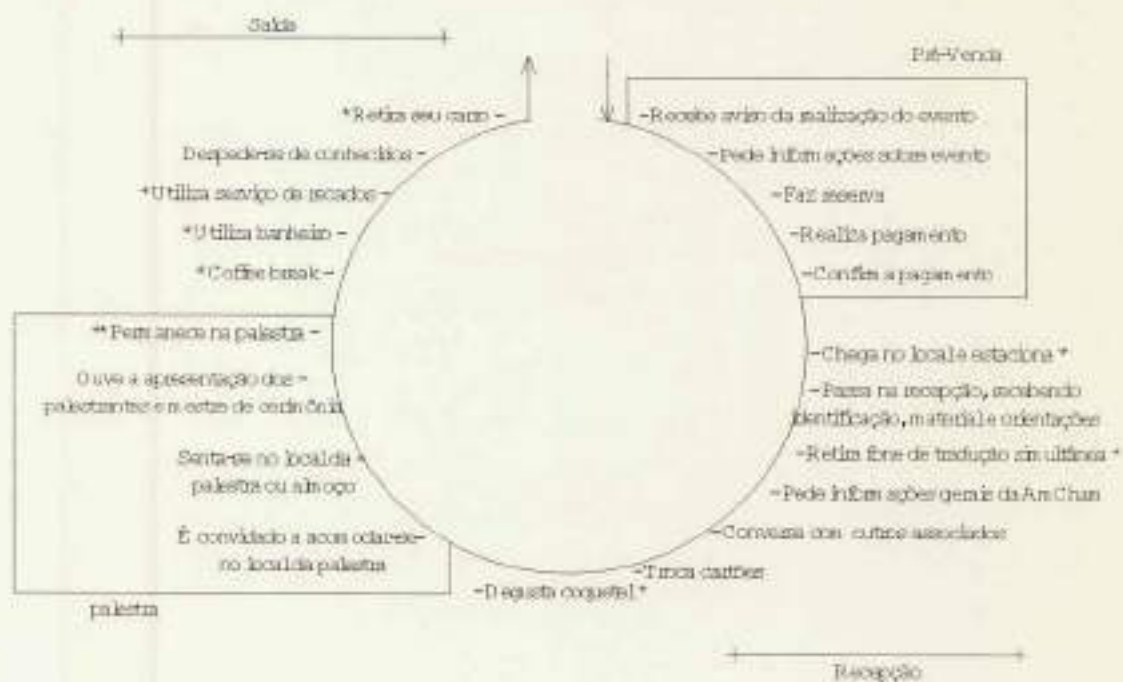


Figura 5.5 - Exemplo de Ciclo de Serviço

Percepção do serviço

É em cada momento da verdade que o cliente vai montando sua percepção e atitudes perante a qualidade do serviço, devendo-se identificar aqueles mais importantes para esta avaliação. Os momentos que merecerem maior atenção, serão relacionados com critérios competitivos priorizados, e áreas de decisão a serem abordadas prioritariamente.

Serviço esperado pelo consumidor

De acordo com a estrutura do modelo conceitual apresentada acima, a expectativa do consumidor é formada segundo suas necessidades, experiências anteriores, propaganda "boca-a-boca" e ainda, comunicação da empresa com seus clientes.

Também vimos que a avaliação da qualidade é feita através da comparação entre expectativas e percepções. Assim sendo, a empresa deve preocupar-se em gerar expectativas que possa atender consistentemente, daí a importância em se identificar corretamente necessidades de clientes. Também é muito importante que as atividades de

marketing estejam integradas com as de operação e prestação, para que as informações e propagandas anunciadas ao mercado sejam coerentes com as capacitações da organização.

Gaps ou causas potenciais de falhas na qualidade

As ligações mostradas no gráfico, indicando *gaps*, ou discrepâncias, significam as falhas potenciais que podem ocorrer na aplicação da metodologia, devendo se atentar para:

- Gap 1: Má comunicação, falta de pesquisas e gerência acreditando saber o que cliente quer sem comprovar
- Gap 2: Falta integração entre marketing, projeto e operações. Especificações mal projetadas
- Gap 3: Profissionais mal orientados, falta treinamento e medição. Recrutamento e perfil de cargos mal definidos
- Gap 4: Geração de expectativas que não podem ser atendidas, falta coerência entre propaganda e capacitações
- Gap 5: Discrepância entre expectativa e percepção, deve se agir nas outras falhas, ou gaps

5.8 SERVQUAL E ISO 9004-2

O SERVQUAL, é portanto, um modelo que orienta o gerenciamento da qualidade na prestação de serviços, destacando as características especiais envolvidas, da mesma maneira que os requisitos da norma ISO 9004-2, na forma de diretrizes para sistemas da qualidade em serviços.

**BIBLIOGRAFIA**

- REICHHELD, Frederick F. e SASSER, W. Earl Jr. "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, September-October 1990, pp 105-111.
- HESKETT, James L., SASSER, W. Earl, Jr e HART, Christopher W.L. *Serviços Revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços*. São Paulo, Pioneira, 1994.
- ABNT: *Visão 2000 - Uma Estratégia para a Implementação das Normas Internacionais na Área de Qualidade na Década de 90*. Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Normas Técnicas, 1992.
- ABNT: NBR ISO 9004-2/1993 - *Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade - Parte 2: Diretrizes para serviços*. Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Normas Técnicas, NOV 1993.
- GIANESI, Irineu G.N. e CORRÊA, Henrique L. *Administração Estratégica de Serviços: operações para satisfação do cliente*. São Paulo, Atlas, 1994.
- FITZSIMMONS, James A. "Consumer Participation and Productivity in Service Operations", *Interfaces*, May-June 1985, pp 60-67.
- LOBOS, Julio. *Encantando o Cliente: externo e interno*. São Paulo, J.Lobos, 1993.
- SOTERO, Paulo. "BIRD Vê Novos Caminhos para Investimentos", *O Estado de São Paulo*, 20 Junho 1994.
- FIGUEIREDO, Odail. "Setor de Serviços Será Aberto a Estrangeiros", *O Estado de São Paulo*, 7 Outubro 1994.
- FRANCO, Carlos. "PIB Cresceu 5,68% no 1o. Trimestre", *O Estado de São Paulo*, 29 Junho 1994.
- GIOSA, Lívio A. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. São Paulo, Pioneira, 1993.
- CANDLIN, D.B. e DAY, P.J., "Introducing TQM in a Service Industry", *Quality Forum*, September 1993, pp 132- 142.
- SERIAN, Gilberto. *Visão Estratégica de Serviços*. São Paulo, 1993. (Trabalho de Formatura - Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo).
- GIANESI, Irineu G.N. *Gestão de Operações de Serviços*. São Paulo, 1994 (Notas de Aula).

CAPÍTULO 6

A NORMA ISO PARA SERVIÇOS: ISO 9004-2

CAPÍTULO 6 - A NORMA ISO PARA SERVIÇOS: ISO 9004-2

Conforme as recomendações estratégicas do relatório da força-tarefa do comitê ISO/TC 176, deverá ser encorajado o desenvolvimento de normas lidando explicitamente com as necessidades especiais de cada categoria genérica de produto.¹ A ISO 9004-2, *Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade - Parte 2: Diretrizes para serviços* é uma orientação normativa, voltada especificamente para a prestação de serviços.

Assim como no modelo SERVQUAL, visto no último capítulo, a ISO 9004-2 procura orientar o caminho da conquista da qualidade em serviços e satisfação de clientes. As diferenças entre estes dois "guias" para a qualidade residem em aspectos como recursos e prazos envolvidos na aplicação. Também podemos notar uma certa desigualdade na orientação geral de cada modelo. A ISO 9004-2 possui uma abordagem voltada para a estruturação do sistema da qualidade que torne consistente as operações e os resultados, através da administração interna, ou *housekeeping*. Por outro lado, podemos considerar o SERVQUAL mais estratégico, orientando as ações a partir de informações externas (das necessidades de clientes) e perseguindo diferentes maneiras de satisfazer clientes, através de mudanças nas chamadas áreas de decisão.

Apresentaremos os requisitos da norma ISO 9004-2, seguindo sua própria estrutura de itens, a começar pela introdução.

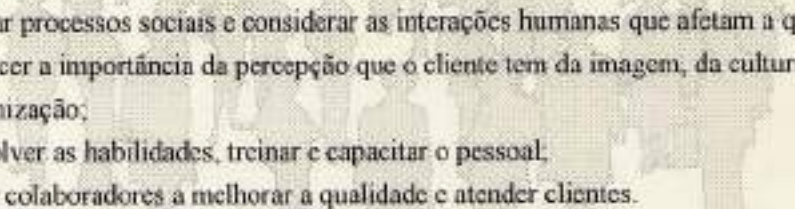
6.1 INTRODUÇÃO

A norma ISO 9004-2 busca encorajar organizações a administrarem os aspectos da qualidade de suas atividades de serviço de maneira mais eficaz. Ela atribui à direção da empresa, a responsabilidade da prevenção de falhas e gestão sistemática da qualidade, para o atendimento das necessidades de clientes.

A norma para serviços destaca que para atingir os benefícios oferecidos pela implementação de sistemas da qualidade, tais como melhoria no desempenho,

¹ABNT (1992)

produtividade e participação no mercado, devem ser considerados os aspectos humanos relacionados com a prestação de serviços. A organização deve, então:

- 
- gerenciar processos sociais e considerar as interações humanas que afetam a qualidade do serviço;
 - reconhecer a importância da percepção que o cliente tem da imagem, da cultura e do desempenho da organização;
 - desenvolver as habilidades, treinar e capacitar o pessoal;
 - motivar colaboradores a melhorar a qualidade e atender clientes.

6.2 OBJETIVO E CAPÍTULOS INICIAIS

(1) OBJETIVO

Neste capítulo é declarado como o objetivo da norma, a orientação para estabelecimento de um sistema da qualidade em organizações onde se prestam serviços. É destacada a aplicabilidade em:

- desenvolvimento de novos serviços, ou alteração de um serviço já existente;
- serviços com diferentes conteúdos de produtos ou bens facilitadores, dentro do espectro contínuo;
- empresas de grande, médio e pequeno porte;
- serviços prestados a clientes externos ou serviços de suporte interno.

Os capítulos seguintes incluem uma listagem de referências normativas e vocabulário específico, além da descrição das características especiais das operações de serviços.

(2) REFERÊNCIAS NORMATIVAS (normas ISO 8402, ISO 9000 e ISO 9004)

(3) DEFINIÇÕES (termos que confirmam ou completam o vocabulário ISO 8402)

(4) CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

6.3 ELEMENTOS DA NORMA

Apresentaremos os requisitos necessários em sistemas da qualidade, segundo os elementos da norma, na forma de tópicos conforme o resumo elaborado por PURI (1993).

(5) PRINCÍPIOS DOS SISTEMAS DA QUALIDADE

(5.1) Aspectos-chave

Como observamos na figura abaixo, o cliente é o ponto central de três aspectos-chave do sistema da qualidade.

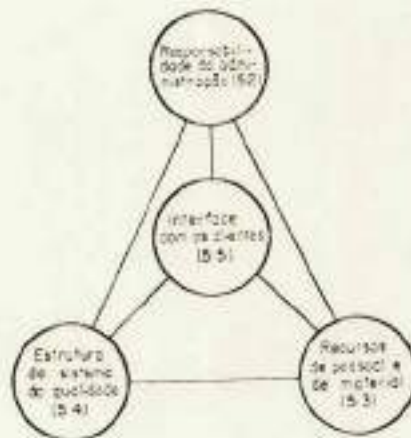


Figura 6.1 - Aspectos-chave de um Sistema da Qualidade
reproduzida da NBR ISO 9004-2:1993

(5.2) Responsabilidades da administração

- Identificar e documentar políticas, metas e objetivos da qualidade;
- Definir a missão da companhia;
- Delegar responsabilidades e autoridade da qualidade
- Estabelecer a organização para a qualidade, incluindo comitê diretivo e equipes, alocando recursos.
- Rever e analisar criticamente o sistema da qualidade.

(5.3) Recursos de pessoal e material*Pessoal (motivação, treinamento e comunicação)*

- Estabelecer programas motivacionais, planos de carreira e desenvolvimento pessoal;
- Seleção e contratação de acordo com perfil e especificação de cargos;
- Comprometer, envolver todos os níveis da organização com o entendimento de tarefas e objetivos da qualidade;
- Encorajar trabalhos em grupo e um ambiente que inspire excelência;
- Encorajar, reconhecer e premiar contribuições que melhorem a qualidade;
- Implementar programas de treinamento, inclusive em comunicação;
- Treinamento em gestão da qualidade, controle de processos, métodos de solução de problemas e outros;
- Encorajar comunicação através de relatórios, reuniões, fóruns da qualidade e facilitadores tecnológicos.

Material

- equipamentos e suprimentos para a prestação de serviço;
- necessidades operacionais (acomodações, transporte, informação);
- recursos para avaliação da qualidade e documentação (instrumentação, softwares).

(5.4) Estrutura do sistema da qualidade

A estrutura geral do sistema é relacionada com o ciclo da qualidade do serviço:

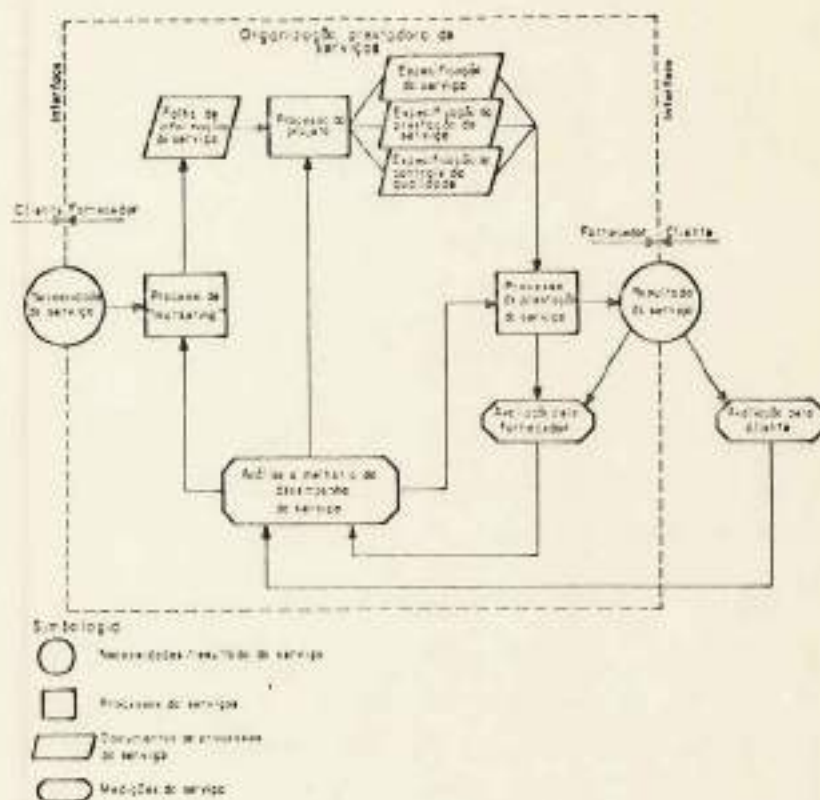


Figura 6.2 - Ciclo da qualidade do serviço

reproduzida da NBR ISO 9004-2:1993

O sistema deve:

- Estabelecer apropriadamente, procedimentos, fluxo de processos e atividades de projeto;
- Desenvolver a documentação da qualidade que inclua:
 - manual (política, objetivos, estrutura, práticas),
 - plano (práticas, recursos, atividades),
 - procedimentos (instruções de trabalho) e,
 - registros (nível de atendimento e satisfação dos objetivos da qualidade, ações corretivas, comparações competitivas);
- Descrever um processo de controle, revisão e mudança da documentação;
- Estabelecer auditorias internas.

(5.5) Interface com clientes

- Garantir comunicação e obtenção de informações de clientes/monitoração da qualidade versus expectativas de clientes;
- Estabelecer parcerias com clientes;
- Descrever serviço e seu escopo, definir os custos e participação do cliente.

(6) ELEMENTOS OPERACIONAIS DO SISTEMA DA QUALIDADE**(6.1) Processo de Marketing**

Para garantir a qualidade na determinação e promoção da necessidade e demanda por um serviço, a administração deve estabelecer abordagens como pesquisas e outras formas de obtenção de informações de mercado. Deve incluir, ainda, procedimentos como:

- Estabelecer necessidades e expectativas de clientes;
- Analisar tendências de mercado, novas tecnologias e desempenho da concorrência;
- Analisar informações contratuais e legais;
- Elaborar a folha de informações de serviços, incluindo pesquisas de mercado, levantamento das capacitações da empresa, requisitos de clientes e obrigações do fornecedor;
- Divulgar propaganda que reflita consistentemente o conteúdo do serviço.

(6.2) Processo do Projeto

- Emitir especificações de:
 - serviço (características e aceitabilidade),
 - prestação (procedimentos, recursos, etapas, rastreabilidade, aquisições, equipamentos fornecidos, manuseio, armazenagem, embalagem),
 - controle de qualidade (controle do atingimento de requisitos, métodos e procedimentos);
- Documentar o fluxo dos processos;
- Planejamento, documentação, aprovação, controle, alteração de projetos.

(6.3) Processo de Prestação de Serviço

Todo o pessoal do processo de prestação de serviço deve receber as seguintes responsabilidades:

- Avaliação de fornecedores e clientes;
- Adequação e monitoração das especificações de prestação;
- Ajuste do processo;
- Instituir métodos de coleta de informações e avaliações dos clientes, e compará-las com as fichas de serviço e relatórios de auto-avaliação;
- Identificação de não conformidade e adoção de ações corretivas.

(6.4) Análise e melhoria do desempenho do serviço

A organização deve continuamente buscar oportunidades de melhoria, através das avaliações dos processos baseadas em um sistema de informações capaz de coletar e disseminar informações eficientemente. Também deve-se ter programas de incentivo, reconhecimento e premiação de colaborações vindas de funcionários. As responsabilidades operacionais são:

- Medir atendimento de requisitos e identificar existência de erros sistemáticos, suas causas e formas de prevenção;
- Identificar falhas no projeto;
- Utilizar métodos estatísticos;

Anexos

A norma apresenta como anexos exemplos de organizações onde a norma pode ser aplicada.

Referências cruzadas

Também está inclusa uma tabela de referência cruzada entre os elementos da ISO 9004-2 e os da norma ISO9004². Conseqüentemente, é possível também, relacionarmos os itens da ISO 9004-2, com os das normas ISO 9001 à ISO 9003, para que as diretrizes para

²Ver Apêndice-Cap.6/no.1

sistemas da qualidade em serviço, se traduzam em elementos objetivos a serem avaliados em condições contratuais e/ou de certificação.

Os conceitos discutidos nesta parte II do trabalho serão utilizados para a divulgação do programa de implantação do sistema da qualidade e farão parte do Workshop da Qualidade, voltado para treinamento da equipe de projeto.



BIBLIOGRAFIA

- ABNT: *Visão 2000 - Uma Estratégia para a Implementação das Normas Internacionais na Área de Qualidade na Década de 90*. Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Normas Técnicas, 1992.
- NBR ISO 9004-2:1993, *Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade - Parte 2: Diretrizes para serviços*. Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Normas Técnicas, 1993.
- PURI, Subhash C. *Certificação ISO Série 9000 e Gestão da Qualidade Total*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1994.
- ROTHERY, Brian. *ISO 9000*. São Paulo, Makron Books, 1993.
- PURI, Subhash C. "Service TQM Model Via ISO 9004-2", *ASQC Quality Congress Transactions*, Boston, 1993, pp 371-378
- HARRAL, William M. e BERG, Douglas L. "Implementing TQM in an ISO Framework", *ASQC Quality Congress Transactions*, Boston, 1993, pp 153-159.
- HUTZLER, Beatriz W. *ISO 9000 e Produtividade em Serviços*. São Paulo, 1993. (Trabalho de Formatura - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo).

PARTE III

DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

CAPÍTULO 7

FASE I: PLANEJAMENTO

CAPÍTULO 7 - FASE I: PLANEJAMENTO

Introdução à Parte II

Nesta segunda parte do trabalho iremos descrever as etapas que deverão ser seguidas no projeto de implementação do Sistema da Qualidade na *WINART*. Como vimos no Plano de Trabalho¹, a própria metodologia do Grupo QT será utilizada como base com algumas adaptações ao negócio de consultoria (vocabulário, jargões, processos, produtos).

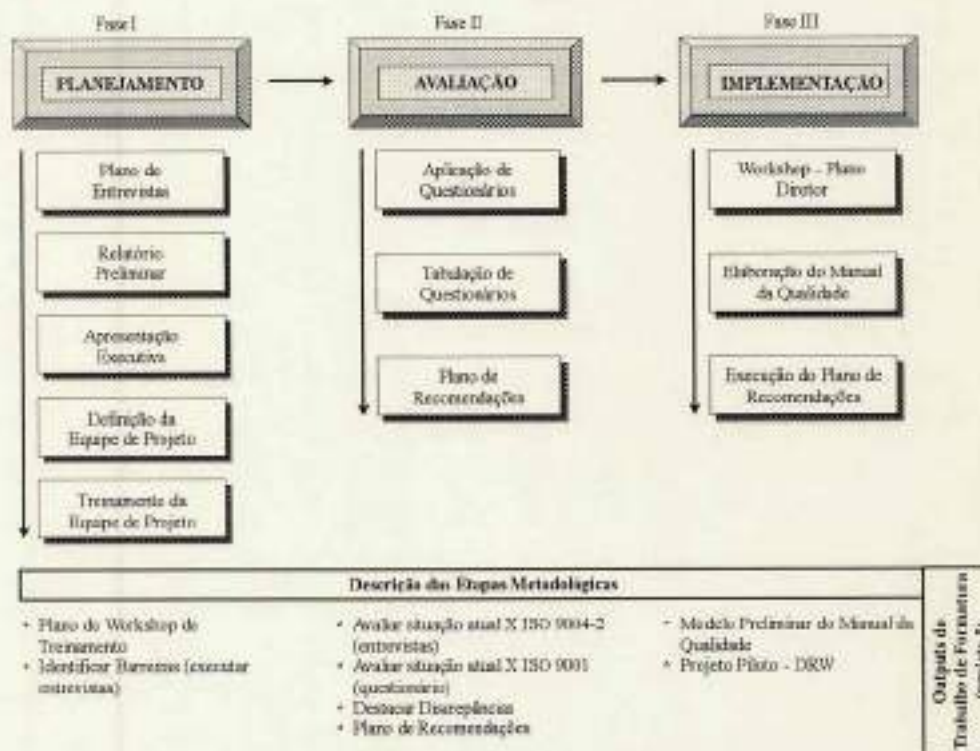


Figura 7.1 - Fases da Metodologia de Implantação do Sistema da Qualidade adaptada de metodologia *WINART*

A figura acima reafirma, também, os *outputs* propostos no Escopo deste trabalho.²

¹Referência ao item 1.3.3

²Referência ao item 1.3.4

Planejamento

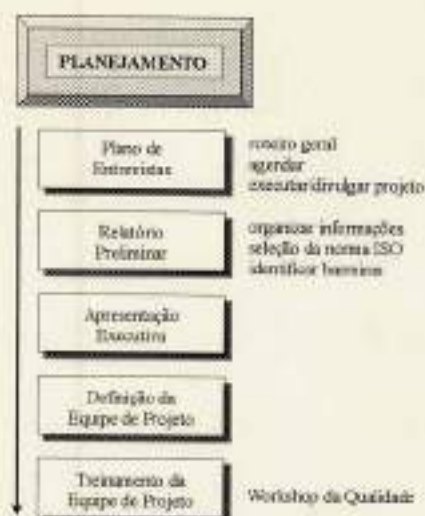


Figura 7.2 - Estágios do Planejamento
adaptada de metodologia WINART

7.1 PLANO DE ENTREVISTAS

O objetivo das entrevistas, dentro do planejamento do projeto são:

- Validar informações gerais sobre a estratégia da empresa, conceito do serviço, seus produtos, mercados e concorrência;³
- Preparar um diagnóstico preliminar de problemas operacionais existentes;⁴
- Divulgar, junto a alta gerência, o projeto de implantação do Sistema da Qualidade e futura possibilidade de certificação nas normas ISO 9000;
- Recolher informações que permitam selecionar a norma ISO 9000 mais apropriada para os interesses e características da empresa;
- Identificar possíveis barreiras que venham a dificultar comprometimento da gerência com o projeto.

As entrevistas foram realizadas com diretores e gerentes do SCE e lhes foi comunicada a intenção de estruturar um projeto de implementação de sistema da qualidade que no futuro poderá resultar em um programa de certificação dentro dos requisitos das Normas ISO 9000.

³Ver capítulo 2

⁴Ver capítulo 1

Roteiro Geral de Entrevista

O roteiro apresentou duas partes distintas:

Parte A - Informações gerais e estratégia

| | |
|--------------------|-----------------|
| EMPRESA | MERCADO/CLIENTE |
| CONCORRÊNCIA | VENDA/PROJETO |
| TRABALHO/OPERAÇÕES | CULTURA |

Parte B - Requisitos da ISO 9004-2

A parte B do roteiro, contém perguntas referentes a elementos da norma ISO 9004-2, a serem utilizadas na fase de avaliação da situação da empresa, e será apropriadamente descrito no próximo capítulo. Mesmo assim, ele foi aplicado ainda nesta primeira fase para que não fosse necessário repetirmos entrevistas com os mesmos membros da alta gerência.

7.2 RELATÓRIO PRELIMINAR

Reunindo as informações obtidas através das entrevistas, de leitura de documentos internos e comprovações observadas no local de trabalho, podemos elaborar um relatório preliminar com as conclusões realizadas para orientar as próximas atividades de planejamento.

Conteúdo

O serviço de consultoria;⁵

Diagnóstico;⁶

Seleção da norma ISO 9000 adequada;

Dificuldades e barreiras;⁷

Orientação para definição e treinamento de equipes.

7.3 SELEÇÃO DA NORMA

A seleção neste momento servirá para que a implantação do sistema da qualidade seja orientado segundo os requisitos da norma ISO 9000, facilitando a futura certificação.

⁵Ver capítulo 2

⁶Ver capítulo 1

⁷Ver capítulo 4

Vimos anteriormente que as normas da série ISO 9000 podem ser diferenciadas pela sua abrangência e nível de exigência, e que fatores como complexidade do projeto do serviço, complexidade do processo de prestação e outros, podem ser critérios de seleção sugeridos no item 8.2.3 da norma ISO 9000. Devem ser também considerados os objetivos que a empresa persegue através da implantação da norma ISO e os impactos na satisfação do cliente.⁸

Em um primeiro momento, foi analisada a possível certificação pela norma ISO 9002. Esta escolha estaria baseada no fato dos "produtos" da *WINART*, ou seja, suas metodologias, serem adquiridos já estruturados da matriz americana. Segundo esta ótica, a consultoria não projeta novos tipos de serviços ou tecnologias administrativas.

Por outro lado, os itens que tornam a norma 9001 mais completa que a 9002, teriam uma importância estratégica na divulgação e marketing em torno da certificação; são eles:

- 4.4 Controle do Projeto
- 4.19 Assistência Técnica (Pós Venda)

No ramo de consultoria, os negócios acordados com clientes dão origem à execução de projetos, assim sendo, a ausência deste elemento no Sistema de Qualidade da *WINART* poderia causar confusão de terminologias: "A *WINART* não realiza projetos?". Além disso a presença deste requisito reforça a idéia de que as metodologias não são rígidas, podendo ser adaptadas ou customizadas para atender competitivamente necessidades específicas e fornecer soluções personalizadas aos clientes.

Quanto ao elemento que destaca a pós venda, observamos a relação do mesmo com a imagem de parceira de negócios que *WINART* quer ter junto aos clientes, preocupada não só em realizar análises e recomendações complexas, mas também garantindo a transferência da tecnologia administrativa contida nas metodologias e viabilidade da implementação das sugestões.

Concluindo, a norma selecionada para listar os requisitos necessários ao sistema da qualidade e dirigir a futura certificação, é a ISO 9001.

⁸JENNINGS (1992)

7.4 IDENTIFICAÇÃO DE BARREIRAS

Como já dissemos, ainda nesta fase de planejamento, incluímos nas entrevistas, questões referentes aos requisitos da norma ISO 9004. Ainda que as informações colhidas sejam utilizadas apenas na etapa de avaliação. As respostas comentários dos entrevistados puderam sinalizar certas barreiras culturais e descrenças na viabilidade de implantação de um Sistema de Qualidade na *WINART* ou em consultorias de maneira geral.⁹

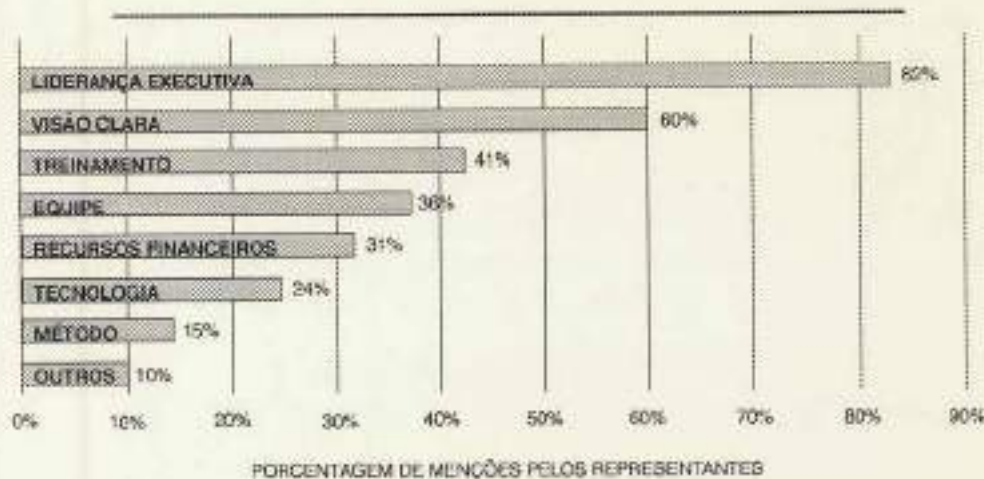
Deveremos atentar para estas barreiras e preparar uma argumentação consistente, mostrando os benefícios do projeto e enfraquecendo estas barreiras para que seja obtido o comprometimento da direção da empresa.

Em nosso entendimento, comprometimento deve ser traduzido e demonstrado através de crença no sucesso e importância do projeto, dedicação de tempo pessoal, destinação de recursos, investimento de capital, atitudes alinhadas com os discursos de patrocínio das mudanças, enfim, comprometimento pode ser observado quando os indivíduos se sentem donos do projeto (*ownership*) e lideram pessoas para atingimento dos objetivos.¹⁰

Entendemos também, que comprometimento do nível executivo da organização é importantíssimo, consistindo em condição necessária para o sucesso de projetos de mudança (melhoria ou inovação). Uma pesquisa junto a representantes executivos de grandes empresas, perguntados sobre os principais motivos de insucessos em projetos de melhoria, obteve os seguintes resultados:

⁹HRONEC, Steven, no Seminário *Vital Signs*, realizado na Câmara Americana de Comércio em julho de 1993, lembrou a dificuldade de implantar controles/ padrões e realizar medidas de desempenho na prestação de serviços graças às atitudes dos colaboradores perante o trabalho, considerando-o uma "arte" ou *magic*.

¹⁰SENGE 1990



Quadro 7.1 - Principais Motivos do Fracasso

fonte: Oxford Associates' Survey of Fortune 500 Companies, Planning Review, Nov-Dez 1993

Nas entrevistas, pudemos identificar algumas preocupações por parte dos entrevistados em relação a alguns aspectos de como muda a maneira de realizar certas tarefas e algumas dúvidas a respeito da própria norma ISO 9000.

Os comentários dos entrevistados sobre a norma ser generalista, não garantir diretamente a qualidade dos serviços ou ser voltada para empresas manufatureiras exportadoras, não chegarão a constituir barreiras ao projeto¹¹. A preocupação aqui será apenas esclarecer estes aspectos. Consideramos, por outro lado, importante prepararmos uma argumentação mais completa para as críticas em relação à padronização de tarefas dentro de uma consultoria.

7.4.1 AVERSÃO À PADRONIZAÇÃO

Segundo SENGE (1990), para garantir a sobrevivência e manterem-se competitivas, as organizações precisam expandir sua capacidade de criar o futuro e tornar-se mais inteligentes para o solucionar problemas do dia a dia, impedindo que o aprendizado seja apenas individual, e garantindo que as experiências sejam repassadas para grupos e toda a organização.

Neste sentido, ao definirmos normalização como a ordenação e registro de conhecimentos tecnológicos e responsabilidades de maneira sistemática, demonstramos que

¹¹Ver item 4.4 - Críticas ao Modelo.

a utilização de normas, procedimentos e instruções de trabalho servem para consolidar os resultados alcançados com ações de melhoria, não permitindo que os benefícios se diluam no tempo.¹²

Quando criadas com apoio do conhecimento experimental e participação dos consultores, a elaboração de normas facilita o registro adequado de procedimentos que possibilitem o fluxo de informações entre empresa e colaboradores.

A normalização, quando bem planejada e desenvolvida também é capaz de facilitar o treinamento dos colaboradores em atividades rotineiras, agilizar a absorção de tarefas e entendimento das características dos processos¹³, facilitar a mensuração de desempenho de certas atividades e até melhorar performance, na medida em que reduz a variabilidade dos processos e atividades.

Um outro argumento que consideramos importante para sensibilizar aqueles que se opõe à normalização na *WINART*, é mostrarmos, que segundo os requisitos da ISO, a própria estrutura metodológica e as propostas, já documentadas e arquivadas, podem ser consideradas documentos e registros da qualidade e até mesmo, representar instruções de trabalho. Em outras palavras para atender os requisitos de controle de documentos, não burocratizaremos o Sistema da Qualidade (segundo a conotação pejorativa da palavra), sendo preciso apenas criar sistemas de controle e organização dos arquivos existentes.¹⁴

7.5 APRESENTAÇÃO EXECUTIVA

Será realizado um *workshop* com a participação de todos os gerentes, diretores e o sócio do SCE, com o objetivo de apresentar os principais aspectos da implementação do Sistema da Qualidade segundo as normas ISO e o conteúdo do relatório preliminar, descrito nos itens anteriores deste capítulo.

Além do nivelamento conceitual perante os requisitos da norma selecionada, o seminário irá incluir a apresentação de exemplos de casos nos quais foram implantados sistemas da qualidade em empresas de serviço:

¹²GRIESI (1993)

¹³A empresa passa a ter colaboradores em melhor condição de contribuir com sugestões e ações de melhoria.

¹⁴ASSEF (1994)

- IBM de Winsconsin, EUA: a partir da segunda metade dos anos 80, percebeu a necessidade de incluir o processo de vendas em sua trilha de melhorias contínuas.¹⁵
- ISS Servysystem: empresa terceirizadora de serviços de limpeza e manutenção para indústria, comércio, condomínios e hospitais, com 19 filiais no mundo e 8 mil funcionários só no Brasil. Foi a primeira na América Latina em seu setor a obter certificado ISO 9002.¹⁶
- Citybank: conquistou em 1994 o III Prêmio Nacional da Qualidade, como a primeira empresa do setor de serviços a fazê-lo.¹⁷
- SGS do Brasil: primeira consultoria de gestão da qualidade (incluindo serviços de auditoria e implantação de programas ISO 9000) a conquistar certificado conforme ISO 9002.¹⁸
- Banco de Boston: se prepara para ser o primeiro banco no Brasil com ISO 9000. Inicialmente o foco será em serviços para clientes.¹⁹
- União dos Bancos Suiços e Swiss Bank Co.: dois primeiros bancos no mundo a receberem o certificado.²⁰

Quadro 7.2 - Programas de Qualidade em Serviços

7.6 DEFINIÇÃO DA EQUIPE DE PROJETO

Será designado um representante da alta gerência da empresa, que além de suas atividades usuais, será responsável e terá autoridade para administrar o Sistema da Qualidade e assegurar que os requisitos da norma sejam implementados e mantidos. Este representante, nomeado Gerente da Qualidade, será o coordenador executivo que conduzirá a implementação do projeto ISO 9000.

Também será formado um Comitê da Qualidade, (formado por diretores, gerentes senior, gerentes, gerente da qualidade e o sócio), que será responsável pela definição e revisão dos elementos do Sistema da Qualidade, das Políticas da Qualidade e do Manual da Qualidade. O comitê também debaterá assuntos relacionados com o treinamento do *staff*, planejamento

¹⁵CORTADA (1993)

¹⁶O Estado de São Paulo, Painel de Negócios, 26 Julho 1994.

¹⁷NICOLETTA (1994)

¹⁸REBOUÇAS (1994)

¹⁹CASTRO (1994)

²⁰REBOUÇAS (1994 b)

de auditorias e delegação de autoridades referentes a controle de documentos, controle da qualidade técnica dos projetos, ações corretivas e outras.

O comitê deverá promover o comprometimento do *staff* e controlar o cronograma de implantação do sistema da qualidade, além de centralizar as atividades de normalização e recebimento de sugestões.

A equipe de do projeto será formada por todo o *staff* SCE que receberá treinamento em metodologia e tópicos da norma ISO 9000. A primeira parte do treinamento incluirá a repetição dos tópicos abordados na apresentação executiva, desta vez de maneira mais detalhada.

Uma vez treinados, os facilitadores da equipe do projeto estarão aptos a formar, na etapa de implementação do projeto, grupos de trabalho responsáveis pela execução do plano de recomendações a ser elaborado.

7.7 TREINAMENTO DA EQUIPE DE PROJETO

A fase de treinamento da equipe de projeto pode ser considerada uma das mais importantes para a implantação do sistema da qualidade. É ao longo do desenvolvimento deste estágio que iremos comunicar a todos os níveis da empresa os objetivos do projeto e conscientizar todos os envolvidos a respeito do papel e da importância de cada um para o atingimento dos resultados esperados. Será o primeiro passo para a busca do comprometimento do *staff* e o início da mudança cultural que se faz necessária.²¹

O *staff* será treinado, capacitado e insentivado a formar, na fase de implementação, equipes de duas a três pessoas que ataquem focos de melhoria utilizando a metodologia do gerenciamento do cotidiano.²²

Para demonstrar o comprometimento da alta gerência, os membros do Comitê da Qualidade em formação deverão não só participar das reuniões e cursos ministrados, mas também atuar como facilitadores das reuniões, estando a par dos objetivos, ferramentas de apoio e o conteúdo geral das apresentações.

²¹Segundo SARAPH; SEBASTIAN (1993) as mudanças culturais se fazem necessárias principalmente quando a companhia cresce rápido, quando há mudanças no seu ambiente ou quando a concorrência na indústria que atua é muito competitiva. Esses e outros fatores, seriam suficientes para rever a postura da empresa perante os valores da gerência, empregados, a atitude perante clientes e fornecedores e outros elementos ligados a cultura empresarial como estabelecimento de metas e objetivos da qualidade.

²²AICARDI (1993)

O plano de treinamento desenvolvido prevê a realização de um *Workshop* da Qualidade. O seminário é formado por cinco módulos:

| No. | Módulo | Conteúdo | Duração hora:min | Homework |
|-----|-----------------------------------|---|---------------------|--|
| 1 | Qualidade como Arma Competitiva | Apresentação do projeto e objetivos Evolução do conceito da qualidade. Casos de sucesso | 3:30 | O que é qualidade total? |
| 2 | TQM em Serviços | Elementos do TQM Características de qualidade em serviços | 2:40 | Temos problemas com qualidade |
| 3 | Nossos problemas | Problemas que podem afastar o cliente Problemas operacionais no escritório Custos da má qualidade Introdução da ISO 9000 | 3:30 | Postura <i>WINART</i> perante Sistema da Qualidade |
| 4 | ISOxNossos Problemas de Qualidade | Nivelamento Conceitual Identificação de barreiras Argumentação em favor dos benefícios | 4:00 | Caminho para ISO |
| 5 | Solução de problemas | Projetos internos para certificação Abordagem de processos Identificação e solução de problemas DRW | 3:00 + 4:00 | Projetos ISO e de melhoria |

Quadro 7.3 - Módulos do Workshop da Qualidade (treinamento)

O seminário terá a duração de 5 semanas, uma para a realização de cada módulo, nos quais serão utilizados vídeos educativos, apresentações de transparências, palestras e aplicação de estudos de caso. De uma semana para outra, os participantes receberão tarefas, chamadas de *homework*, para serem analisadas no início da seção seguinte. Estas tarefas podem consistir na leitura de artigos, listagem de idéias referentes ao tópico de cada módulo, etc. Também deverão ser preparados os Guias para Instrutores e Participantes; nas próximas páginas apresentaremos um roteiro para a montagem destes guias. Os capítulos anteriores do trabalho serão referenciados como conteúdo didático para os cursos e guias.

☐ MÓDULO 1 - QUALIDADE COMO ARMA COMPETITIVA

☉ Ao final deste módulo, os participantes estarão aptos a:

- reconhecer a disposição da alta administração em implantar o Sistema da Qualidade
- entender os objetivos do projeto e conhecer a estrutura/organização para a qualidade
- lembrar a evolução do conceito de qualidade, suas definições, abordagens e abrangência

∞ Agenda

Primeira Parte - Introdução - 1 hora

- **Inauguração da série de cursos e palestras**

Neste momento deverão estar presentes todos os membros do Comitê da Qualidade, a abertura da reunião será conduzida pelo Sócio do SCE e pelo Gerente da Qualidade, anunciado neste momento a todo o *staff*.

- **Apresentação de material audio-visual**

O vídeo escolhido deverá ser de curta duração, servindo apenas para introduzir o assunto qualidade de maneira descontraída à reunião. Sugerimos a utilização do vídeo:

- ☐ **NOS VELHOS TEMPOS DA QUALIDADE**

Duração: 4 minutos

Descrição: A qualidade é o "algo mais" capaz de trazer um cliente de volta, está ao nosso alcance e só depende de nosso envolvimento para torná-la prática.

Produtora: American Media.

- **Apresentação dos objetivos do treinamento e do projeto**

Apresentar alguns dados do plano estratégico da empresa, mostrando alguns dos critérios competitivos priorizados, pontos fortes e fracos da empresa, objetivos quantitativos de crescimento. Mostrar que para garantir o crescimento desejado, estruturadamente, será preciso o estabelecimento de certa formalização em algumas atividades desenvolvidas pelos consultores. Isto será obtido através do implantação de um Sistema de Gerenciamento da Qualidade, orientado pelas diretrizes da Norma ISO9004-2 e certificado mais adiante segundo os requisitos da norma ISO 9001. Demonstrar que através do Sistema da Qualidade *WINART*, pretende-se desenvolver os conceitos de fazer certo na 1ª vez, melhoria contínua, satisfação de clientes, excelência em serviços.

Segunda Parte - Qualidade como arma competitiva - 2 horas e 30 minutos.

- **Apresentação de material audio-visual**

- ☐ **ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE**

- Duração: 28 minutos

- Descrição: Definição da qualidade sob o ponto de vista do cliente, mencionando as dimensões da qualidade propostas por GARVIN, David. Evolução do conceito da qualidade e seu uso como arma competitiva. Alguns aspectos de qualidade em serviços e processos administrativos.


- Produtora: Harvard Business School

- **Apresentação do cenário competitivo e conceito da qualidade**

Serão discutidos com o grupo, os aspectos que revitalizaram a importância estratégica da qualidade.

- **Apresentação de alguns casos de sucesso**

Destacando os elementos que compõem as abordagens de *Total Quality Management*. Sugerimos a utilização dos casos da Hewlett-Packard, Xerox Corporation e Corning Glass Works, conforme reportado por GARVIN (1992). Podem ser utilizados casos do próprio Grupo QT, mostrando os benefícios que a própria WINART já foi capaz de oferecer aos seus clientes, através da implantação de Sistemas da Qualidade.

 **Homework**

Como material de leitura, serão fornecidas a cada participante cópias de artigos sobre TQM e Qualidade em Serviços. Será proposto aos participantes que relatem por escrito os aspectos necessários a uma empresa para que esta possa ser reconhecida como empresa de qualidade. Os participantes estarão definindo qualidade com suas próprias palavras, sob o ponto de vista organizacional e não apenas de produto. Será sugerido que, em suas anotações, sejam destacados aspectos para empresas de serviços, e especificamente, aqueles que definiriam qualidade, sob o ponto de vista do cliente, em uma empresa de consultoria.

MÓDULO 2 - TOTAL QUALITY MANAGEMENT EM SERVIÇOS

☺ Ao final deste módulo, os participantes estarão aptos a:

- listar os principais elementos referentes à abordagem *Total Quality Management*
- reconhecer as características especiais das operações de serviços
- identificar formas de avaliar a qualidade de serviços de consultoria

🕒 Agenda***Primeira Parte - Introdução - 40 minutos*****• Discussão do homework**

Com a utilização de um *flipchart*, vão sendo anotadas todas as sugestões listadas pelos participantes. Ao final deste trabalho, as sugestões são reorganizadas em grupos de afinidade. Serão diferenciados os aspectos da qualidade para o produto, a organização, o ambiente de trabalho, o relacionamento com clientes, e para outras categorias sugeridas. Destacar os aspectos mais relevantes às empresas de serviço.

Segunda Parte - TQM e Qualidade em Serviços - 2 horas**• Apresentação de material audio-visual**

Sugerimos a utilização do vídeo:

☐ QUALIDADE: UMA VISÃO GERAL

Duração: 17 minutos

Descrição: Aborda os conceitos de Qualidade Total, com destaque para as cadeias clientes e fornecedores internos dentro da empresa.

Produtora: Salenger.

- **Apresentação dos conceitos de TQM e Qualidade em Serviços**

Com a utilização de transparências, serão apresentados os conceitos referentes a Total Quality Management. O objetivo é comparar as idéias trazidas pelos participantes como parte do homework do último módulo, com os conceitos vistos no vídeo e palestra, confirmando que os princípios da administração da qualidade total são simples e até óbvios na cabeça das pessoas, bastando apenas, serem colocados em prática e administrados dentro de um Sistema de Gerenciamento da Qualidade.

☞ ***Homework***

O material de leitura fornecido deverá apresentar como conteúdo, a referência a custos da qualidade e da má qualidade. Como tarefa a ser cumprida na semana até o próximo seminário, será pedido uma listagem dos problemas em relação à qualidade no escritório da *WINART* Consultoria em São Paulo. Sugere-se, por exemplo, a listagem do que o cliente quer ou não num serviço de consultoria. Como apoio, poderá ser utilizado o último *homework* analisado em aula.

☐ MÓDULO 3 - NOSSOS PROBLEMAS DE QUALIDADE

☺ Ao final deste módulo, os participantes estarão aptos a:

- apresentar os principais problemas da má qualidade na *WINART*
- listar os principais problemas operacionais presentes no escritório
- associar custos da má qualidade a eles relacionados
- entender a necessidade do sistema da qualidade
- prever como as normas da ISO serão usadas da resolução destes problemas

☐ Agenda

Primeira Parte - O que é má qualidade - 2:45 horas

- **Discussão do homework**

Organizar as sugestões dos participantes sobre aquilo que o cliente quer e não quer de um serviço de consultoria para formarmos o nosso conceito de serviço e a nossa definição de qualidade, lançando as bases para a definição dos objetivos da qualidade dentro do Sistema da Qualidade.

- **Apresentação de material audio-visual**

Sugerimos a utilização do vídeo:

☐ SOMOS TODOS DO MESMO TIME

Duração: 27 minutos

Descrição: Versão de "Quem matou a venda", apresentando diversos incidentes que culminam com a perda de um negócio. São discutidas algumas ações corriqueiras e em um dia de trabalho, como telefonemas, recados, atenção no trabalho e bom atendimento, mas que podem ser de grande importância.

Produtora: Longman.

O objetivo é mostrar como atitudes simples podem definir a imagem de qualidade que um cliente forma da empresa e também sua disposição em trabalhar com ela.


- **Brainstorming**

Identificar problemas operacionais existentes no escritório. Após a fase de listagem das idéias, será feita uma ampla discussão sobre o assunto. Deverão ser enfatizados os aspectos de falta de organização, necessidade de realizar o chamado *housekeeping*, possibilidade de introduzir alguns procedimentos para a qualidade. Conjuntamente deverão ser associados aos problemas levantados, os custos da má qualidade relacionados.

Segunda Parte - A ISO 9000 como solução - 45 minutos.

- **Apresentação do Sistema da Qualidade como solução**

Será mostrado o papel das normas ISO 9000, como guia para implantação de um sistema da qualidade. Mostraremos alguns casos de empresa de serviço já certificadas e os principais benefícios que pretendemos obter. Ainda não será nosso objetivo detalhar os elementos e requisitos das normas.

 **Homework**

Como material de leitura, serão fornecidas a cada participante cópias de artigos sobre *housekeeping*, método dos 5 S's. Também será fornecido como material de leitura, um *workbook* preparado pelo Gerente da Qualidade, com a visão *WINART* da ISO, descrevendo alguns conceitos, histórico, elementos, benefícios, e a postura da administração perante o gerenciamento do Sistema da Qualidade.

☐ MÓDULO 4 - A ISO x NOSSOS PROBLEMAS

☺ Ao final deste módulo, os participantes estarão aptos a:

- conhecer com maiores detalhes a série de Normas ISO 9000
- reconhecer as barreiras e dificuldades na implantação do projeto
- defender o sucesso do projeto e o alcance dos benefícios potenciais

☒ Agenda

Neste módulo, deverão estar presentes todos os membros do Comitê da Qualidade

Primeira Parte - Introdução - 2 horas

- **Distribuição da lista de problemas**

Todo o material desenvolvido até o momento, tanto nas discussões de *homeworks*, como nas seções de *brainstorming*, terá sido editado e copiado para cada um dos participantes. Será aberta uma rápida seção para confirmação dos resultados e eventualmente sugestão de novas idéias. Este material será utilizado apenas na próxima seção.

- **Apresentação de material audio-visual**

Sugerimos a utilização do vídeo:

☐ ISO 9000 - A VANTAGEM COMPETITIVA

Duração: 20 minutos

Descrição: Apresentação da estrutura de normas, requisitos e aplicações.

Produtora: KFS & Associates.

- **Nivelamento conceitual ISO 9000**

Apresentar transparências contendo a descrição da série de normas ISO 9000, desta vez, de forma mais detalhada que no encerramento do último módulo. Incluir definição, aplicação, benefícios, diferenciação entre as normas que compõem a família ISO 9000, esclarecer a escolha pela ISO 9001 e explicar requisitos (introduzindo a fase de avaliação).

Segunda Parte - ISO, prós e contras - 2 horas.**• Argumentação reversa**

Os participantes deverão ser divididos em dois grupos e cada um será orientado por um facilitador, membro do Comitê da Qualidade. Os grupos separadamente irão preparar argumentações opostas, defendendo os benefícios que a ISO trará à empresa e o outro grupo, atacando o projeto, listando o que podemos chamar de barreiras à implementação. Os grupos serão reunidos e haverá uma discussão dirigida com a listagem, em *flipchart* de todos os pontos levantados.

Terminada a primeira seção de discussões, os grupos são novamente separados e serão invertidos os papéis de argumentação a favor e contra. Nova discussão será dirigida. Os próprios facilitadores poderão manifestar suas idéias nos grupos mostrando suas posições críticas. Ao final desta discussão serão reforçados os benefícios listados e as argumentações que mais consistentemente foram capazes de combater as barreiras.

O objetivo é criar esta postura crítica em todos os participantes que deverão reconhecer problemas e dificuldades na implantação, mas também saberão como defender o sucesso do projeto lembrando dos benefícios a serem alcançados.

✎ Homework

O material de leitura distribuído será uma listagem adaptada dos requisitos da norma ISO 9001, e/ou conforme o andamento das atividades do Comitê da Qualidade, um *draft* do manual da qualidade.

Comparando os requisitos e as seções do manual com a listagem dos nossos problemas de qualidade, os participantes poderão sugerir recomendações de melhorias a serem implementadas pela equipe de projeto, que possam nos levar da situação atual à situação de conformidade do sistema da qualidade com os requisitos da norma.

☐ MÓDULO 5 - SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

☺ Ao final deste módulo, os participantes estarão aptos a:

- reconhecer a possibilidade de implantar-se Sistemas da Qualidade em empresas de serviço
- aplicar métodos de identificação e solução de problemas
- aplicar a metodologia do gerenciamento do cotidiano e entender suas vantagens para solução de problemas e rapidez na adequação do sistema da qualidade
- definir projetos de melhoria da qualidade e recomendações para obtermos certificação

☒ Agenda

Primeira Parte - Introdução - 3 horas

- **Apresentação do Caso TQM na Harvard Business School**

Com base no seminário à respeito de qualidade no ensino conferido por TOWLER, Connie em outubro de 1993, na Escola Politécnica da USP, montaremos um caso destacando os principais aspectos da implantação do gerenciamento da qualidade total em na Harvard Business School:

- aliança com a Xerox que já tinha experiência,
- dificuldade em quantificar níveis de qualidade para o produto "ensino". (então, atacar;)
- alternativa de começar pelo *housekeeping* em processos administrativos e melhorias operacionais,
- envolvimento do pessoal e de alunos,
- treinamento de equipes em método de solução de problemas.

- **Definição de alguns projetos ligados aos requisitos da ISO 9001**

De acordo com a leitura dos requisitos da ISO e eventualmente a situação futura desejada, descrita na versão preliminar do Manual da Qualidade, os participantes poderão criar algumas recomendações para nos levar da situação atual à certificação. (Estes projetos serão mais detalhados na apresentação do Relatório de Avaliação, no próximo capítulo).

A atuação do facilitador aqui será importantíssima, para que não se tome um rumo de definição de problemas estratégicos ao invés de ficarmos num plano mais operacional,

nem que seja dada prioridade a projetos de melhoria que não envolvam mais diretamente o atendimento dos requisitos da ISO 9001.

- **Lunch Time**

Segunda Parte - Uma ferramenta para identificação e solução de problemas operacionais - 4 horas.

- **Apresentação de material audio-visual**

- HÁ SEMPRE UM CLIENTE AO SEU LADO**

Duração: 25 minutos

Descrição: São abordados, ironicamente, temas como zero defeito, controle da qualidade, garantias, retrabalho x prevenção, cadeias clientes e fornecedores internos, gestão de processos, análise de valor das atividades segundo a ótica do cliente, reconhecimento, e outros.

Produtora: Helicom.

Este vídeo mostra os principais aspectos da gestão e garantia da qualidade, além da visão de processos dentro da empresa. São estes os conceitos que queremos inculcar na equipe de projeto para a identificação e solução de problemas. O que será destacado é que os custos da má qualidade existem, retrabalhos podem ser evitados, mas só são resolvidos os problemas da má qualidade quando equipes trabalham em grupo de maneira sistemática para identificá-los e solucioná-los.

- **Desenvolvimento do Estudo de Caso: Emissão de Proposta**

- DRW - Daily Routine Work - Gerenciamento do Cotidiano**

O projeto piloto que será descrito no Capítulo 9 deste trabalho, baseou-se na aplicação da metodologia do gerenciamento do cotidiano, ou *daily routine work* (DRW). As atividades foram realizadas ao longo do segundo semestre de 1994 e foram documentadas/adaptadas para um modelo de estudo de caso e atividades práticas.

O Gerente da Qualidade será responsável pelas exposições didáticas e teóricas sobre a metodologia DRW, explicando seus benefícios para a implantação do sistema da qualidade, enquanto três participantes do projeto piloto anterior, irão atuar como facilitadores de três grupos que desenvolveram na prática e separadamente, as etapas do DRW. Ao final, cada grupo apresentará suas sugestões e resultados.

Homework

A tarefa agora é começar a preparação para os projetos de melhoria e implantação do sistema da qualidade.

BIBLIOGRAFIA

- JENNINGS, G.M. "ISO 9001/9002 - Use, misuse and abuse", *Quality Forum*, March 1992, pp 33-35.
- HRONEC, Steven M. *Vital Signs*. São Paulo, Makron Books, 1993.
- SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo, Best Seller, 1990.
- GRIESI, Rodrigo B. *Sistema de Garantia da Qualidade: uma estratégia de implementação*. São Paulo, 1993. (Trabalho de Formatura - Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo).
- CORTADA, James W. "Implementing Quality in a Sales Organization", *Quality Progress*, September 1993, pp 67-70.
- NICOLETTA, Costabile. "Citibank conquista prêmio de qualidade", *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 20 Outubro 1994.
- REBOUÇAS, Lídia. "Consultoria de qualidade conquista ISO 9000 para prestação de serviços", *Gazeta Mercantil*, Julho 1994.
- CASTRO, Flávio R. "Boston será 1o. banco com ISO 9000", *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 21 Agosto 1994.
- REBOUÇAS, Lídia (b). "Interesse pelos certificados ISO alcança agora o setor bancário", *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 22 Junho 1994.
- SARAPH, Jayant V. e SEBASTIAN, Richard J. "Developing a Quality Culture", *Quality Progress*, September 1993, pp 73-78.
- AICARDI, Juan. "Um Novo Conceito de Treinamento?", *Treinamento & Desenvolvimento*, Dez 1993, pp 11-15.

- GARVIN, David A. *Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.
- ROTHERY, Brian. *ISO 9000*. São Paulo, Makron Books, 1993.
- PURI, Subhash C. *Certificação ISO Série 9000 e Gestão da Qualidade Total*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1994.
- MOCSÁNYI, Dino C., "Confusão na Zona do Agrário", *Exame*, Maio 1994, pp 67.
- PURI, Subhash C., "Service TQM Model Via ISO 9004-2", *ASQC Quality Congress Transactions*, Boston, 1993, pp 371-378
- HARRAL, William M. e BERG, Douglas L., "Implementing TQM in an ISO Framework", *ASQC Quality Congress Transactions*, Boston, 1993, pp 153-159.
- PETERS, Tom. "Por Quem os Sinos Dobram", *Exame*, Agosto 1993, pp 75-79.
- JUNQUEIRA, Luiz A. C. "Até o presidente precisa de treinamento", *O Estado de São Paulo*, 23 Agosto 1994.
- NELSON, Lloyd S. *Problem Identification and Solution*. Cambridge, MIT Video Courses, March 1983.
- BOUER, Gregório. *Gerenciamento do Cotidiano*. São Paulo, 1992 s. ed. (Apostila).

CAPÍTULO 8

FASE II: AVALIAÇÃO

CAPÍTULO 8 - FASE II: AVALIAÇÃO



Figura 8.1 - Estágios da Avaliação
adaptada de metodologia *WINART*

Como já foi frisado em capítulos anteriores, o interesse inicial da *WINART* é de implementar o sistema da qualidade para futuramente avaliar a possibilidade de obter certificação ISO 9000. Neste sentido todo o planejamento da implementação, incluindo esta fase de avaliação, foi estruturado observando-se o cruzamento de tópicos da ISO 9004-2 (orientação para implementação) e ISO 9001 (selecionada para a certificação).¹

Nesta fase será elaborada a avaliação da situação atual da *WINART* e sua postura perante o estabelecimento e manutenção de um Sistema da Qualidade dirigido segundo os requisitos destas duas normas. Destacaremos as defasagens encontradas, entre as práticas atuais e aquelas que devem ser seguidas para adequação do sistema à norma, e produziremos um plano de recomendações a ser executado durante a implementação.

A avaliação da situação atual será feita com base em observações do ambiente de trabalho e processos executados, nas conclusões das entrevistas iniciais, e no tratamento dos dados obtidos com a distribuição dos questionários de avaliação.

8.1 PLANO DE ENTREVISTAS

Como já foi dito no capítulo anterior, aproveitamos as entrevistas iniciais com o nível executivo da *WINART*, para incluir, além das questões referentes à estratégia da

¹No Anexo-Cap.6/no.1 apresentamos a tabela com as referências cruzadas entre as ISO 9004-2 e ISO 9001.

empresa, outras perguntas que já nos indicassem algumas práticas referentes ao gerenciamento da qualidade na *WINART*. Estas perguntas foram elaboradas seguindo os requisitos da norma ISO 9004-2² e agrupadas na Parte B do roteiro de entrevistas, apresentado no Anexo-Cap.8/no.1.

8.2 APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS

O questionário de avaliação que apresentaremos a seguir foi elaborado a partir de pesquisa ao *Manual de Avaliação do Sistema de Gestão da Qualidade*, elaborado pelo Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQB-Julho 1993). Procuramos agrupar algumas questões e adaptar outras para retratar melhor as situações específicas do setor de serviços e o vocabulário próprio do negócio de consultoria³. Também fizemos algumas alterações para que o questionário contivesse aspectos das ISO 9004-2 e ISO 9001.

A forma final do questionário está reproduzida no Anexo-Cap.8/no.2. Abaixo, reproduzimos as primeiras páginas inclusas no caderno de questionários, referentes ao manual de preenchimento. Procuramos tornar o questionário simples, direto, objetivo e de rápido preenchimento e utilizamos, nas instruções de preenchimento, uma linguagem informal que demonstre a importância da contribuição dada por cada um dos envolvidos no preenchimento do questionário. Incluímos símbolos mnemônicos, associados às pontuações, para facilitar o preenchimento.

8.2.1 INSTRUÇÕES

Reprodução das instruções incorporadas no caderno de preenchimento:

²Ver Capítulo 6.

³A metodologia de tratamento e tabulação das respostas utilizada, também envolve modificações em relação à sugerida pelo PBQB.

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

Como vimos anteriormente, os itens presentes na norma ISO 9001 representam elementos de um sistema da qualidade. O questionário a seguir é uma listagem de verificação para que a *WINART* e seu Sistema da Qualidade sejam avaliados segundo estes elementos. A adequação à norma baseia-se na documentação dos requisitos identificados neste questionário em nosso Sistema da Qualidade e criação de condições que sejam praticados eficazmente.

Quando avaliados, os elementos podem se mostrar variando dentro de dois eixos distintos:

| | |
|---|----------------|
| • Está definido no Sistema de Qualidade (há documentação ou deveria, em teoria , existir na empresa)? | Sim ou Não |
| • É eficaz ? (é uma prática interna e podemos dizer que funciona) | Sim, +/- , Não |

A avaliação que será feita, através do questionário, considera o cruzamento destes eixos com a atribuição de uma pontuação para cada uma das seis possibilidades. Observe que também incluímos símbolos mnemônicos para facilitar a memorização da pontuação que será preenchida.

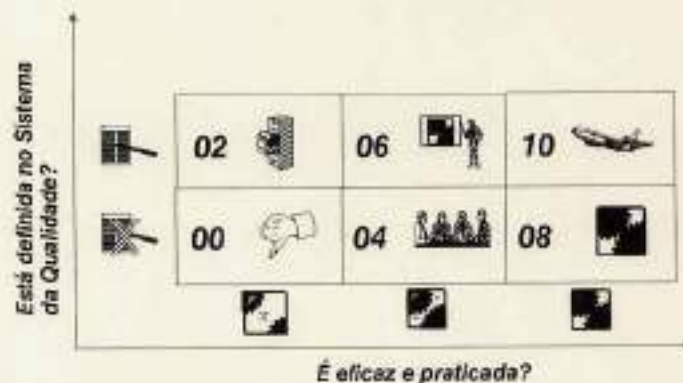


Figura 8.2 - Documentação e Eficácia dos Requisitos ISO 9001

| Símbolo | Situação | O que o símbolo representa |
|--------------|-----------------------------|--|
| avião | definido e eficaz | representa uma idéia ou princípio bem aceito, de sucesso, que já decolou |
| engrenagens | funciona mas não definido | apresenta bom funcionamento na prática, mas precisa ser estabelecido no SistQual. |
| apresentador | funciona +/- e definido | O apresentador dá um curso de melhoria do funcionamento, através de treinamento |
| reunião | funciona +/- mas ã definido | a reunião é para identificar oportunidades de melhoria para serem definidas no SistQual. |
| arquivo | definido, não funciona | o item ficou no papel, foi arquivado e não é praticado. |
| negativo | não funciona nem é definido | representa uma urgência para definir e implantar a prática do requisito. |

Quadro 8.1 - Significado dos Símbolos Mnemônicos - Questionário

Em cada página será apresentada a seguinte figura para auxiliá-lo(a) no preenchimento.







| | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|---|
| Pontuação | 10 | 08 | 06 | 04 | 02 | 00 |
| Código |  |  |  |  |  |  |
| Está definida no Sistema da Qualidade? | S | N | S | N | S | N |
| É eficaz e praticada? | S | S | +/- | +/- | N | N |

Figura 8.3- Símbolos Mnemônicos do Questionário

- Marque com um **X**, o retângulo referente à **nota** que você deseja atribuir ao elemento da norma.
- Quando você considerar que um item **não se aplica** à WINART, risque uma **linha** que atravesse todo o quadro.
- Em caso de **dúvida**, marque um **?** junto ao quadro de resposta, para que a questão possa ser respondida mais tarde, com esclarecimento das dúvidas.

É muito importante que suas respostas sejam baseadas objetivamente nas suas percepções da realidade interna da WINART, para que possamos identificar corretamente as oportunidades de melhoria prioritárias, garantindo o sucesso de nosso projeto.

8.2.2 DISTRIBUIÇÃO

O questionário passou por uma etapa de pré-teste, sendo preenchido por dois consultores do Grupo de Qualidade Total, para que incluíssemos sugestões de profissionais com experiência em projetos de ISO 9000 e qualidade. Os dois consultores que participaram e o autor do trabalho se reuniram para discutir o preenchimento de uma avaliação única (avaliação QT) que, eventualmente pode ser comparada com o resultado da avaliação realizada pelos demais consultores (auto-avaliação) para ajustar-se distorções e variações grandes de notas, ao mesmo atributo.

Como o sistema da qualidade ainda não está estruturado nem documentado, decidimos que nesta auto-avaliação, participariam apenas quatro supervisores e a avaliação QT incluiria não só as opiniões dos consultores envolvidos, mas também as informações obtidas na fase de entrevistas⁴. Por outro lado, durante o projeto de implantação, as avaliações de acompanhamento e controle serão efetuadas com a participação dos membros do Comitê da Qualidade (sócio, diretores e gerentes) e supervisores, tendo portanto maior abrangência.

8.3 TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

O Manual do PBQP sugere um sistema de avaliação técnica, onde os requisitos da norma NBR 19004, *Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade - Diretrizes* são classificados em duas partes⁵:

Parte D - Avaliação da **Direção** da Empresa, para verificar o grau de responsabilidade e comprometimento da alta gerência com a Política da Qualidade.

Parte P - Avaliação de **Produtos e Processos**, para verificar a existência e eficácia do Sistema da Qualidade, abrangendo desenvolvimento do produto, passando pela prestação dos serviços, até a implementação de projetos e acompanhamentos de pós-venda.

Na tabela abaixo com as pontuações dos elementos, as linhas sombreadas correspondem à Parte D.

⁴Com base na parte B do roteiro de entrevistas.

⁵Através da verificação das referências cruzadas, também podemos classificar os requisitos das ISO 9004-2 e 9001.

| No. | Requisito ISO 9001 | Média das respostas para auto-avaliação | | | | | média | Nota de avaliação QT | | | | | média | Pontos | | |
|------|--|---|-----|------|-----|-----|-------|----------------------|------|------|-----|-----|-------|--------|-----|-----|
| | | 7,0 | 3,5 | 2,0 | 2,0 | 4,0 | | 6,0 | 4,0 | 6,0 | 2,0 | 4,0 | | | | |
| 4.1 | RESPONSABILIDADE DA ADMINISTRAÇÃO | 7,0 | 3,5 | 2,0 | 2,0 | 4,0 | 3,7 | 6,0 | 4,0 | 6,0 | 2,0 | 4,0 | 4,4 | 4,1 | | |
| 4.2 | SISTEMA DA QUALIDADE | 1,5 | 3,5 | 2,5 | 6,0 | 4,1 | 3,6 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 8,0 | 4,0 | 4,8 | 4,2 | | |
| 4.3 | REVISÃO DE CONTRATO | 8,0 | | | | | 8,0 | 8,0 | | | | | 8,0 | 8,0 | | |
| 4.4 | CONTROLE DE PROJETO | 4,5 | 3,5 | 9,5 | 8,5 | | 4,3 | 8,0 | 8,0 | 10,0 | 8,0 | | 5,7 | 5,8 | | |
| 4.5 | CONTROLE DE DOCUMENTOS | 4,0 | 6,0 | 10,0 | | | 6,7 | 4,0 | 4,0 | 10,0 | | | 6,8 | 6,3 | | |
| 4.6 | AQUISIÇÃO | 5,0 | 9,0 | 6,0 | 4,0 | | 6,0 | 6,0 | 10,0 | 4,0 | 8,0 | | 7,0 | 6,5 | | |
| 4.7 | PRODUTO FORNECIDO PELO COMPRADOR | 6,0 | | | | | 6,0 | 8,0 | | | | | 8,0 | 7,0 | | |
| 4.8 | IDENTIFICAÇÃO E RASTREABILIDADE DE PRODUTO | 5,0 | | | | | 5,0 | 4,0 | | | | | 4,0 | 4,5 | | |
| 4.9 | CONTROLE DE PROCESSO | 9,0 | 4,0 | 6,0 | 9,5 | 8,5 | 5,0 | 7,0 | 10,0 | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 4,0 | 7,7 | 7,3 |
| 4.10 | INSPEÇÃO E ENSAIOS | 4,0 | 8,5 | 7,5 | | | 6,7 | 8,0 | 8,0 | 8,0 | | | 8,0 | 7,3 | | |
| 4.11 | EQUIPAMENTO DE INSPEÇÃO, MEDIÇÃO E ENSAIOS | 4,0 | X | | | | 4,0 | 4,0 | X | | | | 4,0 | 4,0 | | |
| 4.12 | SITUAÇÃO DA INSPEÇÃO E ENSAIOS | 4,0 | | | | | 4,0 | 4,0 | | | | | 4,0 | 4,0 | | |
| 4.13 | CONTROLE DE PRODUTO NÃO CONFORME | 4,0 | 4,0 | 3,5 | | | 3,8 | 4,0 | 8,0 | 4,0 | | | 5,3 | 4,6 | | |
| 4.14 | AÇÃO CORRETIVA | 3,0 | 5,0 | 4,0 | | | 4,7 | 4,0 | 4,0 | 6,0 | | | 4,7 | 4,7 | | |
| 4.15 | MANUSEIO, ARMAZENAMENTO, EMBALAGEM E EXPEDIÇÃO | 5,0 | 9,0 | | | | 7,0 | 8,0 | 8,0 | | | | 8,0 | 7,5 | | |
| 4.16 | REGISTROS DA QUALIDADE | 4,5 | | | | | 4,5 | 4,0 | | | | | 4,0 | 4,3 | | |
| 4.17 | AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE | 0,0 | X | | | | 0,0 | 0,0 | X | | | | 0,0 | 0,0 | | |
| 4.18 | TREINAMENTO | 3,0 | 2,0 | 3,0 | 2,0 | 6,0 | 3,8 | 6,0 | 6,0 | 4,0 | 6,0 | 4,0 | 4,8 | 4,2 | | |
| 4.19 | ASSISTÊNCIA TÉCNICA | 2,5 | 3,5 | | | | 3,8 | 4,0 | 4,0 | | | | 4,0 | 3,5 | | |
| 4.20 | TÉCNICAS ESTATÍSTICAS | 0,0 | | | | | 0,0 | 0,0 | | | | | 0,0 | 0,0 | | |

Quadro 8.2 - Notas da Avaliação

Não foi considerado necessário ajustar notas, pois as distorções não foram significativas e as dúvidas de preenchimento foram resolvidas pelos consultores do QT, durante o prazo para preenchimento, e antes das entregas.

Cada elemento ou requisito presente na norma ISO 9001 tem, no questionário, uma ou mais questões referentes aos aspectos nele contidos. No quadro acima, foram calculadas as médias de todos os questionários da auto-avaliação, para cada aspecto e totalizamos os pontos de cada elemento.

| | Parte D | Parte P | Total |
|--------------------|---------|---------|-------|
| Pontos | 12.45 | 84.5 | 97 |
| Qte. de elementos | 4 | 16 | 20 |
| média por elemento | 3.11 | 5.28 | |

Quadro 8.3 - Médias Gerais

O Manual PBQP, sugere um resultado final ponderado, concedendo peso dois à parte-P, assim, teremos:

$$\begin{aligned}\text{Resultado com ponderação} &= [3.11 + 2 * (5.28)] / 3 = 4.56, \text{ ou} \\ \text{Grau de atendimento} &= 45,6\%\end{aligned}$$

Segundo o sistema de classificação sugerido, concluímos que a pontuação abaixo de 60%, representa um grau de atendimento insatisfatório aos requisitos da norma. Este resultado já era esperado uma vez que o sistema da qualidade não está estruturado nem documentado, daí a razão para algumas baixas notas. Também alguns requisitos terão de ser melhor esclarecidos aos participantes de futuras avaliações. Elementos como Técnicas Estatísticas e Inspeção e Ensaio, ainda causaram confusão e precisarão ser descritos com cuidado no manual da qualidade.

Quando for iniciado o projeto de implantação, o Comitê da Qualidade deverá garantir o cumprimento de cronogramas e controlar os avanços do projeto através de novas avaliações que possam comprovar um melhor grau de atendimento.

8.4 PLANO DE RECOMENDAÇÕES

O resultado da avaliação através de questionários e as observações feitas no local de trabalho indicam que o projeto de implantação deverá concentrar-se na estruturação e documentação do sistema da qualidade. Apresentamos então, um conjunto de recomendações para direcionar a implantação do sistema, segundo a ISO 9001. O relatório contendo a descrição da situação atual e as recomendações, será apresentado no Anexo-Cap.8/no.3.

Como já vimos, os requisitos da ISO 9004-2 possuem referências cruzadas com a ISO 9004, e também a ISO 9001. Por outro lado, consideramos alguns elementos da norma para serviços, que merecem atenção neste plano de recomendações, justamente por serem mais completos que os requisitos da ISO 9001, a eles referenciados.

Na ISO 9004-2, os requisitos ligados à motivação e desenvolvimento profissional de funcionários recebem maior destaque que no item Treinamento da ISO 9001, recomendando o incentivo de trabalhos em grupo e o cuidado na seleção de profissionais segundo o perfil da estrutura de cargos.

Também a interface com clientes é um assunto mais aprofundado na norma para serviços, procurando garantir a comunicação e obtenção de informações de clientes para determinação dos requisitos do serviço e monitoração da qualidade perante as expectativas. Estes processos precisarão ser formalizados no sistema da qualidade da *WINART*, sendo inclusive apropriada a definição de um sistema de informação para tratamento deste tipo de interface.

Quanto ao item marketing, a ISO 9004-2 não se restringe à análise crítica de contrato e para adaptar-se às recomendações da norma, à este respeito, a *WINART* deverá estabelecer abordagens como pesquisas e outras formas de obtenção de informações de mercado, incluindo procedimentos para analisar tendências, novas tecnologias e desempenho da concorrência.

Vejamos agora como deverão ser executadas as recomendações na fase de implementação.



BIBLIOGRAFIA

PBQP: *Manual de Avaliação do Sistema de Gestão da Qualidade: conforme NBR série 19000*, Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 1993.

NB - 9000:1990 /ISO 9000 - *Normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade - Diretrizes para seleção e uso*. Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Normas Técnicas, 1990.

NB - 9001:1990 /ISO 9001 - *Sistemas da qualidade - Modelo para garantia da qualidade em projetos desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica*.

NB - 9004: 1990 /ISO 9004 - *Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade - Diretrizes*.

NBR ISO 9004-2:1993 (ISO 9004-2) - *Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade - Parte 2: Diretrizes para serviços*.

ROTHERY, Brian. *ISO 9000*. São Paulo, Makron Books, 1993.

DURAND, Ian G., MARQUARDT, Donald W., PYLE, James C., "Updating the ISO 9000 Quality Standards: Responding to marketplace needs", *Quality Progress*, July 1993, pp.23-28.

CAPÍTULO 9

FASE III: IMPLEMENTAÇÃO

CAPÍTULO 9 FASE III: IMPLEMENTAÇÃO



Figura 9.1 - Estágios da Implementação

adaptada da metodologia WINART

A fase de implementação começa com a confirmação do plano de recomendações pelo Comitê da Qualidade e a realização de um *workshop* para a divulgação do Plano Diretor. Neste plano deverão estar contidas informações à respeito das ações necessárias para adequação do sistema da qualidade, cronograma de implantação e alocação dos consultores em projetos de melhoria e formalização de procedimentos.

Horas de Consultoria¹

Um plano inicial prevê a seguinte carga horária para os consultores da WINART, no prazo de implantação de 8 (oito) meses:

| Cargo | Pessoas | Horas/pessoa | Total |
|--------------|---------|--------------|-------|
| Sócio | 1 | 120 | 120 |
| Diretor | 2 | 160 | 320 |
| Gerentes | 6 | 160 | 960 |
| Supervisores | 6 | 400 | 2400 |
| Staff | 13 | 300 | 3900 |
| Total: | | | 7700 |

Quadro 9.1 - Horas Envolvidas na Implementação do Sistema da Qualidade

¹Horas em que os consultores da Winart estarão utilizando no projeto.

O Comitê e o Gerente da Qualidade, que por esta época já deverão ter definido políticas e objetivos da qualidade, terão condições de documentar o Manual da Qualidade e serão responsáveis pela coordenação e controle do programa de implantação. Como parte desta responsabilidade, o Comitê deverá centralizar as sugestões de melhoria e documentações realizadas, monitorando as atividades dos grupos da equipe de projeto, aprovando os recursos necessários e planejando os treinamentos apropriados. Os treinamentos poderão dizer respeito não só ao programa de implantação, mas também aos recém formalizados procedimentos da qualidade e ao trabalho de consultoria de uma forma geral.

Como parte da atividade de controle do projeto, deverá se estabelecer mecanismos para revisão e auditoria do sistema da qualidade que deverão ser atividades formais e documentadas, executadas por pessoal treinado, sem responsabilidade direta na execução do serviço em avaliação.

9.1 MANUAL DA QUALIDADE

Segundo MONTEIRO (1994), o manual da qualidade pode ser considerado um requisito básico para o sistema da qualidade, principalmente em situações contratuais ligadas à certificação pela série ISO 9000. Ele é um documento definindo os procedimentos, o sistema e a política da qualidade.

O manual desenvolvido neste trabalho, apresentado no Anexo-Cap.9/no.1, descreve o sistema da qualidade como ele deverá ser ao final da implantação, consistindo na documentação da *visão* de como a *WINART* pretende abordar o gerenciamento da qualidade. Ele inclui a lista dos procedimentos² do sistema e apresenta documentos e registros da qualidade adaptando alguns termos da norma para as características do negócio de consultoria.³

9.2 PROJETO PILOTO

Como foi dito no capítulo anterior, foi desenvolvido no decorrer do segundo semestre de 1994, seguindo as orientações do diretor Grupo MD da *WINART*, um plano de melhoria para o processo de emissão de propostas (Emitir Propostas). Este processo faz

²Na Seção 5 do Manual, há uma lista dos procedimentos do sistema da qualidade e a descrição das partes que devem compor estes procedimentos.

³No manual, os termos em negrito recebem destaque para evidenciar estas adaptações.

parte de um processo mais abrangente, o Conquistar Clientes e participaram da equipe responsável pela melhoria, além do autor deste trabalho, um gerente e um consultor.

Foi empregada a metodologia para Gerenciamento do Cotidiano, ou do inglês, *Daily Routine Work*, que chamaremos daqui para frente, apenas DRW. Este projeto piloto servirá como uma aplicação inicial da metodologia, a ser utilizada pelos grupos de trabalho ao longo da fase de implementação. Veremos como o DRW facilitará os projetos em andamento, orientando objetivamente as ações, garantindo o registro e cumprimento dos procedimentos e sistematizando de maneira prática a melhoria contínua da administração interna.

9.2.1 DEFINIÇÃO E APLICAÇÃO

Segundo BOUER (1992), DRW é um processo gerencial aplicável a setores, departamentos ou até simplesmente equipes, que consiste no gerenciamento sistemático da qualidade de atividades e/ou processos, em base diária.

A aplicação do DRW vem relacionada com alguns elementos do gerenciamento da qualidade como a visão da gestão de processos, o encadeamento de elos cliente-fornecedor internos e a melhoria contínua, entre outros. A introdução do DRW pode ser bastante vantajosa em processos empresariais racionalmente definidos, predominantemente naqueles de caráter repetitivo, mesmo que sejam de natureza administrativa e não produtiva ou fabril. Para estes casos específicos de processos administrativos ou com conteúdo mais voltado para prestação de um serviço, o DRW confere a possibilidade de serem mensurados indicadores da qualidade, ao invés de um controle subjetivo do desempenho.

Destacamos também, a facilidade de implantação da metodologia que, como veremos a seguir, permite que pequenos grupos a apliquem em suas atividades usuais, alcançando melhorias significativas capazes de motivar novas aplicações do DRW em outros setores e departamentos.

9.2.2 ESTRUTURA METODOLÓGICA

A estrutura metodológica é constituída pelas seguintes fases:

- Orientação para o processo;
- Orientação para o cliente;
- Orientação para controle do processo;
- Orientação para a melhoria.

Para cada uma delas descreveremos os estágios e as atividades realizadas, conforme a estrutura de desmembramento do trabalho.⁴

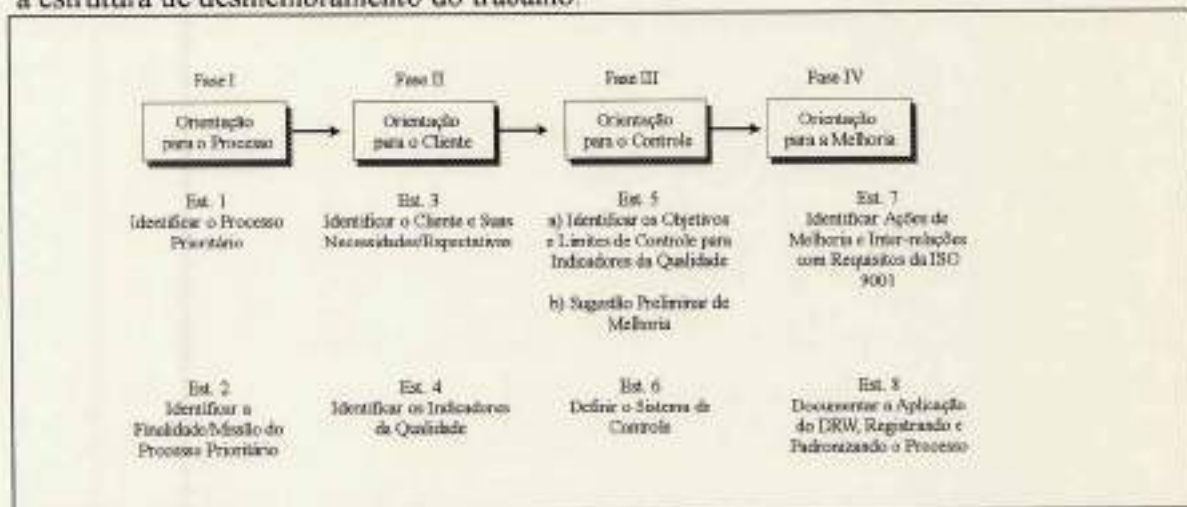


Figura 9.2 - Metodologia Daily Routine Work
adaptada de BOUER (1992).

9.2.3 FASE I - ORIENTAÇÃO PARA O PROCESSO

Ao final desta fase teremos:

- selecionado um processo prioritário para concentração de nossos esforços
- identificado a missão, finalidade e abrangência do processo prioritário

Antes de iniciarmos o desenvolvimento dos dois estágios desta fase, vamos retomar a listagem dos principais fatores críticos de sucesso e objetivos, apresentados no planejamento estratégico da empresa e relatados no Capítulo 2 (o serviço de consultoria). Estas informações serão muito úteis quando estivermos selecionando o processo prioritário, funcionando como critérios comparativos.

⁴Work Breakdown Structure.

Fatores críticos de sucesso

- Excelência/Especialização;
- Excelência de pessoal;
- Crescimento;
- Lucratividade;
- Liderança/Inovação

Objetivos

- Aumentar a continuidade de projetos e relacionamento com clientes;
- Diminuir o *turn over* voluntário;
- Aumentar o número de horas anuais para treinamento
- Realizar mais projetos
- Aumentar Faturamento

Estágio 1 - Identificar o Processo Prioritário

Vamos nos concentrar em um pequeno número de processos para adquirirmos a experiência da iniciativa de aplicar o DRW⁵. Dentre uma lista de alguns processo importantes vamos selecionar um, prioritário, para a primeira aplicação da metodologia. Os demais processos deverão ser abordados ao longo do projeto de implantação do Sistema da Qualidade

Numa rápida seção de *brainstorming*, foram listados alguns processos que a equipe considerou relevantes para uma análise segundo a abordagem DRW. Alguns deles foram reagrupados e/ou descartados por uma análise subjetiva inicial, quando então obtivemos a seguinte lista de processos recomendados:

⁵em analogia com a proposição de DAVENPORT (1994) para as iniciativas de reengenharia.

| <i>Lista de Processos Desempenhados</i> |
|---|
| Emitir Propostas (Conquistar Clientes) ⁶ |
| Criar Procedimento para Sistema da Qualidade |
| Recuperar Despesas e Faturar |
| Realizar Treinamento (Desenvolver Profissionais) |
| Recrutar e Selecionar Consultores (Desenvolver Profissionais) |
| Avaliar Desempenho de Consultores (Desenvolver Profissionais) |
| Adquirir Novas Metodologias |

Quadro 9.2 - Lista de Processos Alvo

Para selecionarmos o processo prioritário, alvo da aplicação do DRW, elaboramos também uma lista de fatores de avaliação ou critérios de escolha:

Fatores de avaliação

Escolheremos o processo com maiores:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • potencial de melhoria/desempenho fraco • impacto na satisfação do cliente • repetibilidade em base diária • facilidade de padronizar | <ul style="list-style-type: none"> • influência em demais processos • ligação com FCS's e objetivos • ligação com requisitos ISO 9000 |
|---|--|

A escolha será baseada na análise da matriz para avaliação dos processos⁷, mas antes de a construirmos, preparamos matrizes para relacionar os processos com os FCS's, objetivos e requisitos da ISO 9000. As matrizes que apresentamos a seguir terão a seguinte legenda, para caracterizar a intensidade do relacionamento entre linhas e colunas:

| | relacionamento | pontos |
|--------------------------|----------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | não relevante | 0 |
| ○ | pouco intenso | 1 |
| ⊙ | intenso | 2 |
| ● | muito intenso | 3 |

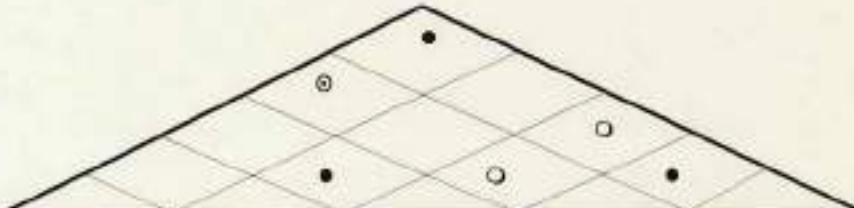
⁶Os nomes dos processos envolvem sempre um verbo, um substantivo alvo e ocasionalmente um complemento ou objeto. Os processos entre parênteses, são mais abrangentes e contém aqueles listados para o estudo.

⁷Ver Quadro 9.7

A escolha da intensidade do relacionamento entre os eixos das diversas colunas, e portanto a marcação das legendas, foi definida sempre com base nas discussões entre os participantes da equipe. As pontuações obtidas servirão para estabelecermos o *ranking* e as "posições" que os processos ocupam nos diversos fatores de avaliação utilizados.

Matriz FCS's x objetivos

A matriz mostra os relacionamentos de diferentes intensidades entre os FCS's e os objetivos. Para facilitar a leitura da matriz, pode-se raciocinar assim: A atenção e bom desempenho numa áreas crítica do negócio (FCS), deve ajudar o atingimento de um objetivo (linhas) e para atingimento de um objetivo, é preciso uma boa gestão em nos FCS's relacionados.



| FCS's | Objetivos | Continuidade | Turn over | Treinamento | Mais projetos | Faturamento |
|--------------------|-----------|--------------|-----------|-------------|---------------|-------------|
| Especialização | | ⊙ | | ⊙ | | |
| Desenv. Pessoal | | ○ | ● | ● | ⊙ | ⊙ |
| Crescimento | | | ⊙ | | ● | ● |
| Lucratividade | | ● | | | ● | ● |
| Liderança/Inovação | | | | ⊙ | ● | |

Legenda:

| | | | |
|---|---------------|--------|---|
| □ | não relevante | pontos | 0 |
| ○ | pouco intenso | | 1 |
| ⊙ | intenso | | 2 |
| ● | multo intenso | | 3 |

Quadro 9.3 - Matriz FCS's x objetivos

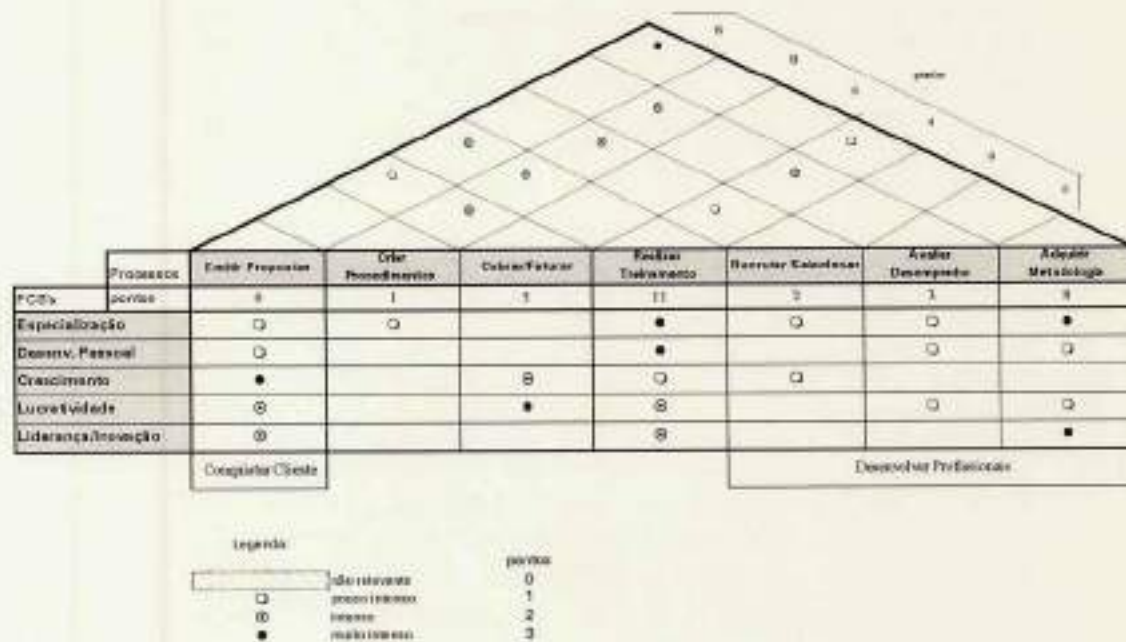
A matriz também mostra, no "telhado" as relações entre objetivos, assim, por exemplo, obter continuidade em projetos e treinar funcionários deve melhorar a imagem e da empresa, que poderá conquistar mais projetos implicando em maior faturamento e novas experiências e conhecimentos para consultores e empresa.

Com esta matriz, apesar de não ter uma utilização direta no processo de seleção do processo prioritário, temos um melhor entendimento dos fatores críticos de sucesso e seus

significados. Podemos agora construir a matriz relacionando os FCS's com os processos listados.

Matriz FCS's x processos⁸

A análise desta matriz irá facilitar a atribuição de notas aos processos, no que se refere aos fatores de seleção: relação com os FCS's e influência nos demais processos.



Quadro 9.4 - Matriz FCS's x processos⁹

Observe que temos dois conjuntos de pontuações, uma no "telhado" mostrando o grau de interferência de um processo nos demais e a outra, a na linha horizontal, identificando a relação com os FCS's. Observe por exemplo que o processo de documentação de procedimentos, apesar de não influir nos FCS's, teria grande impacto nos demais processos, para os quais serão justamente criados, os procedimentos.

Matriz requisitos ISO x processos

A matriz abaixo contém a pontuação atingida pelos processos candidatos em relação aos requisitos da norma ISO 9001. Uma maneira rápida de entender as ligações é ler cada coluna e para saber que requisitos estarão sendo atendidos se eu tiver um processo

⁸HIAM (1990)

⁹HIAM (1990)

bem documentado, controlado e gerenciado com bom desempenho. Na outra direção, lendo as linhas, podemos entender como os requisitos da norma ISO 9001 tendem a contribuir para o bom desempenho e melhoria dos processos candidatos.

| Requisito ISO | | Embr. Propostas | Crar Procedimentos | Colocar/Faturear | Realizar Treinamento | Recrutar/Selecionar | Avaliar Desempenho | Ajudar Metodologia | pontoe |
|---------------|----------------------------|-----------------|--------------------|------------------|----------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------|
| | | 25 | 24 | 14 | 24 | 7 | 19 | 11 | |
| 4.1 | RESPONS. ADMINISTR. | ⊗ | | | ○ | ○ | ○ | | 5 |
| 4.2 | SISTEMA DA QUALIDADE | ● | ● | ○ | | | ● | | 10 |
| 4.3 | REVISÃO DE CONTRATO | ○ | | ⊗ | ○ | | | | 4 |
| 4.4 | CONTROLE DE PROJETO | ○ | | | ● | | ○ | ● | 8 |
| 4.5 | CONTROLE DE DOCUMENTOS | | ● | ● | | ○ | | | 7 |
| 4.6 | AQUISIÇÃO | ⊗ | ⊗ | ⊗ | | ○ | | ● | 10 |
| 4.7 | PROD. FORNEC. COMPRADOR | ○ | ● | | | | | | 4 |
| 4.8 | IDENTIFIC. PARTREAR. PROD. | ⊗ | ⊗ | ⊗ | | | ● | ○ | 10 |
| 4.9 | CONTROLE DE PROCESSO | ⊗ | ○ | | ● | ⊗ | ⊗ | ● | 13 |
| 4.10 | INSPEÇÃO E ENSAIO | ○ | | ○ | ○ | | ○ | | 4 |
| 4.11 | EQUIP. INSP. MED. ENSAIO | | | | | | | | 0 |
| 4.12 | SITUAÇÃO INSP. ENSAIO | | | | | | ○ | | 1 |
| 4.13 | CONTR. PROD. N CONFORME | | | | ⊗ | | | | 2 |
| 4.14 | AÇÃO CORRETIVA | ⊗ | | | ● | | ⊗ | | 6 |
| 4.15 | MANUS. ARMAZ. EMBAL. EXP. | ○ | ⊗ | | | | | | 4 |
| 4.16 | REGISTROS DA QUALIDADE | ○ | ● | | ○ | | ⊗ | | 7 |
| 4.17 | AUDIT. INT. QUALIDADE | ○ | ● | | ⊗ | | ○ | | 7 |
| 4.18 | TREINAMENTO | ⊗ | | | ● | ○ | ○ | | 7 |
| 4.19 | ASSISTÊNCIA TÉCNICA | ● | | | ⊗ | | | ○ | 6 |
| 4.20 | TÉCNICAS E ESTATÍSTICAS | | ⊗ | ● | ⊗ | ○ | ○ | | 9 |

Legenda:

| | | |
|---|---------------|---|
| □ | não relevante | 0 |
| ○ | pouco intenso | 1 |
| ⊗ | intenso | 2 |
| ● | muito intenso | 3 |

Quadro 9.5 - Matriz requisitos ISO x processos

Esta matriz é entendida por HARRAL; BERG (1993), como uma das matrizes do *Quality Function Deployment (QFD)*. Na abordagem por eles proposta, o desenvolvimento das matrizes do QFD pode ser dirigido a um Sistema da Qualidade, como o "produto" que se deseja projetar e definir características, perseguindo a satisfação de requisitos de TQM, normas ISO, requisitos dos clientes, de mercado e até regulamentações. É proposto pelos autores a criação de uma matriz expandida (*augmented matrix*), como resultado de desdobramentos sucessivos, relacionando-se a cada etapa os elementos:

| | | | |
|----------------------|---|------------------------|--------------|
| TQM | x | ISO | depois, |
| TQM & ISO | x | Requisitos do Cliente | e finalmete, |
| TQM & ISO & Clientes | x | ISO 900X ¹⁰ | |

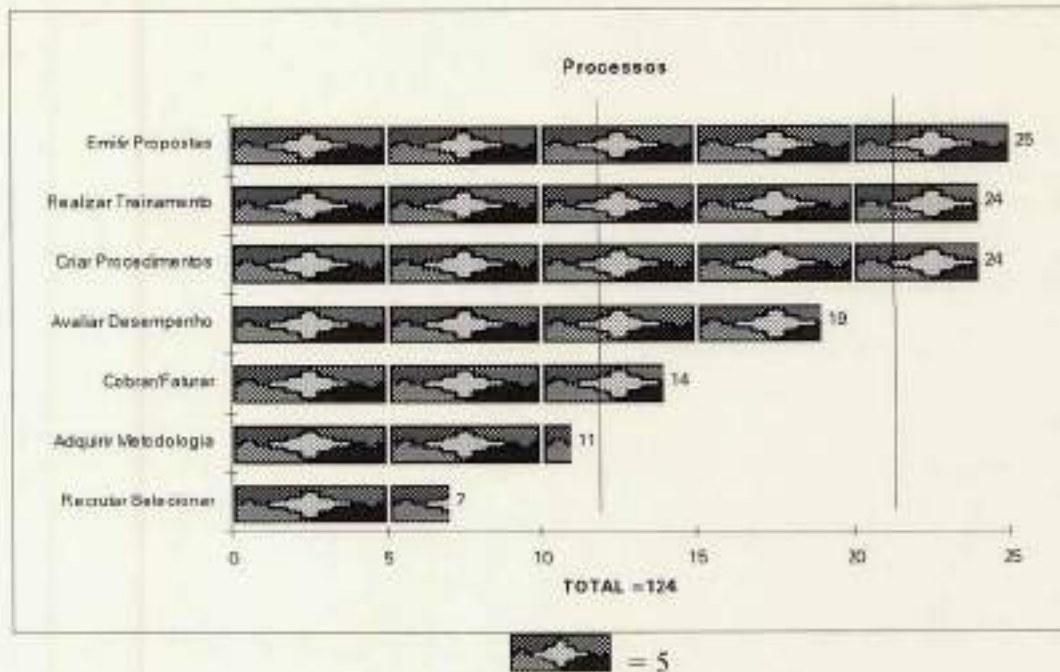
A segunda etapa da abordagem proposta consiste no desdobramento dos elementos de alguma das normas ISO 900X em funções, depois, departamentos, procedimentos e até instruções de trabalho. Desta forma pode-se alinhar os objetivos do Sistema da Qualidade, os requisitos da ISO e dos clientes, com as responsabilidades individuais perante o sistema da qualidade. A abordagem propõe, que cada organização deve optar pelo nível de detalhamento do desdobramento, ou seja o número de matrizes necessárias.

No nosso caso a matriz expandida contém nas linhas os requisitos da norma ISO 9001, funcionando como um *check list* bastante completo, incorporando aspectos do TQM e da satisfação de clientes. O nível de desdobramento a que chegamos é apenas até o de processos.

Lembramos que neste momento iremos nos focalizar em aplicar o DRW em apenas um dos processo candidatos, mas todos os outros deverão ser alvos também. Para cada um devará ser criada uma equipe responsável pela melhoria. O gráfico¹¹ abaixo, demonstra os processos que apresentam maior potencial de contribuição para a adequação aos requisitos da norma, segundo a pontuação assinalada no quadro 9.5.

¹⁰ISO 900X, representa a seleção pela norma para fins contratuais, e este último desdobramento é a própria tabela de referências cruzadas, presente na ISO 9000. Ver Apêndice-Cap.4/no.1

¹¹Os gráficos propostos se baseiam na discussão de ORSINI (1994), a respeito das contribuições que o marketing pode conferir ao esforço da qualidade. Em seu artigo, Orsini utiliza os requisitos do Prêmio Malcom Baldrige, relacionadas às diversas áreas de especialidade de marketing.



**Quadro 9.6 - Adequação à ISO 9000, Segundo os Processos
Alvo**

Matriz de avaliação dos processos

Listados os processos e os fatores de avaliação para seleção do processo prioritário, a equipe passou ao preenchimento da matriz de avaliação dos processos. Para os fatores: influência em outros processos, ligação com a ISO e alinhamento com os FCS's, foram utilizadas as informações obtidas através da análise das matrizes já apresentadas. Para os fatores restantes, os processos foram ranqueados após discussões entre os participantes da equipe.

Decidimos utilizar todos os pesos iguais à unidade para balancear a orientação estratégica (impacto na satisfação do cliente, relação com outros processos) e operacional (relação com ISO e potencial de melhoria).

A atribuição de notas segue a estrutura:

O processo tem:

- 1 - pouca oportunidade no fator de seleção;
- 3 - boa oportunidade no fator de seleção;
- 5 - grandes e importantes oportunidades no fator de seleção.

Completando a tabela abaixo, chegamos a conclusão que o processo prioritário para execução do DRW, é o Emitir Propostas, fazendo parte de um processo mais abrangente, o Conquistar Clientes.

| | fator avaliação | potencial melhoria | impacto satisfação cliente | repetibilidade base diária | facilidade padronizar | ligação outros processos | ligação PCB's | ligação ISO 9000 | |
|-----------------------|-----------------|--------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------|---------------|------------------|-------|
| Processo | piso | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | Total |
| Emitir Propostas | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| Criar Procedimentos | | 5 | 1 | 3 | 5 | 5 | 1 | 5 | 25 |
| Cobrança/Fatura | | 3 | 3 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 23 |
| Realizar Treinamento | | 5 | 5 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 | 27 |
| Resolver Solicitações | | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| Avaliar Desempenho | | 3 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 | 15 |
| Adquirir Metodologia | | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 15 |

Quadro 9.7 - Matriz de Avaliação dos Processos

Encerramos portanto o estágio 1, tendo identificado o processo prioritário:

Emitir Propostas

Estágio 2 - Identificar a Finalidade/Missão do Processo Prioritário

Finalidade/missão

- Conquistar Novo Cliente
- Ganhar Novo Negócio

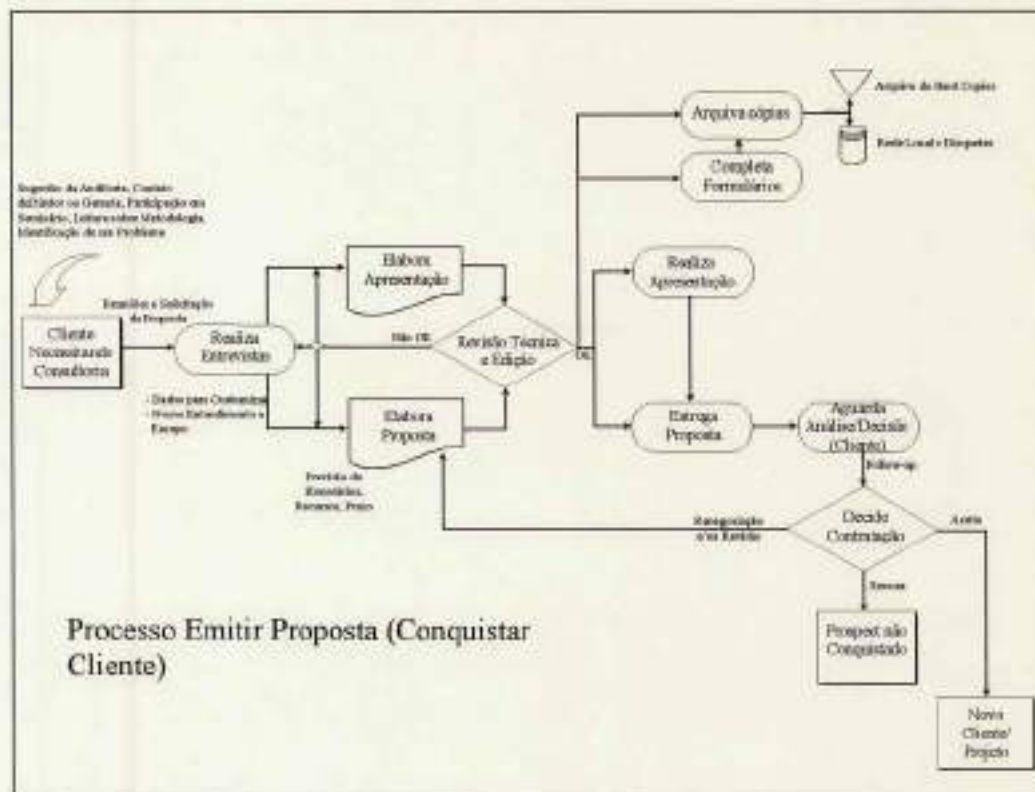
Como/estratégia

- Sensibilizar o cliente, mostrando a necessidade de contratar o projeto;
- Apresentar um diagnóstico preliminar do problema;
- Introduzir o conceito de uma nova tecnologia administrativa;
- Apresentar a experiência da WINART em projetos;
- Detalhar a metodologia, suas etapas, escopo, benefícios, customização.

Algumas atividades relacionadas

- Realizar apresentações e seminários;
- Manter contato com entidades de classe;
- Patrocinar publicação de livros e artigos;

Fluxograma do processo



Quadro 9.8 - Fluxograma do Emitir Proposta

Detalhamento do processo

O cliente em potencial pode ter solicitado a proposta devido a:

- Uma orientação dos auditores *WINART*, consistindo assim numa indicação da empresa de Auditoria;
- Sua própria iniciativa, motivada pela identificação de algum problema na empresa ou pelo conhecimento de uma nova tecnologia administrativa, através de leituras e participação em seminários;
- Realização de contatos de venda com gerentes e/ou diretores da *WINART* Consultoria.

Após acertos realizados em reuniões preliminares, as primeiras entrevistas são conduzidas, com o objetivo de se coletar dados da empresa para a personalização da proposta e uma clara definição do entendimento do problema e escopo do projeto. Nesta atividade, são consumidas em média, 12 horas de consultoria, podendo, de acordo com o caso, envolver diversos níveis/cargos. O número de entrevistadores também pode variar.

A atividade seguinte, envolve um planejamento inicial do número de horas, staff envolvido, recursos e cronograma para o projeto. Estas informações deverão estar contidas na proposta e apresentação, juntamente com a definição de objetivos e escopo do trabalho. Também são apresentadas, informações sobre a WINART e suas experiências anteriores, além da descrição da metodologia a ser empregada. Algumas vezes, a apresentação antecede o dia da entrega da proposta, servindo para confirmação de algumas informações.

As tarefas de planejamento, digitação, conferências iniciais, impressão, reproduções e encadernação de apresentações e propostas, consomem em média 4 horas para cada tipo de documento, ou seja, apresentações e propostas.

O tempo total gasto no desenvolvimento deve chegar em média a 24 horas de consultoria, a uma taxa média de US\$ 100,00

Após terem sido revidadas e aprovadas, as apresentações são realizadas e as propostas entregues. Cópias são arquivadas e são preenchidos relatórios para controle interno, contendo o planejamento de horas, staff envolvido, taxas horárias, despesas durante o desenvolvimento, pessoal envolvido no desenvolvimento e outras informações que formalizem o planejamento anteriormente feito para a emissão da proposta.

Durante a análise da proposta por parte do cliente, os gerentes realizam contatos para follow-up e prosseguimento das negociações. É esta a etapa mais longa e variável, uma vez que a decisão final dependerá da burocracia interna para aprovação, situação econômica-financeira da empresa, negociações do cliente com outras consultorias, etc.

Entrada e saída do processo

Podemos definir como entrada do processo, o Cliente Potencial com uma necessidade de adquirir o serviço de consultoria. Os resultados finais são Clientes perdidos e Novos Clientes.

Deliverable

Proposta por escrito, apresentação em transparências, *hard copies* das transparências, cópias da proposta e apresentações para arquivo e relatórios para controle interno.

Frequência

São emitidas, em média 5 (cinco) propostas por mês.

Consequências da má qualidade

Trabalhos não conforme neste processo podem ser definidos quando ocorre:

- Entrevistas e coleta de dados mal conduzidas;
- Falha na definição do problema do cliente;
- Despesas de desenvolvimento muito altas;
- Demora na preparação e entrega da proposta final, e outros.

As principais consequências indesejadas de falha no processo seriam a perda do cliente, ou quando vendido o projeto, comprometimento da rentabilidade do serviço. Também deve se atentar para o correto planejamento contido na proposta para que no futuro o cliente não tenha uma má percepção da qualidade do serviço em virtude de resultados não compatíveis com os requisitos e expectativas iniciais.

Encerramos portanto o estágio 2, tendo preenchido a lista de identificação do processo e documentado seu fluxo de atividades.

9.2.4 FASE II - ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

Estágio 3 - Identificar o Cliente e Suas Necessidades/Expectativas

Algumas atividades e tarefas, no processo de emitir proposta, podem envolver a participação de mais de uma pessoa (gerente e coordenador do projeto, digitador, entrevistador, encarregado de cópias), constituindo numa cadeia de clientes e fornecedores internos. Esta cadeia deve ser coordenada pelo gerente responsável pela emissão da proposta e o cliente final do processo é a empresa em em prospecção. O gerente, que monitora a operacionalização do processo, deve defender as expectativas deste cliente.

Podemos identificar como expectativas do cliente em relação a proposta, as características nela presentes que retratem todo o serviço de consultoria e o projeto a ser realizado. Estas características envolvem a experiência da consultoria, a capacidade técnica do pessoal, facilidade de implementação do projeto, a força da consultoria como agente externo para mudança e outras.

Após uma sessão de brainstorming, agrupamos as diversas características em grupos de similaridade, que podem ser chamadas das dimensões da qualidade para a proposta e seu processo de emissão, que também representam expectativas do cliente com relação ao projeto como um todo.

| Dimensão da Qualidade | Conteúdo da proposta |
|-------------------------|--|
| Flexibilidade | Solução específica, personalização |
| Competência/desempenho | Experiência e vantagens competitivas da WINART |
| Credibilidade/segurança | Objetivos, escopo e metodologia bem definidos ¹ |
| Conformidade | Alinhado com metodologia e resultados futuros |
| Validade | Negociável mas válido mesmo após longas análises |
| Velocidade | Rápida emissão e entrega |
| Tangíveis/Estética | Visual agradável, sucinta, clara, objetiva |
| Atendimento | Leitura rápida |

Quadro 9.9 - Significado de Proposta com Qualidade

Estágio 4 - Identificar os Indicadores da Qualidade

Matriz das expectativas do cliente e indicadores da qualidade

A matriz abaixo procura quantificar certos indicadores das dimensões da qualidade/requisitos necessários ao processo de emissão e à proposta propriamente dita. Também apresentamos valores ideais que consistem em objetivos de médio e longo prazo para o processo, valores aceitáveis no curto prazo e os valores atualmente verificados.

| Expectativas | Indicadores mensuráveis | | | | | | | | | | Ideais para o | |
|-------------------------------|------------------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------|-------------------------------|---------------------------|---------------|--------------------------------------|
| | Clareza de uma proposta específica | Forma legível de oferta | Maneja assuntos do cliente | Utilização de dados do cliente | Utilização de soluções e soluções | Tempo para emissão de proposta | Formas abrangentes de custos | Preços de oferta | Formas de oferta de condições | Qualidade de uma proposta | | Formas de oferta, emissões e entrega |
| Representatividade | ● | | | ● | ● | ○ | | | | | | ● |
| Personalidade | | ● | ● | ● | ● | ○ | | | | | ○ | ● |
| Conformidade com requisitos | ● | | | ○ | ● | | | | | | | ● |
| Entrega e entrega rápida | | ○ | ○ | ● | ● | ● | | | | | ○ | ○ |
| Capacidade de oferta, entrega | ● | | | ○ | ○ | ○ | ● | ● | ● | ○ | ○ | ● |
| Forma Apetível | | | | | | | | ○ | ● | ● | ● | ● |

| Indicador | N.º de observações | N.º de itens | com. observ. | problemas | com. observ. | item. observ. | N.º de itens | com. observ. | N.º de itens | com. observ. | N.º de itens | com. observ. |
|----------------|--------------------|--------------|--------------|-----------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| para oferta | 100% | 100% | 0 | 0 | 0 | 0 | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| entrega rápida | 100% | 100% | 0 | 0 | 0 | 0 | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| total | 21% | 20% | 0 | 0 | 0 | 0 | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Quadro 9.10 - Matriz das expectativas do cliente e indicadores da qualidade

¹Observe que não foi utilizada a dimensão Custo, por envolver os honorários do projeto e não da proposta. Os custos neste processo estariam ligados a maneira pela qual a WINART recupera as despesas com o desenvolvimento e prospecção do cliente. As demais partes da proposta como cronogramas e honorários também devem estar bem definidas.

Algumas das características mensuráveis merecem uma explicação mais detalhada:

| Caracterist. mensurável | Significado | Observação |
|-------------------------|--|--|
| Descrição info/requis. | capítulos padrão: entendimento, escopo, objetivos, metodologia, estrutura e cronograma do honorários, resultados anteriores. | algumas propostas são aprovadas sem alguns dos capítulos |
| Inclui logo cliente | ao menos na capa uma identificação clara do cliente | |
| Menção do nome | | utiliza-se texto padrão, sem adequar termos ao negócio do cliente |
| Uso de dados | incluir dados colhidos em entrevistas para mostrar personalização e bom entendimento | |
| Revisões e reemissões | revisão de edição, correção de erros ortográficos, revisão técnica do conteúdo | todo pedido de alteração negociado deve ser executado, mas o ideal seria acertar o entendimento e requisitos na primeira emissão |
| Tempo emissão | não inclui entrevistas, apenas plano, digitação, revisões, impressões, edições, cópias e encadernações | a entrega rápida pode ser uma vantagem competitiva, mas deve-se mostrar esforço e tempo gasto na personalização |
| Tem índice e paginação | índice adaptado a sequência de capítulos e paginação correta | alguns texto padrão não são alterados |
| Num. páginas | total de páginas da proposta | algumas partes descritivas são muito extensas e cansativas |
| Fonte de caractere | tamanho de letra | segue-se um padrão de edição |
| Erros ortograf. | quantidade de erros encontrados na revisão | alguns erros passam pela revisão sendo identificados só na apresentação |
| Uso de figuras | figuras e esquemas podem ser muito elucidativos | já se tem algumas figuras padronizadas |

Quadro 9.11 - Características Mensuráveis

A matriz também apresenta, como resultados de discussão em grupo, a intenção de se melhorar a estrutura da proposta no que se refere a objetividade e clareza, observando as oportunidades de tornar o visual mais agradável e direcionar os esforços em resolver a falha principal que se traduz em reduzir o tempo de emissão.

Tendo identificado as expectativas dos clientes e as características mensuráveis desejáveis no processo e tangíveis resultantes, podemos prosseguir à próxima fase da metodologia.

9.2.5 FASE III - ORIENTAÇÃO PARA O CONTROLE DO PROCESSO

Estágio 5.a - Identificar os Objetivos e Limites de Controle para Indicadores da Qualidade

Na matriz apresentada no Quadro 9.10, estágio anterior, definimos os objetivos (zero defeito) e os limites de controle (aceitável no curto prazo) para os indicadores da qualidade. Na mesma matriz, incluímos considerações sobre o desempenho do processo em cada dimensão da qualidade. Concluímos que devíamos concentrar esforços nas características que afetam o tempo de emissão da proposta.

Vamos portanto focar nossas atenções da parte do processo Emitir Proposta, referente as tarefas operacionais internas ligadas a emissão, reduzindo portanto o horizonte de nossa ação de melhoria.

Estágio 5.b - Sugestão Preliminar de Melhoria

Antes disso, porém, lembramos que houve a identificação de possibilidades de melhoria no que se refere ao visual da proposta e sua preparação objetiva e sucinta.

A proposta foi então alterada estruturalmente e os capítulos padrão, mencionados anteriormente no Quadro 9.11, passaram a ser escritos na forma de tópicos, ao invés de longos textos. Também foi mudada a orientação de página para "paisagem" ou *landscape*, permitindo um melhor aproveitamento de espaço da página, possibilitando inclusive o emprego de caracteres maiores. Mas o principal motivo da mudança foi a facilidade que se tem agora para preparar as transparências de apresentações, a partir da própria proposta, que passou a ter um visual mais agradável e uma leitura muito mais rápida.

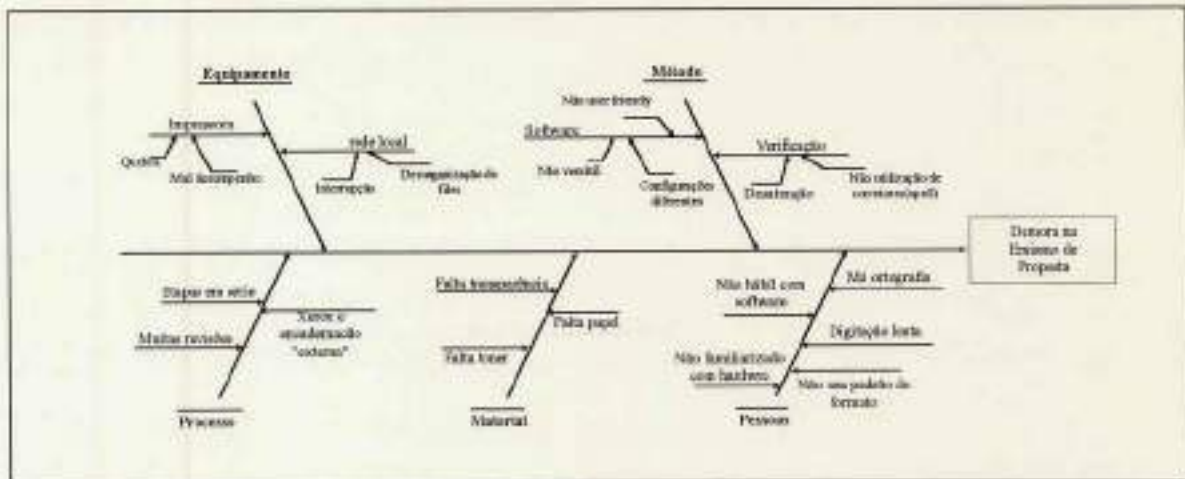
| AGORA | ANTES |
|---|---|
| Proposta na "horizontal" ou paisagem (<i>landscape</i>) | Proposta na "vertical", ou retrato (<i>portrait</i>) |
| Forma de tópicos: melhor aproveitamento da página, visual mais agradável | Textos longos e cansativos, leitura lenta e conteúdo prolixo. |
| Transparências copiada da proposta ou impressas | Imprimir proposta e apresentações, de arquivos de computador diferentes |
| Cabeçalhos foram inclusos nos arquivos de computador | Maior volume e nível de controle dos estoques de papel timbrado |
| Nas reuniões com o cliente só é preciso levar o <i>set</i> de cópias da proposta/apresentação | Levar também um <i>set</i> de <i>hard copies</i> da apresentação |
| Menor custo: menos papel, impressões, cópias, encadernações e outras | Custos maiores |
| Espaço de memória em disquete. Arquivo texto e outro de figuras, apenas. | Dois arquivos (proposta e apresentação) com duplicidade de informações |
| Rrapidez no planejamento e digitação das propostas. Total: 4 horas | Antes, longos textos e demora na digitação Total: 10 horas |
| Maior flexibilidade em personalizar propostas, capítulos bem estruturados | Antes longos textos padronizados, dificuldade em personalizar |
| Menos documentos e espaço ocupado pelas propostas nos arquivos e <i>working papers</i> . | Arquivo de cópias de propostas, apresentações e transparências |

Quadro 9.12 - Mudanças Com a Melhoria Inicial

Estágio 6 - Definir o Sistema de Controle

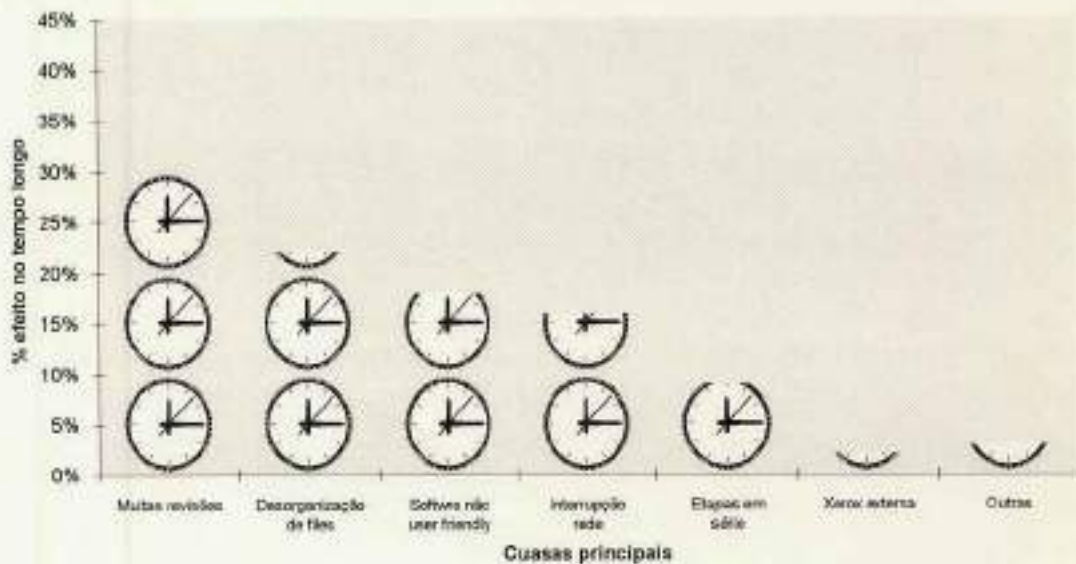
Mesmo com as melhorias iniciais, ainda permanece acima do pretendido, o tempo gasto desde a coleta dos dados iniciais em entrevistas com o cliente, até a entrega da proposta. Em mais uma seção de discussões em grupo, definimos as principais causas que acarretam em longos tempos para a emissão de propostas.

Diagrama de causa e efeito



Quadro 9.13 - Diagrama de Causa e Efeito para a Demora na Emissão de Propostas

Podemos identificar, através de um gráfico de Pareto, quais destas causas mais impactam no longo tempo para completar o processo. Observe que a necessidade de serem feitas muitas revisões está diretamente ligada a outros problemas como a desorganização de files e má utilização do software que acabam acarretando em erros a serem revisados e corrigidos.



Quadro 9.14 - Gráfico de Pareto Identificando Principais Causas da Demora

Matriz para o controle do processo

No quadro 9.10, identificamos características mensuráveis e indicadores para o processo de emissão de proposta. Para garantirmos o cumprimento destes indicadores, elaboramos uma matriz de controle que servirá para documentar o processo, suas atividades e controles a serem desempenhados.

| Etapa | Tempo sugerido | Output apoio | Característica | item controle | frequência | método | responsável |
|--------------------------------------|----------------|--------------------------------------|--|--|--|---|--|
| Esboçar proposta | 1:30 | escrita manual | Sequência estabelecida Escrita legível | sequência de páginas e capítulos foi planejada esclarecer palavras não legíveis | ao final do esboço | visual | criador e/ou digitador |
| Digitação | 0:40 | uso de editor de texto | Proposta clara e legível Sem erros ortográficos | tamanho de letra corrigir erros | no início da digitação ao final de cada capítulo | selecção fonte corretor automático do editor | digitador digitador |
| Preparação das figuras | 0:30 | uso de editor gráfico | Visual agradável Esquemas elucidativos | qte. de figuras preparadas | contagem | ao final do esboço | criador e/ou digitador |
| Inserção de figuras no texto | 0:07 | importar figuras | Figuras nas posições e tamanhos corretos | posição e tamanho | a cada inserção | visual | digitador |
| Impressão inicial | 0:03 | impressora da rede | Impressão sem problemas | conexção na rede papel na impressora configurações | ao ligar o computador ao mandar impressão no início da digitação | comando da rede avisos da rede local configurar conforme padrão | usuário usuários da rede administrador da rede |
| Revisão | 0:30 | necessidade de correções e impressão | Proposta sem erros ortográficos Revisão técnica realizada | corrigir erros dados e requisitos confirmados | ao longo da releitura toda proposta | visual leitura e análise | coordenador projeto coordenador do projeto |
| Inserção de índices e páginas padrão | 0:03 | | Proposta com conteúdo final | num. páginas | toda proposta | contagem | digitador |
| Reprodução | 0:07 | copiadora | Cópias para arquivos, coordenador e cliente | num. cópias sequência correta | todo o set uma cópia de cada set | contagem visual | coordenador operador xerox |

| | | | | | | | |
|----------------------|------|--|---|---------------------------|-----------------------|----------------------|-------------|
| Encadernação | 0:10 | | Proposta e apresentação completas | logotipo na capa | na preparação da capa | visual | digitador |
| Arquivo | 0:15 | | File gravado na rede e back up em disco | File no diretório correto | toda gravação | seleção do diretório | digitador |
| | | | Proposta arquivada com registros da qualidade | Distribuição de cópias | após aprovação final | | secretárias |
| | | | Ficha de controle preenchida | Campos preenchidos | toda proposta | manual | coordenador |
| Entrega/Renegociação | | | | | | | |

Quadro 9.15 - Matriz de Controle do Processo

9.2.6 FASE IV - ORIENTAÇÃO PARA A MELHORIA

Nesta fase, são planejadas ações de melhoria capazes de impactar o desempenho do processo segundo os requisitos de clientes e também para atender expectativas da própria empresa em relação ao processo (agilização e mais negócios conquistados). Muitas das ações de melhoria estarão sendo desenvolvidas no sentido de adequar o processo aos requisitos da norma ISO 9001.

Estágio 7 - Identificação de Ações de Melhoria e Inter-relações com Requisitos da ISO 9001

Agora que já foram identificadas as causas principais da demora para emissão de propostas e, estando definidos os meios de controle, pode-se sugerir um conjunto de ações para melhorar o desempenho e a qualidade dos resultados do processo estudado. Algumas delas são fruto do relatório de recomendações para adequação do sistema da qualidade às normas ISO 9000. Como veremos abaixo na matriz das ações de melhoria as atividades que compõem o processo de emitir propostas, estão intimamente ligadas à requisitos da ISO 9001 e procedimentos a serem documentados no sistema da qualidade.

Matriz de Ações de Melhoria

| Etapa | Ação de melhoria | Requisito ISO 9001 | comentários | Procedimento do Sistema da Qualidade | código WA |
|------------------------------|--|-----------------------------------|--|---|-----------|
| Processo todo | | Responsabilidade da administração | designar quem aprova o conteúdo | Planejamento da Qualidade | 001 |
| | | Técnicas estatísticas | analisar tempo para tarefas tempo para etapas projeto | Aplicação de Técnicas Estatísticas | 020 |
| | | Análise crítica de contrato | proposta é o contrato | Emissão de Proposta | 003 |
| | | Registros da qualidade | proposta é um registro importante | Controlar Registros da Qualidade | 016 |
| Esboçar proposta | utilizar dados históricos e técnicas estatísticas para planejar etapas do projeto | Controle de projeto | planejamento do serviço, contido na proposta | Controle de Projeto | 004 |
| | | Aquisição | decidir necessidade de subcontratar | Aquisição e Subcontratação | 006 |
| | | Assistência técnica | define se escopo inclui implementação | Acompanhamento do Projeto Implementação | 019 |
| Digitação | treinamento em editor de texto | | | | |
| | trabalhos em paralelo aproveitando potencial da rede e de softwares | | | | |
| Preparação das figuras | treinamento de editor gráfico | | | | |
| | criação de <i>library</i> de figuras padrão | | | | |
| Inserção de figuras no texto | | | | | |
| Impressão inicial | utilizar a rede para envio de dados da proposta, permitindo conferir sem impressões iniciais | | | | |
| Revisão | | Inspeção e ensaios | revisão do conteúdo | Revisão e Verificação de Arquivos | 010 |
| | | Controle de produto não conforme | identificar não aprovação da proposta (erros técnicos, gráficos, ortográficos) | Tratamento de Trabalho não Conforme | 013 |
| | | Responsabilidade administrativa | cargos responsáveis por revisões, aprovações e correções | Análise Crítica do Sistema da Qualidade | 002 |

| | | | | | |
|--------------------------------------|--|--|---|---|-----|
| Inserção de índices e páginas padrão | inserção automática | | | | |
| Reprodução | | Controle de documentos | identificar originais, usar cabeçalhos, eliminar documentos obsoletos | Controle de Documentos | 005 |
| Encadernação | planejamento com antecedência da necessidade do serviço e apoio | Manuseio e outros | "embalagem" da proposta que é transportada entre diferentes locais na empresa. | Manuseio de Arquivos | 015 |
| Arquivo | estruturar métodos de controle de documentos, hard copies e files de computador | Controle de projeto | | Controle de Projeto | 004 |
| | | Situação de inspeção e ensaios | ficha de controle com dados do planejamento | Controle da Situação de Revisão de Working Papers | 012 |
| | | Identificação e rastreabilidade de produto | uso de cabeçalhos, organização física de arquivos e gravação em diretórios da rede uso de referências cruzadas | Identificação e Rastreamento de Arquivos | 008 |
| Entrega/Resgate | aquisição de datashow, para apresentação sem transparências sistema de coleta de informações e interface com clientes | Revisão de Contrato | alterações pedidas pelo cliente | Emissão de Proposta | 003 |
| | | Manuseio e outros | transporte de material confidencial | Manuseio de Arquivos | 015 |
| | | Técnicas estatísticas | obter informações de propostas aceitas e recusadas, identificar motivos da não satisfação. | Aplicação de Técnicas Estatísticas | 020 |

Quadro 9. 16 - Matriz de Ações de Melhoria e Cruzamento com Requisitos ISO 9001

Estágio 8 - Documentar a Aplicação DRW, Registrando e Padronizando o Processo


A aplicação das ferramentas do DRW possibilitou a rápida análise do processo prioritário selecionado², orientando os esforços para que identificássemos os meios de controlar e melhorar o desempenho do processo. Além disso, o DRW foi confirmado, como uma metodologia capaz de facilitar a documentação e registro de procedimentos do processo. Neste último estágio, é realizada a validação final dos resultados da metodologia.

Com base nas matrizes de controle e melhoria, e ainda, utilizando o fluxograma desenhado, fica definido o Procedimento de Emissão de Propostas (WA-003), como parte do Sistema da Qualidade. Além disso, vários outros procedimentos, aplicáveis neste processo, já podem ser parcialmente documentados e lhes faltarão apenas, adaptações às aplicações em outros processos.³

No próximo capítulo evidenciaremos, nas conclusões do trabalho, como os resultados deste projeto piloto justificam a adoção da metodologia DRW para as atividades dos grupos de melhoria atuando na implantação do sistema da qualidade.

²Da seleção do processo Emitir Propostas, até a execução das sugestões preliminares de melhoria e aplicação dos meios de controle, passaram-se apenas seis semanas, não incluindo a redação formal de procedimentos.

³Procedimentos como controle de documentos ou revisão de arquivos se aplicam não só à emissão de propostas, mas também outros processos, que podem exigir complementos às características descritas para o processo estudado.

 **BIBLIOGRAFIA**

- MONTEIRO, Marco A. "Gestão da Qualidade Terá Novas Regras", *GAZETA MERCANTIL: Relatório Gazeta Mercantil: ISO 9000*, São Paulo, Gazeta Mercantil, Abril 1994.
- BOUER, Gregório. *Gerenciamento do Cotidiano*. São Paulo, 1992 s. ed. (Apostila).
- DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro, Campus, 1994.
- HIAM, Alexander. *The Vest-Pocket CEO: decision-making tools for executives*. New Jersey, Prentice Hall, 1990.
- HARRAL, William M. e BERG, Douglas L. "Implementing TQM in an ISO Framework", *ASQC Quality Congress Transactions, Boston*, 1993, pp 153-159.
- ORSINI, Joseph L., "Make Marketing Part of the Quality Effort", *Quality Progress*, April 1994, pp 43-46.
- CONTI, Tito "Process Management and Quality Function Deployment", *Quality Progress*, December 1989, pp 45-48.
- POWERS, Jacklyn, "TQM in Software Development Organizations", *Quality Progress*, July 1993, pp 79-80.
- SULLIVAN, L.P. "Quality Function Deployment", *Quality Progress*, Junho 1986, pp 39-50.
- GRIESI, Rodrigo B. *Sistema de Garantia da Qualidade: uma estratégia de implementação*. São Paulo, 1993. (Trabalho de Formatura - Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo).
- KAMIZONO, Helcio M. *Um Plano de Ação para Implementação da Qualidade em Departamentos Auxiliares*. São Paulo, 1993. (Trabalho de Formatura - Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo).
- HAMOUI, Arich. *QFD: conceitos e aplicações*. São Paulo, 1989. (Trabalho de Formatura - Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo).

CAPÍTULO 10

CONCLUSÃO

CAPÍTULO 10 - CONCLUSÃO

Qualidade como Vantagem Competitiva

Vimos neste trabalho como a dinâmica do cenário competitivo das organizações evoluiu a ponto de fazer do conceito de qualidade um fator estratégico ao sucesso das empresas.

Ao passar pelos "Momentos da Evolução da Qualidade", as definições ganharam maior amplitude tornando-se aplicáveis não somente à conformidade de produtos finais com especificações, mas também a processos e à organização como um todo.

Para usar "qualidade" como arma competitiva, as empresas devem oferecer produtos/serviços que correspondam a uma necessidade, utilização ou aplicação bem definida, atendendo eventuais normas e especificações, sempre perseguindo a excelência na satisfação de clientes.

Qualidade em Serviços

Foi visto também, como estas práticas podem ser influenciadas pelas características específicas às operações de serviços. No caso da *WINART*, uma empresa prestadora de serviços profissionais, é grande a ênfase na competência da mão de obra e o grau de contato com clientes é elevado, exigindo a personalização dos projetos de consultoria e transferência de tecnologia administrativa.

Para aumentar a consistência dos resultados de seus processos, a empresa deverá coordenar aspectos técnicos, operacionais, administrativos e humanos dentro de um enfoque sistemático para a gestão da qualidade.

Qualidade, via ISO 9000

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho apresentamos uma estratégia de implantação de sistema da qualidade na *WINART* Consultoria. Os elementos de gestão da qualidade, presentes neste sistema, são aqueles recomendados na norma ISO 9004-2.

Esta norma foi desenvolvida para lidar explicitamente com necessidades da categoria genérica de produto, denominada serviços, conforme as recomendações estratégicas declaradas pelo Comitê ISO/TC 176, para manter a aceitação mundial das normas em diversos segmentos de mercado e reduzir a aplicação de normas suplementares ou derivadas.

Os requisitos da ISO 9004-2 servem como guia para os elementos de um sistema da qualidade e podem ser associados aos requisitos da norma ISO 9001, selecionada para um futuro projeto de certificação.

Para descrevermos as fases do projeto de implantação, utilizamos, como introdução, a descrição de aspectos conceituais ligados à importância estratégica da qualidade, e gestão das operações de serviços. Também incluímos a apresentação de assuntos gerais ligados à série de normas ISO 9000, procurando responder uma série de perguntas e dúvidas à respeito das suas aplicações, benefícios e restrições.

Nosso interesse agora é discutir algumas perguntas que surgem no momento de decidir-se a execução de projetos de melhoria e mudança organizacional, neste momento em que tanto se fala em inovações radicais.

Qualidade Total ou Reengenharia ?

"Em meio a tantas metodologias, filosofias empresariais e em alguns casos, modismos, como optar pela mais apropriada e benéfica?"

"Como implantar projetos de mudança? De forma gradual, como preconizam metodologias para a Qualidade Total, ou radicalmente como na Reengenharia?"

"ISO 9000 e Reengenharia podem andar lado a lado dentro de uma empresa?"¹

As resposta não são simples, uma vez que devem ser considerados os elementos estratégicos da empresa, o ambiente, a indústria, postura empresarial, e ainda, recursos e pessoal disponíveis para implantação de projetos. Também deve-se levar em conta qual o verdadeiro motivo que levou a empresa a adotar um projeto de mudança.

Segundo DAVENPORT (1994) o ritmo da mudança e o melhor caminho a seguir variam de acordo com os resultados pretendidos (melhorias incrementais ou inovações radicais) e com o contexto abordado (projeto executado de uma vez ou melhorias contínuas em andamento). A solução possível, para conciliar diferentes projetos na empresa, é adotar melhorias contínuas para **estabilizar os processos**, para só então torná-los alvos de reengenharia. Depois disso, ainda, novas melhorias contínuas deverão ser realizadas para **manter os benefícios alcançados**.

É neste contexto que a *WINART* Consultoria irá implantar o sistema da qualidade para identificar e estabilizar atuais processos operacionais que possam afetar a satisfação de clientes. Futuramente poderá optar-se por uma certificação do sistema segundo a norma ISO 9001, quando os processos já terão sido mudados, ou através de melhorias, ou através de inovações, para a documentação e padronização consistentes.

¹MOCSÁNYI (1994)

A Aplicação do Daily Routine Work

Nas atividades dos grupos de melhoria, envolvidos no projeto, será utilizada a metodologia DRW que prevê a aplicação de ferramentas capazes de facilitar a identificação de:

- processos prioritários a serem abordados (est. 1);
- características e finalidade dos processos (est. 2);
- necessidades e expectativas dos clientes, internos e externos (est.3);
- indicadores da qualidade mensuráveis e controlados (est. 4,5,6);
- oportunidades de melhoria segundo a ótica de gestão por processos (est 5b);
- inter-relações das ações de melhoria com os procedimentos da qualidade a serem elaborados no sistema da qualidade (est 7,8).

Como serão formados vários grupos de trabalho, haverá uma atuação em paralelo na formalização dos processos empresariais e o DRW poderá, então, acelerar a adequação do sistema da qualidade aos requisitos sugeridos nas ISO 9004-2 e ISO 9000, elaborando e documentando procedimentos da qualidade em esforços conjuntos.

Em resumo o DRW se mostra vantajoso por facilitar a **documentação** do sistema da qualidade e garantir o **cumprimento eficaz** dos seus elementos.² Também o Grupo QT, poderá fazer uso das vantagens do DRW, testadas no próprio escritório, como um treinamento ou produto extra incluso em seus projetos de adequação à ISO 9001.

²Documentar e garantir funcionamento eficaz são os fatores que influem no cálculo do grau de atendimento aos requisitos da série de normas ISO 9000, conforme vimos na fase de avaliação.

O Sistema da Qualidade na WINART

O projeto de implantação do sistema da qualidade, de uma forma geral, trará benefícios para a melhor administração interna das operações (estruturação, formalização, diminuição do retrabalho, redução de custos, etc.) e possibilitará ao Departamento SCE demonstrar seu compromisso com a qualidade e satisfação de clientes.

Uma futura decisão em favor do projeto de certificação do sistema implantado poderá traduzir-se em divulgação na mídia e conquista de maior credibilidade junto ao mercado. O Grupo QT, em particular, poderá demonstrar sua experiência na adaptação de suas metodologias ao setor de serviços, conforme descrevemos neste trabalho, lançando-se na conquista de clientes deste nicho de mercado em proliferação.

Espera-se que com esta estratégia de implantação do sistema da qualidade, via ISO 9004-2, a empresa possa manter suas taxas de crescimento, sem que isto acarrete em problemas na administração interna das operações.

ANEXOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA - PARTE B: REQUISITOS ISO 9004-2

I- Conceitos gerais

1- Gerenciamento e organização - responsabilidade da administração

- Existe uma política da qualidade elaborada, documentada e divulgada? Quais os níveis e setores atingidos? Comente sobre a motivação e comprometimento com qualidade e satisfação de clientes.
- Há uma organização, responsabilidades e autoridades definidas para gerenciamento do sistema da qualidade?

2- Recursos de pessoal e de material

- Existem procedimentos definidos? Existem especificações de trabalho?
- Existem programas de treinamento e desenvolvimento profissional, ligados aos objetivos globais da empresa?
- Os treinamentos são planejados e documentados? Os fornecedores são habilitados?
- Existem treinamentos voltados para um sistema de garantia da qualidade?
- Como são encorajadas idéias e contribuições para melhoria da qualidade? Quais os canais de comunicação internos (relatórios, reuniões, fórum, tecnologia de informação)?

3- Estrutura do sistema da qualidade

- Existem índices de desempenho, medição da qualidade? Existem avaliações internas? E de clientes?
- Existe documentação e registros sobre serviços, processos, clientes, medidas desempenho? Comentar sobre validade, armazenagem, recuperação, acesso, disponibilidade, atualizações, distribuição.
- Existem auditorias internas e/ou externas? Elas tem objetivo ligado a melhoria de qualidade?
- Existe um controle de custos da qualidade, retrabalhos e efeitos da não conformidade, antes e depois da prestação do serviço?

4- Interface com Clientes

*Ver perguntas em Elementos operacionais/marketing

II- Elementos operacionais

1- Marketing

- Existe uma área de marketing e/ou vendas estruturada?
- Como se dá a coleta de informações de mercado (necessidades clientes, atuação da concorrência, tendências)?
- Existem mecanismos para traduzir requisitos e necessidades do cliente em especificações de projeto, serviço e prestação?
- Como é a comunicação com cliente no que se refere a ouvir sugestões e necessidades? E quanto a informá-lo sobre produto, participação no processo, custos, contrato, imagem da empresa, propaganda?
- Como é o planejamento de um novo serviço?
- Existe preocupação em alinhar consistentemente demanda/necessidades do cliente e propaganda/imagem com capacidade/qualidade?

2- Projeto

- Descreva o ciclo do projeto (venda, definição, proposta, planejamento, alocação de recursos, cronograma, formação de preços, produtos).
- Como se dá o controle e a garantia das especificações, depois de traduzidas consistentemente apartir dos requisitos de clientes?
- Existem especificações para prestação do serviço e para o controle de qualidade? Existem pontos de checagem e identificação de atividades críticas?
- Como se dá a validação, aceitação e recusa de projetos?

2.1- Serviço

- Quais são as especificações do serviço (características, níveis aceitáveis)?
- Como identificar critérios como segurança, confiabilidade, manutenção?
- Os critérios acima estão previstos em contrato ou documentação?
- Existem dispositivos ou suportes para segurança de dados?

2.2- Aquisição

- Quais os serviços, material de suporte, tecnologia e equipamentos adquiridos? Como são os procedimentos de aquisição (avaliação, registro, documentação, acordos) junto a fornecedores?

3- Prestação

- Existem fluxogramas, cronogramas, procedimentos e outros documentos?
- O cliente entende sua participação no processo de prestação dos serviços? Isto é feito através de contrato, manuais, resumos, proposta ?
- Quanto a rastreabilidade, é possível identificar responsáveis pela qualidade em cada etapa de prestação? Quem toma ações corretivas?

3.1- Logística

Em relação ao manuseio de computadores, disquetes, rede, documentos, papéis de trabalho e outros:

- Existem procedimentos de revisão para produtos recebidos e entregues (quem realiza, quais os métodos, como se dá a liberação, correção e rejeição)?
- Existem cuidados em relação ao manuseio de produtos intermediários e produtos fornecidos?
- Recebimento, estoque, manuseio e organização podem influenciar na qualidade do serviço?
- Qual é o aspecto das instalações? Como é a organização quando se trabalha no cliente? Os contatos com clientes (recepção e atendimento) são favoráveis? Eles são controlados?

III- Melhoria de desempenho do serviço

- A avaliação do cliente é comparada com as avaliações internas e as especificações estabelecidas?
- Existem controles sobre ocorrência de não conformidades de maneira repetitiva? São realizados estudos sobre causas de problemas?
- Como são tratados erros atribuídos a pessoal?
- São aplicados métodos estatísticos nas etapas de projeto, prestação e avaliação?

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

| Pontuação | 10 | 08 | 06 | 04 | 02 | 00 |
|--|----|----|-----|-----|----|----|
| Código | | | | | | |
| Está definida no Sistema da Qualidade? | S | N | S | N | S | N |
| É eficaz e praticada? | S | S | +/- | +/- | N | N |

4.1 RESPONSABILIDADE DA ADMINISTRAÇÃO

- 4.1.1 A direção definiu por escrito a política e objetivos para a qualidade, divulgando-a em todos os níveis?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|
- 4.1.2.1 Há uma organização independente com responsabilidades, autoridades e autonomia definidas para o gerenciamento do sistema da qualidade e atividades que influem na qualidade?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|
- 4.1.2.2 São destinados recursos e pessoal para manutenção e melhoria do sistema da qualidade, incluindo monitoração e auditorias internas?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|
- 4.1.2.3 Há um representante da direção com autoridade e responsabilidades definidas perante a implementação e manutenção do sistema de qualidade?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|
- 4.1.3 A direção analisa criticamente a eficácia do sistema da qualidade para cumprimento da política e objetivos divulgados?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

4.2 SISTEMA DA QUALIDADE

- O sistema da qualidade está documentado e divulgado para todos os níveis

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|
- Existem procedimentos e instruções documentadas e implementadas de acordo com o sistema da qualidade?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|
- Existe um manual e registros da qualidade, documentando o sistema da qualidade de forma a abarcar todos os níveis e funcionários?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|
- Foram esclarecidos padrões de aceitabilidade para requisitos e características de serviços, produtos e processos?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|
- Há identificação e atualização de controles, processos, equipamentos ou métodos necessários ao atingimento de qualidade requerida?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

| Pontuação | 10 | 08 | 06 | 04 | 02 | 00 |
|--|----|----|-----|-----|----|----|
| Código | | | | | | |
| Está definida no Sistema da Qualidade? | S | N | S | N | S | N |
| É eficaz e praticada? | S | S | +/- | +/- | N | N |

4.3 ANÁLISE CRÍTICA DE CONTRATO (QUALIDADE EM MARKETING)¹

Há procedimento de análise de contrato para assegurar a definição adequada de requisitos e a capacidade de atendê-los?
(ex.: recursos envolvidos, prazos, escopo do projeto)

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

4.4 CONTROLE DE PROJETO (QUALIDADE NA ESPECIFICAÇÃO E PROJETO)

4.4.1 Existem procedimentos para controlar planejamento do projeto² para assegurar atingimento dos requisitos especificados?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

4.4.2 São estabelecidas as responsabilidades, alocados os recursos e definidas as informações para cada etapa da execução do serviço?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

4.4.4 Os resultados do planejamento do projeto são documentados para futuro controle?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

4.4.5 Existem procedimentos para análise, verificação, controle e alteração durante o planejamento e/ou fases de execução do serviço?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

4.5 CONTROLE DE DOCUMENTOS

4.5.1 Existem procedimentos para controle de documentos referentes ao sistema da qualidade, que incluam análise, aprovação e disponibilização?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

4.5.2 Existem procedimentos de revisão, autorização, reemissão e substituição de documentos?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

Existe a identificação de pessoal autorizado a emitir e/ou modificar documentos?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

¹Revisão técnica da proposta e termo de compromisso.

²Controle do planejamento do projeto (design do serviço prestado).

| Pontuação | 10 | 08 | 06 | 04 | 02 | 00 |
|--|----|----|-----|-----|----|----|
| Código | | | | | | |
| Está definida no Sistema de Qualidade? | S | N | S | N | S | N |
| É eficaz e praticada? | S | S | +/- | +/- | N | N |

4.6 AQUISIÇÃO³

| | | | | | | | |
|-------|--|----|---|---|---|---|---|
| 4.6.2 | São avaliados, selecionados e registrados fornecedores aptos a atender requisitos de compra e qualidade? | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
| 4.6.3 | As exigências e requisitos de qualidade, bem como controles e verificações são especificados nos documentos de pedido? | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
| 4.6.4 | São realizadas verificações de conformidade com especificações dos produtos/serviços adquiridos? | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
| | Existem especificações para materiais adquiridos e acordo com fornecedores sobre métodos de garantia da qualidade e verificação? | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |

4.7 PRODUTO FORNECIDO PELO COMPRADOR⁴

| | | | | | | | |
|--|--|----|---|---|---|---|---|
| | Existem procedimentos de verificação, <i>arquivamento</i> e manutenção de produtos e <i>documentos</i> entregues pelo comprador para a <i>prestação do serviço</i> ? | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|--|--|----|---|---|---|---|---|

4.8 IDENTIFICAÇÃO E RASTREABILIDADE DE PRODUTO

| | | | | | | | |
|--|---|----|---|---|---|---|---|
| | Há procedimentos de identificação de produtos, <i>documentos</i> e <i>materiais de apoio</i> , permitindo rastrear e <i>pesquisar</i> dados ao longo do processo, quando exigido? | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|--|---|----|---|---|---|---|---|

³Subcontratação de serviços.

⁴documentos e informações providas pelos clientes.

| Pontuação | 10 | 08 | 06 | 04 | 02 | 00 |
|--|----|----|-----|-----|----|----|
| Código | | | | | | |
| Está definida no Sistema de Qualidade? | S | N | S | N | S | N |
| É eficaz e praticada? | S | S | +/- | +/- | N | N |

4.9 CONTROLE DE PROCESSO⁵

| | | | | | | | |
|-------|---|----|---|---|---|---|---|
| 4.9.2 | São identificadas e planejadas as etapas dos projetos | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
| | Existem procedimentos e instruções de trabalho documentadas? | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
| | São utilizados adequadamente equipamentos, materiais e o próprio ambiente de trabalho? | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
| | Existe monitoração e controle das etapas dos projetos e das características do produto? | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
| | Existe um sistema de liberação e/ou aprovação de produtos e/ou etapas de projetos? | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
| | Existem critérios da qualidade e padrões de nível de serviço por escrito? | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |

4.10 INSPEÇÃO E ENSAIOS (REVISÃO E VERIFICAÇÃO)⁶

| | | | | | | | |
|--------|---|----|---|---|---|---|---|
| 4.10.1 | As comprovações da qualidade especificada e verificações contínuas são feitas na aquisição de produtos/serviços externos? | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
| 4.10.2 | As comprovações da qualidade especificada são feitas durante as etapas do processo/fases do projeto? | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
| 4.10.3 | As comprovações da qualidade especificada são feitas para o produto acabado, com revisões e validações finais? | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |

⁵Controle da prestação do serviço/execução do projeto.

⁶Revisão, Verificação e Validação.

| Pontuação | 10 | 08 | 06 | 04 | 02 | 00 |
|--|----|----|-----|-----|----|----|
| Código | | | | | | |
| Está definida no Sistema da Qualidade? | S | N | S | N | S | N |
| É eficaz e praticada? | S | S | +/- | +/- | N | N |

4.11 EQUIPAMENTOS DE INSPEÇÃO, MEDIÇÃO E ENSAIOS⁷

Há um sistema estabelecido por escrito para inspeção e liberação de meios de controle?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

São comprovadas, para os meios de controle utilizados, exatidão, conformidade e eficiência?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

4.12 SITUAÇÃO DA INSPEÇÃO E ENSAIOS⁸

Existem mecanismos de identificação da situação de inspeção de produtos e etapas de projeto, em relação à liberação final?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

4.13 CONTROLE DE PRODUTO NÃO CONFORME

São relatadas ao cliente as não conformidades?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

Existe um sistema para reconhecimento de defeitos repetidos?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

Há métodos de tratamento das não conformidades?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

4.14 AÇÃO CORRETIVA

Há métodos de identificação e eliminação de causas e repetição de defeitos?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

Existe uma avaliação dos riscos de defeitos para introdução de medidas preventivas?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

Estão definidas responsabilidade e autoridade para iniciar ação corretiva?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

⁷Apoio à verificação e revisão.

⁸situação de revisão.

| Pontuação | 10 | 08 | 06 | 04 | 02 | 00 |
|--|----|----|-----|-----|----|----|
| Código | | | | | | |
| Está definida no Sistema da Qualidade? | S | N | S | N | S | N |
| É eficaz e praticada? | S | S | +/- | +/- | N | N |

4.15 MANUSEIO, ARMAZENAMENTO, EMBALAGEM E EXPEDIÇÃO⁹

Existem instruções de manuseio e *arquivamento* que evitem danos e deterioração; e garantam confidencialidade?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

Como os clientes são orientados a respeito da *participação* no processo (manuais, orientações contratuais, metodologias)?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

4.16 REGISTROS DA QUALIDADE

Existem sistemas de documentação (arquivamento, disponibilização, distribuição) de registros capazes de demonstrar a obtenção da qualidade requerida? (ex.: auditorias, pesquisas, treinamentos, correções)

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

4.17 AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE

Existem auditorias internas da qualidade, com frequências estabelecidas, para determinar a eficácia do sistema da qualidade?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

São tomadas ações corretivas frente as deficiências encontradas pela auditoria?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

4.18 TREINAMENTO

Existe um programa detalhado de treinamento (identificação de necessidade, planejamento, gerenciamento), integrado aos objetivos globais da empresa?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|







Existe treinamento voltado para aperfeiçoamento da garantia da qualidade?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

A direção e alta chefia participam de programas de treinamento e aperfeiçoamento da qualidade?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

⁹Mauseio de arquivos e documentos.

| Pontuação | 10 | 08 | 06 | 04 | 02 | 00 |
|--|---|---|---|--|---|---|
| Código |  |  |  |  |  |  |
| Está definida no Sistema da Qualidade? | S | N | S | N | S | N |
| É eficaz e praticada? | S | S | +/- | +/- | N | N |

TREINAMENTO (continuação)

Existem programas de instrução para funcionários no caso de novas contratações ou introdução de novos métodos e sistemáticas?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

Existe divulgação do nível e requisitos de qualidade atingidos em relação aos objetivos estabelecidos?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

4.19 ASSISTÊNCIA TÉCNICA (SERVIÇOS DE PÓS-VENDA)

São adotadas práticas de acompanhamento e follow-up junto aos clientes após término dos projetos?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

São estabelecidas as responsabilidades e recursos em relação ao acompanhamento de pós-venda?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

4.20 TÉCNICAS ESTATÍSTICAS

Utilizam-se métodos estatísticos para verificação da aceitabilidade da capacidade de processos e características de produtos (compras, desenvolvimento de produto, processo, produto final, produto em uso)?

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 |
|----|---|---|---|---|---|

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO ISO 9001

| ITEM | REQUISITOS DA NORMA ISO 9001 | NOTA | SITUAÇÃO ATUAL | RECOMENDAÇÕES |
|---------|---|------|--|--|
| 4.1 | <p>RESPONSABILIDADE DA ADMINISTRAÇÃO</p> <p>4.1.1 Política da Qualidade</p> <p>A administração deve definir e documentar a política e os objetivos para a qualidade e o compromisso com o sistema. O compromisso deve ser expresso em termos de política e compromissos, explícitos e implícitos, em todo o âmbito da organização.</p> | 4.1 | <p>Existe uma evidente percepção da Direção em obter uma eficiente gestão do Sistema de Qualidade. No relatório do planejamento estratégico, estão descritos os níveis da empresa, políticas e objetivos de qualidade e ações, a estratégia de implementação de (B) para a implementação de uma representação ao nível de processos descrevendo o próprio relatório, metodologias, ferramentas).</p> | <p>Descrever em seu plano estratégico suas ações a Política da Qualidade. Quanto, também os objetivos e estratégias para obter a Qualidade. Os resultados desta atividade deverão ser divulgados para a organização.</p> |
| 4.1.2 | <p>4.1.2.1 Responsabilidade e Autoridade</p> <p>A responsabilidade, autoridade e atribuição de todo pessoal que administrar, desenvolver e verificar atividades que influenciam a qualidade devem ser definidas, para assegurar ao cliente que a empresa de fato assume responsabilidade para cumprir ações para prevenir ocorrência de não conformidade em produtos, in adequações e resolver quaisquer problemas de qualidade de produtos.</p> <p>Existem, associados ao procedimento ações através de canais designados, destinados a implementação de soluções.</p> <p>Os membros da administração possuem acesso ao sistema de produção, em conformidade com o documento em questão, em todos os níveis.</p> | | <p>Os colaboradores e gerentes de projeto (além de outros e gerentes) são responsáveis pela qualidade técnica e aprovação dos projetos, não apenas das análises, são responsáveis por todos os grandes acontecimentos. Não há e não haverá um responsável por atividades documentadas, porém muitos, atuam no cumprimento dos procedimentos. O comprometimento de staff com a qualidade está baseado em sua disposição em manter um bom trabalho pessoal e da empresa ao longo da produção de serviços em conformidade com clientes. Há um representante no Wmsat responsável pela qualidade e documentação de equipes de trabalho, responsáveis para a condução e melhoria.</p> | <p>Revisar, formalizar e incluir nos descrições de cargos dos funcionários, Gerentes e Staff, as responsabilidades de cada função, visando para a política da Qualidade.</p> <p>Deverão ser atribuídas responsabilidades às atividades de definição da missão e políticas, estabelecimento e manutenção do Sistema de Qualidade, delegação de responsabilidades e pessoal qualificado, tomada de decisões quanto a ações corretivas e melhoria dos processos produtivos.</p> |
| 4.1.2.2 | <p>Recursos e Pessoal para Verificação</p> <p>O pessoal deve atender os seguintes critérios de verificação, desde que os recursos, humanos e técnicos sejam tratados para as atividades de verificação (ver 4.1.1).</p> <p>As atividades de verificação devem incluir inspeção, ensaio e identificação de processo em produto de produção e instalação, métodos do Sistema de Qualidade, processos em produtos, devem ser realizados por pessoal independente daquele que tem responsabilidade direta pelo trabalho que está sendo executado.</p> | | <p>As atividades de verificação necessárias para garantir a eficácia do Sistema de Qualidade estão sendo realizadas e sendo incluídas no Programa de Análises técnicas, e ser desenvolvida (ver item 4.1.1).</p> | <p>Revisar, verificar e manter o Sistema de Análises técnicas para o Sistema de Qualidade, processos e serviços Análises, definir e incluir no Programa de Análises técnicas, para as verificações que serão realizadas periodicamente. Desenvolver procedimentos para execução das análises (ver item 4.1.1).</p> |
| 4.1.2.3 | <p>Representante da Administração</p> <p>O representante deve designar as responsabilidades de administração que, independentemente de outras responsabilidades, tenha autoridade e responsabilidades definidas para assegurar que os requisitos de qualidade sejam cumpridos e mantidos.</p> | | <p>Há um Sistema de Análises técnicas e métodos não são realizados apenas através de procedimentos para implementação de soluções.</p> | <p>Designar um Representante da Administração responsável pela administração e controle do Sistema de Qualidade segundo os requisitos da norma ISO 9001 para assegurar a qualidade em todos os processos e atividades de clientes.</p> |
| 4.1.3 | <p>Sistema Único para Administração</p> <p>O Sistema de Qualidade adotado para atender aos requisitos de qualidade deve ser integrado, eficazmente, em atividades adequadas, pelo planejamento do trabalho a fim de assegurar a sua correta aplicação e eficácia. Deverão ser mantidos registros de tais análises (ver 4.1.5).</p> | | <p>Há um Sistema de Análises técnicas e métodos não são realizados apenas através de procedimentos para implementação de soluções.</p> | <p>Há resultados das Análises técnicas de Qualidade devem ser analisados periodicamente pela Administração, baseado em um planejamento de reuniões técnicas. Todas as análises e decisões ações deverão ser registradas em atas de reuniões.</p> |

| RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO ISO 9001 | | | |
|---------------------------------|---|------|--|
| ITEM | REQUISITOS DA NORMA ISO 9001 | NOTA | SITUAÇÃO ATUAL |
| 4.2 | <p>SISTEMA DA QUALIDADE</p> <p>4.2.1 A organização deve estabelecer e manter um Sistema da Qualidade documentalizado como um plano de negócios que o produto está em conformidade com os requisitos especificados. Isto deve incluir:</p> <p>a) preparação de procedimentos e instruções documentadas do Sistema da Qualidade de acordo com os requisitos desta norma;</p> <p>b) a implementação efetiva dos procedimentos e instruções documentadas do Sistema da Qualidade;</p> <p>4.2.2 Para atender aos requisitos especificados, a organização, em tempo hábil, deve assegurar a realização de seguintes atividades:</p> <p>a) Proposição de um Manual da Qualidade e plano de qualidade conforme os seguintes aspectos:</p> <p>b) identificação e aplicação de quaisquer requisitos, processos, competências de inspeção, dispositivos, áreas e pontos de produção que possam ser associados à aplicação da qualidade esperada;</p> <p>c) atualização, quando necessário, dos termos de contrato de qualidade de entrega de produção e controle, a fim de assegurar o nível de conformidade;</p> <p>d) identificação do qualificar requisitos de tecnologia envolvidos e capacidade da equipe da arte construída, em tempo hábil para se desenvolver a capacidade necessária;</p> <p>e) estabelecimento de padrões de avaliação para todos os componentes e componentes, inclusive aqueles que possam ser componentes subjetivos;</p> <p>f) a compatibilidade do processo de produção, avaliação, procedimentos de inspeção e controle e documentação aplicável;</p> <p>4.2.3 Identificação e preparação de registros de qualidade (ver 4.2.4)</p> | 4.2 | <p>O Sistema da Qualidade planejado não está documentado de forma a permitir a todos os envolvidos uma visão clara da distribuição entre todos os departamentos (CAB) da Qualidade, em especial, por exemplo, a relação da qualidade.</p> <p>Falta sendo desenvolvidas atividades de trabalho para alcançar atividades que permitam a implementação por faixas (parte de processos críticos e sustentáveis).</p> <p>As atividades documentadas incluem procedimentos para aprovação de fornecedores, seleção de fornecedores, supervisão dos testes, acompanhamento de prova, testes de validação de materiais de resultados e análises de aceitabilidade.</p> |
| 4.3 | <p>ANÁLISE CRÍTICA DE CONTEÚDO</p> <p>4.3.1 A organização deve estabelecer e manter procedimentos para análise crítica do contrato para conformidade destes requisitos.</p> <p>Cada contrato deve ser analisado continuamente pelo fornecedor para assegurar que:</p> <p>a) os requisitos estão adequadamente definidos e documentados;</p> <p>b) quaisquer requisitos divergentes daqueles contidos no contrato estão analisados;</p> <p>c) há capacidade para atender aos requisitos contratuais.</p> <p>4.3.2 A organização deve estabelecer e manter procedimentos para análise crítica do contrato para conformidade destes requisitos (ver 4.3.1)</p> | 8.0 | <p>As propostas criadas a serem de trabalho seguem um processo de aprovação, desde as propostas em relação aos vários aspectos. As propostas seguem em termos de compromissos, mas vez que descrevem a implementação preliminar, sempre de projeto, metodologia, prazos, recursos, participação de cliente e sua responsabilidade.</p> <p>A análise crítica é feita sistematicamente com o desenvolvimento do projeto, sendo realizados os testes, o método, os fluxos de trabalho e documentação.</p> <p>Quanto aos requisitos divergentes após a primeira apresentação à alta gerência dos negócios relacionados aos projetos.</p> |
| | | | <p>Documentar Procedimento para Fornecedores de Proposta.</p> |

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO ISO 9001

| ITEM | REQUISITOS DA NORMA ISO 9001 | NOTA | SITUAÇÃO ATUAL | RECOMENDAÇÕES |
|------------|--|------|--|--|
| 4.1 | 4.1.1 O sistema deve estabelecer e manter procedimentos para controlar e verificar o projeto de produto, a fim de assegurar que os requisitos especificados sejam atendidos. | 5.0 | Não são desenvolvidos livros metodológicos "Trabalho" e planejar o projeto (serviço) de atendimento ao cliente, comprometido a metodologia. Controlar o projeto e controlar planejamento e execução de etapas. | Desenvolver Procedimentos de Controle de Projeto para controle e verificação dos serviços planejados e prestados a clientes para satisfação dos requisitos atuais. |
| 4.1.1 | 4.1.1 Generalidades | | | |
| 4.1.2 | 4.1.2 Planejamento de Projeto e Desenvolvimento | | | |
| 4.1.2.1 | O trabalho deve elaborar plano que identifique a responsabilidade para cada atividade de projeto e desenvolvimento. Os planos devem descrever as atividades e os recursos e serem atualizados a medida que o projeto evolua. | | | |
| 4.1.2.1 | 4.1.2.1 Atividade de Atividades | | | |
| 4.1.2.1.1 | As atividades de projeto e construção devem ser planejadas e atribuídas a pessoal qualificado, preparado com os recursos adequados. | | | |
| 4.1.2.2 | 4.1.2.2 Interfaces, Técnicas para o Projeto | | | |
| 4.1.2.2.1 | Interfaces técnicas e organizacionais entre diversos grupos devem ser identificadas. As interfaces técnicas devem ser documentadas, transmitidas e passadas regularmente por todos os níveis. | | | |
| 4.1.3 | 4.1.3 Requisitos de Entrada para o Projeto | | | |
| 4.1.3.1 | Requisitos de entrada para o projeto devem ser identificados, documentados e validados, criticamente pelo fornecedor quando a ser solicitado. | | | |
| 4.1.3.2 | Requisitos adicionais, incluindo os condições devem ser resultados com os procedimentos pela definição dos requisitos. | | | |
| 4.1.4 | 4.1.4 Dados Resultantes de Projeto | | | |
| 4.1.4.1 | Os dados resultantes de projetos devem ser documentados e aprovados em termos de requisitos, custos e prazos. | | | |
| 4.1.4.2 | Os dados resultantes de projetos devem: | | | |
| 4.1.4.2.1 | a) conter os referências críticas de aceitação; | | | |
| 4.1.4.2.2 | b) incluir um relatório final aprovado, baseado no relatório sobre todos os dados em um relatório de entrada para o projeto; | | | |
| 4.1.4.2.3 | c) identificar aspas, responsabilidades de projeto que são críticos para o desempenho adequado o projeto de produto. | | | |
| 4.1.4.2.4 | d) identificar aspas, responsabilidades de projeto que são críticos para o desempenho adequado o projeto de produto. | | | |
| 4.1.4.2.5 | e) identificar aspas, responsabilidades de projeto que são críticos para o desempenho adequado o projeto de produto. | | | |
| 4.1.4.2.6 | f) identificar aspas, responsabilidades de projeto que são críticos para o desempenho adequado o projeto de produto. | | | |
| 4.1.4.2.7 | g) identificar aspas, responsabilidades de projeto que são críticos para o desempenho adequado o projeto de produto. | | | |
| 4.1.4.2.8 | h) identificar aspas, responsabilidades de projeto que são críticos para o desempenho adequado o projeto de produto. | | | |
| 4.1.4.2.9 | i) identificar aspas, responsabilidades de projeto que são críticos para o desempenho adequado o projeto de produto. | | | |
| 4.1.4.2.10 | j) identificar aspas, responsabilidades de projeto que são críticos para o desempenho adequado o projeto de produto. | | | |
| 4.1.4.2.11 | k) identificar aspas, responsabilidades de projeto que são críticos para o desempenho adequado o projeto de produto. | | | |
| 4.1.4.2.12 | l) identificar aspas, responsabilidades de projeto que são críticos para o desempenho adequado o projeto de produto. | | | |
| 4.1.4.2.13 | m) identificar aspas, responsabilidades de projeto que são críticos para o desempenho adequado o projeto de produto. | | | |

| RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO ISO 9001 | | | | |
|---------------------------------|--|------|---|---|
| ITEM | REQUISITOS DA NORMA ISO 9001 | NOTA | SITUAÇÃO ATUAL | RECOMENDAÇÕES |
| 4.4.5 | <p>Verificação de Projeto</p> <p>4) Formado: dire, planej, estabelecer, documentar e designar pessoal competente para os atributos de verificação de projeto.</p> <p>5) A verificação deve confirmar que os dados resultantes de projeto estejam em conformância com os requisitos de entrada (ver 4.4.4), através de atributos de entrada de projetos tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) identificação e registro de análises críticas de projeto (ver 4.3.6); b) realização de estudo de qualidade de demonstrações; c) construção de novo projeto com um projeto similar comprovado quando disponível. | | <p>A atividade de verificação de projeto final é feita pelos gerentes e coordenadores do projeto, analisando-se os aspectos contidos na proposta, sua abrangência, clareza e precisão dos dados.</p> <p>Passado a execução do projeto, são verificados os resultados alcançados e discutidos, tanto os positivos, quanto os negativos, de objetivos e tarefas no decorrer dos acontecimentos, são avaliados os recursos de trabalho na elaboração do projeto.</p> | Ver item 4.4.1 |
| 4.4.6 | <p>Avaliação de Projeto</p> <p>4) Formado: dire, estabelecer e manter procedimentos para identificação, documentação e análise crítica apropriada e aprovação de todos as alterações e modificações.</p> | | <p>Até hoje, na execução do serviço o planejamento é realizado pelas coordenações para serem executadas por outras divisões.</p> | Ver item 4.4.3 |
| 4.5 | <p>CONCLUSÃO DE DESEMPENHO</p> | 6.2 | <p>A avaliação qual envolve propostas e especificações, levando em conta a responsabilidade por erro, aprovação e liberação. Também existem documentação as tecnologias de trabalho.</p> <p>Não existem procedimentos de erro, porém a publicação de erros é feita em documentos, e a liberação não é feita, sendo assim, não se sabe se os erros são corrigidos.</p> <p>Os documentos são feitos diretamente em todos os níveis e controlados de forma adequada, levando em conta a liberação de documentos.</p> <p>Os documentos são publicados e também para aprovação de competência.</p> | <p>Finalizar e documentar Desempenhos para Controle de Documentos do Sistema de Qualidade Revir e aprimorar a estrutura de aprovação e controle de documentos.</p> <p>Desenvolver procedimentos que possibilitem a elaboração de procedimentos e avaliações de trabalho, e assim propostas e aprovações.</p> <p>Incluir atividades para identificação de documentos, seus níveis e modificações, descrição, controle, data de criação, revisão, distribuição.</p> |
| 4.5.1 | <p>Alterações/Modificações de Documentos</p> <p>As alterações em documentos devem ser avaliadas cuidadosamente e aprovadas pelo mesmo pessoal que realizou a análise crítica e aprovação dos documentos, salvo justificativa em contrário. Os registros das alterações devem ser mantidos, bem como para avaliar sua análise crítica e aprovação.</p> <p>Todo processo, o sistema de avaliação deve ser atualizado em documentos em um tempo razoável.</p> <p>Os dados de procedimentos aprovados de controle de documentos deve ser liberados para identificação a revisão, atual dos documentos, a fim de evitar a utilização de documentos obsoletos.</p> <p>Os documentos devem ser revisados, após a implementação de um sistema, mantendo de atualizações.</p> | | <p>A liberação, aprovação e distribuição de documentos, segue a mesma, em alguns casos, as revisões realizadas de certos documentos não há definição e produção, sendo revisões feitas por pessoal não autorizadas, não há procedimentos de liberação de modificações. Algumas vezes as modificações em documentos são feitas diretamente, sem a liberação de documentos.</p> | <p>Finalizar e desenvolver procedimentos para alteração, distribuição e controle de documentos, deixando inclusive as pessoas autorizadas para fazer as modificações.</p> |

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO ISO 9001

| ITEM | REQUISITOS DA NORMA ISO 9001 | NOTA | SITUAÇÃO ATUAL | RECOMENDAÇÕES |
|-------|---|------|---|--|
| 4.0 | 4.0 AQUISIÇÃO | 6,5 | As aquisções envolvem seleção de materiais e serviços, experimentais (prototipagem industrial) sob responsabilidade do departamento de compras que atua para toda a Wipac. Também subcontratados os serviços de fabricação mecânica e orgânica. | Atualizar o processo Aquisições sob a ótica dos serviços subcontratados como: <u>procedimento de avaliação, procedimentos de qualificação e procedimentos de controle</u> . |
| 4.6.1 | 4.6.1 Generalidades O fabricante deve assegurar que os produtos subcontratados estão em conformidade com os requisitos especificados. | | Após sido emitido uma especificação formal para a aquisição e seleção de fornecedores. A seleção de fornecedores é feita sob base em relacionamento através, tempo e posição de entrega no mercado, prazos e entrega em representantes. | Formalizar o critério dos requisitos em paralelo para o cliente da Wipac, resultados da percepção de serviços subcontratados, como parâmetros da Wipac na execução do projeto de construção. |
| 4.6.2 | 4.6.2 Avaliação Subfornecedores O fabricante deve adotar procedimentos baseados em capacidade técnica em relação aos requisitos de subfornecedores, incluindo requisitos de qualidade. O fornecedor deve estabelecer e manter registros de subfornecedores qualificados (ver 4.10). | | A Wipac controla a qualidade e responsabilidade de prestação de serviços de fornecedores no tempo de entrega, sendo responsável, porém em último pelo cumprimento dos requisitos estabelecidos no fornecedor subcontratado. | Implantar um sistema de avaliação e registrar nos locais de fornecedores aprovados. |
| 4.6.3 | 4.6.3 Dados para Aquisição O fabricante deve garantir que os contratos de compra de qualidade são eficazes. Dados para Aquisição Documentos de aquisição devem conter todos documentos necessários, incluindo pedidos, recibos, notas fiscais, etc. O tipo, clima, modelo, grau de taxa identificação precisa. Isso inclui os dados identificação clara e a relação específica de especificações, descrição, requisitos de processo, requisitos para entrega, bem como outros dados técnicos relevantes, incluindo requisitos para aprovação ou qualificação de produtos, procedimentos, equipamentos de processo e pessoal. O contrato, o número e a seleção do serviço relacionado ao sistema de qualidade a ser aplicado ao produto. O fabricante deve manter cuidadosamente e aprovar os documentos de aquisição quanto à sua adequação aos requisitos especificados, antes de sua liberação. | | Os pedidos de compra de materiais e equipamentos são verificadas antes de liberação, no departamento de departamento de compras. | Revisar para os subcontratados e departamentos de compras, os procedimentos de controle de pedido a política de política de controle subcontratados no ao Departamento de Aquisição e Subcontratados. |
| 4.6.4 | 4.6.4 Verificação do Produto Aquisição Quando especificado no contrato, o comprador ou seu representante, deve ter o direito de verificar in loco os subfornecedores, que o produto adquirido esteja em conformidade com os requisitos especificados. A verificação pelo comprador não deve incluir a atribuição de responsabilidade de prover produtos aprovados ou não para o fornecedor subcontratado. Quando o comprador, ou seu representante, decide efetuar verificação no subfornecedor, tal verificação não deve ser efetuada pelo fornecedor como evidência de efetivo controle de qualidade pelo subfornecedor. | | Os serviços subcontratados, nos os contratos e propostas de trabalho recebidos, conferem validade de aceitar compra de contrato. | Definição de relacionamentos obrigatórios para avaliação e seleção da qualidade de serviços prestados por terceiros à Wipac e clientes, para obter informações apropriadas basear no Departamento de Aquisição e Subcontratados. |

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO ISO 9001

| ITEM | REQUISITOS DA NORMA ISO 9001 | NOTA | SITUAÇÃO ATUAL | RECOMENDAÇÕES |
|-------|---|------|---|---|
| 4.7 | <p>PROIBITO FORNECER O DE LA COMPARAR</p> <p>O fabricante deve estabelecer e manter procedimentos para verificação, acompanhamento e manutenção do produto baseado pelo comparado, devendo a inspeção ser feita em todos os pontos críticos, deve-se estabelecer o uso do produto deve ser registrada e referenciado ao comparado (ver 4.10)</p> | 7.0 | <p>Não há documentos e informações no fórum de Mail, apenas no arquivo de documentos. Trata-se de validação de dados para procedimentos definidos. Quando necessário, referir-se aos dados e informações.</p> | <p>Estabelecer e documentar procedimentos para acompanhamento de Documentos Fornecedores por e-mails para garantir documentos recebidos incorporem-se no Working papers (papeis de trabalho). Ver item 4.15 sobre legalidade e confidencialidade de dados.</p> |
| 4.8 | <p>IDENTIFICAÇÃO E RASTREABILIDADE DO PRODUTO</p> <p>Quando aplicável, o fabricante deve estabelecer e manter procedimentos para identificação do produto com referência aos documentos, especificações ou outros documentos aplicáveis, durante todo o ciclo de produção, expedição e entrega.</p> <p>Não como um que a rastreabilidade e ser sempre especificada, os produtos individualmente ou em lotes, desde que seja identificável, desde que seja identificável (ver 4.10).</p> | 4.5 | <p>Existem procedimentos de identificação de arquivos de clientes por nome, tipo de documento e produto, rastreabilidade que se está considerando. A identificação dos arquivos, trata-se de Mail, apenas, quando em arquivos, no período de validação, no fim do período de produção dos documentos, em algumas situações, rastreabilidade e validação, quando necessário, referir-se aos dados e informações. Também é possível, quando necessário, referir-se aos dados e informações.</p> | <p>Documentar o Procedimento de Identificação e Rastreamento de Arquivos para de identificação de documentos em todos os níveis de produção de serviços. O sistema deve ter rastreabilidade e identificação de informações, incluindo referências cruzadas que permitam o rastreamento rápido através de pesquisa como cliente, nome, endereço, especificação ou Mail, rastreabilidade, situação atual do projeto.</p> <p>Deveria ser criada uma lista de identificar documentos de clientes.</p> |
| 4.9 | <p>CONTROLE DE PROCESSO</p> <p>4.9.1 Generalidade</p> <p>O fabricante deve identificar e planejar a produção e, onde aplicável, os processos de produção que afetam diretamente os produtos, devendo assegurar que estes processos são executados sob condições controladas. Condições controladas devem incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) métodos de trabalho documentados, incluindo a análise de avaliação e análise; onde a maioria de um trabalho para obter informações a respeito, modo de organização adequadas de produção e avaliação, ambiente adequado de trabalho, comunicação com o cliente e outros e plano de qualidade; b) monitoramento e controle adequado do processo e dos constituintes do produto, durante a produção e avaliação; c) operação do processo e equipamentos como necessário; d) controle de qualidade do trabalho que deve ser executado em acordo com os dados de métodos representativos, sob a mesma abrangência possível. <p>4.9.2 Processos Especiais</p> <p>Se o processo especial utilizado não pode ser planejado satisfatoriamente de acordo com os requisitos e não pode ser controlado, por exemplo, as deficiências do processo podem ser melhor gerenciadas através de procedimentos em que se utilizam dados, e registros, o monitoramento, controle, ou controle de qualidade documentados, para assegurar que os requisitos especificados são atendidos. Estes processos devem ser qualificados e também manter os registros de 4.9.1.</p> | 3.3 | <p>Os processos especiais foram identificados em Programa de Qualidade executado no seu período. Não há dos procedimentos e métodos de trabalho.</p> <p>As Metodologias, emergem, são as atividades, sejam estruturadas, planejadas e executadas de forma eficaz e eficiente. Cada metodologia está descrita e documentada em trabalhos realizados para de que de, técnicas e ferramentas específicas, incluindo, se que, experiência, ver, métodos. A aderência dos projetos com os métodos, não são aderentes à metodologia específica, porém que os métodos, sejam, processos e de acordo para atividades específicas.</p> | <p>Realizar os procedimentos de Planejamento de Qualidade e Controle de Processos, incluindo a distribuição dos trabalhos de métodos de trabalho, incluindo de cópia, anexos, atualizações, etc.</p> |
| 4.9.2 | <p>Processos Especiais</p> <p>Se o processo especial utilizado não pode ser planejado satisfatoriamente de acordo com os requisitos e não pode ser controlado, por exemplo, as deficiências do processo podem ser melhor gerenciadas através de procedimentos em que se utilizam dados, e registros, o monitoramento, controle, ou controle de qualidade documentados, para assegurar que os requisitos especificados são atendidos. Estes processos devem ser qualificados e também manter os registros de 4.9.1.</p> | | <p>Como exemplo podemos citar os processos de rastreamento de clientes, serviços e análises, os processos de tratamento iguais ao desenvolvimento de staff. São mantidas listas, documentos, fluxos, métodos, atividades de performance de acordo com planejamentos e expectativas, práticas.</p> | <p>Documentar os Procedimentos de Planejamento e Controle de Qualidade e Avaliação de Desempenho de Staff. Ver item 4.18 sobre Rastreamento. Manter listas e controle atualizados dos atendimentos de staff, incluindo tratamentos realizados, comentários, expectativas, referências, para avaliação de pessoal, qualificando os projetos e para atendimento de staff dos clientes.</p> |

| RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO ISO 9001 | | | | |
|---------------------------------|--|------|---|---|
| ITEM | REQUISITOS DA NORMA ISO 9001 | NOTA | SITUAÇÃO ATUAL | RECOMENDAÇÕES |
| 4.10 4.10.1 | <p>INSPECÃO E ENSAIOS</p> <p>Inspeção e Ensaios de Recebimento</p> <p>O processo deve garantir que os produtos recebidos, não são utilizados no processo sem cumprir os requisitos descritos na 4.9.2) e que todos os materiais em condições de alguns lotes, com entrada em conformidade com os requisitos especificados. A verificação deve ser feita de acordo com o plano de qualidade e procedimentos documentados.</p> <p>Quando o produto recebido for liberado para fins de produção seguinte, deve ser realizado um levantamento de amostra claro e monitorado (ver 4.10), a fim de garantir a rastreabilidade e identificação de cada lote, a ser controlado com as seguintes etapas:</p> <p>1) Verificação da documentação e natureza da inspeção de recebimento, deve ser feita em conformidade e controle exercido no lote e a avaliação objetiva da conformidade da qualidade fornecida.</p> | 7,3 | <p>No Winart, este requisito é chamado Revisão e Verificação.</p> <p>Como descrito no item 4.6, após a aprovação, o cliente final e o cliente original ou o cliente, para a aprovação e quantidades produzidas por período de tempo para aprovação de materiais e equipamentos em geral.</p> <p>Para serviços subcontratados prestados dentro a Condições, são analisadas as especificações da cliente durante a produção do serviço. Os pontos de verificação subcontratados prestados a clientes da Winart, a avaliação é feita durante a produção de acordo com o item 4.10.2</p> | Documentar Procedimentos para Aprovação e Substituição, conforme item 4.6 |
| 4.10.2 | <p>Inspeção e Ensaios no Processo Produtivo</p> <p>O fabricante deve:</p> <p>a) assegurar, revisar e atualizar o plano de inspeção regularmente pelo plano de qualidade e procedimentos documentados;</p> <p>b) estabelecer o conteúdo de inspeção com os requisitos específicos, métodos de teste, métodos de amostragem e controle do processo;</p> <p>c) usar o plano de inspeção que se aplica e os testes requeridos para os produtos em condições de produção, incluindo todos os requisitos e testes (ver 4.9.1), os quais não devem ser alterados, exceto se aprovados previamente em 4.9.2;</p> <p>d) identificar os produtos não conformes.</p> | | <p>São feitas verificações dos grupos, lotes, gases e materiais, depois de acordo com o planejamento e proposta.</p> <p>As bases, em seguida, incluem o processo de aprovação e liberação de conformidade do grupo.</p> | Documentar Procedimentos de Revisão e Verificação de Amostras |
| 4.10.3 | <p>Inspeção e Ensaios Finais</p> <p>O plano de qualidade ou os procedimentos documentados para a inspeção e ensaios finais deve assegurar que todos os produtos e testes, incluindo etapas especificadas para o recebimento do produto ou em processo, tenham sido realizados e seus resultados atendam requisitos especificados.</p> <p>O fabricante deve assegurar toda inspeção e os ensaios finais conforme o plano de qualidade e procedimentos documentados, para cumprir o requisito de conformidade de produtos incluídos em os requisitos especificados.</p> <p>Quando produtos não são conformes, que todos os produtos especificados no plano de qualidade ou nos procedimentos documentados, incluindo todos subcontratados, incluindo o cliente, a documentação associada, incluindo especificações e amostras.</p> | | <p>Realizar revisão e validação, fazer parte da amostra destinada de revisão, documentos, cartas, de clientes, de lotes e amostras, a conformidade com procedimentos especificados para clientes. São realizadas verificações sobre amostras finais, após o final do sistema.</p> | Documentar Procedimentos de Revisão e Verificação de Amostras |
| 4.10.4 | <p>Registros de Inspeção e Ensaios</p> <p>O fabricante deve estabelecer e manter registros que evidenciem que o produto foi submetido a inspeção com intenção de atingir definições (ver 4.10)</p> | | <p>Ver Item 4.10</p> | Manter registros das inspeções e aprovações após conformidade e produção. |

| RELA TÓRIO DE AVALIAÇÃO ISO 9001 | | RECOMENDAÇÕES |
|----------------------------------|--|---|
| ITEM | REQUISITOS DA NORMA ISO 9001 | SITUAÇÃO ATUAL |
| 4.11 | <p>EQUIPAMENTOS DE ENSAIO, CALIBRAÇÃO E ENSAIO</p> <p>4) A empresa deve controlar, identificar e manter equipamentos de inspeção, medição e ensaio, para os quais a sua importância exigida se relacionar pelo compromisso para demonstrar a conformidade do produto com os requisitos especificados. Os equipamentos devem ser identificados de forma tal, que se assegure que a maioria das medições seja realizada e interpretada com a precisão de medição requerida.</p> <p>5) A empresa deve:</p> <p>a) identificar os métodos e os recursos, a serem usados, para assegurar os resultados de medição e ensaio; b) estabelecer procedimentos de inspeção, medição e ensaio; c) estabelecer procedimentos de manutenção, calibração e verificação dos equipamentos, sistemas de medição e de ensaio, e de assegurar que os resultados dos equipamentos de medição e ensaio sejam controlados; d) assegurar que o equipamento de inspeção, medição e ensaio tenha a exatidão e precisão necessárias; e) estabelecer o equipamento de inspeção, medição e ensaio com uma capacidade de identificação adequada para manter a rastreabilidade da medição; f) manter registros de identificação adequada para equipamentos de inspeção, medição e ensaio; g) manter e documentar a validade dos resultados de inspeção e ensaio anteriores, quando os equipamentos de inspeção, medição e ensaio forem insensíveis às alterações de medição; h) assegurar que as condições ambientais sejam adequadas para as atividades de inspeção, medição e ensaio, quando necessário; i) assegurar que a manutenção, preservação e armazenamento dos equipamentos de inspeção, medição e ensaio, sejam tais, para que a validade e a adequação dos mesmos sejam mantidas; j) prestar as instalações de inspeção, medição e ensaio, incluindo todos os equipamentos, como um programa de controle para manter os seus atributos que possam influir no estado de conformidade.</p> | <p>O relatório documentado Equipamento de Testes, Revisão e Verificação no Manual das Atividades Operacionais, softwares, os manuais disponíveis que possam ser usados em substituição para assegurar a qualidade dos resultados de medição, ensaio e um processo de controle de atividades como grupo de recursos para softwares, impressoras e equipamentos, disponíveis na biblioteca técnica.</p> <p>Os fluxos de atividades operacionais em softwares de edição e controlados para garantir a rastreabilidade para verificação e revisão.</p> <p>Controlar o uso apropriado dos conteúdos, registros de medição de edição, incluindo a rastreabilidade para cada caso a criação de documentos controlados.</p> |

| RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO ISO 9001 | | | | |
|---------------------------------|--|------|--|--|
| ITEM | REQUISITOS DA NORMA ISO 9001 | NOTA | SITUAÇÃO ATUAL | RECOMENDAÇÕES |
| 4.11 | <p>REQUISITOS DE INSPEÇÃO, MEDIÇÃO E ENSAIOS (continuação)</p> <p>Quando forem utilizados equipamentos de ensaio, tais como gabaritos, dispositivos, padrões ou programas de computadores, para ensaios, para a obtenção de resultados, desde estes ser verificadas a fim de se assegurar que são capazes de atender à confiabilidade do produto antes de sua liberação para uso na produção ou instalação. Esta verificação deve ser feita em intervalos apropriados. Os fornecedores devem estabelecer a estrutura e a responsabilidade verificáveis e manter registros como evidência de conformidade (ver 4.10). Os dados obtidos para permitir um volume de análise, devem estar à disposição do comprador ou sua representante, quando solicitado, para que o mesmo possa verificar sua adequação à usabilidade.</p> | | | |
| 4.12 | <p>METACALIBRAÇÃO E ENSAIOS</p> <p>A seleção da inspeção e ensaio do produto deve ser estabelecida através de amostras, sob a supervisão, através, artigos de acompanhamento, registro de inspeção, programa de controle para ensaios, inspeções, testes ou ensaios antes subseqüentes, os quais indiquem a conformidade ou não do produto com relação a inspeção e ensaios individuais. A identificação da utilização da inspeção e ensaios deve ser mantida, conforme apropriado, ao longo da produção e instalação do produto, para assegurar que somente o produto aprovado pela inspeção e ensaios registrados seja entregue, instalado ou instalado.</p> <p>Registro deve abordar a usabilidade de amostra representativa pela liberação de produtos conformes (ver 4.10)</p> | 4.0 | <p>Em relação ao registro de Naval e documentos) Situação de Registro e Verificação.</p> <p>Os produtos exigidos são identificados através de etiquetas padronizadas, sendo que os mesmos foram aprovados para uso em atividade.</p> <p>O processo de seleção da amostra como um todo, o uso de amostras obtidas de diferentes partes, qualidade, tamanho, etapas realizadas, documentos criados no cliente, a usabilidade de amostra foi realizada e utilizada.</p> | <p>Elaborar e aprovar o plano relativo de inspeção, medição, teste, em todo o período, incluindo a utilização de documentos. Prever de mesma forma para amostras de computadores, padrões, analisando dados e equipamentos para inspeção e medições. Ver item 4.5</p> <p>Documentar e aprovar o procedimento para Controle da amostra e Registro de Working Papers de forma a permitir sua utilização de acordo com a situação de ensaio.</p> <p>Mantém registros das medições de qualidade.</p> |
| 4.13 | <p>CONTROLE DE PRODUTO NÃO CONFORME</p> <p>O controle deve estabelecer e manter procedimentos para assegurar que o produto não conforme aos requisitos especificados é impedido de ser utilizado ou instalado inadvertidamente. O controle deve proporcionar identificação, documentação, avaliação, segregação (quando aplicável), disposição do produto não conforme e identificação de causas prováveis.</p> <p>Seções 7.10a e 7.10b da Norma ISO 9001</p> <p>A responsabilidade pelo análise crítica e a autoridade pela disposição de produto não conforme devem ser definidas.</p> <p>Produto não conforme deve ser analisado criticamente de acordo com procedimentos documentados. Quando possível, ser</p> <p>o) reutilizado para atender aos requisitos especificados; ou</p> <p>b) reutilizado em seu estado, incluindo condições de</p> <p>c) inutilizado para aplicações alternativas; ou</p> <p>d) descartado ou destruído.</p> | 4.5 | <p>Os procedimentos de trabalho com produtos que não atendem requisitos de cliente em relação à sua especificação e artigos de conformidade, não sendo adequados para os produtos produzidos de computadores, incluindo que alguns a usabilidade, tamanho e amostra de ensaio. A qualidade técnica e usabilidade, sendo que se fosse necessário o uso de amostras, planos, planos, planos, sendo que a usabilidade de amostra foi realizada e utilizada.</p> <p>Cada um dos produtos possui artigo bem definido e aprovado em condições adequadas. Os itens inspeccionados e produtos foram descritos para serem controlados, através de documentos, sendo dados etc.</p> <p>A qualidade técnica de produto e amostra para controle e usabilidade de produto. São eles que foram descritos para a inspeção, sendo que a usabilidade e tamanho. A documentação pode ser acessada uma amostra de de produto.</p> | <p>Ver item 4.10 que trata do procedimento de ensaio e verificação, antes da emissão de documentos e conclusão de etapas do projeto. Documentar o Procedimento de Tratamento de Produtos Não-Conformes.</p> <p>Ver item 4.10</p> |

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO ISO 9001

| ITEM | REQUISITOS DA NORMA ISO 9001 | NOTA | SITUAÇÃO ATUAL | RECOMENDAÇÕES |
|--------|--|------|---|---|
| 4.13 | <p>CONTROLA DE PRODUTOS CONFORMES (CONFORMITY)</p> <p>Quando requerido pelo contrato, o uso ou outro requisito do produto, ou 4.13.1, o que não seja em conformidade com os requisitos especificados, deve ser rejeitado ou corrigido ou ser especificamente para fins de uso. A devolução do não conformidade que tenha sido aceita, a dois níveis, deve ser registrada para indicar a condição real (ver 4.10).</p> <p>Podendo estabelecer, ou rejeitar, ou aceitar, ou especificar, também procedimentos documentados.</p> | | | |
| 4.14 | <p>ACAO CORRETIVA</p> <p>O fabricante deve estabelecer, documentar e manter procedimentos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) investigar a causa de qualquer não conformidade e a ação corretiva apropriada para evitar repetição; b) analisar todos os processos, operações de trabalho, instalações, registros de qualidade, métodos de amostragem (interior e exterior) de cliente para detectar e eliminar causas potenciais de produtos não conformes; c) tomar ações preventivas para evitar tais problemas, ou em nível correspondente ao caso analisado; d) aplicar controles que assegurem que ações corretivas são tomadas e os resultados; e) implementar e repetir ações em procedimentos, resultados de ações corretivas. | 47 | <p>Quando de execução de não conformidade em trabalho, a ação corretiva e tomada de medida para ela é documentada de maneira adequada.</p> <p>Não existe uma estrutura formal de Ação e Reação de Problemas para prevenir e corrigir problemas.</p> <p>Com o item, não há um controle de repetição pelo nome de ações preventivas, apenas identificações não conformidade em suas ações dentro das empresas, no entanto se algumas responsabilidades de melhoria são atribuídas ao executivo, desde que seja tomada uma ação para a melhoria a liberação de fundo para desenvolver atividades de melhoria.</p> | <p>Análise de causas secundária as não conformidades, para estado existente com base em técnicas de estatísticas. Inclusive, sendo analisado os fatores que possam ter levado a ocorrência das falhas, para se estabelecer causas-raízes que possam ser eliminadas, através de uma aplicação das metodologias de busca de causas-raízes.</p> <p>Implementar o Documento e Procedimento para Ação Corretiva e Reação de Problemas.</p> <p>Ver item 4.17, referir-se à implementação efetiva de ações corretivas preventivas de falhas.</p> |
| 4.15 | <p>MANEJO, ARMAZENAMENTO, EMBALAGEM E ENTREGA</p> <p>Controláveis</p> <p>O fabricante deve estabelecer, documentar e manter procedimentos para manuseio, armazenamento, embalagem e expedição de produtos.</p> <p>Maneio</p> <p>O fabricante deve proporcionar métodos e meios de manuseio que possam evitar os danos.</p> <p>Armazenamento</p> <p>O fabricante deve proporcionar dispositivos ou atos de armazenamento que evitem danos ou deterioração de produtos, incluindo, quando aplicável, proteção adequada para prevenção de perda ou deterioração de produtos, desde que seja necessário. De forma a detectar deterioração, a embalagem, o produto ou o conteúdo deve ser inspecionado.</p> | 75 | <p>O controle é aplicado a documentação de clientes, working papers, propostas e especificações, tanto em nível de arquivos de computador e impressos, mantidos de acordo com segurança e confiabilidade.</p> <p>Não há uma estrutura específica no controle de documentação ou arquivos em nível de arquivos de clientes.</p> <p>O working paper são arquivos em pastas de clientes, mantidos em arquivos. É possível o controle de nível de segurança e nível de controle. Alguns itens o controle é manual.</p> <p>Os arquivos físicos de um departamento em empresa São separados e organizados por departamento e segurança de arquivos.</p> | <p>Estabelecer o documento Procedimento de Manuseio de Arquivos, documento AÇÃO PARA SEPARAÇÃO DE ARQUIVOS, que defina manuseio, transporte e armazenamento. Segurança, rastreio, exclusão, destruição, backup, etc. (ver item 4.17).</p> |
| 4.15.1 | | | | |

| RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO ISO 9001 | | | | |
|---------------------------------|---|------|--|---|
| ITEM | REQUISITOS DA NORMA ISO 9001 | NOTA | SITUAÇÃO ATUAL | RECOMENDAÇÕES |
| 4.1.3 | MANEJO DE AUMENTAMENTO, DIMINUIÇÃO E EXERCÍCIO (continuação) | | | |
| 4.1.3.4 | Indústria O aumento deve consistir em processo de melhoria, por meio de inovação (novos produtos, serviços, processos) ou expansão geográfica, para manter o compromisso com os requisitos estatísticos e de identificação, processo e registro (no produto, serviço e equipamento) de acordo com a responsabilidade. | | | |
| 4.1.3.5 | Explicar O aumento deve proporcionar o acesso à qualidade de produtos que a empresa oferece. Cada crescimento significativo, em produção deve ser controlado para manter o controle de produtos acabados. | | | |
| 4.1.6 | REQUISITOS DA QUALIDADE O sistema deve estabelecer e manter procedimentos para identificar, avaliar, medir, analisar, controlar, manter e divulgar requisitos de qualidade. Os requisitos de qualidade devem ser mantidos para desenvolver a qualidade, segurança e a alta satisfação do sistema de qualidade. Evidências pertinentes da qualidade de subfornecedores devem ser mantidas como parte da qualidade. Todos os aspectos da qualidade devem ser legíveis e identificáveis em relação ao produto final. Os requisitos de qualidade devem ser armazenados e mantidos de tal forma que não possam ser suprimidos e os requisitos que foram originalmente aprovados para garantir a qualidade devem ser preservados. Os registros de criação dos requisitos de qualidade devem ser mantidos, os registros de qualidade devem estar disponíveis para revisão, os registros de qualidade devem estar disponíveis para avaliação pelo comprador ou seu representante durante um período prescrito. | 4,3 | Os registros de qualidade já foram criados em seu sistema, porém, alguns dos estatísticos, arquivos de clientes, formas de controle e propostas, correspondência de clientes, registros de atendimento, dados de qualidade, metodologia. | Organizar e documentar o Procedimento para Controle dos Processos tipo de Registro da Qualidade. Incluir lista para manutenção, formas de documentação, revisão e atualização. Registar a qualidade em seus produtos ou serviços. Propor a avaliação de fornecedores, ações corretivas, reclamações de clientes, análises internas, ações de Sistema de Qualidade, nível de conformidade e satisfação. |
| 4.17 | AUTORES INTERNOS DA QUALIDADE O aumento deve garantir suficiente número de qualidade para realizar as atividades relacionadas com o crescimento e para desenvolver o ciclo de melhoria da qualidade. A melhoria deve ser programada com base no crescimento atual e perspectivas de atividade. As atividades e as ações de acompanhamento devem ser mantidas sob o controle de procedimentos documentados. Os resultados das atividades devem ser documentados e incluídos no planejamento de pessoal que tenha responsabilidade pela área analisada. O pessoal responsável pela implementação de ações deve tomar um tempo total. Não se devem referenciar e documentar exclusivamente pela análise com 4.1.1). | 4,0 | Não existe um processo de melhoria com base no ISO 9001 ou com uma equipe adequada. | Implementar Procedimento de Revisão e Análises de Sistema de Qualidade com base no item 2.9.9.001. O representante de administração designado para responder pelo Sistema de Qualidade, no item 4.1.2.3, será responsável por garantir as melhorias da qualidade em subfornecedores e no caso de melhoria será responsável por controlar subfornecedores e sistemas de Sistema de Qualidade que tenham apresentado deficiências. Ver item 4.1.4, sobre implantação de medidas corretivas identificadas nos sistemas internos. |

| RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO ISO 9001 | | | | |
|---------------------------------|---|------|--|--|
| ITEM | REQUISITOS DA NORMA ISO 9001 | NOTA | SITUAÇÃO ATUAL | RECOMENDAÇÕES |
| 4.18 | DEFINIMENTO O fornecedor deve estabelecer o método apropriado para identificar as necessidades de treinamento e providenciá-lo para todo o pessoal que execute atividades que afetem a capacidade de obter a produção e montagem. O pessoal que executar atividades especificamente designadas, deve ser qualificado com base na formação apropriada, treinamento com experiência, qualificação adequada. Registros apropriados da formação devem ser mantidos por 4 (4) anos. | 4,2 | Os treinamentos podem ser dirigidos a uma tecnologia, tipo de máquina, etc. Alguns treinamentos são dirigidos a níveis específicos, específicos de habilidades específicas em cada nível de formação em alguns projetos que exigem conhecimentos específicos para ser executados. Estes treinamentos são realizados para os funcionários que trabalham em áreas críticas. Não existem registros de cursos de inglês, com exceção de alguns de crédito. | Desenvolver e implementar um plano de treinamento de longo prazo e identificar a necessidade de treinamentos e atividades, visando criar um plano de longo prazo de treinamento. |
| 4.19 | COMPETÊNCIA TÉCNICA Quando a competência técnica for essencial para o trabalho, o fornecedor deve estabelecer o método apropriado para avaliar a competência e qualificação de todo o pessoal que executar atividades especificamente designadas. | 3,5 | Quando se iniciaram os projetos de implantação e/ou de melhorias, houve um processo de avaliação de competências, que ocorreu em períodos de planejamento de novos projetos. | Estabelecer procedimentos de análise da competência do pessoal em longo prazo em projetos. Manter registros atualizados com dados de clientes e clientes. |
| 4.20 | REQUISITOS ESTABELECIDOS Quando apropriado, o fornecedor deve estabelecer procedimentos para identificação de recursos humanos adequados e experiência para identificação da necessidade de competência dos processos e atividades críticas de produção. | 6,0 | Há um sistema de avaliação de desempenho, baseado em critérios de desempenho de projetos e resultados, dos indivíduos, pela experiência, dos projetos. | Identificar áreas de aplicação e implementar treinamento na qualidade de competências de cursos e projetos de projetos, visando a identificação de competências, visando a melhoria de competências. Ver itens 4.1.12, 4.13, 4.14. |



WINART CONSULTORIA - SP

MANUAL DA QUALIDADE

WA - QM - 001

Revisão 0

12 de Novembro de 1994

Preparado por:

.....(Gerente da Qualidade)

Autorizado por:

.....(Sócio-SCE)

_____ Cópia controlada (número)

_____ Cópia não controlada

**DATA E CARIMBO
DA AUDITORIA**



| | | |
|---|-------------------------------|--|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Título: MANUAL DA QUALIDADE | | Data: 12/novembro/1994 Página: 1 de 1 (Seção 1) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | Aprovado por: Sócio: | |

SEÇÃO 1: PREFÁCIO

1.1 PREFÁCIO E VISÃO GERAL:

Este Manual da Qualidade fornece ao leitor uma visão geral da Política da Qualidade e Sistema da Qualidade empregados no Departamento de Serviços de Consultoria Empresarial (SCE) da Winart Consultoria e Auditoria, subsidiária da WINART Consultoria e Auditoria Internacional com sede nos Estados Unidos.

O sistema da qualidade especificado neste documento complementa requisitos técnicos e profissionais específicos para serviços de consultoria e foi projetado para satisfazer os requisitos de qualidade mais exigentes de nossos clientes, assegurando a conformidade de requisitos especificados e resultados na prestação destes serviços. O comprometimento com o sistema da qualidade vai satisfazer os requisitos da ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT) NB - 9001:1990/ISO 9001, *Sistemas da Qualidade - Modelo para garantia da qualidade em projetos/desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica*.

É política da WINART-SCE-SP incentivar o sistema da qualidade descrito neste Manual da Qualidade em todas as áreas de negócio e qualquer menção da palavra "produto" no texto, deve ser considerada como denotação para "serviço", como apropriado.

Para propósitos deste sistema de qualidade, são aplicáveis as definições contidas na ISO 8402-1986 - Quality - Vocabulary.

Este Manual da Qualidade é distribuído de duas formas:

- a) Como "cópia controlada" que é atualizada conforme são feitas as revisões e tem finalidade de uso interno pela WINART-SCE-SP, apenas, e
- b) como "cópia não controlada" que não pode ser atualizada e portanto pode não refletir a mais recente revisão.

| | | |
|---|-------------------------------|--|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Título: MANUAL DA QUALIDADE | | Data: 12/novembro/1994 Página: 1 de 3 (Seção 2) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | Aprovado por: Sócio: | |

SEÇÃO 2: DESCRIÇÃO DA EMPRESA

2.1 PERFIL DA WINART CONSULTORIA E AUDITORIA INTERNACIONAL

A *WINART* é uma das maiores empresas prestadoras de serviços profissionais em todo o Mundo, contando com mais de 64.000 funcionários e escritórios em mais de 600 cidades em 118 países.

Nos Estados Unidos, a *WINART* possui, além de sua sede, três centros de tecnologia, dois deles dedicados à pesquisa e planejamento de tecnologia da informação e o terceiro é o Centro de Informações de Consultoria Empresarial, onde são desenvolvidas novas metodologias e estudos de caso.

A *WINART* é uma firma altamente respeitada que presta serviços de contabilidade, auditoria, impostos, consultoria e aconselhamento para um público amplo de clientes privados e governamentais, incluindo clientes multi-nacionais com altas exigências tanto em termos de qualidade em serviços como em prestação.

2.2 A WINART NO BRASIL

A *WINART* tem orgulho dos serviços que presta a seus clientes, contando com 10 escritórios nas diversas regiões do país. Desde o início de suas operações no Brasil, a mais de 60 anos, focalizou sua experiência em atender todos os requisitos de seus clientes e estabeleceu como meta exceder suas expectativas.

A *WINART* possui três departamentos, constituindo empresas distintas, especializados em serviços personalizados de Auditoria, Consultoria Tributária e Consultoria Empresarial, que ocupam posição de liderança em seus mercados, possuindo colaboradores altamente capacitados e treinados, constantemente incentivados a promover sugestões de melhoria em processos e serviços oferecidos a clientes.

2.3 O DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

Os Serviços de Consultoria Empresarial são direcionados em três áreas de atuação de seus grupos: Melhoria de Desempenho (MD), Tecnologia da Informação (TI) e Avaliação de Negócios (AN).

| | | |
|---|-------------------------------|--|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Título: MANUAL DA QUALIDADE | | Data: 12/novembro/1994 Página: 2 de 3 (Seção 2) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | Aprovado por: Sócio: | |

2.4 O GRUPO DE MELHORIA DE DESEMPENHO (MD)

O Grupo de Melhoria de Desempenho (MD) tem especialidade em prover sugestões integradas em áreas de planejamento estratégico de negócios, custos e finanças, melhoria de produtividade em operações e gerenciamento de mudança organizacional, integrando a abordagem de análise de valor de negócios.

Os projetos apresentam como característica a transferência de conhecimento e capacitação técnica aos clientes, conquistados através de nossa ampla experiência em implementação de metodologias de: inovação de processos de negócio, melhoria focalizada, custos baseados em atividade (ABC), e ainda, aquelas utilizadas pelo Grupo Qualidade Total (QT), qualidade total e ISO 9000.

2.5 O GRUPO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

O grupo de Tecnologia da Informação (TI) desenvolve estratégias tecnológicas para alinhar investimentos em sistemas de informação e planos estratégicos e operacionais do negócio, assegurando a obtenção de vantagens competitivas aos clientes da *WINART*.

Os serviços envolvem diagnósticos, definição de arquiteturas, seleção de equipamentos, e utilização de sistema integrados de informações para suporte à tomada de decisões. O planejamento, desenvolvimento e implantação dos sistemas é estruturado pela uma metodologia própria, fundamentada em conceitos de engenharia da informação, que inclui o uso de ferramentas CASE e técnicas de modelagem, capazes de assegurar o pleno atendimento dos requisitos especificados por nossos clientes.

2.6 O GRUPO DE AVALIAÇÃO DE NEGÓCIOS (AN)

Utilizando técnicas estatísticas e de engenharia econômica, o Grupo de Avaliação de Negócios (AN) realiza avaliações de ativo imobilizado, avaliação de negócios/marca e ainda, presta assessoria em fusões e aquisições.

O Grupo AN, desde sua criação vem consolidando posição de liderança em seu mercado, tendo a qualidade técnica como principal vantagem competitiva para garantir a continuidade das relações de parceria com seus clientes, estejam eles interessados em realizar aumentos de capital, negociações do tipo venda, aquisição fusão ou ainda, estabilizar seu fluxo de caixa.

| | | |
|---|-------------------------------|--|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Título: MANUAL DA QUALIDADE | | Data: 12/novembro/1994 Página: 3 de 3 (Seção 2) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | Aprovado por: Sócio: | |

2.7 DECLARAÇÃO DA MISSÃO

A *WINART-SCE-SP* compromete-se em criar sólidas relações de parceria com seus clientes, provendo soluções inovadoras, atendendo suas necessidades específicas, sempre com agilidade, competência profissional e qualidade.

A *WINART-SCE-SP* atingirá e manterá uma posição de liderança de mercado como a consultoria preferida nas áreas de atuação de seus grupos MD, TI e AN, ou seja, em planejamento estratégico de negócios, melhoria de produtividade, análise de valor de processos, desenvolvimento de sistemas de informação, planejamento de estratégias tecnológicas e realização de avaliação de negócios.

Nós faremos isto através da adoção de princípios do gerenciamento da qualidade total que incluem:

- Busca proativa do feedback dos clientes para nossos serviços;
- Atraindo, desenvolvendo, mantendo e remunerando pessoas talentosas;
- Utilizando tecnologia como suporte à produtividade e inovação;
- Sendo proativo em assuntos empresariais e soluções.

Estes princípios serão aplicados em toda a companhia, sempre mantendo o elevado padrão de integridade profissional, incluindo o atingimento de requisitos estatutários e societários.

Nós seremos lembrados pelos nossos clientes, como os primeiros nos serviços que prestamos, com uma associação automática do nome *WINART* com as suas necessidades de análise de negócio: Isto construirá uma organização sólida, o que facilitará o crescimento futuro no Brasil e dará às coligadas internacionais, o retorno satisfatório de seus investimentos no Brasil.

| | | |
|---|-------------------------------|--|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Título: MANUAL DA QUALIDADE | | Data: 12/novembro/1994 Página: 1 de 4 (Seção 3) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | Aprovado por: Sócio: | |

SEÇÃO 3: MANUAL DA QUALIDADE

3.1 FOLHA DE CONTROLE: SITUAÇÃO DE REVISÃO DE PÁGINA

| Seção/ Página | Revisão o | Data | Seção/ Página | Revisã o | Data |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------------|-----------|
| Capa | 0 | 12/nov/94 | | | |
| 1/1 | 0 | 12/nov/94 | 2/1 | 0 | 12/nov/94 |
| 2/2 | 0 | 12/nov/94 | 2/3 | 0 | 12/nov/94 |
| 3/1 | 0 | 12/nov/94 | 3/2 | 0 | 12/nov/94 |
| 3/3 | 0 | 12/nov/94 | 3/4 | 0 | 12/nov/94 |
| 4/1 | 0 | 12/nov/94 | 4/2 | 0 | 12/nov/94 |
| 4/3 | 0 | 12/nov/94 | 4/4 | 0 | 12/nov/94 |
| 4/5 | 0 | 12/nov/94 | 4/6 | 0 | 12/nov/94 |
| 4/7 | 0 | 12/nov/94 | 4/8 | 0 | 12/nov/94 |
| 4/9 | 0 | 12/nov/94 | 4/10 | 0 | 12/nov/94 |
| 4/11 | 0 | 12/nov/94 | 4/12 | 0 | 12/nov/94 |
| 4/13 | 0 | 12/nov/94 | 4/14 | 0 | 12/nov/94 |
| 4/15 | 0 | 12/nov/94 | 4/16 | 0 | 12/nov/94 |
| 5/1 | 0 | 12/nov/94 | 5/2 | 0 | 12/nov/94 |
| 5/3 | 0 | 12/nov/94 | | | |

A situação de emissão de todas as páginas contidas no Manual da Qualidade está indicada na tabela acima e é autorizada pelo Gerente da Qualidade e Sócio-SCE, cujas assinaturas aparecem nesta página.

| | | |
|---|-------------------------------|--|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Título: MANUAL DA QUALIDADE | | Data: 12/novembro/1994 Página: 2 de 4 (Seção 3) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | Aprovado por: Sócio: | |

3.2 LISTA DE DISTRIBUIÇÃO

Cópias controladas deste Manual da Qualidade são mantidas com os seguintes portadores:

| Cópia | Cargo | Grupo |
|-------|----------------------|-------|
| 1 | Sócio | SCE |
| 2 | Gerente da Qualidade | SCE |
| 3 | Diretor | MD |
| 4 | Diretor | AN |
| 5 | Gerente Senior | MD |
| 6 | Gerente Senior | TI |
| 7 | Gerente | MD |
| 8 | Gerente | QT |
| 9 | Gerente | AN |
| 10 | Gerente | AN |
| 11 | Supervisor | MD |
| 12 | Supervisor | MD |
| 13 | Supervisor | MD |
| 14 | Supervisor | MD |
| 15 | Supervisor | TI |
| 16 | Supervisor | AN |

3.3 CERTIFICADO DE CONFORMIDADE PARA FINS CONTRATUAIS ACEITO PELA ISO

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT)

NB - 9001/ISO 9001: *Sistemas da Qualidade - Modelo para garantia da qualidade em projetos/desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica.*

Registrada no INMETRO como NBR 19001 (ISO 9001).

| | | |
|---|--|--|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Título: MANUAL DA QUALIDADE | | Data: 12/novembro/1994 Página: 3 de 4 (Seção 3) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | | Aprovado por: Sócio: |

3.4 SUMÁRIO

SEÇÃO 1: PREFÁCIO

1.1 PREFÁCIO E VISÃO GERAL:

SEÇÃO 2: DESCRIÇÃO DA EMPRESA

- 2.1 PERFIL DA WINART CONSULTORIA E AUDITORIA INTERNACIONAL
- 2.2 A WINART NO BRASIL
- 2.3 O DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA EMPRESARIAL
- 2.4 O GRUPO DE MELHORIA DE DESEMPENHO (MD)
- 2.5 O GRUPO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)
- 2.6 O GRUPO DE AVALIAÇÃO DE NEGÓCIOS (AN)
- 2.7 DECLARAÇÃO DA MISSÃO

SEÇÃO 3: MANUAL DA QUALIDADE

- 3.1 FOLHA DE CONTROLE: SITUAÇÃO DE REVISÃO DE PÁGINA
- 3.2 LISTA DE DISTRIBUIÇÃO
- 3.3 CERTIFICADO DE CONFORMIDADE PARA FINS CONTRATUAIS ACEITO PELA ISO
- 3.4 SUMÁRIO

SEÇÃO 4: REQUISITOS DO SISTEMA DA QUALIDADE

- 4.1 RESPONSABILIDADE DA ADMINISTRAÇÃO
 - 4.1.1 Política da Qualidade
 - 4.1.2 Organização
 - 4.1.2.1 Responsabilidade e Autoridade
 - 4.1.2.2 Recursos e Pessoal para Verificação
 - 4.1.3 Análise Crítica pela Administração
- 4.2 SISTEMA DA QUALIDADE
- 4.3 REVISÃO DE CONTRATO
- 4.4 CONTROLE DE PROJETO
- 4.5 CONTROLE DE DOCUMENTOS
- 4.6 AQUISIÇÃO
- 4.7 PRODUTO FORNECIDO PELO COMPRADOR
- 4.8 IDENTIFICAÇÃO E RASTREABILIDADE DE PRODUTO
- 4.9 CONTROLE DE PROCESSO
- 4.10 INSPEÇÃO E ENSAIOS

| | | |
|---|-------------------------------|--|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Título: MANUAL DA QUALIDADE | | Data: 12/novembro/1994 Página: 4 de 4 (Seção 3) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | Aprovado por: Sócio: | |

- 4.11 EQUIPAMENTO DE INSPEÇÃO MEDIÇÃO E ENSAIOS
- 4.12 SITUAÇÃO DA INSPEÇÃO E ENSAIOS
- 4.13 CONTROLE DE PRODUTO NÃO CONFORME
- 4.14 AÇÃO CORRETIVA
- 4.15 MANUSEIO, ARMAZENAMENTO, EMBALAGEM E EXPEDIÇÃO
- 4.16 REGISTROS DA QUALIDADE
- 4.17 AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE
- 4.18 TREINAMENTO
- 4.19 ASSISTÊNCIA TÉCNICA
- 4.20 TÉCNICAS ESTATÍSTICAS

SEÇÃO 5:

- 5.1 FLUXOGRAMA DO PROCESSO DO NEGÓCIO
 - 5.2 LISTAGEM DOS PROCEDIMENTOS PARA A QUALIDADE
 - 5.3 PROCEDIMENTOS DO SISTEMA DA QUALIDADE -
VOCABULÁRIO
-

| | | |
|---|-------------------------------|--|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Título: MANUAL DA QUALIDADE | | Data: 12/novembro/1994 Página:1 de 16 (Seção 4) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | Aprovado por: Sócio: | |

SEÇÃO 4: REQUISITOS DO SISTEMA DA QUALIDADE

4.1 RESPONSABILIDADE DA ADMINISTRAÇÃO

O Comitê da Qualidade da *WINART-SCE-SP*, composto por gerentes, gerentes senior, diretores e sócio, é totalmente responsável pela eficácia do sistema da qualidade como descrito neste manual. O Sócio-SCE é responsável pela qualidade em serviços, processos e satisfação de clientes.

O Representante da gerência para qualidade tem, paralelamente às suas atividades no escritório, a responsabilidade de administrar e controlar o sistema da qualidade. Esta posição é ocupada pelo Gerente da Qualidade, que é assistido pelo Comitê da Qualidade.¹

4.1.1 Política da Qualidade

Com o objetivo de assegurar o sucesso e realização de nossa missão declarada, a *WINART-SCE-SP* adotou as seguintes políticas em qualidade:

- o Estabelecer e manter um sistema da qualidade eficaz que esteja, no mínimo, em conformidade com os requisitos da NB - 9001/ISO 9001, Sistemas da Qualidade - Modelo para garantia da qualidade em projetos/desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica.
- o Serviços prestados pela *WINART-SCE-SP* estarão em conformidade com todos os requisitos dos clientes, sejam eles declarados ou implícitos, e padrões profissionais relevantes.
- o Todo o staff tem responsabilidade e autoridade para assegurar que qualidade seja incorporada em todos os nossos trabalhos, iniciando ações, quando apropriado, que podem melhorar a qualidade em seu âmbito global. Além disso, todo o staff é responsável por cumprir o sistema de gerenciamento da qualidade e por assegurar que todos os procedimentos sejam desempenhados adequadamente.

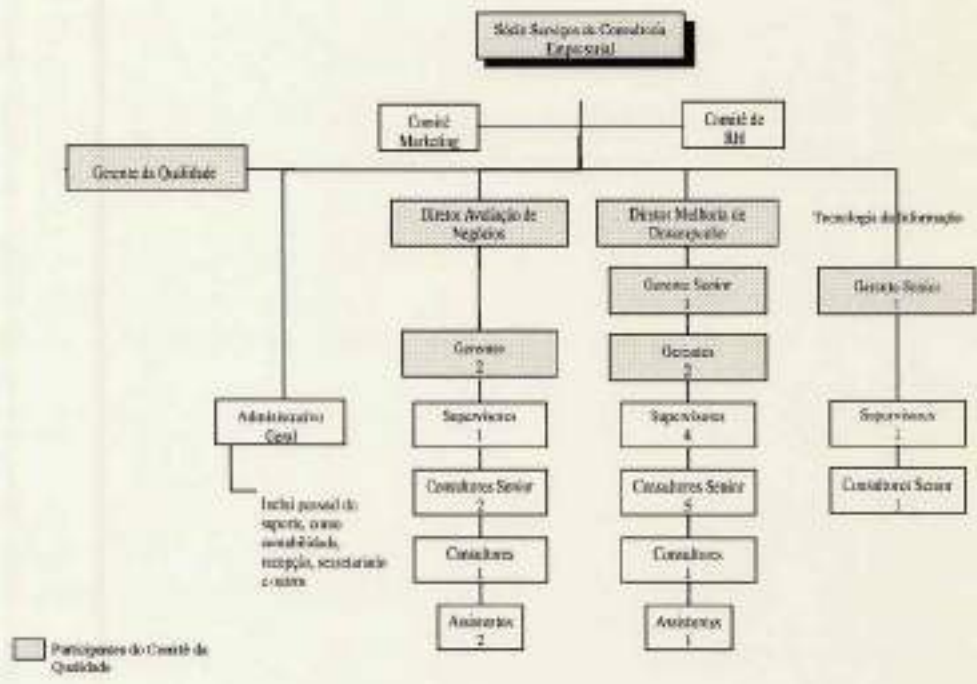
Assinado.....
Sócio

12 de novembro de 1994

¹Ver WA-001, Procedimento para Planejamento da Qualidade

| | |
|---|--|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Título: MANUAL DA QUALIDADE | Data: 12/novembro/1994 Página:2 de 16 (Seção 4) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | Aprovado por: Sócio: |

4.1.2 Organização



| | | |
|---|-------------------------------|--|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Titulo: MANUAL DA QUALIDADE | | Data: 12/novembro/1994 Página:3 de 16 (Seção 4) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | Aprovado por: Sócio: | |

4.1.2.1 Responsabilidade e Autoridade

Dentro da estrutura organizacional da *WINART-SCE-SP*, todo pessoal voltado para a manutenção da operação eficaz do sistema da qualidade e da qualidade em serviços, tem suas responsabilidades e autoridades apropriadas definidas dentro de suas descrições de cargos, o que os permite:

- o Definir, documentar e cumprir a Declaração de Missão, política da qualidade e objetivos da qualidade.
- o Estabelecer e manter o sistema da qualidade que satisfaça os objetivos da política da qualidade e os requisitos do Padrão Internacional de Qualidade NB - 9001/ISO 9001.
- o Estabelecer planos da qualidade para introdução de novos serviços e alterações em procedimentos.
- o Delegar atividades específicas do sistema da qualidade para pessoal nomeado e qualificado.
- o Iniciar ações corretivas que assegurem que só sejam prestados aos clientes, tanto internos como externos, serviços que completem os requisitos especificados.
- o Conduzir revisões e auditorias periódicas da eficácia dos procedimentos do sistema da qualidade, em relação ao atendimento satisfatório dos objetivos especificados pela política da qualidade e incentivar ações corretivas onde necessárias.

| | | |
|---|-------------------------------|--|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Título: MANUAL DA QUALIDADE | | Data: 12/novembro/1994 Página:4 de 16 (Seção 4) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | Aprovado por: Sócio: | |

4.1.2.2 Recursos e Pessoal para Verificação

A *WINART-SCE-SP* verifica a eficácia do sistema da qualidade através do monitoramento contínuo de requisitos de procedimentos e registros associados, comprometendo-se com:

- O provisionamento adequado de recursos para assegurar verificação eficaz.
- Atividades especificadas de revisão, verificação e monitoração desenvolvidas sob frequências pré-determinadas.
- Um sistema de auditorias internas do sistema da qualidade, processos e serviços.

As atividades acima são desenvolvidas por pessoal qualificado, independente daqueles que são diretamente responsáveis pelo trabalho realizado.

4.1.3 Análise Crítica pela Administração

O Sistema da Qualidade deve ser revisado anualmente, e/ou quando considerado necessário, pelo Sócio-SCE e/ou seu representante designado.

Um procedimento descrevendo o método apropriado de revisão reside no WA-002, Procedimento de Análise Crítica do Sistema da Qualidade.² Registros de todas as revisões da gerência devem ser mantidos pelo Gerente da Qualidade no arquivo de Registros da Qualidade.

²Ver WA-002, Procedimento para Análise Crítica do Sistema da Qualidade
WA-017, Procedimento de Revisão e Auditoria do Sistema da Qualidade

| | | |
|---|-------------------------------|--|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Título: MANUAL DA QUALIDADE | | Data: 12/novembro/1994 Página:5 de 16 (Seção 4) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | Aprovado por: Sócio: | |

4.2 SISTEMA DA QUALIDADE

A *WINART-SCE-SP* mantém o sistema da qualidade documentado para assegurar a conformidade dos serviços prestados com os requisitos especificados. Isto inclui:

- A preparação de procedimentos e instruções documentadas do sistema da qualidade segundo os requisitos da NB - 9001/ISO 9001.
- A implementação e manutenção eficazes de um sistema da qualidade documentado.
- A documentação do Sistema da Qualidade da *WINART-SCE-SP* consiste em:
 - Manual da Qualidade
 - Procedimentos do Sistema da Qualidade
 - Instruções de Trabalho
 - Fichários e Handbook's das **Metodologias**
 - Descrição de Cargos
 - Planos da Qualidade
 - Registros da Qualidade

Os documentos a cima estão sujeitos a controle pelo Comitê da Qualidade.

4.3 REVISÃO DE CONTRATO

A *WINART-SCE-SP* mantém procedimentos que asseguram que todos os termos de compromisso discutidos são submetidos a revisão. As **propostas** emitidas consistem em termos de compromisso, uma vez que descrevem diagnóstico preliminar, escopo, metodologia, prazos e honorários. O objetivo da revisão de propostas é assegurar que a *WINART* é capaz de satisfazer as necessidades do cliente e que o cliente está consciente de sua participação no empreendimento. O processo assegura que:

- As condições contratuais são definidas, corretamente especificadas e documentadas.
- Quaisquer detalhes não esclarecidos são resolvidos em contato direto com o cliente.
- Requisitos do termo de compromisso podem ser atendidos pelos recursos da companhia.

| | | |
|---|-------------------------------|--|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Título: MANUAL DA QUALIDADE | | Data: 12/novembro/1994 Página:6 de 16 (Seção 4) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | Aprovado por: Sócio: | |

4.3 REVISÃO DE CONTRATO (continuação)

Nas situações em que o compromisso não é complexo, a revisão pode ser feita simultaneamente com a preparação da proposta.

É usual conduzir reuniões específicas para revisão de termo de compromisso para contratos tecnicamente complexos, contando com a participação do Sócio-SCE, Diretores, Gerentes e consultores envolvidos, conforme for apropriado. A forma da revisão e o envolvimento do pessoal relevante no processo de revisão vai depender dos requisitos do termo de compromisso.

São mantidos registros da revisão de propostas.³

4.4 CONTROLE DE PROJETO

Foram estabelecidos e são mantidos procedimentos para controlar e verificar o **planejamento de projetos (serviços) fornecidos a clientes**, com o intuito de assegurar o atendimento dos requisitos especificados. Planejar o serviço envolve a customização de metodologias, definição de recursos e prazos.

As metodologias baseiam-se na estrutura de desmembramento do trabalho, onde os projetos se dividem em fases, com diversos estágios, compostos por atividades e finalmente tarefas específicas. O termo geral para identificar qualquer um desses níveis de desmembramento é a palavra etapa.

Para o planejamento e desenvolvimento de cada etapa, um plano formal de trabalho é estabelecido. O plano traça a sequência de etapas e o pessoal responsável por cada uma, definindo também, aquelas que são realizadas em paralelo.

Conforme progride o planejamento, o plano é revisado e atualizado pelo Gerente do projeto. As responsabilidades de planejamento detalhado do trabalho são somente atribuídas a pessoal propriamente qualificado e/ou com experiência para conduzir o trabalho.

Cuidado especial é tomado para assegurar que o pessoal tenha recursos adequados, e que o planejamento do projeto progrida de maneira a permitir revisões de controle, durante os trabalhos, do atendimento de requisitos. Quando necessária a participação de outros grupos dentro da WINART, para contribuir o planejamento do projeto, **interrelações e interfaces** apropriadas são estabelecidas e toda documentação e informações relevantes são colocadas em disposição do pessoal.

³Ver WA-003, Procedimento para Emissão de Proposta

| | | |
|---|-------------------------------|---|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Título: MANUAL DA QUALIDADE | | Data: 12/novembro/1994 Página: 7 de 16 (Seção 4) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | Aprovado por: Sócio: | |

4.4 CONTROLE DE PROJETO (continuação)

As responsabilidades particulares e as autoridades para planejamento são definidas, documentadas, coordenadas e controladas.

Quando solicitada a proposta, um documento cuidadoso será preparado, evidenciando a natureza do projeto, escopo do trabalho, requisitos de relação, cronograma, honorários e outras condições contratuais relativas ao compromisso. Todas as **propostas** são emitidas em formato escrito e/ou gráfico e são avaliadas pela precisão e abrangência completa. O resultado planejado do projeto, usualmente na forma de um relatório escrito, será desenvolvido para atender os requisitos acordados com o cliente, expressos em termos de requisitos, cálculos e análises. O relatório deve:

- Atender os requisitos de clientes, coletados em entrevistas iniciais.
- Conter ou referenciar critérios de aceitação em relação ao relatório e conclusões.
- Estar conforme, quando apropriado, com requisitos regulamentares, sejam eles declarados no termo de compromisso, ou não.
- Identificar problemas que são cruciais para o relatório e conclusões alcançadas.

Onde os requisitos forem considerados incompletos, ambíguos ou conflitantes, os problemas serão resolvidos entre o pessoal responsável pela preparação da proposta e aqueles autorizados a revisar revisão. Os resultados deverão ser registrados.⁴

O procedimento de controle de projeto garante que todas as modificações para planejar elementos dos serviços são controladas.

4.5 CONTROLE DE DOCUMENTOS

São mantidos procedimentos para assegurar que todos documentos e dados relacionados com Sistema da Qualidade da *WINART-SCE-SP* sejam controlados. Estes documentos são revisados e aprovados quando adequados pelo Sócio-SCE responsável ou autoridade anteriormente designada pela sua distribuição. Isto garante que as edições pertinentes dos documentos apropriados estão disponíveis e que documentos obsoletos são removidos do alcance do pessoal e dos locais onde acontecem as operações essenciais para o desempenho eficiente do Sistema da Qualidade.

⁴Ver WA-004, Procedimento de Controle de Projeto

| | | |
|---|-------------------------------|--|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Título: MANUAL DA QUALIDADE | | Data: 12/novembro/1994 Página:8 de 16 (Seção 4) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | Aprovado por: Sócio: | |

4.5 CONTROLE DE DOCUMENTOS (continuação)

Todas as alterações em documentos devem ser revisadas e aprovadas pela autoridade original de aprovação. Os procedimentos de controle de documentos se aplicam à *hard copies* e arquivos de computador, tanto em disquetes como na rede local de computadores.

Cada fichário de Procedimento da Qualidade emitido irá incluir uma *Master Document List* # WA-003.1, especificando a situação da emissão do documento, segundo o cabeçalho:

- Número do documento do Sistema da Qualidade
- Descrição do sistema/procedimento
- Pessoa responsável
- Data original da revisão
- Situação atual de revisão
- Data atual de revisão
- Lista de distribuição
- Data de emissão da *master list*.⁵

4.6 AQUISIÇÃO

A WINART-SCE-SP reconhece que a aquisição de materiais e serviços impactam na qualidade dos serviços que nós prestamos aos clientes. Procedimentos são mantidos para garantir que aquisições de material de escritório e papelaria, equipamentos e serviços estejam em conformidade com os requisitos especificados. Todo o abastecimento será adquirido de fornecedores que podem demonstrar um sistema da qualidade eficaz.

A aquisição de material de escritório e papelaria e equipamentos, é realizada e controlada pelo almoxarifado e compras da WINART, para todos os departamentos, inclusive o SCE, com seus procedimentos próprios, referenciados em nossos procedimentos. O SCE, especificamente, realiza apenas as **subcontratações de serviços** para nossos clientes, envolvendo serviços de pesquisa, implantação de habilitadores tecnológicos e organizacionais.

Uma Listagem de Fornecedores Aprovados é estabelecida para manter uma referência para futuras decisões de compra.

⁵Ver WA-005, Procedimento para Controle de Documentos

| | | |
|---|-------------------------------|--|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Título: MANUAL DA QUALIDADE | | Data: 12/novembro/1994 Página:9 de 16 (Seção 4) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | Aprovado por: Sócio: | |

4.6 AQUISIÇÃO (continuação)

A seleção de novos fornecedores será influenciada pela satisfatória avaliação do sistema da qualidade do fornecedor e sua capacidade em atender requisitos subcontratados, segundo uma avaliação realizada ao longo da prestação dos serviços subcontratados para nossos projetos de consultoria.

Os documentos de compra auxiliam ativamente os fornecedores, contendo dados suficientes para descrever claramente os materiais e serviços encomendados e os requisitos contratuais a serem atendidos.

Pedidos de compra serão revisados e aprovados pela adequação antes de serem liberados.

Quando estipulado no termo de compromisso, A *WINART-SCE-SP* irá auxiliar os clientes ou seus representantes na verificação de que produtos ou serviços subcontratados estão em conformidade com requisitos especificados.

A verificação direta na fonte de produtos de subfornecedores, quando realizada pelo cliente, não diminui de forma alguma, o comprometimento da *WINART-SCE-SP* em prestar serviços que irão assegurar a satisfação de seus clientes e conseqüentemente não é aceita como evidência da eficácia dos controles de qualidade do subfornecedor.⁶

4.7 PRODUTO FORNECIDO PELO COMPRADOR

De maneira geral, **documentos e informações de clientes** são recebidos sem grande frequência e como consequência os requisitos de controle do procedimento de documentos fornecidos pelo cliente são somente utilizados quando necessário.

Como a expectativa da *WINART-SCE-SP* é que o cliente irá assegurar que a qualidade dos documentos e informações fornecidas é satisfatória, todos os documentos e informações (tanto em hard copy como em software) entregues por clientes serão submetidos aos mesmos cuidados e atenção que os documentos gerados pelo SCE. Caso algum documento ou informação estiver inapropriado ou não disponível, o cliente receberá sugestões documentadas. Serão mantidos registros.⁷

⁶Ver WA-006, Procedimentos de Aquisição e Subcontratação

⁷Ver WA-007, Procedimento de Recebimento de Documentos Fornecidos pelo Cliente

| | | |
|---|-------------------------------|---|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Título: MANUAL DA QUALIDADE | | Data: 12/novembro/1994 Página:10 de 16 (Seção 4) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | Aprovado por: Sócio: | |

4.8 IDENTIFICAÇÃO E RASTREABILIDADE DE PRODUTO

São mantidos procedimentos para garantir que todos os **arquivos possam ser identificados** pelo nome do cliente, tipo de arquivo, conteúdo, tipo de projeto e staff no projeto. Arquivos são organizados e recebem índices de forma que as informações relevantes sejam facilmente rastreadas através dos arquivos.⁸

4.9 CONTROLE DE PROCESSO

Na prestação de serviços de consultoria, os recursos mais importante e significativo são pessoas. **É nossa política atrair, desenvolver, manter e remunerar pessoas talentosas.** Nós garantimos que isso ocorra através de um minucioso e rigoroso processo de recrutamento e seleção.⁹

Cada serviço dos três grupos que formam Departamento SCE possui **metodologia e abordagem padrão, como prescrito pela WINART Internacional. Estas metodologias asseguram o andamento dos projetos sob condições controladas, em seqüências e maneiras especificadas.**

Cada metodologia é detalhada nos *WINART* handbooks, que fornecem orientação em planejamentos necessários, diretrizes técnicas, uso de softwares de computador, ferramentas e técnicas a serem empregadas. A aderência a estas metodologias e a **customização às necessidades** específicas dos clientes asseguram que os resultados sejam previsíveis e alcançados para a satisfação do cliente.

A avaliação dos profissionais de staff é um componente crucial de nossos processos. A garantia de que o staff está operando de acordo com as expectativas é uma parte importante de nosso negócio. Nós, como consequência, mantemos procedimentos para assegurar que o desempenho de todo o staff profissional e de apoio seja avaliado regularmente segundo uma escala especificada de performance. Avaliações de desempenho do staff são documentadas em arquivos pessoais.¹⁰

São mantidos registros dos trabalhos empreendidos nos arquivos de clientes.¹¹

⁸Ver WA-008, Procedimento para Identificação e Rastreamento de Arquivos

⁹Ver WA-021, Procedimento para Recrutamento e Seleção

¹⁰Ver WA-022, Procedimento para Avaliação de Desempenho do Staff

¹¹Ver WA-009, Procedimento para Controle de Processo

WA-001, Procedimento para Planejamento da Qualidade

WA-004, Procedimento para Controle de Projeto

| | | |
|---|-------------------------------|---|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Título: MANUAL DA QUALIDADE | | Data: 12/novembro/1994 Página:11 de 16 (Seção 4) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | Aprovado por: Sócio: | |

4.10 INSPEÇÃO E ENSAIOS

Na *WINART-SCE-SP*, este requisito da Norma Internacional é definido como **REVISÃO e VERIFICAÇÃO**.

Procedimentos são mantidos pela função de compras para verificar se todos os serviços e mercadorias adquiridos obedecem conformidade com os requisitos da ordem de compra e outros padrões e especificações relacionadas. Todas as quantidades e identificações contidas nos recibos serão revisadas e verificadas se estão especificadas na ordem de compra.

São mantidos procedimentos e planos da qualidade para assegurar a realização de revisões e verificações durante os processos, se os projetos são planejados e executados de acordo com o plano e documentações da qualidade. Através desta revisão, é atingida a conformidade do processo com os requisitos especificados pelo cliente. Os trabalhos de um projeto não prosseguirão para a próxima etapa até que o responsável pela revisão fique certo de que a conformidade foi estabelecida. Os trabalhos são claramente identificados como concluídos ou não concluídos para que se prossiga ao próximo estágio do projeto.

São mantidos procedimentos e planos da qualidade para garantir a realização de revisões e validações finais antes da emissão de relatórios/cartas de sugestão, e outros, para clientes, assegurando assim, que o serviço está em conformidade com os requisitos especificados e provendo Satisfação Total do Cliente. Serão mantidos registros.

São mantidos documentos de verificação e validação, como registros da qualidade que demonstram que o serviço foi satisfatoriamente aprovado na revisão e atende os requisitos especificados.¹²

4.11 EQUIPAMENTO DE INSPEÇÃO MEDIÇÃO E ENSAIOS

Em nosso negócio não utilizamos equipamentos, softwares ou outros dispositivos que possam ou precisem ser calibrados para assegurar qualidade dos resultados.

Entretanto, Departamento SCE faz uso extensivo de material de referência como guias do usuário para softwares, impressoras e equipamentos, arquivados e mantidos atualizados na biblioteca técnica.

¹²Ver WA-010, Procedimento para Revisão e Verificação de Arquivos

| | | |
|---|-------------------------------|---|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Título: MANUAL DA QUALIDADE | | Data: 12/novembro/1994 Página:12 de 16 (Seção 4) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | Aprovado por: Sócio: | |

4.11 EQUIPAMENTO DE INSPEÇÃO MEDIÇÃO E ENSAIOS (continuação)

É tomada atenção no planejamento da **atualização dos equipamentos de informática e versões de softwres** disponíveis no mercado, prevendo, inclusive, o treinamento de funcionários nas novas características incorporadas.¹³

4.12 SITUAÇÃO DA INSPEÇÃO E ENSAIOS

Dentro da *WINART-SCE-SP* este requisito da Norma Internacional é conhecido como **Situação de Revisão e Verificação**

São mantidos procedimentos para identificar a situação de qualquer projeto, tanto em relação ao estágio do projeto perante o plano de qualidade quanto para o grau de revisão executada no projeto. Uma **folha de controle**, emitida no início do projeto é mantida na frente de cada pasta de projeto com os working papers, que indica a situação atual daquela pasta. Qualquer revisão realizada na pasta é indicada com a data e iniciais do revisor. São mantidos registros para indicar quem tem responsabilidade pela revisão final antes da liberação de qualquer relatório.¹⁴

4.13 CONTROLE DE PRODUTO NÃO CONFORME

No contexto dos serviços prestados pela *WINART-SCE-SP*, este requisito é interpretado como referência a trabalhos não conformes. **Trabalhos não conformes podem ser definidos como:**

- trabalhos que não atendem os **requisitos** dos clientes em termos de expectativas e/ou termos de compromisso ou instruções;
- trabalhos que não atinjam os **padrões profissionais** da companhia em termos de qualidade e atenção com os tópicos relevantes;
- trabalhos concluídos e refutados como parte do processo estabelecido de **revisão**.

É política da *WINART-SCE-SP* assegurar que os procedimentos estabelecidos para revisão estejam operando de maneira eficaz e oportuna para garantir que trabalhos não conforme, como definidos acima, sejam identificados como parte do processo de revisão e que as deficiências encontradas sejam tratadas e prontamente resolvidas

¹³Ver WA-011, Procedimento para Manutenção e Atualização de Equipamentos e Software

¹⁴Ver WA-012, Procedimento para Controle da Situação e Revisão de Working Papers

| | | |
|---|-------------------------------|--|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Título: MANUAL DA QUALIDADE | | Data: 12/novembro/1994 Página: 13 de 16 (Seção 4) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | Aprovado por: Sócio: | |

4.13 CONTROLE DE PRODUTO NÃO CONFORME (continuação)

A aderência com os procedimentos de revisão estabelecidos pelo SCE devem resultar na identificação de deficiências retificadas antes que os projetos sejam finalizados e qualquer relatório seja emitido ao cliente.¹⁵

4.14 AÇÃO CORRETIVA

É mantido um procedimento que documenta o processo de ações corretivas. A implementação de ações corretivas tem início com a pronta identificação de um problema relacionado à qualidade e envolve a adoção de medidas que irão eliminar ou minimizar a repetição como parte do processo de melhoria da qualidade.

Todos os níveis da organização são responsáveis pela qualidade dentro de suas áreas e são autorizados a iniciar ações corretivas quando consideradas necessárias. Conforme variam a natureza e as implicações dos problemas de qualidade, é necessário avaliar o impacto potencial de um problema em termos de risco, satisfação de clientes e custos. O processo de investigação tem como objetivo identificar causa e efeito considerando todas as causas potenciais e análises para identificar a causa principal. Controles de processos são usados para monitorar a eficácia de ações corretivas para assegurar o atendimento das metas desejadas.

Finalmente as ações corretivas são implementadas como mudanças em procedimentos para o sistema da qualidade, quando necessário.¹⁶

4.15 MANUSEIO, ARMAZENAMENTO, EMBALAGEM E EXPEDIÇÃO

É mantido um procedimento para garantir a existência, em todos os momentos, de **segurança e controle rigorosos sobre todos os arquivos de clientes**, estejam eles em trânsito de ou para as instalações do cliente, atuais ou antigos, arquivados no escritório da *WINART* ou em instalações externas de apoio (contratadas), para garantir ao cliente que é mantida **confidencialidade e que os arquivos estão protegidos de qualquer dano ou deterioração**. (discos e papel)

Todos os arquivos de clientes são mantidos por um período mínimo de 10 anos antes de serem destruídos.¹⁷

¹⁵Ver WA-013, Procedimento para Tratamento de Trabalho Não Conforme

¹⁶Ver WA-014, Procedimento para Ação Corretiva e Solução de Problemas

¹⁷Ver WA-015, Procedimento para Manuseio de Arquivos

| | | |
|---|-------------------------------|---|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Título: MANUAL DA QUALIDADE | | Data: 12/novembro/1994 Página:14 de 16 (Seção 4) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | Aprovado por: Sócio: | |

4.16 REGISTROS DA QUALIDADE

É mantido um procedimento para prover evidências objetivas do atendimento dos requisitos especificados e para habilitar a verificação eficaz da operação do sistema da qualidade.

O período de retenção e localização serão estipulados para todos os registros da qualidade identificados na Listagem de Registros da Qualidade e são responsabilidade de cada gerente. **Os registros que necessitam ser mantidos incluem:**

- Avaliação de desempenho do staff
- Pesquisas de fornecedores
- Relatórios de inspeção de compras
- Pastas de clientes e Working Papers
- Termos de compromisso, propostas, apresentações
- Ações corretivas
- Reclamações de clientes
- Auditorias internas da qualidade
- Correspondência de clientes
- Registros de treinamentos e Currícula dos profissionais
- Revisões da gerência do sistema da qualidade
- Dados de verificação e validação
- Dados de compra e subcontratação

Os registros da qualidade serão identificáveis aos projetos a que se relacionam ou conforme apropriado para que sejam prontamente recuperáveis em condições de uso.¹⁸

4.17 AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE

Todos os elementos do Sistema da Qualidade serão auditados pelo Gerente da Qualidade, não menos que uma vez ao ano. O procedimento de auditorias internas da qualidade é mantido como um guia para o pessoal conduzindo a auditoria. A auditoria será um exame sistemático para verificar que os procedimentos da qualidade documentados são seguidos e que o sistema da qualidade é eficaz.

Estas auditorias serão realizadas rotineiramente, agendadas segundo a importância do elemento do sistema da qualidade mas também podem ser executadas apartir de deficiências relatadas.

¹⁸Ver WA-016, Procedimento para Controlar Registros da Qualidade

| | | |
|---|-------------------------------|---|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Título: MANUAL DA QUALIDADE | | Data: 12/novembro/1994 Página:15 de 16 (Seção 4) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | Aprovado por: Sócio: | |

4.17 AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE (continuação)

Serão avaliadas a implementação e eficácia de ações corretivas identificadas em auditorias anteriores. As descobertas, conclusões e recomendações das auditorias serão distribuídas aos gerentes para consideração de ações corretivas conforme necessário.¹⁹

4.18 TREINAMENTO

São mantidos procedimentos para identificar as **necessidades individuais de treinamento** dos empregados e prover treinamento para todo pessoal engajado em atividades afetando a qualidade.

O conteúdo dos treinamentos envolve aprendizado de metodologias e estudos de caso. Alguns treinamentos são voltados para integração de funcionários, trabalho em equipe e liderança.

O treinamento será estendido a conscientização para qualidade e o papel individual para atingir a operação eficaz do sistema da qualidade.

Treinamentos também irão conter trabalhos desenvolvidos por organizações educacionais e estruturados para treinamento específico em serviços, produtos ou habilidades, conduzindo à qualificação com base em educação, treinamento e/ou experiência apropriadas. Serão mantidos registros para cada empregado e eles serão revisados periodicamente pelos gerentes para identificar necessidade adicionais de treinamento que satisfarão os requisitos do negócio.²⁰

4.19 ASSISTÊNCIA TÉCNICA

Os projetos da *WINART* podem incluir ou não a **implementação das recomendações** sugeridas. Quando a implementação fizer parte do termo de compromisso, a implementação é tratada como um projeto individualizado, seguindo os procedimentos já mencionados.

Por outro lado, quando o cliente decidir gerenciar a implementação das recomendações, a *WINART* participa apenas como auxiliadora, incluindo requisitos especiais de acompanhamento nos termos de compromisso, são estabelecidos procedimentos para garantir que a assistência de pós venda é seguida dentro de um programa documentado.

¹⁹Ver WA-017, Procedimento de Revisão e Auditoria do Sistema da Qualidade

²⁰Ver WA-018, Procedimento para Planejamento de Treinamentos

| | | |
|---|-------------------------------|---|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Título: MANUAL DA QUALIDADE | | Data: 12/novembro/1994 Página:16 de 16 (Seção 4) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | Aprovado por: Sócio: | |

4.19 ASSISTÊNCIA TÉCNICA (continuação)

O pessoal desenvolvendo as atividades de acompanhamento é responsável por completar o trabalho de maneira profissional e por assinar os documentos de assistência para verificar a conclusão satisfatória.²¹

4.20 TÉCNICAS ESTATÍSTICAS

O Grupo MD possui procedimentos que identificam, conforme apropriado, a aplicação de técnicas estatísticas requeridas na verificação da capacidade de processos e características de serviços.

O Grupo MD adotou uma definição de técnicas estatísticas que incluem as ferramentas básicas do controle da qualidade para avaliar problemas em processos e inibidores de melhorias. As ações corretivas apropriadas irão produzir processos capazes de obter resultados especificados. Para propósitos de comunicação, técnicas de apresentação gráfica são geralmente preferidas. Registros apropriados serão mantidos.²²

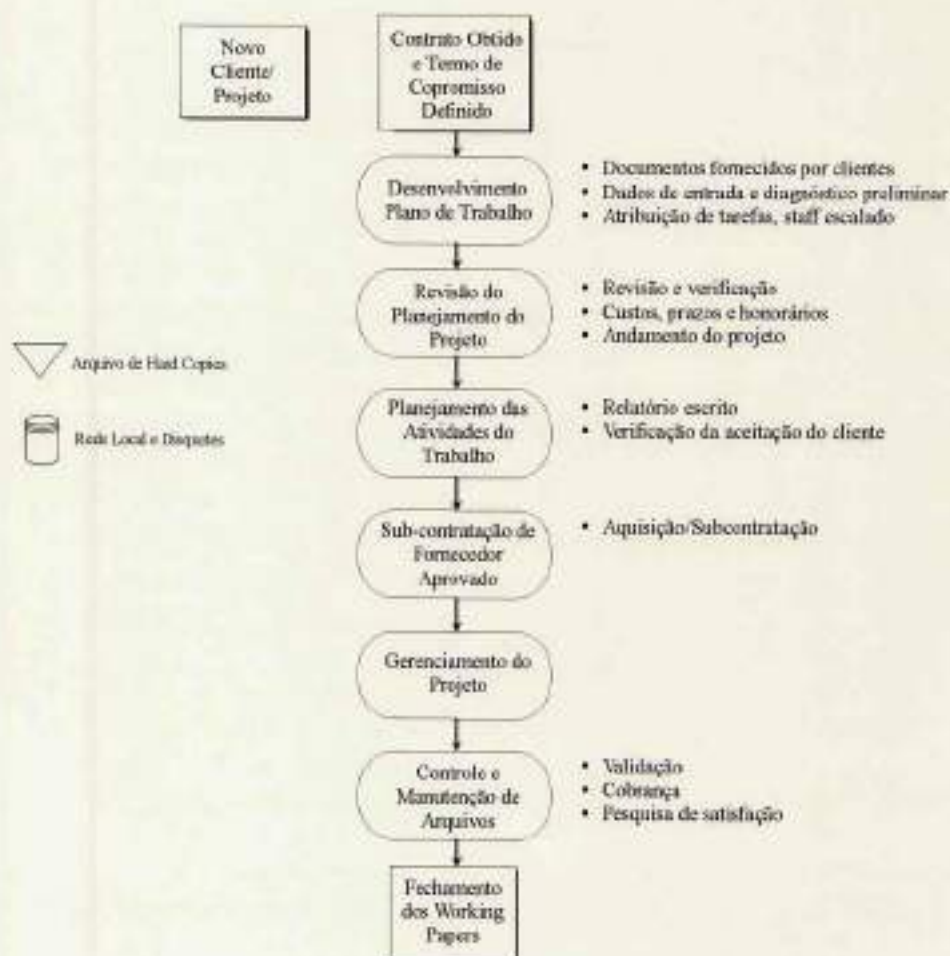
²¹Ver WA-019, Procedimento para Acompanhamento de Projeto de Implementação

²²Ver WA-020, Procedimento para Aplicação de Técnicas Estatísticas

| | | |
|---|-------------------------------|--|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Título: MANUAL DA QUALIDADE | | Data: 12/novembro/1994 Página: 1 de 3 (Seção 5) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | Aprovado por: Sócio: | |

SEÇÃO 5:

5.1 FLUXOGRAMA DO PROCESSO DO NEGÓCIO



| | | |
|---|--|--|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Título: MANUAL DA QUALIDADE | | Data: 12/novembro/1994 Página: 2 de 3 (Seção 5) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | | Aprovado por: Sócio: |

5.2 LISTAGEM DOS PROCEDIMENTOS PARA A QUALIDADE

| Doc. No. | Descrição |
|---------------------|---|
| WA-001 | Procedimento para Planejamento da Qualidade |
| WA-002 | Procedimento para Análise Crítica do Sistema da Qualidade |
| WA-003 | Procedimento para Emissão de Proposta |
| WA-004 | Procedimento de Controle de Projeto |
| WA-005 | Procedimento para Controle de Documentos |
| WA-006 | Procedimentos de Aquisição e Subcontratação |
| WA-007 | Procedimento de Recebimento de Documentos Fornecidos pelo Cliente |
| WA-008 | Procedimento para Identificação e Rastreamento de Arquivos |
| WA-009 | Procedimento para Controle de Processo |
| WA-010 | Procedimento para Revisão e Verificação de Arquivos |
| WA-011 | Procedimento para Manutenção e Atualização de Equipamentos e Software |
| WA-012 | Procedimento para Controle da Situação e Revisão de Working Papers |
| WA-013 | Procedimento para Tratamento de Trabalho Não Conforme |
| WA-014 | Procedimento para Ação Corretiva e Solução de Problemas |
| WA-015 | Procedimento para Manuseio de Arquivos |
| WA-016 | Procedimento para Controlar Registros da Qualidade |
| WA-017 | Procedimento de Revisão e Auditoria do Sistema da Qualidade |
| WA-018 | Procedimento para Planejamento de Treinamentos |
| WA-019 | Procedimento para Acompanhamento de Projeto de Implementação |
| WA-020 | Procedimento para Aplicação de Técnicas Estatísticas |
| WA-021 | Procedimento para Recrutamento e Seleção |
| WA-022 | Procedimento para Avaliação de Desempenho do Staff |

| | | |
|---|-------------------------------|--|
| DEPARTAMENTO SCE WINART CONSULTORIA | | Doc.No. WA-QM-001 Revisão: 0 |
| Título: MANUAL DA QUALIDADE | | Data: 12/novembro/1994 Página: 3 de 3 (Seção 5) |
| Preparado por: Gerente da Qualidade: | Aprovado por: Sócio: | |

5.3 PROCEDIMENTOS DO SISTEMA DA QUALIDADE - VOCABULÁRIO

Apresentamos a forma como se estruturam os procedimentos do sistema da qualidade:

| SEÇÃO | Conteúdo |
|------------------|--|
| Propósito | Delinear o objetivo e razão para o procedimento |
| Escopo | Identificar as áreas ou condições nas quais o procedimento tem aplicabilidade e uso |
| Referências | Referenciar cruzamento de informações e ou atividades com outros manuais, procedimentos ou documentos do sistema da qualidade |
| Definições | Definir palavras, abreviações ou atividades para completar a clareza e entendimento do procedimento |
| Responsabilidade | Estabelecer quem tem responsabilidades na aplicação do procedimento, incluindo coordenação e controle |
| Descrição | Detalhar o "quem, quando, porque, aonde, como" das atividades do processo. Fluxogramas podem ser usados para esclarecer e simplificar o procedimento |
| Registros | Mostrar que registros devem ser mantidos, onde e por quanto tempo. Lista de distribuição |

APÊNDICES

ANEXO

Tabela de correspondência entre os elementos do sistema da qualidade

| Item (subitem) NB-9004 | Título | Item correspondente (ou subitem) números na | | |
|------------------------------|---|--|---------|---------|
| | | NB-9001 | NB-9002 | NB-9003 |
| 4 | Responsabilidade da administração | 4.1 ● | 4.1 € | 4.1 ○ |
| 5 | Princípios do sistema da qualidade | 4.2 ● | 4.2 ● | 4.2 € |
| 5.4 | Auditoria do sistema da qualidade (interna) | 4.17 ● | 4.16 € | — |
| 6 | Economia — considerações sobre custos relacionados com qualidade | — | — | — |
| 7 | Qualidade em "Marketing" (análise crítica de contrato) | 4.3 ● | 4.3 ● | — |
| 8 | Qualidade na especificação e projeto (controle de projeto) | 4.4 ● | — | — |
| 9 | Qualidade na aquisição (compras) | 4.6 ● | 4.5 ● | — |
| 10 | Qualidade na produção (controle de processo) | 4.9 ● | 4.8 ● | — |
| 11 | Controle de produção | 4.9 ● | 4.8 ● | — |
| 11.2 | Controle e rastreabilidade de materiais (identificação e rastreabilidade de produto) | 4.8 ● | 4.7 ● | 4.4 € |
| 11.7 | Controle do estado de verificação (situação da inspeção e ensaios) | 4.12 ● | 4.11 ● | 4.7 € |
| 12 | Verificação de produto (inspeção e ensaios) | 4.10 ● | 4.9 ● | 4.5 € |
| 13 | Controle de equipamento de medição e ensaios (equipamento de inspeção, medição e ensaios) | 4.11 ● | 4.10 ● | 4.6 € |
| 14 | Não conformidade (controle de produto não conforme) | 4.13 ● | 4.12 ● | 4.8 € |
| 15 | Ação corretiva | 4.14 ● | 4.13 ● | — |
| 16 | Funções de manuseio e pós-produção, (manuseio, armazenamento, embalagem e expedição) | 4.15 ● | 4.14 ● | 4.9 € |
| 16.2 | Serviços pós-venda | 4.19 ● | — | — |
| 17 | Documentação e registros da qualidade (controle de documentos) | 4.5 ● | 4.4 ● | 4.3 € |
| 17.3 | Registros da qualidade | 4.16 ● | 4.15 ● | 4.10 € |
| 18 | Pessoal (treinamento) | 4.18 ● | 4.17 ● | 4.11 ○ |
| 19 | Segurança e responsabilidade civil pelo fato do produto | — | — | — |
| 20 | Uso do método estatístico (técnicas estatísticas) | 4.20 ● | 4.18 ● | 4.12 € |
| — | Produtos fornecidos pelo comprador | 4.7 ● | 4.6 ● | — |

Legenda

- Requisito pleno
- € Menos rigoroso que na NB-9001
- Menos rigoroso que na NB-9002
- Elemento ausente

OS PRÊMIOS DEMING, BALDRIDGE E EUROPEU DA QUALIDADE^{Obs.}

Os prêmios da qualidade que descreveremos surgiram para promover o interesse pela qualidade e servem como modelos para o estabelecimento de programas e sistemas da qualidade.

Apresentaremos seus elementos e conceitos fundamentais que podem, também ser comparados com os requisitos das normas ISO da série 9000.

Os critérios para premiação:

| Prêmio Deming | Prêmio Malcom Baldrige | Prêmio Europeu da Qualidade |
|---|--|-----------------------------|
| Política corporativa e planejamento | Liderança | Liderança |
| Organização e sua gerência | Informação e análise | Política e Estratégia |
| Educação e divulgação para o Controle da Qualidade | Planejamento estratégico da qualidade | Gerenciamento de pessoas |
| Obtenção, transmissão e uso de informações da qualidade | Gerenciamento/desenvolvimento dos recursos humanos | Recursos |
| Análises | Gerenciamento da qualidade de processos | Processos |
| Padronização | Resultados operacionais e da qualidade | Satisfação de clientes |
| Controle | Foco no cliente e satisfação | Satisfação de pessoas |
| Garantia da qualidade | | Impacto na sociedade |
| Efeitos | | Resultados do negócio |
| Planejamento futuro | | |

^{Obs.} Resumo do artigo: NAKHAI, Behnam e NEVES, João S. "The Deming, Baldrige, and European Quality Awards", *Quality Progress*, April 1994, pp 33-37.

Os elementos presentes neste prêmios, explicam também a evolução do conceito da qualidade desde a década de 50 até os dias de hoje (ver capítulo 3)

The Quality Management Continuum

| | Prêmio Deming | Prêmio Malcom Baldrige | Prêmio Europeu da Qualidade |
|---------------------------------|--|---|--|
| Data e local do estabelecimento | 1951-Japão | 1987-EUA | 1992-CE |
| Abordagem macro | Gerenciamento da qualidade | Qualidade no gerenciamento | Qualidade e cidadania corporativa |
| Definição de qualidade | Conformidade com especificações | Qualidade dirigida ao cliente | Percepções de cliente, pessoas e comunidade |
| Propósito | Promover a garantia da qualidade através de controle estatístico | Promover competitividade através de TQM, com base e liderança executiva | Promover a identidade europeia através da excelência em TQM |
| Escopo | Nacional - Japão | Nacional - EUA | Regional - Oeste da Europa |
| Tipos de organização | Companias manufatureiras, essencialmente, privadas ou públicas | Manufatureiras, serviços e pequenas empresas | Essencialmente grandes empresas manufatureiras, privadas ou públicas |
| Principais contribuições | Disseminação por toda a companhia do controle da qualidade, da melhoria continua e relações cliente/fornecedor | Satisfação de clientes, comparações competitivas, benchmarking, modelo self-appraisal | Relações com a comunidade , satisfação de clientes , satisfação de colaboradores , resultados financeiros e não financeiros. |

No Brasil, foi desenvolvido o Prêmio Nacional da Qualidade com base nos critérios do Prêmio Malcom Baldrige.

Anexo B
(Informativo)

Referência cruzada de elementos e itens de sistemas de qualidade

| Item desta Norma | Título | Item correspondente na NBR 19004 |
|------------------|--|----------------------------------|
| 4 | Características do serviço | 7.2 |
| 4.1 | Serviço e de prestação de serviço, características do | 7.2 |
| 4.2 | Controle de serviço e de prestação de serviço, características do | 11.4 |
| 5 | Princípios dos sistemas de qualidade | 5 |
| 5.1 | Aspectos-chave de um sistema de qualidade | 5.1.1 |
| 5.2 | Responsabilidade de administração | 4 |
| 5.2.2 | Política de qualidade | 4.2 |
| 5.2.3 | Objetivos de qualidade | 4.2, 6.19 |
| 5.2.4 | Responsabilidade e autoridade pela qualidade | 5.2.2 |
| 5.2.5 | Análise crítica pela administração | 5.5 |
| 5.3 | Recursos de pessoal e de material | 5.2.4 |
| 5.3.2 | Pessoal | 16 |
| 5.3.2.1 | Motivação | 16.3 |
| 5.3.2.2 | Treinamento e desenvolvimento | 16.1, 16.2 |
| 5.3.2.3 | Comunicação | 7.3 |
| 5.3.3 | Recursos de material | 5.2.4 |
| 5.4 | Estrutura de sistemas de qualidade | 4.1-5.2.1 |
| 5.4.2 | Ciclo de qualidade do serviço | 5.1 |
| 5.4.3 | Documentação e registros de qualidade | 5.2.5, 5.3, 17 |
| 5.4.3.1 | Sistema de documentação | 5.3.2 |
| 5.4.3.2 | Controle de documentação | 17.2 |
| 5.4.4 | Auditorias internas de qualidade | 8.4 |
| 5.5 | Interface com os clientes | 7.5 |
| 5.5.2 | Comunicação com os clientes | 7.3 |
| 6 | Elementos operacionais do sistema de qualidade | 5 |
| 6.1 | Processo de "marketing" | 7 |
| 6.1.1 | Qualidade em pesquisa e em análise de mercado | 7.1, 19 |
| 6.1.2 | Direções do fornecedor | 8.2.4 |
| 6.1.3 | Folha de informações de serviço | 7.2 |
| 6.1.4 | Serviço ao serviço | 8.7 |
| 6.1.5 | Qualidade na propaganda | 14.2.2 |
| 6.2 | Processo do projeto | 6 |
| 6.2.1 | Responsabilidades pelo projeto | 6.1 |
| 6.2.2 | Especificação do serviço | 6.1, 6.2, 8.3 |
| 6.2.4 | Especificação da prestação do serviço | 10 |
| 6.2.4.2 | Procedimentos de prestação de serviço | 10.1 |
| 6.2.4.3 | Qualidade na aquisição | 9, 12.1 |
| 6.2.4.4 | Equipamento adquirido pelo fornecedor a clientes para serviço e prestação de serviço | 13.3 |
| 6.2.4.5 | Identificação e rastreabilidade do serviço | 11.2, 19 |
| 6.2.4.6 | Manuseio, armazenamento, embalagem, expedição e proteção dos bens do cliente | 16 |
| 6.2.5 | Especificação de controle de qualidade | 12.2 |
| 6.2.6 | Análise crítica do projeto | 6.6, 8.3.2 |
| 6.2.7 | Validação das especificações de serviço de prestação de serviço e de controle de qualidade | 6.4, 6.6, 6.7, 8.9 |
| 6.2.8 | Controle de alteração de projeto | 6.6 |
| 6.3 | Processo de prestação de serviço | 10, 12.3 |
| 6.3.1 | Avaliação pelo fornecedor quanto à qualidade do serviço | 12 |
| 6.3.2 | Avaliação pelo cliente quanto à qualidade do serviço | 7.3 |
| 6.3.4 | Situação do serviço | 11.7 |
| 6.3.5 | Ação corretiva para serviços não-conformes | 11.8, 14, 15 |
| 6.3.6 | Responsabilidades | 14.2 |
| 6.3.6.2 | Identificação de não-conformidades e ações corretivas | 14.1.5 |
| 6.3.6 | Controle do sistema de medição | 11.2, 12 |
| 6.4 | Análise e melhoria do desempenho do serviço | 16.3 |
| 6.4.2 | Coleta e análise de dados | 16.5 |
| 6.4.3 | Métodos estatísticos | 20 |
| 6.4.4 | Melhoria de qualidade do serviço | 6 |

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- HARRAL, William M. e BERG, Douglas L. "Implementing TQM in an ISO Framework", *ASQC Quality Congress Transactions, Boston*, 1993, pp 153-159.
- PURI, Subhash C. "Service TQM Model Via ISO 9004-2", *ASQC Quality Congress Transactions, Boston*, 1993, pp 371-378
- GARVIN, David A. *Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.
- GIANESI, Irineu g.n. e CORRÊA, Henrique L. *Administração Estratégica de Serviços: operações para satisfação do cliente*. São Paulo, Atlas, 1994.
- KUBR, Milan. *Consultoria: um guia para a profissão*. Rio de Janeiro, Guanabara, 1986.
- ROTHERY, Brian. *ISO 9000*. São Paulo, Makron Books, 1993.
- NBR ISO 9004-2:1993 (ISO 9004-2) - *Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade - Parte 2: Diretrizes para serviços*. Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Normas Técnicas, 1993.
- NB - 9000:1990 /ISO 9000 - *Normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade - Diretrizes para seleção e uso*. Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Normas Técnicas, 1990.
- NB - 9001:1990 /ISO 9001 - *Sistemas da qualidade - Modelo para garantia da qualidade em projetos desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica*. Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Normas Técnicas, 1990.
- NB - 9004: 1990 /ISO 9004 - *Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade - Diretrizes*. Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Normas Técnicas, 1990.
- ABNT: *Visão 2000 - Uma Estratégia para a Implementação das Normas Internacionais na Área de Qualidade na Década de 90*, Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Normas Técnicas, 1992.
- PBQP: *Manual de Avaliação do Sistema de Gestão da Qualidade: conforme NBR série 19000*, Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 1993.

- BYRNE, John A. "The Craze for Consultants", *Business Week*, July 1994, pp46-50.
- CANDLIN, D.B. e DAY, P.J. "Introducing TQM in a Service Industry", *Quality Forum*, September 1993, pp 132- 142.
- DURAND, Ian G., MARQUARDT, Donald W., PYLE, James C. "Updating the ISO 9000 Quality Standards: Rrsponding to marketplace needs", *Quality Progress*, July 1993, pp.23-28.
- EVANS, Richard. "The Consultancy Game", *International Management*, June 1994, pp 20-23.
- MOCSÁNYI, Dino C. "Confusão na Zona do Agrião", *Exame*, Maio 1994, pp 67.
- NAKHAL, Behnam e NEVES, João S. "The Deming, Baldrige, and European Quality Awards", *Quality Progress*, April 1994, pp 33-37.
- ORSINI, Joseph L. "Make Marketing Part of the Quality Effort", *Quality Progress*, April 1994, pp 43-46.
- REBOUÇAS, Lídia. "Consultoria de qualidade conquista ISO 9000 para prestação de serviços", *Gazeta Mercantil*, Julho 1994.
- BOUER, Gregório. *Gerenciamento do Cotidiano*. São Paulo, 1992 s. ed. (Apostila).
- BOUER, Gregório. *Qualidade: planejamento e organização*. São Paulo, 1993 (Notas de Aula).
- GIANESI, Irincú G.N. *Gestão de Operações de Serviços*. São Paulo, 1994 (Notas de Aula).
- GRIESI, Rodrigo B. *Sistema de Garantia da Qualidade: uma estratégia de implementação*. São Paulo, 1993. (Trabalho de Formatura - Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo).

Obs.: No final de cada capítulo apresentaremos a bibliografia específica do assunto abordado.