

DANIEL DE ASSIS VIEIRA

**TRANSIÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE
PARA A NBR ISO 9001:2000:
SISTEMÁTICA PARA A MUDANÇA**

**Trabalho de formatura
apresentado a Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo
para obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção**

**São Paulo
2003**

DANIEL DE ASSIS VIEIRA

**TRANSIÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE
PARA A NBR ISO 9001:2000:
SISTEMÁTICA PARA A MUDANÇA**

**Trabalho de Formatura
apresentado a Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo
para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção**

**Orientador:
Prof. Dr. José Joaquim do Amaral
Ferreira**

**São Paulo
2003**

FICHA CATALOGRÁFICA

Vieira, Daniel de Assis

Transição de sistema de gestão da qualidade para a NBR ISO 9001:2000: Sistemática para a mudança São Paulo, 2003.
87p.

Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Sistema de gestão da qualidade 2. ISO 9001

I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção. II. t.

RESUMO

Este trabalho de formatura propõe uma sistemática para o projeto e implementação da transição de um sistema de gestão da qualidade baseado na NBR ISO 9001:94 para a NBR ISO 9001:2000. A sistemática adotada neste trabalho envolve: elaboração de um diagnóstico da empresa, estabelecimento dos objetivos da transição, projeto da transição, implementação do novo sistema e a comparação dos objetivos propostos com os resultados atingidos.

ABSTRACT

This graduation work propose a systematic to the transition and implementation of a quality management system based in NBR ISO 9001:94 to NBR ISO 9001:2000 in a financial institution. The adopted systematic used in this work involves: establishment of the transition goals; the transition project; implementation of the new quality system and comparison between the implemented system achievements and the proposed goals

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPITULO 1 - OBJETIVO DO TRABALHO	2
1) OBJETIVO DO TRABALHO.....	3
2) JUSTIFICATIVA DA TRANSIÇÃO DO SGQ PARA ISO 9001:2000 NA EMPRESA ESTUDADA. 3	
2.1) A resolução BACEN 2554/98.....	4
2.2) Modelo de Gestão da Qualidade Independente	5
2.3) Gestão da qualidade total	5
2.4) A ISO 9001:2000	5
CAPITULO 2 - A EMPRESA	6
1) INFORMAÇÕES BÁSICAS SOBRE A EMPRESA.....	7
2) ESCOPO DO SGQ	8
3) SOBRE AS PRINCIPAIS ÁREAS DE NEGÓCIOS.....	8
3.1) Brokerage	8
3.2) Serviço de Agente Fiduciário.....	9
4) ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	10
5) HISTÓRICO DA QUALIDADE NA EMPRESA	11
CAPITULO 3 - REVISÃO TEÓRICA.....	12
1) SOBRE AS NORMAS DE QUALIDADE.....	13
2) A ISO COMO ORGANIZAÇÃO DE NORMALIZAÇÃO INTERNACIONAL.	14
3) AS NORMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE SÉRIE 9000.....	14
4) ESTRUTURA DE CERTIFICAÇÃO.	15
5) OS BENEFÍCIOS DE UMA CERTIFICAÇÃO ISO 9000.	16
6) VALOR DO CERTIFICADO PARA A EMPRESA	18
7) MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	19
8) AS NORMAS DA FAMÍLIA 9000	20
8.1) A estrutura básica da família 9000	21
8.2) A questão do “par coerente”	21
9) OS PRINCÍPIOS DA ISO 9001:2000.....	22
9.1) Foco no cliente	23
9.2) Liderança	23
9.3) Envolvimento das pessoas.....	23
9.4) A abordagem por processos.....	23
9.5) Enfoque sistêmico para gerenciamento	24
9.6) Melhoria contínua	24
9.7) Tomada de decisões baseadas em fatos	25
9.8) Benefício mútuo no relacionamento com fornecedores	25
10) A NOVA VERSÃO DA NORMA ISO 9001	25
10.1) Cláusulas 0, 1, 2, 3.....	26

10.2) Cláusula 4 – Sistemas de gestão da qualidade	26
10.3) Cláusula 5 – Responsabilidades da direção.	26
10.4) Cláusula 6 – Recursos humanos	26
10.5) Cláusula 7 – Realização do produto	27
10.6) Cláusula 8 - Medição, análise e melhoria.	27
11) AS NORMAS COMPLEMENTARES	27
11.1) ISO 9004:2000 - Guidelines for performance improvements.	28
11.2) ISO/TR 10013:2001 – Guidelines for quality management system documentation	29
11.3) ISO 19011:2002 Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing.....	30
11.4) Resolução 2554/98 do Banco Central.....	31
CAPITULO 4 - DIAGNÓSTICO	33
1) RESUMO	34
2) PRINCÍPIOS DA ISO 9001:2000.....	34
2.1) Foco no cliente	35
2.2) Liderança	35
2.3) Envolvimento das pessoas.....	35
2.4) Abordagem por processos.....	35
2.5) Enfoque sistêmico para gerenciamento;	36
2.6) Melhoria contínua;.....	36
2.7) Tomada de decisões baseadas em fatos;	36
2.8) Relacionamento com o fornecedor mutuamente benéfico.....	36
3) ANÁLISE PELO MODELO DE UM SGQ BASEADO EM PROCESSOS	37
3.1) Análise dos requisitos do cliente.....	37
3.2) Gestão de recursos.....	37
3.3) Realização do produto	38
4) ANÁLISE POR REQUISITOS DA NBR ISO 9001:2000	38
4.1) Requisitos de documentação	38
4.2) Planejamento.....	38
5) ANÁLISE PELA BACEN 2554/98.....	38
6) DIAGNÓSTICO	39
CAPITULO 5 - O PROJETO DA TRANSIÇÃO	41
1) VISÃO GERAL.....	42
ETAPA 1 – OBJETIVOS DA TRANSIÇÃO DO SGQ	43
2) OBJETIVOS DA TRANSIÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	43
ETAPA 2 - DEFINIÇÃO DA POLÍTICA DA QUALIDADE E DO ESCOPO DO SISTEMA.	44
3) DEFINIÇÃO DO ESCOPO DO SGQ.	44
4) DEFINIÇÃO DA POLÍTICA DA QUALIDADE.	44
4.1) Política da qualidade Planner.	45
ETAPA 3 – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS PRIMÁRIOS	46
5) ESTABELECIMENTO DOS PROCESSOS PRIMÁRIOS.....	46
5.1) Método utilizado para mapear os processos.....	46
5.2) Mapa do macro-processo de serviços de agente fiduciário.....	48
5.3) Mapa do macro-processo de operações em bolsas.....	51
ETAPA 4 – DEFINIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE APOIO.....	53
6) OS PROCEDIMENTOS DE APOIO.....	53

6.1) Procedimentos de apoio mais importantes.	54
6.1.1) Gestão da documentação	54
6.1.2) Auditoria interna	56
6.1.3) Gestão da Satisfação dos clientes	58
CAPITULO 6 - IMPLEMENTAÇÃO E APRIMORAMENTO.....	61
1) VISÃO GERAL.....	62
2) ESTRUTURAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO DA QUALIDADE	63
2.1) Elaboração da norma mãe	64
2.2) Elaboração do procedimento de controle de documentos	64
2.3) Elaboração das normas.....	64
2.4) Elaboração dos procedimentos	65
2.5) Elaboração do manual da qualidade	65
3) ADOÇÃO DOS PROCEDIMENTOS PROJETADOS	67
3.1) Adoção das normas	67
3.2) Adoção dos procedimentos.....	67
3.2.1) Procedimento de gestão da documentação.....	67
3.2.2) Procedimento de controle de não conformidades.....	68
3.2.3) Procedimento de auditoria interna	68
3.2.4) Procedimento de gestão de ação corretiva e ação preventiva.....	69
3.2.5) Procedimento de gestão da satisfação dos clientes	70
4) APRIMORAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	71
4.1) Auditoria interna da qualidade	72
4.2) Análise crítica pela direção	72
4.3) Pré-Auditoria de certificação.....	73
5) AUDITORIA DE CERTIFICAÇÃO	74
CAPITULO 7 – ANÁLISE DA TRANSIÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	75
1) ACOMPANHAMENTO DOS OBJETIVOS TRAÇADOS.	76
Objetivo 1: Mapeamento dos processos operacionais	76
Objetivo 2: Reduzir a aceitação de erros operacionais.....	76
Objetivo 3: Identificar e aprimorar a satisfação do cliente.....	76
Objetivo 4: Melhorar a comunicação na empresa.....	77
Objetivos 5, 6 e 7: Substituir a antiga certificação ISO 9002:1994 por uma ISO 9001:2000, manter a diferenciação no mercado com a certificação e unificar o SGQ...	77
Objetivo 8: Corrigir e atualizar os documentos da qualidade.....	78
Objetivo 9: Revisar o SGQ de forma que ficasse ainda mais adequado a BACEN 2554/98	78
2) OS BENEFÍCIOS ALCANÇADOS	78
2.1) Redução de conflitos provenientes da revisão de métodos de trabalho.....	78
2.2) Reforço dos conceitos de qualidade e melhoria na empresa	79
2.3) Melhor conhecimento dos processos.....	79
2.4) Revisão da regulamentação referente a registros de cadastros e de operações.	80
3) FATORES DE SUCESSO NA TRANSIÇÃO DO SGQ.....	80
3.1) Foco nos processos	80
3.2) Desenvolvimento dos procedimentos em conjunto com os colaboradores	80
3.3) Comunicação franca sobre a transição da ISO 9001	81

3.4) <i>Abertura a sugestões e críticas dos colaboradores</i>	81
4) ANÁLISE CRÍTICA DA TRANSIÇÃO DO SGQ REALIZADA PELA EMPRESA.	81
5) PRÓXIMOS PASSOS DO SGQ.....	82
COMENTÁRIOS FINAIS	83
1) <i>Comentários finais</i>	84
BIBLIOGRAFIA:	86
APÊNDICE 1 - PROJETO DE ISO 9001 SOBRE O ENFOQUE DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.	I
1) GERAL	I
2) O PROCESSO DE TRIPLA INTERPRETAÇÃO DA NORMA ISO 9001	I
<i>Fase 1:</i>	II
<i>Fase 2:</i>	II
<i>Fase 3:</i>	II
3) A IMPLEMENTAÇÃO ANALISADA PELA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS	III
3.1) <i>Levantamento teórico sobre gestão do conhecimento</i>	III
3.2) <i>A implantação da ISO 9001 como transferência de conhecimentos</i>	III
APÊNDICE 2 : RESOLUÇÃO BACEN 2554/98	V

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Exemplo de normas da qualidade.....	13
Tabela 2 - Alguns organismos credenciadores	16
Tabela 3 - Visão geral de um processo.....	20

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -Organograma da Planner Corretora de Valores SA (setembro/03)	10
Figura 2 - Benefícios da certificação ISO 9001	18
Figura 3 - Modelo de sistema de gestão da qualidade baseado em processos.....	22
Figura 4 - Ciclo PDCA	25
Figura 5 - Modelo de sistema de gestão da qualidade baseado em processo	37
Figura 6 - Visão geral do projeto da transição do SGQ.....	42
Figura 7 - Mapa do Macroprocesso de Serviços de Agente Fiduciário.....	48
Figura 8 - Mapa do macroprocesso de operações em bolsas.....	51
Figura 9 - Fases da implementação da transição do SGQ.....	62
Figura 10 - Estruturação da documentação da qualidade	63

Introdução

Grande parte das empresas de serviço está ciente da relação entre a qualidade do serviço prestado e a estabilidade do negócio, porém a maioria das empresas de serviços tenta consolidar a qualidade através de orientações pouco práticas aos funcionários e sem planejamento como “atender ao cliente direito”, “trabalhar duro”, “prestar atenção”, “fazer direito”, porém somente isto não basta em um ambiente com concorrência.

Sistemas de gestão da qualidade implantados em empresas de serviço têm se mostrado capazes de assegurar uma garantia de qualidade dos serviços oferecidos. Um dos maiores marcos nesta área são as normas da série ISO 9000

O modelo de gestão da qualidade da ISO 9000 é baseado no gerenciamento eficaz dos processos na organização, sendo fortemente ligado à melhoria contínua, ao planejamento prévio e ao foco no cliente.

Este modelo foi desenvolvido pela ISO – International Organization for Standardization – sendo base atualmente da norma NBR ISO 9001:2000 que estabelece requisitos para o SGQ (sistema de gestão da qualidade) de qualquer organização.

Esta norma foi revisada em 2000 pela ISO que substituiu as antigas ISO 9001, 9002 e 9003 da versão 1994 pela versão atual.

Esta revisão da norma obriga que as empresas certificadas pelas versões anteriores tenham que fazer alterações em seu SGQ para atender a nova norma.

Este trabalho de formatura mostra como foi projetada e implementada a transição do SGQ na Planner Corretora de Valores S.A.

A Planner é uma instituição financeira que atua desde 1995 prestando serviços financeiros. Sua primeira certificação em seu SGQ foi a ISO 9002 em 1996, sendo que desde agosto/03 é certificada pela ISO 9001:2000.

Durante a elaboração deste trabalho o autor foi estagiário da Planner no departamento da qualidade, atuando exclusivamente neste projeto, sendo na época o responsável pelo projeto e implementação do SGQ.

CAPITULO 1 - OBJETIVO DO TRABALHO

Neste capítulo é descrito o objetivo deste trabalho, mostrando o porquê da transição de um SGQ da ISO 9002:94 para a ISO 9001:2000, a razão da adoção de um modelo de gestão da qualidade para o caso estudado e porque entre as várias soluções possíveis foi adotado o modelo de gestão da qualidade ISO 9001:2000.

CAPITULO 1 - OBJETIVO DO TRABALHO

1) Objetivo do Trabalho

Este trabalho tem como objetivo planejar, projetar e executar a transição de um SGQ baseado na ISO 9002:1994 para a norma ISO 9000:2000 na Planner Corretora de Valores SA, usando para isto, a sistemática proposta nos capítulos seguintes.¹

No decorrer deste trabalho são discutidas as necessidades de uma transição de um SGQ baseado na ISO 9002:1994 para a norma ISO 9001:2000, sendo mostrado ao leitor nos capítulos posteriores um método estruturado para o projeto e implementação da transição do sistema, discutindo os resultados alcançados.

O método proposto é validado no sétimo capítulo deste trabalho através da validação dos objetivos propostos, análise dos benefícios alcançados pela implementação do SGQ, assim como pela análise crítica realizada pela própria direção da empresa onde o sistema foi implementado.

2) Justificativa da transição do SGQ para ISO 9001:2000 na empresa estudada.

No final do ano de 2000 a ISO revisou suas normas da série 9000, cancelando as antigas 9001, 9002 e 9003 da versão 1994 e adotando uma nova norma: A norma ISO 9001:2000.

O comitê técnico 176 (ISO TC/176) responsável pela nova versão da ISO 9001 estabeleceu dezembro/2003 como a data limite da validade das certificações antigas, sendo que todas as empresas certificadas pelas versões anteriores deveriam adequar seus sistemas de gestão da qualidade ao novo modelo e sofrer um processo de re-certificação baseado na nova norma.

¹ O SGQ implementado na Planner Corretora de Valores SA foi certificado pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini como aderente a NBR ISO 9001:2000.

Esta nova versão da ISO 9001 afetou a Planner de forma estrutural, pois teria de reformular seu SGQ, já que o antigo SGQ da empresa não tinha enfoque em processos, nem em melhoria contínua que são os principais conceitos da nova norma.

Perder a certificação era sentido na empresa como jogar fora todo o trabalho feito anteriormente, além do que a empresa sempre percebeu a ISO 9000 como algo que corrigiu muitos problemas para a empresa, além de ser uma excelente ferramenta de marketing com os clientes e um diferencial no mercado.

Já que não era possível manter o certificado² antigo nem abandonar completamente o SGQ³, a empresa precisou escolher uma referência para seu SGQ que poderia ser:

- (a) A resolução 2554/98 do Banco Central⁴
- (b) Um sistema de qualidade interno independente
- (c) Total Quality Management
- (d) A ISO 9001:2000

2.1) A resolução BACEN 2554/98

Na empresa já haviam sido feitos esforços anteriores para que os pontos da resolução BACEN 2554/98 fossem implementados independentemente do SGQ, porém isso não deu resultados.

Isto aconteceu porque esta resolução possui menos controles que a própria ISO 9002 detinha, além de ser pouco estruturada não oferecendo um modelo bem definido.

Por estas razões, abandonar o modelo da ISO e estruturar o SGQ por esta resolução foi uma opção rejeitada.

² A data limite de 15 de dezembro/2003 estabelecida internacionalmente pela ISO não permite manter o sistema certificado pela ISO 9002:1994.

³ Por resolução do Banco Central as instituições financeiras precisam de um sistema de controles internos formais, papel que é cumprido na empresa pelo SGQ.

⁴ Em 1998 o Banco Central do Brasil emitiu uma resolução que estabeleceu que todas as instituições financeiras do país devem ter um sistema de controles internos formal estabelecido associado a auditorias internas e externas (Resolução 2554/98 do BACEN).

2.2) Modelo de Gestão da Qualidade Independente

Criar um SGQ independente de modelos externos foi considerado uma opção arriscada, já que dependeria demais da equipe de projeto do sistema e não haveria um modelo de gestão a ser seguido como diretriz.

2.3) Gestão da qualidade total

O Total Quality Management (TQM) seria uma opção razoável, porém por definição, o TQM passa por toda a organização, portanto sua implementação acarretaria uma enorme mudança na empresa estudada, já que ela presta vários tipos de serviços financeiros e de consultoria, sendo que somente dois destes serviços já tem um SGQ estruturado.

O TQM, ao contrário da ISO 9000, não tem um modelo único e reconhecido, variando o método de implementação conforme o autor adotado, além de, também não ser um modelo certificável para fins de reconhecimento externo.

2.4) A ISO 9001:2000

Já a adoção da ISO 9001:2000 como modelo de gestão da qualidade representaria uma continuidade para a empresa já que detinha uma experiência anterior favorável em relação a este modelo que havia sido melhorado em vários pontos comparado à versão anterior. Na empresa existiam pessoas treinadas na ISO 9002:94 e alguns com treinamento da ISO 9001:2000.

Por estas razões foi escolhido adotar o modelo ISO 9001:2000 como referência para o projeto de seu SGQ, visando a manutenção da certificação.

CAPITULO 2 - A EMPRESA

Os sistemas de gestão da qualidade, quando bem projetados, têm particularidades únicas, sendo um reflexo da empresa para a qual o sistema foi projetado. A norma da ISO 9001, por ser genérica, permite que a equipe de projeto do SGQ faça estes ajustes no seu sistema, adequando os requisitos e orientações da norma à realidade e estratégia da empresa.

Este capítulo tem como objetivo apresentar ao leitor à empresa em que o trabalho foi executado e as características do ramo de atuação em que ela está situada.

CAPITULO 2 - A EMPRESA

1) Informações básicas sobre a empresa

Este trabalho foi realizado na Planner Corretora de Valores S.A., uma instituição financeira que atua desde 1995 prestando serviços financeiros.

A Planner conta com várias filiais no território nacional tendo sua matriz em São Paulo na Av. Paulista, ela é uma corretora independente, isto é, não é ligada a outros grupos financeiros

As áreas de atuação da empresa são as seguintes:

- **Brokerage**: Área de negócios mais representativa na empresa, faz a intermediação de operações com títulos e valores mobiliários⁵ em bolsas de valores, atuando principalmente na Bovespa e BM&F;
- **Serviço de Agente Fiduciário**: Serviço vinculado a emissões de debêntures que visa assegurar os direitos do debenturista;
- **Underwriting**: Faz a coordenação e colocação no mercado primário e secundário de títulos e valores mobiliários;
- **Negócios**: Trabalha com fusões e aquisições, privatização, realiza análise econômica e financeiras, reestruturação e consultoria;
- **Administração de Recursos de Terceiros**: Gerencia os recursos de terceiros através de fundo de ações, renda fixa, carteira livre, atuando com clubes de investimentos, fundações, pessoas jurídicas e pessoas físicas;
- **Relações Institucionais**: Desenvolve as áreas de relações com investidores e societários das companhias abertas;
- **Finanças Corporativas**: Elaboração de projetos estruturados nacionais e internacionais para financiamento de bens de capital.

⁵ **Títulos e valores mobiliário**: Títulos emitidos pelo Tesouro Nacional, Tesouros Estaduais e Municipais e pelas empresas públicas e privadas, com objetivo de captar recursos financeiros junto ao público em geral.

2) Escopo do SGQ

Entre as várias áreas de negócio duas se destacam histórica e estrategicamente na empresa: As áreas de *brokerage* (atuação como corretora de valores) e o Agente Fiduciário.

Devido a maior importância estratégica destas áreas, elas foram escolhidas pela diretoria e pelo departamento da qualidade para serem certificadas pela ISO 9001:2000, sendo um primeiro passo para uma futura certificação da empresa como um todo.

3) Sobre as principais áreas de negócios.

3.1) *Brokerage*

Esta foi a primeira área de atuação da corretora, sendo a mais importante para a estratégia da empresa e a que mais emprega pessoas na corretora.

O “*Brokerage*” é o serviço de corretora de valores propriamente dito, fazendo a intermediação entre os clientes e as bolsas de valores nas suas operações de compra e venda de título e valores mobiliários.

Para compreender o serviço prestado por esta área é necessário entender o que é uma sociedade corretora e a bolsa.

As bolsas como a Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo) e a BM&F (Bolsa de Mercadorias & Futuros) são entidades sem fins lucrativos e tendo por objetivo social, entre outros, manter local adequado a transações de compra e venda de títulos e valores mobiliários, em mercado livre e aberto, fiscalizados pelos seus membros, pela autoridade monetária e pela CVM (CNVB, 1988).

Somente as corretoras de valores podem negociar diretamente nestas Bolsas, portanto pessoas, físicas ou jurídicas, quando compram ou vendem títulos e valores mobiliários sempre o fazem através de uma corretora de valores que cuidam desta intermediação entre os compradores e os vendedores.

Esta área de negócios tem seu principal processo definido como a execução da ordem de operação. “Ordem” é o ato pelo qual o cliente determina a corretora de valores que compre ou venda ações em seu nome e nas condições especificadas.

Para maiores detalhes consultar o capítulo 4, onde os processos mais importantes relacionados a esta área de negócio serão discutidos, permitindo ao leitor uma visão mais completa.

3.2) Serviço de Agente Fiduciário

Para a compreensão do que significa o serviço de Agente Fiduciário é necessário definir previamente algumas expressões:

Debênture – Título emitido por uma sociedade anônima visando a captação de recursos financeiros de terceiros podendo ser aplicados para adequação do fluxo de caixa, concretização de investimento ou para cumprimento de obrigações assumidas anteriormente.

Escritura de emissão de debêntures – Documento que contém os direitos conferidos pelas debêntures, suas garantias, demais condições e características.

Debenturista – Pessoa (física ou jurídica) que tem debêntures.

O Agente Fiduciário representa, nos termos da Lei e da escritura de emissão de uma debênture, a comunhão dos debenturistas perante a companhia emissora, devendo assegurar e proteger os direitos e interesses dos debenturistas pelo período em que a emissão existir.

Este serviço, que é regulamentado por lei, pode ser prestado tanto por pessoas físicas quanto por instituições financeiras como é o caso da empresa estudada.

Ele envolve atividades como :

- a. Acompanhar as garantias da emissão;
- b. Acompanhar o valor dos preços unitários da emissão;
- c. Gerar relatórios aos debenturistas;
- d. Acompanhar balanços das empresas emissoras;

Este serviço é definido e regulamentado pela lei das S.A. (Lei 6.404/76 alterada pela lei 10.303/01) e pela Instrução CVM 28/82

4) Estrutura organizacional

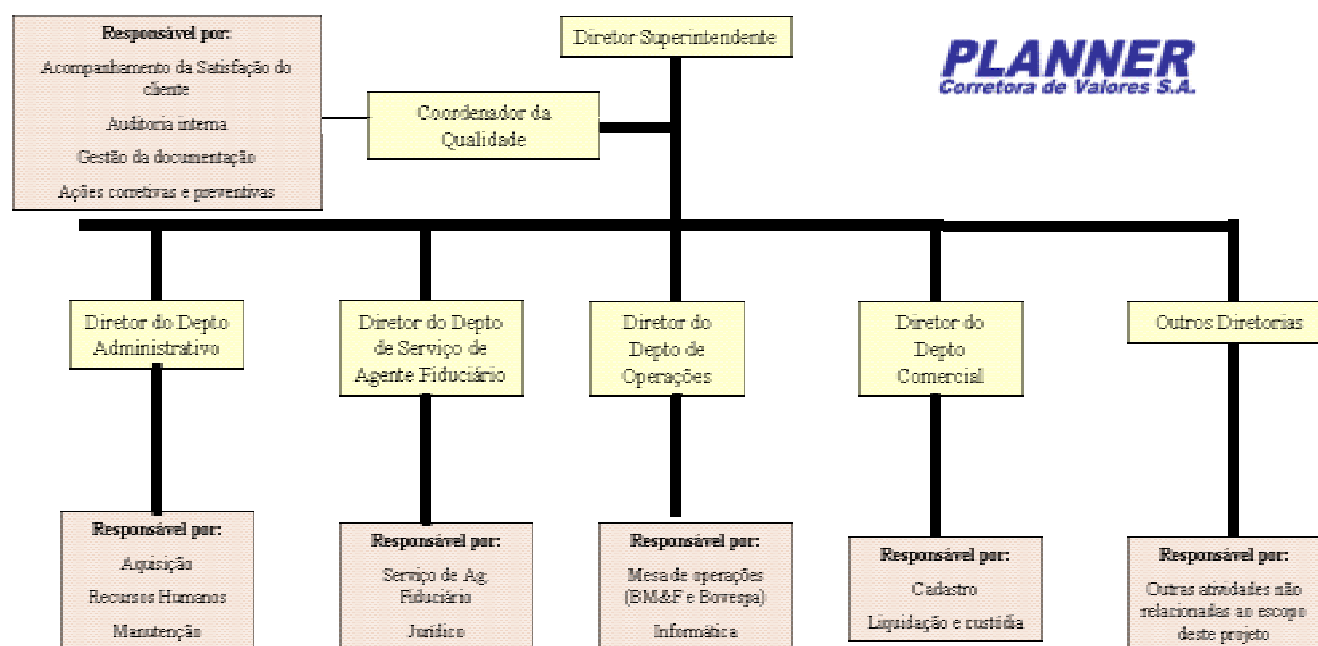
A Planner Corretora de Valores S.A. foi fundada em 1995, sendo que seu fundador ocupa o cargo máximo na empresa que é de diretor superintendente.

Abaixo do diretor superintendente existe o quadro de diretores que tem sobre sua responsabilidade os departamentos e filiais da Planner.

Ligado diretamente ao diretor superintendente existe o Coordenador da Qualidade que atua como representante da direção.

Para efeito deste trabalho a estrutura organizacional está representada no diagrama abaixo:

Figura 1 -Organograma da Planner Corretora de Valores SA (setembro/03)



(Adaptado do organograma da Planner Corretora de Valores S.A.)

5) Histórico da qualidade na empresa

A Planner Corretora de Valores S.A. foi a primeira corretora de valores brasileira certificada em suas operações com títulos e valores mobiliários pela ISO 9002 em 1996. Desde então a empresa constituiu um departamento de qualidade que buscava manter o SGQ (denominado anteriormente sistema de garantia da qualidade conforme a ISO 9002:1994).

Em 1997 a empresa foi certificada em mais um serviço que prestava, o serviço de Agente Fiduciário, sendo novamente a primeira empresa do ramo a ter esta certificação, um grande diferencial neste mercado entre os prestadores deste serviço.

Porém com isto a Planner começou a manter dois sistemas de gestão da qualidade diferentes, com documentações parecidas, aumentando a quantidade de documentos na empresa e conseqüentemente o esforço para manter os dois sistemas alinhados e atualizados.

Em 2002 a Planner iniciou o processo de transição para a ISO 9002:2000 não só alterando seu SGQ, mas unificando o mesmo e corrigindo todos os pequenos problemas observados nele durante os anos.

CAPITULO 3 - REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentado um levantamento bibliográfico, mostrando os principais conceitos e informações relativos a ISO, normas da qualidade, abordagem por processos e os benefícios provenientes da certificação de um sistema de gestão da qualidade pela ISO 9001.

CAPITULO 3 - REVISÃO TEÓRICA.

1) Sobre as normas de qualidade.

As primeiras normas internacionais de qualidade foram normas militares, criadas a partir da Segunda Guerra Mundial para que houvesse compatibilidade entre os equipamentos, armamentos e veículos militares dos aliados, aumentando a confiabilidade e reduzindo de forma drástica erros e custos.

Como exemplo de normas militares temos a MIL-Q 9858A do exército dos EUA (primeira versão em 1963) e a AQAP (primeira versão preparada em 1969) estabelecida pela OTAN.

Posteriormente foram criadas normas de qualidade para as indústrias civis (mecânica, elétrica, petroquímica., entre outras), porém como um esforço isolado dentro de cada um dos países.

ANO	Norma	Fonte	País
1971	ASME Boiler Code	American Society of Mechanical Engineering	EUA
1975	CSA Z299	Norma Canadense	Canadá
1973	API 14A	American Petroleum Institute	EUA

Tabela 1 - Exemplo de normas da qualidade

Porém o fato das normas serem setoriais e com limitações geográficas se tornou um problema para as empresas globais, que produzem artigos os quais têm de cumprir as normas do país produtor e do comprador, que não necessariamente são compatíveis.

Este conflito, além de servir como barreira técnica para a entrada de produtos em alguns países, acarreta maiores custos para as indústrias transnacionais, daí a necessidade de uma norma internacional, ou pelo menos, de uma compatibilidade entre as normas regionais, nacionais e internacionais.

2) A ISO como organização de normalização internacional.

A incompatibilidade entre as normas regionais, nacionais e internacionais ocasionou a criação da ISO, que é uma organização não governamental (ONG), sendo hoje uma federação com sede na Suíça, formada por cerca de 145 organismos normalisadores, sendo cada um de um país (dados de abril/03).

A missão da ISO é promover o desenvolvimento da normalização assim como de suas atividades correlatas no mundo, com o objetivo de facilitar a troca internacional de bens e serviços, desenvolvendo a cooperação nas atividades intelectual, científica, tecnológica e econômica.

Os trabalhos em que a ISO consegue aprovação internacional de pelo menos 75% dos organismos internacionais com direito a voto, tornam-se normas internacionais (Normas ISO).

3) As normas de gestão da qualidade série 9000

A grande maioria das normas da ISO é específica com relação a determinado produto, processo ou setor industrial, porém a série 9000 é conhecida como uma norma para um sistema genérico de gestão.⁶

Genérico significa que a norma pode ser aplicada a qualquer organização independente da nacionalidade, tamanho ou produto fornecido - incluindo também as empresas de serviço, os órgãos públicos e as organizações não governamentais.

Sistema de gestão é um conceito relacionado a como as organizações gerenciam seus processos ou atividades. Pequenas organizações costumam não possuir sistemas formais, sendo tudo baseado nos conhecimentos de poucas pessoas. Porém quanto maiores as organizações e quanto mais pessoas envolvidas nos processos, maior a necessidade de haverem procedimentos escritos, instruções, formulários e registros.

Esta organização mínima assegura que existe ordem nos processos realizados, consumindo de forma mais eficiente os recursos das organizações.

⁶ A série 14000 relativa a gestão ambiental também é uma série de normas para um sistema de gestão genérico.

Porém, para ser realmente eficaz e eficiente a organização precisa fazer isto de forma **sistemática**, assegurando que nada é deixado de fora e que todos sabem quem é o responsável pelas várias partes dos processos.

A primeira versão das normas da série 9000 foi publicada em 1987 pelo comitê técnico ISO/TC 176 na época com cerca de 20 países membros. A norma foi baseada em normas existentes como a BS 5750 britânica, a CSA Z299 canadense, sistemas de qualidade japoneses e normas militares como a NATO AQAP.

Atualmente as normas da série ISO 9000 estão em sua terceira versão publicada no ano de 2000.

Os sistemas de gestão da qualidade são modelos que as organizações podem seguir para projetar e operar seu sistema de gestão, os modelos da série ISO 9000 em particular incorporam recursos discutidos e aceitos pelas organizações membros da ISO como adequados para o gerenciamento eficaz dos negócios.

4) Estrutura de certificação.

A certificação por uma norma ISO é feita através dos chamados **organismos certificadores**, essas organizações executam trabalhos de verificação da aderência de produtos ou sistemas à normas.

Os organismos certificadores, quando certificam normas ISO, precisam obedecer a uma guia internacional de como executar esta tarefa, esta guia reguladora é a ISO/IEC *Guide* 62:1996.

Mas para garantir que os organismos certificadores estão trabalhando corretamente surgiram os chamados organismos credenciadores, (instituições normalmente ligadas ao governo, porém não necessariamente) que operam segundo outras guias internacionais. Esses organismos credenciadores dão ao consumidor final a garantia de que a certificação foi realizada conforme as boas práticas.

No caso dos credenciadores das certificadoras ISO a guia internacional seguida é a ISO/IEC *Guide* 61:1996.

País	Organismo credenciador
Alemanha	TGA
Brasil	Inmetro
EUA	RAB
Inglaterra	UKAS

Tabela 2 - Alguns organismos credenciadores

Os certificados garantidos por estes credenciadores normalmente são valorizados pelo mercado em geral e aceitos sem grandes restrições.

5) Os benefícios de uma certificação ISO 9000.

Os benefícios que recompensam uma certificação por uma norma como a ISO 9001 se dividem em três categorias (Larsen, 2001).

Benefícios primários: São os benefícios planejados e prometidos pela norma, nesta categoria estão aqueles contidos na própria redação da ISO 9001, assim como na introdução das normas, entre estes benefícios temos :

- Melhoria da qualidade;
- Garantia da qualidade;
- Melhoria contínua;
- Redução de custos;
- Melhores resultados econômicos.

Benefícios secundários: São os efeitos organizacionais que ocorrem com a implantação da ISO 9001, esses benefícios são freqüentemente mencionados na norma, assim como em livros que tratam sobre a ISO 9001, porém são claramente efeitos organizacionais. Como exemplo destes benefícios pode-se citar:

- Maior consciência dos problemas por parte dos empregados;
- Maior espírito de equipe devido à participação no desenvolvimento do sistema;

- Revisão e desenvolvimento dos métodos de trabalho;
- Desenvolvimento de um melhor sistema de controle administrativo;
- Menos conflitos entre as equipes;
- Descentralização.

Benefícios terciários: Este grupo de benefícios é um dos mais práticos das normas e partem de um pressuposto crítico de que a certificação pela ISO 9001, assim como outras normas organizacionais, são uma novidade e moda organizacional, vendo a norma como um símbolo de eficiência e não como ferramenta do dia-a-dia.

Neste grupo de benefícios pode-se dizer que a norma leva a empresa a:

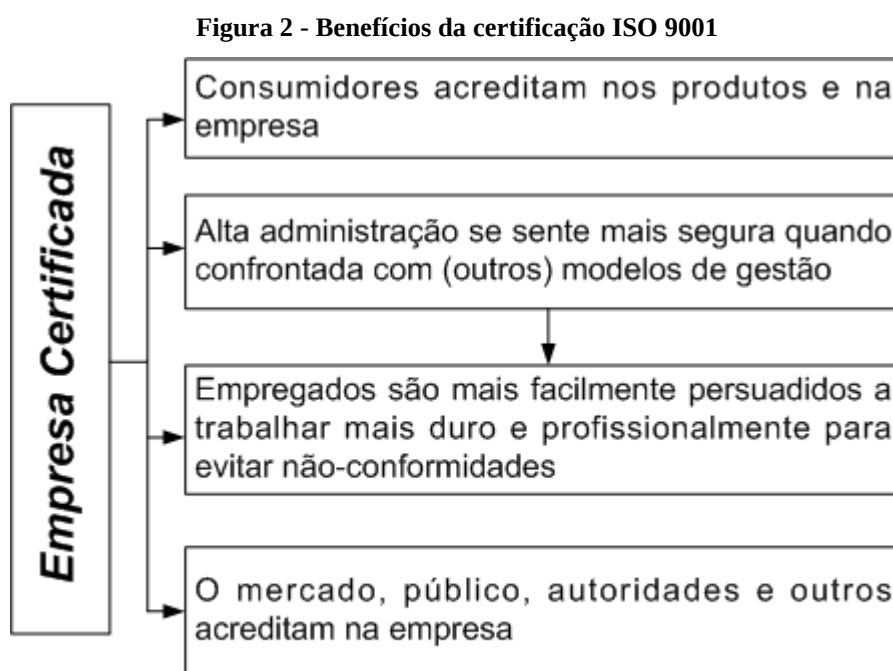
- Adotar e aceitar boas práticas administrativas;
- Justificar o discurso administrativo;
- Justificar a escolha dos métodos devido a autoridades com credibilidade internacional (a certificadora, ABNT, INMETRO, ISO);
- A norma oferece as empresas um método organizado de trabalho e solução de problemas.

6) Valor do certificado para a empresa

A certificação é um símbolo público e visível de esforço próprio com grande valor para as empresas por diferentes razões:

- (a) Exigência contratual ou legal;
- (b) Aceitação internacional;
- (c) Diferenciação no mercado;
- (d) Estratégia de marketing.

Esta certificação traz ainda alguns “resultados” que estão ilustrados na figura a seguir (citada por Larsen 2001):



Adaptado de Bergman & Klefsjo K 1991

Porém, para a empresa conseguir este certificado é necessário passar por uma auditoria de certificação conduzida por uma entidade certificadora, que avaliará se o SGQ é condizente com os requisitos estabelecidos pela ISO 9001.

7) Mapeamento de processos.

O mapeamento dos processos é uma ferramenta extremamente importante para o projeto do SGQ, sendo por esta razão descrito neste item do trabalho.

Segundo Harrington (1993), os processos são as atividades-chave necessárias para administrar e/ou operar uma organização. Desta forma, a identificação dos processos primários de uma organização deve responder às seguintes perguntas:

“O que a empresa faz”

“Como a empresa faz isto”

Para responder estas perguntas realiza-se o mapeamento do processo que é iniciado com a identificação dos objetivos do processo, e sua posterior decomposição em atividades realizadas. Desta forma, quebra-se a realização do objetivo do processo em uma lista de atividades que descreve as ações específicas que devem ser desempenhadas por cada agente, de forma a originar um processo que atinja o objetivo proposto. (Osborn, 1977 apud Villela, 2000)

Leal (2003) diz que a visão de processos dá a empresa uma visão mais clara de sua eficácia na satisfação das necessidades do cliente e da realização do trabalho

O mapeamento de processos é realizado da seguinte forma:

- (a) Identificação dos produtos e serviços e seus respectivos processos;
- (b) Reunião de dados e preparação;
- (c) Transformação dos dados em representação visual para possibilitar a compreensão e eventual melhoria.

Outro ponto importante no mapeamento dos processos é que ele permite um registro da organização, sendo construído com base nos conhecimentos das pessoas que participam destes processos, permitindo que este seja passado a uma base maior de pessoas, transferindo o conhecimento sobre o processo como um todo dentro da organização.

O mapeamento de processos inicia-se como uma única unidade que será expandida em outras mais detalhadas que, conectadas por setas e linhas serão decompostas cada vez com mais detalhes. (Leal, 2003)

Tabela 3 - Visão geral de um processo

Processo	Subprocessos
○	Subprocesso 1
↓	
○	Subprocesso 2
↓	
○	Subprocesso 3
↓	
○	Subprocesso 4

Segundo Osborn 1996 apud Villela 2000 para mapear os processos e atividades deve-se identificar:

1. Fronteiras em que o processo ocorre (Aonde o processo ocorre?);
2. Atividades envolvidas pelo processo (como é feito?);
3. Objetivo de cada atividade (Por que é feito);
4. Inputs/outputs da atividade (O que precisa para iniciar esta atividade e o que ela produz?);
5. Recursos necessários para a realização das atividades;
6. Encontrar a seqüência das atividades.

8) As normas da família 9000

A normas da qualidade da série 9000 são um dos mais importantes fenômenos administrativos do mundo moderno, sua aceitação internacional como SGQ demonstra a carência de um modelo estruturado para a gestão dos negócios.

A norma principal desta família é a ISO 9001, revisada em dezembro/2000, quando foi alterada sua estrutura e seus princípios de gestão da qualidade.

8.1) A estrutura básica da família 9000

Existem três normas na versão atual desta família:

- (a) ISO 9000:2000 – Norma que estabelece os termos e definições utilizadas;
- (b) ISO 9001:2000 – Norma que estabelece os requisitos para um SGQ;
- (c) ISO 9004:2000 – Norma que estabelece diretrizes para a melhoria de desempenho dos sistemas de gestão da qualidade.

Das três normas desta família, somente a ISO 9001 pode ser utilizada para fins contratuais ou de certificação, sendo focada na eficácia dos sistemas de gestão da qualidade.

A ISO 9004 por sua vez, fornece orientações para um SGQ com objetivos mais amplos que a ISO 9001, especialmente com relação ao desempenho global da organização e de sua eficiência, não tendo, entretanto propósito de certificação ou contratual.

8.2) A questão do “par coerente”

Um ponto que a redação da ISO 9001 deixa confusa é o conceito de par coerente, na ISO 9001 está escrito que as “edições da NBR ISO 9001 e NBR ISO 9004 foram desenvolvidos como um par coerente de normas”. Esta frase significa que ambas as normas tem a mesma estrutura sendo complementares entre si.

Quando se lê a ISO 9004:2000 percebe-se claramente esta complementaridade, já que todo o texto da ISO 9001 está na 9004 grafado de forma diferente com mais texto para complementar os tópicos da 9001.

Na ISO 9001, por exemplo, o item **4.2 Requisitos de documentação** é apenas título, enquanto na ISO 9004 o item **4.2** tem 18 parágrafos, na norma ISO 9004 existe o item **4.3 Uso dos princípios de gestão da qualidade**, que não existe na ISO 9001.

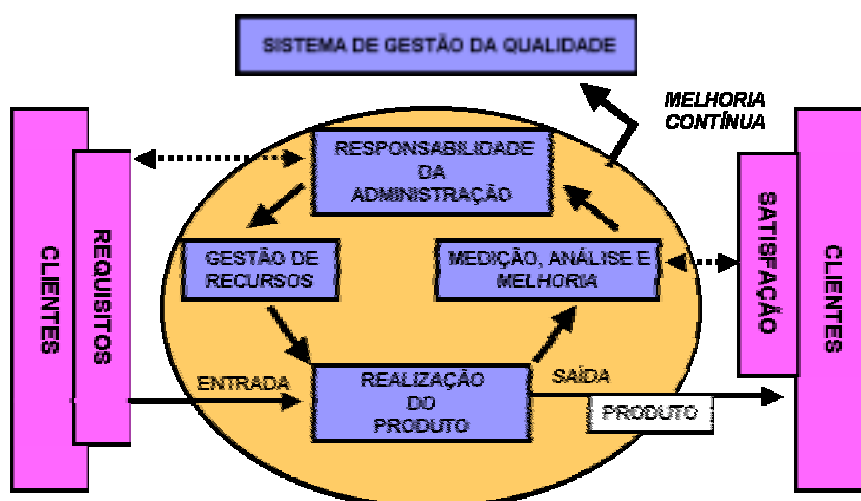
9) Os princípios da ISO 9001:2000

Conforme relatado na norma ISO 9000:2000, existem oito princípios básicos da gestão da qualidade. Esses princípios foram baseados na experiência e no conhecimento dos membros do ISO/TC 176, responsável por desenvolver e aprimorar as normas da família 9000.

Os oito princípios são definidos no documento “*Quality Management Principles*” da ISO e são:

- (a) A organização focada no cliente;
- (b) Liderança;
- (c) Envolvimento das pessoas;
- (d) Abordagem por processos;
- (e) Enfoque sistêmico para gestão;
- (f) Melhoria contínua;
- (g) Tomada de decisões baseadas em fatos;
- (h) Benefícios mútuos no relacionamento com fornecedores.

Figura 3 - Modelo de sistema de gestão da qualidade baseado em processos



9.1) Foco no cliente

O conceito de foco das operações no cliente está presente com grande força na versão atual da ISO 9001, que diz que os clientes têm requisitos que precisam ser encontrados, acompanhados e cumpridos pela organização.

O foco no cliente faz com que as empresas tenham de planejar seus processos para que este cliente fique satisfeito, fazendo inclusive a monitoração da satisfação de seus clientes.

9.2) Liderança

A norma ISO 9001 pressupõe um SGQ com orientação tipicamente *top-down*, onde a alta administração propõe uma política da qualidade e estabelece objetivos que são desdobrados pela organização atingindo todos os níveis hierárquicos contemplados pelo SGQ.

Devido a este caráter da norma, ela estabelece à alta administração um comprometimento com o SGQ, obrigações de liderança, condução estratégica e coordenação.

9.3) Envolvimento das pessoas

A ISO 9001 têm um enfoque sistêmico, com objetivos definidos e acompanhados. Para que isso seja possível, é necessário que as pessoas que trabalham na organização compreendam os objetivos, procedimentos e políticas da empresa para que o SGQ seja eficaz.

9.4) A abordagem por processos.

O enfoque por processos foi uma das maiores mudanças da versão 1994 da ISO 9001 para a 2000, a versão atual da norma obriga as organizações a identificar e planejar seus processos, ou seja, fazer um mapeamento dos processos.

Um processo (Davenport, 1994) é uma ordenação específica de atividades no tempo e espaço, com um começo e fim claramente identificáveis. Já Harrington (1993) o define como um grupo de tarefas logicamente interligadas, que utiliza os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar seus objetivos.

É possível construir uma hierarquia para os processos. Sendo utilizada neste trabalho a seguinte hierarquia:

- (a) Macroprocesso: É um processo que geralmente envolve mais de uma função na estrutura organizacional e sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona:
- (b) Processo: Conjunto de atividades seqüenciais relacionadas e lógicas.
- (c) Atividade: São ações que ocorrem dentro do processo, sendo geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular.

9.5) Enfoque sistêmico para gerenciamento

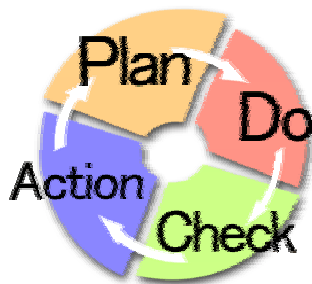
A ISO 9001 por definição é uma norma para gestão de sistemas, portanto este enfoque sistêmico, com análises estruturadas e planejamento dos processos é bastante claro.

9.6) Melhoria contínua

A melhoria contínua resumida no famoso ciclo PDCA (*plan-do-check-act*) de Deming torna a norma ISO 9001 compatível com a ISO 14001 sobre gestão ambiental além de seguir uma tendência da TQM (Total Quality Management) que é o *never-ending improvement*.(PERATEC).

Essa melhoria contínua permeia toda a norma que sempre se preocupa em passar pelos elementos do ciclo PDCA, com planejamento prévio, execução do planejado, checagem dos resultados obtidos e ação sobre os mesmos.

Figura 4 - Ciclo PDCA



9.7) Tomada de decisões baseadas em fatos

Devido ao próprio ciclo PDCA embutido em toda a norma, as ações e planejamentos são sempre baseados nos fatos observados, objetivos traçados e análise dos requisitos do cliente.

9.8) Benefício mútuo no relacionamento com fornecedores

Este princípio reconhece que a organização e seus fornecedores são empresas interdependentes e que relacionamentos com mútuo benefícios aumentam a habilidade de ambos em criar valor.

10) A nova versão da norma ISO 9001

Com a nova versão da ISO 9001, houve uma mudança radical na estrutura da norma, que incorporou conceitos como o ciclo PDCA e uma visão por processos que permeia a norma inteira que não existia na versão anterior de 1994, tornando-a mais compatível com outros métodos de gestão como o TQM e a reengenharia.

As mudanças na ISO 9001 reduziram os 20 requisitos da versão 1994 em apenas 8 tópicos, sendo que as alterações mais importantes estão descritas abaixo:

10.1) Cláusulas 0, 1, 2, 3

Estas cláusulas introdutórias da norma versam sobre:

- (a) Características da abordagem por processo;
- (b) Metodologia da melhoria contínua (PDCA);
- (c) Relação entre a norma ISO 9001 e a ISO 9004 (par coerente);
- (d) Objetivos da aplicação desta norma;

10.2) Cláusula 4 – Sistemas de gestão da qualidade

Nesta cláusula são apresentadas as características gerais do SGQ, assim como os requisitos de documentação e controle dos registros.

10.3) Cláusula 5 – Responsabilidades da direção.

Aqui são definidas as responsabilidades da alta direção com relação à manutenção do SGQ, planejamento da qualidade e estabelecimento de objetivos.

10.4) Cláusula 6 – Recursos humanos

Esta cláusula trata de treinamento, competência, estabelecimento de infra-estrutura e ambiente de trabalho adequado.

10.5) Cláusula 7 – Realização do produto

Esta parte da ISO 9001 trata de aspectos importantes relacionados ao fornecimento de produtos ou serviços ao cliente como:

- (a) Planejamento do processo de produção;
- (b) Planejamento do produto;
- (c) Análise de requisitos de clientes sobre o produto ou serviço;
- (d) Projeto do produto ou serviço;
- (e) Controle da produção.

10.6) Cláusula 8 - Medição, análise e melhoria.

São tratados nesta cláusula os processos de:

- (a) Análise da satisfação dos clientes;
- (b) Auditoria interna;
- (c) Monitoramento dos processos;
- (d) Controle de produtos não conformes;
- (e) Ações corretivas;
- (f) Ações preventivas.

11) As normas complementares⁷

A norma ISO 9001:2000 estabelece os requisitos mínimos que as organizações precisam respeitar para certificarem seu SGQ. Entretanto esta não é a única norma ISO que pode ser utilizada no projeto do SGQ.

⁷ As normas complementares ISO utilizadas durante este trabalho estavam em inglês, é possível que seu equivalente em português tenha traduções de alguns nomes ligeiramente diferentes das utilizadas neste capítulo.

Neste trabalho foram utilizadas ainda quatro outras normas para projetar o SGQ, sendo que três são da ISO e a quarta é uma regulamentação do Banco Central, sendo específica para a empresa onde o SGQ foi implementado que é uma corretora de títulos e valores mobiliários. (Informações mais específicas sobre o SGQ projetado estão no capítulo 6 deste trabalho.)

As normas complementares adotadas são:

- (a) ISO 9004:2000 – *Quality management systems – Guidelines for performance improvements.*
- (b) ISO/TR 10013:2001 – *Guidelines for quality management system documentation.*
- (c) ISO 19011:2002 – *Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing*
- (d) Resolução 2554/98 do Banco Central.

11.1) ISO 9004:2000 - *Guidelines for performance improvements.*

Esta norma forma junto com a ISO 9001 o “par coerente” anteriormente mencionado, tendo sido preparada pelo mesmo comitê técnico que a ISO 9001, o comitê ISO/TC 176.

A ISO 9004 é um guia que vai além dos requisitos da ISO 9001 considerando tanto a eficácia quanto a eficiência do SGQ.

Quando comparada com a ISO 9001, os objetivos de satisfação do cliente e de qualidade dos produtos são desdobrados em satisfação das partes interessadas (*stakeholders*) e performance da organização alinhando-se com modelos mais estratégicos de gestão como o *BSC* e o *Performance Prism*.

Como esta norma tem o objetivo de prover diretrizes para melhorias de performance, são apresentados exemplos, sendo esta norma muito mais detalhada do que a ISO 9001.

Porém quando o grupo ISO/TC 176 fez isto, ocasionou que a ISO 9004 apresenta partes que são mais aplicáveis em algumas organizações do que em outras, perdendo um pouco o caráter mais genérico da ISO 9001.

Cabe destacar que esta norma não tem objetivos de certificação nem contratuais, entretanto o uso desta norma no projeto do SGQ proporciona um SGQ mais adequado à empresa.

Dois tópicos se destacam na ISO 9004, sendo bem mais detalhados e completos do que na ISO 9001, a definição de responsabilidades da direção e a realização do produto.

As responsabilidades da direção passam por um posicionamento estratégico da empresa, monitoramento e respeito a necessidades dos *stakeholders* da empresa, sendo bem definidas na norma e muito acima dos requisitos da ISO 9001.

Com relação à realização do produto, as técnicas que podem ser utilizadas são relacionadas, sendo esta norma uma excelente ferramenta para o projeto de uma organização industrial, entretanto, por este trabalho ser centrado em uma organização prestadora de serviços financeiros esta seção da norma apesar de bastante importante não será detalhada.

11.2) ISO/TR 10013:2001 – *Guidelines for quality management system documentation*

A norma ISO 9001:2000 especifica que as empresas necessitam ter seu SGQ documentado, sendo apresentadas algumas características desta documentação na norma, a ISO 9004 também apresenta outras características cuja documentação é sugerida (apesar da norma ISO 9004 não ser utilizada para fins de certificação), porém também não apresenta muitos detalhes sobre como fazer esta documentação.

A documentação é o objetivo deste relatório técnico, sendo ao contrário das normas ISO 9001 e 9004 uma norma TR, um *technical report*, um tipo de documento que ao contrário dos *International Standards* (normas IS) tem um conteúdo inteiramente informativo, cujos dados não necessitam ser revisados enquanto forem considerados válidos e úteis.

Este relatório técnico promove a adoção do enfoque por processos, provendo diretrizes para o desenvolvimento e manutenção da documentação necessária para assegurar um SGQ eficaz ajustado para as necessidades específicas da organização.

Neste documento cinco pontos se destacam como os mais importantes :

- (a) Lista de propósitos e benefícios da documentação de um SGQ;
- (b) Organização e conteúdo do manual da qualidade;

- (c) Organização e conteúdo de procedimentos documentados;
- (d) Processo de preparação da documentação de SGQ;
- (e) Processo de aprovação, distribuição e controle da documentação.

11.3) ISO 19011:2002 *Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing*

A certificação pela ISO 9001 implica necessariamente em verificações do SGQ através de auditorias de primeira parte (auditorias internas da qualidade) e de terceira parte (auditorias executadas por organismos certificadores).

Com relação às auditorias de primeira parte, a ISO 9001 obriga que exista um procedimento documentado que defina “as responsabilidades e os requisitos para planejamento e para execução das auditorias” porém a ISO 9001, assim como a ISO 9004 não dá muitos detalhes de como se planejar e executar estas auditorias.

Este é o objetivo desta norma: O planejamento, execução, monitoramento e atuação sobre o processo de auditoria, condizente com o modelo de Demming do PDCA e a visão por processos que permeia toda a série 9000.

A ISO 19011 foi preparada conjuntamente pelos comitês técnicos ISO/TC 176 ⁸, ISO/TC 207 ⁹ e sub-comitês SC 2 ¹⁰ e SC 3 ¹¹ com o objetivo de ser um guia para os principais aspectos relacionados à auditoria, seja interna, seja externa.

Esta norma internacional é bastante flexível, como indicado várias vezes no próprio texto, o uso deste guia pode diferir conforme o tamanho, natureza e complexidade das organizações auditadas, assim como os objetivos e os escopos de auditoria.

Para facilitar a compreensão desta norma, ela contém alguns exemplos práticos, assim como ilustrações e tabelas que facilitam o entendimento do documento.

- (a) Cláusulas 1 e 2 – Estas cláusulas tratam do escopo da norma e referência normativa.

⁸ ISO/TC 176 – Quality managements and quality assurance

⁹ ISO/TC 207 – Environmental management

¹⁰ SC 2 – Supporting Technologies

¹¹ SC 3 – Environmental auditing and related environmental investigations.

- (b) Cláusula 3 - Termos e definições: Define-se nesta parte do texto conceitos extremamente importantes para a compreensão das auditorias;
- (c) Cláusula 4 – Princípios de auditoria: Descreve os princípios de auditoria, permitindo a compreensão da natureza do processo de auditoria;
- (d) Cláusula 5 – Gestão do programa de auditoria: Provê diretrizes de como gerenciar um programa de auditoria, cobrindo assuntos como definição de responsabilidades, estabelecimento de objetivos do programa, coordenação de atividades de auditoria e provisão de recursos para a equipe de auditores;
- (e) Cláusula 6 – Atividades de auditoria: Provê diretrizes na condução de auditorias de gestão da qualidade, incluindo a seleção da equipe de auditores;
- (f) Cláusula 7 – Competência e avaliação do auditor: Fala sobre as competências necessárias pelo auditor, mostrando também um processo para avaliá-los.

11.4) Resolução 2554/98 do Banco Central.

Esta resolução aprovada pelo Banco Central em 24/09/98 foi utilizada para o projeto do SGQ da empresa estudada porque ela é uma instituição financeira.

A BACEN 2554/98 estabelece que “as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil” devem implantar e implementar um sistema de controles internos “voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis”.¹²

Conhecida como “Resolução do *Compliance*” esta norma estabelece que um sistema de controles internos deve ser estabelecido pela instituição financeira, sendo uma idéia consistente com um SGQ da ISO 9001.

Este sistema de controles internos tem algumas características similares a norma ISO 9001, assim como características que diferenciam essas duas ferramentas de gestão. como mostrado a seguir:

¹² Extraído da Resolução BACEN 2554/98

(A Resolução BACEN 2554/98 se encontra na íntegra no apêndice B)

11.4.1) Características similares

- (a) Estabelece a definição de objetivos e o acompanhamento dos mesmos;
- (b) Os controles internos devem ser de conhecimento de todos funcionários da instituição relacionados ao processo;
- (c) Existência de monitoramento e testes dos controles internos;
- (d) Existência de uma auditoria interna (Existe a possibilidade da auditoria interna ser delegada a associação de classe ou órgão filiado a instituição);
- (e) Existência de auditoria externa (Realizada pela Bovespa e pelo Banco Central);
- (f) Análise crítica do sistema de controles internos realizada pela alta direção.

11.4.2) Características diferentes

- (a) A resolução estabelece que, as instituições financeiras devem identificar e monitorar os riscos a que estão expostas (a ISO 9001 não estabelece gestão de riscos);
- (b) Deve haver a segregação de atividades e definição clara de cargos e responsabilidades;
- (c) A ISO 9001 é uma opção da empresa, enquanto a Resolução 2554/98 é obrigatória;
- (d) A 2554/98 não incorpora melhorias, sendo um sistema de gestão voltado ao monitoramento e não a melhoria contínua como a ISO 9001;
- (e) Conforme dito no capítulo 1 deste trabalho a resolução 2554 estabelece um sistema de gestão muito menos estruturado do que a ISO 9001.

CAPITULO 4 - DIAGNÓSTICO

A Planner era certificada pela ISO 9002 desde 1996, apresentando mesmo antes da transição de seu SGQ, uma consciência da alta administração da importância do SGQ para a segurança e melhoria do próprio negócio.

Este capítulo pretende passar para o leitor um panorama do SGQ na empresa antes do projeto de transição da ISO 9001:2000, passando por alguns itens abordados pela ISO 9001:2000 assim como pela resolução BACEN 2554/98, uma das mais importantes regulamentações seguidas pela empresa.

Com base neste diagnóstico serão estabelecidos os objetivos do projeto da transição do sistema de gestão da qualidade descritos no capítulo posterior.

CAPÍTULO 4 – DIAGNÓSTICO.

1) Resumo

O diagnóstico apresentado neste capítulo é baseado em quatro enfoques diferentes, porém complementares entre si:

- (a) Análise pelos princípios da ISO 9001;
- (b) Análise pelo modelo de um SGQ baseado em processos;
- (c) Análise por requisitos da NBR ISO 9001:2000;
- (d) Análise pela BACEN 2554/98.

2) Princípios da ISO 9001:2000

Para que o SGQ seja aderente a norma ISO 9001:2000, é necessário que a empresa oriente seus processos de forma condizente com os oito princípios da ISO 9001 (princípios explicados no capítulo anterior):

- (a) Foco no cliente;
- (b) Liderança;
- (c) Envolvimento das pessoas;
- (d) Abordagem por processos;
- (e) Enfoque sistêmico para gerenciamento;
- (f) Melhoria contínua;
- (g) Tomada de decisões baseadas em fatos;
- (h) Relacionamento com o fornecedor mutuamente benéfico.

2.1) Foco no cliente

Antes da transição foi diagnosticado que a empresa compreende as necessidades de seus clientes e mantém-se atualizada em relação à legislação que regulamenta seus serviços.

Porém foi verificado que a empresa não dispunha de uma pesquisa de satisfação de clientes, negligenciando a opinião do cliente sobre os serviços prestados.

2.2) Liderança

Foi verificado que a alta direção estabeleceu um planejamento estratégico orientando a empresa, porém foi detectada uma dificuldade na transmissão dos objetivos da organização aos colaboradores da empresa. Já que não havia um canal de comunicação da alta direção para os colaboradores com relação a estes objetivos.

2.3) Envolvimento das pessoas

Existem vários esforços individuais (constituição de grupos de trabalho, equipe de análise de problemas, entre outros) para que os colaboradores se envolvam com os problemas da empresa utilizem seus conhecimentos em pró da organização.

2.4) Abordagem por processos

A empresa desconhecia a abordagem por processos, seus processos não eram mapeados e existia um desconhecimento sobre o fluxo de informações entre as diferentes atividades.

2.5) Enfoque sistêmico para gerenciamento;

As diferentes atividades dos processos eram gerenciadas separadamente, devido ao fato da empresa desconhecer o conceito de processo.

2.6) Melhoria contínua;

Existem meios para análise e melhoria dos processos, porém as melhorias nos processos ocorrem de forma descontínua.

2.7) Tomada de decisões baseadas em fatos;

As decisões na empresa são baseadas na análise de fatos e informações, tais como: análise do mercado, comentário dos clientes, acompanhamento de dados do sistema de informação, entre outros.

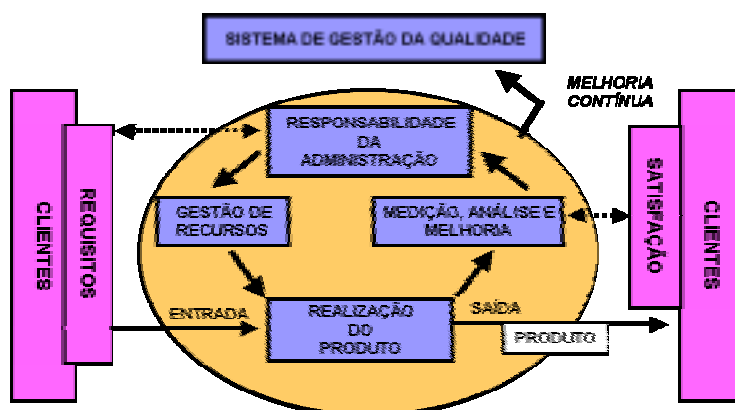
2.8) Relacionamento com o fornecedor mutuamente benéfico

Não existem “fornecedores” que sejam essenciais aos serviços prestados pela empresa, existindo uma série de empresas parceiras com relacionamento de benefício mútuo com Planner.

3) Análise pelo modelo de um SGQ baseado em processos

A norma ISO 9001:2000 adota como modelo de sistema de gestão da qualidade baseado em processo a figura abaixo:

Figura 5 - Modelo de sistema de gestão da qualidade baseado em processo



Nesta figura existem alguns fatores a serem analisados para verificar a adequação do SGQ da Planner Corretora antes da transição para a ISO 9001:2000.

Serão analisados somente os fatores que não foram verificados na avaliação anterior.

Os fatores analisados são:

- a) Análise dos requisitos do cliente;
- b) Gestão de recursos;
- c) Realização do produto.

3.1) Análise dos requisitos do cliente

A empresa analisa e acompanha os requisitos dos clientes através de três atividades: acompanhamento da legislação, do mercado e revisão de contratos.

3.2) Gestão de recursos

A empresa tem um ambiente de trabalho adequado com relação a infra-estrutura, isto é, possui os equipamentos necessários além de *software* e *hardware*.

A responsabilidade pela provisão dos recursos para a execução das tarefas é da diretoria, sendo condizente com a ISO 9001:2000.

3.3) Realização do produto

Os procedimentos escritos para a execução das tarefas ligadas aos processos primários (operação em bolsa e agente fiduciário) foram considerados incorretos ou incompletos pelos próprios colaboradores.

4) Análise por requisitos da NBR ISO 9001:2000

Esta terceira análise é feita observando-se alguns requisitos chaves da ISO 9001:2000 que não foram verificados nas duas primeiras análises.

Estes requisitos são:

- (a) Requisitos da documentação (cláusula 4)
- (b) Planejamento (cláusula 5).

4.1) Requisitos de documentação

A empresa já dispunha de um bom controle de registros e documentos, devido ao uso de um sistema de informação que permeia toda a empresa e a regulamentação sobre a armazenagem dos registros.

4.2) Planejamento

A definição dos objetivos da qualidade e a análise crítica pela alta direção são executados corretamente, porém não foram encontrados canais de comunicação aos colaboradores da Planner da repercussão deste planejamento em sua rotina de trabalho.

5) Análise pela BACEN 2554/98

A Resolução 2554 do Banco Central, assinada em 1998 pelo então presidente do Banco Central, Sr. Gustavo Franco, estabeleceu que todas as instituições financeiras deveriam implantar e implementar “controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis”.

Somente será analisada a **segregação de atividades**, porque os outros aspectos da resolução BACEN 2554/98 já foram analisados anteriormente ou não são compatíveis com a ISO 9001:2000.¹³

A empresa já adotava a segregação de atividades para evitar conflitos de interesses a fim de cumprir a resolução do Banco Central, porém era necessário documentar isto melhor nos procedimentos operacionais e preocupar-se em manter esta segregação de responsabilidades.

6) Diagnóstico

Com base nas quatro análises mencionadas neste capítulo pôde-se constatar que o SGQ da Planner Corretora de Valores, antes do projeto da transição, apresenta como pontos fortes:

- (A) Forte orientação ao cliente;
- (B) Acompanhamento das regulamentações referentes aos serviços prestados;
- (C) Liderança que estabelece os objetivos estratégicos da organização;
- (D) Bom controle de registros e documentação;
- (E) Segregação de atividades conforme a BACEN 2554/98

Porém como pontos fracos do sistema pode-se citar:

- (A) Desconhecimento da satisfação do cliente pelo serviço prestado;
- (B) Falta de comunicação dos objetivos estratégicos desdobrados às áreas da empresa;
- (C) O conceito de processo era desconhecido pela empresa;

¹³ Entre os fatores que não serão analisados o mais importante sem dúvida é o controle de riscos, que é obrigatório pela resolução BACEN 2554/98, porém não tem suporte na ISO 9001:2000.

(D) Os processos não eram mapeados;

(E) Os procedimentos operacionais e o manual da qualidade estavam incorretos ou incompletos.

CAPITULO 5 - O PROJETO DA TRANSIÇÃO

As normas de sistema de gestão genérico da qualidade (série 9000) permitem que as organizações tenham um modelo para desenvolver seu SGQ, incorporando características que especialistas em qualidade da ISO consideram necessárias para a gestão eficaz das organizações.

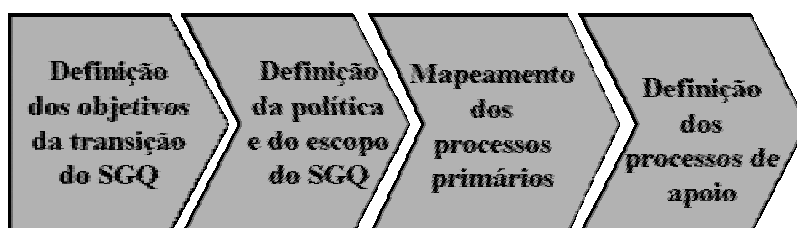
Durante este capítulo, será apresentado o projeto da transição do SGQ para a ISO 9001:2000 desenvolvido pelo autor durante seu estágio na Planner Corretora de valores, este método é baseado no mapeamento de processos e no envolvimento dos colaboradores com o sistema projetado, técnicas congruentes com o enfoque sistêmico e por processos da ISO 9001.

CAPÍTULO 5 – O PROJETO DA TRANSIÇÃO.

1) Visão geral

O projeto da transição do SGQ é baseada em quatro etapas consecutivas e dependentes entre si:

Figura 6 - Visão geral do projeto da transição do SGQ



Na primeira fase são estabelecidos os objetivos da transição do sistema de gestão da qualidade para a ISO 9001:2000. Para isto utilizou-se o diagnóstico do SGQ apresentado no capítulo 4.

É na segunda fase que se define a política da qualidade e do escopo do SGQ. A partir destas definições básicas são identificados os processos primários que serão mapeados na segunda fase e assim como os objetivos da qualidade que o SGQ procurará alcançar.

A terceira fase é marcada pela identificação e mapeamento dos processos primários, definidos através do escopo escolhido na segunda fase. Através deste mapeamento são conhecidos os recursos necessários a sua execução, a seqüência de suas atividades e as responsabilidades envolvidas. Nesta fase são estabelecidos os objetivos da qualidade relacionados aos processos primários.

Na quarta e última fase são definidos os processos de apoio para a gestão do sistema e para suporte dos processos primários.

O projeto do SGQ termina com o fim dos mapeamentos dos processos de apoio, passando para a fase de implementação da transição que é relatada no próximo capítulo do trabalho de formatura.

ETAPA 1 – Objetivos da transição do SGQ

2) Objetivos da transição do sistema de gestão da qualidade.

A partir do diagnóstico apresentado pelo autor no capítulo 4 e no planejamento estratégico da diretoria da Planner, foram determinados como objetivos da transição do SGQ para a ISO 9001:2000 os seguintes pontos:

Objetivo 1: Mapeamento dos processos operacionais;

Objetivo 2: Identificar e aprimorar a satisfação do cliente;

Objetivo 3: Melhorar a comunicação na empresa;

Objetivo 4: Reduzir a aceitação de erros operacionais;

Objetivo 5: Substituir a antiga certificação ISO 9002:1994 por uma ISO 9001:2000;

Objetivo 6: Manter a diferenciação no mercado com a certificação;

Objetivo 7: Unificar o SGQ (antes da transição haviam dois SGQs, um relacionado ao Serviço de Agente Fiduciário e outro relacionado a Operações com Títulos e Valores Mobiliários em Bolsas de Valores);

Objetivo 8: Corrigir e atualizar os documentos da qualidade;

Objetivo 9: Revisar o SGQ de forma que ficasse ainda mais adequado a BACEN 2554/98¹⁴.

¹⁴ Norma do Banco Central sobre os controles internos a serem utilizados pelas instituições financeiras. Conhecida como a norma do *Compliance*

ETAPA 2 - Definição da política da qualidade e do escopo do sistema.

3) Definição do escopo do SGQ.

A ISO permite que as organizações adequem parte de seus processos a ISO 9001, não sendo necessário que a empresa toda seja certificada.

O escopo do SGQ adotado é “Operações de títulos e valores mobiliários em bolsas (Bovespa e BM&F) e Serviços de Agente Fiduciário”, unificando os SGQs da empresa e mantendo a diferenciação no mercado destes dois tipos de serviço prestados pela empresa.

4) Definição da política da qualidade.

Segundo a NBR ISO 9004:2000, “convém que a alta administração use a política da qualidade como um meio de dirigir a organização para a melhoria de seu desempenho” devendo ser “uma parte consistente, e de igual importância, das políticas e estratégias globais da organização”.

Segundo Juran (1988), o estabelecimento da política da qualidade permite uma consistência nas decisões e no comportamento das organizações, se tornando um guia na condução dos negócios.

Este autor diz que o estabelecimento de política da qualidade traz as principais vantagens:

- a) Permite novas idéias com uma forma superior de previsibilidade;
- b) Força a organização a pensar sobre qualidade de forma muito mais profunda, já que “antes de escrever, é necessário pensar sobre o assunto”;
- c) Estabelece legitimidade, permitindo a comunicação de forma autoritária e uniforme;
- d) Permite a alta administração uma uniformidade de comportamento, mesmo em épocas de crise ou oportunidades;
- e) Permite a prática da auditoria da política.

Segunda a ISO 9004:2000, a alta direção ao estabelecer a política da qualidade deve considerar:

- (a) O tipo de aprimoramento futuro que a organização necessita para seu sucesso;
- (b) O grau esperado ou desejado de satisfação dos clientes;
- (c) O desenvolvimento dos colaboradores;
- (d) As necessidades e expectativas de outras partes interessadas (*stakeholders*).
- (e) A contribuição potencial de fornecedores e parceiros.

A política da qualidade é um dos documentos obrigatórios pedidos pela ISO 9001:2000, sendo necessária sua aprovação e revisão (cláusulas 5.1 e 5.3).

4.1) Política da qualidade Planner.

A política da qualidade na empresa estudada foi definida pelos seus diretores, sendo formalizada em um documento entregue ao departamento de qualidade. Esta política é:

"Conquistar e manter clientes plenamente satisfeitos, com a participação de todos os colaboradores em um ambiente motivador, buscando o crescimento e o reconhecimento público da organização, sempre com o compromisso de todos com a garantia e aperfeiçoamento da qualidade de nossos serviços".

(Política da Qualidade Planner – Outubro/03)

Esta política pode ser desdobrada em quatro diferentes sub-políticas que estabelecem um direcionamento para todo o projeto do SGQ.

- (a) Foco no cliente;
- (b) Participação e motivação do colaborador;¹⁵
- (c) Crescimento e reconhecimento público da organização;
- (d) Garantia e aperfeiçoamento da qualidade.

A partir deste desdobramento da política da qualidade são estabelecidos os objetivos da qualidade e seus respectivos indicadores.

¹⁵ Na Planner é utilizado o termo “colaborador” ao invés de funcionário, empregado ou outro termo similar.

ETAPA 3 – Mapeamento dos processos primários

5) Estabelecimento dos processos primários.

Uma vez definido o escopo do SGQ, parte-se para o mapeamento dos processos primários.

Nesta fase, estes processos são identificados e cada vez analisados com mais detalhes, visando estabelecer uma visão concisa, porém detalhada, das atividades realizadas.

No projeto do SGQ da Planner existiam dois macro-processos primários a serem trabalhados: Um relacionado ao serviço de agente fiduciário e outro relacionado à atuação como corretora de valores (intermediação de operações em bolsas).

5.1) Método utilizado para mapear os processos.

Antes de relatar o método utilizado, é necessário falar sobre o Grupo da Qualidade, grupo ao qual o autor deste trabalho foi incluído ao iniciar os trabalhos de implantação da ISO 9001:2000.

O Grupo da Qualidade é um grupo de colaboradores de diferentes áreas dentro da empresa, nomeado pela alta direção, que tinha como objetivo estudar a norma NBR ISO 9001:200, auxiliar em revisões de documentação e no projeto de implantação da ISO 9001:2000.

Para o mapeamento dos processos foi realizada uma série de reuniões do Grupo da Qualidade a fim de delinear os processos primários de forma genérica, definindo-se quais eram as principais atividades, em qual seqüência essas atividades eram realizadas e identificando os responsáveis pela realização destas atividades.

Devido à característica interdepartamental do Grupo da Qualidade foi possível encontrar, ainda que sem detalhamento, quais eram essas atividades, possibilitando um primeiro esboço do mapeamento dos processos.

Após o consenso do grupo sobre este esboço do mapeamento dos processos, ele foi apresentado as pessoas que efetivamente realizavam as tarefas descritas, para que elas opinassem e ajudassem a detalhar o mapeamento.

A maneira pela qual o mapeamento dos processos foi realizado permitiu:

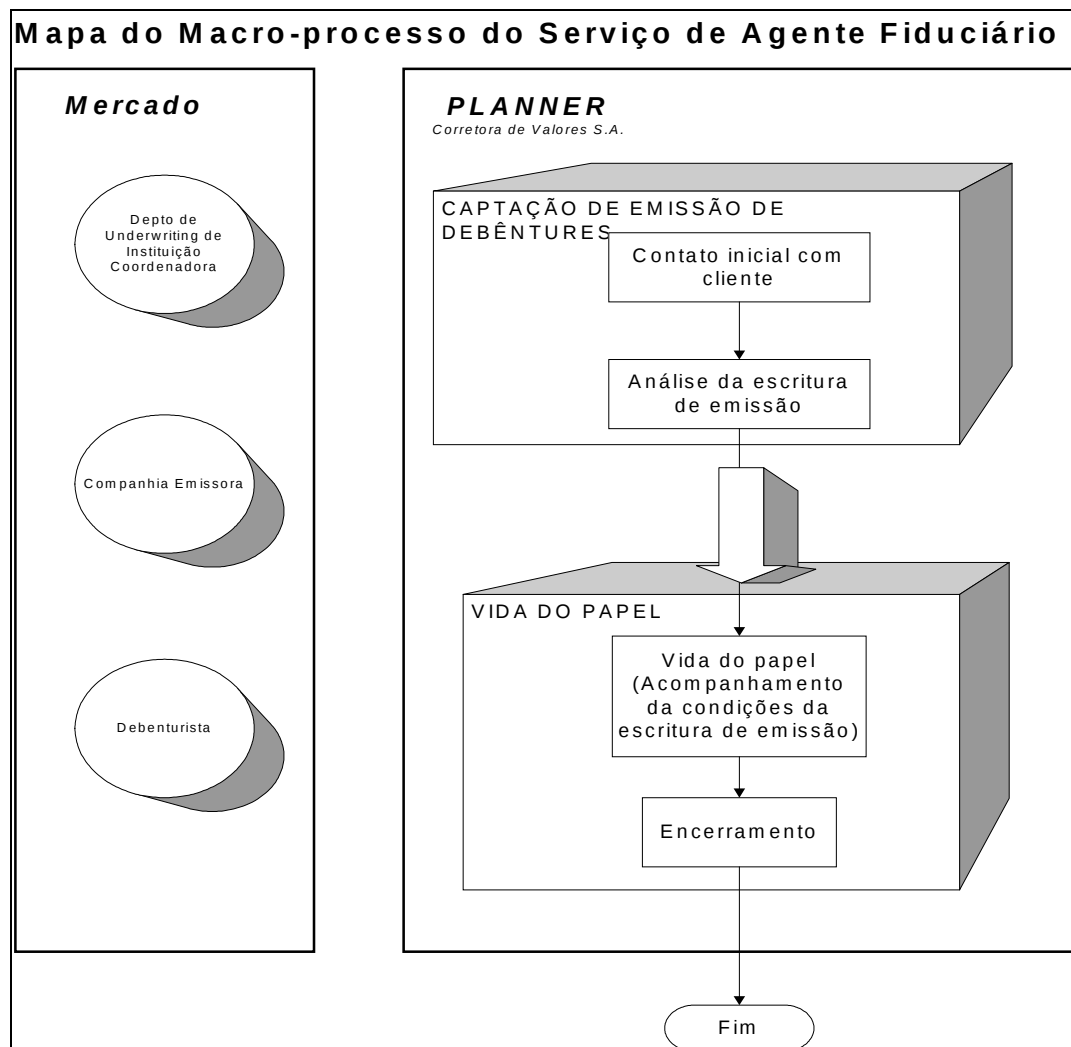
- (a) Um detalhamento muito maior do que o esperado sobre os processos;
- (b) O esclarecimento de todos os envolvidos sobre o que estava sendo feito;
- (c) Sensação de segurança entre os colaboradores, que se sentiram seguros ao relatar suas tarefas e se sentiram incluídos no projeto do SGQ¹⁶;
- (d) Estabelecer um conhecimento formalizado sobre os processos;
- (e) Entregar a direção da empresa um mapeamento coerente dos processos, detalhado e correto.

Quando foi obtido o consenso dos colaboradores das áreas operacionais sobre o mapeamento dos processos primários, este foi apresentado à diretoria para a aprovação final.

¹⁶ O medo, segundo DEMING (1990), é uma doença organizacional que prejudica a Qualidade e causa enormes perdas às organizações.

5.2) Mapa do macro-processo de serviços de agente fiduciário

Figura 7 - Mapa do Macroprocesso de Serviços de Agente Fiduciário



Nesta figura são mostrados os principais processos do serviço de agente fiduciário, assim como os três tipos de clientes que o serviço de agente fiduciário tem, são eles:

Depto de Underwriting de Instituição Coordenadora – A instituição coordenadora (normalmente um banco), faz a colocação no mercado primário e secundário da emissão de debêntures, o setor que faz este papel é conhecido como “*underwriting*”;

Companhia emissora – Empresa de capital aberto que está emitindo debêntures;

Debenturista – Pessoa (física ou jurídica) que tem debêntures.

Seguindo a ordem dos processos mostrada na figura percebe-se que existem duas etapas distintas e quatro processos.

ETAPA 1 – Captação de emissão debêntures.

Contato inicial com o cliente – Neste processo a instituição coordenadora, a companhia emissora ou um escritório de advocacia que representa os dois primeiros, entra em contato ou é contatada pela Planner, que faz uma proposta de serviços. Se esta proposta de serviços é aceita passa-se ao segundo processo;

Análise da escritura de emissão ¹⁷ – Antes que exista a emissão de debêntures, é necessário que o Serviço de Agente Fiduciário, a instituição coordenadora e a companhia emissora redijam uma minuta da escritura de emissão em comum acordo e enviem a CVM¹⁸ para esta dar seu parecer, aprovando a emissão ou não.

Este processo só é encerrado quando a CVM autoriza a emissão de debêntures;

ETAPA 2 – Vida do Papel

Vida do papel – O termo “Vida do Papel” se refere ao trabalho de Agente Fiduciário propriamente dito, quando a emissão de debêntures já foi feita e existe a figura do debenturista que é representado pelo serviço de agente fiduciário.

Neste processo não existe mais a figura da instituição coordenadora, somente a emissora e os debenturistas.

A vida de papel envolve atividades como: Acompanhar as garantias da emissão, acompanhar o valor dos preços unitários da emissão, gerar relatórios aos debenturistas e acompanhar balanços das empresas emissoras.

¹⁷ Escritura de emissão – Documento que contém os direitos conferidos pelas debêntures, suas garantias, demais condições e características.

¹⁸ CVM – Comissão de Valores Mobiliários.

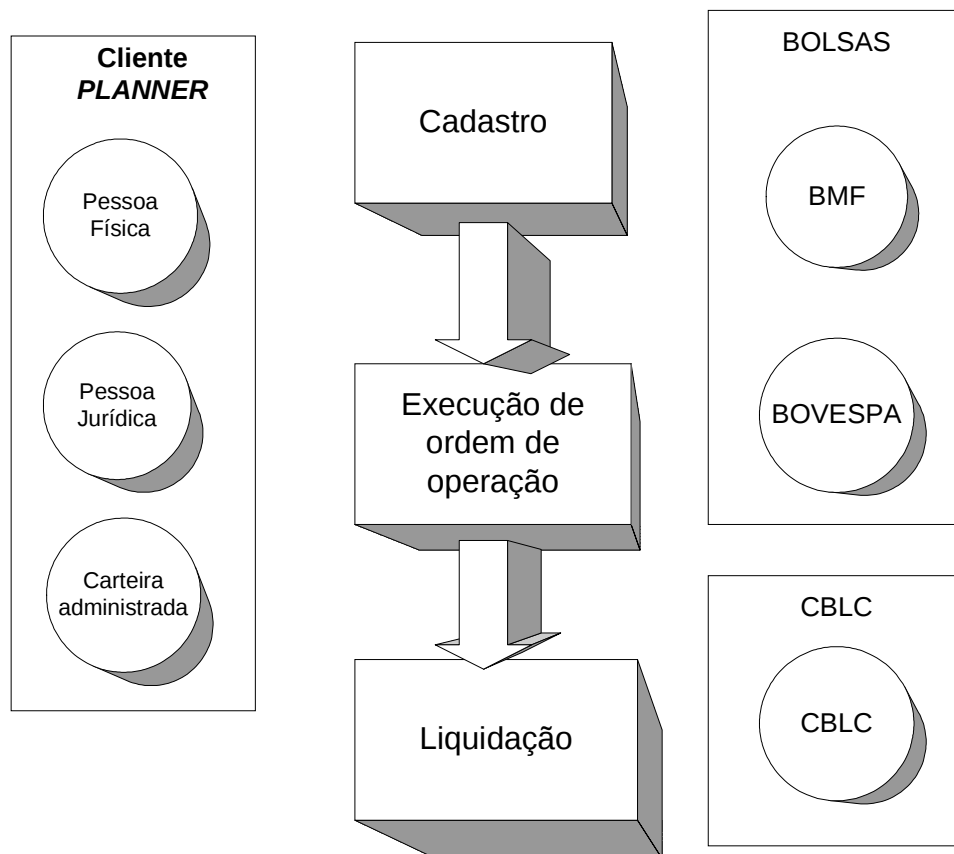
Este processo só é encerrado quando a emissão de debêntures vence, sendo este vencimento por prazo ou conforme estabelecido na escritura de emissão.

Encerramento – Neste ultimo processo ocorre o vencimento (por prazo ou antecipado) da escritura de emissão, cabendo ao Agente Fiduciário garantir que os direitos dos debenturistas sejam respeitados e que as debêntures sejam honradas pela companhia emissora.

Este processo se encerra com o término da ligação entre o Agente Fiduciário, a companhia emissora e os debenturistas.

5.3) Mapa do macro-processo de operações em bolsas

Figura 8 - Mapa do macroprocesso de operações em bolsas



A figura acima mostra:

- (a) Os três processos que fazem parte do macro-processo;
- (b) Quais são os tipos de cliente que operam na corretora;
- (c) As bolsas em que a corretora opera;
- (d) A CBLC (Companhia Brasileira de Liquidação e Custódia), que é a única empresa no Brasil que tem autorização para garantir a liquidação¹⁹ nas bolsas.

Os processos mostrados na figura são:

¹⁹ Liquidação – Processo que ocorre após a negociação das ações na bolsa. Se divide em “liquidação física” e “liquidação financeira”.

Liquidação física é a entrega dos títulos comprados do vendedor para o comprador, ocorre no segundo dia após a negociação (D+2).

Liquidação financeira é a entrega dos valores financeiros do comprador para o vendedor, ocorre no terceiro dia após a negociação (D+3).

Cadastro

Um cliente, que pode ser pessoa física ou jurídica, entra em contato com a Planner a fim de operar no mercado de títulos e valores mobiliários.

Inicialmente ocorre o processo de cadastro, onde o cliente preenche formulários e assina contratos de prestação de serviço.

Quando a Planner recebe do cliente os formulários e contratos preenchidos, é feito o cadastramento do cliente no sistema de informações da empresa e nas Bolsas.

Este processo se encerra quando o cliente é cadastrado na corretora e nas bolsas (Bovespa e/ou BM&F).

Processo de Execução de Ordem de Operação

Quando o cliente já está cadastrado e registrado no sistema eletrônico ele já pode ligar para a mesa de operação e passar uma ordem.

Neste meio, a expressão “ordem” é o ato pelo qual o cliente determina a corretora de valores que compre ou venda ações em seu nome e nas condições especificadas.

Neste processo o operador de mesa procede da seguinte maneira:

- (a) Recebe uma ordem do cliente;
- (b) Registra-a no sistema eletrônico da corretora;
- (c) Executa a mesma através de sistema eletrônico da Bolsa ou passa ao operador no pregão da bolsa.²⁰

Este processo termina ao final do dia, quando as ordens são consolidadas com o sistema de informações da corretora e um arquivo eletrônico com as operações do dia é exportado para o departamento de liquidação e custódia da empresa.

Processo de Liquidação

Neste último processo, executado pelo departamento de liquidação e custódia da empresa e garantido pela CBLIC, ocorre a chamada “liquidação física” e “liquidação financeira” dos papéis negociados.

²⁰ Alguns papéis não estão no sistema eletrônico de negociação das Bolsas (a Bovespa e a BM&F tem sistemas eletrônicos de negociação separados), podendo somente ser negociados no pregão da Bolsa.

Liquidação física é a entrega dos títulos comprados do vendedor para o comprador, o que ocorre no segundo dia após a negociação (D+2).

Liquidação financeira é a entrega dos valores financeiros do comprador para o vendedor e ocorre no terceiro dia após a negociação (D+3).

Este processo é garantido por uma outra empresa que é a Companhia Brasileira de Liquidação e Custódia (CBLIC) que é a única no Brasil que tem a autorização para atuar nesta área.

ETAPA 4 – Definição dos procedimentos de apoio

6) Os procedimentos de apoio

Concluído o mapeamento dos processos primários, o próximo passo do projeto da transição do SGQ é o estabelecimento de procedimentos para os processos de apoio.

Serão considerados procedimentos de apoio, aqueles procedimentos que precisam ser documentados obrigatoriamente segundo a ISO 9001:2000, assim como aqueles que complementam o SGQ.

Segundo STONE (2000) a ISO 9001 exige o estabelecimento e documentação de no mínimo seis procedimentos de apoio:

- (a) Controle de documentos (cláusula 4.2.3);
- (b) Controle de registros (cláusula 4.2.4);
- (c) Controle de não conformidades (cláusula 8.3);
- (d) Auditoria interna (cláusula 8.2.2);
- (e) Ação corretiva (cláusula 8.5.2);
- (f) Ação preventiva (cláusula 8.5.3).

Porém além destes procedimentos obrigatórios, é necessário definir os seguintes procedimentos a fim de complementar o SGQ:

- (a) Manutenção da política: Processo de elaboração, aprovação e revisão da política da qualidade (cláusula 5.3);

- (b) Definição dos objetivos da qualidade: Processo de desdobramento da política da qualidade para estabelecer os objetivos da qualidade (cláusula 5.4.1);
- (c) Acompanhamento da satisfação dos clientes: Processo onde é acompanhada a satisfação dos clientes com relação aos serviços prestados (cláusula 8.2.1);
- (d) Aquisição: Deve-se definir o método pelo qual são feitas as aquisições de produtos e serviços para a empresa (cláusula 7.4.1);
- (e) Estabelecimento do organograma: Devido à resolução 2554/98 do Banco Central as empresas financeiras precisam definir as responsabilidades dentro da organização de forma a evitar conflitos de interesse e garantir a segregação de responsabilidades.

6.1) Procedimentos de apoio mais importantes.

Nesta seção do trabalho, serão descritos alguns pontos dos procedimentos de apoio mais importantes, passando por:

- (a) Gestão da documentação – Engloba a elaboração, aprovação, controle e revisão da documentação;
- (b) Procedimento de auditoria interna - Engloba a elaboração do programa de auditorias, definição de critérios e princípios de conduta na auditoria;
- (c) Gestão da satisfação dos clientes – Envolve a elaboração, condução e análise da satisfação dos clientes através de pesquisas.

6.1.1) Gestão da documentação

A Gestão da documentação é o processo de apoio que engloba a elaboração, aprovação, controle e revisão da documentação da qualidade (cláusula 4.2.3).

Um SGQ baseado na ISO 9001:2000 necessita que exista uma documentação do sistema, havendo pelo menos uma política da qualidade documentada, um manual da qualidade e os procedimentos relatados anteriormente.

Um procedimento representa a forma documentada ou não pela qual um processo ou um subprocesso deve ser realizado.

Portando, os procedimentos relacionados à elaboração, aprovação, controle e revisão da documentação, apesar de serem apenas “de apoio” são de vital importância para o sucesso do SGQ.

O procedimento de gestão da documentação proposto é baseado em orientações contidas na TR 10013, devendo conter quatro atividades, que são:

- i. Elaboração da documentação – Atividade onde os documentos da qualidade são elaborados.
- ii. Aprovação da documentação – Atividade onde os documentos da qualidade são aprovados
- iii. Controle da documentação – Atividade que visa controlar o acesso e a distribuição dos documentos da qualidade visando manter os colaboradores com documentos disponíveis e atualizados.
- iv. Revisão da documentação – Atividade onde os documentos são revisados criticamente visando sua melhoria.

Elaboração da documentação

A elaboração da documentação da qualidade difere conforme o tipo de documento:

Política da qualidade – Precisa ser elaborada pela alta direção.

Manual da qualidade – Pode ser escrito pela alta administração ou pelo departamento da Qualidade na empresa.

Procedimentos e instruções de trabalho – Devem ser elaborados pelas pessoas que executam o processo ou atividade relacionada, permitindo assim uma melhor compreensão dos requisitos necessários para a execução da tarefa e um maior envolvimento das pessoas.

Aprovação da documentação

Conforme dito na cláusula 4.2.3 c da ISO 9001:2000 devem existir controles necessários para aprovar documentos quanto à sua adequação, antes de sua emissão.

O procedimento proposto neste trabalho para a aprovação destes documentos difere quando :

Manual e política da qualidade – Necessitam de aprovação formal da alta direção.

Procedimentos e instruções de trabalho – São aprovados pelo superior imediato das pessoas que executam o processo ou atividade relacionada, é necessário que esta aprovação seja formal.

Controle da documentação

A ISO 9001:2000 obriga que exista um representante da direção (RA) na empresa, esta pessoa deve ser a responsável por:

- (a) Garantir que as alterações e revisões dos documentos da qualidade sejam identificáveis;
- (b) Assegurar que as versões pertinentes dos documentos aplicáveis estejam disponíveis nos lugares de uso;
- (c) Impedir o uso não intencional de documentos obsoletos.

Revisão da documentação

O responsável pela revisão dos documentos da qualidade (que precisam ser revisados conforme a ISO 9001) é o responsável pela sua elaboração.

Como esta revisão precisa ser feita periodicamente, uma maneira de garantir que isto ocorra é estabelecer que ela precisa ser feita antes da auditoria interna da qualidade (conforme orientação da ISO 19011:2002)

6.1.2) Auditoria interna

Segundo a ISO 19011:2002²¹, as auditorias são uma ferramenta muito importante para a monitoração e verificação da eficácia da implementação do SGQ. Sendo também essenciais para a garantia de conformidade com organismos certificadores.

Como a ISO 9001:2000 oferece pouco subsídio para a criação de um processo de auditorias internas foi utilizada a norma ISO 19011:2002 como orientação.

O procedimento de auditoria interna projetado contempla:

Definição do programa de auditoria interna

Segundo ISO 19011:2002, por programa de auditoria entende-se uma ou mais auditorias planejadas em um horizonte de tempo e direcionada a um objetivo comum.

O procedimento de auditoria interna obriga que este programa de auditoria seja escrito e aprovado pela alta direção antes da execução da auditoria.

Definição de critérios de auditoria

Critérios de auditoria são um conjunto de políticas, procedimentos ou requisitos com os quais as evidências de auditorias são comparadas.

O procedimento de auditoria interna estipula que, salvo referência contrária no programa de auditoria interna, os seguintes critérios de auditoria são válidos:

- NBR ISO 9001:2000;
- Política da qualidade;
- Manual da Qualidade;
- Procedimento de gestão da documentação;
- Registros da qualidade;
- Procedimentos relacionados ao escopo da auditoria.

²¹ ISO 19011:2002 – Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing

Princípios de conduta na auditoria

Baseado no Código de Ética da ASQC²² e na ISO 19011:2000 é dito no procedimento de auditoria que o auditor deve:

- (a) Ser honesto e imparcial;
- (b) Ter conduta justa e acurada;
- (c) Agir profissionalmente com os devidos cuidados com a importância da tarefa e respeitando a confidencialidade necessária;
- (d) Ter independência em relação a atividade auditada, de forma a ser livre de viés e conflito de interesses durante a auditoria;
- (e) Basear suas conclusões em evidências verificáveis e reproduzíveis, coletadas por amostragem.

6.1.3) Gestão da Satisfação dos clientes

A análise da satisfação dos clientes é uma das mudanças da ISO 9001:2000 em relação à versão 1994. Ao tornar obrigatório que as empresas conheçam a satisfação de seus clientes em relação a seus produtos e serviços, a ISO 9001 obrigou que as empresas criassem um canal de comunicação com o cliente, para captar informações necessárias para a melhoria contínua do SGQ.

A satisfação dos clientes envolve muito mais do que o estudo de suas reclamações, envolvendo um comportamento proativo da organização que deve buscar estas informações dos clientes.

Ainda sobre reclamações, segundo DEMING (1990) “*as reclamações sempre chegam tarde demais [...] clientes descontentes, ou aquele meramente satisfeitos mudam de marca – O lucro vem de clientes constantes – aqueles que alardeiam o produto ou serviço*”.

²² ASQC – The American Society for Quality Control

O procedimento de gestão da satisfação dos clientes projetado na Planner define o departamento da qualidade como responsável pela análise da satisfação dos clientes, sendo que este processo envolve as seguintes etapas:

Elaboração da pesquisa de satisfação dos clientes

Nesta primeira fase é criado um questionário a ser utilizado na pesquisa, porém para a criação deste questionário, o primeiro passo é definir:

- (a) O perfil de clientes que será pesquisado;
- (b) Qual a amostragem a ser feita.

Após esta definição inicial, o questionário é elaborado para que a empresa conheça a percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços.

Para que este questionário seja elaborado, é analisado o encontro de serviço (a interação entre o cliente e o funcionário da linha de frente) (KINGMAN-BRUNDAGE 1995) que acontecem entre a empresa e o cliente, assim como as dimensões da qualidade²³ em serviço mais importantes para aquele encontro de serviço.

Com base nas dimensões da qualidade em serviço e nas particularidades do encontro de serviço deve ser elaborado um questionário com a pesquisa.

Aprovação da Pesquisa

O procedimento de gestão da satisfação dos clientes projetado determina que as pesquisas de satisfação de cliente preparadas só sejam executadas com a devida autorização da diretoria.

²³

As dimensões da qualidade em serviços, segundo BÓUER (2002) são:

Elementos Tangíveis	Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal, relatórios e materiais de comunicação da empresa
Confiabilidade	Habilidade da empresa para realizar o serviço prometido de forma confiável e precisa
Capacidade de Resposta	Disposição da empresa para ajudar aos clientes e dar-lhes um serviço rápido
Segurança	Conhecimento e amabilidade dos empregados da empresa e sua habilidade para transmitir fé e confiança
Empatia	Cuidado e atenção individualizada que a empresa dá a seus clientes

Elaboração de relatório a diretoria

Após a execução da pesquisa, fica o departamento da qualidade responsável pela análise dos dados coletados e entrega de relatório formal a diretoria responsável.

CAPITULO 6 - IMPLEMENTAÇÃO E APRIMORAMENTO

Após o projeto da transição do SGQ relatado no capítulo anterior, o mesmo foi implementado durante o período de março a julho de 2003.

Nesses cinco meses de implementação da transição do SGQ ocorreram constantes reuniões para aprimoramento do sistema e intensa comunicação com as áreas envolvidas para atingir o consenso.

A participação das áreas na implementação reforçou a confiança na ISO 9001 e promoveu a discussão da documentação da qualidade, dos procedimentos e do mapeamento dos processos.

Durante esta etapa, ocorreram três fatos que contribuíram de forma significativa para a melhoria do sistema, merecendo ser destacados neste capítulo, que foram:

- (a) Auditoria interna da qualidade (auditoria de primeira parte);
- (b) Análise crítica pela direção;
- (c) Pré-auditoria de certificação (auditoria de terceira parte).

CAPÍTULO 6 – IMPLEMENTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

1) Visão geral

A transição do SGQ pode ser dividida em duas etapas, na primeira o sistema é projetado (etapa abordada no capítulo quinto) e na segunda o sistema é implementado (etapa abordada neste capítulo).

O projeto do SGQ termina quando todos os processos, tanto primários quanto de apoio, estão mapeados e projetados. Somente então se inicia a etapa de implementação do SGQ.

A implementação do SGQ pode ser dividida em três fases:

Figura 9 - Fases da implementação da transição do SGQ



Na primeira fase são elaborados os documentos da qualidade a partir do mapeamento e delineamento dos processos feitos durante o projeto do sistema.

Na segunda fase são implantados todos os procedimentos desenvolvidos na fase anterior.

Na terceira fase já existe um SGQ rodando, porém é necessário aprimorá-lo. Para isso serão utilizadas três ferramentas: a auditoria interna da qualidade, a análise crítica pela direção e a auditoria de terceira parte (no caso pré-auditoria de certificação).

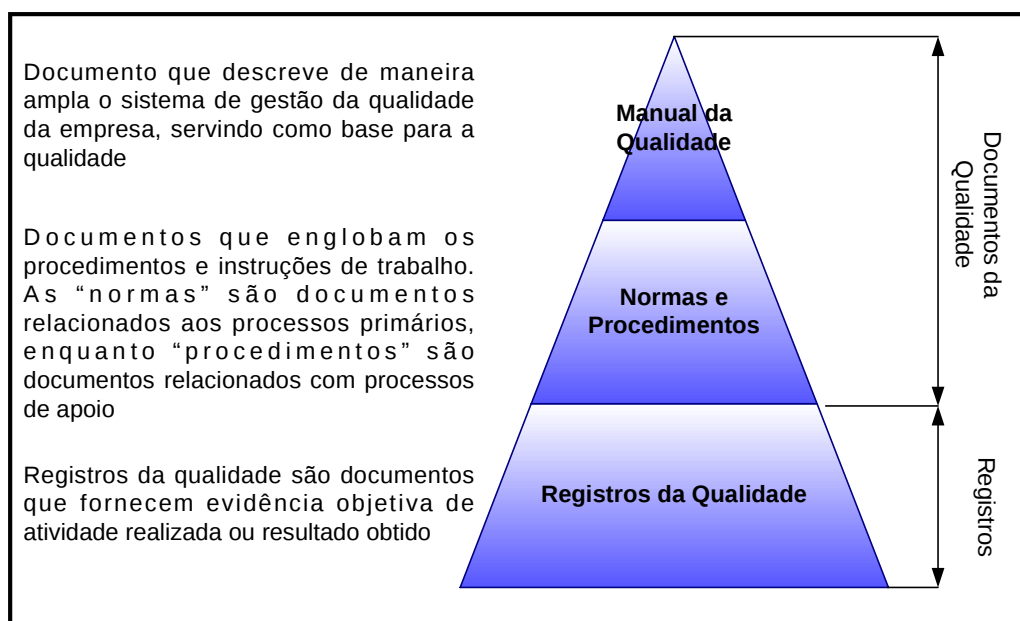
A implementação do SGQ termina com a certificação do SGQ.

FASE 1 - Desenvolvimento da documentação

2) Estruturação da documentação da qualidade

O primeiro passo da implementação da transição do SGQ projetada foi desenvolver a documentação da qualidade, esta foi dividida em três níveis como visto a seguir:

Figura 10 - Estruturação da documentação da qualidade



Para o desenvolvimento da documentação da qualidade, foi seguida a seguinte seqüência:

- Elaboração da norma mãe;
- Elaboração do procedimento de controle de documentos;
- Elaboração das normas;
- Elaboração dos procedimentos;
- Elaboração do manual da qualidade.

Os registros da qualidade foram localizados no mapeamento dos processos e registrados nos documentos da qualidade.

2.1) Elaboração da norma mãe

A norma mãe é um procedimento de apoio (não obrigatório pela ISO 9001:2000) que foi escrito com o objetivo de padronizar toda a documentação da qualidade, para que a mesma possuísse um aspecto visual único.

2.2) Elaboração do procedimento de controle de documentos

O estabelecimento deste procedimento antes da elaboração dos outros documentos foi de fundamental importância, pois estabeleceu a maneira correta dos documentos serem elaborados e sua rotina de aprovação

Este procedimento especifica como funciona a elaboração, aprovação, controle e revisão da documentação.

2.3) Elaboração das normas

Segundo a estrutura da documentação adotada, a expressão “normas” engloba os procedimentos e instruções de trabalhos necessários para a execução dos processos primários.

O material mais importante para a elaboração destas normas foi o mapeamento dos processos elaborados durante a fase de projeto.²⁴

Conforme dito no item 3 do capítulo 4, na empresa existem dois processos primários, que são: “Serviço de Agente Fiduciário” e “Operações em bolsas.”

Serviço de Agente Fiduciário;

Através do mapeamento dos processos, feito durante a fase de projeto, pode-se perceber que o serviço de agente fiduciário tem duas etapas distintas, porém, somente uma norma foi escrita, já que todo o processo é executado dentro do departamento por uma equipe pequena (cerca de oito pessoas), não justificando a existência de mais de um documento.

²⁴ Veja versão simplificada dos processos mapeados no item 3 do capítulo 4.

Operações em bolsas.

Já para as operações em bolsas, que é a principal área de negócios da empresa, pode-se perceber sua divisão em três processos: cadastro, execução da ordem de operação e liquidação.

Estas atividades são bastante complexas e executadas por três departamentos diferentes, portanto, foram criadas três normas diferentes, uma para cada um dos processos.

2.4) Elaboração dos procedimentos

Após a aprovação das normas, foram elaborados os procedimentos, conforme a estrutura da documentação adotada, a palavra “procedimento” designa os procedimentos e instruções de trabalho relacionadas aos processos de apoio, esses processos foram definidos durante a fase de projeto e relatados no item 4 do capítulo 4, que são:

- (a) Controle de não conformidades (cláusula 8.3);
- (b) Auditoria interna (cláusula 8.2.2);
- (c) Ação corretiva (cláusula 8.5.2);
- (d) Ação preventiva (cláusula 8.5.3).
- (e) Acompanhamento da satisfação dos clientes (cláusula 5.4.1);
- (f) Aquisição (cláusula 7.4.1).²⁵

2.5) Elaboração do manual da qualidade

Após a aprovação das normas e procedimentos, o manual da qualidade foi escrito. Este documento foi elaborado tomando como orientação a ISO/TR 10013.

Seguindo parte das diretrizes da ISO/TR 10013 o manual da qualidade elaborado de descrever os seguintes pontos:

²⁵ O restante dos processos de apoio (listados no capítulo 4) foi incluído dentro do Manual da Qualidade (Manutenção da política, definição dos objetivos da qualidade e estabelecimento do organograma).

- (a) Título e escopo;
- (b) Sumário;
- (c) Número da revisão, data da aprovação e natureza das mudanças;
- (d) Descrição da empresa;
- (e) Definição da política da qualidade e forma de manutenção da política da qualidade;
- (f) Forma pela qual são definidos os objetivos da qualidade;
- (g) Descrição do escopo do SGQ;
- (h) Mapeamento dos processos;
- (i) Organograma e forma de definição do mesmo;
- (j) Resumo da estrutura da documentação;
- (k) Análise crítica pela direção;
- (l) Registros da qualidade.

FASE 2 – Adoção dos procedimentos projetados

3) Adoção dos procedimentos projetados

Ao término da primeira fase da implementação do SGQ (elaboração da documentação da qualidade), iniciou-se a segunda fase, caracterizada pela adoção dos procedimentos e instruções de trabalhos concluídos.

3.1) Adoção das normas

Com relação aos documentos denominados “normas”, pode-se dizer que em grande parte, apenas foram formalizados os procedimentos executados pela empresa, com pequenas modificações, principalmente em relação a alguns registros e a análise de indicadores.

Portanto para que os colaboradores adotassem os procedimentos e instruções de trabalho contidas na documentação, foi realizado um treinamento de todos os colaboradores baseado na nova versão das normas.

3.2) Adoção dos procedimentos

Apesar dos procedimentos serem voltados aos processos de apoio, sua adoção foi mais complexa, exigindo mais esforço do que em relação às normas.

Cada um dos procedimentos teve um processo de adoção e implementação diferente, que serão descritos a seguir em linhas gerais.

3.2.1) Procedimento de gestão da documentação

O processo que envolve a elaboração, aprovação, controle e revisão da documentação foi chamado “gestão da documentação”, sendo que cada uma das suas fases foi descrita em um procedimento denominado “Procedimento de Gestão da Documentação” (cláusula 4.1).

Este procedimento teve adoção simples e foi apreciado pela diretoria, já que os documentos da qualidade só se tornariam oficiais com aprovação formal dos mesmos.

3.2.2) Procedimento de controle de não conformidades.

O procedimento de controle de não conformidade criado reforçava uma iniciativa anterior da empresa de registrar as ocorrências de não conformidades em seus processos.

Mas o antigo procedimento não era formalizado e também não definia como seriam feitas as análises das causas das não conformidades, isto foi resolvido com a ligação deste procedimento com o de ação corretiva.

A implementação deste procedimento envolveu as seguintes etapas:

- (a) Treinamento da equipe encarregada das ações corretivas em relação aos conceitos de não conformidade e de controle dos processos;
- (b) Acordo com a diretoria para permitir o registro das não-conformidades;
- (c) Treinamento dos colaboradores para registrar as não-conformidades quando estas ocorressem.

A implementação deste procedimento foi um processo longo e encontrou-se alguma resistência, porém devido ao apoio da direção, gradativamente este procedimento começou a ser mais aceito e praticado.

3.2.3) Procedimento de auditoria interna

A auditoria interna teve um papel muito importante para o aprimoramento do SGQ. A implementação deste procedimento, assim como o aprimoramento do sistema proveniente da auditoria interna serão discutidos no item 3 deste capítulo.

3.2.4) Procedimento de gestão de ação corretiva e ação preventiva

A melhoria contínua é um dos pontos mais importantes da ISO 9001:2000, fazendo parte dos oito princípios da ISO 9001, conforme enunciados no “*Quality Management Principles*” (<http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/iso9000/qmp.html>).

O procedimento de gestão de ações corretivas e preventivas formulado durante a fase de projeto, foi uma grande alteração na forma pela qual a empresa lidava com a questão.

Antes do procedimento, essas ações eram analisadas, planejadas, implementadas e verificadas pela qualidade, gerando conflitos dentro da empresa.

Com o procedimento desenvolvido, as ações passaram a ser planejadas e verificadas pela qualidade, entretanto elas são implementadas pelas áreas envolvidas, reduzindo assim o tempo de implementação e os conflitos entre as áreas.

A discussão sobre o assunto gerada pela formulação do procedimento fez a empresa rever os conceitos de ação corretiva/preventiva, sendo extremamente benéfico em médio prazo.

A implementação deste procedimento seguiu as seguintes etapas:

- (a) Acordo com a diretoria sobre para conseguir apoio;
- (b) Treinamento da equipe responsável pela gestão das ações corretivas/preventivas, no tocante a:
 - a. Conceito de ação corretiva e preventiva;
 - b. Forma de trabalho;
 - c. Técnicas de investigação e formulação de hipóteses;
 - d. Uso das ferramentas da qualidade.
- (c) Treinamento dos colaboradores da empresa em como comunicar pontos para análise de ações corretivas/preventivas.

3.2.5) Procedimento de gestão da satisfação dos clientes

A implementação do procedimento de gestão da satisfação dos clientes envolveu as seguintes atividades:

- (a) Desenvolvimento da pesquisa de satisfação dos clientes;
- (b) Execução das pesquisas de satisfação com os clientes;
- (c) Análise dos dados coletados.

Desenvolvimento da pesquisa de satisfação dos clientes.

Existia na empresa um preconceito sobre a pesquisa de satisfação com os clientes, por causa de dois paradigmas dentro da empresa que diziam que:

“A satisfação do cliente é ligada somente ao retorno sobre investimento, se ele obter lucro está contente, se tiver prejuízo, está descontente.”

“Ninguém gosta de responder a pesquisas, então os clientes não levarão as perguntas a sério, ou pior, nem responderão.”

Para combater o primeiro paradigma, foi desenvolvido um questionário orientado pelas cinco dimensões da qualidade em serviço (BOUER, 2002) onde ficou claro para a empresa que outros fatores, além do retorno sobre investimento, poderiam ter impacto na satisfação dos clientes.²⁶

Execução da pesquisa de satisfação dos clientes

Em relação ao segundo paradigma, havia somente uma maneira de verificar se era real ou não, fazer a pesquisa com uma massa considerável de clientes e verificar se estes a respondiam e a levavam a sério.

²⁶ As cinco dimensões da qualidade em serviços são: elementos tangíveis, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia (BOUER, 2002).

Foi realizada uma pesquisa por telefone com 120 clientes, onde se constatou que eles respondiam as pesquisas e as levavam bastante a sério, fazendo sugestões e comentários.

Análises dos dados coletados.

Os dados coletados através das pesquisas com os clientes foram organizados em tabelas permitindo perceber quais aspectos deixavam os clientes menos satisfeitos em relação à empresa e em quais a satisfação era maior.

A partir da análise estatística dos resultados obtidos, comentários e sugestões feitas pelos clientes durante a pesquisa, foi elaborado um relatório para a diretoria, a fim de que soubessem qual era a percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados.

Esta pesquisa de satisfação dos clientes foi bastante importante para a empresa, resultando inclusive em um redirecionamento da estratégia da empresa, que percebeu alguns pontos a serem aprimorados desconhecidos antes da pesquisa.

Um aspecto bastante positivo descoberto com a pesquisa, é a confirmação da opinião geral de que os clientes estavam bastante satisfeitos com os serviços prestados.

FASE 3 – Aprimoramento do sistema de gestão da qualidade

4) Aprimoramento do sistema de gestão da qualidade

Finalizada a segunda fase da implementação da transição a empresa já tinha um SGQ funcional rodando, porém era necessário aprimorá-lo.

Para que este aprimoramento ocorresse utilizou-se:

- A) Auditoria interna da qualidade;
- B) Análise crítica pela direção;
- C) Aditoria externa realizada pela Fundação Vanzolini (pré-auditoria de certificação)

4.1) Auditoria interna da qualidade

A auditoria interna da qualidade, também conhecida como auditoria de primeira parte, é um dos pontos mais importantes dos sistemas de gestão da qualidade baseados na ISO 9001, pois sua implementação foi fundamental para que o sistema fosse continuamente checado e aprimorado.

O primeiro passo para que a auditoria fosse implementada, foi a definição de um programa de auditorias agendando os dias de auditoria em cada departamento.

Após a execução da auditoria interna, foi escrito um relatório de auditoria listando os pontos positivos, as possibilidades de melhoria, assim como as não-conformidade e observações encontradas.

A partir da análise dos resultados da auditoria, alguns pontos foram corrigidos no SGQ, entre estas modificações incluiu-se a reformulação do próprio procedimento de auditoria, que passou a incluir uma reunião de abertura (antes da auditoria) e uma reunião de fechamento (após a auditoria).

4.2) Análise crítica pela direção

A análise crítica pela direção já era feita na empresa desde 1996, portanto sua obrigatoriedade exigida pela ISO 9001 não implicou em uma mudança nos procedimentos da direção.

O autor não estava presente durante a reunião de diretoria onde a análise crítica pela direção foi feita, recebendo apenas um documento final, pronto e assinado.

A análise crítica pela direção mostrou os objetivos que a qualidade deveria seguir no próximo ano, apontou falhas do sistema e foi um indicativo que a diretoria tinha uma opinião bastante positiva da implantação da ISO 9001:2000, apesar de acreditar que alguns processos ainda precisavam ser melhorados.

A partir da análise crítica da direção foram tomadas ações, com o objetivo de corrigir os pontos falhos apontados e atingir as metas propostas.

4.3) Pré-Auditoria de certificação.

A pré-auditoria de certificação²⁷, realizada ao final de Junho/2003 pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini, permitiu uma opinião externa e experiente sobre a adequação do SGQ a ISO 9001:2000.

Além do diagnóstico do SGQ pelo auditor externo, a maior importância desta pré-auditoria para a empresa, foi possibilitar o aprimoramento do sistema implementado, apontando pequenas deficiências e pontos de melhoria.

O acompanhamento dos trabalhos do auditor associado ao relatório de auditoria apresentado indicou os seguintes pontos que foram revisados e corrigidos:

- (a) Diversas pequenas correções nos documentos da qualidade.

Algumas correções foram feitas em itens como sumários desatualizados, nomes incorretos de tabelas, referências erradas (Por exemplo, referência ao item 3.4 quando o correto seria o item 4.4) e fluxogramas onde algumas atividades estavam suprimidas.

- (b) Revisão das tabelas de registros da qualidade;

Todos os procedimentos e instruções de trabalho, com exceção de um, continham ao final, uma tabela com os registros da qualidade.

A providência foi criar uma tabela neste procedimento que foi inicialmente esquecido.

- (c) Redefinição de um dos indicadores da qualidade;

Este foi o ponto mais crítico percebido durante a auditoria externa, porque mostrou que um dos indicadores utilizados não era adequado, portanto foi formulado um outro indicador para o processo.

²⁷ Pré-Auditoria de Certificação – Auditoria de terceira parte com o objetivo de fazer um diagnóstico sobre a adequação da empresa a ISO 9001:2000, esta auditoria não tem objetivo de certificação. Segundo CYMBALISTA (2000) a pré-auditoria é como “uma espécie de exame simulado”.

5) Auditoria de certificação

A auditoria de certificação, conduzida pela Fundação Vanzolini ao final de Julho/2003, coroou o trabalho realizado com o reconhecimento do SGQ como aderente à norma ISO 9001:2000, com o reconhecimento das seguintes organizações:

- Fundação Vanzolini;
- INMETRO;
- IQNET.

A certificação do Sistema de Gestão da Qualidade implementado foi motivo de orgulho para a empresa e para o autor deste trabalho de formatura, atestando a validade do SGQ proposto e sendo inclusive realizada antes dos prazos previstos.²⁸

Deve-se ressaltar que o SGQ é dinâmico, sendo continuamente verificado, analisado e aprimorado, então apesar da grande importância da certificação do SGQ, ela não representa o término dos trabalhos, sendo o início de uma nova fase para a empresa que é justamente a manutenção e aprimoramento do sistema.

²⁸ No planejamento inicial da implementação do SGQ a data para término da implementação era Ago/03.

CAPITULO 7 – ANÁLISE DA TRANSIÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.

Após um trabalho de sete meses a transição do SGQ foi projetada e implementada. A certificação do sistema foi obtida.

Este capítulo tem como objetivo fazer a análise do sistema implementado, verificando se os objetivos da transição definidos durante o projeto do sistema foram atingidos, mostrando quais foram os benefícios alcançados com a transição para a ISO 9001:2000 e relatando os fatores que levaram ao sucesso da implementação.

Além disto, será relatado, sem entrar em detalhes, a análise crítica da direção da empresa sobre a transição do SGQ, mostrando qual foi o posicionamento da empresa sobre o sistema implementado.

Ao fim do capítulo serão expostos, respeitando o sigilo necessário, quais as principais orientações da diretoria, assim como do autor, para o futuro do SGQ, indicando os próximos passos para o Departamento de Qualidade na empresa e para o contínuo aprimoramento do sistema.

CAPÍTULO 7 – ANÁLISE DA TRANSIÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

O projeto e a implementação da transição do SGQ foi um trabalho grande e complexo, conduzido pelo autor com a colaboração do grupo da qualidade e da diretoria da empresa.

O SGQ implementado envolve quatro diretorias da empresa²⁹ e sete departamentos³⁰, sendo diretamente relacionado ao trabalho de mais de 70 pessoas, foram 7 meses de trabalho contínuo onde a atuação do departamento de qualidade foi bastante significativa.

1) Acompanhamento dos objetivos traçados.

Para verificar se a transição do SGQ para a ISO 9001:2000 foi realmente eficaz, é necessário verificar se os objetivos traçados pela empresa e pelo autor para transição do SGQ foram atingidos.

Os objetivos da transição foram estão listados no capítulo 5 e sua análise está a seguir.

Objetivo 1: Mapeamento dos processos operacionais

Os processos primários e de apoio foram identificados e mapeados.

Objetivo 2: Reduzir a aceitação de erros operacionais.

A transição para a ISO 9001: 2000, associada aos treinamentos feitos, alcançou o objetivo de que os colaboradores percebessem que os erros operacionais cometidos não deveriam mais ser aceitos como parte do trabalho.

Objetivo 3: Identificar e aprimorar a satisfação do cliente

Após a transição do SGQ passaram a ser feitas pesquisas de satisfação de clientes semestrais, permitindo assim que a empresa conhecesse qual a opinião dos clientes sobre os

²⁹ As diretorias envolvidas foram: Operações, Agente fiduciário, Comercial e Administrativa.

³⁰ Os departamentos envolvidos foram: Mesa da Bovespa, Mesa da BM&F, Serviço de Agente Fiduciário, Jurídico, Cadastro, Custódia e Administrativo.

serviços prestados e possibilitando a formulação de planos de ação para aumentar a satisfação dos clientes.

Porém como não haviam dados anteriores de pesquisas não se pôde fazer uma análise para verificar se houveram melhoras na satisfação dos clientes com a transição do sistema.

Objetivo 4: Melhorar a comunicação na empresa

Com a transição do SGQ foram alcançadas melhorias parciais com relação a falta de comunicação na empresa com procedimentos mais claros, melhor divulgação dos objetivos da qualidade e do planejamento estratégico.

Entretanto foi identificada a necessidade de um trabalho fora da transição do SGQ para melhor compreender o problema, para então formular propostas de melhoria.

Objetivos 5, 6 e 7: Substituir a antiga certificação ISO 9002:1994 por uma ISO 9001:2000, manter a diferenciação no mercado com a certificação e unificar o SGQ.

Objetivos atingidos com a certificação pela Fundação Vanzolini no final de Julho/03 sobre o escopo “Operações com títulos e valores mobiliários em bolsas (Bovespa e BM&F) e Serviços de Agente Fiduciário”.

Objetivo 8: Corrigir e atualizar os documentos da qualidade.

A empresa tinha um manual da qualidade e vários procedimentos documentados desde 1996, esta documentação foi atualizada e corrigida.

Durante a transição do SGQ, contando o manual da qualidade e todos os procedimentos, foram rescritos, revisados e aprovados 14 documentos da qualidade.

Objetivo 9: Revisar o SGQ de forma que ficasse ainda mais adequado a BACEN 2554/98

Todo o SGQ foi verificado para buscar a aderência a esta resolução do Banco Central.

A partir da análise dos objetivos propostos, foi constatado que a transição do SGQ foi eficaz, atingindo as metas traçadas.

2) Os benefícios alcançados

Passados alguns meses da transição do sistema foram percebidos alguns benefícios para a empresa, outros poderão ser identificados em médio prazo.

Entre os benefícios percebidos nesses primeiros meses estão:

- (a) Redução de conflitos provenientes da revisão de métodos de trabalho;
- (b) Reforço dos conceitos de qualidade e melhoria na empresa;
- (c) Melhor conhecimento dos processos;
- (d) Revisão da regulamentação referente a registros de cadastros e de operações;

2.1) Redução de conflitos provenientes da revisão de métodos de trabalho

Com a reformulação dos procedimentos documentados da empresa, alguns procedimentos que causavam conflitos entre departamentos foram alterados, evitando este problema.

Um dos procedimentos alterados, por exemplo, foi a forma pela qual as operações realizadas na BM&F eram registradas. Antes o registro era manual, usando um relógio mecânico, depois da mudança passou a ser feito eletronicamente.

Quando o registro era manual, ao final do dia esses registros precisavam ser checados um a um e digitados no sistema de informações da empresa, ocorrendo erros com relativa frequência.

Esses erros eram captados por outro departamento da empresa que fazia o fechamento das operações e precisava verificar novamente as operações.

Com a mudança no procedimento de registro, o tempo total do processo se reduziu em 90% (dado calculado pelo gerente da área), além diminuir o retrabalho de forma brutal, diminuindo inclusive o conflito entre dois departamentos da empresa.

2.2) Reforço dos conceitos de qualidade e melhoria na empresa

Os conceitos de qualidade e melhoria voltaram a ser discutidos na empresa. Iniciou-se paralelamente a implantação de ISO 9001 discussões sobre TQM, Six Sigmas e treinamento do recurso humano na empresa;

Até novembro/03, apesar de algumas discussões isoladas na empresa, não existia projeto de implementação de Six Sigmas nem TQM, porém um grande programa de treinamento e retreinamento foi iniciado, voltado à matriz e as filiais da empresa.

Este programa de treinamento é permanente, com vários cursos simultâneos e envolve toda a empresa.

2.3) Melhor conhecimento dos processos

A formalização dos processos, feita através de fluxogramas, permitiu comunicar de forma muito mais simples o trabalho, facilitando o treinamento e possibilitando que os colaboradores tivessem uma visão mais global das diferentes áreas de negócio.

Isto reduziu um problema recorrente na empresa que era uma área de negócios desconhecer o serviço realizado pela outra.

2.4) Revisão da regulamentação referente a registros de cadastros e de operações.

Instituições financeiras têm muitas regulamentações externas, vindas de órgãos reguladores diferentes e algumas vezes até conflitantes entre si.

Devido à reformulação dos procedimentos, foi revista a regulamentação referente ao registro de cadastro e das operações em bolsas, este exemplo levou algumas áreas na empresa a reverem toda a legislação visando modificar e melhorar seus procedimentos.³¹

3) Fatores de sucesso na transição do SGQ

A transição do SGQ somente foi bem sucedida porque em todo o processo de projeto e implementação foram levados em conta:

3.1) Foco nos processos

A transição do SGQ foi feita a partir do mapeamento dos processos, sendo este o ponto inicial para a consolidação e formalização do sistema implementado.

3.2) Desenvolvimento dos procedimentos em conjunto com os colaboradores

Para o autor sempre foi claro que os colaboradores tinham os conhecimentos sobre as tarefas muito mais detalhados do que os procedimentos³² anteriores documentados da empresa.

³¹ Com relação à revisão da regulamentação, no final de Agosto/2003, a Bovespa emitiu uma nova regulamentação que obrigou todas as corretoras a alterarem seus contratos de prestação de serviço e suas garantias aos clientes. Isto obrigou a empresa a rever de uma forma muito mais aprofundada a legislação a que está submetida.

³² Antigos procedimentos = Devido à legislação e ao fato de ter ISO 9002 desde 1996, a Planner já tinha procedimentos escritos anteriores ao projeto descrito neste trabalho. Todos estes procedimentos foram reescritos conforme descrito neste trabalho de formatura.

Portanto todos os procedimentos e mapeamentos foram revisados em conjunto com os colaboradores que iriam estar envolvidos no SGQ, visando maior confiança por parte da empresa e informações mais acuradas sobre o projeto.

3.3) Comunicação franca sobre a transição da ISO 9001

Tanto a diretoria quanto os colaboradores foram esclarecidos em relação a:

- (A) O que é ISO 9001;
- (B) Quais as mudanças a serem feitas;
- (C) Quais foram os objetivos da transição para a ISO 9001:2000;
- (D) Como as mudanças estavam sendo feitas.

3.4) Abertura a sugestões e críticas dos colaboradores

O canal de comunicação aberto com a direção e com os colaboradores permitia que os mesmos dessem sugestões e críticas quanto ao SGQ projetado.

Isto resultou em maior confiança no projeto e redução do “medo” diante da transição para o novo sistema.

4) Análise crítica da transição do SGQ realizada pela empresa.

A diretoria da Planner Corretora fez uma análise crítica formal da transição para a ISO 9001:2000 na empresa, relatando suas impressões e fazendo algumas críticas positivas com relação ao trabalho realizado.

O autor recebeu duas análises formais da diretoria, uma no começo de Julho/03 e outra no começo de Outubro/03.

Respeitando o sigilo necessário, é possível relatar que a diretoria considerou que a transição para a ISO 9001:2000 cumpriu suas obrigações, sendo implementado de forma adequada e dentro do prazo estabelecido.

Os documentos da qualidade foram considerados melhores dos que os que a empresa tinham, mais abrangentes e corretos. Ainda sobre os documentos da qualidade, a diretoria considerou que o nível de detalhamento alcançado somente foi obtido pela participação dos colaboradores envolvidos na formulação dos procedimentos, o que foi considerado bastante positivo.

5) Próximos passos do SGQ

A norma ISO 9001:2000 tem como um de seus princípios básicos o contínuo aprimoramento da performance da organização através de melhoria de seus processos, isto acarreta que o SGQ tem que ser sempre melhorado.

O aprimoramento do SGQ traz como benefícios para a empresa:

- (a) Melhoria nos processos;
- (b) Alinhamento das melhorias ao planejamento estratégico da empresa;
- (c) Maior flexibilidade e capacidade de reagir a mudanças e oportunidades.

Com base no planejamento estratégico da diretoria da empresa e nas recomendações feitas pelo autor os seguintes objetivos para a melhoria do SGQ foram traçados:

Inclusão do departamento de Marketing no SGQ – Este departamento tem como objetivo fazer a prospecção de clientes para a corretora.

Realizar auditorias internas mais rígidas – Foi considerado pela direção que as auditorias internas da qualidade não estavam acuradas o suficiente para detectar eventuais não conformidades.

Criação de extensivo programa de treinamento – Foi estabelecido que o programa de desenvolvimento profissional da empresa precisava ser replanejado e fortalecido, para que a empresa mantivesse e melhorasse sua competitividade.

Extensão da certificação do SGQ a algumas filiais – A empresa em setembro/03 tinha 11 filiais no Brasil. Foi estabelecido pela diretoria que algumas dessas filiais teriam que em breve implementar um SGQ formalizado.

COMENTÁRIOS FINAIS

COMENTÁRIOS FINAIS

1) Comentários finais

Durante os sete capítulos que compõe este trabalho de formatura, foram descritas e analisadas as diferentes etapas no projeto e implementação da transição do SGQ da Planner Corretora de Valores S.A. para a ISO 9001:2000.

A metodologia de diagnóstico assim como, o projeto, implementação e as análises contidas neste trabalho podem ser utilizadas para orientar a transição ou implantação de ISO 9001:2000 em outras empresas, sejam elas de serviço ou de produção industrial.

No início deste trabalho de formatura, foram discutidos os motivos pelos quais a empresa resolveu utilizar uma metodologia de gestão da qualidade e porque foi escolhida a ISO 9001 entre as alternativas possíveis.

No segundo capítulo foi descrita a empresa, mostrando suas áreas de negócios.

No terceiro capítulo foi feito um levantamento teórico sobre SGQ, as normas da família 9000 e os princípios da ISO 9001.

Devido a este levantamento teórico, foi possível perceber que utilizar normas complementares enriqueceria o SGQ proposto.

No quarto capítulo foi feito um diagnóstico da empresa utilizando quatro formas de análise: Princípios da ISO 9001:2000, modelo de um SGQ baseado em processos, requisitos da NBR ISO 9001:2000 e BACEN 2554/98.

Com base neste diagnóstico e nos objetivos estratégicos da direção da empresa foram estabelecidos os objetivos da transição para a ISO 9001:2000.

No quinto capítulo foi descrita a metodologia adotada para o projeto, que é baseada em quatro fases:

- (1) Definição dos objetivos da transição do SGQ;
- (2) Definição da política da qualidade e o escopo do SGQ;
- (3) Mapeamento dos processos primários;

- (4) Delineamento dos processos de apoio, que servem para dar suporte aos processos primários.

A implementação do SGQ foi o tema do capítulo sexto, que mostrou a implementação do sistema em três fases:

- (1) Desenvolvimento dos documentos da qualidade;
- (2) Adoção dos procedimentos escritos;
- (3) Aprimoramento do sistema implementado.

Para o aprimoramento do sistema foram usadas as auditorias internas, a análise crítica pela direção e a auditoria externa.

Desta forma, no decorrer do trabalho de formatura foram cobertas todas as etapas da transição do SGQ para a ISO 9001:2000. Permitindo assim, que o leitor compreenda de forma global, quais são os conceitos inerentes à implementação deste modelo de gestão da qualidade tão importante e conhecido que é o ISO 9001:2000.

Bibliografia:

AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY CONTROL, **CQE QEIT - Certified Quality Engineer – Quality Engineer-in-Training**, June 1990.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, **NBR ISO 9000:2000 - Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulários**, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, **NBR ISO 9001:2000 - Sistema de gestão da qualidade – Requisitos**, 2000

BANCO CENTRAL DO BRASIL, **Resolução BACEN 2554/98**, Brasília, 1998

BÉNÉZECH, D. *et al* ; **Completion of knowledge codification: an illustration through the ISO 9000 standards implementation process**; Research Policy 30 (2001).

BLOOR ,D. **Knowledge and social imagery (2nd ed.)**, University of Chicago Press, 1991

BÓUER, G. **SERVQUAL: Método para avaliar expectativas e percepções dos clientes em serviço**; Apostila de aula de PRO 2714, Escola Politécnica da USP, 2001.

CHAI, Kah-Hin; **Knowledge Sharing And Reuse In International Manufacturing Networks: An Exploratory Study**; Institute for Manufacturing Engineering Department University of Cambridge; September 2000

COMISSÃO NACIONAL DE VALORES MOBILIÁRIOS, **Introdução ao Mercado de Ações**; Rio de Janeiro, 1988

CYMBALISTA, M. **Porque e quando buscar a certificação da qualidade**; Boletim da Fundação Vanzolini 43, 2000.

DAVENPORT, T. H ; **Reengenharia de processos**; Rio de Janeiro, Editora Campus, 1994

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

FERREIRA, J.J.A. **A série ISO 9000:2000** in NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos.

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando os processos empresariais**. São Paulo, Makron Books, 1993.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, A home page da ISO apresenta muitas informações e material disponível sobre seu histórico e a série ISO 9000, <http://www.iso.ch>

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, **ISO 19011:2002 Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing**, 2002.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, **ISO 9004:2000 Quality management systems - Guidelines for performance improvements**, 2000

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, **ISO/TR 10013:2001 – Guidelines for quality management system documentation**, 2001.

JURAN, J.M.; **Controle da qualidade Handbook**; Makron Books, 1991;

KINGMAN-BRUNDAGE, J; GEORGE, W. R; BOWEN, D. E. **“Service Logic”: achieving service system integration**. International Journal of Service Industry Management, Vol. 6 No. 4, pp. 20-39, 1995.

LARSEN, B; HÄVERSJÖ, T. **Management by standards – Real benefits from fashion** ; Scandinavian Journal of Management, 17, 2001.

LEAL, F. **Um diagnostico do processo de atendimento a cliente em uma agência bancária através de mapeamento do processo e simulação computacional**; Dissertação (mestrado), Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2003.

NETO, E. P. C. **Reengenharia do negócio**, São Paulo, Editora Pioneira, 1994

NONAKA, I; NISHIGUCHI, T. **Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionaty Dimensions of Knowledge Creation**, Oxford University Press, 2001.

OLDFIELD, H. **ISO 9001:2000 – A lesson in peace processes**; Qualityworld, Dezembro 2000

PERATEC; **Total Quality Management: The key to business improvement**; Chapman&Hall.

PLANNER CORRETORA DE VALORES S.A. São Paulo, Home page institucional, <http://www.planner.com.br>

STONE, M. **Help! ISO for SMEs?** ; Qualityworld, Dezembro 2000

APÊNDICE 1 - Projeto de ISO 9001 sobre o enfoque de gestão do conhecimento.

1) Geral

O projeto e implementação de um SGQ envolve:

- (a) Conhecimentos técnicos relacionados ao dia-a-dia de uma empresa;
- (b) Coordenação do projeto de implementação;
- (c) Técnicas e conhecimentos necessários à interpretação da própria norma ISO 9001.

A seguir serão relacionadas duas formas de compreender a implantação da ISO 9001 sobre o enfoque de gestão do conhecimento.

Estas abordagens diferentes, porém complementares ilustram um ponto importante a ser tratado durante a implantação do SGQ; a construção e a transmissão de conhecimentos.

2) O processo de tripla interpretação da norma ISO 9001

A primeira abordagem sobre o ponto de vista de gestão do conhecimento é que a implantação de um SGQ pode ser visto como um processo triplo de interpretação da norma ISO 9001:2000 e construção social de conhecimento.

Esta abordagem diz que existem três fases ou momentos onde ocorrem a interpretação da norma e a criação de conhecimento. (Bloor, 1991 apud Larsen, 2001)

Fase 1:

A primeira fase ocorre devido ao uso e discussão dos métodos de gestão por gerentes, consultores e pesquisadores. Nesta fase, caracterizada pelo uso de livros, consultorias e treinamentos ocorre a definição dos principais problemas de gestão assim como os métodos a serem utilizados.

Nesta etapa são definidos os objetivos do SGQ, o planejamento e a forma de avaliação.

Fase 2:

A segunda fase deste processo ocorre dentro da empresa sendo caracterizada por diferentes expectativas sobre o projeto, escolha entre diferentes tecnologias, implementação de algumas mudanças necessárias e experimentação de alguns resultados que não condizem com as expectativas da empresa.

Esta fase é caracterizada por uma grande receptividade da empresa por novas idéias e métodos, porém estes conceitos não são apenas “aceitos” pela empresa, eles são previamente analisados, escolhidos e adotados.

Fase 3:

A ultima fase ocorre durante e após a implementação do SGQ, quando os benefícios advindos da implantação são percebidos, nesta fase os envolvidos na implantação do sistema tem que perceber quais os benefícios que ocorreram, sendo que estes normalmente não são facilmente mensuráveis nem são rapidamente localizados.

Esta fase é de grande importância para a análise crítica de todo o projeto de implantação da ISO 9001, onde é realmente percebida a eficácia do sistema.

3) A implementação analisada pela transferência de conhecimentos

3.1) Levantamento teórico sobre gestão do conhecimento

Na literatura específica sobre gestão do conhecimento é utilizada a seguinte tipologia para conhecimentos(Nonaka, 2001):

- (a) Conhecimento Tácito: O conhecimento tácito é aquele conhecimento implícito, que é mais difícil de ser passado para outros por ter um alto grau de dependência em relação ao ambiente e a pessoa que retém o conhecimento;
- (b) Conhecimento Explícito: Este conhecimento é codificado, isto é, ele é escrito ou representado de alguma forma que permite que outras pessoas compreendam e recebam este conhecimento.

Uma característica de uma norma como a ISO 9001, é que ela é um corpo de conhecimento codificado, podendo ser facilmente transmitido. (BÉNÉZECH, 2001)

Porém, segundo Nonaka (2001) para que o conhecimento explícito seja útil é necessário que exista um conhecimento tácito que permita que as pessoas utilizem os conhecimentos codificados.

3.2) A implantação da ISO 9001 como transferência de conhecimentos.

Tendo feito uma revisão dos conceitos básicos sobre gestão do conhecimento apresentados anteriormente, pode-se mencionar a segunda abordagem proposta neste apêndice, que é estudar a implantação da ISO 9001 pelo ponto de vista da transferência de conhecimento.

Esta abordagem proposta por Bénézéch (2001) considera a transferência de conhecimento na organização entre tácito e codificado, sendo possível a divisão em três etapas.

Etapas 1: Compreensão dos conhecimentos centrados na ISO 9001

Esta etapa, ocorre a transferência de conhecimentos de fora para dentro da empresa, para que esta faça a identificação e seleção das informações relevantes sobre a norma ISO 9001.

O principal agente nesta fase é a equipe responsável pela implementação, que capta conhecimento tácito e explícito sobre a norma, para se preparar para a implementação.

Etapa 2: Externalização e internalização de conhecimento.

Na segunda etapa, ocorre a transferência de conhecimento dentro da organização, iniciando com um fenômeno de externalização do conhecimento, isto é, a passagem do conhecimento tácito sobre os processos que ocorrem na empresa para uma forma codificada. (CHAI, 2000)

Após esta codificação ou formalização dos procedimentos, é feita a transmissão destes conhecimentos para as pessoas que trabalham com estes processos, ocorrendo então a internalização dos conhecimentos. (Internalização é a passagem deste conhecimento codificado para um conhecimento tácito Chai, 2000).

Etapa 3: Criação de novo conhecimento.

Na última fase do processo ocorre a criação de novos conhecimentos através das ferramentas de melhoria contínua da ISO 9001.

Estes conhecimentos são criados durante a implementação do sistema, pela equipe de desenvolvimento do SGQ e pelas pessoas envolvidas diretamente nos processos.

APÊNDICE 2 : RESOLUÇÃO BACEN 2554/98

Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9. da Lei n. 4.595, de 31.12.64, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 24.09.98, tendo em vista o disposto no art. 4., inciso VIII, da referida Lei, nos arts. 9. e 10 da Lei n. 4.728, de 14.07.65, e na Lei n. 6.099, de 12.09.74, com as alterações introduzidas pela Lei n. 7.132, de 26.10.83,

R E S O L V E U:

Art. 1. Determinar as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implantação e a implementação de controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis.

Parágrafo 1. Os controles internos, independentemente do porte da instituição, devem ser efetivos e consistentes com a natureza, complexidade e risco das operações por ela realizadas.

parágrafo 2. São de responsabilidade da diretoria da instituição:

I - a implantação e a implementação de uma estrutura de controles internos efetiva mediante a definição de atividades de controle para todos os níveis de negócios da instituição;

II - o estabelecimento dos objetivos e procedimentos pertinentes aos mesmos;

III - a verificação sistemática da adoção e do cumprimento dos procedimentos definidos em função do disposto no inciso II.

Art. 2. Os controles internos, cujas disposições devem ser acessíveis a todos os funcionários da instituição de forma a assegurar sejam conhecidas a respectiva função no processo e as responsabilidades atribuídas aos diversos níveis da organização, devem prever:

I - a definição de responsabilidades dentro da instituição;

II - a segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição de forma a que seja evitado o conflito de interesses, bem como meios de minimizar e monitorar adequadamente áreas identificadas como de potencial conflito da espécie;

III - meios de identificar e avaliar fatores internos e externos que possam afetar adversamente a realização dos objetivos da instituição;

IV - a existência de canais de comunicação que assegurem aos funcionários, segundo o correspondente nível de atuação, o acesso a confiáveis, tempestivas e compreensíveis informações consideradas relevantes para suas tarefas e responsabilidades;

V - a continua avaliação dos diversos riscos associados as atividades da instituição;

VI - o acompanhamento sistemático das atividades desenvolvidas, de forma a que se possa avaliar se os objetivos da instituição estão sendo alcançados, se os limites estabelecidos e as leis e regulamentos aplicáveis estão sendo cumpridos, bem como a assegurar que quaisquer desvios possam ser prontamente corrigidos;

VII - a existência de testes periódicos de segurança para os sistemas de informações, em especial para os mantidos em meio eletrônico.

parágrafo 1. Os controles internos devem ser periodicamente revisados e atualizados, de forma a que sejam a eles incorporadas medidas relacionadas a riscos novos ou anteriormente não abordados.

parágrafo 2. A atividade de auditoria interna deve fazer parte do sistema de controles internos.

parágrafo 3. A atividade de que trata o parágrafo 2., quando não executada por unidade específica da própria instituição ou de instituição integrante do mesmo conglomerado financeiro, poderá ser exercida:

I - por auditor independente devidamente registrado na Comissão de Valores Mobiliários - CVM, desde que não aquele responsável pela auditoria das demonstrações financeiras;

II - pela auditoria da entidade ou associação de classe ou de órgão central a que filiada a instituição;

III - por auditoria de entidade ou associação de classe de outras instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central, mediante convenio, previamente aprovado por este, firmado entre a entidade a que filiada a instituição e a entidade prestadora do serviço.

parágrafo 4. No caso de a atividade de auditoria interna ser exercida por unidade própria, deverá essa estar diretamente subordinada ao conselho de administração ou, na falta desse, a diretoria da instituição.

parágrafo 5. No caso de a atividade de auditoria interna ser exercida segundo uma das faculdades estabelecidas no parágrafo 3., devesse o responsável por sua execução reportar-se diretamente ao conselho de administração ou, na falta desse, a diretoria da instituição.

parágrafo 6. As faculdades estabelecidas no parágrafo 3., incisos II e III, somente poderão ser exercidas por cooperativas de crédito e por sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários, sociedades corretoras de câmbio e sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários não integrantes de conglomerados financeiros.

Art. 3. O acompanhamento sistemático das atividades relacionadas com o sistema de controles internos deve ser objeto de relatórios, no mínimo semestrais, contendo:

I - as conclusões dos exames efetuados;

II - as recomendações a respeito de eventuais deficiências, com o estabelecimento de cronograma de saneamento das mesmas, quando for o caso;

III - a manifestação dos responsáveis pelas correspondentes áreas a respeito das deficiências encontradas em verificações anteriores e das medidas efetivamente adotadas para saná-las.

parágrafo único. As conclusões, recomendações e manifestação referidas nos incisos I, II e III deste artigo:

I - devem ser submetidas ao conselho de administração ou, na falta desse, a diretoria, bem como a auditoria externa da instituição;

II - devem permanecer a disposição do Banco Central do Brasil pelo prazo de 5 (cinco) anos.

Art. 4. Incumbe a diretoria da instituição, além das responsabilidades enumeradas no art. 1., parágrafo 2., a promoção de elevados padrões éticos e de integridade e de uma cultura organizacional que demonstre e enfatize, a todos os funcionários, a importância dos controles internos e o papel de cada um no processo.

Art. 5. O sistema de controles internos deverá estar implementado até 31.12.99, com a observância do seguinte cronograma:

I - definição das estruturas internas que tornarão efetivos a implantação e o acompanhamento correspondentes – até 31.01.99;

II - definição e disponibilização dos procedimentos pertinentes - até 30.06.99.

parágrafo único. A auditoria externa da instituição deve fazer menção específica, em seus pareceres, a observância do cronograma estabelecido neste artigo.

Art. 6. Fica o Banco Central do Brasil autorizado a:

I - determinar a adoção de controles adicionais nos casos em que constatada inadequação dos controles implementados pela instituição;

II - imputar limites operacionais mais restritivos a instituição que deixe de observar determinação nos termos do inciso I no prazo para tanto estabelecido;

III - baixar as normas e adotar as medidas julgadas necessárias a execução do disposto nesta Resolução, incluindo a alteração do cronograma referido no art. 5..

Art. 7. Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 24 de setembro de 1998

Gustavo H. B. Franco
Presidente