



CRONOS QUALITY

APOIO E TREINAMENTO EMPRESARIAL LTDA

www.cronosquality.com.br

DOCUMENTOS E REGISTROS DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

2011

WANDERSON S. PARIS



INTRODUÇÃO

Não se pretende aqui, reproduzir os conteúdos das normas ou esgotar o tema versado por elas. A ideia é apenas promover comentários e sugestões a respeito dos pontos por elas tratados.

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

4. Sistema de gestão da qualidade

O capítulo se inicia a partir da menção sobre o Sistema de Gestão da Qualidade e a definição dos processos organizacionais e suas interligações, formas de controlar, medir e acompanhar.

Nos requisitos gerais, os primeiros cinco (5) requisitos da norma dizem respeito ao mapeamento dos processos e seu controle e monitoramento. Na metodologia apresentada na empresa estes requisitos estão cobertos, garantindo a conformidade plena com a norma. Na realidade, o modelo apresentado vai um pouco além das exigências da ISO9001 garantindo inclusive a conformidade com outras certificações e normas com maiores exigências.

Em caso de escolha de uma outra metodologia de mapeamento de processos, diferente daquela apresentada, deve-se atentar para as informações mínimas necessárias para o atendimento aos requisitos da norma.

4.1. Requisitos gerais

A organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade, e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos desta Norma.

A organização deve:

- a) determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização (ver 1.2),*
- b) determinar a sequência e interação desses processos,*
- c) determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes,*
- d) assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos,*
- e) monitorar, medir onde aplicável e analisar esses processos, e*

Porém, o sexto requisito do item 1 do capítulo 4, diz respeito à implementação de ações necessárias para atingir os resultados planejados. Para atender a este requisito é preciso sistematizar a elaboração de plano de ações e controle e acompanhamento de suas implementações assim como, a posterior análise dos resultados para garantia da



eficácia. O Plano de ações pode ser trabalhado a partir de criação de um aplicativo específico para isso.

f) implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos. Esses processos devem ser gerenciados pela organização de acordo com os requisitos desta Norma.

Segundo PARIS (2003) a utilização da ferramenta 5W1H é a mais indicada para elaboração do Plano de Ação. Desta forma cada ação é especificada de acordo com um roteiro: o que será feito, quando, onde, por que, por quem e como. Ele deve estar à vista e disponível aos componentes do processo para garantir a execução das ações. Aqui cabe também, a sugestão de utilização de uma metodologia conhecida por Gestão à Vista. É uma maneira organizada de comunicar e disponibilizar informações referentes aos indicadores de processo a todos os transeuntes da área em questão. São criados gráficos de controle com demonstrativo de evolução dos indicadores ao longo dos períodos pré-determinados utilizando o “princípio do farol”. Utilizando as cores verde, amarela e vermelha para facilitar a compreensão e rápida visualização da condição do momento. Esta metodologia gera envolvimento e compreensão de todos os colaboradores envolvidos no processo, fato que favorece a conformidade de outros requisitos da norma constantes em itens a serem trabalhados futuramente.

Outro aspecto a ser considerado no item 1 do capítulo 4, é que todos os processos devem ser considerados, inclusive aqueles executados por terceiros. O fato da organização terceirizar um determinado processo não a exime de responsabilidade sobre ele. É necessário o controle sobre a capacidade produtiva e a garantia de adequação dos requisitos do produto ou serviço fornecido. O grau de controle do processo compartilhado esta diretamente ligado à capacidade de atingir o controle necessário definido no item 4 do capítulo 7.

Quando uma organização optar por terceirizar algum processo que afete a conformidade do produto em relação aos requisitos, a organização deve assegurar o controle desses processos. O tipo e a extensão do controle a ser aplicado a esses processos terceirizados devem ser definidos dentro do sistema de gestão da qualidade.

NOTA 1

Os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade acima referenciados incluem processos para atividades de gestão, provisão de recursos, realização do produto e medição, análise e melhoria.

NOTA 2

Um "processo terceirizado" é um processo que a organização necessita para seu sistema de gestão da qualidade, e que a organização escolhe para ser executada por uma parte externa.

NOTA 3

Assegurar que o controle sobre os processos terceirizados não exima a organização da responsabilidade de estar conforme com todos os requisitos do cliente, estatutários e regulamentares. O tipo e a extensão do controle a ser aplicado ao processo terceirizado



podem ser influenciados por fatores como:

- a) impacto potencial do processo terceirizado sobre a capacidade da organização de fornecer produto em conformidade com os requisitos,*
- b) o grau no qual o controle do processo é compartilhado,*
- c) a capacidade de atingir o controle necessário por meio da aplicação de 7.4.*

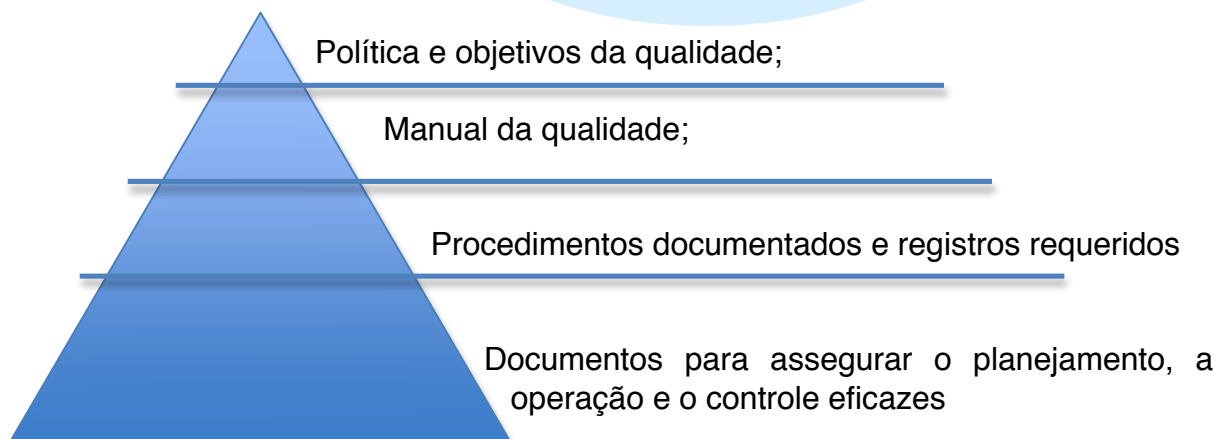
Em síntese, tem-se:

- I. O Sistema de Gestão da Qualidade deve ser:
 - ✓ Projetado (planejado);
 - ✓ Documentado;
 - ✓ Implementado; e
 - ✓ Perenizado (mantido).
- II. O sucesso está diretamente ligado ao comprometimento da direção, liderança e todas as pessoas da organização.
- III. A implantação necessitará de injeção de recursos.
- IV. Tudo deve iniciar pela documentação das práticas existentes e posteriormente trabalha-se na melhoria do que existe.

O item 2 do capítulo 4 trata a documentação do Sistema de Gestão da Qualidade e está subdividido em 4 partes: generalidades, manual da qualidade, controle de documentos e controle de registros.

4.2. Requisitos de documentação

Em generalidades são definidos os documentos necessários ao SGQ. A figura a seguir apresenta estes documentos:





Neste mesmo capítulo, são explicitadas todas as formas de documentação exigidas pela norma, dentre elas: Declaração formal da Política da Qualidade, seus Objetivos, Manual da Qualidade, procedimentos, instruções de trabalho e registros.

4.2.1. Generalidades

A documentação do sistema de gestão da qualidade deve incluir

- a) declarações documentadas de uma política da qualidade e dos objetivos da qualidade,*
- b) um manual da qualidade,*
- c) procedimentos documentados e registros requeridos por esta Norma, e*
- d) documentos, incluindo registros, determinados pela organização como necessários para assegurar*
- e) o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos.*

Política e Objetivos da Qualidade

A organização, através de sua diretoria, deve elaborar, comunicar e promover uma Declaração oficial da Política e dos objetivos da qualidade. É de suma importância que eles sejam documentados e vastamente divulgados independentemente de constarem ou não do Manual da Qualidade.

A política deve posicionar claramente a empresa quanto à sua preocupação para com o Sistema de Gestão da Qualidade. Um texto curto, geralmente composto por apenas uma sentença, é recomendável. Isto é feito para facilitar a internalização desta por todos os componentes da empresa e do mercado. Algumas empresas, para facilitar a compreensão em todos os níveis, também gera um complemento explicativo um pouco mais detalhado, reforçando um cenário idealizado a partir da preparação do texto.

Os seus objetivos devem ser passíveis de medição, ou seja, permitir a definição de indicadores que possam valorar o grau de atendimento do objetivo. Estes indicadores devem fazer parte do sistema de medição do negócio. Assim, é interessante que estes objetivos façam referencia às varias dimensões consideradas pela empresa (resultado financeiro, satisfação do cliente, gestão de pessoas, tecnologia e sistema produtivo, socioambiental, etc.).

Um exemplo pode ser visualizado a partir de um dos links a seguir:

<http://www.cronosquality.com/poq.pdf>

ou <http://www.cronosquality.com/nossacultura.html>



Manual da qualidade

O manual da qualidade deve ser exclusivo para cada organização. Isto porque ele traduz um retrato da empresa.

4.2.2. *Manual da qualidade*

A organização deve estabelecer e manter um manual da qualidade que inclua:

- a) o escopo do sistema de gestão da qualidade, incluindo detalhes e justificativas para quaisquer;*
- b) os procedimentos documentados estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade, ou referência a eles, e*
- c) a descrição da interação entre os processos do sistema de gestão da qualidade.*

Ele deve conter:

- ✓ Política e objetivos da qualidade;
- ✓ Missão, Visão e Valores organizacionais;
- ✓ Organograma funcional da empresa;
- ✓ Escopo do SGQ com justificativas para eventuais exclusões;
- ✓ Mapeamento dos processos da organização;
- ✓ Breve explicação da estrutura de documentos;
- ✓ Procedimentos aplicáveis ao SGQ (lista mestra);
- ✓ Deve atender a todos os requisitos aplicáveis da norma.

A estrutura do manual (tópicos) depende da definição de cada empresa, porém deve conter alguns elementos mínimos. Este conjunto de tópicos essenciais está descrito na ISO/TR 10013 que versa sobre diretrizes para elaboração e controle de documentos que compõe o sistema de gestão da qualidade.

Por onde começar a elaboração e implementação do manual?

- i. A diretoria deve montar um time de trabalho demonstrando a importância do resultado para a organização;
- ii. Deve-se definir um representante legalmente formalizado;
- iii. Estabelecer a política e objetivos da qualidade, assim como, missão, visão e valores.



- iv. Determinar e comunicar a estrutura e formato desejado;
- v. Treinar o time e dar início ao processo;

E para que serve o manual da qualidade?

- ✓ Descrever e padronizar a implantação do SGQ;
- ✓ Comunicar a política os requisitos e os procedimentos;
- ✓ Reunir a informação documentada de base para a realização das auditorias;
- ✓ Capacitar a força de trabalho quanto aos requisitos do SGQ e a forma de atendê-los.
- ✓ Proporcionar um maior controle das práticas objetivando a garantia da qualidade;
- ✓ Proporcionar a adaptação às mudanças e continuidade do SGQ;
- ✓ Demonstrar a compreensão do SGQ e seus requisitos normativos;
- ✓ Divulgar o SGQ no ambiente externo à organização;

Controle de Documentos e Registros

Os documentos da qualidade devem estar disponibilizados no local de trabalho (onde requer seu uso) perfeitamente legíveis e atualizados, em sua versão correta. O usuário precisa ter acesso rápido a estes documentos, sempre que necessário.

Deve existir um **procedimento documento** que normalize a análise, aprovação, controle, alteração e disposição de todos os documentos da qualidade.

Os documentos devem ser analisados criticamente por pessoas designadas e autorizados para este fim, antes de sua emissão, para assegurar clareza, precisão, adequação e estrutura apropriada. É importante que os futuros usuários possam testar se o uso destes documentos refletem as práticas reais. A emissão deve ser aprovada pelo gerente responsável por sua implementação. Cada cópia deve apresentar evidências dessa autorização e as evidências de aprovação devem ser retidas.



A empresa deve definir um método de distribuição dos documentos que assegure a disponibilidade da versão correta às pessoas que façam uso de suas informações. Isto deve ser feito por pessoas autorizadas. A distribuição e controle dos documentos, tais como o manual da qualidade e o plano da qualidade, poderá incluir partes externas (como por exemplo, clientes, órgãos de certificação e autoridades reguladoras).

É preciso normalizar as mudanças, ou seja, as alterações nos documentos por intermédio de um processo em todas as suas fases (iniciar, desenvolver, analisar criticamente, controlar e incluir). Deve-se garantir que o mesmo processo de análise crítica e aprovação usado na criação dos originais possa ser usado quando de suas alterações.

O controle de emissão e alteração é fundamental para garantir que o conteúdo dos documentos seja aprovado de forma adequada pelos responsáveis. A aprovação deve ser facilmente identificável.

Deve-se estabelecer um processo para assegurar que os documentos em uso estejam sempre atualizados. Uma lista-mestre com os níveis de revisão dos documentos deve estar acessível aos usuários para que estes possam verificar se estão utilizando a versão correta.

É importante registrar o histórico das alterações dos documentos para fins legais e/ou de preservação do conhecimento.

As cópias não controladas devem ser claramente identificadas, sempre que o controle de alterações não for pretendido.

Os Registros da qualidade são um tipo especial de documento e devem ser controlados. A empresa deve criar e manter um **procedimento documentado** que normalize o processo para identificação, armazenamento, proteção, recuperação, tempo de retenção e descarte destes registros.

4.2.3. *Controle de documentos*

Os documentos requeridos pelo sistema de gestão da qualidade devem ser controlados. Registros da qualidade são um tipo especial de documento e devem ser controlados de acordo com os requisitos apresentados em 4.2.4.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os controles necessários para:

- a) aprovar documentos quanto a sua adequação, antes da sua emissão;*
- b) analisar criticamente e atualizar, quando necessário, e reaprovar documentos;*
- c) assegurar que alterações e a situação da revisão atual dos documentos sejam identificadas;*
- d) assegurar que as versões pertinentes de documentos aplicáveis estejam disponíveis nos locais de uso;*



- e) *assegurar que os documentos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis;*
- f) *assegurar que documentos de origem externa sejam identificados e que sua distribuição seja controlada, e*
- g) *evitar o uso não intencional de documentos obsoletos, e aplicar identificação adequada nos casos em que forem retidos por qualquer propósito.*

4.2.4. *Controle de registros da qualidade*

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

Considerações quanto à documentação do SGQ

Aqui algumas considerações importantes devem ser feitas. Antes de qualquer coisa, há que se ter em mente que a documentação deve ser realista. A primeira e talvez, a mais importante consideração é: **Escreva o que se faz e faça o que está escrito.**

Outra prática importante é: *Cada informação deve estar contida em somente um documento.* Sempre que necessário, ela deve estar referenciada, mas, nunca repetida. Isto porque, é muito comum em empresas despreparadas, os planejadores disponibilizarem a informação completa sempre que ela aparecer e quando há necessidade de alteração, algum dos documentos sempre é esquecido. Este fato gera NC (Não Conformidade) para o sistema de Gestão da Qualidade.

O uso eficiente de gráficos e diagramas promove compreensão onde seriam necessárias muitas e muitas palavras para uma explicação escrita. Além disso, normalmente um gráfico bem colocado traz maior clareza ao padrão a ser definido.

Evitar o excesso de detalhes. Esta afirmação pode parecer estranha num primeiro momento, mas acredite, trata-se de uma dica extremamente valiosa. Informações extremamente detalhadas exigem maior frequência em sua atualização e na maioria das vezes o detalhe é dispensável por não agregar valor ao padrão definido.

Aproveitar a documentação existente promovendo apenas uma adequação ao padrão definido também é interessante por demonstrar que uma boa prática já existe, porém, apenas não está documentada de forma normalizada.

Os documentos devem ser gerados pelas (ou com sua participação) pessoas que



executam o processo. Isto em função da necessidade de grande conhecimento de toda a estrutura e/ou processo a ser padronizado. Neste aspecto, o apoio das lideranças é fator crítico de sucesso por se fazer necessária uma priorização destas atividades tendo em vista a alocação destes recursos dispenderem tempo para sua execução.

Deve ser incentivada e permitida a participação de todos neste processo. Porém, há que se controlar a coerência das atividades e definições de padrões. Modelos incoerentes podem gerar o caos e este é altamente desmotivador e, com toda a certeza, imputará o fracasso no processo de implantação e/ou perenização do SGQ.

Evitar o uso abusivo de cópias de documentos de outras empresas. Além do fator legal que envolve a cópia (pirataria) e pode gerar altos custos financeiros, esta prática também evidencia a fragilidade do sistema em função da “ingenuidade” daqueles que estão desenvolvendo o modelo local.

Um conjunto de fatores similares que podem conduzir ao insucesso é representado pela utilização de termos muito rebuscados, fora da realidade de quem deverá utilizar o documento. Isto é quase tão danoso quanto escrever um processo irreal, pois, uma ficção para a qualidade representa algo que NUNCA irá acontecer. Isso tudo aliado a um grande volume de documentos, que burocratiza e não traz benefício algum fatalmente irá produzir péssimos resultados gerando descrédito total no sistema.

Outro erro muito comum é a contratação de um consultor ou assessor para assumir toda a responsabilidade de projeto e documentação do SGQ. Desta forma não se consegue de todos, o envolvimento e comprometimento necessário para a implantação do sistema e posterior manutenção do mesmo.

Muito cuidado deve ser tomado quando da definição do processo de aprovação e distribuição dos documentos. Quando o caminho é muito complicado o processo torna-se moroso, facilitando a mistura de documentos válidos por outros já sem valor. Aliás, a retirada de documentos com versões desatualizadas também é fator preponderante. Nunca se esqueça desta máxima:

O Sistema de Gestão da Qualidade deve ser ajustado à empresa e não o contrário.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9000: Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos de Vocabulário. Rio de Janeiro, 1994.

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9000: Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos de Vocabulário. Rio de Janeiro, 2005.

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001: Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos. Rio de Janeiro, 2000.

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001: Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos. Rio de Janeiro, 2008.

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. Acessado em <http://www.abnt.org.br> em 15.04.09

PARANHOS FILHO, Moacyr. **Gestão da Produção Industrial**. Curitiba: Editora IBPEX, 2007.

PARIS, W. S., **Metodologia para identificação de causa raiz e solução de problemas complexos em processos industriais: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica. Curitiba: UFPR, 2003.