



## NBR ISO 9000:2005 – 3.2.9 Planejamento da Qualidade – Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.

O Planejamento da Qualidade é a ação de interpretar a **Política da Qualidade** definida pela **Alta Direção**, e baseado nela, determinar os **Objetivos da Qualidade** que devem ser definidos para atender a Política da Qualidade previamente estabelecida. Além de definir os Objetivos e Metas, o planejamento deve realizar a atividade estratégica de distribuir os recursos de maneira eficiente e eficaz, de modo que os objetivos e as metas possam ser devidamente atendidos.

Planejar é estabelecer um plano, para atingir os objetivos. É importante que o Planejamento da Qualidade tenha pelo menos os seguintes itens:

- Objetivos baseados na Política;
  - cada objetivo deve ter uma meta;
  - cada meta deve ter um prazo;
  - cada objetivo deve ser mensurável;
  - cada objetivo deve ter um responsável.
- Os Objetivos devem ser seguidos;
- Caso os Objetivos fujam do planejado, um plano de ação deve ser realizado;
- Para atingir os Objetivos, o Planejamento da Qualidade deve estabelecer os processos necessários;
- Para atingir os Objetivos, a Alta Direção deve prover recursos.

Veja como a NBR ISO 9000:2005 define o termo “Planejamento da Qualidade”:

Parte da gestão da qualidade (3.2.8) focada no estabelecimento dos objetivos da qualidade (3.2.5) e que especifica os recursos e processos (3.4.1) operacionais necessários para atender a estes objetivos.

NOTA – A elaboração de planos de qualidade (3.7.5) pode fazer parte do planejamento da qualidade.



## NBR ISO 9000:2005 – 3.2.5 Objetivos da Qualidade – Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.

Os Objetivos da Qualidade são os elementos gerados a partir da Política da Qualidade que servem para tornar mais claro o que a empresa deseja atingir em termos de qualidade.

Podemos relacionar alguns Objetivos da Qualidade. Veja o exemplo da Secretaria do Estado de Ciência e Tecnologia da Amazônia – SECT

(<http://www.sect.am.gov.br/pagina.php?cod=138> )

1. Consolidar a imagem institucional como gestora das políticas de C,T&I no âmbito do Estado do Amazonas;
2. Aprimorar o apoio ao Sistema Público Estadual;
3. Promover o desenvolvimento do Sistema de C,T&I no Amazonas;
4. Elaborar e articular políticas públicas de C,T&I para o desenvolvimento sustentável;
5. Criar um bom ambiente institucional para motivação dos servidores da SECT;

Veja o exemplo da JM Seguradora

(<http://www.jmalucelliseguradora.com.br/JMSeguradora/Empresa/Pol%C3%ADticaeObjetivosdaQualidade/tabid/203/language/pt-BR/Default.aspx>):

1. Satisfazer nossos clientes;
2. Assegurar colaboradores qualificados;
3. Aperfeiçoar o sistema de informações para a otimização do tempo de execução dos processos.

Leia atentamente a Política da sua empresa e estabeleça seus próprios objetivos da qualidade!

Veja como a NBR ISO 9000:2005 define o termo “OBJETIVOS DA QUALIDADE”:

aquilo que é buscado ou almejado, no que diz respeito à qualidade (3.1.1)

NOTA 1 – Objetivos da qualidade são geralmente baseados na política da qualidade (3.2.4) da organização.

NOTA 2 – Objetivos da qualidade são geralmente especificados para as funções e níveis relevantes na organização (3.3.1).



## ISO 9001:2008 – 1. Objetivo

Antes de optar por implantar um sistema de gestão da qualidade em uma empresa, é importante que se tenham claros quais são os seus objetivos, principalmente se estivermos falando da ISO 9001.

Vamos inicialmente entender do que se trata o termo “objetivo”. Veja como o dicionário Michaelis define isso:

objetivo

- 1 Meta ou alvo que se quer atingir.
- 2 Mira, fim, fito.

Ou seja, o que a ISO 9001, nesse item, pretende responder a duas importantes perguntas:

- Quem precisa ser certificado na ISO 9001?
- Quando e onde a ISO 9001 é aplicável em uma empresa?

Para responder a essas perguntas, a ISO 9001:2008 divide o capítulo “Objetivo” da seguinte forma:

### 1. Objetivo

#### 1.1. Generalidades – Objetivo

#### 1.2. Aplicação



## ISO 9001:2008 – 1.1. Generalidades – Objetivo

Qualidade é uma característica “aética”, eu sei que essa palavra não existe, então explicarei: Não ter qualidade não é crime nem pecado, nem mesmo podemos dizer que seja antiético. Vemos muitas empresas de sucesso que não tem qualidade. Quando se compra um produto pela metade do preço do concorrente, já esperamos que ele não tenha qualidade, e ainda assim compramos, veja os alimentos que são vendidos no final da feira, ou ainda, os saldos de produtos com defeito, bolachas quebradas, ovos de páscoa amassados, panetone em fevereiro, etc. É uma opção para o mercado. Por isso eu digo que qualidade e ética não estão relacionadas, daí o termo “aética”.

Antiético é escrever uma Política da Qualidade e não cumprir. Isso sim é motivo para qualquer advogado processar a empresa, vender feijão que precisa ser escolhido é uma opção do fabricante e do cliente, que prefere pagar mais barato e tirar em casa os grãos estragados e as pedras.

Visto que ter qualidade não é obrigatório, muito menos ter um sistema de gestão da qualidade, a ISO 9001:2008 inicia por fazer recomendações para que empresas adotem o sistema de gestão da qualidade preconizado pela ISO 9001 em determinadas situações, embora ela possa ser adotada por qualquer empresa de qualquer porte.

A ISO 9001 é especialmente recomendada quando:

- se necessita provar para alguém, especialmente para o cliente, que se possui capacidade em fornecer produtos e prestar serviços que atendam aos requisitos do cliente e à legislação aplicável;
- se deseja possuir um sistema eficaz para aumentar a satisfação do cliente e melhorar continuamente.

Quando se diz “produtos”, é importante entendermos que a ISO interpreta produto como sendo o resultado pretendido ou requerido pelo cliente, ou seja, é algo que o cliente deseja, podendo ser inclusive um serviço. Devemos entender também como produto, o resultado dos processos de realização do produto, dessa forma, se ao realizarmos um produto, geramos uma sucata, a mesma deve ser entendida igualmente como um produto.

Veja o que a ISO 9001:2008 nos tem a dizer:

Esta Norma especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade, quando uma organização

- a) necessita demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam de forma consistente aos requisitos do cliente e requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis, e
- b) pretende aumentar a satisfação do cliente por meio da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do sistema, e assegurar a conformidade com os requisitos do cliente e os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis.

NOTA 1 Nesta Norma, o termo “produto” aplica-se apenas para

- produto pretendido ou requerido por um cliente
- qualquer resultado pretendido resultante dos processos de realização do produto.

NOTA 2 Requisitos estatutários e regulamentares podem ser expressos como requisitos legais.



## ISO 9001:2008 – 5.4.1. Objetivos da qualidade

Como parte do planejamento estratégico da empresa para atender aos requisitos do produto e cumprir a política da qualidade, a organização deve definir, para cada função e nos níveis pertinentes, os respectivos objetivos.

O primeiro problema que deparamos é em dividir a responsabilidade da política da qualidade por cada função. Nem sempre essa tarefa é fácil. Vamos supor a função do almoxarife. O cliente não trata nada com ele, tampouco ele conhece o cliente, porém, na ocorrência de uma falha, o cliente pode receber um produto defeituoso, com componentes faltantes ou com atraso, visto isso, certamente o almoxarife é importante para a satisfação do cliente, bem como para com a gestão da qualidade.

Uma sugestão é dividir a política em tópicos.

Veja como exemplo a Política da Qualidade da Natura, disponível no link (<http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=34>):

A Natura tem como objetivo consolidar-se como referência na qualidade de processos e produtos na indústria cosmética e de alimentos e alcançar “classe mundial” na qualidade de processos, produtos e serviços, de modo a construir uma marca de excelência reconhecida por todos os seus públicos. A Política Natura da Qualidade define diretrizes para monitorar e promover a melhoria contínua necessária ao desenvolvimento dos negócios.

Com sua aplicação, a empresa busca superar positivamente as expectativas dos seus clientes – consumidores, consultoras, fornecedores, acionistas, colaboradores, comunidades, governo e a sociedade.

Para isso, a Natura compromete-se com:

1. O cumprimento da legislação aplicável à organização a seus produtos, processos e serviços, e de acordos e princípios voluntariamente subscritos pela empresa, em qualquer país que atue.
2. A adoção de princípios, para a tomada de decisões nas questões de qualidade, que pautem pela proatividade, rapidez, flexibilidade, inovação e criatividade.
3. O atendimento a rígidos controles da qualidade com foco na prevenção de problemas.
4. A busca permanente do aperfeiçoamento em todas as suas atividades, garantindo a qualidade de produtos, processos e serviços, de forma sustentável, aumentando a produtividade e competitividade da Natura e promovendo a satisfação de nossos consumidores, consultoras, fornecedores e clientes.
5. A adoção de fundamentos de excelência que considerem, igualmente, os compromissos que orientam a forma de a Natura atuar no mundo e de se relacionar com seus públicos e as melhores práticas organizacionais.
6. A promoção da qualidade das relações por meio de seu comportamento empresarial baseado no diálogo, na ética e na transparência.

Vamos retomar ao exemplo do almoxarife (aquele que arruma a matéria prima nas prateleiras e as entrega para a produção). Ele não tem nenhum contato direto com o cliente. Ele se perguntaria:

–Qual é o meu objetivo relacionado com a gestão da qualidade?

Com uma política bem estruturada como é a da Natura, fica fácil a identificação. Vamos ver o item que eu numerei como 3. (**O atendimento a rígidos controles da qualidade com foco na prevenção de problemas**). O gestor do almoxarifado deve identificar, por exemplo, que produtos fora do prazo de validade podem causar problemas. Se o Almoxarife, tiver uma rotina para verificar a validade de cada produto no estoque, registrar e segregar os materiais vencidos, esse será o objetivo individual dele para cumprir a política.

Além disso, o gestor do almoxarifado poderia identificar no item que chamei de 2. (**A adoção de princípios, para a tomada de decisões nas questões de qualidade, que pautem pela proatividade, rapidez, flexibilidade, inovação e criatividade**) que se o almoxarife mantiver uma ordem que agilize a localização e a entrega dos materiais para a produção, ele estaria colaborando com o quesito “rapidez”. Teríamos então mais um objetivo para o

almoxarife.

Como a ISO não se restringe a identificar os objetivos, a gestão deve propor indicadores de desempenho, que transformem os objetivos em metas. Vamos continuar o exemplo do almoxarife da Natura. Para ele, poderíamos criar os seguintes indicadores mensais:

Objetivo 1 – Impedir o uso de materiais vencidos

Indicador: % de materiais entregues fora da validade

Meta: menor do que 1 a cada milhão até dezembro de 2011.

Objetivo 2 – Reduzir o tempo de entrega de matéria-prima para a produção

Indicador: Tempo médio entre a requisição e a entrega

Meta: menor do que 3 minutos até agosto de 2011.

Pronto, agora sim, o almoxarife sabe o que “ele” deve fazer para atingir a política e atender aos requisitos do produto. Olhando para o indicador, “ele” sabe se está bem ou mau, melhorando ou piorando. E com isso, poderá se dedicar para fazer o possível para melhorar.

O importante de tudo isso é saber que todas as funções da empresa tenham o seu papel na qualidade definido e divulgado, e que, todos os requisitos tanto da política da qualidade, quanto do sistema de gestão e os requisitos do produto estão sendo considerados.

Importante: Nesse post, apenas a política da Natura é real, o demais foi uma ilustração minha, sem referência alguma à empresa.

Veja o que a ISO 9001:2008 nos tem a dizer:

A Alta Direção deve assegurar que os objetivos da qualidade, incluindo aqueles necessários para atender aos requisitos do produto [ver 7.1 a)], sejam estabelecidos nas funções e nos níveis pertinentes da organização.

Os objetivos da qualidade devem ser mensuráveis e consistentes com a política da qualidade.