



ISO 9001:2015 – Controle de Registros

Quem está acostumado com a ABNT NBR ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade nas versões anteriores à 2015, leva um susto ao analisar a versão da ISO 9001:2015 no que se refere ao “Controle de Registros”. A versão antiga de 2008 tinha o item 4.2.4 exclusivamente para isso. Ela dizia assim:

4.2.4. Controle de registros da qualidade

Registros devem ser estabelecidos e mantidos para prover evidências da conformidade com os requisitos e da operação eficaz do sistema de gestão da qualidade. Registros devem ser mantidos legíveis, prontamente identificáveis e recuperáveis. Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os controles necessários para identificação, armazenamento, proteção, recuperação, tempo de retenção e descarte dos registros da qualidade.

Já a versão 2015, sequer leva o termo “registro” no seu texto. O mistério se esclarece ao se pesquisar na ISO 9000:2015 e não na ISO 9001:2015, ela traz no seu Anexo “A” o item A.6. – Informação documentada, onde se lê:

Onde a ABNT NBR ISO 9001:2008 usou o termo “registros” para denotar documentos necessários para prover evidência de conformidade com requisitos, isso agora é expresso como um requisito para “reter informação documentada”. A organização é responsável por determinar qual informação documentada precisa ser retida, o período de tempo pelo qual ela deve ser retida e o meio a ser usado para sua retenção.

Sendo assim, a partir de agora devemos mudar o nosso vocabulário, quando dizíamos, “manter registros”, devemos dizer: “reter informações documentadas”. Com isso, já conseguimos achar o que procurávamos.

Visto que os “registros” são informações documentadas, devemos trata-los com muita atenção, atendendo ao requisito abaixo:

7.5.3.2 Para o controle de informação documentada, a organização deve abordar as seguintes atividades, como aplicável:

- a) distribuição, acesso, recuperação e uso;
- b) armazenamento e preservação, incluindo preservação de legibilidade;
- c) controle de alterações (por exemplo, controle de versão);
- d) retenção e disposição.

Basicamente os controles são os mesmos da versão anterior, mudando apenas de nome.

Ao se pesquisar na ISO 9001:2015 os itens citados como obrigatório de se reter informações documentadas, encontramos o seguinte:

4.4.2 Na extensão necessária, a organização deve: [...] b) reter informação documentada para ter confiança em que os processos sejam realizados conforme planejado.

7.1.5 Recursos de monitoramento e medição [...] A organização deve reter informação documentada apropriada como evidência de que os recursos de monitoramento e medição sejam apropriados para os seus propósitos.

7.2 Competência [...] d) reter informação documentada, apropriada como evidência de competência.

8.2.3 Análise crítica de requisitos relativos a produtos e serviços [...] 8.2.3.2 A organização deve reter informação documentada, como aplicável, sobre: a) os resultados da análise crítica; b) quaisquer novos requisitos para os produtos e serviços.

8.3.3 Entradas de projeto e desenvolvimento [...] A organização deve reter informação documentada de entradas de projeto e desenvolvimento.

8.3.5 Saídas de projeto e desenvolvimento [...] A organização deve reter informação documentada sobre as saídas de projeto e desenvolvimento.

8.3.6 Mudanças de projeto e desenvolvimento [...] A organização deve reter informação documentada sobre: a) as mudanças de projeto e desenvolvimento; b) os resultados de análises críticas; c) a autorização das mudanças; d) as ações tomadas para prevenir impactos adversos.

8.4 Controle de processos, produtos e serviços providos externamente [...] A organização deve reter informação documentada dessas atividades e de quaisquer ações necessárias decorrentes das avaliações.

8.5.3 Propriedade pertencente a clientes ou provedores externos [...] Quando a propriedade de um cliente ou provedor externo for perdida, danificada ou de

outra maneira constatada inadequada para uso, a organização deve relatar isto para o cliente ou provedor externo e reter informação documentada sobre o que ocorreu.

8.5.6 Controle de mudanças [...] A organização deve reter informação documentada, que descreva os resultados das análises críticas de mudanças, as pessoas que autorizam a mudança e quaisquer ações necessárias decorrentes da análise Crítica.

8.6 Liberação de produtos e serviços [...] A organização deve reter informação documentada sobre a liberação de produtos e serviços. A informação documentada deve incluir: a) evidência de conformidade com os critérios de aceitação; b) rastreabilidade à(s) pessoa(s) que autoriza(m) a liberação.

8.7 Controle de saídas não conformes [...] 8.7.2 A organização deve reter informação documentada que: a) descreva a não conformidade; b) descreva as ações tomadas; c) descreva as concessões obtidas; d) identifique a autoridade que decide a ação com relação à não conformidade.

9.1 Monitoramento, medição, análise e avaliação [...] A organização deve avaliar o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade. A organização deve reter informação documentada apropriada como evidência dos resultados.

9.2 Auditoria interna [...] 9.2.2 A organização deve: f) reter informação documentada como evidência da implementação do programa de auditoria e dos resultados de auditoria.

9.3.3 Saídas de análise crítica pela direção [...] A organização deve reter informação documentada como evidência dos resultados de análises críticas pela direção.

10.2 Não conformidade e ação corretiva [...] 10.2.2 A organização deve reter informação documentada como evidência: a) da natureza das não conformidades e quaisquer ações subsequentes tomadas; b) dos resultados de qualquer ação corretiva.

As novidades não são muitas, mas o cuidado deve ser tomado para não se deixar de cumprir nenhum requisito. Eu recomendo que se transforme a relação que fiz acima em um check-list e que se faça uma miniauditoria para garantir que está tudo em ordem.

Mantenha-se sempre informado com as novidades da Academia Platônica cadastrando o seu e-mail aqui <http://academiaplatonica.com.br/cadastre-se/> .

Até a próxima!

Alvaro Freitas

Academia Platônica

<http://academiaplatonica.com.br/>



ISO 9001:2015 – Ambiente de trabalho

Um ótimo exemplo de item que ganhou destaque na nova revisão da ABNT NBR ISO 9001:2015 – Sistema de Gestão da Qualidade é o item que fala sobre o ambiente de trabalho na empresa.

Na versão antiga da norma, o ambiente de trabalho era tratado no item 6.4 como mostrado a seguir:

6.4. Ambiente de trabalho

A organização deve determinar e gerenciar o ambiente de trabalho necessário para alcançar a conformidade com os requisitos do produto.

NOTA O termo “ambiente de trabalho” se refere àquelas condições sob as quais o trabalho é executado, incluindo fatores físicos, ambientais e outros (tais como ruído, temperatura, umidade, iluminação e condições meteorológicas).

Com a nova revisão, a ABNT NBR ISO 9001:2015 – Sistema de Gestão da Qualidade passou a chamar “ambiente de trabalho” de “Ambiente para a operação dos processos”, e o seu item na norma ficou como pode ser visto a seguir:

7.1.4 Ambiente para a operação dos processos

A organização deve determinar, prover e manter um ambiente necessário para a operação de seus processos e para alcançar a conformidade de produtos e serviços.

NOTA: Um ambiente adequado pode ser a combinação de fatores humanos e físicos, como:

- a) social (por exemplo, não discriminatório, calmo, não confrontante);
- b) psicológico (por exemplo, redutor de estresse, preventivo quanto à exaustão, emocionalmente protetor);
- c) físico (por exemplo, temperatura, calor, umidade, luz, fluxo de ar, higiene, ruído).

Esses fatores podem diferir substancialmente, dependendo dos produtos e serviços providos.

Como todos os itens da norma, para a empresa se manter conforme, e provar isso, a empresa deve garantir que tais itens estão sendo cumpridos e deve também, mostrar evidências disso. A norma não engessa a empresa em utilizar um método ou outro, porém, alguma coisa deve ser feita.

A parte que eu vejo como a mais difícil de evidenciar, porém, a mais difícil de se constatar uma não conformidade é a relacionada aos aspectos sociais, pois, provar os verificar se o ambiente é discriminatório ou calmo, é algo muito subjetivo. Da mesma maneira os aspectos psicológicos que trata do ambiente emocional ou estressante.

Por outro lado, os aspectos físicos se fazem muito claros pela legislação trabalhista Brasileira. O não atendimento a qualquer Norma Regulamentadora, ou NR, pode e vai causar grande problema tanto com a justiça trabalhista quanto com a possibilidade de manutenção ou renovação da sua certificação ISO 9001.

As NR podem ser facilmente consultadas no site do Ministério do Trabalho pelo link a seguir:

<http://www.mtps.gov.br/seguranca-e-saude-no-trabalho/normatizacao/normas-regulamentadoras>

As normas que devem ser atendidas dependem do tipo de empresa e dos processos realizados, mas basicamente são as seguintes:

Norma Regulamentadora Nº 01 – Disposições Gerais

Norma Regulamentadora Nº 02 – Inspeção Prévia

Norma Regulamentadora Nº 03 – Embargo ou Interdição

Norma Regulamentadora Nº 04 – Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho

Norma Regulamentadora Nº 05 – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

Norma Regulamentadora Nº 06 – Equipamentos de Proteção Individual (EPI)

Norma Regulamentadora Nº 07 – Programas de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO)

Norma Regulamentadora Nº 08 – Edificações

Norma Regulamentadora Nº 09 – Programas de Prevenção de Riscos Ambientais

Norma Regulamentadora Nº 10 – Segurança em Instalações e Serviços em Eletricidade

Norma Regulamentadora Nº 11 – Transporte, Movimentação, Armazenagem e Manuseio de Materiais

Norma Regulamentadora Nº 12 – Segurança no Trabalho em Máquinas e Equipamentos

Norma Regulamentadora Nº 13 – Caldeiras, Vasos de Pressão e Tubulações.

Norma Regulamentadora Nº 14 – Fornos

Norma Regulamentadora Nº 15 – Atividades e Operações Insalubres

Norma Regulamentadora Nº 16 – Atividades e Operações Perigosas

Norma Regulamentadora Nº 17 – Ergonomia

Norma Regulamentadora Nº 18 – Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção

Norma Regulamentadora Nº 19 – Explosivos

Norma Regulamentadora Nº 20 – Segurança e Saúde no Trabalho com Inflamáveis e Combustíveis

Norma Regulamentadora Nº 21 – Trabalho a Céu Aberto

Norma Regulamentadora Nº 22 – Segurança e Saúde Ocupacional na Mineração

Norma Regulamentadora Nº 23 – Proteção Contra Incêndios

Norma Regulamentadora Nº 24 – Condições Sanitárias e de Conforto nos Locais de Trabalho

Norma Regulamentadora Nº 25 – Resíduos Industriais

Norma Regulamentadora Nº 26 – Sinalização de Segurança

Norma Regulamentadora Nº 27 – Revogada pela Portaria GM n.º 262, 29/05/2008 Registro Profissional do Técnico de Segurança do Trabalho no MTB

Norma Regulamentadora Nº 28 – Fiscalização e Penalidades

Norma Regulamentadora Nº 29 – Segurança e Saúde no Trabalho Portuário

Norma Regulamentadora Nº 30 – Segurança e Saúde no Trabalho Aquaviário

Norma Regulamentadora Nº 31 – Segurança e Saúde no Trabalho na Agricultura, Pecuária Silvicultura, Exploração Florestal e Aquicultura

Norma Regulamentadora Nº 32 – Segurança e Saúde no Trabalho em Estabelecimentos de Saúde

Norma Regulamentadora Nº 33 – Segurança e Saúde no Trabalho em Espaços Confinados

Norma Regulamentadora Nº 34 – Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção e Reparação Naval

Norma Regulamentadora Nº 35 – Trabalho em Altura

Norma Regulamentadora n.º 36 – Segurança e Saúde no Trabalho em Empresas de Abate e Processamento de Carnes e Derivados

Ufa... é muito trabalho mas não tem como escapar, além da fiscalização, temos os Auditores para ajudar a nos motivar, portanto, mãos à obra.

Mantenha-se sempre informado com as novidades da Academia Platônica cadastrando o seu e-mail aqui <http://academiaplatonica.com.br/cadastre-se/> .

Até a próxima!

Alvaro Freitas

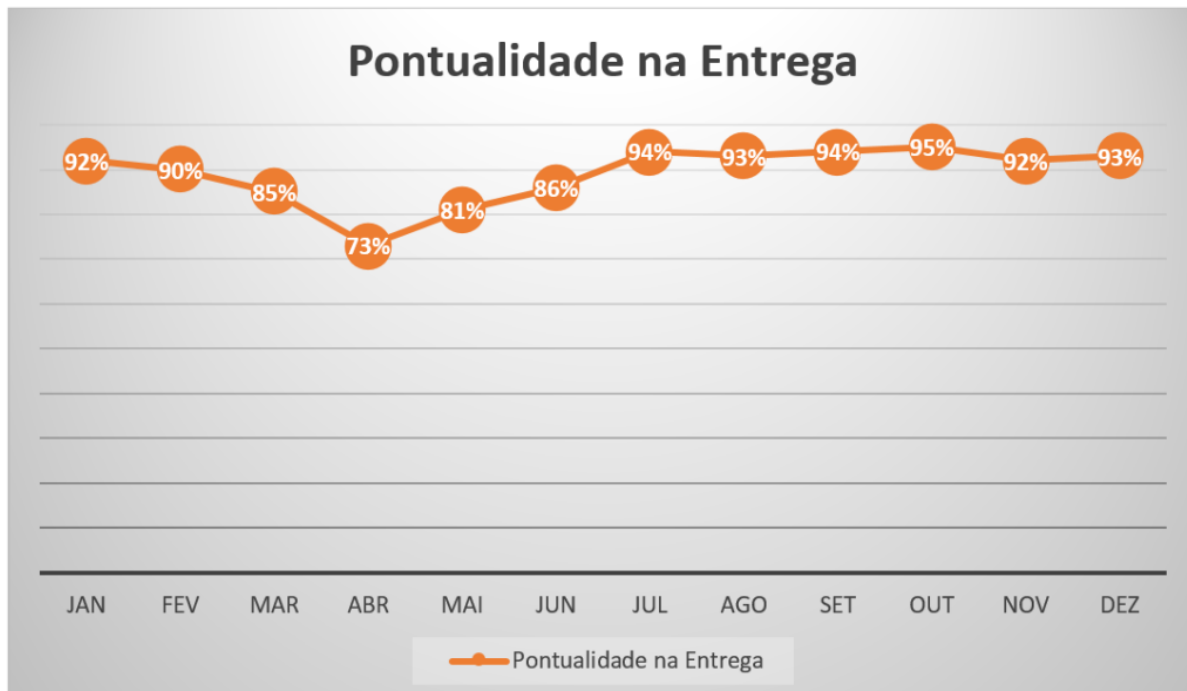
Academia Platônica

<http://academiaplatonica.com.br/>



ISO 9001:2015 – Indicadores de desempenho – KPI

Inicialmente vamos definir o que são “Indicadores de Desempenho” para um sistema de gestão da qualidade baseado na revisão 2015 da ISO 9001. O indicador de desempenho é algo que indica se uma determinada característica está melhorando ou piorando o desempenho de algo. Em inglês, é conhecido como “Key Performance Indicator” ou simplesmente KPI. A melhor maneira de se apresentar um indicador de desempenho é através de um gráfico que evolui conforme o tempo. Veja o exemplo abaixo:



Exemplo de indicador de desempenho – OTD – Pontualidade na entrega

Basta um olhar para saber se essa característica está melhorando ou não, e até mesmo saber se uma determinada ação tomada em um determinado período está surtindo efeito. No exemplo acima, percebemos que havia um problema no início do ano, porém, em meados de abril, algo foi feito para recuperar a normalidade, e este algo foi eficaz.

Um guru da qualidade, certa vez falou:

“Não se gerencia o que não se mede,
não se mede o que não se define,
não se define o que não se entende,
e não há sucesso no que não se gerencia”
(William Edwards Deming)

Até a versão 2008 da ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade, a norma não usava diretamente o termo “Indicador de Desempenho”, embora deixasse claro a importância da obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processo.

Mas vamos deixar o passado para lá e falar sobre a revisão 2015 da ISO 9001. No seu item 4.4, a norma diz o seguinte:

4.4 Sistema de gestão da qualidade e seus processos

4.4.1 A organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão da qualidade, incluindo os processos necessários e suas interações, de acordo com os requisitos desta Norma.

A organização deve determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação na organização, e deve: [...] c) determinar e aplicar os critérios e métodos (incluindo monitoramento, medições e indicadores de desempenho relacionados) necessários para assegurar a operação e o controle eficazes desses processos; [...]

Não podemos deixar de observar algumas características que um indicador de desempenho deve ter para ser considerado bom. Ele deve ser:

1. Específico, ou seja, ele deve melhorar ou piorar somente pela influência do que estamos medindo, caso contrário, tudo seria desculpa.
2. Mensurável. Deve ser possível converter o desempenho em números, por exemplo, a beleza do seu produto não é mensurável, mas o resultado de uma pesquisa na qual os seus Clientes avaliam a aparência dele sim.
3. Aplicável. Deve estar ao alcance dos gestores do processo, usar a taxa do dólar como indicador não vai adiantar em nada para a melhoria do seu processo, visto que nada se pode fazer para mudar isso.
4. Relevante, ou seja, quando ele melhora, a percepção de qualidade do cliente também melhora.
5. Tempo. O indicador deve ser em função do tempo para ser bom, por exemplo: Satisfação do Cliente em 2015 ou índice de reprovações por dia.

Em 2011 eu escrevi um artigo bastante completo sobre indicadores de desempenho, o artigo continua válido e bastante atual, eu recomendo fortemente a sua leitura. Você pode acessar o artigo no link a seguir:

<http://academiaplatonica.com.br/2011/gestao/kpi-indicador-de-desempenho-de-proceso-sso/> .

Resumindo:

Devemos definir os processos que afetam a qualidade do nosso produto ou serviço; identificar as características importantes desse processo; medir ou monitorar tais processos; gerar os indicadores de desempenho; analisa-los criticamente e tomar medidas para melhorar seu desempenho. Não fazer qualquer uma dessas etapas, é não-conformidade na certa.

Mantenha-se sempre informado com as novidades da Academia Platônica cadastrando o seu e-mail aqui <http://academiaplatonica.com.br/cadastre-se/> .

Até a próxima!

Alvaro Freitas

Academia Platônica

<http://academiaplatonica.com.br/>



ISO 9001:2015 – Política da Qualidade

Antes de começar a analisar as versões da norma ABNT NBR ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade, vamos deixar bem claro o que vem a se a “Política da Qualidade”.

Segundo o dicionário [Michaelis](#), política significa: “[...] 5 Arte ou vocação de guiar ou influenciar o modo de governo pela organização [...]”, ou seja:

A política é um descritivo que tem como objetivo orientar, guiar e influenciar a forma com que uma organização é conduzida, por exemplo: “... a política da polícia é atirar primeiro e perguntar depois...” ou então: “... tal time de futebol tem a política de fazer falta sempre que o adversário chegar perto da grande área...”.

Vamos então entender, no nosso caso, os determinados níveis de orientadores ou guias que são usados em uma empresa. Podemos basicamente dividir em 3 grandes grupos:

1. Legislação aplicável – As leis definem algumas regras que são inquestionáveis. Falando em qualidade, podemos citar o “Código de defesa do Consumidor” que trata de quesitos de garantia. Veja esse artigo do [Procon](#). Sendo assim, nenhuma empresa precisa repetir o que já está definido como lei;
2. Ética – Ter ética, não está na lei, portanto, não se pode ser punido ou julgado por isso, a menos que algum preceito ético esteja definido em contrato ou na política. Outra questão é que “Qualidade” é um diferencial aético, ou seja, não é antiético fazer um produto ruim. Ninguém pode processar uma montadora por vender um carro feio, barulhento ou desconfortável, desde que não especifique ao contrário;
3. Política declarada – São regras que a própria empresa definem e divulgam. Se eu comprar um produto de uma empresa que tem como política não realizar testes em animais, eu quero que isso seja respeitado. Quando uma empresa

divulga uma política afirmando coisas, essas coisas passam a ser obrigatórias para essa empresa. Por exemplo, uma rede de hipermercados tem a política de menor preço. Cada vez que um Cliente encontra algo mais barato na concorrência, ele pode pedir desconto.

A ISO 9001 exige que a empresa tenha uma política definida e divulgada da qualidade. Pouca coisa mudou da versão da ABNT NBR ISO 9001:2008 para a versão da ABNT NBR ISO 9001:2015. Veja um breve comparativo:

ABNT NBR ISO 9001:2008 (antiga)

5.3. Política da qualidade

A Alta Direção deve assegurar que a política da qualidade

- a) seja apropriada ao propósito da organização,
- b) inclua um comprometimento com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade,
- c) proveja uma estrutura para estabelecimento e análise crítica dos objetivos da qualidade, seja comunicada e entendida por toda a organização, e
- d) seja analisada criticamente para a continuidade de sua adequação.

ABNT NBR ISO 9001:2015

5.2 Política

5.2.1 Desenvolvendo a política da qualidade

A Alta Direção deve estabelecer, implementar e manter uma política da qualidade que:

- a) seja apropriada ao propósito e ao contexto da organização e apoie seu direcionamento estratégico;
- b) proveja uma estrutura para o estabelecimento dos objetivos da qualidade;
- c) inclua um comprometimento em satisfazer requisitos aplicáveis;
- d) inclua um comprometimento com a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

5.2.2 Comunicando a política da qualidade

A política da qualidade deve:

- a) estar disponível e ser mantida como informação documentada;
- b) ser comunicada, entendida e aplicada na organização.
- c) estar disponível para partes interessadas pertinentes, como apropriado.

Trocando em miúdos podemos dizer que a empresa deve escrever (documentar) uma política e divulga-la entre todos os interessados: colaboradores, clientes, fornecedores...

Essa política deve ser específica para o seu campo de atuação, deve ajudar a se estabelecer os objetivos da qualidade, deve se comprometer em atender os requisitos do produto ou do serviço e deve garantir um processo contínuo de melhoria.

Veja alguns exemplos:

- Política da Qualidade da NEC (http://br.nec.com/pt_BR/about/quality/index.html)
- Política da Qualidade do Bradesco (<http://www.bradesco.com.br/portal/PDF/classic/sobre/politica-de-qualidade.pdf>)
- Política da Qualidade da Volkswagen (<https://www.volkswagenautoeuropa.pt/sustentabilidade/politica-da-qualidade>)

A política deve ser muito bem definida, pois acaba por se tornar um documento

legal que pode ser usado contra a empresa, além disso, ela é a base dos Objetivos da Qualidade e de toda a gestão. Mas isso, eu vou falar em outros artigos.

Mantenha-se sempre informado com as novidades da Academia Platônica cadastrando o seu e-mail aqui <http://academiaplatonica.com.br/cadastre-se/> .

Até a próxima!

Alvaro Freitas

Academia Platônica

<http://academiaplatonica.com.br/>



3.2.14 Eficácia e 3.2.15 Eficiência

Afinal, qual é a diferença entre Eficiência e Eficácia?

O dicionário Aurélio, 1977, p. 620, define Eficiência e Eficácia da seguinte forma:

Eficiência. [Do lat. Efficientia] S.f. 1. Ação, força, virtude de produzir um efeito [...]

Eficácia. [Do lat. Efficacia] S.f. Qualidade ou propriedade de eficaz [...]

Eficaz. [Do lat. Efficace] Adj. Que produz o efeito desejado; que dá bom resultado [...]

Além dos significados de eficácia e eficiência encontrados no dicionário, encontramos também na norma NBR ISO 9000 versão 2005 as seguintes definições:

3.2.14 Eficácia

Extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados, alcançados

3.2.15 Eficiência

Relação entre o resultado alcançado e os recursos usados. (NBR ISO 9000, 2005, p. 10-11)

Para uma correta avaliação de qualquer ação ou processo, é fundamental que tanto

o conceito de eficiência como o de eficácia sejam bem claros. Imaginem um programa de manufatura enxuta aplicado a uma fábrica. Se o programa cumprir o cronograma, consumir os recursos previstos e atingir as pessoas certas, ele terá sido Eficiente. E se, além disso, ele resultar no aumento dos lucros da empresa, então ele terá sido Eficaz.

A NBR ISO 10015 ilustra bem essa diferença, através de uma tabela que nos ajuda a avaliar treinamentos.

O treinamento será considerado Ineficiente e Ineficaz:

“Se os procedimentos não forem seguidos e os resultados desejados não foram atingidos. Nesse caso, recomendamos que o treinamento seja refeito, pois não temos como avaliar o que foi planejado.”

O treinamento será considerado Ineficiente e Eficaz:

“Se os procedimentos não forem seguidos e os requisitos especificados forem alcançados, então convém que os procedimentos sejam revistos e os registros das competências devem ser atualizados para refletir essa qualificação adicional.”

O treinamento será considerado Eficiente e Ineficaz:

“Se os procedimentos forem seguidos e os requisitos não forem alcançados, então serão necessárias ações corretivas para melhoria do processo de treinamento ou desenvolver uma solução alternativa ao treinamento.”

O treinamento será considerado Eficiente e Eficaz:

“Se os procedimentos forem seguidos e os requisitos especificados forem alcançados, então os registros das competências devem ser atualizados para refletir essa qualificação adicional.”

Em outras palavras: se você tomou banho, usou o sabonete adequado, se esfregou corretamente, então o seu banho foi Eficiente. Porém, se mesmo depois desse banho você continuou cheirando mal, então, apesar de Eficiente, seu banho foi Ineficaz.

Outro exemplo seria: uma campanha de marketing de um determinado carro é realizada. Em seguida é feita uma pesquisa e se conclui que todos conhecem o carro e desejam comprá-lo, porém, ninguém efetivamente o compra. Nesse caso, a campanha foi Eficiente, porém, não foi Eficaz.

Em se tratando de Administração da Qualidade, devemos ter esses dois conceitos muito claros, pois, enquanto uma ação não atingir a Eficácia, não podemos considerar a missão cumprida.

Veja o que a NBR ISO 9000:2005 nos tem a dizer:

3.2.14 – eficácia

extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados, alcançados

3.2.15 – eficiência

relação entre o resultado alcançado e os recursos usados.



NBR ISO 9000:2005 – 3.2.13 Melhoria Contínua – Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.

Melhoria Contínua, para a NBR ISO 9000, está diretamente relacionada com a [melhoria da qualidade](#) (3.2.12), porém, de uma maneira incessante e gradual.

Quando uma pessoa pesando 150kg vai ao médico e ele o aconselha perder 80kg, é bem pouco provável que o paciente tome alguma ação eficaz, pois perder 80kg é muita coisa, é muito difícil, é doloroso,... Se ao invés disso, o médico pedir para que o paciente perca 2kg até a próxima consulta, certamente paciente lembrará de uma série de ações que poderá facilmente tomar e é muito provável que ele perca os 2kg. Após alguns anos, é possível que ele tenha atingido o peso ideal. Assim é com a qualidade.

O sistema ISO9000 para a gestão da qualidade, em diversos momentos nos proporciona a oportunidade para a melhoria contínua. Por exemplo:

- Estabelecendo objetivos e metas para um processo. Traçando gráficos e acompanhar a evolução dos indicadores e tomando as devidas ações.
- Realizando Auditorias de sistemas, como resultado, emitindo as devidas notificações de não conformidade e por fim, sanando cada problema.
- Realizando análise crítica com a direção e apresentando os resultados do período, coletando idéias para melhorar e tomando as devidas ações.

Veja como a NBR ISO 9000:2005 define o termo “Melhoria Contínua”:

Atividade recorrente para aumentar a capacidade de atender requisitos (3.1.2).

NOTA O processo (3.4.1) de estabelecer objetivos e identificar oportunidades para melhoria é um processo contínuo, através do uso das constatações da auditoria (3.9.5) e conclusões da auditoria (3.9.6), análise de dados, análises críticas (3.8.7) pela Direção, ou outros meios, e geralmente conduz à ação corretiva (3.6.5) ou ação preventiva (3.6.4).



NBR ISO 9000:2005 – 3.2.12 Melhoria da Qualidade – Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.

Melhoria da Qualidade deve ser entendida exatamente como se define nos dicionários. O Dicionário Michaelis diz que melhorar é: “Tornar(-se) melhor ou superior ou tornar mais próspero” mas também diz que melhorar é “Diminuir a doença”. Pegando-se então por analogia, podemos dizer que a Melhoria da Qualidade é o que transforma um ponto positivo em algo ainda melhor e um ponto negativo em algo não tão ruim ou sob controle.

As melhorias da qualidade podem ser:

- Melhoria nos processos;
- Melhoria nos produtos;
- Melhoria nos serviços;
- Melhoria no atendimento;
- Melhoria na pós-vendas;
- Melhoria no sistema de gestão;
- Melhoria na rastreabilidade; etc.

Vale lembrar que não se pode afirmar que algo melhorou sem uma boa análise estatística. Dizer que no mês anterior tivemos 20 reclamações de cliente e neste mês tivemos apenas 10, não significa que melhoramos; talvez os clientes tenham desistido de comprar. Pense nisso e estabeleça bons indicadores de desempenho antes de preparar uma festa para comemorar algo relacionado à qualidade.

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

Parte da gestão da qualidade (3.2.8) focada no aumento da capacidade de atender os requisitos (3.1.2) da qualidade.

NOTA Os requisitos podem estar relacionados a qualquer aspecto, tais como eficácia (3.2.14), eficiência (3.2.15) ou rastreabilidade (3.5.4).



NBR ISO 9000:2005 – 3.2.11 Garantia da Qualidade – Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.

A Garantia da Qualidade é uma parte muito importante do [Sistema de Gestão da Qualidade](#), pois é ela quem garante, ou que pelo menos tenta garantir, a qualidade do que se está sendo produzido, sejam Produtos, Projetos ou Serviços.

Muitas vezes se confunde [Controle de Qualidade](#) com Garantia da Qualidade, porém, se deve ter em mente que a Garantia da Qualidade é um sistema maior e o Controle de Qualidade é uma ferramenta que a Garantia da Qualidade usa para garantir o atendimento aos [requisitos](#) dos Produtos ou Serviços.

Em termos de setor, ou departamento de uma empresa, é muito comum que o Departamento de Controle de Qualidade seja uma divisão do Departamento da Garantia da Qualidade ou Qualidade Assegurada.

Veja algumas das tarefas da Garantia da Qualidade:

- Definir e publicar Procedimentos da Qualidade;
- Treinar os colaboradores para a Qualidade;
- Homologar os Fornecedores;
- Qualificar os Fornecedores e Produtos;
- Realizar Auditorias de Processo;
- Realizar Auditorias de Sistema;
- Realizar Auditorias em Fornecedores;
- Atender as Reclamações de Clientes;
- Monitorar o atendimento das assistências técnicas em garantia;
- Promover a Melhoria Contínua;
- Definir critérios de aprovação de matérias primas e produtos acabados; etc.

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

parte da gestão da qualidade (3.2.8) focada em prover confiança de que os requisitos (3.1.2) da qualidade serão atendidos.



NBR ISO 9000:2005 – 3.2.10 Controle de Qualidade – Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário

Controle de Qualidade, para a ISO 9000, é o processo ou setor da empresa, e parte da [Gestão da Qualidade](#), que irá garantir que todos os produtos realizados e que todos os serviços prestados estão de acordo com as exigências do cliente, do mercado e eventualmente, da legislação aplicável a ele.

Muito antes de se pensar em controlar a qualidade de algo, precisa-se saber quais são os seus [requisitos](#). Os requisitos podem ser as exigências declaradas pelo cliente (cor, quantidade, custo, eficiência, prazo de entrega...), mas também é aquilo que prometemos e que normalmente está descrito nas especificações do

produto (tamanho, consumo, peso, desempenho...). Não podemos deixar de relacionar entre os requisitos tudo aquilo que o fabricante deve fazer por força de lei ou de norma específica (itens de segurança, nível de contaminação...).

Agora sim, com os requisitos em mãos, cabe ao Controle de Qualidade verificar tudo o que está sendo entregue ao cliente para poder se assegurar que tudo está de acordo.

Baseado na experiência, o Controle de Qualidade define a Amostragem, ou seja, quantas peças serão testadas por dia ou por lote, a fim de garantir a qualidade. Cabe também ao Controle de Qualidade determinar os testes que serão feitos e os equipamentos que serão utilizados.

Como saída do Controle de Qualidade temos os materiais aprovados ou reprovados e os indicadores de desempenho que serão usados pelos gestores para promover a melhoria contínua.

Veja como a ISO 9000:2005 define o termo “CONTROLE DE QUALIDADE”:

Parte da gestão da qualidade (3.2.8) focada no atendimento dos requisitos (3.1.2) da qualidade



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 – 3.2.8 Gestão da Qualidade – Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.

A **Gestão** da Qualidade é um conjunto de ações focadas na qualidade. Um Sistema de Gestão da Qualidade não precisa ser obrigatoriamente baseado na ISO 9001, nem tampouco em qualquer outra norma. A Gestão da Qualidade pode ser algo criado pela própria organização com o objetivo de atingir e manter a qualidade de seus produtos, serviços e processos de uma maneira sustentável e promovendo uma melhoria contínua, sem perder os conhecimentos adquiridos nas experiências passadas.

Normalmente uma gestão pela qualidade segue os seguintes passos:

1. Estabelecimento da [política da qualidade](#) (3.2.4);
2. Estabelecimento dos [objetivos da qualidade](#) (3.2.5);
3. O planejamento da qualidade (3.2.9);
4. O controle da qualidade (3.2.10);
5. A garantia de qualidade (3.2.11); e
6. A melhoria da qualidade (3.2.12).

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

atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização (3.3.1), no que diz respeito à qualidade (3.1.1)

NOTA – A direção e controle, no que diz respeito à qualidade, geralmente incluem o estabelecimento da política da qualidade (3.2.4), e dos objetivos da qualidade (3.2.5), do planejamento da qualidade (3.2.9), do controle da qualidade (3.2.10), da garantia de qualidade (3.2.11) e da melhoria da qualidade (3.2.12).



NBR ISO 9000:2005 – 3.2.7 Alta Direção (top management) – Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.

A Alta Direção de uma empresa são as pessoas que efetivamente tomam as decisões sobre o destino de uma organização. A Alta Direção tem um papel fundamental no sistema de gestão, pois são essas pessoas que determinarão a Política, Missão e Visão da companhia.

Para qualquer empresa, se a Alta Direção não está comprometida ou engajada nas causas do sistema de gestão, fatalmente o sistema não terá força alguma.

Tamãha é a importância da Alta Direção em um sistema de gestão, que as principais normas de sistema de gestão, como a ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade, ISO 14001 – Sistema de Gestão Ambiental e a OHSAS 18001 – Sistema de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho, dedicam um capítulo exclusivo para tratar das obrigações da Alta Direção ([ISO 9001:2008 – 5.1. Comprometimento da direção](#)).

Como sabemos que a Alta Direção possui compromissos muitas vezes inadiáveis, o sistema de gestão considera o papel de um profissional com competência e autoridade compatível, capaz de representar a Alta Direção em assuntos relacionados ao sistema de gestão. A esse profissional dá-se o nome de Representante da Direção, ou simplesmente RD.

Veja como a NBR ISO 9000:2005 define o termo “ALTA DIREÇÃO”:

peessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla uma organização (3.3.1) no mais alto nível



NBR ISO 9000:2005 – 3.2.6 Gestão (Management) – Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.

Basicamente podemos dizer que todas as atividades de uma organização estão divididas em estratégico, tático e operacional.

Estratégico é o grupo de atividades exercidas pela alta direção, desde a tomada de decisões até a liberação de recursos;

Tático são as atividades realizadas pelos gerentes, que, utilizando os recursos disponíveis atuam para fazer cumprir as decisões estratégicas;

Operacional é a execução do trabalho propriamente dita, podendo ser tanto as atividades ligadas à produção quanto a administração ou manutenção.

Gestão é realizar a parte Tática, identificando os objetivos e metas, definindo

procedimentos e administrando tudo para poder atingir os objetivos almejado.

Veja como a NBR ISO 9000:2005 define o termo “GESTÃO”:

atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização (3.3.1).

NOTA O termo inglês “management” algumas vezes se refere a pessoas, isto é, uma pessoa ou grupo de pessoas com autoridade e responsabilidade para a condução e controle de uma organização. Quando “management” é usado nesse sentido, convém que seja sempre usado com algum qualificador para evitar confusão com o conceito “management” definido acima. Por exemplo “management shall...” é desaconselhável quando “top management (3.2.7) shall...” é aceitável.



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).



NBR ISO 9000:2005 – 3.2.4
Política da Qualidade – Sistema
de gestão da qualidade –

Fundamentos e vocabulário.

Quando a organização tem uma intenção relacionada com a qualidade de seus produtos e serviços e deseja tornar essa intenção pública, compete à alta direção da empresa redigir uma carta formal contendo essas intenções e as diretrizes que deverão ser comprovadamente seguidas por toda a organização. A essa carta dá-se o nome de Política. Caso as intenções nela expressas comprovem um comprometimento por parte da qualidade, essa carta recebe o nome de Política da Qualidade.

Estabelecer uma Política da Qualidade não basta, pois não haveria como se saber se a mesma está ou não sendo cumprida. Por isso, além da Política da Qualidade, devem-se criar os Objetivos da Qualidade. Por exemplo, uma Política da Qualidade foi publicada e nela se diz que toda reclamação será prontamente atendida. Ora, o que é prontamente e como sabemos se estamos ou não atendendo? Nesse caso, se estabelece um Objetivo de se responder todas as reclamações em no máximo 24h, pronto, já se têm os Objetivos. Basta agora à direção, periodicamente observar os gráficos para acompanhar o tempo médio de atendimento, se for maior do que 24 horas, um plano de ação deve ser estabelecido.

Sendo a Política uma declaração pública, não cumprir ou não ter provas de que cumpriu pode ser considerado como falsidade ideológica, ficando a empresa e seus dirigentes sujeitos às sanções legais cabíveis. Fique atento!

Veja como a NBR ISO 9000:2005 define o termo "SISTEMA DE GESTÃO":

intenções e diretrizes globais de uma organização (3.3.1), relativas à qualidade (3.1.1), formalmente expressas pela Alta Direção (3.2.7).

NOTA 1 A política da qualidade geralmente é consistente com a política geral da organização e fornece uma estrutura para se estabelecerem os objetivos da qualidade (3.2.5).

NOTA 2 Os princípios de gestão da qualidade apresentados nesta Norma podem formar uma base para o estabelecimento de uma política da qualidade. (Ver 0.2)



NBR ISO 9000:2005 – 3.2.3

Sistema de Gestão da Qualidade – Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário

Antes mesmo de iniciarmos o entendimento do sistema de gestão da qualidade preconizado pela ISO 9001, vamos entender o significado detalhado do termo. Consultando o dicionário Michaelis, encontramos os seguintes verbetes:

sistema

10 Método, combinação de meios, de processos destinados a produzir certo resultado; plano.

15 Agrupamento de partes coordenadas, dependentes umas das outras, qualquer que seja o assunto ou obra de que se trata.

gestão

1 Ato de gerir.

2 Administração, direção.

qualidade

4 Grau de perfeição, de precisão, de conformidade a um certo padrão: Artigo de primeira qualidade. Trabalho de qualidade inferior.

Então, com uma simples análise no dicionário, concluimos que sistema de gestão da qualidade significa algo como, “um método de se administrar uma empresa objetivando um alto grau de perfeição”.

Consultando um pouco mais a literatura relacionada ao tema, encontramos algumas definições bastante objetivas. Segundo a Cartilha do Sistema de Gestão da Qualidade, editada pela consultoria TEMPLUM: “sistema de gestão da qualidade são regras e princípios relacionados à qualidade aplicados no dia-a-dia das organizações”.

De qualquer forma, podemos afirmar que toda empresa possui um sistema de gestão, por mais simples e desestruturado que seja, é um sistema de gestão. Cada sistema de gestão pode estar focado em um tema específico, no nosso caso, estamos

falando do sistema de gestão que foca a qualidade dos produtos e dos serviços prestados. Ainda assim, um sistema de gestão da qualidade pode ser realizado de diversas formas. Algumas mais eficientes do que outras. A ISO – *International Organization for Standardization*, realizou uma coletânea das melhores práticas de gestão da qualidade e compilou na ISO 9001 que no Brasil leva o nome de [ABNT NBR ISO 9001](#).

Veja como a NBR ISO 9000:2005 define o termo “SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE”:

sistema de gestão (3.2.2) para dirigir e controlar uma organização (3.3.1), no que diz respeito à qualidade (3.1.1).



NBR ISO 9000:2005 – 3.2.2 Sistema de Gestão – Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário

Um [sistema](#) de gestão é uma maneira genérica de se referir a um conjunto de elementos e atividades definidas para realizar um propósito principal em uma organização.

Uma organização preocupada em desempenhar um determinado papel e atingir um determinado fim, escreve uma Política, nessa política, a alta direção da empresa define as “leis” internas, sobre as quais, as rotinas e decisões da empresa serão embasadas. Além disso, a alta direção estabelece Objetivos que deverão ser perseguidos e Metas que deverão ser atingidas. Então fica a pergunta: Como a empresa irá atender a tudo isso?

A resposta é: estabelecendo e implantando um Sistema de Gestão, ou seja, um conjunto de procedimentos, políticas, normas e rotinas que gerenciarão toda a organização.

Um Sistema de Gestão pode ser:

- Sistema de Gestão da Qualidade;
- Sistema de Gestão Ambiental;
- Sistema de Gestão de Saúde e Segurança;
- Sistema de Gestão Financeiro; etc.

Muitos Sistemas de Gestão possuem suas próprias normas internacionalmente reconhecidas, então, estabelecer um Sistema de Gestão consiste basicamente de determinar o tipo, a norma e atendê-la na íntegra. Veja alguns sistemas de gestão estabelecidos:

- ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade;
- ISO 14001 – Sistema de Gestão Ambiental;
- OHSAS 18001 – Sistema de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho;
- TL 9000 – Sistema de Gestão da Qualidade para indústria de Telecomunicações;
- ISO/TS 16949 – Sistema de Gestão da Qualidade Automotivo
- ISO 31000 – Sistema de Gestão de Riscos Hospitalares;
- ISO 22000 – Sistema de Gestão de Segurança Alimentar; e muitos outros.

Veja como a NBR ISO 9000:2005 define o termo “SISTEMA DE GESTÃO”:

sistema (3.2.1) para estabelecer política e objetivos, e para atingir estes objetivos

NOTA – Um sistema de gestão de uma organização (3.3.1) pode incluir diferentes sistemas de gestão, tais como um sistema de gestão da qualidade (3.2.3), um sistema de gestão financeira ou um sistema de gestão ambiental.



NBR ISO 9000:2005 – 3.2.1
Sistema – Sistema de gestão da

qualidade – Fundamentos e vocabulário

Hoje em dia, as empresas estão cada vez mais complexas, é impossível se imaginar uma organização composta de um único processo. Os processos básicos de uma empresa são:

- Vendas;
- Produção;
- Almojarifado;
- Limpeza;
- Segurança;
- Compras;
- Importação e Exportação;
- Recursos humanos;
- Faturamento;
- Financeiro; etc.

A combinação de todos esses processos interagindo um com o outro formam um sistema.

O importante de um sistema é que se tenham todas as partes funcionando por si só, ao mesmo tempo em que possui harmonia em funcionar em conjunto com os demais. Dessa forma, o sistema passa a funcionar bem em cada uma de suas partes e como um todo.

Veja como a NBR ISO 9000:2005 define o termo “SISTEMA”:

Conjunto de elementos que estão inter-relacionados ou interativos



NBR ISO 9000:2005 – 3.1.5 Capacidade – Sistema de gestão

da qualidade – Fundamentos e vocabulário

Em um sistema de gestão da qualidade, quando se diz ter capacidade de realizar certo número de produtos, significa dizer que se consegue produzir ou realizar um serviço mantendo o padrão de qualidade prometido e desejado em um determinado tempo. Vamos a alguns exemplos:

- A Schincariol está entre as 15 maiores cervejarias do mundo. Com capacidade total instalada de 5 bilhões de litros por ano [...]
- A JAC Motors em Camaçari, na Bahia, terá uma capacidade de produzir 120 mil unidades por ano [...]
- Gerdau disse ainda que algumas das unidades estão operando no limite da capacidade. “Temos usinas nos Estados Unidos, principalmente no segmento de automóveis, em que estamos trabalhando a 100% da capacidade”, declarou. Segundo ele, a capacidade de produção de aços especiais hoje nos EUA é de quase 1,5 milhão de toneladas ao ano.

Ter capacidade não significa colocar no mercado produtos ruins que serão posteriormente trocados ou devolvidos, ter capacidade significa oferecer ao mercado os produtos e serviços que o cliente deseja, sem comprometimento da qualidade.

Para se aumentar a capacidade instalada de uma empresa, são necessários investimentos em estrutura, pessoas, treinamento e tecnologia.

Veja como a NBR ISO 9000:2005 define o termo “CAPACIDADE”:

aptidão de uma organização (3.3.1), sistema (3.2.1) ou processo (3.4.1) de realizar um produto (3.4.2) que irá atender aos requisitos (3.1.2) para este produto.

NOTA – Na ISO 3534-2 estão definidos termos relativos à capacidade dos processos no campo da estatística.



NBR ISO 9000:2005 – 3.1.4

satisfação do cliente – Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário

Quando um cliente procura por um produto ou pela prestação de um determinado serviço, ele já possui algumas expectativas bem definidas. Além disso, o produto ou serviço deve possuir algumas características, normalmente técnicas, que, apesar de o cliente não conhecer e não declarar, se o produto ou serviço não as possuir, deixará o cliente insatisfeito. À soma de todas essas características dá-se o nome de [requisitos \(3.1.2\)](#).

Satisfazer um cliente significa atender a todas as suas expectativas e necessidades, com o fornecimento do produto ou serviço desejado.

Os níveis de satisfação do cliente podem ser definidos como:

- Insatisfação;
- Baixa satisfação;
- Satisfação;
- Alta satisfação.

Em um sistema de gestão da qualidade, é importante que a empresa conheça o nível de satisfação dos seus clientes. Para isso, alguns indicadores podem ser estabelecidos, podendo com isso, indicar as ações de melhoria necessárias. Dentre tantos, pode-se relacionar:

- Numero de reclamações e
- Pesquisa de satisfação do cliente.

Veja como a NBR ISO 9000:2005 define o termo “Satisfação do Cliente”:

percepção do cliente do grau no qual os seus requisitos (3.1.2) foram atendidos.

NOTA 1 Reclamações de cliente são indicadores usuais da baixa satisfação do cliente, porém sua ausência não implica, necessariamente, alta satisfação do cliente.

NOTA 2 Mesmo que os requisitos tenham sido acordados com o cliente e atendidos, isto não garante, necessariamente, uma alta satisfação.



NBR ISO 9000:2005 – 3.1.3 classe – Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário

Na NBR ISO 9000:2005, existe um termo chamado “CLASSE”, esse termo se refere a uma separação dos produtos ou serviços que possuem características funcionais iguais, porém, que se deseja tratar de maneira distinta quando a questão é qualidade. Vamos iniciar consultando o Dicionário Michaelis:

classe

1 Grupo de pessoas, animais ou coisas com atributos semelhantes. 2 Cada um dos grupos ou divisões de uma série ou conjunto. 3 Categoria, ordem, ramo, seção. 4 Categoria de indivíduos fundada na importância ou na dignidade dos seus empregos ou ocupações; hierarquia. 5 Categoria de coisas fundada na qualidade, preço ou valor.

Vamos ver um exemplo típico:

Uma companhia aérea faz um vôo de São Paulo até Brasília. Dentro desse mesmo avião, a empresa decide oferecer um diferencial de qualidade para alguns passageiros. Ora! Um mesmo vôo, na mesma aeronave, não seria justo a companhia aérea tratar uma parte dos passageiros melhor do que os outros, certo? Para sanar isso, se criou o conceito de classe, ou seja, o mesmo vôo terá as seguintes classes:

- Primeira classe;
- Classe executiva;
- Classe econômica;
- Classe turismo; etc.

Cada classe possui um preço diferente e a qualidade dos produtos e serviços oferecida é proporcional ao preço, satisfazendo as várias classes de passageiros. Com isso, a companhia poderá cobrar tarifas diferenciadas e oferecer produtos também diferenciados sem correr o risco de discriminação ou oscilação de qualidade.

Outro exemplo que podemos facilmente citar é o da fábrica de biscoito. Durante a produção alguns biscoitos se quebram, porém, ainda assim continuam com o mesmo sabor. Não seria justo oferecer biscoitos quebrados a um cliente que comprou um

pacote de biscoito achando que todos estariam inteiros, como também não é justo jogar os biscoitos fora sendo que têm clientes dispostos a pagar pelos biscoitos, mesmo que quebrados. Nesse caso, a empresa classifica os biscoitos em inteiros e em quebrados, e os vende em embalagens e preços diferenciados, sem alterar o padrão de qualidade.

Veja como a NBR ISO 9000:2005 define o termo “CLASSE”:

categoria ou classificação atribuída a diferentes requisitos da qualidade para produtos (3.4.2), processos (3.4.1) ou sistemas (3.2.1), que têm o mesmo uso funcional.

EXEMPLO Classe de uma passagem aérea e categoria de hotel em um guia de hotéis.

NOTA Quando se estabelece um requisito da qualidade, a classe é geralmente especificada.



NBR ISO 9000:2005 – 3.1.2 requisito – Sistema de gestão de qualidade – Fundamentos e vocabulário

Dentro de um sistema de gestão, seja ele um sistema de gestão da qualidade baseado na NBR ISO 9001 ou em qualquer outro sistema, temos momentos em que devemos cumprir certa rotina de trabalho ou atividade. Quando essa atividade deve, obrigatoriamente ser realizada, dá-se o nome de “Requisito”.

Por exemplo, se você tem um sistema de gestão da qualidade baseado na NBR ISO 9001 implantado na sua empresa, podemos, entre tantos outros, citar os seguintes requisitos de sistema:

- Controle de documentos;
- Controle de registros;

- Treinamentos;
- Calibração de instrumentos de medição e monitoramento;
- Implantação e divulgação de uma Política da Qualidade;
- Controle de produtos reprovados (não conforme);
- Reunião periódica de análise crítica;
- Auditoria interna periódica; e assim por diante.

Esses são alguns dos requisitos da NBR ISO 9001, porém, cada empresa ou ramo de atividade tem seus próprios requisitos.

Existem também os requisitos do cliente, esses podem ou não ser declarados por ele, por exemplo:

- Prazo de entrega;
- Embalagem;
- Transporte;
- Condição de pagamento;
- Prazo de garantia;
- Condição de instalação;
- Preço; etc.

Temos também os requisitos de produto, esses, dependem muito de produto para produto, vamos ao exemplo de um carro:

- Potência do motor;
- Capacidade de frenagem;
- Resistência ao sol (raios UV);
- Resistência a salinidade; etc.

Veja como a ISO 9000:2005 define o termo "Requisito":

necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente, de forma implícita ou obrigatória

NOTA 1 "Geralmente implícito" significa que é uma prática costumeira ou usual para a organização (3.3.1), seus clientes (3.3.5) e outras partes interessadas (3.3.7), e que a necessidade ou expectativa sob consideração está implícita.

NOTA 2 Um qualificador pode ser usado para distinguir um tipo específico de requisito, como, por exemplo, requisito do produto, requisito da gestão da qualidade, requisito do cliente.

NOTA 3 Um requisito especificado é um requisito declarado, por exemplo, em um documento (3.7.2).

NOTA 4 Requisitos podem ser gerados pelas diferentes partes interessadas (3.3.7).



ABNT NBR ISO 9000:2005 – Sumário

Saiba mais sobre a

ABNT NBR ISO 9001:2008 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos

Implementar e manter um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma ISO 9001
A Família ISO 9000

0. Introdução

0.1. Generalidades – Introdução

0.2. Abordagem de processo

0.3. Relação com a norma NBR ISO 9004

0.4. Compatibilidade com outros sistemas de gestão

1. Objetivo

1.1. Generalidades – Objetivo

1.2. Aplicação

2. Referência Normativa

3. Termos e Definições

4. Sistema de gestão da qualidade

4.1. Requisitos gerais – Sistema de gestão da qualidade

4.2. Requisitos de documentação

4.2.1. Generalidades – Requisitos de documentação

4.2.2. Manual da qualidade

- 4.2.3. Controle de documentos
 - 4.2.4. Controle de registros da qualidade
- 5. Responsabilidade da direção
 - 5.1. Comprometimento da direção
 - 5.2. Foco no cliente
 - 5.3. Política da qualidade
 - 5.4. Planejamento
 - 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
- 6. Gestão de recursos
 - 6.1. Provisão de recursos
 - 6.2. Recursos humanos
 - 6.2.1. Generalidades
 - 6.2.2. Competência, treinamento e conscientização
 - 6.3. Infra-estrutura
 - 6.4. Ambiente de trabalho
- 7. Realização do produto
 - 7.1. Planejamento da realização do produto
 - 7.2. Processos relacionados ao cliente
 - 7.2.1. Determinação de requisitos relacionados ao produto
 - 7.2.2. Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto
 - 7.2.3. Comunicação com o cliente
 - 7.3. Projeto e desenvolvimento
 - 7.3.1. Planejamento do projeto e desenvolvimento
 - 7.3.2. Entradas de projeto e desenvolvimento
 - 7.3.3. Saídas de projeto e desenvolvimento

- 7.3.4. Análise crítica de projeto e desenvolvimento
- 7.3.5. Verificação de projeto e desenvolvimento
- 7.3.6. Validação de projeto e desenvolvimento
- 7.3.7. Controle de alterações de projeto e desenvolvimento

7.4. Aquisição

- 7.4.1. Processo de aquisição
- 7.4.2. Informações de aquisição
- 7.4.3. Verificação do produto adquirido

7.5. Produção e prestação de serviço

- 7.5.1. Controle de produção e prestação de serviço
- 7.5.2. Validação dos processos de produção e prestação de serviço
- 7.5.3. Identificação e rastreabilidade
- 7.5.4. Propriedade do cliente
- 7.5.5. Preservação do produto

7.6. Controle de equipamento de monitoramento e medição

Não Conformidade no item 7.6 da ISO9001:2008 – Determinação dos equipamento de monitoramento e medição

Não Conformidade no item 7.6 da ISO9001:2008 – Garantia de resultados válidos na medição e monitoramento

8. Medição, análise e melhoria

8.1. Generalidades

8.2. Monitoramento e medição

- 8.2.1. Satisfação dos clientes
- 8.2.2. Auditoria interna
- 8.2.3. Monitoramento e medição de processos
- 8.2.4. Monitoramento e medição de produto

8.3. Controle de produto não-conforme

8.4. Análise de dados

8.5. Melhoria

- 8.5.1. Melhoria contínua
- 8.5.2. Ação corretiva
- 8.5.3. Ação preventiva

Saiba mais sobre a

ABNT NBR ISO 9000:2005 – Sistema de gestão de qualidade

Fundamentos e vocabulário

0 Introdução

0.1 Generalidades

0.2 Princípios de gestão da qualidade

1 Objetivo e campo de aplicação

2 Fundamentos de sistemas de gestão da qualidade

2.1 Justificativas para sistemas de gestão da qualidade

2.2 Requisito para sistemas de gestão da qualidade e requisitos para produtos

2.3 Abordagem de sistemas de gestão da qualidade

2.4 Abordagem de processo

2.5 Política da qualidade e objetivos da qualidade

2.6 Função da Alta Direção no sistema de gestão da qualidade

2.7 Documentação

2.7.1 Valor da documentação

2.7.2 Tipos de documentos usados no sistema de gestão da qualidade

2.8 Avaliação de sistemas de gestão da qualidade

2.8.1 Processos de avaliação do sistema de gestão da qualidade

2.8.2 Auditoria do sistema de gestão da qualidade

2.8.3 Análise crítica de sistema de gestão da qualidade

2.8.4 Auto-avaliação

2.9 Melhora Contínua

2.10 Função das técnicas estatísticas

2.11 Sistemas de gestão da qualidade e outros enfoques de sistema de gestão

2.12 Relação entre sistemas de gestão da qualidade e modelos de excelência

3 Termos e definições

3.1 Termos relacionados com a qualidade

- 3.1.1 qualidade
- 3.1.2 requisito
- 3.1.3 classe
- 3.1.4 satisfação do cliente
- 3.1.5 capacidade
- 3.1.6 competência

3.2 Termos relacionados com a gestão

- 3.2.1 sistema
- 3.2.2 sistema de gestão
- 3.2.3 sistema de gestão da qualidade
- 3.2.4 política da qualidade
- 3.2.5 objetivo da qualidade
- 3.2.6 gestão (management)
- 3.2.7 Alta Direção (top management)
- 3.2.8 gestão da qualidade
- 3.2.9 planejamento da qualidade
- 3.2.10 controle da qualidade
- 3.2.11 garantia da qualidade
- 3.2.12 melhoria da qualidade
- 3.2.13 melhoria contínua
- 3.2.14 eficácia
- 3.2.15 eficiência

3.3 Termos relacionados com a organização

- 3.3.1 organização
- 3.3.2 estrutura organizacional
- 3.3.3 infra-estrutura
- 3.3.4 ambiente de trabalho
- 3.3.5 cliente
- 3.3.6 fornecedor
- 3.3.7 parte interessada
- 3.3.8 contrato

3.4 Termos relacionados com o processo e o produto

3.4.1 processo

3.4.2 produto

3.4.3 empreendimento

3.4.4 projeto e desenvolvimento

3.4.5 procedimento

3.5 Termos relacionados com as características

3.5.1 característica

3.5.2 característica da qualidade

3.5.3 garantia de funcionamento

3.5.4 rastreabilidade

3.6 Termos relacionados com a conformidade

3.6.1 conformidade

3.6.2 não conformidade

3.6.3 defeito

3.6.4 ação preventiva

3.6.5 ação corretiva

3.6.6 correção

3.6.7 retrabalho

3.6.8 reclassificação

3.6.9 reparo

3.6.10 refugo

3.6.11 concessão

3.6.12 permissão de desvio

3.6.13 liberação

3.7 Termos relacionados com a documentação

3.7.1 informação

3.7.2 documento

3.7.3 especificação

3.7.4 manual da qualidade

3.7.5 plano da qualidade

3.7.6 registro

3.8 Termos relacionados com o exame

3.8.1 evidência objetiva

3.8.2 inspeção

3.8.3 ensaio

3.8.4 verificação

3.8.5 validação

3.8.6 processo de qualificação

3.8.7 análise crítica

3.9 Termos relacionados com a auditoria

3.9.1 auditoria

3.9.2 programa de auditoria

3.9.3 critérios da auditoria

3.9.4 evidência de auditoria

3.9.5 constatações da auditoria

3.9.6 conclusão da auditoria

3.9.7 cliente da auditoria

3.9.8 auditado

3.9.9 auditor

3.9.10 equipe da auditoria

3.9.11 especialista

3.9.12 plano de auditoria

3.9.13 escopo da auditoria

3.9.14 competência

3.10 Termos relacionados com a gestão da qualidade para os processos de medição

3.10.1 sistema de controle de medição

3.10.2 processo de medição

3.10.3 comprovação metrológica

3.10.4 equipamento de medição

3.10.5 característica metrológica

3.10.6 função metrológica

* Os textos contidos na Academia Platônica de Ensino de forma alguma eliminam a necessidade de se adquirir a norma original, esses textos apenas orientam e complementam a norma. Para adquirir essa e outras normas, vá ao site da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT (<http://www.abnt.org.br/>)