



ISO 9001:2008 – 5. Responsabilidade da direção

A ISO 9001:2008 cobra da direção das empresas que almejam ter um sistema de gestão da qualidade implantado, uma série de tarefas. O item 5 – Responsabilidade da direção e seus subitens narram cada uma das principais atividades.

Basicamente, a ISO 9001:2008 solicita o comprometimento da direção através da comunicação com os colaboradores informando-os sobre a decisão sobre um sistema de gestão da qualidade. Deve ficar claro que esse é o desejo da direção e não de um ou outro setor da empresa. A direção deve redigir e publicar uma política voltada a qualidade e baseado nela, traçar objetivos e metas para cada função. Deve também garantir que o sistema de gestão da qualidade seja planejado e implementado. Deve definir os processos necessários para o produto e para o sistema e as respectivas autoridades e responsabilidades. Além do mais, a alta direção deve ter uma participação ativa no sistema, contribuindo, analisando e criticando o sistema em periódicas reuniões de análise crítica com o RD – Representante da direção e disponibilizando os recursos necessários para o atendimento aos requisitos do sistema, do produto e para o aumento da satisfação do cliente.

Veja como esse item se divide:

5. Responsabilidade da direção

5.1. Comprometimento da direção

5.2. Foco no cliente

5.3. Política da qualidade

5.4. Planejamento do sistema de gestão da qualidade

5.4.1. Objetivos da qualidade

5.4.2. Planejamento do sistema de gestão da qualidade

5.5. Responsabilidade, autoridade e comunicação

5.5.1. Responsabilidade e autoridade

5.5.2. Representante da direção

5.5.3. Comunicação interna

5.6. Análise crítica pela direção

5.6.1. Generalidades – Análise crítica pela direção

5.6.2. Entradas para a análise crítica

5.6.3. Saídas da análise crítica



ISO 9001:2008 – 5.5. Responsabilidade, autoridade e comunicação

O requisito 5.5 – Responsabilidade, autoridade e comunicação, da ISO 9001:2008, trata da responsabilidade que a direção de uma empresa, que trabalha com um sistema de gestão da qualidade tem em definir os seguintes itens:

Responsabilidades:

Dentro do sistema de gestão da qualidade, diversos processos são identificados. Para cada um desses processos, muitas tarefas são definidas para que os requisitos do produto e os requisitos do sistema de gestão da qualidade sejam atendidos. A pergunta que fica é: Quem é o responsável por cada atividade? Cabe à direção definir.

Autoridade:

Até que ponto um colaborador pode decidir sobre uma determinada atividade? Dentre as diversas atividades, muitas vezes há a necessidade de se tomar decisões, definir planos e estratégias e até mesmo, aprovar desvios. Cabe também à direção, definir os limites de autoridade para cada função dentro da empresa.

Representante da direção:

Nem sempre a direção pode estar presente para tomar certas decisões e coletar dadas informações, por isso, cabe a direção nomear um RD – Representante da Direção, para executar determinadas tarefas dentro do sistema de gestão da qualidade.

Comunicação interna:

Para que o sistema de gestão da qualidade possa atuar de maneira orquestrada, um eficiente sistema de comunicação interna deve ser definido e posto em prática. Esse processo deve ser definido pela direção que irá identificar as devidas

responsabilidades.

Veja como a ISO 9001:2008 subdividiu esse requisito:

5.5. Responsabilidade, autoridade e comunicação

5.5.1. Responsabilidade e autoridade

5.5.2. Representante da direção

5.5.3. Comunicação interna



ISO 9001:2008 – 5.5.1. Responsabilidade e autoridade

Uma das exigências do sistema de gestão da qualidade baseada na ISO 9001 é a divisão da empresa em processos. Esses processos devem prever cada etapa da realização do produto, dos processos relacionados ao sistema de gestão e de processos de apoio, como recursos humanos e manutenção. Cada um desses processos possui uma série de tarefas a serem realizadas, para que o sistema de gestão em si, possa atingir os objetivos planejados. Para cada uma dessas tarefas, a direção deve determinar as devidas responsabilidades.

Já ouviram falar que cachorro que tem dois donos morre de fome? Imagine então um que não tenha dono.

Diversas são as formas de a direção determinar as responsabilidades individuais de cada tarefa. A mais comum é por intermédio de um organograma principal atribuindo responsabilidades gerenciais aos processos, e individualmente, cada processo identificando as devidas responsabilidades.

Da mesma forma que as responsabilidades, a direção deve definir os limites de autoridade relacionados ao que foi planejado para o sistema de gestão da qualidade. Entre os limites de autoridade a ser definidos estão:

- Autoridade para aprovar materiais com desvio de qualidade;
- Autoridade para homologar fornecedores;
- Autoridade para qualificar material;
- Autoridade para qualificar serviços;
- Autoridade para qualificar novos produtos;
- Autoridade para aprovação de documentos
- Autoridade para especificar matéria-prima e produto;

- Autoridade para definir plano de controle;
- Autoridade para definir plano de amostragem;
- Autoridade para qualificar processo; etc.

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

A Alta Direção deve assegurar que as responsabilidades e a autoridade sejam definidas e comunicadas em toda a organização.



ISO 9001:2008 – 5.5.2. Representante da direção

Para representar a direção em assuntos relacionados ao sistema de gestão da qualidade, a direção da organização deve nomear um membro da administração. Esse membro nomeado será chamado de Representante da Direção ou RD. Algumas empresas usam o termo RA – Representante da Alta Direção.

O RD não precisa ser um membro da direção, mesmo porque, se assim o fosse, seria a própria direção e não um representante dela. A intenção de um representante, é exatamente, alguém que possa estar presente, independente das suas responsabilidades já assumidas, em assuntos relacionados ao sistema e à certificação ISO 9001. Dependendo do porte da empresa, o RD pode tranquilamente exercer outra função, relacionada ou não com a qualidade. Em empresas com diversas filiais, é comum termos um RD global e vários RDs regionais, reportando a ele.

Apesar da ISO 9001:2008 não detalhar, algumas competências devem ser consideradas na escolha do RD, dentre elas podemos relacionar:

- Habilidade interpessoal;
- Domínio das normas da família ISO 9000;
- Experiência com auditorias internas;
- Boa desenvoltura verbal e escrita;
- Conhecimento da empresa como um todo;
- Bom relacionamento entre todas as funções e níveis da empresa;
- Capacidade de liderança;

- Comprometimento com o sistema;
- Estar motivado e motivar; entre tantas outras.

Dentre as atribuições de um RD, podemos citar:

- Estabelecer os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade;
- Implementar os processos estabelecidos;
- Manter os processos implementados;
- Relatar o desempenho do sistema de gestão da qualidade para a direção;
- Relatar as necessidades de melhoria no sistema;
- Conscientizar a todos sobre os requisitos do cliente;
- Acompanhar as auditorias de certificação e recertificação;
- Representar a direção em assuntos externos ligados ao sistema de gestão da qualidade.

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

A Alta Direção deve indicar um membro da administração da organização que, independentemente de outras responsabilidades, deve ter responsabilidade e autoridade para

- a) assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade sejam estabelecidos, implementados e mantidos,
- b) relatar à Alta Direção o desempenho do sistema de gestão da qualidade e qualquer necessidade de melhoria, e
- c) assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em toda a organização.

NOTA A responsabilidade de um representante da direção pode incluir a ligação com partes externas em assuntos relativos ao sistema de gestão da qualidade.



ISO 9001:2008 – 5.5.3.

Comunicação interna

O sucesso de uma organização, cuja gestão é embasada na qualidade, depende de cada um dos seus colaboradores. Sabendo isso, a ISO 9001:2008 no seu requisito 5.5.3 – Comunicação interna, solicita que a organização estabeleça um processo de comunicação eficiente. Para deixar claro do que se trata, vamos recorrer ao dicionário Aurélio:

comunicação

1. Ato ou efeito de comunicar(-se).

2. Ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos convencionados, quer através da linguagem falada ou escrita, quer de outros sinais, signos ou símbolos, quer de aparelhamento técnico especializado, sonoro e/ou visual.

6. A capacidade de trocar ou discutir idéias, de dialogar, de conversar, com vista ao bom entendimento entre pessoas.

Vejamos então. Se comunicação significa emitir, transmitir e receber uma mensagem, então, um jornal mensal da qualidade não é suficiente, já que a diretoria enviaria uma mensagem mas não receberia o seu contraponto. Nem mesmo um quadro de aviso seria suficiente.

Para que a comunicação seja completa, é preciso que a direção estabeleça um processo para comunicar todos os colaboradores sobre a eficácia do sistema de gestão da qualidade e que também, estabeleça um canal para que os colaboradores enviem seus recados, dúvidas e sugestões à direção. Fazendo com que a comunicação seja estabelecida em uma via de mão dupla.

O item 6. do dicionário Aurélio diz ainda que comunicação é a capacidade de trocar ou discutir idéias, dialogar e conversar. Essa interpretação, dá a esse requisito uma interpretação mais intimista, que coloca a direção e os colaboradores em um mesmo ambiente discutindo questões relacionadas ao sistema de gestão da qualidade. O que representa algo de interesse geral.

Definitivamente a mídia não é tão importante quanto a manutenção dos registros de tal comunicação. Segue algumas sugestões:

- Diálogo diário da qualidade;
- Grupos de controle de qualidade;
- Grupos Kaizen;
- Quadros de gestão a vista;
- Portal na intranet;
- Jornal da qualidade;
- Caixa de sugestões;
- Fóruns;
- Café com o presidente ou com o gerente da qualidade;
- Quadros de aviso; etc.

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

A Alta Direção deve assegurar que sejam estabelecidos, na organização, os processos de comunicação apropriados e que seja realizada a comunicação relativa à eficácia do sistema de gestão da qualidade.