

RICARDO MELITO CALDAS

**Metodologia para implementação de Sistema de Gestão da Qualidade baseado
na norma ISO 9001:2008 em organização do segmento de treinamentos**

São Paulo
2014

RICARDO MELITO CALDAS

**Metodologia para implementação de Sistema de Gestão da Qualidade baseado
na norma ISO 9001:2008 em organização do segmento de treinamentos**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Especialista em Gestão e Engenharia da Qualidade

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo
2014

RICARDO MELITO CALDAS

**Metodologia para implementação de Sistema de Gestão da Qualidade baseado
na norma ISO 9001:2008 em organização do segmento de treinamentos**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Especialista em
Gestão e Engenharia da Qualidade

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada
Netto

São Paulo

2014

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por ter me dado o dom da vida e a disposição e energia necessárias para guiar meu trabalho e meus estudos.

Agradeço aos meus familiares e amigos, por terem me ajudado a ter o equilíbrio necessário, me apoiando e incentivando em todos os momentos.

RESUMO

A presente monografia explica a metodologia para a implementação de um sistema de gestão da qualidade, de acordo com a NBR ISO 9001:2008 (ABNT), em uma organização prestadora de serviços que atua especificamente no segmento de treinamentos. O trabalho envolve a explicação de conceitos relativos à Gestão da Qualidade focada em serviços, bem como explicação dos requisitos abordados pela referenciada norma, que traz as referências para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade. Adicionalmente, um estudo de caso em uma organização do segmento de treinamentos é alvo deste trabalho (com relato da situação atual desta organização), de modo a evidenciar como os conceitos e ferramentas relativos à Qualidade são implementados de forma a atender aos critérios estabelecidos pela referenciada norma e quais as melhorias que podem ser alcançadas por esta organização. Para tanto, o formato de implementação, desde o mapeamento dos processos, criação da documentação da qualidade e sugestão para implementação, são explanados nesta monografia.

Palavras-chave: Qualidade. NBR ISO 9001:2008 (ABNT). Treinamento.

ABSTRACT

This monograph sets out to explain the methodology for implementation of a quality management system, according to standard NBR ISO 9001:2008 (ABNT), in a service company that specifically acts in training field. The monograph involves the conceptions explanation regarding Quality Management focused in services, as well explanation of requirements of mentioned standard, which brings references for implementation of Quality Management System. Additionally, a case in a training company is the target of this monograph (with report of current situation of company), to evidence how concepts and tools regarding Quality are implemented for comply the criteria established by the mentioned standard and the improvements that can be reached by this company. For that, the implementation format, since the mapping processes, quality documentation preparation and suggestion for implementation, is explained on this monograph.

Keywords: Quality. NBR ISO 9001:2008 (ABNT). Training.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	– Modelo de um SGQ baseado em processo	24
Gráfico 1	– Percentual de empregos em serviços em alguns países industrializados	38
Figura 2	– Modelo conceitual de qualidade em serviço	50
Figura 3	– Organograma atual da XYZ Treinamentos	52
Figura 4	– Estrutura da documentação do SGQ da XYZ Treinamentos ..	55
Figura 5	– Novo organograma da XYZ Treinamentos	103
Figura 6	– Mapeamento básico do processo Direção	109
Figura 7	– Mapeamento básico do processo Gestão da Qualidade	110
Figura 8	– Mapeamento básico do processo Comercial / Projeto	110
Figura 9	– Mapeamento básico do processo Planejamento Operacional ..	111
Figura 10	– Mapeamento básico do processo Realização do Treinamento	111
Figura 11	– Mapeamento básico do processo Pós-Treinamento	112
Figura 12	– Mapeamento básico do processo Recursos Humanos	112
Figura 13	– Mapeamento básico do processo Aquisição	113
Figura 14	– Mapeamento básico do processo Informática.....	113
Figura 15	– Interação entre os processos do SGQ da XYZ Treinamentos ..	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Relação de processos do SGQ da XYZ Treinamentos	56
Tabela 2	- Itinerário de auditoria interna	62
Tabela 3	- Controle de registros gerados pela utilização de formulários do SGQ em processos de gestão	69
Tabela 4	- Controle de registros gerados pela utilização de formulários do SGQ em processos críticos	70
Tabela 5	- Controle de registros gerados pela utilização de formulários do SGQ em processos de suporte	70
Tabela 6.1	- Planejamento do projeto	79
Tabela 6.2	- Entradas do projeto	79
Tabela 6.3	- Execução do projeto	79
Tabela 6.4	- Saídas do projeto	79
Tabela 6.5	- Análise crítica do projeto	80
Tabela 6.6	- Verificação do projeto	80
Tabela 6.7	- Validação do projeto	80
Tabela 7	- Registros aceitáveis para comprovação de competências ..	88
Tabela 8	- Habilidades mínimas necessárias para as funções da XYZ Treinamentos	89
Tabela 9	- Habilidades adicionais necessárias para gestores da XYZ Treinamentos	90
Tabela 10	- Insumos adquiridos pela XYZ Treinamentos	93
Tabela 11	- Avaliação de fornecedores / terceirizados da XYZ Treinamentos	94
Tabela 12	- Mecanismos de avaliação de gráficas terceirizadas	95
Tabela 13	- Critérios para recebimento de insumos	98
Tabela 14	- Documentação aplicável ao processo Direção	106
Tabela 15	- Documentação aplicável ao processo Gestão da Qualidade ..	106
Tabela 16	- Documentação aplicável ao processo Comercial / Projeto ..	106
Tabela 17	- Documentação aplicável ao processo Planejamento Operacional	106

Tabela 18	- Documentação aplicável ao processo Realização do Treinamento	107
Tabela 19	- Documentação aplicável ao processo Pós-Treinamento	107
Tabela 20	- Documentação aplicável ao processo Recursos Humanos	107
Tabela 21	- Documentação aplicável ao processo Aquisição	107
Tabela 22	- Documentação aplicável ao processo Informática	108
Tabela 23	- Associação entre processos do SGQ da XYZ Treinamentos e requisitos da NBR ISO 9001:2008 (ABNT)	108
Tabela 24	- Indicadores de desempenho para satisfação dos clientes	115
Tabela 25	- Indicadores de desempenho para conformidade dos treinamentos	115
Tabela 26	- Indicadores de desempenho para melhoria contínua dos processos	116

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

NBR	Norma Brasileira Regulamentada
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ServQual	<i>Service Quality</i>
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
TS	<i>Technical Specification</i>
FSSC	<i>Food Safety System Certification</i>
OHSAS	<i>Occupational Health & Safety Advisory Services</i>
SA	<i>Social Accountability</i>
LAC	<i>Lead Accreditation Course</i>
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	OBJETIVO	12
1.2	ESCOPO	13
2	FUNDAMENTAÇÃO	14
2.1	REVISÃO DA LITERATURA	14
2.2	QUALIDADE	17
2.2.1	Definição	17
2.2.2	Evolução da Qualidade	18
2.2.3	Gestão da Qualidade	20
2.3	NBR ISO 9001:2008 (ABNT)	21
2.3.1	Requisitos	24
2.3.2	Seção 4 – Sistema de gestão da qualidade	26
2.3.3	Seção 5 – Responsabilidade da direção	28
2.3.4	Seção 6 – Gestão de recursos	31
2.3.5	Seção 7 – Realização do produto	32
2.3.6	Seção 8 – Medição, análise e melhoria	36
2.4	QUALIDADE EM SERVIÇOS	38
2.4.1	Caracterização e tipologia dos serviços	39
2.4.2	Expectativas dos clientes	41
2.4.3	Dimensões da qualidade em serviços	43
2.4.4	Modelo de avaliação da qualidade em serviços dos 5 GAP's	44
3	ESTUDO DE CASO	51
3.1	ORGANIZAÇÃO DO SEGMENTO DE TREINAMENTOS	51
3.1.1	Descrição da organização	51
3.1.2	Estrutura organizacional	51
3.1.3	Serviços oferecidos	52
3.1.4	Estratégia competitiva	53
3.2	METODOLOGIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DO SGQ	54
3.2.1	Definições gerais do SGQ	54
3.2.2	Sugestão de aplicação da metodologia para implementação do SGQ nos processos de gestão	57

3.2.2.1	Direção	57
3.2.2.2	Gestão da Qualidade	61
3.2.3	Sugestão de aplicação da metodologia para implementação do SGQ nos processos críticos	72
3.2.3.1	Comercial / Projeto	72
3.2.3.2	Planejamento Operacional	81
3.2.3.3	Realização do Treinamento	82
3.2.3.4	Pós-Treinamento	86
3.2.4	Sugestão de aplicação da metodologia para implementação do SGQ nos processos de suporte	87
3.2.4.1	Recursos Humanos	87
3.2.4.2	Aquisição	92
3.2.4.3	Informática	99
3.3	IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA	100
3.3.1	Diagnóstico da situação atual	101
3.3.2	Adequações organizacionais	103
3.3.3	Estabelecimento da política e objetivos da qualidade	104
3.3.4	Estruturação da documentação do SGQ	105
3.3.5	Estruturação dos processos do SGQ	108
3.3.6	Implementação dos processos do SGQ	116
4	CONCLUSÃO	119
	REFERÊNCIAS	120
	APÊNDICE A – Questões para seleção de fornecedores	121
	APÊNDICE B – Critérios para avaliação e reavaliação de instrutores	122
	APÊNDICE C – Detalhamento dos indicadores de desempenho para satisfação dos clientes	123
	APÊNDICE D – Detalhamento dos indicadores de desempenho para conformidade dos treinamentos	124
	APÊNDICE E – Detalhamento dos indicadores de desempenho para melhoria contínua do SGQ	125

1 INTRODUÇÃO

A presente monografia explanou sobre a metodologia para a implementação de processos de forma a compor um Sistema de Gestão da Qualidade em atendimento à NBR ISO 9001:2008 (ABNT) e de como esta metodologia pode ser aplicada pela organização objeto do estudo de caso desta monografia.

Em sua conclusão, esta monografia analisou a viabilidade da utilização da metodologia apresentada para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na NBR ISO 9001:2008 (ABNT) na organização objeto do estudo de caso frente às sistemáticas descritas para os processos.

1.1 OBJETIVO

Os objetivos principais desta monografia foram:

- Elaborar uma metodologia para implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade por uma organização que atua com prestação de serviços, por meio da criação de sistemáticas para cada processo necessário que atendam aos requisitos da NBR ISO 9001:2008 (ABNT);
- Prover um guia para a implementação desta metodologia pela organização objeto do estudo de caso desta monografia.

A justificativa desta monografia se deu pela premissa citada no início desta introdução e também possui embasamento na NBR ISO 9001:2008 (ABNT) que afirma em seu item 1.2 (2008, p. 1): “todos os requisitos desta Norma são genéricos e se pretende que sejam aplicáveis a todas as organizações, independentemente do seu tipo, do seu porte e do produto que fornecem”. Vale destacar que, de acordo com o item 3 da NBR ISO 9001:2008 (ABNT), produto pode também significar serviço.

Por sua vez, a relevância desta monografia se apoiou na necessidade de mercado que as organizações possuem, independente do ramo de atuação, em fornecer produtos e serviços cada vez mais aderentes aos requisitos de seus clientes (e também outros, tais como requisitos legais e requisitos gerados pela própria organização) para alcançar a satisfação dos mesmos. Para tanto, um sistema de

gestão que privilegia a abordagem de processos auxilia no atendimento desta necessidade.

1.1 ESCOPO

O escopo desta monografia foca na implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na NBR ISO 9001:2008 (ABNT) para uma organização que atua no segmento de treinamentos, não sendo então aplicável para segmento industrial ou qualquer outro segmento de serviço.

Especificamente em relação à organização objeto do estudo de caso desta monografia, foram considerados somente os treinamentos denominados “não registrados”, ou seja, treinamentos que não possuem credenciamento junto aos acreditadores nacionais e/ou internacionais. Treinamentos credenciados aos acreditadores nacionais e/ou internacionais (denominados LAC – *Lead Accreditation Course*) não foram alvos desta monografia, uma vez que tais treinamentos devem obrigatoriamente seguir as sistemáticas preconizadas por estes acreditadores.

2 FUNDAMENTAÇÃO

2.1 REVISÃO DA LITERATURA

A NBR ISO 9000:2005 (ABNT), em seu item 3.1.1 (2005, pág.8) define Qualidade como: “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”. Dentro do contexto de Gestão da Qualidade, entendendo que os requisitos correspondem às necessidades que devem ser obrigatoriamente atendidas (geradas por diversas fontes tais como clientes, legislação aplicável ao produto ou serviço, normas de sistemas de gestão e a própria organização) e que as características são as propriedades que diferenciam um produto ou serviço, pode-se convencionar que a qualidade consiste em atender ao cliente satisfazendo as suas expectativas (expressas pelos requisitos) de forma a obter a sua satisfação.

Ampliando o conceito acima para a inserção da qualidade dentro de uma perspectiva de gestão, Paladini (2012) define que a Gestão da Qualidade consiste no conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade, englobando o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade. Nesta abordagem, a organização necessita compreender que todos os seus processos devem ter como objetivo primordial o atendimento aos requisitos dos clientes, mesmo aqueles processos que não possuem contato direto com o cliente ou que diretamente não atuam na realização do produto ou serviço; assim, será possível criar uma interação eficaz entre todos os processos, de forma que o sistema de gestão seja moldado em torno da qualidade e com foco no cliente.

Como resultado desta evolução, a organização poderá implementar um Sistema de Gestão da Qualidade, definido pela NBR ISO 9000:2005 (ABNT) em seu item 3.2.3 (2005, p. 9) como: “sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade”. Este sistema de gestão, quando devidamente implementado, traz benefícios reais para a organização, sempre com enfoque em seu desenvolvimento mediante aplicação da melhoria contínua para que ela possa continuar atendendo aos requisitos de seus clientes, mesmo frente às mudanças causadas por forças internas e externas.

Cabe ressaltar que a NBR ISO 9001:2008 (ABNT), conforme expresso em seu item 1.1, especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade quando uma organização necessita demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam de forma consistente aos requisitos do cliente e requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis, e pretende aumentar a satisfação do cliente por meio da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do sistema.

É importante também deixar claro que quando a NBR ISO 9001:2008 (ABNT) utiliza o termo “produto”, este também pode significar “serviço”. Indo além do conceito normativo, para Las Casas (2007) serviços são atos, ações, desempenho.

Pelo fato desta monografia tratar da elaboração de uma metodologia para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade com base na NBR ISO 9001:2008 (ABNT) especificamente para uma organização que presta serviços (segmento de treinamentos), é necessário também destacar que apesar dos requisitos expressos por esta norma serem aplicáveis a qualquer tipo de organização independente de porte e complexidade, existem diferenças significativas que devem ser consideradas e que implicarão no sucesso desta implementação. A primeira diferença está no fato que, diferentemente para uma indústria onde o resultado é um produto físico (ou seja, é possível avaliá-lo sob uma ótica exclusivamente quantitativa por meio de medições), o resultado de uma prestação de serviço é algo intangível, onde o cliente avaliará a qualidade de forma qualitativa, e esta avaliação estará carregada de diversos outros fatores, como, por exemplo, a forma pela qual o serviço é prestado. De acordo com Corrêa (2002), a avaliação do cliente decorre da satisfação que o serviço propicia e resulta da comparação entre suas expectativas e suas percepções a respeito do próprio serviço. Expondo um exemplo específico para a organização objeto de estudo, um treinamento ministrado não é avaliado somente pelo conteúdo (evidenciado pela competência técnica do instrutor acerca do tema em questão), mas também pela forma que o treinamento é ministrado (didática do instrutor, aproveitamento da carga horária, realização de exercícios com os alunos) e condições de bem-estar (instalações e acomodações do local). Com isso, é possível verificar que um serviço é avaliado essencialmente por critérios qualitativos, possuindo impacto direto na satisfação do cliente. Um dos fatores de sucesso está na forma pela qual a

organização que presta os serviços consegue tornar mensurável a avaliação qualitativa de seus clientes (atribuindo formas de medição por uma ótica quantitativa), obtendo parâmetros para definição de metas para seus processos.

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na NBR ISO 9001:2008 (ABNT) para uma organização de serviços pode esbarrar na dúvida de como se pode implementar um sistema de gestão (não somente em relação à Qualidade) em um negócio onde a interação humana acaba sendo maior em relação a uma organização do segmento industrial. De acordo com Paladini (2012), as dificuldades na condução de um processo gerencial bem estruturado em uma organização de serviços fizeram com que a gestão dessas organizações fosse feita de forma personalista, com base em intuição e talento pessoal de empresários e de gerentes. Mesmo frente a esta dúvida, vale relembrar que a NBR ISO 9001:2008 (ABNT) especifica em seu item 1.2 (2008, p. 1) que: “todos os requisitos desta norma são genéricos e se pretende que sejam aplicáveis à todas organizações, independentemente do seu tipo, do seu porte e do produto que fornecem”.

É necessário então que um gerenciamento eficaz das etapas que constituem a prestação de um serviço, desde a sua concepção e mapeamento até a sua execução, seja realizado. Adicionalmente, as interações humanas (inerentes à prestação de serviços) deverão ser consideradas, bem como os impactos que podem ser gerados ao cliente. Invariavelmente, é necessário que esta organização dedique esforços consistentes na gestão dos seus processos; de acordo com a ISO 9004 (ABNT 2010), convém que os processos sejam gerenciados como um sistema, através da criação e compreensão das redes dos processos, suas consequências e suas interações. Da mesma forma que para uma organização que atua no ramo industrial, é de grande importância que a organização prestadora de serviços estabeleça formas mensuráveis para comparar os resultados dos processos frente às metas determinadas e também monitorar tendências futuras em relação ao seu desempenho de forma a atestar que os processos atendem aos objetivos propostos.

De acordo com Campos (2004), todos aqueles resultados (itens de controle) que a organização deseja manter devem ser monitorados e comparados com uma faixa de resultados aceitáveis.

Por meio da aplicação da metodologia para implementação deste sistema de gestão, uma organização que presta serviços pode almejar demonstrar diferenciais competitivos aos seus clientes e tornar-se referência no mercado que atua. De acordo com Parasuraman (1990) serviços excelentes criam verdadeiros clientes, os quais estão felizes em ter escolhido a organização após a experiência do serviço. Como consequência da prestação de serviços neste nível de excelência, a organização poderá perpetuar seu negócio por meio da fidelização dos seus clientes.

Com base nessas considerações, esta monografia pretende demonstrar uma metodologia de implementação de um sistema de gestão com base na NBR ISO 9001:2008 (ABNT) que pode ser realizada em uma organização que presta serviços tão eficazmente quanto numa organização que atua no ramo industrial por meio de uma preparação adequada.

2.2 QUALIDADE

A qualidade é um dos temas de maior evidência atualmente no mundo corporativo. A sua evolução, por meio da história, veio a comprovar que ela realmente se tornou um grande diferencial em todos os mercados existentes; quanto mais competitivo for o mercado em questão, maior será o diferencial que a qualidade representará nessa disputa.

2.2.1 Definição

Atualmente, devido às opções existentes e a grande quantidade de informações que circulam livremente, se torna bastante complexo encontrar uma definição única e exata para qualidade. Assim, o melhor a se fazer é reunir as definições já atribuídas à qualidade para tentar expor o que por ela é englobado e a sua respectiva importância.

A definição básica diz que qualidade é aquilo que o cliente quer. Mas essa definição implica em um questionamento óbvio: será que todos os clientes possuem o conhecimento necessário para diferenciar a qualidade entre os produtos e serviços existentes? A definição colocada no início deste parágrafo aplica-se ao cliente que

tem discernimento para distinguir um produto ou serviço que realmente tenha qualidade entre tantos outros.

A NBR ISO 9000:2005 (ABNT), em seu item 3.1.1 (2005, p. 8), diz que: "qualidade é o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos". Porém, esta definição é altamente técnica, sendo aplicável apenas às organizações e profissionais que atuam com Gestão da Qualidade, e é necessário que a definição de qualidade seja compreendida por todos os tipos de pessoas que lidem com ela.

Devido às diversas definições acerca da qualidade, será elaborado nesta monografia o conceito de qualidade que deriva da eficaz implementação e manutenção de um Sistema de Gestão da Qualidade, de forma a agregar valor aos clientes de uma organização. Sendo assim, será assumida a interpretação de que qualidade é o diferencial existente em um produto ou serviço que gera valor agregado à organização e ao seu cliente, beneficiando a sociedade e o seu desenvolvimento.

2.2.2 Evolução da Qualidade

A qualidade sempre esteve presente na vida do ser humano, inclusive na pré-história. Pode-se citar como exemplo a preocupação com a agricultura, já que era dela que o ser humano extraía sua alimentação e, consequentemente, deveria fazê-lo com qualidade. Outro exemplo bastante claro da utilização de métodos que buscavam a qualidade é a construção das famosas pirâmides do Egito. A primeira pirâmide egípcia foi construída por meio de um sistema de normas criado pelo arquiteto-chefe Imhotep que abrangia extração, corte e polimento das pedras, contribuindo imensamente para o sucesso dessa construção. Com isso, a pirâmide em degraus ficou registrada como o primeiro arranha-céu da história. Logicamente, as outras pirâmides egípcias também foram marcadas por processos que tinham com objetivo a qualidade (ARAÚJO, 2007).

Vale destacar também o Império Romano que, utilizando conhecimentos arquitetônicos do povo grego, promoveu o desenvolvimento da engenharia civil; durante esse império diversos prédios foram construídos, o que exigiu uma grande quantidade de mão-de-obra qualificada. Para tal, foram criados métodos de

construção simples que envolviam estruturas de tijolos e enchimentos de cimento; as paredes eram cobertas com placas de mármore (ARAÚJO, 2007).

Passando um pouco mais adiante na história, a qualidade também esteve presente no final do feudalismo e no início da sociedade burguesa. Neste cenário, o artesão detinha o controle de todo o processo produtivo, desde a seleção de matérias-primas até a venda para o seu consumidor; devido ao crescimento do seu negócio, o artesão passou a contratar empregados e aprendizes, que deviam aplicar os conceitos de qualidade por ele definidos na fabricação dos produtos (ARAÚJO, 2007).

Na Revolução Industrial, que teve como principal fator a utilização de máquinas a vapor, houve uma grande explosão na produção e comercialização de produtos. Porém, com essa revolução, o produtor ficou mais distante de seu consumidor, dificultando a comunicação entre eles. O artesão, antes dono de todo o processo produtivo, passou a ser apenas um empregado. A qualidade passou a ser responsabilidade do supervisor, que chefiava os artesãos (ARAÚJO, 2007).

A Primeira Guerra Mundial também foi um marco importante e significativo na história da qualidade. Nessa época, a qualidade das armas mais sofisticadas e seus componentes eram fatores fundamentais para se obter sucesso na guerra, transformando-se em prioridade. Como essa indústria era controlada diretamente pelo governo, era exigida a inspeção de seus fornecedores visando assegurar a qualidade de todos os componentes bélicos. Com a Guerra Fria, iniciada após o término da Segunda Guerra Mundial, constatou-se que não era suficiente preocupar-se com a qualidade apenas no setor operacional da organização, pois os maiores problemas ocorriam na comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos (ARAÚJO, 2007).

No Brasil, a qualidade demorou a se desenvolver, por ainda ser uma nação jovem e em processo de formação. O passo mais significativo dado em direção à qualidade ocorreu no governo de Juscelino Kubitschek de Oliveira (1956-1961), por meio do Plano de Metas. Nele, a produção nacional era acompanhada desde o seu início até a comercialização, resultando em um padrão produtivo. Destaca-se também a

indústria automobilística brasileira que, com a sua cultura de qualidade estimulada pelo processo de globalização, encontra-se atualmente em um padrão de qualidade tão elevado quanto os seus similares importados (ARAÚJO, 2007).

2.2.3 Gestão da Qualidade

O próximo passo, após compreender a definição de qualidade, é contextualizá-la no cenário organizacional, promovendo sistemáticas de trabalho que priorizem a satisfação do cliente mediante fornecimento de um produto ou serviço que atenda suas necessidades.

Para tanto, a organização precisa assumir a qualidade como atividade de gestão, e deste entendimento surgiu a Gestão da Qualidade, que é a junção de atividades coordenadas para controlar a organização no que diz respeito à qualidade.

A Gestão da Qualidade consiste nas seguintes etapas:

- Planejamento da Qualidade – engloba o estabelecimento de objetivos, implementação de processos e alocação de recursos necessários ao cumprimento dos objetivos da qualidade traçados pela organização;
- Controle da Qualidade – envolve os monitoramentos e medições relativas ao cumprimento dos objetivos e requisitos da qualidade;
- Garantia da Qualidade – significa a confiança que é gerada pela organização devido ao cumprimento dos requisitos da qualidade;
- Melhoria da Qualidade – como consequência da execução das etapas anteriores, esta melhoria significa aumentar a eficácia e eficiência dos processos de organização, promovendo a melhoria contínua.

A aplicação destas etapas culmina em uma gestão onde os processos estão direcionados ao cliente, visando sua satisfação. Basicamente, um Sistema de Gestão da Qualidade apóia-se nos seguintes pilares:

- Estabelecimento de uma política da qualidade;
- Desdobramento da política da qualidade em objetivos mensuráveis;
- Mapeamento dos processos (identificando insumos necessários, descrevendo sua execução e prevendo saídas desejadas);
- A descrição da interação entre os processos mapeados;

- Elaboração de documentação necessária, podendo envolver manuais, procedimentos, registros, instruções de trabalho e outras;
- Criação de indicadores como forma de medir e monitorar processos e produto ou serviço.

Desta forma, a NBR ISO 9001:2008 (ABNT) informa os requisitos necessários para a implementação de um sistema de gestão voltado para a qualidade e que vise atender aos pilares acima.

2.3 NBR ISO 9001: 2008 (ABNT)

A NBR ISO 9001:2008 (ABNT) teve sua primeira edição publicada pela *International Organization for Standardization* em 1987; atualmente, esta norma encontra-se em sua quarta edição (as edições anteriores foram 1994 e 2000). A NBR ISO 9001:2008 (ABNT) faz parte da família de normas ISO 9000, que possui também as seguintes normas:

- NBR ISO 9000:2005 (ABNT) – aborda os termos e linguagem básica acerca de Gestão da Qualidade;
- NBR ISO 9004:2010 (ABNT) – orienta sobre a implementação dos requisitos que constam na NBR ISO 9001:2008 (ABNT);
- NBR ISO 19011:2012 (ABNT) – fornece diretrizes para a realização de auditorias de Sistema de Gestão da Qualidade.

O foco central da NBR ISO 9001:2008 (ABNT) é o estabelecimento de um Sistema de Gestão da Qualidade por uma organização, cuja principal finalidade é fornecer ao cliente produtos consistentes com os requisitos para aumentar a sua satisfação (inclusive, sendo este o escopo de aplicação da norma).

Para atender este escopo, de acordo com a NBR ISO 9001:2008 (ABNT) a organização necessita estabelecer processos. Conforme definição já bastante disseminada, o processo consiste em uma atividade que possui entradas (insumos para realizar determinada atividade), realiza a transformação destas entradas e gera as saídas (que correspondem ao resultado esperado do processo). Estes processos devem incluir as atividades de gestão, provisão dos recursos necessários, realização do produto e sistemáticas para medir, analisar e melhorar o Sistema de Gestão da

Qualidade. Com isso, a norma estabelece os requisitos para implementar este sistema de gestão, sempre com ênfase no que deve ser feito, e não em como fazer visto que isto é algo particular de cada organização.

Vale ressaltar que para a NBR ISO 9001:2008 (ABNT) produto pode significar também serviço, tendo o mesmo sentido; exatamente por este fato, a norma se aplica a qualquer tipo de organização, independentemente do ramo de atividade em que atua ou do porte. A norma também permite que a organização exclua um ou mais requisitos, desde que seja da seção 7 (Realização do Produto) e que o mesmo não seja aplicável ao negócio da organização.

A NBR ISO 9001:2008 (ABNT) está baseada nos 8 princípios de gestão da qualidade, que devem nortear um Sistema de Gestão da Qualidade e auxiliar no aperfeiçoamento do mesmo, a saber:

- Foco no cliente => a organização precisa compreender as necessidades reais e expectativas dos seus clientes, devido à dependência que a organização tem dos seus clientes para sobreviver no mercado;
- Liderança => em um Sistema de Gestão da Qualidade, o líder estabelece o rumo da organização estabelecendo estratégias e traçando metas para atingir os objetivos previamente determinados; para tanto, é necessário que um líder crie uma atmosfera que propicie o envolvimento de todos os colaboradores da organização;
- Envolvimento de pessoas => a organização deve assegurar que os colaboradores de todos os níveis participem ativamente do Sistema de Gestão da Qualidade, de forma a otimizar a utilização de suas habilidades em benefício da organização;
- Abordagem de processo => as atividades realizadas, bem como os recursos utilizados, devem ser gerenciados como processos (conforme definição exposta anteriormente);
- Abordagem sistêmica para a gestão => é o resultado da correta aplicação do princípio anterior citado, uma vez que o conjunto dos processos corresponde ao sistema de gestão, e culminando no entendimento das relações e interações entre estes processos no que correspondem à troca de

informações, insumos e quaisquer outros tipos de interações necessárias para bom andamento do sistema de gestão;

- Melhoria contínua => parte do pressuposto que nada é tão bom que não possa ser melhorado, de forma que a organização aumente sua capacidade em atender requisitos estabelecidos, devendo este ser um objetivo permanente da organização; segundo Mello (2002), a melhoria contínua pode ser aplicada para promover atividades com base na prevenção;
- Abordagem factual para tomada de decisão => as decisões da organização devem estar baseadas em fatos, dados e informações provenientes da correta execução das atividades que fazem parte dos processos do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores => a organização deve manter uma relação de parceria benéfica com os seus fornecedores, devido à relação de interdependência que existe entre estas partes e, desta forma, uma influenciando diretamente na outra.

O resultado da compreensão dos princípios acima citados e da correta aplicação dos mesmos pela organização proporcionará um Sistema de Gestão da Qualidade orientado ao cliente e à sua plena satisfação, para que produtos e serviços sejam consistentemente fornecidos a ele, além de melhorar continuamente seus processos visando adaptação às mudanças que venham a acontecer.

Um Sistema de Gestão da Qualidade deve ser representado pela união de esforços da Alta Direção, incluindo a correta aplicação de recursos (financeiros, tecnológicos e humanos) para a realização de um produto ou a prestação de um serviço que atenda aos requisitos estabelecidos pelo cliente; para que a organização consiga se manter atendendo aos requisitos, é necessário estabelecer controles e métodos para a medição e análise de todos os processos e dos produtos e/ou serviços, resultando na melhoria contínua do sistema de gestão.

Este sistema de gestão, unindo os componentes citados no parágrafo anterior, é representado pela figura abaixo:

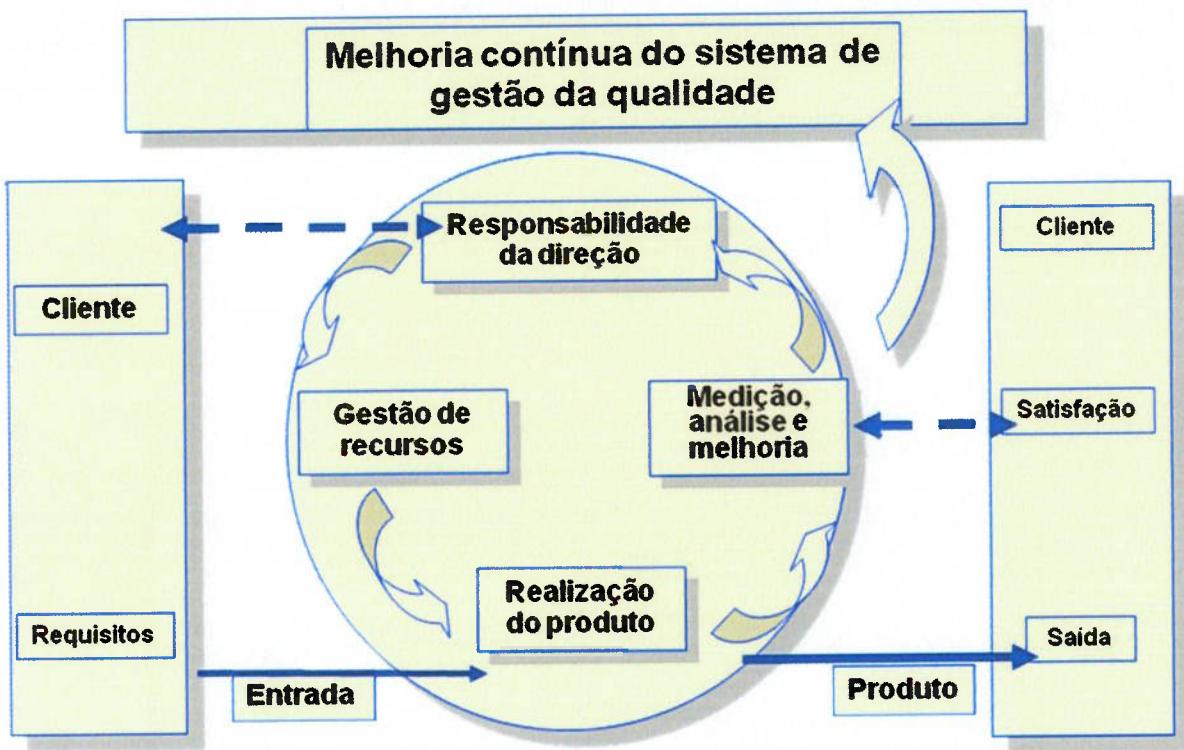


Figura 1 – Modelo de um SGQ baseado em processo

Fonte: NBR ISO 9001:2008 (ABNT)

2.3.1 Requisitos

De acordo com a NBR ISO 9000:2005 (ABNT), em seu item 3.1.2 (2005, p. 8), requisito é: “necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente, de forma implícita ou obrigatória”. Partindo do princípio colocado por esta definição pode-se entender que um requisito gera um dever para a organização, ou seja, algo que ela, mandatoriamente, precisa cumprir.

Porém, devido ao mercado altamente globalizado e interativo, diversas fontes podem gerar estes requisitos para a organização que deseja implementar um Sistema de Gestão da Qualidade com base na NBR ISO 9001:2008 (ABNT), cabendo destacar as seguintes:

- Mercado => o cliente, por meio de suas solicitações e particularidades, expressa o que necessita especificando pontos técnicos para o fornecimento de um determinado produto ou prestação de um determinado serviço, bem como outros dados inerentes (tais como prazo de entrega, período para prestação de serviço, condições de faturamento, entre outros); apesar de

existir uma negociação comercial envolvendo a organização e o cliente, a partir do momento em que um contrato é firmado, os itens nele contidos geram obrigações a serem cumpridas pela organização;

- Legislação => as leis (de acordo com o foco desta monografia, leis aplicáveis ao produto fornecido ou serviço prestado pela organização ao mercado) determinam obrigações explícitas que a organização deve cumprir, sendo a mesma passível de multas e outros tipos de sanções no caso do não atendimento;
- NBR ISO 9001:2008 (ABNT) => a partir do momento que uma organização opta por certificar o seu Sistema de Gestão da Qualidade na NBR ISO 9001:2008 (ABNT), a própria norma, por meio dos seus requisitos, gera obrigações e deveres que a organização precisa cumprir caso deseje manter sua certificação e poder usufruir dos benefícios por ela gerados;
- A própria organização => estão incluídos aqui os requisitos internos da organização, expressos, na maioria das vezes, por políticas, diretrizes, planejamento estratégico, procedimentos, instruções de trabalho e demais sistemáticas de trabalho.

Como consequência, as fontes que geram requisitos para a organização também correspondem às partes interessadas no Sistema de Gestão da Qualidade da Organização, uma vez que estas partes possuem interesse direto em que a organização seja capaz de atender tais requisitos e, com isso, proporcionem benefícios às partes. Para ilustrar esta situação, basta imaginar o governo brasileiro (que elabora e publica as leis que devem ser atendidas): o sucesso da organização em atender as legislações gera arrecadação ao governo por meio de tributos, e também cria uma forma padronizada de atuação das organizações inseridas em determinado mercado, de forma que possam ser mais bem controladas.

Esta monografia, por meio desta subseção, foca a explicação dos requisitos constantes na NBR ISO 9001:2008 (ABNT), que formam a base primária necessária para o sucesso na implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade. Especificamente, as seções 4, 5, 6, 7 e 8 foram alvos de interpretação desta monografia, uma vez que tais seções possuem os requisitos que devem ser implementados pela organização.

As seções da NBR ISO 9001:2008 (ABNT) anteriores às acima citadas fornecem uma explicação básica em relação à norma, correspondendo à introdução, explicação sobre abordagem de processo, descrição da relação com a NBR ISO 9004:2010 (ABNT) e compatibilidade com outros sistemas de gestão. São também abordados, com a finalidade de prover conceitos fundamentais da norma, itens específicos envolvidos pelo Sistema de Gestão da Qualidade: escopo, aplicação da norma, referência normativa e termos e definições.

2.3.2 Seção 4 – Sistema de Gestão da Qualidade

A primeira frase desta seção estabelece que a organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um Sistema de Gestão da Qualidade que esteja de acordo com os requisitos da NBR ISO 9001:2008 (ABNT) e melhorar continuamente a eficácia deste sistema.

Esta seção estabelece, de forma resumida, os requisitos gerais que uma organização deve se preocupar e implementar para formar seu Sistema de Gestão da Qualidade, chamando atenção para os seguintes tópicos:

- A necessidade de determinar processos na organização, incluindo a sequência lógica e interação dos mesmos e estabelecer formas de monitorar e medir, onde aplicável, estes processos;
- Disponibilidade de recursos e informações, de modo que o Sistema de Gestão da Qualidade seja mantido eficazmente;
- Determinação de métodos e estabelecimento de critérios para garantir a correta operação e controle dos processos, incluindo a implementação de ações corretivas para atingir os resultados esperados dos processos e promover a melhoria contínua.

Também é deixado claro que a organização pode terceirizar qualquer processo (e, para um Sistema de Gestão da Qualidade, processo terceirizado é entendido como um processo ou parte dele necessário ao Sistema de Gestão da Qualidade e que a organização escolhe que sua execução seja feita por uma parte externa a ela).

Porém, sob nenhuma hipótese, o fato de terceirizar um processo ou parte dele exime a responsabilidade da organização sobre o mesmo, especialmente perante o

cliente. Para tanto, a norma estabelece que a organização deve estabelecer formas de controle em relação ao terceirizado, sendo estas formas de controle tão rígidas quanto o impacto que as atividades desempenhadas por este terceiros possam ter no cliente da organização.

É nesta seção que a NBR ISO 9001:2008 (ABNT) relaciona a documentação mínima que uma organização necessita para o seu Sistema de Gestão da Qualidade. Deve-se destacar que não há uma extensão mínima ou máxima que a documentação precisa ter; isto dependerá diretamente do porte da organização, da complexidade das suas atividades e da competência do pessoal envolvido nas atividades.

Basicamente, a NBR ISO 9001:2008 (ABNT) estabelece como documentos mínimos declarações documentadas da política da qualidade e os objetivos da qualidade dela desdobrados, um manual da qualidade com os procedimentos documentados e tipos de registros requeridos pela norma; adicionalmente, a norma informa que outros documentos e tipos de registros podem fazer parte do sistema de gestão, se a organização julgar necessário. Esta documentação, quando devidamente elaborada e mantida, proverá e comprovará a conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade frente à NBR ISO 9001:2008 (ABNT).

A partir da definição da documentação necessária, a NBR ISO 9001:2008 (ABNT) passa a dar ênfase ao conteúdo do manual da qualidade, que deve incluir o escopo do Sistema de Gestão da Qualidade com as justificativas de eventuais exclusões de requisitos da norma, os procedimentos documentados elaborados ou uma referência a eles e a descrição da interação dos processos que compõem o sistema de gestão.

Especificamente para documentos e registros, a NBR ISO 9001:2008 (ABNT) foca no controle que a organização precisa ter sobre os mesmos. Primeiramente é necessário esclarecer o significado destes termos: de acordo com a NBR ISO 9000:2005 (ABNT), documento é a informação e o meio no qual ela se encontra disponível e registro é o documento que demonstra os resultados ou fornece evidências de que as atividades foram realizadas.

A NBR ISO 9001:2008 (ABNT) estabelece que, para controlar documentos, a organização precisa estabelecer um procedimento documentado que contemple as seguintes sistemáticas: aprovação de documentos antes da emissão e re-aprovação quando revisados, identificação de alterações e situação da revisão atual dos documentos, disponibilidade nos locais de uso, assegurar que documentos sejam legíveis e identificáveis, controle de documentos de origem externa (aqueles que não foram elaborados pela organização, mas são necessários para a operação eficaz do Sistema de Gestão da Qualidade) e formas para evitar o uso não intencional de documentos obsoletos e como identificá-los. Da mesma forma, o controle de registros também requer um procedimento documentado, abrangendo sistemáticas para identificação, armazenamento, proteção, recuperação, retenção e disposição destes registros, sendo que os mesmos devem ser mantidos legíveis, identificáveis e rastreáveis.

2.3.3 Seção 5 – Responsabilidade da Direção

A Direção (na norma, chamada como Alta Direção) precisa demonstrar comprometimento na implementação e manutenção do sistema de gestão, uma vez que as decisões são tomadas por ela. Para a NBR ISO 9001:2008 (ABNT), a Alta Direção demonstra este comprometimento das seguintes formas (que são detalhadamente descritas ao longo desta seção):

- Comunicando a importância em atender aos requisitos estabelecidos pelo cliente (que é a forma de demonstrar que a organização possui foco no cliente), bem como requisitos legais relacionados ao produto ou serviço oferecido ao mercado;
- Estabelecendo a política da qualidade da organização e desmembrando-a em objetivos da qualidade;
- Realizando análises críticas e disponibilizando recursos necessários para o sistema de gestão.

O foco no cliente também é alvo desta seção. A NBR ISO 9001:2008 (ABNT), no requisito 5.2 (2008, p. 4), estabelece que "A Alta Direção deve assegurar que os requisitos do cliente sejam determinados e atendidos com o propósito de aumentar a satisfação do cliente[...]".

A Política da Qualidade é um documento que traduz as intenções da organização em relação à qualidade, por meio de um compromisso firmado formalmente. De acordo com a NBR ISO 9001:2008 (ABNT), esta política deve no mínimo conter um comprometimento formal com o atendimento aos requisitos (estabelecidos pelos clientes e pelas leis associadas ao produto ou serviço) e com a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade. Adicionalmente a organização pode, caso julgue necessário, assumir outros compromissos. A política deve estar apropriada ao propósito de negócio da organização e permitir seu desdobramento em objetivos da qualidade. Por ser uma política que se refere ao sistema de gestão de forma global, a Política da Qualidade deve ser comunicada para toda a organização e todos os colaboradores devem compreender o seu significado. Ela também deve ser analisada criticamente para verificar sua adequação e, por ser um documento, esta política pode ser revisada se necessário.

Como forma de comprovar que a organização cumpre com aquilo que se comprometeu formalmente na Política da Qualidade, é necessário estabelecer os objetivos da qualidade. Tais objetivos devem ser estabelecidos nas funções e nos níveis pertinentes da organização e devem ser mensuráveis. A organização deve também assegurar que sejam determinados objetivos da qualidade necessários para atender aos requisitos do produto ou serviço. Em outras palavras, estabelecer objetivos da qualidade significa a organização comprovar de forma numérica que ela cumpre a sua Política da Qualidade, demonstrando ativamente o seu comprometimento com o Sistema de Gestão da Qualidade.

Pelo fato do Sistema de Gestão da Qualidade ser algo complexo de ser implementado e mantido, é necessário que a organização mantenha a integridade do seu sistema de gestão frente às mudanças que ocorrerão. Apesar da NBR ISO 9001:2008 (ABNT) não citar quais seriam as fontes destas mudanças, habitualmente elas estão associadas às seguintes fontes: mercado, governo, economia e a própria organização. A idéia principal é que a integridade do Sistema de Gestão da Qualidade seja mantida para que não implique em impacto negativo no cliente.

Visando estabelecer a amplitude de atuação dos colaboradores envolvidos no Sistema de Gestão da Qualidade, a Alta Direção deve definir e comunicar, por toda a organização, as responsabilidades e autoridades relacionadas aos colaboradores.

A NBR ISO 9001:2008 (ABNT) chama atenção para uma função denominada Representante da Direção, cujas principais funções são:

- Assegurar o estabelecimento, a implementação e a manutenção dos processos;
- Conscientizar toda a organização sobre a necessidade do atendimento dos requisitos definidos pelo cliente;
- Relatar o desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade à Alta Direção, bem como qualquer necessidade de melhoria.

Esta função deve, de acordo com a NBR ISO 9001:2008 (ABNT), ser desempenhada por um membro da administração da organização indicado pela Alta Direção. É escolha da organização definir se o colaborador designado para tal função se dedicará exclusivamente a estas funções ou desempenhará outras atividades simultaneamente. A comunicação interna também é um ponto que a organização precisa direcionar esforços, de modo que formas adequadas de comunicação acerca da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade sejam implementadas.

Esta seção da NBR ISO 9001:2008 (ABNT) é finalizada com a principal ação que a Alta Direção deve desempenhar no Sistema de Gestão da Qualidade: a análise crítica. Esta análise deve ser realizada em intervalos planejados pela organização, e sua realização deve ser registrada de forma a evidenciar os tópicos discutidos ao longo da análise crítica. A NBR ISO 9001:2008 (ABNT) estabelece quais são as entradas em relação ao período avaliado para uma análise crítica pela direção, a saber: resultados de auditoria (internas, externas, de clientes), realimentação do cliente, desempenho dos processos e atendimento dos requisitos do produto ou serviço, situação das ações corretivas e preventivas, acompanhamento das ações estabelecidas em análises críticas anteriores, mudanças que possam trazer qualquer tipo de impacto ao Sistema de Gestão da Qualidade e recomendações gerais de melhoria. Os resultados (retratados pelas saídas da análise crítica em

relação às entradas anteriormente mencionadas) devem abranger a melhoria da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade e dos processos, melhoria do produto ou serviço em relação aos requisitos do cliente e necessidade de recursos.

2.3.4 Seção 6 – Gestão de Recursos

Esta seção refere-se aos recursos que a organização deve determinar e prover para implementar e manter o seu sistema de gestão da qualidade e continuamente melhorar a eficácia do mesmo, bem como aumentar a satisfação dos seus clientes por meio do atendimento dos seus requisitos. Cabe ressaltar que a NBR ISO 9001:2008 (ABNT) não aborda questões financeiras da organização.

Com foco nos recursos humanos, a NBR ISO 9001:2008 (ABNT) estabelece que a organização deve considerar pessoal que desempenha atividades com impacto na conformidade do produto; este pessoal devem ter competência comprovada por meio de educação, treinamento, experiência e habilidade, de acordo com a função designada. É importante salientar que existe uma nota na NBR ISO 9001:2008 (ABNT) que esclarece que o impacto na conformidade do produto pode ser causado direta ou indiretamente pelo pessoal envolvido, de forma a concluir que qualquer colaborador envolvido em qualquer processo do sistema de gestão deve ser considerado neste momento.

Posteriormente, a NBR ISO 9001:2008 (ABNT) determina que a organização deve estabelecer a competência para cada função que impacte, direta ou indiretamente, na conformidade do produto. Como forma de manter comprovação de atendimento às competências previamente estabelecidas, é necessário manter registros do pessoal frente às competências. Caso o colaborador não possua a competência exigida, a organização deve tomar ação (ou prover treinamento) para satisfazer a competência não atendida inicialmente; isto inclui a avaliação da eficácia destas ações complementares, como forma de atestar que tais ações obtiveram o resultado desejado. Complementarmente, todo o pessoal deve estar ciente da relevância e importância das suas atividades e da sua contribuição no atendimento aos objetivos da qualidade.

A infra-estrutura também é abordada nesta seção da NBR ISO 9001:2008 (ABNT), sempre com o foco no atendimento aos requisitos do produto; esta infra-estrutura inclui espaços de trabalhos, equipamentos e serviços de apoio necessários à realização do produto. Ainda com foco na conformidade do produto, o ambiente de trabalho necessário deve ser determinado e gerenciado; entende-se ambiente de trabalho as condições sob as quais se executa o trabalho, envolvendo fatores físicos, ambientais e outros. Os requisitos que envolvem infra-estrutura e ambiente de trabalho terão implicações diferentes de acordo com o segmento de atuação da organização, visto que em diversos segmentos existem leis específicas sobre estes temas.

2.3.5 Seção 7 – Realização do Produto

Esta seção da NBR ISO 9001:2008 (ABNT), por meio dos seus requisitos, abordará diversas sistemáticas que se associam a processos importantes da organização; desta forma, para a NBR ISO 9001:2008 (ABNT), realizar o produto não corresponde somente à fabricação de um produto ou à execução de um serviço, mas engloba também o planejamento, a determinação dos requisitos necessários, o projeto, a aquisição de bens ou serviços necessários e o controle dos equipamentos utilizados para medir e monitorar o produto ou serviço.

O início desta seção é o planejamento de como deve ser realizado um produto ou serviço. Primeiramente, a organização deve associar este planejamento com os demais processos do Sistema de Gestão da Qualidade de forma consistente, considerando também os objetivos da qualidade, requisitos relacionados ao produto, documentos, recursos para o produto, atividades de verificação e validação do produto (juntamente com os respectivos critérios de aceitação) e a geração dos registros que fornecem evidência de que o produto atende aos requisitos determinados.

Na sequência, a organização precisa determinar os requisitos relacionados ao produto não somente considerando os requisitos especificados pelo cliente, mas também aqueles requisitos necessários para a correta realização do produto (mesmo que não declarados pelo cliente), requisitos legais vinculados ao produto e quaisquer outros requisitos adicionais; qualquer requisito que deve ser executado

após entrega do produto ao cliente também deve ser determinado nesta fase. É preciso destacar que requisitos relacionados ao produto não envolvem somente requisitos técnicos, mas também outros tipos de requisitos tais como prazo de entrega, condições de fornecimento e outros. Após determinar os requisitos relacionados ao produto, a organização deve analisar criticamente se é capaz ou não de atender todos os requisitos determinados, antes de se comprometer com o cliente, devendo também registrar esta análise; quaisquer alterações subsequentes a esta análise crítica devem também ser registradas, bem como assegurar que o pessoal envolvido seja avisado e a documentação pertinente alterada. A comunicação com o cliente também é enfatizada neste momento, uma vez que a organização deve elaborar formas de se comunicar com o cliente a respeito de informações relacionadas ao produto, tratamento de consultas e realimentação das manifestações do cliente.

A parte de projeto e desenvolvimento possui bastante destaque na NBR ISO 9001:2008 (ABNT), sendo o requisito 7.3 o mais extenso e o que mais solicita registros. Para a NBR ISO 9001:2008 (ABNT), um projeto se inicia pelo seu planejamento, devendo a organização determinar os estágios de projeto, como serão as atividades de análise crítica, verificação e validação e os colaboradores que terão responsabilidade e autoridade para atuar no projeto. Somente então a organização poderá determinar as entradas necessárias ao projeto (que devem ser registradas), que incluem, no mínimo, os requisitos para funcionamento e desempenho adequado do produto, requisitos legais aplicáveis, informações de projetos anteriores e semelhantes onde aplicáveis e quaisquer outros adicionais. As saídas resultantes de um projeto envolvem o atendimento completo aos requisitos de entrada, informações necessárias para aquisição, produção e prestação de serviços, referência aos critérios de aceitação do produto e especificação das características para uso seguro e adequado do produto resultante.

No restante da parte de projeto e desenvolvimento, as atividades que são realizadas ao longo do projeto e antes do seu final também são alvos da NBR ISO 9001:2008 (ABNT), sendo que todas elas necessitam ser registradas pela organização. A análise crítica de projeto tem por finalidade avaliar a capacidade dos resultados do projeto em atender aos requisitos previamente determinados e, se aplicável, propor

ações para quaisquer problemas identificados. A verificação, cujo foco é constatar que a sistemática de projeto definida pela organização foi devidamente executada, avalia se as entradas de projeto estão sendo devidamente atendidas pelas suas respectivas saídas; já a validação, por sua vez, avalia se o produto resultante do projeto atende ao uso pretendido. Por fim, a organização deve identificar e controlar as alterações que ocorrem ao longo do projeto; caso ocorram, a organização deve analisar criticamente, verificar e validar estas alterações, inclusive em partes componentes e em produtos já entregues ao cliente.

A sistemática de aquisição também é abordada pela NBR ISO 9001:2008 (ABNT), uma vez que produtos ou serviços adquiridos e que serão incorporados ao produto possuem impacto direto na conformidade do mesmo. Para tanto, a organização deve estabelecer critérios para selecionar, avaliar e reavaliar fornecedores com base na capacidade de fornecimento dos mesmos; independente das formas utilizadas pela organização para esta finalidade, a comprovação do atendimento destes critérios pelos fornecedores deve ser registrada. A organização também deve claramente comunicar ao seu fornecedor todas as informações que descrevem o produto ou serviço a ser adquirido, incluindo requisitos específicos. Após realizar a compra, a organização deve realizar uma inspeção ou outra atividade que julgue necessária para atestar que o produto ou serviço adquirido atende aos requisitos por ela definidos; esta atividade pode ocorrer nas instalações do fornecedor ou da própria organização.

Somente próximo ao final da seção, a NBR ISO 9001:2008 (ABNT) faz referência direta à fabricação de um produto ou execução de um serviço, mas mesmo assim de maneira bastante generalista uma vez que a norma, conforme destacado anteriormente, é aplicável a qualquer tipo de organização. A organização deve realizar seu produto ou serviço sob condições controladas, que incluem: disponibilização de informações que descrevam o produto, instruções de trabalho (quando a organização julgar necessário), utilização de equipamento adequado e equipamentos de monitoramento e medição do produto incluindo a implementação das respectivas atividades de monitoramento e medição, implementação de atividades que liberem o produto para uso pelo cliente, entrega e pós-entrega do produto. Vale ressaltar que, devido à natureza do produto, a organização deve

validar os processos de produção e execução do serviço onde não for possível monitorar e medir todas as suas características antes da entrega ao cliente; tal validação (que deve ser registrada e demonstrar que estes processos são capazes de atender os resultados planejados) envolve a definição de critérios para análise crítica e aprovação de processos, equipamentos, qualificação de pessoal e utilização de procedimentos e métodos específicos; a revalidação destes processos também deve ser registrada pela organização. O produto deve ser identificado, quando apropriado, pela organização ao longo do processo de realização, e também em relação à sua situação de monitoramento e medição; quando a rastreabilidade for um requisito, a mesma deve ser registrada de forma única pela organização. Caso a organização tenha em seu poder alguma propriedade do cliente (incluindo também propriedade intelectual) que será incorporada ao produto, a mesma deve ser identificada e protegida; no caso de qualquer dano ou perda, a organização deve comunicar formalmente o cliente sobre tal fato, e esta comunicação deve ser registrada. A preservação do produto, desde o processamento interno até a sua entrega ao cliente, também é abordada neste momento; para preservar o produto, a organização deve estabelecer sistemáticas de identificação, manuseio, embalagem, armazenamento e proteção.

Para finalizar esta seção, a NBR ISO 9001:2008 (ABNT) discorre sobre o controle dos equipamentos usados pela organização para monitorar e medir o produto. Após estabelecer em quais etapas serão realizadas e como serão as atividades de monitoramento e medição do produto, a organização deve calibrar e/ou verificar os equipamentos a intervalos planejados ou antes do uso contra padrões de medição rastreados nacional ou internacionalmente, devendo manter os respectivos registros; quando necessário, os equipamentos de medição devem ser ajustados ou reajustados; estes equipamentos devem ser identificados, protegidos de ajustes que possam invalidar o resultado da medição e também protegidos contra danos.

Também é necessário que a organização estabeleça critérios para validar os resultados das calibrações, de forma a atestar que o resultado de medição expresso pelo equipamento está confiável frente à tolerância do seu processo. Cuidado especial deve ser dedicado aos programas de computador, que também devem ter a sua capacidade confirmada em relação ao atendimento da aplicação pretendida.

2.3.6 Seção 8 – Medição, Análise e Melhoria

Nesta seção, a NBR ISO 9001:2008 (ABNT) estabelece que a organização deve implementar processos de monitoramento, medição, análise e melhoria para demonstrar que o produto atende aos requisitos especificados, que o sistema de gestão da qualidade está em conformidade e para melhorar continuamente a sua eficácia. Tais processos devem considerar a utilização de técnicas estatísticas e a extensão do uso das informações geradas.

Como primeira forma de monitoramento e medição do Sistema de Gestão da Qualidade, a organização deve monitorar informações relativas à percepção do cliente sobre se os seus requisitos têm sido atendidos pela organização; esta percepção deve ser obtida pela organização pela determinação de métodos para este fim, bem como a utilização das informações provenientes da obtenção desta percepção. Em seguida, a auditoria interna, cuja principal finalidade é atestar que o Sistema de Gestão atende os requisitos da NBR ISO 9001:2008 (ABNT) e que o mesmo está eficazmente implementado e mantido, é abordada, sendo necessário que a organização estabeleça um procedimento documentado que defina frequência, planejamento (que deve considerar a situação atual e importância dos processos, bem como resultados de auditorias realizadas anteriormente), métodos de realização, critérios de auditoria e escopo. Ainda em auditoria interna, é estabelecido que auditores não devem auditar o próprio trabalho para não comprometer a imparcialidade da realização desta atividade e que ações corretivas devem ser implementadas para eliminar quaisquer não-conformidades identificadas; as auditorias internas devem ser registradas pela organização, retratando claramente o resultado da auditoria em cada processo.

A organização deve monitorar os seus processos e, onde aplicável, medi-los; tais métodos devem demonstrar que os processos são capazes de alcançar os resultados planejados; no caso de não serem alcançados, a organização deve implementar ações corretivas. Já em relação ao produto, o mesmo deve ser monitorado e medido, de forma a verificar se as características do produto atendem aos requisitos; a organização deve manter evidências de conformidade para o monitoramento e medição realizados ao longo do processo de realização do produto, enquanto que a atividade que libera o produto para uso pelo cliente deve

ser registrada e indicar o responsável por tal liberação (caso alguma providência planejada para liberação não tenha sido concluída ou não tenha sido satisfatória, uma autoridade pertinente ou o próprio cliente podem liberar o produto para uso).

Também é necessário que a organização controle o produto não-conforme ao longo do processo de realização do produto, devendo elaborar um procedimento documentado que defina estes controles e as responsabilidades relacionadas à sua utilização. A organização deve tomar ações para eliminar as não-conformidades de produtos, autorizar seu uso mediante concessão por autoridade pertinente ou pelo cliente, executar ações apropriadas em produtos já entregues ao cliente e registrar a natureza destas não-conformidades. Após corrigido, o produto não-conforme deve ser reverificado para demonstrar o atendimento aos requisitos.

Como ferramenta de gestão para seu sistema, a organização deve coletar e analisar dados gerados pela implementação e execução do seu Sistema de Gestão da Qualidade para implementar a melhoria contínua da sua eficácia. Estas informações são relativas a satisfação de clientes, conformidade do produto frente a requisitos, comportamento dos processos e produtos (incluindo tendências) e o desempenho dos fornecedores. Já em melhoria contínua, a NBR ISO 9001:2008 (ABNT) destaca a implementação de diversos requisitos, dando ênfase às ações corretivas e às ações preventivas.

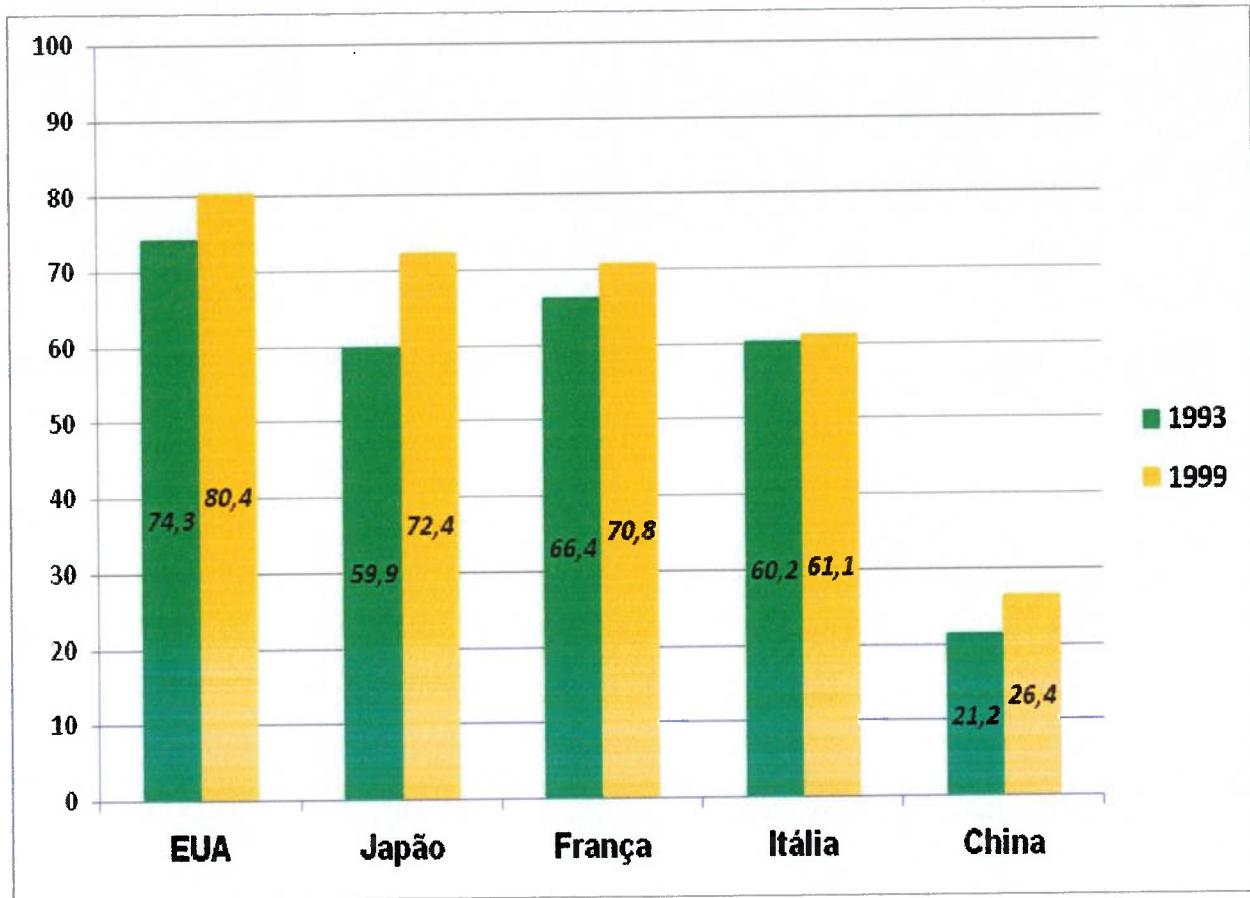
A ação corretiva (cuja sistemática deve ser descrita pela organização em um procedimento documentado) deve eliminar as causas das não-conformidades reais detectadas. A descrição desta sistemática inclui: análise crítica das situações de não-conformidades e reclamações de clientes, determinação de causas, implementação de ações que assegurem que a não-conformidade se repita e análise crítica da eficácia das ações corretivas executadas. Para cada não-conformidade, estas etapas devem ser registradas. Este mesmo raciocínio e necessidade de procedimento documentado devem ser replicados para a ação preventiva, porém com a diferença que esta procura eliminar a causa de não-conformidades potenciais, ou seja, não-conformidades que possuem probabilidade de se concretizarem futuramente.

2.4 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Apesar das diferenças existentes entre um produto e um serviço, Deming (1990, p. 138) afirma que: “algumas características da qualidade dos serviços são tão fáceis de quantificar e de medir quanto as características de qualidade do produto manufaturado”.

O setor de serviços representa, atualmente, a parcela mais dinâmica do PIB (Produto Interno Bruto) mundial devido ao alto número de pessoas empregadas neste setor e taxas elevadas de crescimento.

Gráfico 1: Percentual de empregos em serviços em alguns países industrializados



Adaptado pelo autor em 2014. Fonte: UNITED NATIONS. 199 Statistical Yearbook. New York, 1999.

O gráfico acima evidencia, em um curto espaço de tempo (6 anos), o crescimento contínuo do aumento do percentual de empregos no ramo de prestação de serviços

em países industrializados, podendo-se concluir desta forma a importância deste ramo na economia mundial.

Já na economia brasileira esta tendência também se verifica, uma vez que o setor de serviços vem continuamente aumentado sua participação na economia, englobando comércio, comunicações, transporte, administração pública, instituições financeiras, consultoria, treinamentos, educação e outros tipos de serviços. Este dinamismo adquirido pelo setor de serviços advém de fatores políticos-sociais e tecnológicos, tais como (CAON e CORRÊA, 2002):

- Urbanização: aumenta a necessidade de serviços como transportes e segurança urbana, por exemplo;
- Mudanças demográficas: impacto no aumento de idosos e crianças, que consomem com mais frequência tipos de serviços como educação, saúde e entretenimento;
- Mudanças tecnológicas: o avanço da tecnologia proporciona incremento na qualidade dos serviços existentes ou até mesmo cria serviços totalmente novos, como, por exemplo, serviços pela Internet;
- Mudanças socioeconômicas: mais tempo dedicado ao trabalho e a participação cada vez mais crescente da mulher no mercado de trabalho geram a necessidade de serviços domésticos e de suporte;
- Sofisticação dos consumidores: aumento da necessidade de serviços diferenciados e personalizados, tais como *personal trainer* e acompanhamento psicológico.

Devido à grande variedade de serviços que podem ser prestados e o tipo de contato estabelecido junto ao cliente, um Sistema de Gestão da Qualidade que preze pelo estabelecimento e cumprimento de processos robustos se faz necessário.

2.4.1 Caracterização e tipologia dos serviços

De acordo com Paladini (2012), um serviço possui características básicas que o diferencia de um produto tangível gerado por um processo de industrialização, conferindo a ele particularidades tais como:

- Intangibilidade: diferentemente de um produto, que é algo físico, o serviço oferece ao cliente um benefício cujo valor agregado não é tangível, mas é percebido pelo cliente;
- Heterogeneidade: por estar baseado nas relações humanas e pela variação de tais relações em diferentes momentos, o serviço é suscetível à variabilidade do cliente que, por sua vez, influencia diretamente na variabilidade do atendimento que faz parte do serviço prestado;
- Estocabilidade: não há possibilidade de estocar serviço, uma vez que o tempo de execução do serviço é um fator determinante. Ou seja, o serviço é realizado e entregue ao cliente no mesmo momento;
- Necessidade de participação do cliente: mandatoriamente a prestação do serviço requer a participação direta do cliente durante sua execução, sendo esta uma diferença significativa em relação à produção de bens materiais, cujo grau de contato com o cliente final é relativamente baixo;
- Simultaneidade: a execução do serviço coincide com o exato momento do seu consumo pelo cliente;
- Qualidade: a percepção de qualidade pelo cliente em relação ao serviço prestado é bastante sensível já que, como normalmente o cliente participa da produção e execução do serviço (que ocorrem simultaneamente), o resultado e os aspectos da execução do serviço são considerados pelo cliente durante sua avaliação de qualidade.

Quanto à tipologia, os serviços seguem classificações estabelecidas de acordo com o volume e com a variedade, uma vez que estes fatores podem ser extremamente discrepantes entre os diferentes tipos de serviços existentes. Desta forma, a tipologia de serviços consiste nas classificações a seguir:

Serviços profissionais

Segundo Paladini (2012), são serviços que aplicam alto grau de personalização junto ao cliente, desde a identificação de necessidades específicas do cliente, passando por um atendimento diferenciado e culminando na prestação de um serviço customizado que satisfaça o cliente; desta forma, despende-se um tempo bastante considerável para sua adequada execução. Caracteristicamente, os

serviços profissionais atendem a um número limitado de clientes, que participam ativamente na definição das especificações do serviço. Esta tipologia pode ser subdividida em: serviços de massa customizados (utilizam avançadas ferramentas tecnológicas, causando uma sensação de customização ao cliente) e serviços profissionais de massa (requerem personalização, mas ao mesmo tempo buscam também ganho de escala para atender um número mais elevado de clientes).

Serviços de massa

Correspondem aos serviços prestados de maneira padronizada para um número bastante elevado de clientes para obter ganho de escala, implicando em um grau de customização praticamente nulo. Predominantemente os serviços de massa se baseiam nos equipamentos, são inflexíveis no curto prazo, pouco variáveis na sua execução e o relacionamento junto ao cliente não é fundamentado em relações pessoais (PALADINI, 2012).

Loja de Serviço

É a tipologia intermediária entre Serviços Profissionais e Serviços de Massa, por possuir níveis médios de contato com o cliente e de customização, além de certa variação na forma de prestar o serviço. Por ter uma abrangência bastante ampla, é nesta tipologia que se encaixa a maioria dos prestadores de serviços que atuam no mercado (PALADINI, 2012).

2.4.2 Expectativas dos clientes

Mediante a caracterização e tipologia de serviços, as expectativas dos clientes em relação ao serviço prestado são embasadas em fatores que, primordialmente, se valem das experiências vivenciadas pelo cliente. Exatamente por esta condição, estes fatores podem causar impacto, tanto positivo quanto negativo, à organização que presta o serviço. Estes fatores, os quais devem ser considerados pela organização na prestação do serviço, estão relacionados abaixo, :

- Necessidades pessoais

É a necessidade pessoal que move o cliente a buscar determinado serviço e, quando o busca, espera que esta necessidade seja satisfeita. É importante ressaltar

que esta necessidade pode também se desdobrar em um desejo que, igualmente à necessidade, também deve ser satisfeita (CAON e CORRÊA, 2002).

Por este motivo, é necessário que a organização que presta o serviço realize um balizamento adequado entre a necessidade real do cliente e o seu desejo; no caso de conflito, o prestador do serviço deve resolver os conflitos acerca das necessidades, desejos e expectativas do cliente (PALADINI, 2012).

- Experiência anterior

O cliente baseia sua expectativa em experiências passadas em relação ao serviço; o prestador do serviço deve ter cuidado para que a percepção do cliente em relação ao serviço não seja superestimada ao ponto de impedir que sua expectativa seja satisfeita (PALADINI, 2012).

- Comunicação externa

Envolve qualquer tipo de comunicação (tanto da própria organização quando de órgãos externos como, por exemplo, sites de internet que realizam comparações entre prestadores de serviços). A comunicação externa deve ser trabalhada de forma a alinhar o nível de expectativa do cliente de forma a torná-lo competitivo com as ofertas concorrentes e desenvolver serviços capazes de atendê-lo adequadamente (CAON e CORRÊA, 2002).

- Comunicação boca a boca

Segundo CAON (2002), este é um fator que influencia as expectativas do cliente e está ligado às experiências passadas dos outros clientes, podendo impactar dos dois lados: a favor e contra o prestador de serviço. Seu peso é bastante percebido em serviços onde o cliente não tem possibilidade de testar o serviço buscado, baseando-se, portanto, nos testemunhos de outras pessoas que já vivenciaram o serviço em questão.

- Preço

Muitas vezes, pela dificuldade de avaliação objetiva apresentada por um serviço, especialmente antes da sua aquisição, o cliente pode estabelecer uma correlação entre o preço do serviço e a qualidade do mesmo (Caon, 2002). Ou seja, o cliente

espera que quanto mais elevado o preço do serviço, mais elevada seja a qualidade dele.

Portanto, além das expectativas dos clientes, a organização que presta serviço deve estar ciente que identificar e compreender as expectativas dos seus clientes é somente a parte inicial para atingir a sua plena satisfação. Tal satisfação deverá ser complementada também pelo resultado da comparação que o cliente faz entre as suas expectativas reais e a forma e condições pelas quais o serviço foi prestado para ele.

2.4.3 Dimensões da qualidade em serviços

O método ServQual é um instrumento para medir a qualidade do serviço prestado ao cliente por meio de uma escala com 22 itens que medem as expectativas e percepções do cliente em relação às dimensões da qualidade em serviços, para avaliar se a organização soube compreender a atender estas expectativas relatadas pelo cliente (Parasuraman, 1990). Para mensurar esta análise, os clientes respondem uma série de perguntas em relação ao serviço prestado e associadas às dimensões-chaves do serviço.

Em serviços, as dimensões da qualidade correspondem aos atributos utilizados pelo cliente para julgar o serviço prestado. Em outras palavras, se pode dizer que estas dimensões são os requisitos que, quando atendidos, farão com que o cliente tenha novamente vontade ou enxergue necessidade de adquirir tal serviço; estes requisitos são muito variáveis, mas normalmente giram em torno de temas em comum entre os clientes.

De acordo com Parasuraman (1990), as cinco dimensões-chaves no método ServQual são as seguintes:

- Tangíveis: aparência de atributos físicos, pessoal, equipamentos e comunicação material;
- Atendimento: grau de atenção que o prestador de serviço despende no contato com o cliente, incluindo tempo de reação e agilidade.
- Credibilidade: honestidade e reputação que, juntas, geram confiança ao cliente em relação ao serviço prestado de forma que o cliente consiga

enxergar que o serviço prometido será executado de forma segura e adequada;

- Competência: possuir a qualificação, conhecimento e habilidades necessários para desempenhar o serviço adequadamente;
- Empatia: cuidado dispensado ao cliente, incluindo receptividade e saber se colocar no lugar do cliente.

Ao manifestar estes fatores ao cliente durante a prestação do serviço, serão criados os momentos da verdade que, segundo Las Casas (2007, p. 25), "[...]são os momentos em que o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seus serviços". Como consequência destes momentos, Paladini (2012) identificou que o conjunto dos momentos da verdade corresponde ao ciclo do serviço.

2.4.4 Modelo de avaliação da qualidade em serviços dos 5 GAP's

A percepção do cliente sobre se a prestação de serviço atendeu suas expectativas se forma durante os vários momentos da execução deste serviço e para cada um destes momentos o cliente traçará uma comparação da sua expectativa inicial com a sua percepção do serviço prestado; o somatório destas percepções formará a percepção final de qualidade pelo cliente (Paladini, 2012).

Para explicar estas falhas, o método ServQual identificou cinco temas em comum em relação às possibilidades de falha do serviço prestado (denominados como 5 Gap's). Cada gap busca explicar as diferentes percepções que podem ocorrer ao longo da prestação do serviço entre o cliente e a organização, podendo ocasionar falha.

GAP 1

Compreender exatamente aquilo que o cliente espera em relação ao serviço é a primeira etapa crítica para desempenhar um serviço que reconhecidamente agregue qualidade ao cliente. Este gap corresponde à falha resultante da comparação da expectativa do cliente para um serviço em relação à percepção dos gestores sobre as expectativas do cliente para este serviço.

Existem diversos fatores que podem contribuir para a ocorrência desta situação segundo Parasuraman (1990), tais como: pesquisas de mercado que não contemplam exatamente aquilo que o cliente busca (ou até mesmo a inexistência de uma pesquisa de mercado); quantidade excessiva de níveis hierárquicos na organização e, por consequência, ruídos gerados por comunicação inadequada entre os diferentes níveis hierárquicos da organização; falta de interação entre a gestão da organização e os clientes.

Para prevenir falhas deste tipo, segundo Caon e Corrêa (2002), a organização pode empregar diversas ações:

- Prover canais formais de comunicação, onde o cliente possa se manifestar livremente (sugestões, críticas, reclamações e elogios);
- Realizar pesquisas que identifiquem claramente o que o cliente busca, tendo como base para comparação aquilo que ele busca em organizações concorrentes ou similares;
- Realizar pesquisas junto aos clientes intermediários (colaboradores e distribuidores, por exemplo) como forma de obter informações mais precisas acerca da real necessidade do cliente;
- Realizar pesquisas de satisfação junto ao cliente logo após a realização do serviço, para que assim a organização possa ter uma percepção bastante fiel da satisfação do cliente e, caso necessário, tomar ações mais focadas;
- Criar rotinas de comunicação, mesmo que informais, da gestão da organização diretamente com os clientes;
- Utilizar as reclamações de forma estratégica, apesar de ser uma ação extremamente reativa, pode ser uma alternativa para uma organização que não tem condições de executar as ações anteriores.

GAP 2

A segunda etapa crítica, após compreender exatamente aquilo que o cliente espera em relação ao serviço, é usar corretamente esta compreensão para estabelecer um padrão de qualidade para a prestação do serviço. Como consequência, ocorrem falhas entre as especificações de qualidade de um determinado serviço e as

percepções dos gestores frente às expectativas do cliente (CAON e CORRÊA, 2002).

A falta de compromisso da gestão da organização em prestar um serviço de qualidade ao cliente é a principal causa para a ocorrência deste *gap*. Além desta causa, podem contribuir também: falta de padronização ou padronização inadequada das etapas do serviço, análise interna precária da viabilidade do serviço (ou seja, se a organização reúne condições de prestar um serviço que, de fato, atenda as expectativas do cliente) e falta de metas definidas em relação à qualidade do serviço prestado como forma de mensuração.

Para combater a ocorrência desta falha a organização pode, de acordo com Parasuraman (1990), se empenhar em:

- Criar um comprometimento ativo e formal da gestão frente à qualidade do serviço prestado; porém, este comprometimento deve ser replicado e multiplicado para os demais níveis hierárquicos (incluindo níveis táticos e operacionais), de forma a permear toda a organização;
- Implementar uma sistemática para analisar criticamente a viabilidade do serviço solicitado pelo cliente, ou seja, assegurar que a organização possui capacidade e competência para cumprir com os requisitos do cliente em relação ao serviço solicitado, uma vez que o tempo para realização do serviço e a competência técnica para a realização do mesmo são os principais fatores que inviabilizam a adequada prestação do serviço. Para reforçar esta ação, a organização precisa estar aberta para as inovações e considerar diferentes formas para realizar um serviço;
- Padronizar adequadamente as etapas de prestação do serviço por meio de aplicação de soluções tecnológicas (softwares de gestão, bases de dados, sistemas de comunicação e outros) e/ou remodelagem do fluxo do processo buscando compreensão e gerenciando os riscos de cada etapa da prestação do serviço. Como benefício imediato da implementação desta padronização, a organização poderá, ao longo do tempo, personalizar os serviços prestados aos clientes considerados essenciais ao seu negócio.
- Estabelecer metas para qualidade na prestação dos serviços com base nos requisitos especificados pelo cliente. A aceitação destas metas por todos os

colaboradores é essencial; para isso, é necessário que a gestão defina claramente quais são os aspectos mais críticos no serviço, meça o desempenho e que os resultados desta medição sejam divulgados para todos os colaboradores como forma de dar retorno ao seu trabalho.

GAP 3

Para Paladini (2012, p. 345), é a: "falha na comparação entre o serviço prestado e as especificações de qualidade dos serviços". Com isso, pode-se concluir que a manutenção da qualidade do serviço também está intimamente relacionada com uma equipe de colaboradores qualificada e capaz para o serviço.

Segundo Parasuraman (1990), diversos fatores colaboram para a ocorrência deste *gap*, sendo os principais:

- Ambigüidade de papéis e funções entre os colaboradores da organização, bem como os conflitos resultantes de tal ambigüidade;
- Mão-de-obra não qualificada e tecnologias inapropriadas em relação ao serviço a ser prestado;
- Falta de controles por parte da gestão, ou controles inefficientes que impedem a flexibilidade durante a prestação do serviço;
- Falta de trabalho em equipe (neste sentido, enxergar o outro colaborador como um cliente) por parte dos colaboradores envolvidos para um objetivo comum.

Para evitar a ocorrência deste *gap*, a organização deve:

- Definir claramente as atribuições, deveres, responsabilidades e superiores imediatos de todos os colaboradores, de modo que todos tenham conhecimento acerca da sua função;
- Divulgar amplamente os objetivos estabelecidos, criando um senso de equipe entre os colaboradores e passe a existir colaboração mútua entre os mesmos;
- Estabelecer uma sistemática de avaliação do colaborador em relação ao seu desempenho na prestação do serviço, de modo que ele possa saber seus pontos fortes e pontos em que precisa buscar aprimoramento;

- Prover qualificação aos colaboradores para a correta prestação do serviço, para que eles se sintam competentes e confiantes;
- Utilizar medições de desempenho com foco na eficiência interna em relação ao alcance dos objetivos estabelecidos (orientações detalhadas acerca de gestão do tempo e priorização das atividades a serem desempenhadas podem auxiliar neste momento);
- Desenvolver metodologias para recrutar e reter talentos na organização, uma vez que o fator que mais influencia na qualidade do serviço prestado é o colaborador que o presta;
- Criar sistemáticas de controle em relação ao comportamento do colaborador durante seu trabalho, uma vez que o atendimento faz parte de um serviço de qualidade; consequentemente, esta sistemática deve ser complementada por reconhecimento (seja financeiro ou em outro formato) ao colaborador quando a sua avaliação superar as expectativas;
- Compartilhar decisões com os grupos de colaboradores, para que eles possam se sentir mais importantes;
- Conscientizar os colaboradores quanto ao impacto (direto ou indireto) que suas atividades geram ao cliente.

GAP 4

Em linhas gerais, se trata da diferença existente entre o serviço que a organização promete em sua propaganda e o serviço que é realmente prestado (CAON e CORRÊA, 2002). Este tipo de *gap* pode ocorrer quando a organização negligencia informações relativas aos esforços de qualidade que podem não ser perceptíveis ao cliente; uma organização que divulga adequadamente seus esforços em prol da qualidade pode se diferenciar em relação às demais aos olhos do cliente.

Um exemplo bastante prático deste *gap* são as comunicações externas que fazem promessas exageradas e que, depois, não são cumpridas pela organização, causando sério efeito negativo na relação com o cliente bem como em sua imagem perante o mercado.

Outros fatores que podem ocasionar este *gap*, além dos já citados, são:

- Comunicação horizontal ineficiente entre um mesmo processo ou processos diferentes da organização;
- Propensão a realizar promessas exageradas ao cliente em relação ao serviço a ser prestado.

Para evitar a ocorrência deste *gap*, Parasuraman (1990) define que a organização deve empreender as seguintes ações:

- Compatibilizar as informações referentes ao serviço entre os processos de operações da organização e os processos que executam a comunicação externa junto ao mercado;
- Criar campanhas de *marketing* em relação ao serviço que, de fato, sejam focadas nas necessidades do cliente, e sem exageros de que possam causar frustração ao cliente por ter uma expectativa não atendida;
- Criar mecanismos eficientes de comunicação entre os processos de operações e comercial da organização, de forma que exista alinhamento entre as informações a serem repassadas ao cliente;
- Designar colaborador(es) específico(s) para focar em relacionamentos com os clientes, possibilitando estreitamento na negociação entre a organização e o cliente envolvido.

GAP 5

Como decorrência das falhas apontadas nos *gap's* de 1 a 4, segundo Paladini (2012), engloba a falha na comparação entre as expectativas do cliente e as percepções da qualidade do serviço prestado. Pode-se afirmar então que o *gap* 5 é causado pela junção dos fatores já citados nos *gap's* anteriores em conflito com as dimensões-chaves da qualidade em serviços.

Na figura abaixo é possível visualizar a relação existente entre os 5 *gap's* anteriormente explicados, de forma a compreender os impactos de cada *gap* descrito na expectativa do serviço pelo cliente (sendo tal expectativa composta por comunicação interpessoal, necessidades pessoais e experiência passada):

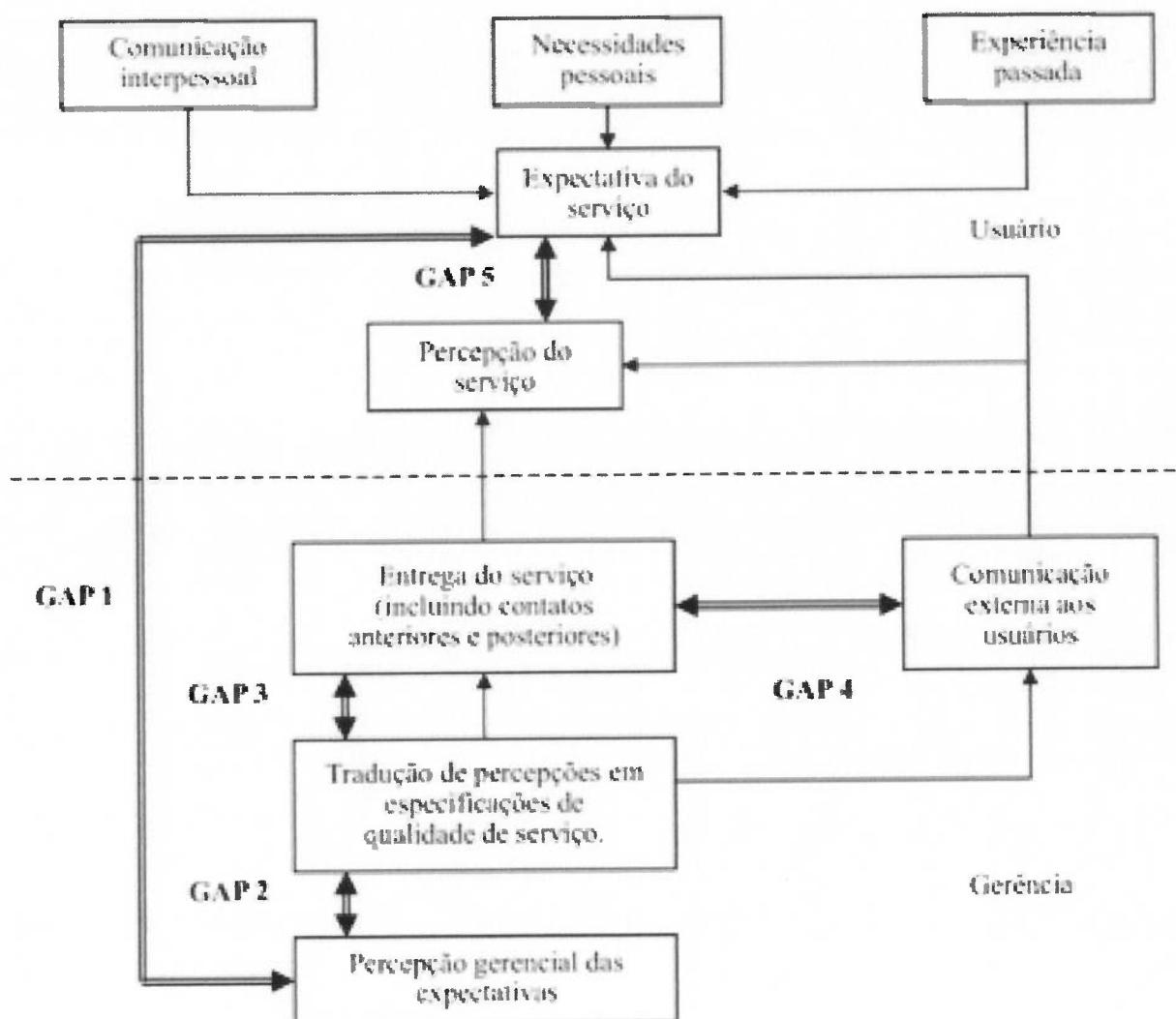


Figura 2 – Modelo conceitual de qualidade em serviço
Fonte: adaptado de Parasuraman (1990)

3 ESTUDO DE CASO

3.1 ORGANIZAÇÃO DO SEGMENTO DE TREINAMENTOS

A organização do segmento de treinamentos que será alvo desta monografia, por questões de confidencialidade, não será identificada. Desta forma, ela passará a ser doravante referenciada como XYZ Treinamentos.

3.1.1 Descrição da organização

A XYZ Treinamentos faz parte de um grupo que é líder mundial em inspeção, verificação, testes e certificação, sendo reconhecida como referência mundial de qualidade e integridade. O grupo conta com mais de 95.000 funcionários e opera em uma rede com mais de 1.500 escritórios e laboratórios no mundo todo. Fundado no ano de 1878 em Rouen, na França, este grupo começou oferecendo serviços de inspeção agrícola aos comerciantes de grãos na Europa e suas ações foram negociadas pela primeira vez na Bolsa de Valores da Suíça (SWX) em 1985.

Referente à história da XYZ Treinamentos, a mesma foi fundada em 2008 e se instalou em uma localização privilegiada da Avenida Paulista, coração comercial da cidade de São Paulo/SP. A visão da XYZ Treinamentos é ser reconhecida como entidade de excelência no apoio à gestão estratégica do capital humano.

3.1.2 Estrutura organizacional

A XYZ Treinamentos possui uma estrutura organizacional fundamentada em um Diretor de Negócios, que acumula atribuições comerciais e administrativas; este gestor responde diretamente pelos resultados do negócio.

A área Comercial é gerida pelo Executivo de Vendas que, por sua vez, conta com uma equipe de quatro analistas comerciais; estes analistas subdividem-se em duplas, e cada dupla é responsável por uma das modalidades de treinamento (“aberto” ou “*in-company*”). Ainda nesta área, existe um segundo Executivo de Vendas focado exclusivamente no desenvolvimento de novos negócios, atuando diretamente junto aos clientes para moldar soluções de treinamentos conforme suas necessidades específicas.

Já a área Operacional possui um Coordenador de Operações, que é responsável pela gestão de todas as atividades realizadas antes e após os treinamentos, tanto da modalidade “aberto” quanto da modalidade “in-company”; esta área também conta com dois Analistas Operacionais. Segue abaixo o organograma atual da XYZ Treinamentos:

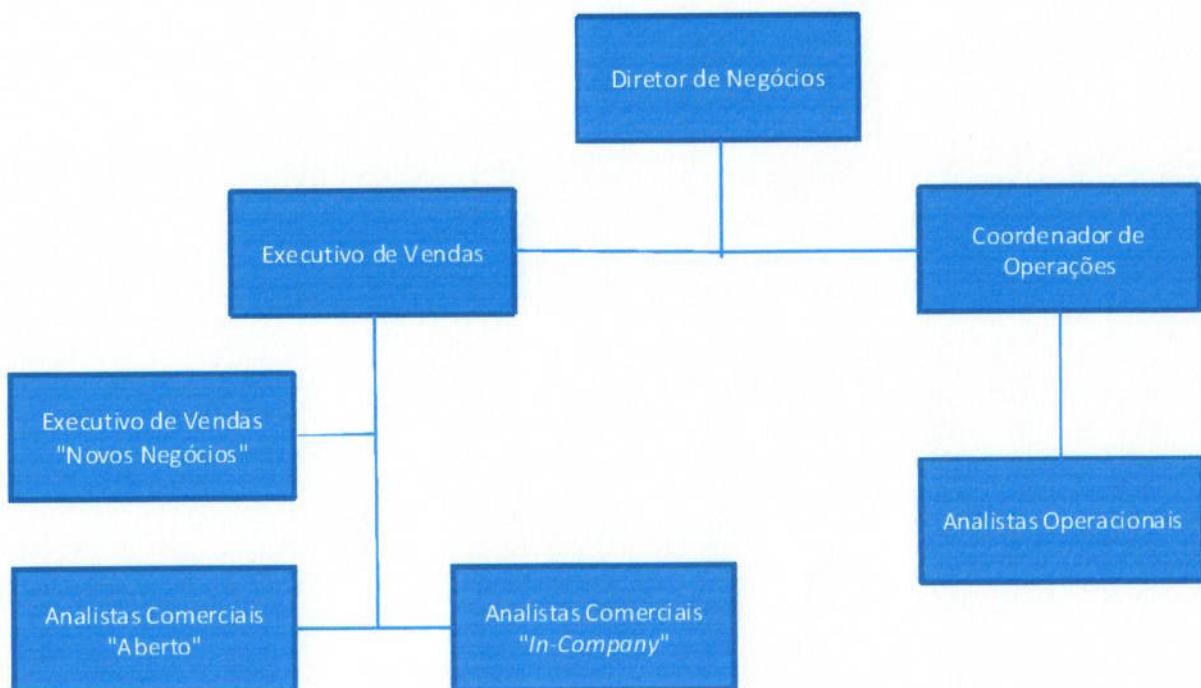


Figura 3: Organograma atual da XYZ Treinamentos

3.1.3 Serviços oferecidos

A XYZ Treinamentos oferece treinamentos que cobrem ampla gama de temas específicos da indústria. Eles incluem lista de tópicos relacionados às áreas como qualidade, meio ambiente, saúde e segurança, responsabilidade social, energia, finanças, segurança alimentar, automotivos e especialistas. São oferecidas diferentes opções de treinamento para a completa formação com base nas necessidades individuais do participante, que pode optar por:

- Treinamento Aberto: são mais de 95 temas, divididos em 11 áreas de atuação. Ocorre em data e local determinado, e pode ser realizado por qualquer pessoa física ou jurídica. Este treinamento oferece ao participante a possibilidade de entender como o conhecimento discutido é aplicado em diferentes organizações, além do *network*;

- Treinamento *In Company*: ministrado para grupos de colaboradores da mesma organização. Este tipo de treinamento tem como principais benefícios comodidade, economia e também a possibilidade de adaptá-lo para cultura da organização e perfil dos participantes em sala;
- Treinamento *Online*: inserir o participante como sujeito ativo na construção do próprio conhecimento é objetivo dos treinamentos *online*. Estes têm como benefícios: interatividade, redução de custos, flexibilidade de horários, tutoria especializada e suporte técnico;
- Programas de Formação: com duração de 90 a 200 horas, os programas de formação tem como objetivo unir conhecimento teórico (*know-how* de mais de 140 anos) à visão prática de profissionais especialistas de mercado;
- Projetos e Soluções Customizadas: desenvolver para sanar ou apoiar necessidades específicas identificadas em nossos clientes, podendo ser adaptações pontuais de algo existente, programas completamente novos e customizados, assessoria ou terceirização de T&D à criação de projetos dos mais variados assuntos que culminará na melhoria de performance, apoio na viabilização de projetos do cliente ou ainda retenção de *know-how* através da Gestão do Conhecimento.

3.1.4 Estratégia competitiva

A XYZ Treinamentos fundamenta sua estratégia competitiva nos seguintes pilares:

- Credibilidade da marca: fazer parte de um grupo com mais de 130 anos de história e que detêm a liderança mundial em seu ramo de atuação gera credibilidade para a XYZ Treinamentos, podendo competir com as organizações que atualmente lideram o mercado de treinamentos em sistemas de gestão no Brasil.
- Treinamento flexível e soluções de desenvolvimento adequadas às necessidades do cliente: em um mundo de normas em constante mudança, tecnologia em rápido avanço e mercados dinâmicos, é essencial manter os profissionais atualizados com as novidades em tecnologia, padrões e regulamentações. Para acompanhar este cenário, a XYZ Treinamentos oferece diversas modalidades de treinamentos, de forma a se adaptar àquilo que o cliente busca e necessita;

- Instrutores experientes com conhecimentos práticos no setor: todos os instrutores da XYZ Treinamentos são especialistas em suas áreas de atuação e foram selecionados especialmente por causa de suas experiências práticas.

3.2 METODOLOGIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DO SGQ

Esta seção da monografia mostra a metodologia a ser aplicada na XYZ Treinamentos para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade em seus processos, visando futura certificação pela NBR ISO 9001:2008 (ABNT). É importante ressaltar que até o presente momento esta organização não possui SGQ implementado e/ou certificado pela NBR ISO 9001:2008 (ABNT).

Para melhor entendimento desta metodologia, o cliente corresponde à parte que realiza a inscrição ou contrata treinamentos da XYZ Treinamentos (podendo ser pessoa física ou jurídica) e o participante é a pessoa que participa do treinamento ministrado pela XYZ Treinamentos como aluno.

3.2.1 Definições gerais do SGQ da XYZ Treinamentos

A primeira decisão a ser tomada em relação ao Sistema de Gestão da Qualidade gira em torno da definição do escopo deste sistema de gestão. O escopo engloba a parte técnica (que define os serviços que a XYZ Treinamentos oferece ao mercado) e a parte geográfica (que delimita as unidades da XYZ Treinamentos envolvidas por este sistema de gestão). Desta forma, o escopo da XYZ Treinamentos fica estabelecido da seguinte forma:

Escopo Técnico:

Projeto e realização de treinamentos não-registrados relacionados à versão vigente das normas de sistemas de gestão ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO TS 16949, FSSC 22000 e SA8000 (incluindo temas correlatos), nas modalidades “aberto” e “in-company”.

Escopo Geográfico:

Unidade de São Paulo/SP, localizada na Av. Paulista (sendo esta a única unidade que a XYZ Treinamentos possui).

É importante destacar que todos os requisitos da NBR ISO 9001:2008 (ABNT) são aplicáveis ao SGQ da XYZ Treinamentos, não havendo exclusão de nenhum requisito da seção 7 (Realização do Produto).

Também é importante destacar que a impressão dos materiais didáticos e os instrutores (que, na realidade, são pessoas jurídicas sub-contratadas) são considerados como atividades terceirizadas para o SGQ da XYZ Treinamentos; os controles exercidos sobre estas atividades estão descritos na subseção 3.2.6.2 desta monografia.

Para a documentação necessária para a operacionalização do SGQ e também para satisfazer a documentação obrigatória requerida pela NBR ISO 9001:2008 (ABNT), a XYZ Treinamentos deve possuir uma estrutura de documentação que envolverá diversos tipos de documentos. Esta estrutura encontra-se definida nos níveis abaixo:

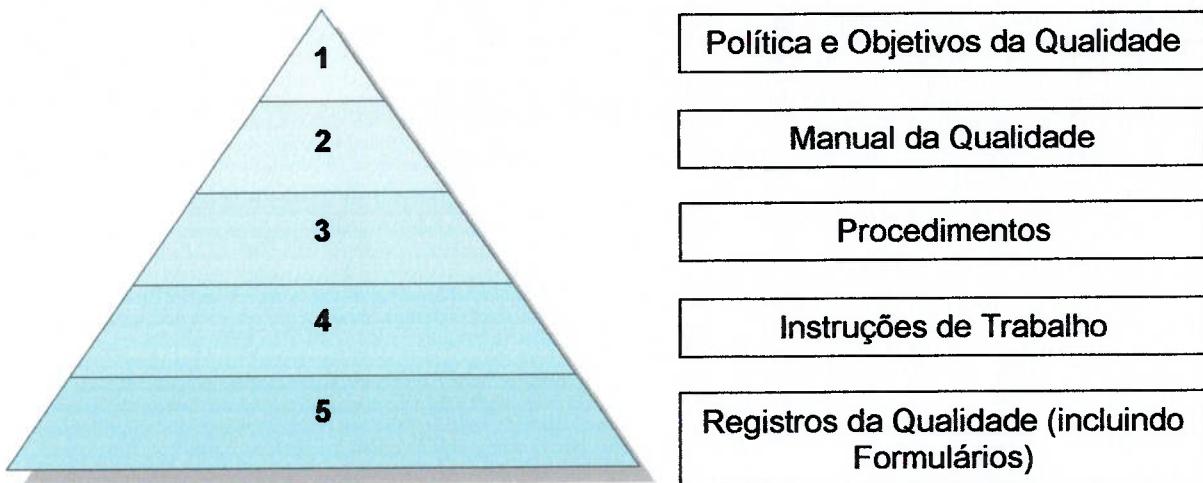


Figura 4 – Estrutura da documentação do SGQ da XYZ Treinamentos

A Política e os Objetivos da Qualidade (nível 1) nortearão o SGQ da XYZ Treinamentos nas definições gerais, tendo também no Manual da Qualidade (nível 2) uma referência da descrição, em linhas gerais, deste sistema de gestão. Os procedimentos (nível 3) descreverão os processos que compõem o sistema de gestão, enquanto as instruções de trabalho (nível 4) descreverão detalhadamente as etapas dos processos que são mais críticas e que precisam de maior nível de formalização; por fim, os registros (nível 5) fornecerão evidências de que as

atividades determinadas nos demais níveis de documentação estão sendo devidamente realizadas.

A definição dos processos também se faz necessária nesta etapa. Segundo a NBR ISO 9000:2005 (ABNT), processo corresponde basicamente às atividades inter-relacionadas que transformam entradas em saídas. Isso também implica na utilização da abordagem de processos uma vez que, segundo Mello et. al (2002, p. 27): “um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo”.

Devido sua importância e impacto no sistema de gestão, e também como forma de direcionamento para a implementação do SGQ da XYZ Treinamentos, cada processo foi classificado como crítico (interação direta com o produto e/ou com o cliente), suporte (auxilia o processo crítico na realização das atividades) ou gestão (suas atividades são comuns a todos os processos, tanto os críticos quanto os de suporte). De forma a sustentar o escopo técnico definido para o SGQ da XYZ Treinamentos, foram identificados os seguintes processos necessários para este sistema de gestão:

Tabela 1 – Relação de processos do SGQ da XYZ Treinamentos

PROCESSO	CLASSIFICAÇÃO
Comercial / Projeto	<i>Crítico</i>
Planejamento Operacional	
Realização do Treinamento	
Pós-Treinamento	
Recursos Humanos	<i>Suporte</i>
Aquisição	
Informática	
Direção	<i>Gestão</i>
Gestão da Qualidade	

O detalhamento da realização destes processos está contido nas sub-seções 3.2.2, 3.2.3 e 3.2.4 desta monografia. As sistemáticas contidas nestas sub-seções também

já considerarão o sistema eletrônico *XYZnet*, atualmente existente na XYZ Treinamentos e que passará a auxiliar na realização e gerenciamento de diversas atividades, as quais estão destacadas nesta monografia.

3.2.2 Sugestão de aplicação da metodologia para implementação do SGQ nos processos de gestão

Esta subseção tem como principal finalidade explicar a metodologia de implementação dos processos considerados como gestão para o SGQ da XYZ Treinamentos, explicando as atividades necessárias para execução das atividades destes processos. Para facilitar o entendimento, serão descritos os subprocessos de cada processo do SGQ da XYZ Treinamentos.

3.2.2.1 Direção

Este processo engloba as atividades que são pertinentes à análise dos processos do SGQ, para identificar melhorias e necessidade de recursos específicos para melhor execução das atividades.

Planejamento do SGQ

Como forma de demonstrar o seu comprometimento com o SGQ, a Direção da XYZ Treinamentos (que corresponde ao Diretor de Negócios juntamente com gerentes e coordenadores dos processos do SGQ) proverá recursos específicos para que a realização adequada dos processos deste sistema de gestão resultem na satisfação do cliente. Qualquer mudança no SGQ que possa afetar a conformidade dos serviços prestados (por exemplo: mudança no quadro de colaboradores, novos projetos, nova concorrência no mercado, situação econômica atual, sazonalidade e outros) serão, quando possível, antecipadamente identificados e as alterações necessárias para adaptação a estas mudanças serão devidamente planejadas.

Como Representante da Direção, a Direção indica o colaborador que atua como Coordenador da Qualidade. Este planejamento também envolve a avaliação de liberação de recursos necessários aos processos, provenientes dos resultados das Análises de Dados e Análises Críticas pela Direção (ambas detalhadas ao decorrer desta monografia).

A Direção da XYZ Treinamentos assegura também a existência dos seguintes canais de comunicação relativa à eficácia (gráficos com resultados de indicadores e demais informações relevantes) do SGQ aos seus colaboradores:

- Quadros de Avisos;
- Informativos nas redes eletrônicas e por e-mail;
- Palestras e reuniões.

Este planejamento contará também com o Manual da Qualidade, o qual terá por finalidade explicar a operacionalização básica das atividades que são desempenhadas nos processos da XYZ Treinamentos.

Análise de Dados

Como forma de satisfazer o requisito 8.4 da NBR ISO 9001:2008 (ABNT), deve ser realizada a análise dos dados relevantes do SGQ relacionados à conformidade dos treinamentos, satisfação do cliente e desempenho (incluindo tendências) dos processos do SGQ. Esta análise tem como principal finalidade acompanhar o andamento das atividades da XYZ Treinamentos com o propósito de identificar melhorias, sendo a mesma realizada com freqüência bimestral e contando com a participação do Diretor de Negócio juntamente com os coordenadores e gerentes dos processos, envolvendo os seguintes tópicos para cada tema de treinamento ministrado pela XYZ Treinamentos:

- a) Frequência de participantes em cada turma, para analisar se existe uma grande quantidade de alunos que se inscrevem no treinamento e, por qualquer motivo, não compareceram;
- b) Porcentagens de aprovação e reprovação em cada turma para treinamentos onde seja aplicável exame final como critério de aprovação;
- c) Análise das pesquisas de satisfação de cada participante, visando estabelecer o desempenho de cada tópico avaliado e identificar sugestões de melhoria relatadas pelos participantes e/ou eventuais reclamações;
- d) Ocorrências relacionadas pelo instrutor no Controle de Ocorrência para determinar melhorias para as próximas turmas e evitar que as falhas relatadas se repitam.

Adicionalmente os tópicos abaixo serão avaliados de forma global:

- a) Avaliação dos resultados dos indicadores de desempenho do SGQ conforme a periodicidade de medição de cada indicador, como forma de avaliar a necessidade de implementação de ações corretivas em face de metas não alcançadas;
- b) Análise de tendência para resultados futuros dos indicadores de desempenho do SGQ, visando a implementação de ações preventivas para evitar que a meta deixe de ser atendida futuramente;
- c) Necessidade de recursos específicos (envolvendo investimentos monetários) para aumentar a satisfação dos clientes mediante bem-estar durante sua permanência nas instalações da XYZ Treinamentos.

A análise de dados deve ser registrada para comprovar a sua realização; este registro conterá o teor da discussão de cada tópico e as respectivas conclusões/ações a serem implementadas pelos responsáveis designados.

Análise Crítica pela Direção

A sistemática da análise crítica deve ser realizada em cumprimento aos requisitos 5.6.1, 5.6.2 e 5.6.3 da NBR ISO 9001:2008 (ABNT). Semestralmente, a Direção analisará criticamente o SGQ com o objetivo de assegurar sua contínua adequação, suficiência e eficácia. As entradas para a análise crítica, as quais obedecerão às entradas mínimas requeridas pela NBR ISO 9001:2008 (ABNT) e englobará também outros fatores críticos para o negócio da XYZ Treinamentos, envolverão:

- a) Resultados de auditorias (internas e externas);
- b) Realimentação do cliente, incluindo sugestões, críticas, reclamações, elogios e quaisquer outras manifestações do cliente;
- c) Desempenho dos processos em relação às metas previamente estabelecidas mediante análises de dados realizadas bimestralmente;
- d) Conformidade dos treinamentos frente aos requisitos internos e requisitos de clientes;
- e) Situação atualizada das ações corretivas e preventivas do SGQ;
- f) Acompanhamento das ações oriundas de análises críticas anteriores pela Direção;

- g) Mudanças que possam impactar o SGQ e que necessitem de planejamento para implementação de ações;
- h) Recomendações gerais para melhoria;
- i) Compilação das análises de dados realizadas bimestralmente;
- j) Análise do ambiente de negócio da XYZ Treinamentos (concorrência e sazonalidade para realização dos treinamentos);
- k) Novos temas e formatos de treinamentos a serem integrados à grade de temas da XYZ Treinamentos;
- l) Análise da estrutura organizacional da XYZ Treinamentos (organograma e colaboradores);
- m) Análise de indicadores financeiros do negócio (os quais não estão explicitados nesta monografia por motivos de confidencialidade das informações), de forma a identificar a necessidade de novos investimentos em infra-estrutura e quadro de colaboradores.

Como resultado da realização da análise crítica pela Direção da XYZ Treinamentos, as saídas envolverão quaisquer decisões e ações relacionadas a:

- a) Melhoria da eficácia dos processos do Sistema de Gestão da Qualidade;
- b) Melhoria na realização dos treinamentos em relação aos requisitos internos e requisitos do cliente;
- c) Necessidade de recursos para os processos;
- d) Novas oportunidades de negócios para a XYZ Treinamentos;
- e) Direcionamento e aprovação dos investimentos necessários para a melhoria do negócio.

Esta análise crítica será registrada em ata específica, onde será evidenciada a presença dos participantes bem como o teor da discussão de cada uma das entradas com as respectivas saídas; por sua vez, estas saídas serão complementarmente representadas neste formulário no formato de um plano de ação, que conterá a descrição detalhada de cada ação com os respectivos responsáveis e prazos para implementação. O processo Gestão da Qualidade será responsável pelo posterior controle de implementação das ações deste plano, conforme prazos estabelecidos e responsáveis designados.

3.2.2.2 Gestão da Qualidade

Este processo engloba todas as atividades que são comuns a todos os demais processos do SGQ da XYZ Treinamentos e que auxiliam na manutenção adequada deste sistema de gestão, englobando atividades que obrigatoriamente, segundo a NBR ISO 9001:2008 (ABNT), necessitam de procedimento documentado para a sua realização.

Auditoria Interna

“De um modo geral, as auditorias internas visam avaliar a manutenção do sistema da qualidade” (CARPINETTI, 2007. p. 89). Como forma de evidenciar a conformidade e manutenção do seu SGQ, a XYZ Treinamentos planejará e executará suas auditorias internas considerando a situação atual e importância dos processos do SGQ, bem como o resultado de auditorias anteriores.

Um procedimento documentado deverá descrever os itens referentes à sistemática para adequada execução das auditorias internas, a saber:

- Frequência => a auditoria interna será realizada com freqüência semestral e terá duração de 03 dias (com 08 horas por dia, totalizando 24 horas);
- Equipe Auditora => a auditoria interna deve ser realizada por auditor interno que possua, no mínimo, a seguinte competência: aprovação no treinamento LAC para a NBR ISO 9001:2008 (ABNT), atuação mínima de 01 ano na área da Qualidade em organizações prestadoras de serviços e experiência comprovada na execução de pelo menos 03 auditorias;
- Escopo => a auditoria interna será realizada considerando o escopo técnico e o escopo geográfico descritos na subseção 3.2.1 desta monografia;
- Critérios => serão considerados os requisitos específicos de clientes, requisitos internos da XYZ Treinamentos e requisitos da NBR ISO 9001:2008 (ABNT) como critérios para avaliação de conformidade dos processos que compõem o SGQ da XYZ Treinamentos;
- Métodos => entrevistas com os colaboradores envolvidos em cada processo, observação das atividades, leitura de procedimentos documentados e análise de registros gerados (incluindo formulários preenchidos) serão os métodos de

avaliação a serem utilizados pelo auditor interno para avaliar a conformidade do SGQ da XYZ Treinamentos.

Como forma de assegurar que auditores internos não auditem seu próprio trabalho e assegurar a objetividade e imparcialidade do processo de auditoria interna, a XYZ Treinamentos priorizará a contratação de uma consultoria especializada na implementação e manutenção de SGQ baseado na NBR ISO 9001:2008 (ABNT) para realização desta atividade.

Com 15 dias de antecedência em relação à data agendada para o início da auditoria interna, será divulgado o itinerário desta atividade (mediante modelo específico de formulário) para todos os processos, contendo o horário de auditoria em cada processo do SGQ como forma dos colaboradores envolvidos se programarem para receber o auditor. Cerqueira (2007) afirma que é uma boa prática elaborar um itinerário que contenha a programação da atividade de auditoria. O itinerário, considerando que a auditoria interna terá duração de 03 dias e contará com 01 auditor interno, é composto da seguinte forma:

Tabela 2 – Itinerário de auditoria interna

DATA	HORÁRIO	PROCESSO
Dia 1	08:00 # 08:30	Reunião de Abertura
	08:30 # 12:00	Comercial / Projeto
	12:00 # 13:00	Almoço
	13:00 # 15:00	Planejamento Operacional
	15:00 # 17:00	Aquisição
Dia 2	08:00 # 12:00	Realização do Treinamento
	12:00 # 13:00	Almoço
	13:00 # 15:00	Pós-Treinamento
	15:00 # 17:00	Informática
Dia 3	08:00 # 10:00	Recursos Humanos
	10:00 # 11:00	Controle de Documentos
	11:00 # 12:00	Controle de Registros
	12:00 # 13:00	Almoço

DATA	HORÁRIO	PROCESSO
	13:00 # 14:30	Auditória Interna + Ação Corretiva e Ação Preventiva
	14:30 # 15:30	Direção (incluindo Análise de Dados)
	15:30 # 16:30	Reunião Privativa da Equipe Auditora
	16:30 # 17:00	Reunião de Encerramento

As constatações da auditoria interna poderão ser classificadas em conformidade (atendem aos requisitos) ou não-conformidade (não atendem aos requisitos, representando falha pontual ou sistêmica do SGQ); adicionalmente o auditor interno poderá apontar também observações (que são não-conformidades potenciais do SGQ) e oportunidades para melhoria (sugestões para incrementar um processo que já se encontra em conformidade).

A realização da auditoria interna será registrada em relatório de auditoria interna, que conterá no mínimo:

- Cabeçalho com informações como razão social, endereço, escopo técnico, norma de referência, datas de realização, nome do representante da XYZ Treinamentos e nome do auditor;
- Resultado geral da auditoria interna com a quantidade de constatações identificadas (não-conformidades, observações e oportunidades para melhoria);
- Trilha de auditoria para cada processo contendo referência ao procedimento documentado aplicável, indicador de desempenho associado (caso aplicável), nome dos colaboradores envolvidos, breve descrição da sistemática do processo e amostragem efetuada pelo auditor;
- Descrição das não-conformidades identificadas especificando para cada uma delas a constatação e as evidências objetivas, além do requisito da NBR ISO 9001:2008 (ABNT) com o qual a não-conformidade está relacionada;
- Descrição das observações e oportunidades para melhoria identificadas.

O colaborador responsável pelo processo auditado (gerente ou coordenador) deverá assegurar que as constatações identificadas na auditoria interna tenham o seu devido encaminhamento: não-conformidades deverão gerar ações corretivas e observações e oportunidades para melhoria deverão gerar ações preventivas. O

prazo para tomada destas ações será analisado caso a caso, conforme complexidade da situação relatada e necessidade de recursos específicos.

Ação Corretiva e Ação Preventiva

Em atendimento ao requisito 8.5.2 da NBR ISO 9001:2008 (ABNT), a XYZ Treinamentos deve implementar ações corretivas visando eliminar causas de não-conformidades (incluindo reclamações de clientes) para evitar a sua repetição. Em atendimento ao requisito 8.5.3 da mesma norma, a XYZ Treinamentos deve implementar ações preventivas visando eliminar causas de não-conformidades potenciais para evitar a sua ocorrência.

As ações corretivas relacionadas ao SGQ da XYZ Treinamentos podem ser originadas pelas seguintes fontes: não-conformidades provenientes de auditorias internas (e futuramente auditorias externas realizadas por organismos de certificação), reclamação de clientes em relação a qualquer aspecto relacionado à execução do treinamento (envolvendo atividades prévias e posteriores ao treinamento), não atendimento às metas estabelecidas para os indicadores de desempenho do SGQ e ocorrência de falhas identificadas pelos colaboradores da XYZ Treinamentos no dia-a-dia nos processos. Já as ações preventivas relacionadas ao SGQ da XYZ Treinamentos podem ser originadas pelas seguintes fontes: observações e oportunidades para melhoria provenientes de auditorias internas (e futuramente auditorias externas realizadas por organismos de certificação), sugestões de clientes em relação a qualquer aspecto relacionado à execução do treinamento (envolvendo atividades prévias e posteriores ao treinamento), tendência de resultados futuros dos indicadores de desempenho do SGQ conforme Análise de Dados realizada bimestralmente e ocorrência de falhas potenciais identificadas pelos colaboradores da XYZ Treinamentos no dia-a-dia nos processos.

Um procedimento documentado deverá descrever esta sistemática, que consistirá na utilização de formulário específico para registrar as ações corretivas ações preventivas, e também no controle destas ações mediante formulário (que conterá o status atual de cada ação corretiva e cada ação preventiva aberta desde o início da implementação do SGQ). Como forma de estimular a participação de todos os

colaboradores da XYZ Treinamentos, qualquer colaborador poderá iniciar o preenchimento do formulário de ação corretiva e ação preventiva. Este formulário deve ser composto pelos seguintes itens:

- a) Codificação composta pela sigla SACP (Solicitação de Ação Corretiva / Preventiva) juntamente com numeração seqüencial de dois dígitos e complementada pelo caractere “/” e o ano em dois dígitos (ex: SACP 10/14);
- b) Nome do colaborador da XYZ Treinamentos responsável pelo início do preenchimento do formulário;
- c) Descrição da não-conformidade real (ação corretiva) ou não-conformidade potencial (ação preventiva), sempre incluindo o máximo de detalhes possível (para reclamações de clientes, é necessário identificar o cliente reclamante);
- d) Descrição da ação imediata a ser implementada (com o prazo estabelecido para tal, a ser determinado caso a caso), caso aplicável, com foco na resolução do efeito causado pela não-conformidade real ou potencial identificada;
- e) Análise da causa que ocasionou a não-conformidade real ou potencial identificada, priorizando a utilização do método denominado “5 Por Quês” onde pelo qual se espera que com cinco perguntas seqüenciais iniciadas com “Por que” e baseada na resposta anterior seja identificada a causa da não-conformidade real ou potencial;
- f) Determinação das ações corretivas e ações preventivas (focadas na resolução da causa e com a devida abrangência dentro do SGQ) a serem implementadas, incluindo responsáveis e prazos (que podem variar caso a caso conforme complexidade e necessidade de recursos para implementação das ações).
- g) Descrição da análise de eficácia das ações corretivas e preventivas implementadas (realizada obrigatoriamente pelo colaborador responsável pelo processo Gestão da Qualidade), a qual deverá ocorrer obrigatoriamente até 02 meses após implementação de todas as ações determinadas por meio de verificação de nova amostragem no processo onde foi identificada a não-conformidade real ou potencial, considerando para amostragem o período entre o final da implementação das ações corretivas ou preventivas e a data de realização da análise da eficácia;

h) Conclusão da análise de eficácia das ações corretivas e preventivas implementadas. Caso seja concluído que as ações corretivas foram eficazes, a SACP será encerrada; caso contrário (ou seja, novas inconsistências foram identificadas), uma nova SACP deverá ser aberta para que novas ações corretivas ou preventivas sejam implementadas até a comprovação de que tais ações tenham sido eficazes.

Controle de Documentos

Em atendimento ao requisito 4.2.3 da NBR ISO 9001:2008 (ABNT), os documentos necessários para a correta execução dos processos do SGQ da XYZ Treinamentos serão controlados.

A documentação do SGQ da XYZ Treinamentos será composta por manual da qualidade, procedimentos, instruções de trabalho e formulários. Esta documentação receberá a seguinte codificação:

- MQ = Manual da Qualidade;
- PQ = Procedimento da Qualidade;
- ITQ = Instrução de Trabalho da Qualidade;
- FQ = Formulário da Qualidade.

Para complementar a codificação acima, os documentos receberão uma codificação numérica sequencial: o manual da qualidade (MQ) e os procedimentos da qualidade (PQ's) receberão dois dígitos numéricos seqüenciais (por exemplo: PQ.01, MQ.01, PQ.02, PQ.03 e assim por diante), enquanto instruções de trabalho (ITQ's) e formulários (FQ's) receberão quatro dígitos numéricos sendo os dois primeiros relacionados aos dígitos utilizados para o procedimento da qualidade com o qual o formulário ou a instrução de trabalho está associado e os dois últimos dígitos sendo seqüenciais. Somente serão consideradas cópias controladas aquelas que constam no sistema XYZnet, ou seja, cópias físicas não deverão ser utilizadas e, portanto, não serão consideradas para efeito de controle.

Um procedimento documentado estabelecerá a sistemática para controle dos documentos que farão parte do SGQ, de forma a garantir que estes documentos estejam sempre atualizados e disponíveis nos locais de uso. Para esta finalidade, o

sistema *XYZnet* será utilizado, de forma que os colaboradores terão permissão de acesso aos documentos (incluindo instrutores terceirizados, que possuirão *login* composto por usuário e senha para acesso). Somente os colaboradores do processo Gestão da Qualidade terão permissão de acesso para edição ou exclusão dos documentos no sistema *XYZnet*, enquanto os colaboradores dos demais processos terão somente permissão de acesso para visualização dos documentos, porém sem poder executar sua impressão ou *download* para seu computador; desta forma, quando existir a necessidade de revisão de qualquer documento, o processo Gestão da Qualidade precisará ser obrigatoriamente envolvido.

Para manter uniformidade dos documentos do SGQ da *XYZ Treinamentos*, qualquer procedimento ou instrução de trabalho deverá conter os itens abaixo:

- 1. Objetivo => finalidade principal do documento;
- 2. Definições => definições de termos aplicáveis à sistemática descrita no documento, incluindo siglas;
- 3. Responsabilidades => relação das funções envolvidas nas etapas da sistemática descrita no documento, explicitando exatamente o nível de envolvimento e responsabilidade;
- 4. Parte Descritiva => explicação das etapas que compõem a sistemática descrita no documento;
- 5. Formulários Associados => relação dos formulários a serem utilizados para aplicação da sistemática descrita no documento;
- 6. Histórico de Alterações => informação das alterações feitas no documento de uma revisão para outra, como forma de manter histórico.

Complementarmente, qualquer procedimento ou instrução de trabalho deverá conter cabeçalho onde conste a logomarca da *XYZ Treinamentos*, o título, a codificação atribuída, a revisão atual e a data da mesma. Também é necessário que o procedimento ou a instrução de trabalho possua rodapé, contendo o nome do elaborador e o aprovador da revisão atual.

Somente os gestores dos processos possuirão permissão para elaboração e aprovação de procedimentos e instruções de trabalho; da mesma forma, a revisão e

a re-aprovação destes documentos após revisão deverão ser feitas somente pelas mesmas funções envolvidas na elaboração e aprovação iniciais do documento.

Formulário, por ter uma estrutura variável de acordo com a sua aplicação dentro do processo com o qual está associado, não terá uma estrutura fixa, porém é obrigatório que qualquer formulário contenha cabeçalho e rodapé nos mesmos moldes descritos para procedimentos e instruções de trabalho.

Os documentos disponibilizados por meio do sistema *XYZnet* aos colaboradores serão controlados por uma lista mestra, que informará para cada documento (procedimentos, instruções de trabalho, formulários e manual da qualidade) o código, o título, a revisão atual, o elaborador da revisão atual, o aprovador da revisão atual e o endereço da rede do sistema *XYZnet* onde o documento está disponibilizado.

Uma segunda lista mestra relacionará os documentos externos (não elaborados pela XYZ Treinamentos, mas necessários aos processos), que correspondem basicamente às vias originais e cópias (obtidas mediante assinatura de licença com organizações que disponibilizam normas por acesso à *Internet*) das normas de sistema de gestão para utilização pela equipe técnica da XYZ Treinamentos e distribuição de cópia para fins de treinamento aos participantes. Esta lista também informará a quantidade disponível e a versão vigente destes documentos, como forma de controle dos mesmos.

Versões obsoletas de documentos serão excluídas do sistema *XYZnet* e armazenados em uma pasta eletrônica de arquivos, para fins de consulta e histórico, com acesso restrito aos colaboradores do processo Gestão da Qualidade.

Controle de registros

Em atendimento ao requisito 4.2.4 da NBR ISO 9001:2008 (ABNT), os registros gerados pelas atividades dos processos do SGQ da XYZ Treinamentos e que são necessários para fornecer evidência da realização destas atividades serão devidamente controlados, para que existam evidência da realização das atividades dos processos.

O mesmo procedimento documentado utilizado para descrever a sistemática do controle de documentos descreverá também a sistemática para controle dos registros gerados pelas atividades dos processos do SGQ. Todos os registros serão mantidos em formato eletrônico, mesmo aqueles que forem gerados em formato físico (sendo estes então digitalizados e arquivados na rede eletrônica da XYZ Treinamentos).

Uma matriz específica relacionará os registros gerados pela realização dos processos, com os respectivos controles de forma a mantê-los legíveis, identificáveis e recuperáveis. O controle destes registros envolverá identificação, armazenamento, proteção, recuperação, retenção e disposição.

Na maioria das situações, registros serão gerados pela utilização dos formulários aplicáveis em cada processo. Abaixo estão definidos os controles que serão aplicados aos registros gerados pelo preenchimento dos formulários aplicáveis aos processos do SGQ da XYZ Treinamentos:

Tabela 3 – Controle de registros gerados pela utilização de formulários do SGQ em processos de gestão

Identificação	Pela própria codificação do formulário, complementado pelo título do formulário e data de atualização do mesmo.
Armazenamento	Em pastas de arquivo no sistema <i>XYZnet</i> , sub-divididas nos subprocessos que compõem o processo Gestão da Qualidade / Direção.
Proteção	Realização de <i>back-up</i> diário de todo o conteúdo do sistema <i>XYZnet</i> pelo processo Informática.
Recuperação	Arquivados eletronicamente por ordem de data de atualização dos formulários.
Retenção	Mínimo de cinco anos.
Disposição	Exclusão do sistema <i>XYZnet</i> e direcionamento para pasta eletrônica de arquivos com acesso restrito aos colaboradores do processo Gestão da Qualidade.

Tabela 4 – Controle de registros gerados pela utilização de formulários do SGQ em processos críticos

Identificação	Pela própria codificação do formulário, complementado pela data de preenchimento e informação particular que consta no formulário (tema do treinamento ou nome do participante).
Armazenamento	Em pastas de arquivo no sistema <i>XYZnet</i> , sub-divididas em tema do treinamento e data de início da turma.
Proteção	Realização de <i>back-up</i> diário de todo o conteúdo do sistema <i>XYZnet</i> pelo processo Informática.
Recuperação	Arquivados eletronicamente por ordem de data de início do treinamento, conforme tema específico, em pastas de arquivos com a divisão nas seguintes sub-pastas: Fichas de Inscrição, Controles do Instrutor, Pesquisas de Satisfação e Provas.
Retenção	Mínimo de cinco anos.
Disposição	Exclusão do sistema <i>XYZnet</i> e direcionamento para pasta eletrônica de arquivos com acesso restrito aos colaboradores do processo Gestão da Qualidade.

Tabela 5 – Controle para registros gerados pela utilização de formulários do SGQ em processos de suporte

Identificação	Pela própria codificação do formulário, complementado pelo título do formulário, data de aplicação do mesmo e informação específica aplicável (por exemplo: nome do colaborador, nome do fornecedor, nome do software).
Armazenamento	Em pasta de arquivo no sistema <i>XYZnet</i> , tendo cada processo (Recursos Humanos, Aquisição e Informática) a própria pasta.
Proteção	Realização de <i>back-up</i> diário de todo o conteúdo do sistema <i>XYZnet</i> pelo processo Informática.
Recuperação	Arquivados eletronicamente por ordem de data de aplicação dos formulários.
Retenção	Mínimo de cinco anos.
Disposição	Exclusão do sistema <i>XYZnet</i> e direcionamento para pasta eletrônica de arquivos com acesso restrito aos colaboradores do processo Gestão da Qualidade.

Demais registros gerados nos processos do SGQ (por exemplo: aceite de clientes para treinamento na modalidade “*in-company*” via e-mail ou ordem de compra, registros de competência dos colaboradores da XYZ Treinamentos, bem como registros eletrônicos gerados pelo sistema *XYZnet*) seguirão os mesmos controles preconizados nas tabelas 3, 4 e 5 conforme o processo com o qual esteja associado.

Controle de produto não-conforme

Para o SGQ da XYZ Treinamentos, um produto não-conforme pode ser caracterizado pelas seguintes possibilidades de não-conformidade:

- Ocorrência de falha no planejamento operacional do treinamento;
- Ocorrência de falha na realização do treinamento;
- Ocorrência de falha nas atividades pós-treinamento;
- Insumos adquiridos de fornecedores / terceirizados reprovados na inspeção de recebimento.

A ocorrência de falha no planejamento operacional deve ser identificada e registrada em formulário específico utilizado para a verificação dos itens necessários para a realização adequada do treinamento. Da mesma forma, ações implementadas para solucionar estas ocorrências devem ser registradas neste mesmo formulário.

Para a ocorrência de falha na realização do treinamento, normalmente identificada pelo instrutor, deve ser registrada no formulário de Controle de Ocorrência; ações subsequentes para solucionar a não-conformidade também devem ser registradas neste mesmo formulário. Estas falhas correspondem, por exemplo, à falta de material ou quantidade de material insuficiente para o participante ou para o próprio instrutor, versão obsoleta de apresentação didática, quantidade insuficiente de carteiras de acordo com o número de participantes, funcionamento inadequado de equipamentos eletrônicos (*notebook*, *data-show* e aparelho de ar-condicionado), atrasos que podem impactar no Plano de Aula previamente estabelecido e outras ocorrências similares.

A ocorrência de falha nas atividades de pós-treinamento correspondem a erros na emissão do certificado ou atraso no envio do mesmo ao participante. O registro da

falha, bem como o registro das ações implementadas, deve constar no formulário utilizado para verificação da conformidade do certificado emitido ao participante.

Em relação à reprovação de insumos adquiridos na inspeção de recebimento a ser realizada pela XYZ Treinamentos, estes deverão ser segregados e devolvidos ao fornecedor / terceirizado para reposição. Em caso de serviços adquiridos que não estejam em conformidade, o mesmo deverá ser interrompido e retomado conforme conveniência da XYZ Treinamentos.

3.2.3 Sugestão de aplicação da metodologia para implementação do SGQ nos processos críticos

Esta subseção tem como principal finalidade explicar a metodologia de implementação dos processos considerados críticos para o SGQ da XYZ Treinamentos, explicando as atividades necessárias para execução das atividades destes processos.

3.2.3.1 Comercial / Projeto

Este processo engloba as atividades de inscrição dos participantes para treinamentos na modalidade “aberto” e negociação junto aos clientes (que normalmente corresponde, neste caso, a pessoas jurídicas) para treinamentos na modalidade “*in-company*”, incluindo a sistemática de customização dos treinamentos às necessidades deste cliente. Um procedimento documentado específico abordará todas as etapas relacionadas às práticas comerciais e de projeto.

Comercial para a modalidade de treinamento “aberto”

O calendário de treinamentos da XYZ Treinamentos (dividido por tema e informando as datas de turmas para cada mês do ano vigente) é elaborado anualmente pelos colaboradores desse processo, considerando tendência de mercado, estrutura de salas da XYZ Treinamentos e agenda dos Instrutores para cada tema.

O calendário de treinamentos (somente com as informações acerca de tema e datas) estará disponibilizado no website da XYZ Treinamentos e será também amplamente divulgado via mala direta para uma base de e-mails já estabelecida e também mediante distribuição de *folders*.

O processo de inscrição para treinamentos da modalidade “aberto” ocorre prioritariamente pelo website da XYZ Treinamentos, onde está contido o modelo de Ficha de Inscrição para treinamentos “Abertos”. Alternativamente, o participante pode, somente em casos onde não consiga acessar o website, solicitar esta ficha para preenchê-la e devolvê-la por e-mail à XYZ Treinamentos.

Durante a navegação no website da XYZ Treinamentos, o participante poderá acessar o calendário de treinamentos e clicar sobre o tema desejado para visualizar o prospecto, que conterá diversas informações (conteúdo programático, carga horária, metodologia, público-alvo, critério de participação ou aprovação e valor da inscrição). Com acesso às informações necessárias, o participante poderá escolher entre as opções de data de turma, para ser, em seguida, direcionado à ficha de inscrição. Esta ficha será composta pelos seguintes campos para preenchimento:

- Nome completo do participante (sem abreviação);
- Número do Cadastro de Pessoa Física (CPF) quando se tratar de pessoa física ou Número de Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) quando se tratar de pessoa jurídica (onde a organização está pagando o treinamento para o seu colaborador);
- Endereço completo do participante;
- Telefone residencial;
- Telefone celular;
- Endereço de e-mail;
- Escolher entre as opções destro ou canhoto, visando ser providenciada uma carteira adequada à sua necessidade.

Ao terminar de preencher a ficha de inscrição no website, o participante deverá clicar em “Finalizar”; como resposta, o participante recebe uma mensagem de agradecimento pela inscrição e a informação que a realização do treinamento será confirmada pela XYZ Treinamento em até, no máximo, 15 dias antes da data de início do treinamento (sendo este prazo uma prática comum às organizações que atuam com treinamentos em normas de sistemas de gestão). Automaticamente, os Analistas Comerciais da XYZ Treinamentos recebem uma mensagem do sistema com a informação da inscrição de um participante. É importante ressaltar também

que o Instrutor que disponibilizou a agenda para o treinamento também deverá receber a confirmação da realização do mesmo em até 15 dias antes da data de início do treinamento.

Os colaboradores envolvidos neste processo também poderão realizar campanhas telefônicas (contatando participantes que estiveram presentes em outros treinamentos ou pessoas que no passado já demonstraram interesse em participar de algum treinamento na XYZ Treinamentos) para angariar inscrições visando atingir o quórum mínimo, que varia de acordo com o tema do treinamento e com o valor da inscrição; normalmente o quórum mínimo gira em torno de 8 a 10 participantes, proporcionando desta forma uma margem mínima de lucro para a XYZ Treinamentos.

Todas as inscrições realizadas para um determinado treinamento são armazenadas no banco de dados do sistema *XYZnet* (que possui diversos módulos com aplicação nos processos da XYZ Treinamentos; especificamente para as atividades comerciais, este sistema é aplicável somente para treinamentos na modalidade “aberto”), sendo constantemente acompanhado para monitorar o alcance do quórum mínimo necessário.

Com 15 dias de antecedência em relação à data de início do treinamento, é realizada, no sistema *XYZnet*, a análise crítica do treinamento em questão para atestar sua viabilidade considerando o número de participantes inscritos. Os resultados possíveis desta análise crítica são:

- **Treinamento Confirmado =>** quórum mínimo atingido;
- **Treinamento Confirmado Condicionalmente =>** o quórum mínimo está perto de ser atingido e, portanto, os colaboradores do processo comercial farão uma campanha extraordinária (mediante concessão de descontos) para conseguir as inscrições faltantes para o quórum mínimo. Neste momento, também se faz necessário o consentimento do Instrutor envolvido, uma vez que é a sua agenda que está ocupada com este treinamento; caso ele não consinta com esta condição e opte pela retirada do treinamento de sua agenda, a campanha extraordinária será feita, porém será necessário

viabilizar agenda de outro Instrutor caso o treinamento venha a ser confirmado;

- **Treinamento Cancelado =>** o quórum mínimo não foi atingido e, conforme análise do processo Comercial, uma campanha extraordinária não seria capaz de reverter este cenário.

Esta análise crítica, realizada para cada treinamento, é registrada no próprio sistema *XYZnet*, o qual já contém as opções de resultados possíveis acima citados e um campo específico para que seja incluída a justificativa da opção selecionada. Após a finalização da análise crítica, o processo Planejamento Operacional dará prosseguimento às atividades prévias do treinamento.

O cliente terá diversas opções de comunicação com a *XYZ Treinamentos*, de forma a permitir que sejam transmitidas informações acerca dos treinamentos oferecidos pela *XYZ Treinamentos* bem como acompanhamento de inscrições e realimentação das manifestações do participante. Estes canais de comunicação serão, basicamente, telefone e *e-mail*; no website da *XYZ Treinamentos* o participante poderá enviar sua manifestação (elogio, sugestão, crítica e /ou reclamação).

Comercial para a modalidade de treinamento “in-company”

A modalidade de treinamento “*in-company*” é voltada para atender ao cliente pessoa jurídica, que possui necessidade em qualificar seus colaboradores em determinado tema de treinamento, sendo mais atrativo deslocar o Instrutor da *XYZ Treinamentos* com o material didático até suas instalações do que deslocar seus colaboradores até a unidade da *XYZ Treinamentos*.

Ao contatar a *XYZ Treinamentos* com esta necessidade, o cliente deverá informar, além dos seus dados cadastrais (razão social, endereço completo e Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) o tema no qual possui interesse, período previsto para a realização do treinamento bem como a quantidade de colaboradores que participarão do mesmo. De posse destas informações, o analista comercial envolvido deverá realizar a análise crítica destas informações considerando os seguintes fatores:

- Instrutores qualificados para ministrar o treinamento solicitado;

- Disponibilidade de agenda dos instrutores qualificados, conforme datas solicitadas pelo cliente;
- Cidades onde residem os instrutores qualificados;
- Local onde será ministrado o treinamento com o objetivo de planejar as providências logísticas (quando necessário), tais como deslocamento aéreo e hospedagem (existem clientes, especialmente aqueles instalados fora da cidade de São Paulo, que optam por realizar o treinamento em um hotel da cidade ao invés de utilizar suas próprias instalações);

Durante esta análise, pode surgir a necessidade de renegociar junto ao cliente algum requisito previamente estabelecido, como por exemplo, o período sugerido para a realização do treinamento. Caso surja esta necessidade de alteração por qualquer natureza, uma solução deve ser acordada com o cliente de forma que as duas partes (o cliente e a XYZ Treinamentos) cheguem a um consenso.

O registro da análise crítica acima descrita é representado pela emissão de uma proposta comercial mediante utilização de formulário específico onde, além dos requisitos acordados na análise crítica (com exceção do período desejado pelo cliente, porque isto pode ser posteriormente determinado ou alterado), constarão os valores envolvidos (inscrições e despesas aplicáveis relacionadas ao Instrutor tais como deslocamento aéreo, quilometragem, hospedagem, reembolso de pedágios, estacionamento e refeições) a serem pagos pelo cliente para a realização do treinamento. A última página deste formulário será um termo de aceite a ser assinado pelo cliente quando da concordância das condições comerciais contidas na proposta. No cabeçalho deste formulário, existe uma numeração seqüencial de proposta composta por quatro dígitos e pelo ano de emissão da proposta representado por dois dígitos com um hífen entre estes números, acompanhado pela revisão da proposta (por exemplo: 1252-14 revisão 00).

Mesmo após a emissão e envio ao cliente proposta comercial de treinamentos “In-Company”, o cliente pode querer renegociar algum requisito (valores envolvidos, por exemplo). O período para realização do treinamento é bastante peculiar, uma vez que existem clientes que solicitam um período exato para a realização do treinamento e não aceitam renegociar, enquanto outros clientes sugerem um

período maior para realização e, portanto, possibilitam maior flexibilidade de agenda para a XYZ Treinamentos. Caso haja alteração de qualquer requisito, a proposta comercial é revisada com esta alteração (mantendo a mesma numeração seqüencial e, desta forma, passando para a revisão 01). É importante ressaltar que neste momento a agenda do Instrutor já pode se encontrar reservada para o período solicitado ou, pelo menos, em fase de verificação de possíveis remanejamentos em sua agenda para, caso a proposta seja aceita, viabilizar a agenda necessária.

Mandatoriamente, o cliente deverá enviar para a XYZ Treinamentos a última página da proposta comercial assinada, como forma de sinalizar que as condições comerciais negociadas foram aceitas e que a XYZ Treinamentos pode dar prosseguimento à confirmação das datas (realizada pelo próprio processo Comercial junto ao cliente mediante e-mail) e o processo Planejamento Operacional iniciar as providências necessárias (providências logísticas do Instrutor, impressão do material didático e programação do envio deste material para o local onde será realizado o treinamento).

Projeto

Um projeto de treinamento pode ocorrer tanto para a modalidade “aberto” quanto para a modalidade “*in-company*”, podendo ser motivado pelos seguintes fatores:

- **Lançamento de uma nova norma de sistema de gestão =>** caso ocorra, a XYZ Treinamentos analisará se é interessante, em termos de mercado, criar temas de treinamento para esta norma;
- **Revisão de uma norma de sistema de gestão =>** quando ocorre a revisão de uma norma, o material didático precisará ser readequado e, em algumas ocasiões, a carga horária do treinamento poderá ser alterada (dependendo da complexidade e profundidade da alteração); a revisão de uma norma também gera a criação de treinamentos rápidos com a finalidade de instruir exclusivamente sobre as alterações da nova versão (este tipo de treinamento é denominado *up-grade*);
- **Tendência de Mercado =>** a XYZ Treinamentos pode criar novos temas correlatos com as normas de sistema de gestão, como forma de aumentar sua participação de mercado e variedade de treinamentos oferecidos;

- **Alteração em treinamentos já existentes =>** qualquer variação relacionada a conteúdo programático, material (incluindo exercícios e exame final) e/ou carga horária de um treinamento já estabelecido resultam em um projeto pela XYZ Treinamentos, uma vez que as características principais do treinamento serão alteradas. Esta motivação é bastante comum quando um cliente pessoa jurídica solicita a customização de um material já existente, incluindo exemplos reais dos seus processos no material do treinamento.

Como estratégia, a XYZ Treinamentos estabelece que seus projetos não tenham prazo maior que 30 dias (sendo este o prazo comum no mercado de treinamentos para desenvolvimentos ou alterações de temas), podendo este prazo ser menor caso o solicitante do projeto seja um cliente pessoa jurídica que solicita o treinamento para ser realizado um prazo inferior a 30 dias; nestes casos, a interação entre os colaboradores do processo comercial e o Coordenador Técnico precisa ser ainda maior. Reuniões semanais entre os envolvidos (processo Comercial e Coordenador Técnico) também são obrigatórias em todos os projetos, como forma de analisar seu andamento e, se necessário, propor e realizar ações de correção.

Em todos os projetos, também se faz necessário o envolvimento do Coordenador Técnico da XYZ Treinamentos juntamente com os colaboradores do processo Comercial durante toda a execução do projeto.

Para a execução de um projeto, sendo motivado por qualquer um dos fatores acima citados, deve ser utilizado um formulário específico (similar a um cronograma de atividades) para registrar o teor, a data de realização e a conclusão de cada etapa do projeto. No cabeçalho deste formulário estão relacionadas as informações básicas (tema do treinamento, data de início do projeto e fator que motivou o projeto); os demais campos deste formulário correspondem às etapas sequenciais do projeto.

As tabelas 6.1 a 6.4 detalham o objetivo e a forma de realização das etapas seqüenciais do projeto:

Tabela 6.1 – Planejamento do projeto

<i>Objetivo</i>	Definir a sequência das atividades do projeto, considerando o objetivo do mesmo conforme fator que o motivou.
<i>Realização</i>	O projeto é planejado de acordo com as necessidades da XYZ Treinamentos, incluindo tempo e recursos disponíveis. Quando o projeto envolver um cliente pessoa jurídica, reunião presencial ou conferência telefônica deve ser considerada para compreender as reais necessidades do cliente e demais peculiaridades.

Tabela 6.2 – Entradas do projeto

<i>Objetivo</i>	Definir quais os insumos necessários para a realização do projeto, tais como: tema, necessidade de recrutar profissional especialista no assunto no mercado, aquisição de recursos específicos (por exemplo: livros e normas).
<i>Realização</i>	Elaboração do plano de ação no formulário específico, determinando as ações necessárias com os respectivos responsáveis e prazos para cada ação estabelecida.

Tabela 6.3 – Execução do projeto

<i>Objetivo</i>	Concretizar as ações do projeto.
<i>Realização</i>	Execução das ações definidas nas entradas do projeto, sempre com monitoramento dos prazos estabelecidos e se as ações realizadas satisfazem as entradas definidas.

Tabela 6.4 – Saídas do projeto

<i>Objetivo</i>	Gerar o resultado esperado para o projeto.
<i>Realização</i>	Corresponde ao resultado da execução de todas as ações do projeto. No mínimo, as saídas devem gerar as especificações técnicas relacionadas ao treinamento novo ou alterado/customizado: carga horária, qualificação do instrutor responsável por ministrar este tema de treinamento, plano de aula e material didático elaborado (apostila, exercícios com os respectivos gabaritos e, se aplicável, exame final com o respectivo gabarito).

As etapas de checagem do projeto, que são realizadas ao longo do mesmo, estão detalhadas abaixo nas tabelas 6.5 a 6.7:

Tabela 6.5 – Análise crítica do projeto

Objetivo	Analisar a execução das etapas do projeto ao longo do mesmo e, se necessário, propor ações de correção.
Realização	Devem ser feitas duas análises críticas ao longo do projeto pelo Coordenador Técnico: uma análise após a identificação de todas as entradas do projeto, de forma a atestar que nenhum aspecto necessário tenha sido desprezado; a outra análise é realizada ao longo da execução de cada ação relacionada no plano, para verificar se o resultado obtido satisfaz a entrada previamente estabelecida.

Tabela 6.6 – Verificação do projeto

Objetivo	Verificar se todas as etapas do projeto seguiram a sistemática preconizada no procedimento documentado e, se necessário propor ações de correção.
Realização	Após gerar as saídas do projeto, o Coordenador Técnico verificar se todas as etapas do projeto seguiram a sistemática preconizada no procedimento documentado.

Tabela 6.7 – Validação do projeto

Objetivo	Validar se as saídas do projeto satisfazem os objetivos do mesmo e, se necessário, propor ações de correção.
Realização	A validação deve ser feita utilizando uma das seguintes formas: <ul style="list-style-type: none"> • Aula-teste realizada com os colaboradores da XYZ Treinamentos como alunos de forma a testar este novo treinamento e identificar alterações, para projetos motivados pela própria XYZ Treinamentos; • Validação das especificações técnicas relacionadas projeto do treinamento realizada por instrutor especialista no tema para atestar que todos os tópicos necessários foram cobertos, para projetos de treinamentos customizados.

É importante ressaltar que caso ocorra qualquer alteração no projeto ao longo da sua execução (por exemplo, motivada como ação de correção identificada em uma análise crítica, verificação ou validação), esta alteração deve ser também verificada e validada para atestar sua adequação frente aos demais requisitos do projeto e, assim como todas as demais etapas, registrada no formulário específico para projeto de treinamento.

3.2.3.2 Planejamento Operacional

Este processo tem como foco principal a realização adequada das atividades necessárias antes do treinamento, de modo a impactar positivamente na realização do mesmo; a sistemática deste processo estará descrita em procedimento documentado específico.

Uma instrução de trabalho específica orientará sobre a impressão do material de treinamento e preparação de *kits*, inclusive com orientações para as gráficas terceirizadas sobre como deve ser realizada a impressão dos materiais (tanto para o instrutor quanto para os participantes), informações se devem ser impressões em preto e branco ou coloridas e a ordem de impressão que deverá ser seguida para a encadernação. As orientações para preparação de *kits* de material impresso estão relacionadas ao conteúdo do material que deve ser entregue tanto ao Instrutor quanto para os participantes, a saber:

- *Kit* para o Instrutor => formulário de Controle de Frequência, formulário de Controle de Ocorrência, Pesquisas de Satisfação (quantidade conforme número de participantes), Plano de Aula (de acordo com o tema), Exercícios (conforme quantidade de exercícios para cada tema e também conforme número de participantes) e Exame Final (conforme tema e número de participantes);
- *Kit* para o Participante => cópia da norma de sistema de gestão e cópia encadernada da Apresentação Didática (ambos conforme tema do treinamento).

A apresentação didática e o resumo da qualificação do instrutor para o tema do treinamento devem estar salvos no *notebook* da sala, para que o instrutor possa utilizá-las para ministrar as aulas.

Antes de cada treinamento, deve ser realizada uma verificação dos itens necessários para a realização adequada do treinamento. Esta atividade deve ser registrada em formulário específico e contemplar os seguintes itens:

- Disposição das carteiras da sala de aula priorizando o formato em “U” e quantidade das mesmas conforme participantes;
- Disponibilização dos equipamentos necessários (*notebooks* e equipamento de *data-show*);
- Verificação dos materiais impressos tanto para o instrutor quanto para os participantes (em relação à quantidade e conformidade da impressão);
- Verificação de conteúdo dos *kits*, tanto para o instrutor quanto para os participantes.

Caso seja constada qualquer inconsistência nesta verificação, esta deve ser corrigida antes do início do treinamento.

3.2.3.3 Realização do Treinamento

Este processo corresponde à realização propriamente dita do treinamento (tanto para a modalidade “aberto” quanto para a modalidade “*in-company*”), sendo o instrutor o principal personagem responsável, neste momento, pelo sucesso da realização do treinamento. Por este motivo, é importante estabelecer a competência necessária para atuar como instrutor pela XYZ Treinamentos, a saber:

- Educação – graduação em qualquer especialidade;
- Treinamento – aprovação no curso de auditor-líder LAC da versão vigente da(s) respectiva(s) norma(s) de sistemas de gestão e realização da integração na XYZ Treinamentos;
- Experiência – atuação mínima de dois anos como instrutor de treinamentos de sistemas de gestão e atuação mínima de dois anos como auditor de sistemas de gestão por organismo de certificação credenciado junto ao INMETRO (ambas as experiências para cada norma de sistema de gestão na qual ministrará treinamentos);
- Habilidades – conforme tabela 8 desta monografia.

A integração na XYZ Treinamentos consiste em um evento onde, por cerca de quatro horas, o Coordenador Técnico passará ao instrutor informações importantes para sua atuação, tais como: apresentação aos colaboradores da XYZ Treinamentos, assinatura de contrato, estrutura dos materiais didáticos, disponibilização de agenda para a XYZ Treinamentos e orientações pedagógicas para condução adequada dos treinamentos.

Adicionalmente à avaliação de atendimento das competências acima determinadas, o instrutor também será avaliado no primeiro treinamento que ministrar pela XYZ Treinamentos, conforme sistemática na subseção 3.2.4.2 desta monografia.

As demais funções envolvidas no SGQ da XYZ Treinamentos, por serem usuais e comuns a diversos tipos de organizações, serão determinadas posteriormente (ao longo da implementação do SGQ) e comprovadas no momento da contratação destes colaboradores.

A elaboração do material didático (apresentação didática, cópia da norma de sistema de gestão correspondente, plano de aula, exercícios com gabaritos e, se aplicável, exame final e gabarito) de todos os temas de treinamentos, é de responsabilidade do Coordenador Técnico, que é também uma função de extrema importância para o SGQ uma vez que ele será responsável pela equipe de instrutores da XYZ Treinamentos, englobando a contratação e a manutenção da qualificação destes instrutores. Por este motivo, também é importante estabelecer a sua competência, a saber:

- Educação – graduação em Engenharia (qualquer especialidade) ou Administração de Empresas, sendo pós-graduação um diferencial desejável;
- Treinamento – aprovação no curso de auditor-líder LAC da versão vigente da(s) norma(s) relacionadas à gestão da qualidade, gestão ambiental, gestão de saúde e segurança ocupacional, responsabilidade social e gestão de segurança alimentar. Curso de Auditor Interno para gestão da qualidade automotiva;
- Experiência – atuação mínima de dois anos como instrutor de treinamentos de sistemas de gestão e atuação mínima de dois anos como auditor de sistemas de gestão por organismo de certificação credenciado junto ao

INMETRO (ambas as experiências para cada norma de sistema de gestão na qual ministrará treinamentos);

- Habilidades – conforme tabelas 8 e 9 desta monografia.

Com a finalidade de se preparar para o treinamento, o instrutor terá acesso a todo material didático (apresentação didática, cópia da norma de sistema de gestão correspondente, plano de aula, gabarito de exercícios e, se aplicável, gabarito de exame final) com duas semanas de antecedência da data inicial do treinamento.

Para assegurar que o treinamento será iniciado no horário determinado, o instrutor deverá chegar na XYZ Treinamentos com 30 minutos de antecedência do início do treinamento. O instrutor, para ministrar o treinamento, deve seguir a sequência do plano de aula, que conterá o horário inicial e horário final de cada tópico do treinamento, seja explicação de conteúdo, aplicação de exercício, aplicação de exame final (quando aplicável), horário de *coffe-break* e horário de almoço. Os treinamentos serão realizados em horário comercial (08h30min às 17h30min) e a carga horária pode variar entre 8, 16 e 24 horas de acordo com o tema específico.

Ao entrar em sala de aula, o instrutor receberá o *kit* com o material necessário, conforme especificado na subseção 3.2.3.2 desta monografia; caso esteja faltando qualquer material, o instrutor deverá avisar os colaboradores do processo Planejamento Operacional para que as devidas providências sejam tomadas.

Em todos os planos de aula estão contidos os seguintes itens obrigatórios a serem abordados pelo instrutor no início do treinamento:

- Apresentação do instrutor aos participantes;
- Exibição do vídeo institucional da XYZ Treinamentos;
- Tempo destinado para *coffe-break* e almoço;
- Objetivos do treinamento.

Ao final de todos os treinamentos, o instrutor deverá abordar os seguintes tópicos (os quais também estão contidos no plano de aula de cada treinamento):

- Aplicação da pesquisa de satisfação aos participantes;

- Distribuição de certificados aos participantes (aplicável apenas para treinamentos em que não há a aplicação de exame final).

É importante ressaltar que o instrutor terá durante a realização do treinamento, caso necessite, o suporte dos colaboradores do processo Planejamento Operacional. O instrutor deverá adequar os horários do plano de aula conforme a realização do treinamento, uma vez que os horários contidos no plano de aula são referências; ajustes podem ocorrer devido às próprias características da turma, que podem requerer explicações mais detalhadas de determinado tópico ou apresentem diversas dúvidas ao longo do treinamento. Portanto, é necessário que o instrutor tenha a percepção destes fatores, de forma a garantir que ao final do treinamento todos os tópicos do plano de aula tenham sido satisfatoriamente abordados.

Ao final do treinamento, o instrutor deverá entregar aos colaboradores do processo Pós-Treinamento (que são os mesmos que atuam no processo Planejamento Operacional) a seguinte documentação:

- Controle de Frequência preenchido pelo instrutor, atestando presença ou falta dos participantes nos dias do treinamento;
- Controle de Ocorrência preenchido e assinado pelo instrutor (mesmo que não tenha tido nenhuma ocorrência, este controle deve ser assinado pelo instrutor);

As pesquisas de satisfação preenchidas pelos participantes devem ficar na própria sala de treinamento (para a modalidade “aberto”), depositadas em suporte específico localizado ao lado da porta da sala após preenchimento das mesmas; assim, evita-se que o instrutor tenha acesso ao conteúdo das pesquisas antes da interpretação e compilação das mesmas pela XYZ Treinamentos. Para treinamento *“in-company”* será solicitado que as pesquisas sejam preenchidas pelos participantes e que sejam devolvidas pelo cliente que solicitou o treinamento via correio ou digitalizadas por *e-mail*.

Caso aplicável, exames finais corrigidos devem ser entregues pelo instrutor à XYZ Treinamentos em, no máximo, dois dias corridos após término do treinamento (tanto para a modalidade “aberto” quanto para a modalidade *“in-company”*).

3.2.3.4 Pós-Treinamento

O mesmo procedimento documentado utilizado para o processo Planejamento Operacional será também utilizado para descrever a sistemática deste processo, que se inicia após o encerramento do treinamento.

A primeira etapa é receber a documentação que comprova a realização do treinamento (tanto na modalidade “aberto” quanto na modalidade “*in-company*”) a ser entregue pelo instrutor, conforme especificado na subseção 3.2.3.3 desta monografia.

De posse da documentação citada, deve ser iniciada a emissão dos certificados aos participantes do treinamento. Este certificado, que seguirá um modelo específico, deve conter os seguintes itens:

- Razão social da XYZ Treinamentos;
- Logomarca da XYZ Treinamentos;
- Tema do treinamento;
- Carga horária, local de realização e datas do treinamento;
- Número do certificado (composta por numeração seqüencial de quatro dígitos e o ano em dois dígitos, separados por barra);
- Data de emissão do certificado (que corresponde ao último dia do treinamento);
- Assinatura do Diretor de Negócio da XYZ Treinamentos.

Quando o treinamento tiver aplicação de exame final, adicionalmente constará no certificado se o mesmo é de participação ou aprovação (conforme desempenho do participante no exame final).

Para treinamentos onde não há a aplicação de exame final, o certificado será entregue fisicamente (impresso em papel-moeda) ao participante logo ao final do treinamento. Para treinamentos onde há aplicação de exame final, o certificado será enviado ao participante em até quinze dias após o treinamento digitalizado via e-mail e fisicamente (impresso em papel-moeda) via correio.

Para controlar a emissão dos certificados, deve ser utilizado o formulário para verificação da conformidade para cada certificado emitido. Neste formulário, será avaliado o conteúdo do certificado (conforme itens mínimos acima expostos) e o atendimento ao prazo de envio ao participante (dependendo se o treinamento tiver ou não aplicação de exame final).

3.2.4 Sugestão de aplicação da metodologia para implementação do SGQ nos processos de suporte

Esta subseção tem como principal finalidade explicar a metodologia de implementação dos processos considerados como suporte para o SGQ da XYZ Treinamentos, explicando as atividades necessárias para execução das atividades destes processos.

3.2.4.1 Recursos Humanos

O foco deste processo será o alcance e a manutenção pelos colaboradores das competências necessárias para atuar nos processos do SGQ da XYZ Treinamentos (com impacto direto ou indireto na conformidade dos treinamentos oferecidos), visando realizar adequadamente as atividades e, consequentemente, atingindo a satisfação dos clientes. Para tanto, estes colaboradores serão competentes com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriados.

Um procedimento documentado específico orientará em relação à sistemática para a capacitação dos colaboradores. A descrição de cargo corresponderá à descrição da competência necessária (envolvendo educação, treinamentos, habilidades e experiência) juntamente com as atribuições e as responsabilidades, sendo elaborada uma descrição para cada função dos processos do SGQ da XYZ Treinamentos. Os treinamentos englobarão os procedimentos da XYZ Treinamentos (de acordo com o processo no qual o colaborador irá atuar), enquanto o tempo mínimo de experiência deve estar relacionado à função a ser exercida.

Ao ser contratado ou ter seu cargo alterado (em decorrência de uma promoção ou mudança de área), o colaborador deve fornecer os registros que comprovem o atendimento às competências descritas na descrição de cargo em relação à função que exercerá. Serão aceitos os seguintes registros:

Tabela 7 – Registros aceitáveis para comprovação de competências

COMPETÊNCIA	REGISTROS
<i>Educação</i>	Diploma de formação acadêmica, declaração da instituição de ensino, comprovante de matrícula, histórico escolar.
<i>Treinamento</i>	Certificado de participação e/ou aprovação, lista de presença, declaração da instituição de ensino, registro em formulário específico para treinamentos internos.
<i>Habilidade</i>	Avaliação mediante utilização de formulário específico para Avaliação de Desempenho.
<i>Experiência</i>	<i>Curriculum Vitae</i> , cópia de Carteira Profissional, recomendações formais de outras organizações nas quais já trabalhou.

Caso o colaborador não possua alguma das competências requeridas, a XYZ Treinamentos deve fornecer treinamento para satisfazer tal competência; este treinamento passará a integrar o Programa Anual de Treinamentos e, após realizado, deve ter a sua eficácia avaliada de forma a atestar que atendeu aos propósitos definidos.

Especificamente para as habilidades requeridas para a função, por se tratarem de aptidões profissionais que são mais fáceis de identificar ao longo da rotina de trabalho, estas serão avaliadas, no máximo, após três meses da data de início do colaborador na função (conforme prática comum em organizações do segmento de treinamentos e auditorias). Esta avaliação de habilidades é registrada no formulário específico para Avaliação de Desempenho; anualmente, esta avaliação deve ser realizada para todos os colaboradores que atuam nos processos do SGQ da XYZ Treinamentos, como forma de monitorar o desempenho, identificar pontos a serem desenvolvidos e traçar objetivos para o ano seguinte. Esta avaliação deve ser realizada pelo gestor (coordenador ou gerente, conforme o processo) do colaborador avaliado e seguirá os seguintes critérios para atribuição de notas (para cada habilidade requerida):

- Nota 4 = Supera as expectativas;
- Nota 3 = Satisfaz as expectativas;
- Nota 2 = Necessita desenvolver a habilidade;
- Nota 1 = Não satisfaz a expectativa;

- N/A = habilidade não aplicável (devido função que exerce).

Adicionalmente à avaliação de cada habilidade conforme critérios de notas de avaliação acima descritos, o gestor do colaborador deverá também preencher campos específicos do formulário de Avaliação de Desempenho relacionando os seguintes itens: pontos fortes do colaborador, pontos a desenvolver e ações de desenvolvimento sugeridas pelo gestor.

As seguintes habilidades são requeridas para exercer qualquer uma das funções dos processos da XYZ Treinamentos (e, portanto, estas são avaliadas também pelo formulário de Avaliação de Desempenho):

Tabela 8 – Habilidades mínimas necessárias para as funções da XYZ Treinamentos

HABILIDADE	SIGNIFICADO
<i>Comprometimento</i>	Demonstra dedicação e entusiasmo na realização de suas atividades.
<i>Relacionamento Interpessoal</i>	Possui capacidade de interagir, colaborar e obter colaboração dos seus pares de trabalho e gestores.
<i>Comunicação</i>	Consegue expressar suas idéias e opiniões de forma clara e coerente, sabendo também receber feedbacks sobre seu trabalho.
<i>Autocontrole</i>	Possui capacidade para agir racionalmente (baseado em dados e fatos concretos), sem se deixar dominar por emoções.
<i>Organização</i>	Possui método ordenado para realizar suas atividades de forma precisa e em um fluxo lógico.
<i>Capacidade de adaptação</i>	Consegue se adaptar às mudanças e novas situações, sem resistência que interfira negativamente no seu trabalho.
<i>Iniciativa</i>	Consegue atuar de forma independente na resolução de problemas cuja solução esteja ao seu alcance e autonomia.
<i>Integridade</i>	Age de acordo com as orientações éticas do grupo do qual a XYZ Treinamentos faz parte.

Os gestores dos processos têm seu desempenho avaliado pelo Diretor de Negócios (que por sua vez é avaliado pelo Diretor do grupo do qual a XYZ Treinamentos faz parte) e, adicionalmente às habilidades descritas na tabela 8 desta monografia,

deverão também ser avaliados também em relação às seguintes habilidades específicas:

Tabela 9 – Habilidades adicionais necessárias para gestores da XYZ Treinamentos

HABILIDADE	SIGNIFICADO
Liderança	Promove o envolvimento dos colaboradores nos assuntos da XYZ Treinamentos, criando um ambiente favorável para o diálogo. Instrui regularmente os colaboradores a terem iniciativa nas suas ações e estimula a disposição para que eles apresentem bom desempenho.
Orientação para a Estratégia	Capaz de transformar as estratégias de longo prazo em atividades do dia-a-dia para si e para seus liderados. Desenvolve as estratégias conforme as necessidades da XYZ Treinamentos e os riscos envolvidos, avaliando a eficácia das ações tomadas.
Desenvolvimento Organizacional	Identifica e implementa ações de melhoria contínua na XYZ Treinamentos visando atingir os objetivos traçados.
Resolução de Conflitos	Usa as ideias e os pontos de vista conflitante dentro de sua equipe para estimular de forma construtiva o desenvolvimento dos seus liderados.

Qualquer habilidade avaliada com nota 2 (necessidade desenvolver a habilidade) ou nota 1 (não satisfaz a expectativa) deve gerar uma ação de desenvolvimento a ser determinada pelo gestor do colaborador avaliado; esta ação pode ser um treinamento específico ou uma orientação comportamental. Para ser considerado um colaborador que atenda as expectativas, o colaborador deve ter uma pontuação média igual ou superior a 3,5, conforme quantidade de habilidades avaliadas de acordo com a função exercida. Caso a média fique entre 3 e 3,5 e não possua nenhuma nota 1 ou 2, a ação será somente uma orientação comportamental para reajuste de postura por meio da exposição dos pontos a melhorar e mecanismos para melhorá-los.

Anualmente, por meio de formulário específico, deverá ser elaborado o Programa Anual de Treinamentos, estabelecendo por quais treinamentos (internos e externos)

seus colaboradores deverão passar. Este formulário deve conter as seguintes informações: tema do treinamento, data prevista para realização, local de realização, colaboradores envolvidos e data real da realização. Devem ser incluídos nesta programação treinamentos que auxiliem os colaboradores a melhorar o desempenho e, por consequência, prestar um serviço melhor ao cliente. Caso um treinamento programado não seja realizado na data prevista, o mesmo deverá ser reprogramado (caso possível) e o motivo para o não cumprimento da programação planejada deve ser informado como justificativa. Ao ser realizado o treinamento, a data de realização deve ser informada no Programa Anual de Treinamentos.

Para treinamentos externos, será considerado como registro o certificado de participação e/ou aprovação do colaborador participante. Como forma de avaliar se o treinamento recebido ajudou a melhorar o seu desempenho, o gestor do colaborador participante deverá preencher, em até quatro meses após o treinamento, um formulário específico no qual devem ser incluídas informações básicas acerca do treinamento externo (tema, colaborador envolvido, data da realização do treinamento e data de avaliação da eficácia) e respondidas as seguintes questões:

- Os conhecimentos adquiridos no treinamento estão sendo praticados pelo colaborador no dia-a-dia?
- A prática dos conhecimentos adquiridos é significativa no desenvolvimento do seu trabalho?
- O colaborador demonstra, no dia-a-dia, melhoria em seu desempenho?
- O treinamento, de forma geral, atingiu os objetivos propostos?

Caso as respostas evidenciem a melhoria de desempenho do colaborador conclui-se que o treinamento foi eficaz; caso contrário, uma ação de desenvolvimento complementar deve ser determinada.

Para treinamentos internos (normalmente acerca de procedimentos novos ou revisados, reciclagem da Política da Qualidade e Objetivos da Qualidade e demais temas pertinentes ao SGQ), estes devem ser registrados em Lista de Presença de Treinamentos, onde constará o tema e a data do treinamento bem como o nome do colaborador, função exercida e a sua assinatura como forma de comprovar sua

presença. Neste mesmo formulário, logo após a realização do treinamento, o responsável por ministrar o treinamento (que é também um colaborador da XYZ Treinamentos) deve registrar a avaliação da eficácia do treinamento por meio da análise da postura e participação dos colaboradores participantes, de forma a atestar se os mesmos absorveram o conteúdo e demonstraram entendimento para aplicar no dia-a-dia.

Como forma de manter um canal de diálogo aberto junto aos colaboradores, a XYZ Treinamentos deve realizar anualmente a pesquisa de clima organizacional para mensurar a satisfação dos colaboradores (incluindo instrutores sub-contratados) em trabalhar na XYZ Treinamentos. Nesta pesquisa, o colaborador poderá se manifestar sobre as condições de trabalho e do desenvolvimento da sua carreira, pontuando cada uma das 10 questões com notas entre 0 e 3, a saber:

- Nota 3 = Concordo totalmente;
- Nota 2 = Concordo na maior parte;
- Nota 1 = Discordo na maior parte;
- Nota 0 = Discordo totalmente.

Estas questões abordam temas como carreira, desenvolvimento, ambiente de trabalho, atuação dos gestores e comunicação interna.

3.2.4.2 Aquisição

Este processo, cujo objetivo central é assegurar que a XYZ Treinamentos adquira seus insumos e que estes atendam às suas necessidades, está dividido em três subprocessos: homologação de fornecedores / terceirizados, compra de insumos e recebimento dos mesmos (sendo todas devidamente registradas). Estes subprocessos, cujas sistemáticas constam em procedimento documentado específico e em instruções de trabalho específicas, estão descritos a seguir.

Qualificação de Fornecedores / Terceirizados

Para facilitar o controle pela XYZ Treinamentos, os serviços gráficos e instrutores (ambos terceirizados) devem ser gerenciados por este subprocesso como forma de exercer uma gestão única para qualquer organização que fornece insumo ou realiza um processo em nome da XYZ Treinamentos, e seguirá as tendências de

qualificação de fornecedores / terceirizadas utilizadas por outras organizações que atuam no segmento de serviços.

Este subprocesso engloba as atividades de seleção, avaliação e reavaliação de fornecedores / terceirizados, de modo que a XYZ Treinamentos adquira seus insumos de organizações devidamente qualificadas. Em linhas gerais, a XYZ Treinamentos adquire os seguintes insumos:

Tabela 10 – Insumos adquiridos pela XYZ Treinamentos

Insumo	Relação com a XYZ Treinamentos
Serviços gráficos para impressão e encadernação de material didático	Terceirizado
Instrutores (pessoas jurídicas) para realização dos treinamentos	Terceirizado
Limpeza das instalações (salas de aula, toaletes, copa e áreas administrativas)	Fornecedor
Manutenção Predial (consertos gerais)	Fornecedor
Material de escritório	Fornecedor
Serviços de entrega de material didático em clientes para treinamentos “in-company”	Fornecedor
Padaria (fornecimento de coffee-breaks)	Fornecedor

Deve ser priorizada a seleção de fornecedores / terceirizados que possuam certificação pela NBR ISO 9001:2008 (ABNT) dentro da validade e cujo insumo adquirido pela XYZ Treinamentos conste em seu escopo técnico de certificação. Caso não possua certificação, o fornecedor / terceirizado deve preencher o Questionário de Seleção (cujas questões estão descritas no Apêndice A desta monografia). Este questionário é composto por 20 questões, divididas em categorias (Gestão da Qualidade, Controle de Produção / Serviço Prestado e Comunicação com a XYZ Treinamentos), e cada questão deve ser auto-avaliada pelo fornecedor / terceirizado utilizando os seguintes critérios:

- Nota 4 (Ótimo) => Atende plenamente;
- Nota 3 (Bom) => Atende, porém com oportunidades para melhoria;

- Nota 2 (Regular) => Atende com falhas pontuais, necessitando de correções e melhorias;
- Nota 1 (Ruim) => Atende de forma primária, prevalecendo a informalidade;
- Nota 0 (Inexistente) => Não atende;
- N/A => o requisito não se aplica (deve ser justificado pelo fornecedor / terceirizado).

Para ser considerado aprovado na seleção, o fornecedor / terceirizado deve atingir uma pontuação mínima de 80% em relação ao total de pontos possíveis (descontando as questões consideradas como não aplicáveis). Esta análise é realizada pelos colaboradores da XYZ Treinamentos envolvidos neste processo.

A avaliação corresponde às análises feitas em relação ao desempenho do fornecedor / terceirizado entre a seleção e a reavaliação. Cada fornecedor / terceirizado possui uma sistemática específica e freqüência de avaliação, conforme tipo de insumo que a XYZ Treinamentos adquire. A tabela abaixo contempla as sistemáticas de avaliação aplicáveis aos fornecedores / terceirizados:

Tabela 11 – Avaliação de fornecedores / terceirizados da XYZ Treinamentos

Tipo de Insumo	Frequência	Avaliação
Serviços Gráficos	A cada fornecimento	Realização de análise mediante utilização de formulário específico para avaliar gráficas.
Instrutores (pessoas jurídicas)	Anual	Realização de análise mediante utilização de formulário específico para avaliar instrutores.
Limpeza	Mensal	Realização de análise mediante utilização de formulário específico para avaliar fornecedores.
Manutenção Predial	Mensal	Realização de análise mediante utilização de formulário específico para avaliar fornecedores.
Material de Escritório	Mensal	Realização de análise mediante utilização de formulário específico para avaliar fornecedores.

Tipo de Insumo	Frequência	Avaliação
Serviços de Entrega	Mensal	Realização de análise mediante utilização de formulário específico para avaliar fornecedores.
Padaria	Mensal	Realização de análise mediante utilização de formulário específico para avaliar fornecedores.

Para a avaliação das organizações terceirizadas que realizam serviços gráficos para a XYZ Treinamentos, o formulário específico conterá os seguintes mecanismos de avaliação:

Tabela 12 – Mecanismos para avaliação de gráficas terceirizadas

MECANISMO DE AVALIAÇÃO	CRITÉRIO	META
Prazo para Impressão	Avaliação do atendimento do prazo de entrega do material impresso para a XYZ Treinamentos	2 dias antes da data de início do treinamento.
Qualidade da Impressão	Avaliação do material impresso (apostilas, exercícios e cópia de normas) de modo que não haja erros de impressão, tais como: encadernação inadequada, erros de dimensionamento de figuras e tabelas, manchas, textos ilegíveis e outros erros.	Máximo de 1% de reprovação do material recebido para cada treinamento.

Esta avaliação será realizada em todos os materiais impressos em cada fornecimento. Preventivamente a XYZ Treinamentos sempre solicitará 2 kits adicionais de material do participante, para o caso de ser constatado algum erro ou exista participante com inscrição muito próxima à data de início do treinamento; em relação ao prazo de entrega, com três dias de antecedência em relação ao prazo estabelecido será enviado uma notificação por e-mail alertando que resta somente um dia para o prazo combinado. Caso seja constatado qualquer tipo de não

atendimento ao critério (atraso na entrega e/ou erro de impressão), a gráfica terceirizada deve ser contatada para a implementação de ações corretivas para evitar a repetição destas falhas.

Os instrutores devem ser avaliados e reavaliados sendo acompanhados anualmente na realização de um treinamento, conforme critérios contidos em formulário específico para tal avaliação; o foco é garantir a adequada realização do treinamento e fortalecer a parceria da XYZ Treinamentos junto aos instrutores sub-contratados.

O responsável por esta avaliação deve ser o Coordenador Técnico da XYZ Treinamentos (ou, caso não seja possível que a avaliação seja feita por ele, deve ser designado um instrutor especialista no tema de acordo com a sua experiência e histórico de desempenho nos treinamentos ministrados). Para cada critério, o Instrutor será avaliado com as seguintes possibilidades de classificação:

- Nota 3 = Excelente;
- Nota 2 = Satisfatório;
- Nota 1 = Oportunidade para Melhoria.

Em cada critério, o Coordenador Técnico deve justificar a sua decisão no campo “Justificativa” do formulário, incluindo as evidências que embasam a sua constatação. Para cada critério classificado como “Oportunidade para Melhoria” deve ser aberta uma ação preventiva ou uma ação corretiva (conforme situação ocorrida); para isso, deve ser utilizado o formulário de Solicitação de Ação Corretiva / Preventiva. No apêndice B desta monografia estão detalhados os critérios contidos no formulário para avaliação e reavaliação de instrutores.

Demais fornecedores devem ser avaliados pelo formulário para avaliação de fornecedores, conforme freqüência informada na tabela 11 desta monografia; cada fornecedor terá o seu respectivo formulário de avaliação, registrando o seu desempenho ao longo do tempo. Em linhas gerais, estes fornecedores devem ser avaliados em relação à qualidade do insumo fornecido e o atendimento ao prazo de entrega estabelecido, sendo que estes critérios possuem peso igual para a avaliação. Estes fornecedores devem ter um aproveitamento de 90% em cada período avaliado; caso não atinja este aproveitamento, o fornecedor deverá elaborar

e comprovar a eficácia de implementação de ações corretivas para, então, ser novamente considerado qualificado pela XYZ Treinamentos.

A reavaliação deve ser realizada a cada dois anos, utilizando a mesma sistemática da seleção inicial, ou seja, aplicação do formulário de seleção de fornecedor. A exceção fica por conta de fornecedores / terceirizados que possuem certificação pela NBR ISO 9001:2008 (ABNT), estando o seu prazo para reavaliação diretamente atrelado ao vencimento do certificado, sendo então necessária a obtenção de cópia do certificado da NBR ISO 9001:2008 (ABNT) com validade renovada.

Compra de Insumos

A compra de produtos e/ou serviços deve ser controlada e realizada conforme sistemática preconizada em instrução de trabalho específica.

As informações de aquisição, as quais devem ser negociadas previamente junto aos fornecedores / terceirizados que já tenham sido selecionados pela sistemática acima descrita para qualificação, devem descrever o insumo a ser comprado e incluirão informações essenciais, tais como:

- Informações técnicas referente ao produto / serviço a ser adquirido pela XYZ Treinamentos;
- Prazo para entrega do produto adquirido ou data do serviço a ser prestado para a XYZ Treinamentos;
- Valores para efetivação do negócio, conforme negociado previamente;
- Requisitos da XYZ Treinamentos para aprovação do produto adquirido ou serviço prestado;
- Qualificação necessária para o pessoal envolvido (informação a ser passada ao fornecedor / terceirizado exclusivamente quando se tratar da prestação de serviço).

Para comunicação eficaz pela XYZ Treinamentos em relação aos requisitos dos insumos aos fornecedores / terceirizados, as informações acima citadas devem estar descritas no formulário de ordem de compra. Este formulário será enviado, mandatoriamente, por e-mail aos fornecedores / terceirizados.

Recebimento de Insumos

Uma instrução de trabalho específica descreverá a sistemática para realização da inspeção ou outra atividade similar, para atestar que o insumo adquirido (produto ou serviço) dos fornecedores atenda aos requisitos definidos pela XYZ Treinamentos.

Para os terceirizados (gráficas e instrutores subcontratados), a sistemática de avaliação destes serviços segue o que está preconizado no tópico Qualificação de Fornecedores / Terceirizados nesta mesma subseção da monografia.

De modo geral, os insumos adquiridos serão verificados por inspeção e atendimento aos requisitos previamente definidos pela XYZ Treinamentos na compra do insumo em questão. Na tabela abaixo estão definidos os critérios que serão utilizados pela XYZ Treinamentos ao receber o produto ou serviço adquirido:

Tabela 13 – Critérios para recebimento de insumos

Tipo de Insumo	Critério para Inspeção
Limpeza	Inspeção visual diária (realizada no início da manhã, antes da chegada dos participantes) de salas de aula, toaletes e copa.
Manutenção Predial	Em cada serviço realizado (consertos gerais periódicos, incluindo manutenções de aparelhos de ar-condicionado), deve ser realizada inspeção visual ou teste do equipamento.
Material de Escritório	Em cada fornecimento, deve ser realizada inspeção visual para identificar avarias nos materiais de escritório bem como conferência de quantidade de cada item conforme Nota Fiscal emitida pelo fornecedor e ordem de compra emitida pela XYZ Treinamentos.
Serviços de Entrega	Em cada entrega realizada no cliente da XYZ Treinamentos, deve ser avaliado o atendimento ao prazo de entrega mediante confirmação junto ao cliente. A integridade do material deve ser atestada pelo Instrutor, uma vez que o material didático é confidencial e pode ser aberto somente pelo Instrutor.
Padaria	Em cada fornecimento de itens alimentícios para os coffee-breaks, deve ser realizada inspeção visual para verificar aspecto e higiene.

No formulário para avaliação de fornecedores (o qual também será utilizado para registrar a atividade de verificação dos insumos adquiridos) deverão constar as seguintes informações acerca das atividades de recebimento dos insumos:

- Razão social do fornecedor;
- Descrição do insumo adquirido;
- Data do recebimento pela XYZ Treinamentos;
- Número da Nota Fiscal emitida pelo fornecedor;
- Resultado da inspeção de recebimento (aprovado ou reprovado);
- Justificativa do resultado (aplicável quando houver reprovação).

Caso ocorra a reprovação de qualquer produto adquirido, o mesmo deverá ser segregado e devolvido ao fornecedor / terceirizado, que deverá repor o produto defeituoso. Para serviços que não atendam aos requisitos previamente definidos pela XYZ Treinamentos, o fornecedor deverá corrigir durante a execução do mesmo; caso isto não seja possível, o serviço deverá ser interrompido e retomado em outro momento conforme conveniência da XYZ Treinamentos. Tanto para produtos quanto para serviços reprovados, deve ser seguida a sistemática preconizada em procedimento documentado específico para controle de produtos não-conformes.

3.2.4.3 Informática

Este processo, cuja sistemática estará descrita em procedimento documentado específico, terá como foco principal a manutenção dos recursos tecnológicos da XYZ Treinamentos que são necessários para a realização adequada dos treinamentos. Estes recursos tecnológicos correspondem a: *hardwares* (*notebooks* e seus periféricos tais como *mouses* e *impressoras*), *softwares*, equipamentos de *data-show* e aparelhos de ar-condicionado.

Para planejar a manutenção preventiva destes recursos tecnológicos deve ser estabelecido o plano de manutenção, que estabelecerá todas as atividades de manutenção que devem ser realizadas dentro de um semestre; neste mesmo formulário deve ser registrada a realização das atividades de manutenção. Tais atividades devem ser realizadas semanalmente, contemplando os seguintes itens:

- *Hardware* => integridade física, verificação de funcionamento mediante teste prático de utilização de *notebooks* e *mouses*, impressão de página teste pelas impressoras (colorido e preto e branco);
- *Software* => atualização de anti-vírus nos *notebooks*, verificação de funcionamento e integridade do sistema *XYZnet* e realização de *back-up's* nas pastas eletrônicas (incluindo arquivos eletrônicos) bem como no banco de dados do sistema *XYZnet*;
- Equipamentos de *data-show* => verificação de funcionamento e estado de conservação da bateria, limpeza da lente, verificação de integridade da tela de projeção e verificação de funcionamento do controle remoto;
- Aparelhos de ar-condicionado => verificação de funcionamento e de integridade do aparelho e do controle remoto.

Atividades adicionais e que são realizadas com menos freqüência (por exemplo: troca de baterias, troca de pilhas em controles remotos) são realizadas quando necessário em função das atividades de manutenção semanais e, ao ocorrerem, são registradas também no plano de manutenção preventiva.

Caso seja constatado qualquer tipo de ocorrência que não possa ser solucionada pelas atividades de manutenção preventiva, serviços externos especializados devem ser sub-contratados (por exemplo: manutenção da tubulação de ar-condicionado, quebra de equipamentos). Estas atividades, quando realizadas, também devem ser registradas no plano de manutenção preventiva.

3.3 IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA

Primeiramente é importante ressaltar que não existe um formato único para a implementação de um SGQ com base nos requisitos da NBR ISO 9001:2008 (ABNT), uma vez que isto dependerá diretamente de diversos fatores: cultura organizacional, porte da organização, complexidade do produto ou serviço oferecido ao mercado e esforços realizados pela organização em prol do SGQ. Por este motivo, esta subseção foca exclusivamente na implementação de um SGQ com base nos requisitos da NBR ISO 9001:2008 (ABNT) para a XYZ Treinamentos conforme características e sistemáticas descritas nas sub-seções 3.1 e 3.2 desta monografia, incluindo também sugestões práticas de definições essenciais acerca

deste SGQ. A implementação deve ser realizada obedecendo a etapas seqüenciais, as quais estão descritas a seguir.

3.3.1 Diagnóstico da situação atual

A primeira atividade necessária para a implementação da metodologia apresentada nesta monografia é a realização de um diagnóstico da situação atual da XYZ Treinamentos, sendo esta atividade correspondente a uma auditoria. O objetivo desta atividade é verificar o grau de adequação existente entre as sistemáticas atuais da XYZ Treinamentos e os requisitos na NBR ISO 9001:2008 (ABNT). Caso existam sistemáticas que, mesmo que de forma rudimentar, atendam qualquer requisito na NBR ISO 9001:2008 (ABNT), estas poderão ser aproveitadas para a implementação do SGQ. Esta atividade deve ser realizada por profissional especializado (preferencialmente um consultor que atua na área de implementação de sistemas de gestão), com experiência prática de pelo menos 10 auditorias e aprovação no curso LAC para a NBR ISO 9001:2008 (ABNT).

O escopo técnico deste diagnóstico deve ser o mesmo citado na subseção 3.2.1 desta monografia, visto que o SGQ será implementado com base neste escopo; por sua vez, o escopo geográfico para realização desta atividade corresponde à unidade da XYZ Treinamentos localizada na Av. Paulista (em São Paulo/SP).

O profissional responsável pela realização desta atividade deverá receber antecipadamente a documentação atual da XYZ Treinamentos, para sua preparação e também para a elaboração do itinerário do diagnóstico. A duração da atividade será de 04 dias (considerando 08 horas por dia em horário comercial, perfazendo um total de 32 horas).

Os critérios para realização deste diagnóstico devem envolver, além dos requisitos da NBR ISO 9001:2008 (ABNT), requisitos de clientes (representados pelas necessidades e expectativas dos participantes dos treinamentos e também pelas necessidades das organizações que demandam treinamentos da modalidade “*in-company*” atualmente identificados pela XYZ Treinamentos) e também os próprios requisitos da XYZ Treinamentos (representados pelas suas sistemáticas atuais que possuam potencial para utilização na implementação do SGQ). Para tanto, a

documentação atual utilizada pela XYZ Treinamentos (tais como políticas, procedimentos, instruções de trabalho e formulários) também farão parte deste diagnóstico.

Para facilitar a compreensão por parte da XYZ Treinamentos e possibilitar a mensuração do grau de adequação à NBR ISO 9001:2008 (ABNT), o profissional responsável deve avaliar este atendimento utilizando os seguintes critérios de pontuação:

- Nota 1 = Não atende ao requisito;
- Nota 2 = Atende regularmente ao requisito, porém com necessidade de melhorias;
- Nota 3 = Atende plenamente ao requisito.

A realização do diagnóstico consistirá em entrevistas com os colaboradores da XYZ Treinamentos envolvidos em cada atividade, bem como compreensão da documentação atual e relação entre as atividades. Além das entrevistas, o profissional responsável realizará uma amostragem de situações reais em cada atividade, buscando evidenciar o nível de aderência destas atividades e dos requisitos dos clientes frente à NBR ISO 9001:2008 (ABNT).

Em no máximo após 03 dias após encerramento do diagnóstico, o profissional responsável deverá emitir o relatório desta atividade, contendo claramente os seguintes itens:

- Cabeçalho com a identificação da XYZ Treinamentos (razão social e endereço completo), escopo técnico, datas do diagnóstico e nome completo do profissional responsável;
- Pontuação atribuída para cada requisito da NBR ISO 9001:2008 (ABNT), conforme critérios de pontuação acima citados, com a respectiva justificativa (especialmente requisitos com nota 1 ou 2);
- Descrição da amostragem realizada em cada atividade, de forma a embasar sua avaliação;
- Citação da documentação consultada e avaliada ao longo do diagnóstico;
- Recomendações gerais de melhoria;

- Destaque de pontos críticos que podem impactar negativamente na implementação do SGQ;
- Pontos fortes das atividades avaliadas.

3.3.2 Adequações organizacionais

Primeiramente é necessário adequar o quadro organizacional da XYZ Treinamentos, de forma que o organograma reflita funções que possam interagir entre si; isto significa que existirá uma divisão mais lógica das atividades dos processos. Nesta etapa, podem aparecer também necessidades de contratação de profissionais com a competência necessária para assumir as funções descritas na figura 5 abaixo; porém, será priorizado o aproveitamento dos colaboradores que já atuam na XYZ Treinamentos. Somente em casos onde sejam necessários colaboradores adicionais ou eventualmente exista algum colaborador atual que não se encaixe na nova estrutura, é que a XYZ Treinamentos recrutará e selecionará profissionais do mercado.

Com este raciocínio, o organograma da XYZ Treinamentos deve assumir a seguinte estrutura:

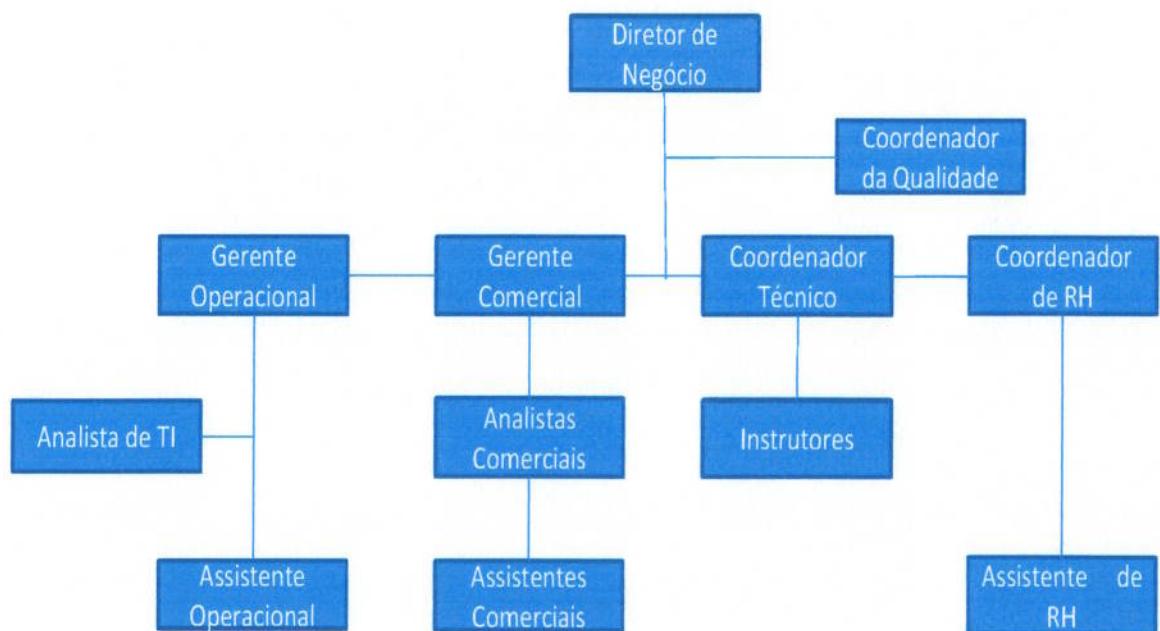


Figura 5: Novo organograma da XYZ Treinamentos

A etapa seguinte é a definição do colaborador apto a assumir a posição de Coordenador da Qualidade, sendo esta uma posição estratégica para a implementação do SGQ. O ideal é que este colaborador se dedique exclusivamente às atividades deste cargo e que seja um elo entre a Direção (Diretor de Negócio, gerentes e demais coordenadores) e os demais colaboradores, zelando por uma comunicação eficaz dos assuntos referentes ao SGQ e pela execução adequada dos processos.

Após definir por completo a equipe dos colaboradores da XYZ Treinamentos, será necessário proceder com a qualificação dos mesmos acerca de temas relacionados à qualidade, incluindo a NBR ISO 9001:2008 (ABNT), de forma a criar a compreensão necessária para a implementação dos processos do SGQ. Esta qualificação está descrita na subseção 3.3.6 desta monografia.

Em seguida, é necessário identificar quais são os requisitos do cliente (incluindo participantes) que realmente são decisivos para que ele opte em fazer um treinamento pela XYZ Treinamentos. Foram identificados os seguintes requisitos decisivos:

- Temas atualizados aliados às práticas do mercado de sistemas de gestão;
- Instrutores capacitados técnica e didaticamente;
- Credibilidade da marca da organização de treinamentos perante o mercado;
- Estrutura adequada (salas, equipamentos, material didático), incluindo acessibilidade ao local do treinamento.

Com estas definições, poderão ser iniciadas as etapas de implementação prática do SGQ, conforme nas sub-seções a seguir.

3.3.3 Estabelecimento da política e objetivos da qualidade

De acordo com Barbará (2006), os princípios de gestão da qualidade que são apresentados na NBR ISO 9001:2008 (ABNT) podem formar a base para o estabelecimento da política da qualidade. Neste sentido, a política da qualidade do SGQ da XYZ Treinamentos deve ser estabelecida para atender ao requisito 5.3 da NBR ISO 9001:2008 (ABNT), de modo a nortear todas as atividades que serão realizadas. Esta política fica definida da seguinte forma:

A XYZ Treinamentos, que desenvolve e realiza treinamentos acerca de temas relacionados a sistemas de gestão, se compromete com a satisfação dos seus clientes por meio da realização de treinamentos que atendam plenamente suas necessidades bem como pela melhoria contínua do seu SGQ.

Como consequência do estabelecimento da Política da Qualidade, se faz necessário também o estabelecimento de Objetivos da Qualidade desdobrados desta política em acordo com o requisito 5.4.1 da NBR ISO 9001:2008 (ABNT). Os objetivos definidos para o SGQ da XYZ Treinamentos são os seguintes:

- Satisfação dos Clientes;
- Conformidade dos Treinamentos;
- Melhoria Contínua do SGQ.

A forma de mensuração destes objetivos está descrita na subseção 3.3.5 desta monografia.

3.3.4 Estruturação da documentação do SGQ

O primeiro documento necessário ao SGQ, após estabelecimento da Política da Qualidade e dos Objetivos da Qualidade, é o Manual da Qualidade, que especifica como funciona, em linhas gerais, o SGQ da XYZ Treinamentos. Em atendimento ao requisito 4.2.2 da NBR ISO 9001:2008 (ABNT), este manual terá o seguinte teor:

- O escopo do SGQ da XYZ Treinamentos (conforme estabelecido na subseção 3.1 desta monografia);
- Informação que todos os requisitos da NBR ISO 9001:2008 (ABNT) são aplicáveis ao SGQ da XYZ Treinamentos, uma vez que não há exclusões (conforme estabelecido na subseção 3.1 desta monografia);
- Referência aos procedimentos documentados que fazem parte do SGQ (conforme estabelecido nas tabelas de 14 a 22 nesta mesma subseção);
- A descrição da sequência e interação dos processos do SGQ da XYZ Treinamentos (conforme estabelecido na figura 15 desta monografia).

Como forma de complementar o Manual da Qualidade, ele também conterá o histórico institucional da XYZ Treinamentos e o seu novo organograma.

Cada processo terá a sua documentação específica para orientar a execução adequada das sistemáticas descritas na subseção 3.2 desta monografia:

Tabela 14 – Documentação aplicável ao processo Direção

PROCEDIMENTO(S)	MQ-01: Manual da Qualidade PQ-05: Direção
INSTRUÇÕES DE TRABALHO E FORMULÁRIOS ASSOCIADOS	FQ-05.01: Análise de Dados FQ-05.02: Análise Crítica pela Direção

Tabela 15 – Documentação aplicável ao processo Gestão da Qualidade

PROCEDIMENTO(S)	PQ-01: Auditoria Interna PQ-02: Controle de Produtos Não-Conformes PQ-03: Controle de Documentos e Registros PQ-04: Ação Corretiva e Ação Preventiva
INSTRUÇÕES DE TRABALHO E FORMULÁRIOS ASSOCIADOS	FQ-01.01: Plano de Auditoria Interna FQ-01.02: Relatório de Auditoria Interna FQ-02.01: Ocorrência de Treinamento Não-Conforme FQ-03.01: Lista Mestra de Documentos FQ-03.02: Lista Mestra de Documentos Externos FQ-03.03: Lista Mestra de Registros FQ-04.01: Solicitação de Ação Corretiva / Preventiva FQ-04.02: Controle de Ação Corretiva / Preventiva

Tabela 16 – Documentação aplicável ao processo Comercial / Projeto

PROCEDIMENTO(S)	PQ-06: Comercial e Projeto
INSTRUÇÕES DE TRABALHO E FORMULÁRIOS	FQ-06.01: Proposta Comercial “In-Company” FQ-06.02: Ficha de Inscrição de Treinamento “Aberto” FQ-06.03: Projeto de Treinamento

Tabela 17 – Documentação aplicável ao processo Planejamento Operacional

PROCEDIMENTO(S)	PQ-07: Planejamento Operacional
INSTRUÇÕES DE TRABALHO E FORMULÁRIOS ASSOCIADOS	ITQ-07.01: Impressão de Material de Treinamento e Preparação de Kits FQ-07.01: Lista de Verificação Pré-Treinamento

Tabela 18 – Documentação aplicável ao processo Realização do Treinamento

PROCEDIMENTO (S)	PQ-08: Treinamento
INSTRUÇÕES DE TRABALHO E FORMULÁRIOS ASSOCIADOS	FQ-08.01: Controle de Frequência FQ-08.02: Controle de Ocorrência FQ-08.03: Pesquisa de Satisfação FQ-08.04: Plano de Aula FQ-08.05: Apresentação Didática FQ-08.06: Exercício FQ-08.07: Exame Final

Tabela 19 – Documentação aplicável ao processo Pós-Treinamento

PROCEDIMENTO(S)	PQ-07: Planejamento Operacional
INSTRUÇÕES DE TRABALHO E FORMULÁRIOS ASSOCIADOS	FQ-07.02: Modelo de Certificado FQ-07.03: Lista de Verificação de Certificado

Tabela 20 – Documentação aplicável ao processo Recursos Humanos

PROCEDIMENTO(S)	PQ-09: Competências e Treinamentos
INSTRUÇÕES DE TRABALHO E FORMULÁRIOS ASSOCIADOS	FQ-09.01: Descrição de Cargo FQ-09.02: Avaliação de Desempenho FQ-09.03: Programa Anual de Treinamentos FQ-09.04: Lista de Presença de Treinamentos FQ-09.05: Eficácia de Treinamentos Externos FQ-09.06: Pesquisa de Clima Organizacional

Tabela 21 – Documentação aplicável ao processo Aquisição

PROCEDIMENTO(S)	PQ-07: Planejamento Operacional
INSTRUÇÕES DE TRABALHO E FORMULÁRIOS ASSOCIADOS	FQ-07.04: Questionário de Seleção FQ-07.05: Avaliação de Fornecedores FQ-07.06: Avaliação de Gráficas FQ-07.07: Avaliação de Instrutores ITQ-07.02: Compras FQ-07.08: Ordem de Compra ITQ-07.03: Recebimento FQ-07.09: Controle de Recebimento

Tabela 22 – Documentação aplicável ao processo Informática

PROCEDIMENTO(S)	PQ-10: Recursos Tecnológicos
INSTRUÇÕES DE TRABALHO E FORMULÁRIOS ASSOCIADOS	FQ-10.01: Plano de Manutenção Preventiva FQ-10.02: Solicitação de Manutenção Corretiva

3.3.5 Estruturação dos processos do SGQ

De acordo com Mello (2002), é necessário que as organizações identifiquem e gerenciem processos que se relacionem e interajam. Como benefício, a organização incrementa a satisfação dos clientes devido melhoria no desempenho das suas atividades e reduz os custos devido simplificação nas atividades.

Uma vez que o SGQ da XYZ Treinamentos será implementado com a finalidade primordial de atender aos requisitos preconizados pela NBR ISO 9001:2008 (ABNT), é importante estabelecer a correlação existente entre os processos que farão parte deste sistema de gestão e os requisitos da NBR ISO 9001:2008 (ABNT), como forma de orientar a implementação dos processos:

Tabela 23 – Associação entre processos do SGQ da XYZ Treinamentos e requisitos da NBR ISO 9001:2008 (ABNT)

PROCESSO	REQUISITOS ISO 9001 (ABNT 2008)
Direção	5.1, 5.2, 5.3, 5.4.1, 5.4.2, 5.5.1, 5.5.2, 5.5.3, 5.6.1, 5.6.2, 5.6.3, 6.1
Gestão da Qualidade	4.1, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 8.1, 8.2.2, 8.4, 8.5.1, 8.5.2 e 8.5.3
Comercial / Projeto	5.2, 7.2.1, 7.2.2, 7.2.3, 7.3.1, 7.3.2, 7.3.3, 7.3.4, 7.3.5, 7.3.6, 7.3.7, 8.2.1 e 8.2.3
Planejamento Operacional	7.1, 7.5.1 e 8.2.3
Realização do Treinamento	6.3, 6.4, 7.5.1, 7.5.2, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5, 8.2.3, 8.2.4 e 8.3
Pós-Treinamento	8.2.3 e 8.2.4.
Recursos Humanos	6.2.1, 6.2.2 e 8.2.3
Aquisição	7.4.1, 7.4.2, 7.4.3 e 8.2.3
Informática	4.2.4, 6.3, 6.4 e 8.2.3

Para que os processos que compõem o SGQ sejam bem executados, é necessário que os mesmos sejam mapeados pois de acordo com a NBR ISO 9004:2010 (ABNT) em seu item 7.2 (2010, p. 11): “convém que os processos sejam planejados e controlados para que estejam de acordo com a estratégia da organização[...]”. Seguindo este contexto, “processos são resultados dos sistemas em ação, representados por fluxo de atividades ou eventos” (BARBARÁ, 2006, p. 137).

Desta forma, cada processo foi mapeado de forma a considerar objetivos (o motivo para a sua existência), entradas (insumos necessários para a sua realização), recursos (estrutura necessária para a sua realização), funções envolvidas (conforme a nova estrutura organizacional) e saídas (resultados esperados pela sua realização de forma a atender ao objetivo proposto).

As figuras 6 a 14 representam o mapeamento básico de cada processo necessário para o SGQ da XYZ Treinamentos:



Figura 6 – Mapeamento básico do processo Direção

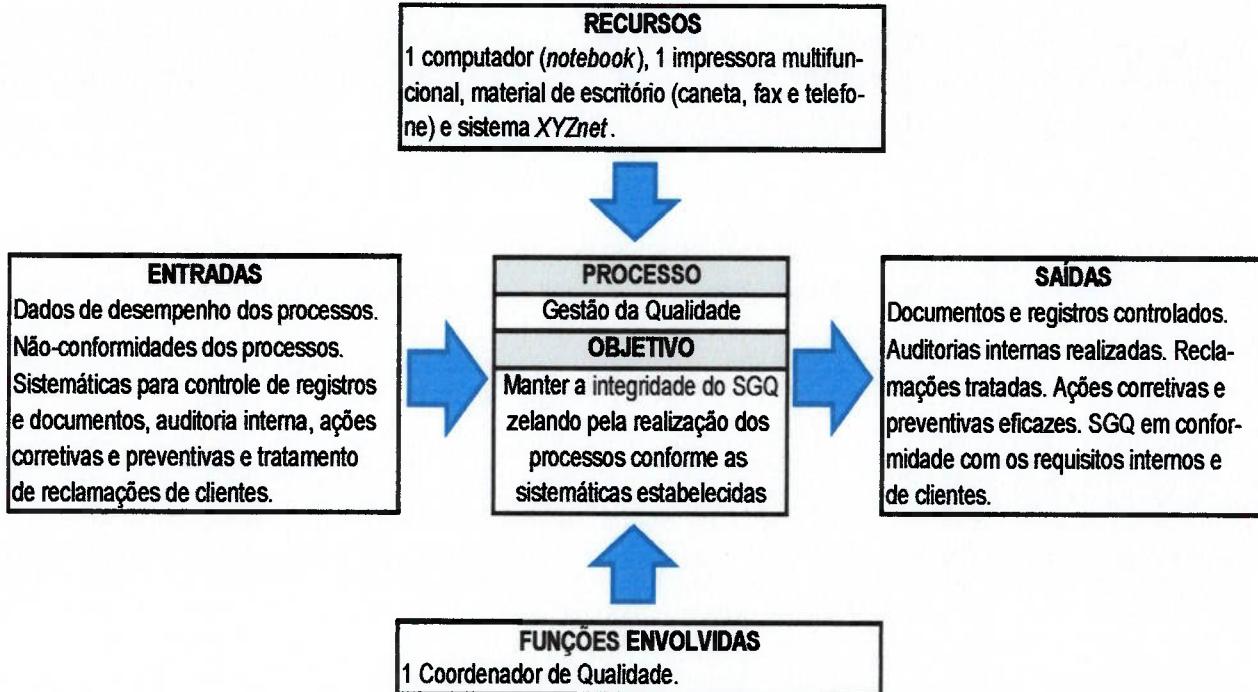


Figura 7 – Mapeamento básico do processo Gestão da Qualidade

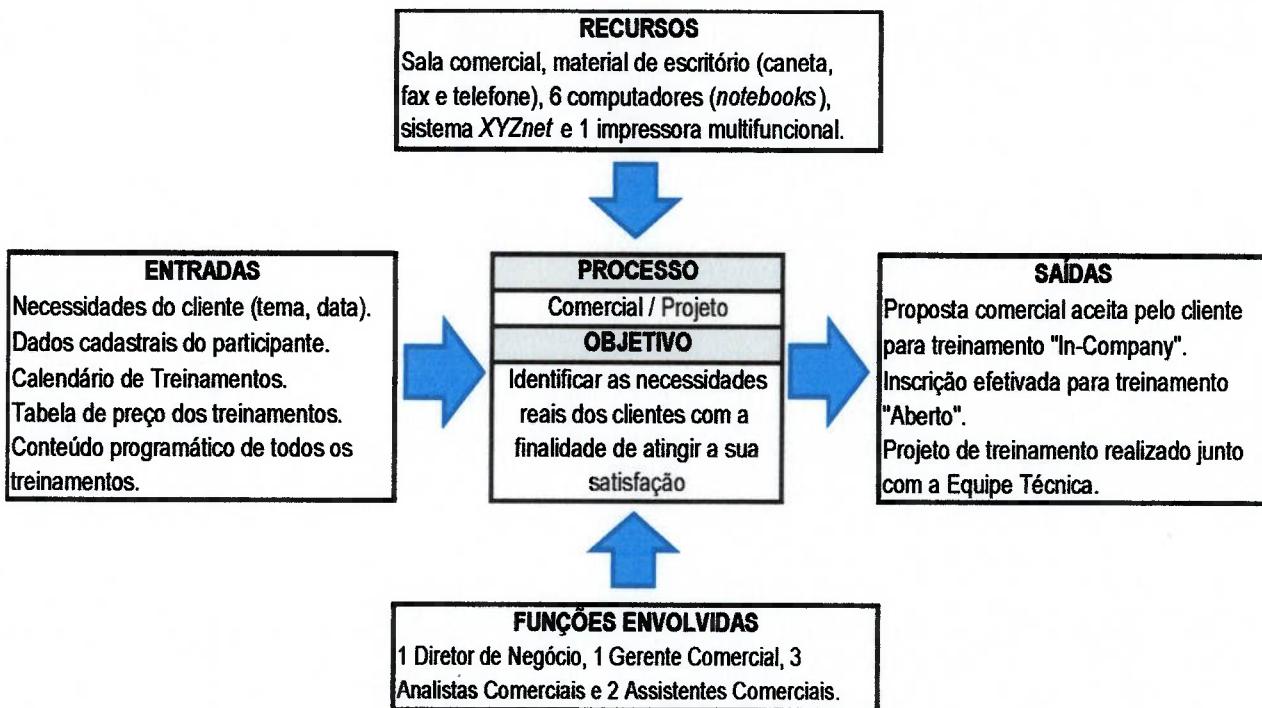


Figura 8 – Mapeamento básico do processo Comercial / Projeto

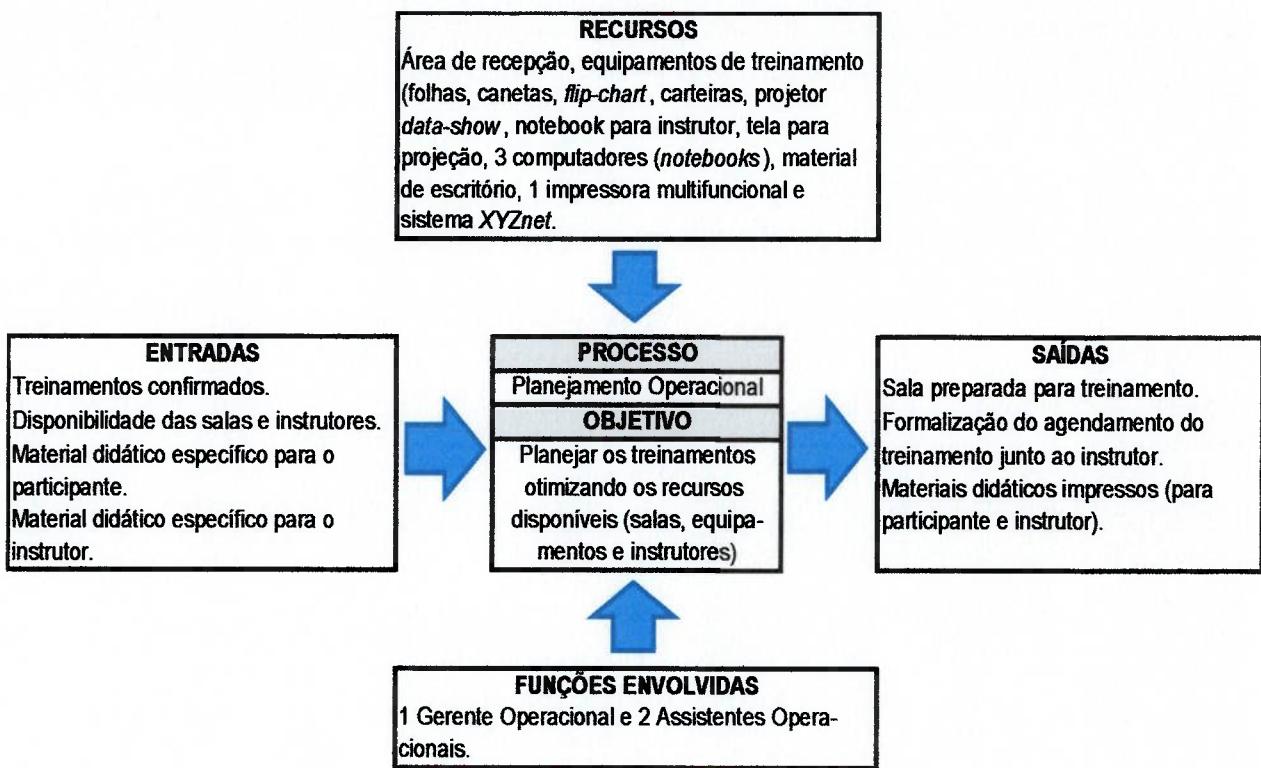


Figura 9 – Mapeamento básico do processo Planejamento Operacional



Figura 10 – Mapeamento básico do processo Realização do Treinamento

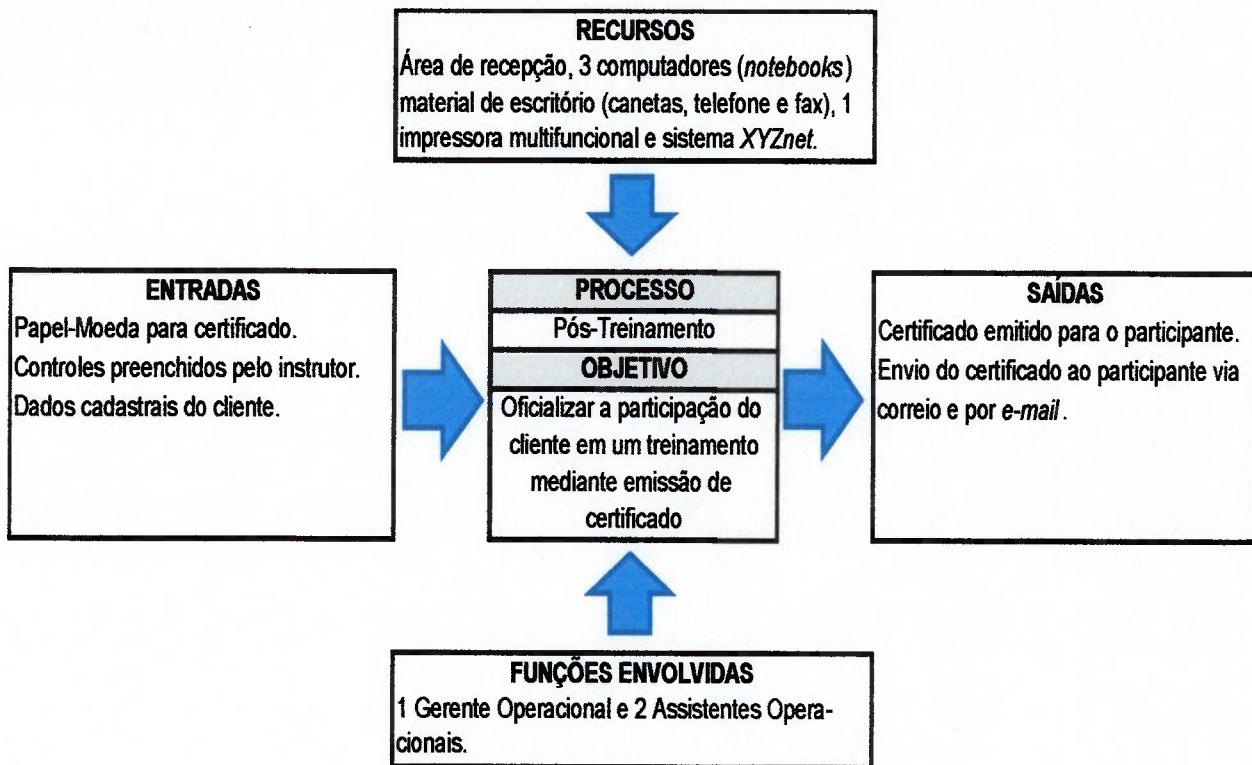


Figura 11 – Mapeamento básico do processo Pós-Treinamento

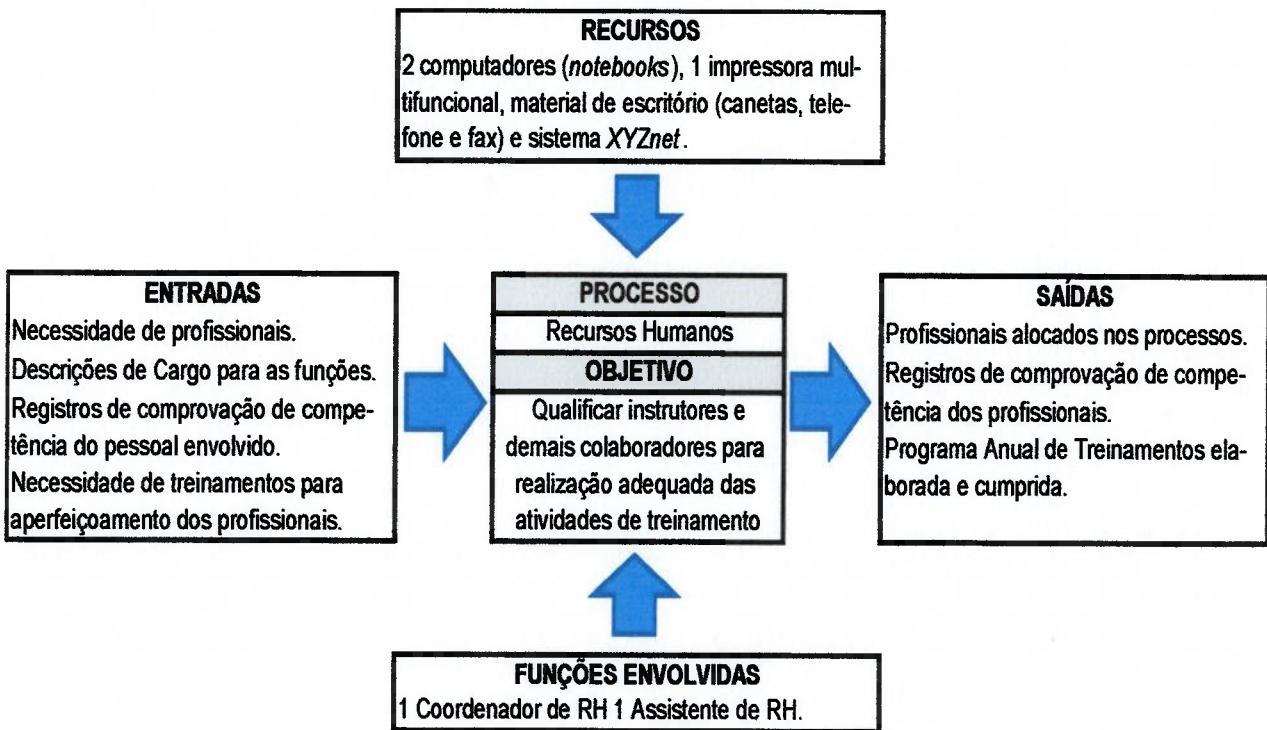


Figura 12 – Mapeamento básico do processo Recursos Humanos

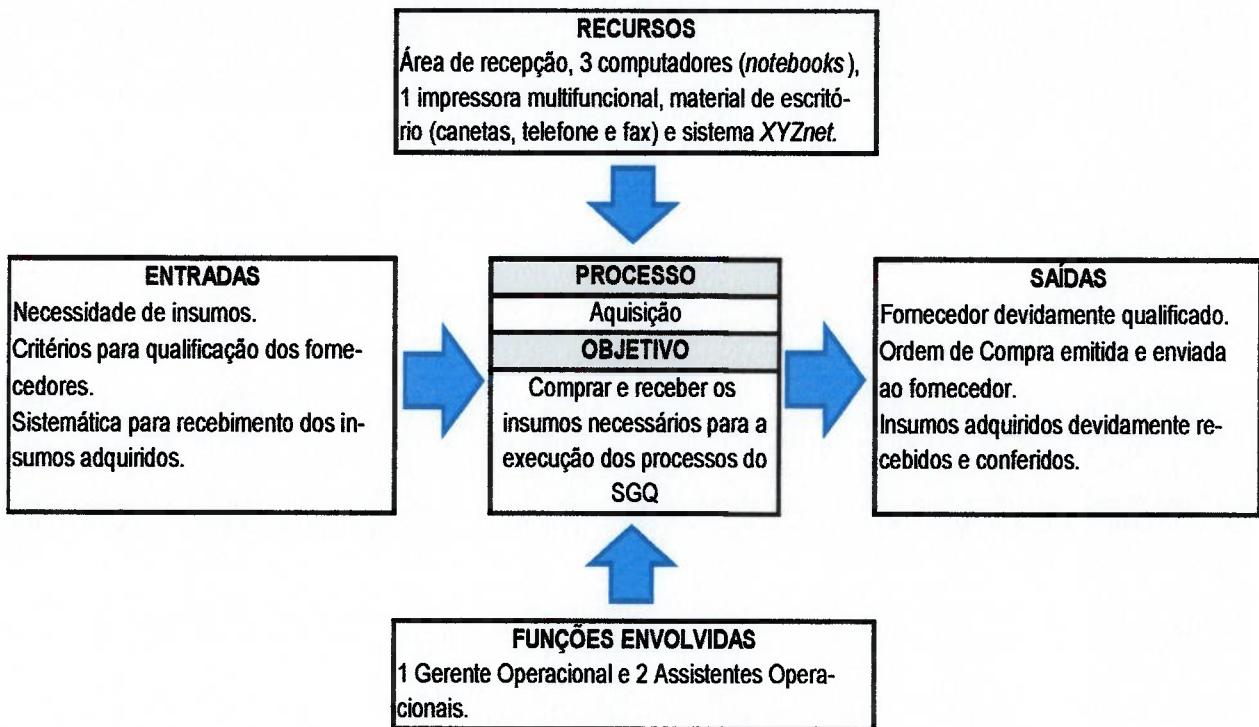


Figura 13 – Mapeamento básico do processo Aquisição

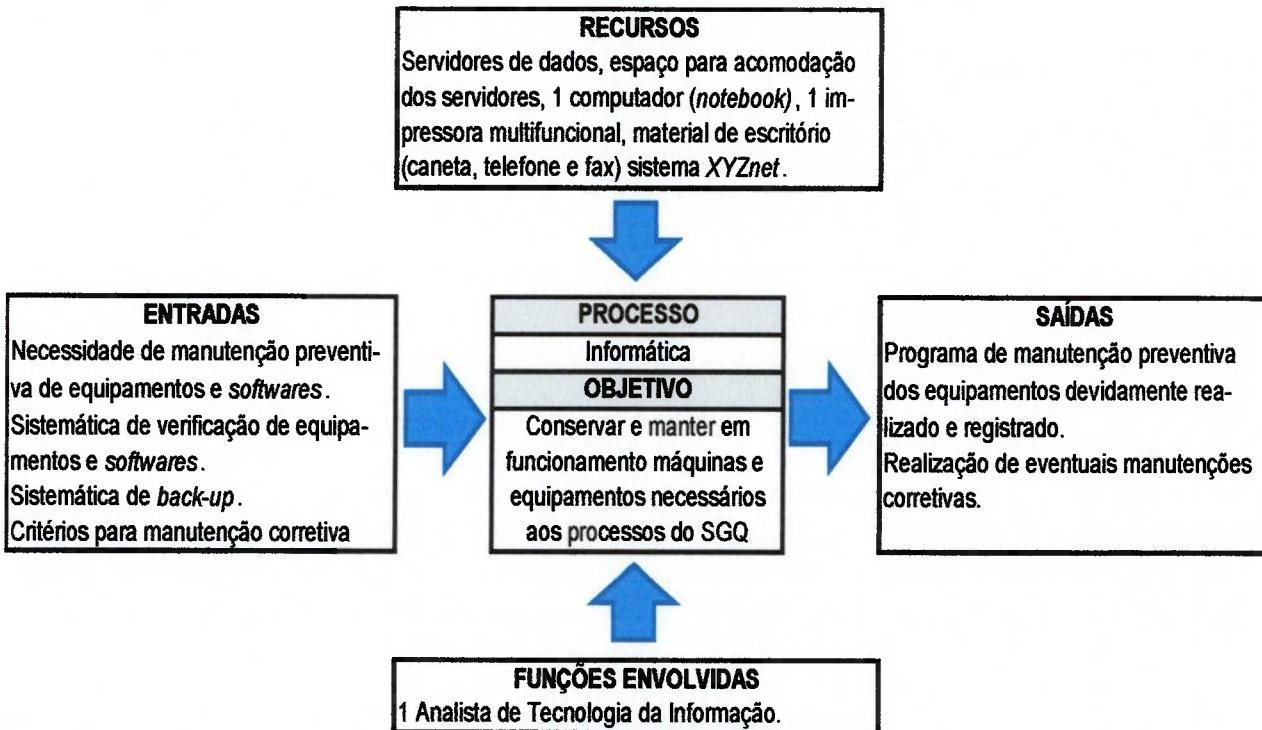


Figura 14 – Mapeamento básico do processo Informática

Em relação aos processos acima descritos, cabe destacar que a equipe que atuará no processo Planejamento Operacional também será responsável pelas atividades dos processos Pós-Treinamento e Aquisição, como forma de criar um fluxo contínuo entre estas atividades necessárias à adequada realização do treinamento.

Uma vez que estes processos que compõem o SGQ da XYZ Treinamentos devem interagir entre si, conforme o requisito 4.1 da NBR ISO 9001:2008 (ABNT), a sequência e a interação entre eles estão abaixo representadas:

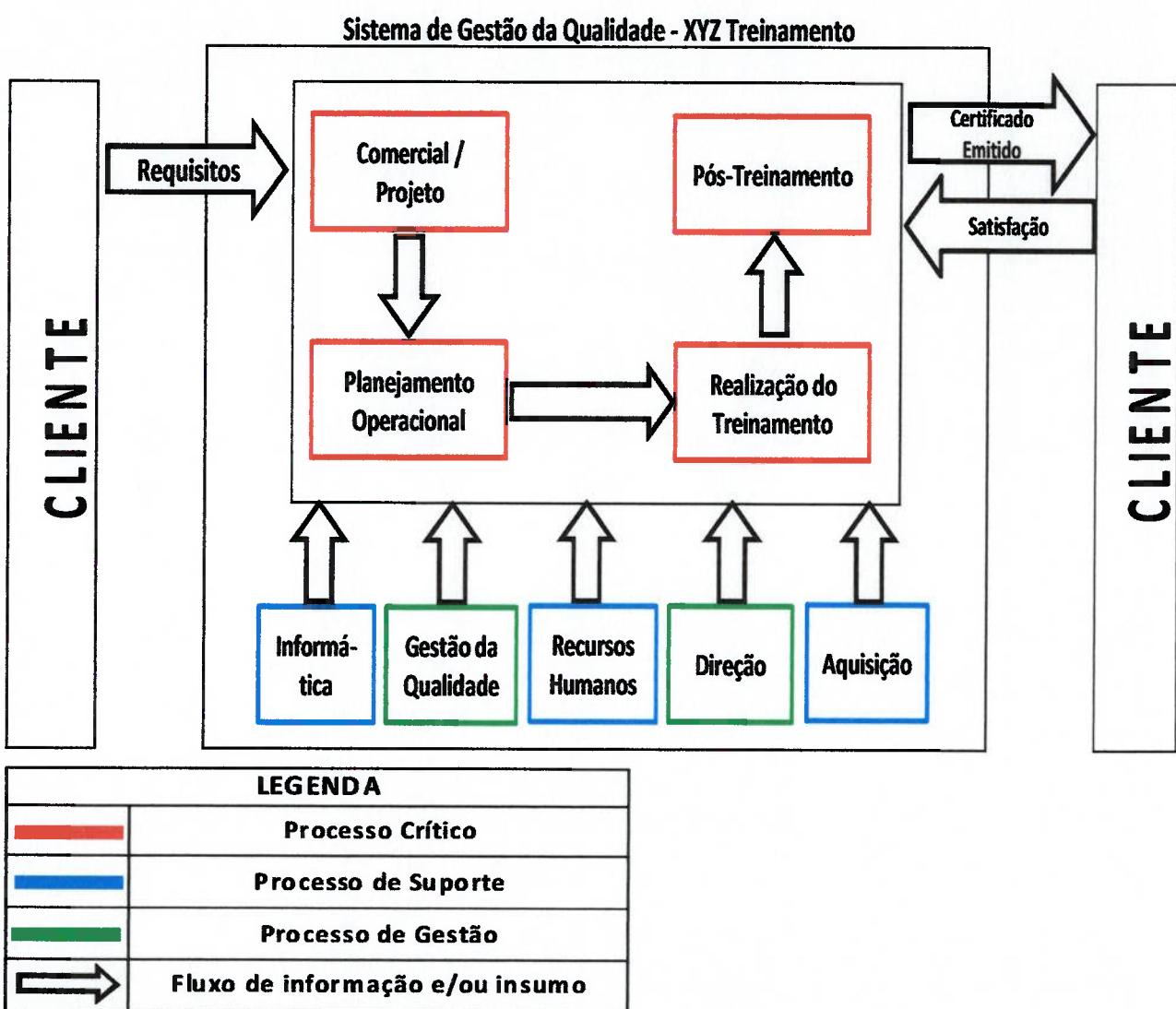


Figura 15 – Interação entre os processos do SGQ da XYZ Treinamentos

Além de mapear os processos e identificar suas interações, também é necessário controlá-los. Mello et. al (2002) destaca que, quando aplicável, a medição dos processos devem ser utilizadas para gerenciar as operações diárias e avaliar

processos nos quais podem ser apropriados para melhorias contínuas ou passo a passo. Esta medição deve possuir uma meta que expresse aquilo que é realmente necessário à organização atingir; de acordo com Campos (2004, p. 150) “[...]metas devem ter como origem as necessidades da empresa para se manter viva.”

A XYZ Treinamentos, como forma de ter um controle mais rígido dos seus processos (especialmente na fase inicial de implementação do SGQ e qualificação dos seus colaboradores nas sistemáticas de cada processo), deve optar pela medição dos processos que compõe o seu SGQ, também acompanhado pelo devido monitoramento das atividades do dia-a-dia.

Exercendo esta opção conforme requisito 8.2.3 da NBR ISO 9001:2008 (ABNT), foram estabelecidos os seguintes indicadores de desempenho para medição dos processos do SGQ, os quais satisfazem os objetivos da qualidade desmembrados da política da qualidade (conforme subseção 3.3.3 desta monografia):

Tabela 24 – Indicadores de desempenho para satisfação dos clientes

OBJETIVO DA QUALIDADE	INDICADOR DE DESEMPENHO	PROCESSO(S) ENVOLVIDO(S)
Satisfação dos Clientes	Avaliação de Satisfação	Realização do Treinamento
	Reclamação de Participantes – treinamentos “abertos”	Realização do Treinamento
	Reclamação de Clientes – treinamentos “in-company”	Realização do Treinamento

Tabela 25 – Indicadores de desempenho para conformidade dos treinamentos

OBJETIVO DA QUALIDADE	INDICADOR DE DESEMPENHO	PROCESSO(S) ENVOLVIDO(S)
Conformidade dos Treinamentos	Impressão do Material de Treinamento	Planejamento Operacional
	Ambiente Adequado	Planejamento Operacional e Informática
	Avaliação de Instrutores	Aquisição
	Certificados Emitidos	Pós-Treinamento

Tabela 26 – Indicadores de desempenho para melhoria contínua do SGQ

OBJETIVO DA QUALIDADE	INDICADOR DE DESEMPENHO	PROCESSO(S) ENVOLVIDO(S)
Melhoria Contínua dos Processos do Sistema de Gestão da Qualidade	Capacitação dos Colaboradores	Recursos Humanos
	Satisfação dos Colaboradores	Recursos Humanos
	Lançamento de Novos Temas de Treinamentos “Abertos”	Comercial / Projeto
	Índice de Avaliação dos Fornecedores	Aquisição
	Ações Preventivas Eficazes	Gestão da Qualidade

O detalhamento completo destes indicadores de desempenho está contido nos apêndices C, D e E desta monografia.

3.3.6 Implementação dos processos do SGQ

Em outras palavras, a implementação dos processos do SGQ significa pôr em prática as sistemáticas descritas na documentação do SGQ. Carpinetti (2006) afirma que esta implementação deve ser feita na medida em que a documentação do SGQ é desenvolvida, possibilitando assim a identificação de eventuais ajustes necessários em procedimentos, instruções de trabalho e formulários.

Nesta etapa, é importante que primeiramente todos os colaboradores envolvidos nos processos do SGQ da XYZ Treinamentos sejam treinados em toda a documentação desenvolvida ao longo da implementação. O conteúdo destes treinamentos, que preferencialmente devem ser realizados *on-the-job*, será baseado na própria documentação do SGQ. Porém, o treinamento inicial deve ser acerca da NBR ISO 9001:2008 (ABNT) para que todos os colaboradores tenham noção consistente dos principais conceitos desta norma, incluindo seus benefícios e a relação dela com as atividades do dia-a-dia dos processos a serem implementados; este treinamento deve ter, no mínimo, duração de 8 horas e cobrir os seguintes tópicos:

- História da Qualidade: origem, evolução e importância;

- Conceitos Essenciais: qualidade, sistema de gestão e os 8 princípios da qualidade;
- Introdução à NBR ISO 9001:2008 (ABNT): exclusões, documentação e interpretação dos requisitos das seções 4, 5, 6, 7 e 8;
- Informações iniciais sobre o SGQ da XYZ Treinamentos: sequência e interação dos processos, indicadores de desempenho, estrutura de documentação (manual da qualidade, política da qualidade, procedimentos, instruções de trabalho e formulários) e estrutura organizacional.

Em seguida, as sistemáticas descritas nos procedimentos (as quais estão descritas nas subseções 3.2.2, 3.2.3 e 3.2.4 desta monografia) devem passar a ser executadas e a documentação gerada (procedimentos, instruções de trabalho e formulários) utilizada em todos os processos. Nesta etapa é importante que exista um monitoramento contínuo (a ser realizado pelo Coordenador da Qualidade da XYZ Treinamentos) da correta execução das atividades, uma vez que existirão dúvidas por parte dos colaboradores bem como necessidade de eventual revisão de documentação ou até mesmo mudança de alguma sistemática inicialmente concebida; este monitoramento se dará no dia-a-dia e também pela realização da análise de dados realizada trimestralmente (conforme sistemática descrita na subseção 3.2.2.1 desta monografia).

Como a rigor não existe tempo definido para implementação de um SGQ (uma vez que este tempo está diretamente relacionado ao porte da organização, complexidade das atividades e esforço empreendido pelos colaboradores envolvidos), será utilizada a previsão inicial de 12 meses para que ocorra esta implementação, tendo como data de início o dia do treinamento acima citado dos colaboradores acerca da NBR ISO 9001:2008 (ABNT).

Segundo Cerqueira (2004, p. 13) “[...]auditorias visam monitorar se o que planejamos e sistematizamos está adequado e se implementamos eficazmente o que planejamos e sistematizamos”. Neste contexto, após 6 meses do início da implementação deve ser realizada a primeira auditoria interna do SGQ da XYZ Treinamentos para verificar a aderência do estágio atual de implementação dos processos frente à NBR ISO 9001:2008 (ABNT), identificando falhas reais e também

pontos de melhoria; a realização desta auditoria interna deve seguir a sistemática descrita na subseção 3.2.2.2 desta monografia.

Logo em seguida à realização da primeira auditoria interna do SGQ e também obedecendo à freqüência semestral, uma análise crítica pela direção da XYZ Treinamentos (cuja sistemática está descrita na subseção 3.2.2.1 desta monografia) deverá ser realizada. Uma de suas principais finalidades, além daquelas descritas no requisito 5.6.1 da NBR ISO 9001:2008 (ABNT), será avaliar a preparação do seu SGQ para a auditoria externa a ser realizada, para fins de certificação da XYZ Treinamentos, por um organismo de certificação acreditado pelo INMETRO.

Dependendo do resultado desta avaliação, já poderá ser estimada a data da auditoria externa para fins de certificação (considerando a previsão inicial de 12 meses); caso esta avaliação seja favorável, ou seja, o SGQ demonstra grau satisfatório de atendimento em relação à NBR ISO 9001:2008 (ABNT), a auditoria externa para fins de certificação poderá ser programada para 6 meses após a análise crítica pela direção (de forma a cumprir a previsão inicial de 12 meses), sendo este tempo restante dedicado para ajustes da documentação e aprimoramento das sistemáticas; caso esta avaliação não seja favorável, ou seja, diversas falhas e inconsistências foram identificadas e o SGQ necessita ainda de diversos recursos, a auditoria externa para fins de certificação não será programada e somente após realização da segunda auditoria interna e da segunda análise crítica pela direção é que uma nova avaliação da preparação do SGQ para a auditoria externa será realizada.

CONCLUSÃO

Com base exclusivamente na metodologia proposta por esta monografia pode-se concluir que:

- a) Os principais aspectos para a realização de um treinamento relacionado a sistema de gestão foram cobertos pelas atividades dos processos descritos, considerando as peculiaridades que uma prestação de serviço acarreta;
- b) A satisfação dos participantes e dos clientes tem possibilidade de ser verificada por condições de bem-estar apropriadas (abrangidas nos processos descritos nesta monografia), além de treinamentos condizentes com as suas necessidades e expectativas;
- c) Os processos que serão implementados (conforme sistemáticas descritas ao longo desta monografia) foram moldados de forma a atender aos requisitos da NBR ISO 9001:2008 (ABNT);
- d) As atividades resultantes dos processos poderão ter seu desempenho mensurado por meio de indicadores de desempenho (conforme detalhados nesta monografia), os quais consideram também os impactos na satisfação dos clientes da XYZ Treinamentos.

Desta forma, a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na NBR ISO 9001:2008 (ABNT) com base na metodologia apresentada nesta monografia se mostra viável para uma organização que atua no segmento de treinamentos.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 9001. Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos.** Rio de Janeiro. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2008.

Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 9004. Gestão para o sucesso sustentado de uma organização – Uma abordagem da gestão da qualidade.** Rio de Janeiro. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2010.

Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 9000. Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.** Rio de Janeiro. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2005.

ARAÚJO, A. A.; CALDAS, R. M. **A qualidade e o meio ambiente por meio do sistema de gestão integrado e das normas ISO 9001 e ISO 14001.** 79 p. Monografia (Graduação em Administração de Empresas). Centro Universitário Ítalo Brasileiro, São Paulo, 2007.

BARBARÁ, S. **Gestão por Processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9001:2000.** Rio de Janeiro. Qualitymark. 2006

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia.** Minas Gerais. INDG Tecnologia e Serviços. 2004.

CAON M.; CORRÊA, H. L. **Gestão de Serviços.** São Paulo. Editora Atlas. 2002.

CARPINETTI, L. C. R.; MIGUEL, P. A. C.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da qualidade ISO 9001:2000: princípios e requisitos.** São Paulo. Atlas. 2007.

CERQUEIRA, J. P.; MARTINS M. C. **Auditórias de sistemas de gestão: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO/IEC 17025, SA8000, ISO 19001:2002.** Rio de Janeiro. Qualitymark. 2004.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da Administração.** Rio de Janeiro. Marques-Saraiva. 1990.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade Total em Serviços.** São Paulo. Editora Atlas. 2007.

MELLO, C. H. P. et al. **ISO 9001:2000: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e prestação de serviços.** São Paulo. Atlas. 2002.

PALADINI, E. P. et al. **Gestão da Qualidade.** Rio de Janeiro. Elsevier Editora. 2012.

PARASURAMAN A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **Delivering Quality Service.** New York. Free Press. 1990.

Apêndice A – Questões para seleção de fornecedores

QUESTÕES	
Categoria: Gestão da Qualidade	
1	A organização possui um sistema de gestão com processos implementados com foco na satisfação do cliente?
2	Existe uma Política da Qualidade definida pela organização com foco no atendimento aos requisitos (especialmente do cliente) e na melhoria contínua?
3	A Política da Qualidade é comunicada por toda a organização e compreendida pelo pessoal?
4	A Política da Qualidade é desdobrada em objetivos da qualidade mensuráveis?
5	Existe sistemática implementada para controle de documentos e registros?
6	Documentos (incluindo aqueles de origem externa) são controlados de forma a assegurar a utilização da versão vigente dos mesmos?
7	Registros são controlados de forma a serem mantidos legíveis, identificáveis e recuperáveis?
8	A organização realiza auditorias internas periodicamente?
9	Existe sistemática implementada para tomada de ações corretivas e preventivas decorrentes de falhas reais ou potenciais?
Categoria: Controle de Produção / Prestação do Serviço	
10	Os processos são controlados por meio de monitoramento e/ou medição dos seus resultados?
11	O produto/serviço é realizado conforme sistemáticas determinadas previamente (por exemplo: procedimentos e/ou instruções de trabalho)?
12	Existe sistemática implementada para rastreabilidade do produto/serviço fornecido à XYZ Treinamentos?
13	São tomadas ações para produtos/serviços não-conformes fornecidos à XYZ Treinamentos?
14	Existe uma infra-estrutura adequada (incluindo instalações, hardwares, softwares e serviços de apoio) para a produção / prestação do serviço?
15	O ambiente de trabalho (incluindo fatores físicos, ambientais e outros) é adequado para produção / prestação do serviço?
16	A organização possui critérios para seleção, avaliação e reavaliação de seus fornecedores?
17	Existe competência determinada (envolvendo educação, treinamento, habilidade e experiência) para o pessoal envolvido nas atividades de produção / prestação do serviço?
18	Existem evidências da qualificação do pessoal envolvido nas atividades de produção / prestação do serviço em relação à competência necessária para exercer a função?
Categoria: Comunicação com a XYZ Treinamentos	
19	Existe canal de comunicação onde a XYZ Treinamentos possa se manifestar (elogios, sugestões, críticas e reclamações)?
20	Existe sistemática implementada para monitorar a percepção da satisfação do cliente em relação ao produto fornecido / serviço prestado?

Apêndice B – Critérios para avaliação e reavaliação de instrutores

CRITÉRIOS	
Pré-Treinamento	
1	O Instrutor chegou à XYZ Treinamentos com 30 minutos de antecedência em relação à data de início do treinamento?
2	O Instrutor checou as informações necessárias para a realização do treinamento (horário de <i>coffee-break</i> e almoço)?
3	O instrutor verificou se o seu material de controle (composto pelos formulários para Controle de Frequência, Controle de Ocorrência e Plano de Aula) está disponibilizado na sala de aula?
4	O instrutor verificou se exercícios e, quando aplicável, exame final está disponível fisicamente em quantidade suficiente de acordo com o número de participantes?
5	O instrutor verificou se as Pesquisas de Satisfação estão disponíveis fisicamente e em quantidade suficiente de acordo com o número de participantes?
6	O instrutor verificou se a Apresentação Didática está disponibilizada eletronicamente no <i>notebook</i> da sala juntamente com o resumo das suas qualificações?
Realização do Treinamento	
10	O instrutor demonstrou pontualidade para cumprir os horários pertinentes ao treinamento tais como início, <i>coffee-break</i> , almoço e final?
11	O instrutor se apresentou aos participantes, exibindo sua formação acadêmica e experiências relacionadas ao tema?
12	O instrutor cumpriu o Plano de Aula de modo a assegurar que todos os tópicos foram explicados e compreendidos pelos participantes?
13	O instrutor demonstrou conhecimento técnico acerca do tema?
14	O instrutor aplicou metodologia didática buscando interação com os participantes e esclarecimento de suas dúvidas?
15	O instrutor aplicou os exercícios de forma a promover a interação entre os participantes e fixar o aprendizado (exemplos: dinâmica para apresentação de respostas, utilização de <i>flip-chart</i>)?
16	O instrutor soube interagir adequadamente com a turma demonstrando habilidades para compreender e interpretar diferentes opiniões, sendo claro nas respostas e estabelecendo empatia?
17	O instrutor aplicou a Pesquisa de Satisfação aos participantes no final do treinamento?
Pós-Treinamento	
19	Ao final do treinamento, o instrutor entregou à XYZ Treinamentos os formulários de Controle de Frequência e Controle de Ocorrência devidamente preenchidos e assinados?
20	Caso aplicável, o instrutor entregou os exames finais para a XYZ Treinamentos devidamente corrigidos dentro do prazo de 2 dias úteis após término do treinamento?

Apêndice C – Detalhamento dos indicadores de desempenho para satisfação dos clientes

Indicador: Avaliação de Satisfação					
Objetivo	Medir a percepção do participante, pela utilização do FQ-08.03: Avaliação de Satisfação, em relação aos treinamentos ministrados.				
Unidade	Média	<i>Periodicidade</i>	Semanal	<i>Meta</i>	Mínimo de 80 pontos
Critério de Cálculo	<u>Total de pontos obtidos na Avaliação de Satisfação (FQ-08.03)</u> <u>Quantidade de Avaliações de Satisfação (FQ-08.03) preenchidas</u>				
Indicador: Reclamação de Participantes – treinamentos “abertos”					
Objetivo	Medir a quantidade de reclamações formais recebidas por participantes de treinamentos “abertos”.				
Unidade	Número Absoluto	<i>Periodicidade</i>	Mensal	<i>Meta</i>	Máximo de 1 reclamação
Critério de Cálculo	Soma de reclamações formais recebidas no período.				
Indicador: Reclamação de Participantes – treinamentos “in-company”					
Objetivo	Medir a quantidade de reclamações formais recebidas por participantes de treinamentos “in-company”.				
Unidade	Número Absoluto	<i>Periodicidade</i>	Mensal	<i>Meta</i>	Máximo de 1 reclamação
Critério de Cálculo	Soma de reclamações formais recebidas no período.				

Apêndice D – Detalhamento dos indicadores de desempenho para conformidade dos treinamentos

Indicador: Impressão do Material de Treinamento					
Objetivo	Medir a conformidade na impressão dos materiais de treinamentos da XYZ Treinamentos, tanto para instrutores quanto para participantes.				
Unidade	Percentual	<i>Periodicidade</i>	Mensal	<i>Meta</i>	Mínimo de 95%
Critério de Cálculo	<u>Quantidade de Kits de Materiais Aprovados (FQ-07.05)</u> X 100 <u>Quantidade de Kits Materiais Recebidos Impressos</u>				
Indicador: Ambiente Adequado					
Objetivo	Medir a adequação das salas de treinamento da XYZ Treinamentos para verificar um ambiente propício à realização dos treinamentos.				
Unidade	Número Absoluto	<i>Periodicidade</i>	Semanal	<i>Meta</i>	Máximo de 2 ocorrências
Critério de Cálculo	Soma de ocorrências apontadas pelas verificações realizadas no formulário FQ-07.01: Lista de Verificação Pré-Treinamento.				
Indicador: Avaliação de Instrutores					
Objetivo	Medir a adequação do desempenho dos instrutores em relação ao SGQ da XYZ Treinamentos.				
Unidade	Média	<i>Periodicidade</i>	Anual	<i>Meta</i>	Mínimo de 45 pontos
Critério de Cálculo	<u>Total de pontos obtidos na Avaliação de Instrutores (FQ-07.06)</u> <u>Quantidade de avaliações realizadas (FQ-07.06)</u>				
Indicador: Certificados Emitidos					
Objetivo	Medir a quantidade de certificados emitidos em conformidade pela XYZ Treinamentos aos participantes.				
Unidade	Percentual	<i>Periodicidade</i>	Semanal	<i>Meta</i>	Mínimo de 95%
Critério de Cálculo	<u>Quantidade de Certificados Emitidos Aprovados (FQ-07.02)</u> X 100 <u>Quantidade de Certificados Emitidos (FQ-07.02)</u>				

Apêndice E – Detalhamento dos indicadores de desempenho para melhoria contínua do SGQ

Indicador: Capacitação dos Colaboradores					
Objetivo	Medir a capacitação dos colaboradores que atuam nos processos do SGQ da XYZ Treinamentos.				
Unidade	Média	<i>Periodicidade</i>	Semestral	<i>Meta</i>	Mínimo de 20 horas
Critério de Cálculo	<u>Horas de Treinamento no Semestre</u> Quantidade de Colaboradores				
Indicador: Satisfação dos Colaboradores					
Objetivo	Medir a satisfação dos colaboradores em atuar na XYZ Treinamentos.				
Unidade	Média	<i>Periodicidade</i>	Anual	<i>Meta</i>	Mínimo de 24 pontos
Critério de Cálculo	<u>Total de pontos obtidos na Pesquisa de Clima Organizacional (FQ-09.06)</u> Quantidade de Colaboradores				
Indicador: Lançamento de Novos Temas de treinamentos “abertos”					
Objetivo	Medir a capacidade de inovação da XYZ Treinamentos por meio do lançamento de novos temas de treinamentos “Abertos”.				
Unidade	Número Absoluto	<i>Periodicidade</i>	Anual	<i>Meta</i>	Mínimo de 5 lançamentos
Critério de Cálculo	Soma dos novos temas de treinamentos “abertos” lançados no período.				
Indicador: Índice de Avaliação de Fornecedores					
Objetivo	Medir o desempenho dos fornecedores da XYZ Treinamentos.				
Unidade	Percentual	<i>Periodicidade</i>	Mensal	<i>Meta</i>	Mínimo de 90%
Critério de Cálculo	<u>Inspeções de Recebimento em Conformidade (FQ-07.04)</u> X 100 Quantidade de Inspeções Realizadas				
Indicador: Ações Preventivas Eficazes					
Objetivo	Medir a capacidade da XYZ Treinamentos em se antecipar às falhas que podem ocorrer em seus processos.				
Unidade	Média	<i>Periodicidade</i>	Semestral	<i>Meta</i>	Mínimo de 20 horas
Critério de Cálculo	<u>Quantidade de Ações Preventivas Eficazes (FQ-04.01)</u> X 100 Quantidade de Ações Preventivas Concluídas (FQ-04.01)				