



SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 9001

Ariane Rebelato Silva dos Santos, rebelatoariane@gmail.com¹

Leandro Dorneles dos Santos, leandro1902@gmail.com¹

Daniel Scalco, scalco.daniel@gmail.com²

Marcos Eduardo Servat, tenservat@gmail.com³

Edio Polacinski, edio.pk@gmail.com¹

¹ URI – Rua Universidade das Missões, 464 - Santo Ângelo - RS - CEP: 98.802-470.

² FAHOR – Avenida dos Ipês, 565 - Horizontina - RS - CEP: 98.920-000.

³ UFSM, Av. Roraima, 1000 - Campus Camobi - Santa Maria-RS, CEP: 97105-900.

Resumo: As organizações, atualmente, para responder ao mercado globalizado e extremamente competitivo, independentemente do tamanho, porte ou segmento de atuação, procuram desenvolver práticas e/ou implementar metodologias para melhorar suas práticas de gestão organizacional. Neste contexto, destaque-se que o presente artigo teve como objetivo propor diretrizes para implementação de um sistema de gestão da qualidade (SGQ) com base na norma internacional de referência para tanto, a ISO 9001. A metodologia de pesquisa definida para realização do estudo foi o estudo de caso, uma vez que se coletaram todos os dados necessários em uma empresa do setor energético, localizada no estado do Rio Grande do Sul. Dos principais resultados de pesquisa pode-se destacar que foi possível definir um conjunto de diretrizes para implementação de um SGQ, a partir da ISO 9001, para empresas de uma maneira geral, as quais tenham a intenção de implementar um sistema de gestão congênere. Acredita-se que com base no estudo desenvolvido, será possível contribuir com subsídios de informações teóricas, a partir da revisão de literatura, bem com práticas, com base na análise do caso considerado, a empresa de energia elétrica que implementou um SGQ com êxito.

Palavras-chave: Gestão, Qualidade, ISO 9001, Setor Energético.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas estão inseridas em um panorama altamente dinâmico e variável. Com a globalização e a internet, a competitividade tornou-se uma das principais ansiedades organizacionais. Em função disto, muitas empresas estão buscando a implantação de sistemas de gestão apropriados que lhe deem a estrutura necessária para melhorar seu desempenho.

Diante disto, cita-se a ISO 9001, que é uma norma internacional, a qual dispõe de requisitos para um sistema de gestão de qualidade, bem como, pode ser utilizada para qualquer produto ou serviço, tendo como finalidade a apresentação de vantagem competitiva através do gerenciamento de sistema de gestão voltado a qualidade. Sua implantação auxilia as organizações a alcançarem sucesso através do aumento da satisfação dos seus clientes, da motivação dos colaboradores e da melhoria continuada. Todavia, por ser utilizada em diversos países, busca definir padrões de sistemas de gestão gerais.

Assim, diante do exposto, destaca-se que neste artigo apresentam-se diretrizes para implementação de um sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9001. Acrescente-se que a proposta do estudo também é oferecer subsídios de informação para todas as empresas de uma maneira geral que tenham a intenção de implementar um sistema de gestão congênere. A pesquisa apresenta um viés teórico, embasado na revisão de literatura, bem como prático, a partir caso considerado: a empresa de energia elétrica que implementou um SGQ com êxito, no caso, a RGE.

2. SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE (SGQ)

2.1 Conceitos e características

Inicialmente destaque-se que para um melhor entendimento acerca dos conceitos de um SGQ, torna-se importante destacar em primeiro momento aqueles relacionados à sua origem, ou seja, a qualidade. Neste sentido, evidencie-se que para Crosby (1999), qualidade refere-se ao atendimento às especificações, mais especificamente, a conformidade com os requisitos. Já para Feigenbaum (1994), consiste no conjunto de todas as características de um produto, desde o marketing até a assistência técnica, as quais determinam o grau de satisfação do cliente.



**4ª Semana Internacional de
Engenharia e Economia FAHOR**
Horizontina - RS - Brasil
5 a 7 de Novembro de 2014



Além disso, salienta-se Juran (1988), o qual define qualidade por *fitness for use*, ou seja, adequação ao uso. Ainda, segundo Deming (2003), a qualidade é deliberada conforme as exigências e necessidades dos consumidores.

De forma complementar, e mais direcionada ao presente artigo, observe-se que de acordo com Lages e França (2009), os Sistemas de Gestão da Qualidade formais e documentados, iniciaram-se a partir do uso de normas da qualidade, para avaliação da extensão e conteúdo da qualidade praticada pelas instituições fornecedoras, onde os grandes clientes passaram a exigir evidências objetivas de que os requisitos especificados nos documentos fossem atendidos. Acrescente-se que era uma forma de selecionar os fornecedores que tinham reais condições para fornecer produtos com as características desejadas e auxiliar aqueles que não tinham condições de atingir o nível adequado.

Assim, diante do exposto, saliente-se com base em Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2010), que o sistema da qualidade estabelecido pelo *International Organization for Standardization* (ISO) se destina às instituições interessadas em implantar um sistema de gestão da qualidade, seja por exigências de um ou mais clientes, para demonstrar a sua capacidade de atender os requisitos dos clientes de forma sistemática ou, porque a empresa pretende melhorar sua eficiência e eficácia no atendimento de seus clientes.

Importante ressaltar que na primeira condição, a organização precisará de um certificado de gestão da qualidade para atender as exigências dos clientes, já na segunda, pode prescindir do certificado, ainda que implemente, completa e rigorosamente, o sistema da qualidade estabelecido pela ISO. Sob este enfoque, Lucena (2003, p. 27) salienta que:

A certificação de um produto garante a padronização e qualidade do mesmo, atendimento a critérios técnicos estabelecidos, garantia ao consumidor sobre a segurança e veracidade dos produtos e serviços oferecidos. A certificação de um sistema evidencia que a empresa funciona de maneira estruturada, preocupada com a qualidade ou com o meio ambiente, e que seus empregados têm noção clara de como obter a qualidade ou de como preservar o meio ambiente.

Complementa-se ainda, segundo Cruz (2002), que a qualidade nas empresas só se espalhou pelo mundo em função da criação das normas ISO pela Comunidade Econômica Européia. Assim, desde 1987 a nomenclatura genérica ISO 9000 representa o conjunto de documentos relacionados à gestão da qualidade. Além disso, a série ISO 9000 é usada para a garantia da qualidade em projetos, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados. É a mais abrangente série de normas para sistemas da qualidade, pois envolve a empresa como um todo, desde o projeto até o suporte técnico.

Outro ponto que merece ser destacado refere-se ao fato que a partir da série ISO 9000 especificam-se as normas ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 entre outras. Essas normas foram atualizadas com o passar dos anos, um exemplo é a ISO 9001, tendo a versão de 1987, posteriormente atualizada em 1994, 2000 e finalmente em 2008, que é a atual.

Sobre o âmbito geral da ISO 9000, a norma ISO 9001 pode ser considerada a mais importante das normas. Neste contexto, Mello et al. (2002), afirmam a importância para uma organização em identificar, implantar, gerenciar e melhorar continuamente a eficácia dos processos necessários para o sistema de gestão da qualidade, e de gerenciar as interações desses processos para atingir seus objetivos. Neste sentido, Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2010) reiteram que a ISO 9001:2008 é a norma principal que compõe o sistema de gestão da qualidade estabelecido como modelo pela ISO, e esse modelo tem por finalidade a certificação de sistemas de qualidade segundo seus requisitos específicos.

2.2 Requisitos de um SGQ

Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2010) apresentam na Figura 1, os requisitos que podem ser entendidos como processos de gestão da qualidade inter-relacionados.

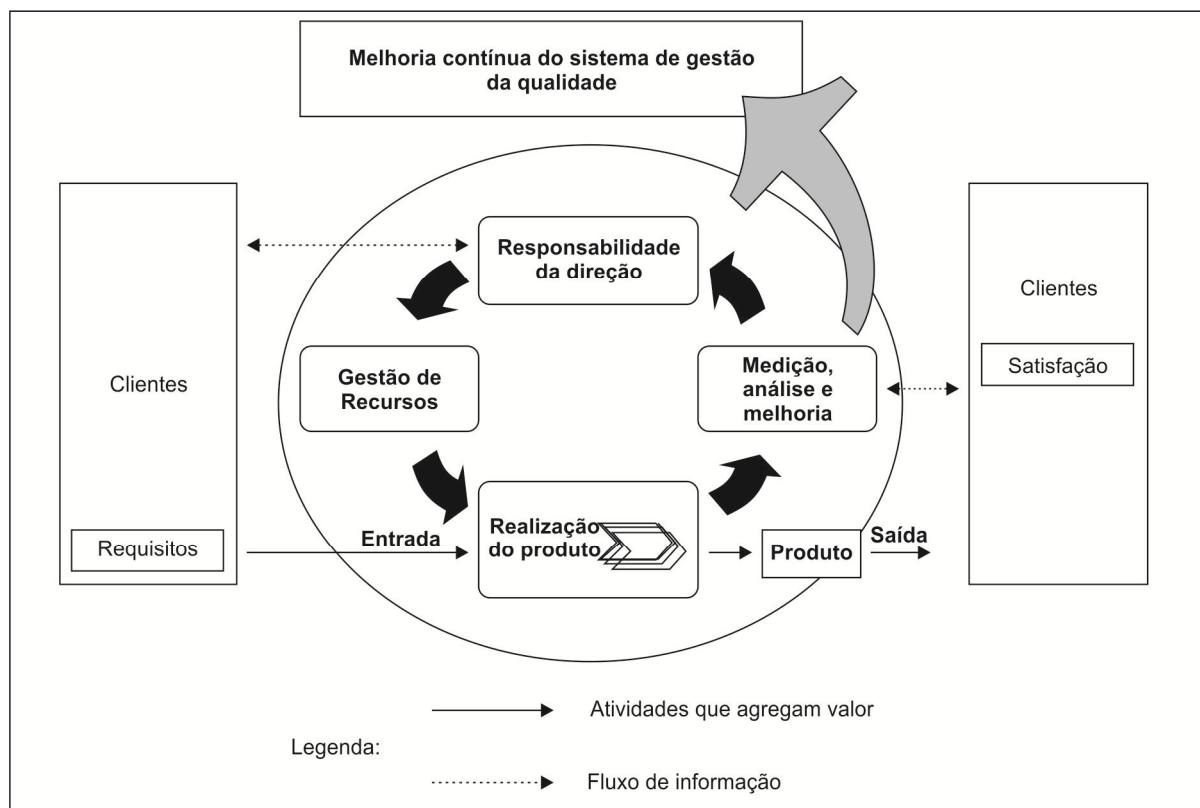


Figura 1. Requisitos da gestão da qualidade ISO 9001:2008. Fonte: Carpinetti, Miguel e Gerolamo, 2010, p. 21.

Segundo Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2010), podem-se caracterizar como requisitos da norma, da seguinte forma:

- Sistema da qualidade: requisitos gerais e de documentação do sistema da qualidade (seção 4 da norma). A Implantação, manutenção e melhoria de um sistema de qualidade requer um sistema documental, que auxilie no estabelecimento e comunicação de políticas, procedimentos, registros e instruções relacionados aos processos de gestão da qualidade para o atendimento dos requisitos dos clientes;
- Responsabilidade da direção (seção 5 da norma): a gestão da qualidade na realização do produto depende da liderança da alta direção para o estabelecimento de uma cultura da qualidade, análise crítica e provisão de recursos da eficácia e eficiência do sistema. O requisito da responsabilidade da direção da instituição em relação à qualidade possui seus aspectos relevantes como comprometimento, política e objetivos da qualidade, foco no cliente, bem como a análise crítica do sistema;
- Gestão de recursos (seção 6 da norma): a gestão da qualidade, na realização do produto, depende em grande medida da disponibilidade de recursos de infraestrutura, ambiente de trabalho adequado e recursos humanos capacitados, matriz de avaliação de capacitação, planejamento e realização de treinamentos e demais ações, avaliação da eficácia dos treinamentos ou outras ações e registro das tarefas de gestão de recursos humanos;
- Realização do produto (seção 7 da norma): este requisito envolve as atividades de gestão da qualidade na cadeia interna de realização do produto estabelecida para garantir o atendimento dos requisitos dos clientes. Destaca-se a idealização da realização do produto, relacionamento com os clientes, projeto e desenvolvimento, aquisição, produção e controle de dispositivos de medição e monitoramento;
- Medição, análise e melhoria (seção 8 da norma): último requisito da ISO 9001:2008, medição, análise e melhoria. Tem por objetivo principal melhorar continuamente a gestão da qualidade, buscando atingir a eficácia dos processos.

Portanto, esse requisito completa o ciclo de gestão da qualidade formado pelos requisitos da ISO 9001:2008, focando a máxima eficiência dos processos através da análise de dados formulados, gerando ações de melhoria.



**4ª Semana Internacional de
Engenharia e Economia FAHOR**
Horizontina - RS - Brasil
5 a 7 de Novembro de 2014



2.3 ISO 9001

2.3.1 Conceitos e características

Segundo Mello et al. (2009), muitas organizações aderiram à norma internacional ISO 9001 com intuito de garantir a qualidade de seus processos e produtos. Todavia, a ISO 9001 já passou por três revisões, em 1994, em 2000, e a última, em 2008. Cabe salientar que a edição brasileira editada pela ABNT, da ISO recebe a nomenclatura NBR ISO 9001:2008, por se tratar, oficialmente, uma norma brasileira.

2.3.2 Etapas de Implantação

Conforme os autores Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2010), são considerados como etapas necessárias para implantação do sistema de gestão da qualidade a partir da norma ISO 9001:2008:

- Etapa I: Levantamento de Necessidades;
- Etapa II: Projeto do Sistema;
- Etapa III: Implantação;
- Etapa IV: Auditoria de Certificação.

A Etapa I corresponde ao levantamento das necessidades. A qual compreende:

a) Definição do coordenador da qualidade e do conselho da qualidade: esse grupo deve ser desenvolvido pela direção da organização e pela pessoa designada como representante da direção para assuntos da qualidade;

b) Identificação dos requisitos dos clientes: seguindo os produtos ofertados e mercados atendidos, procura-se identificar quais são os requisitos qualificadores e os pré-requisitos ganhadores de pedidos;

c) Identificação de atividades críticas para a garantia da qualidade: para identificação dessas atividades, sugerem-se os seguintes passos:

- Mapeamento dos processos primários e de suporte: o mapeamento dos processos é um dos requisitos da ISO 9001: 2008 e auxilia a identificar todas as atividades da organização para a realização do produto, primárias e de suporte;
- Mapeamento da estrutura funcional: visa identificar as áreas funcionais e pessoas ligadas a elas. Esse mapeamento corresponde ao organograma da organização;
- Identificação dos processos e atividades críticas para garantia da qualidade e responsabilidade funcional: processos e tarefas críticas são aqueles que mais afetam aos requisitos dos clientes. Esse relacionamento é, em grande parte das vezes, bastante evidente. Pode-se também construir um modelo de relacionamento entre os requisitos dos clientes e os processos e atividades realizados pela empresa.

Já a Etapa II corresponde ao projeto do sistema. Inicia-se então o processo do sistema da qualidade, sendo que essa etapa de projeto subdivide-se em outras três, como segue:

a) Política e objetivos da qualidade: o projeto do sistema deve começar pela definição dos objetivos e política da qualidade. A divulgação da política da qualidade deve ser feita a partir desse momento com palestras e comunicados de conscientização para os funcionários. É a exposição da política da qualidade que marca o princípio de implantação do sistema e, portanto, deve ser amplamente divulgada;

b) Estruturação do sistema documental: nesta etapa, o objetivo é planejar a estrutura do sistema documental e sendo assim, a primeira tarefa consiste em definir qual será o padrão de documentos do sistema da qualidade, a condição para codificação dos documentos e outros critérios para elaboração, validação, aceitação e distribuição dos documentos;

c) Procedimento de gestão da qualidade: esta é a etapa de maior duração, em que os procedimentos, instruções de trabalho e modelo de registros são desenvolvidos. Ainda que não haja uma ordem mais adequada para o desenvolvimento desses procedimentos, sugere-se a seguinte sequência:

- (i) Realização do produto;
- (ii) Produto não conforme;
- (iii) Gestão de recursos físicos;
- (iv) Gestão de recursos humanos;
- (v) Procedimento de auditoria interna;
- (vi) Análise crítica para a melhoria contínua do sistema;
- (vii) Ação corretiva e ação preventiva.



**4ª Semana Internacional de
Engenharia e Economia FAHOR**
Horizontina - RS - Brasil
5 a 7 de Novembro de 2014



Na Etapa III, trabalha-se a implantação. Essa etapa do processo corresponde à implantação do sistema. A implantação deve ser feita à medida que os procedimentos vão sendo praticado, o que possibilita a identificação de necessidades de ajustes nos procedimentos desenvolvidos. Assim, nessa etapa de implantação, as seguintes atividades devem ser trabalhadas:

- (i) Treinamento nos procedimentos e instruções de trabalho;
- (ii) Implantação dos procedimentos e instruções;
- (iii) Revisão dos procedimentos, instruções e documentos;
- (iv) Treinamento de auditores internos;
- (v) Auditoria interna;
- (vi) Análise de auditorias e definição de planos de ações;
- (vii) Acompanhamento de ações de melhoria (análise crítica).

Por fim, na Etapa IV é referente à auditoria de certificação. Esta finaliza o processo de implantação com a certificação do sistema da qualidade. Para isso, as seguintes atividades devem ser realizadas:

- (i) Definição do organismo certificador;
- (ii) Planejamento e realização das auditorias;
- (iii) Análise de resultados e tomada de ações para a melhoria do sistema.

3. METODOLOGIA

Em primeiro momento, observe-se que o presente artigo caracteriza-se como um estudo de caso (Gil 1999), pelo fato de considerar uma única empresa como unidade de análise, no caso a RGE, e a partir do caso mencionado, bem como na revisão de literatura pertinente, desenvolver a proposição de um conjunto de diretrizes para implementação da ISO 9001 (sistema de gestão da qualidade), em uma empresa qualquer, a partir de um caso real de implementação (RGE).

De forma mais específica, observe-se que no se refere aos procedimentos metodológicos, quanto aos objetivos, inicialmente destaque-se que pesquisas científicas, dependendo do critério adotado, ou das variáveis analisadas, e de acordo com Gil (1999) podem ser classificadas em diversos tipos, a saber: exploratória, descritiva, e explicativas. Com base nisso, observe-se que a referida pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva, pelo fato de identificar inicialmente o fenômeno e descrever todas suas particularidades, ou seja, quais são as diretrizes para implementação da ISO 9001 e desenvolver um sistema de gestão da qualidade, em uma empresa qualquer, a partir de um caso real de implementação (RGE), bem como da revisão de literatura pertinente (clássicos da área).

Além disso, Mattar (1999), escreve que a pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa e, neste sentido, para o referido autor, a pesquisa qualitativa identifica a ausência ou presença de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente. Diante disso, o presente artigo é caracterizado como qualitativo, pelo fato de não ter a preocupação de quantificar nenhuma informação, ou seja, todos os dados coletados, desde a revisão de literatura até aqueles específicos da RGE, foram considerados de forma qualitativa.

Importante ressaltar também que para Chizzotti (1995), a coleta de dados, não pode ser um processo acumulativo e linear, cuja frequência, seja mensurada e controlada, mas sim, deve autorizar o pesquisador a estabelecer leis e prever fatos. Sob esses aspectos, observe-se que os dados foram coletados de maneira específica, a saber:

1) Dados primários – foram coletados pelos pesquisadores, por meio da realização de diversas entrevistas não estruturadas dirigidas aos responsáveis pela empresa, bem como de observações in loco na RGE. Também, utilizaram-se informações com base em pesquisa documental, provenientes de documentos na própria RGE, manual da qualidade, cartilhas, apresentações em Power Point, planilhas, entre outros;

2) Dados secundários – foram provenientes de documentos disponíveis e materiais informativos já publicados, resultantes da reunião de dados diante de documentações variadas consolidadas na revisão de literatura do presente artigo, como por exemplo: artigos, TFC, dissertações, teses, livros, entre outros.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa foco da pesquisa é uma distribuidora de energia elétrica da região norte-nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, que atende hoje 262 municípios gaúchos, o que representa 51% do total de municípios do RS. Esta empresa possui certificação ISO 9001:2000 para serviço de distribuição de energia elétrica desde 2002.

Com isso, explica-se que o plano de ação desenvolvido para a implantação da ISO 9001 na empresa constituiu-se das seguintes etapas:



**4ª Semana Internacional de
Engenharia e Economia FAHOR**
Horizontina - RS - Brasil
5 a 7 de Novembro de 2014



- **Definição da Política da Qualidade:** Pode-se verificar que o processo de definição da política de qualidade dentro da empresa teve início através da decisão da alta diretoria. A direção estabeleceu uma Política de Qualidade que garantiu a conformidade na condução das atividades da empresa com a norma da ISO 9001, sempre buscando a excelência no desenvolvimento dos processos, a melhoria da satisfação dos clientes, a definição e divisão de responsabilidades. A base do sistema de qualidade esteve focada em melhoria contínua, sendo verificada regularmente com o intuito de atender os avanços do próprio sistema, ficando definido o slogan da política da qualidade da seguinte maneira: “Melhorar continuamente nossos serviços de distribuição de energia, buscando a permanente satisfação de clientes, acionistas, parceiros, colaboradores e poder concedente”;

- **Definição do planejamento de Implantação da ISO 9001:** O planejamento foi desenvolvido com o propósito de garantir o alcance dos objetivos da qualidade em todos os níveis da empresa. Estes planejamentos foram inicialmente focados em setores distintos até sua total concordância. Esses objetivos foram baseados na política da qualidade. Sendo assim foram identificados os processos organizacionais necessários para implantação da norma, determinando a sequência e demais pontos relevantes desse processo. Decidiram-se técnicas e critérios eficazes para a manutenção e controle do SGQ, além da disponibilidade das informações e recursos necessários para a implantação da mesma. Entre os critérios definidos, destacam-se os seguintes:

- Padronização de todos os processos chaves, processos que afetam o serviço e consequentemente o cliente;
- Monitoramento e medição dos processos para assegurar a qualidade dos serviços, através de indicadores de performance e desvios;
- Implantação e manutenção dos registros adequados e necessários para garantir a rastreabilidade do processo;
- Inspeção de qualidade e meios apropriados de ações corretivas quando necessário;
- Revisão sistemática dos processos e do sistema da qualidade para garantir sua eficácia (melhoria contínua);

- **Definição da implantação e operação da ISO 9001:** Na etapa de implantação foram definidos representantes que por sua vez formaram suas equipes. Também foram definidos limites de autoridade para a finalidade de implantação e manutenção do sistema de qualidade. Este grupo buscou o comprometimento dos colaboradores através da implantação de programas de treinamento e capacitação dos mesmos de acordo com as necessidades verificadas. Após esse processo, iniciaram-se os acompanhamentos para avaliações da eficácia das ações sugeridas, sendo importante certificar-se que os colaboradores encontraram-se cientes de suas atividades e contribuição das mesmas para alcance dos objetivos da qualidade. Com relação à documentação do SGQ, observou-se que as mesmas foram documentadas através de declarações das políticas e objetivos da qualidade, além de outros documentos necessários para manter o planejamento, a operação e o amplo controle dos processos da instituição. Este controle foi um requisito de extrema importância do sistema, pois, auxiliou a definição e manutenção dos procedimentos adotados em todas as fases da implantação e manutenção do sistema da qualidade. A empresa determinou medições e monitoramentos relacionados ao produto para aumentar a conformidade do mesmo com os requisitos objetivados pelo cliente e pela organização. A seguir serão descritas as formas de medições e monitoramento;

- **Definição do método de Medição, verificação e análise crítica:** A empresa efetuou planejamento e implantação de serviços de monitoramento, medição, análise e melhoria, a fim de comprovar a verificação da conformidade de seus produtos com a de seu SGQ, além de propor a melhoria de sua eficácia. As fontes de informação consideradas foram, a percepção dos pontos citados pelos clientes, além de resultados de auditorias internas com intervalos planejados. As auditorias internas foram analisadas, tratadas e comunicadas através de procedimentos documentados. Ao final, a organização analisou os dados coletados, definindo os pontos a serem melhorados;

- **Definição das Melhorias, ações corretivas, ações preventivas e ações corretivas:** Objetivando a melhoria do sistema de gestão da qualidade, a empresa efetuou a constante análise das políticas e objetivos da qualidade, análise de dados coletados, e resultados de auditorias, a fim de propor ações preventivas e corretivas sobre a análise, acompanhada pela direção. Para implantação da norma ISO 9001 na empresa, foram elaborados um planejamento e um cronograma de atividades descritas a seguir.

Porém, estabeleceram-se cinco fases para de Execução do SGQ, relacionadas as atividades envolvidas em cada etapa.

A primeira e principal fase da implantação foi considerada a “decisão” pela implantação do sistema de gestão da qualidade. Os pontos mais relevantes da decisão pela implantação da norma foram:

(i) **Clareza:** o objetivo deste ponto é definir propósitos claros não deixando dúvidas de acontecimentos em todos os níveis da organização;

(ii) **Coerência:** apresentação de total entrosamento com as estratégias da empresa;

(iii) **Solidez:** baseada na finalidade de dados coletados;

(iv) **Determinação:** preparo por parte das lideranças nos processos de decisão e enfrentamento de visões negativas do processo de implantação da ISO.

Notou-se, também, a importância de que a alta direção apresentasse os benefícios a todos, a fim de convencê-los de que os resultados fossem compensadores ao que se referia à organização dos procedimentos de trabalho.

A segunda fase, considerada difícil, porém imprescindível, foi determinada como a fase do “planejamento”. Nesta fase foram questões relacionadas à definição e divisão de responsabilidade; distinção e mapeamento dos procedimentos institucionais e suas influências nos departamentos, definição, aceitação e comunicação de políticas relacionadas ao SGQ; estabelecimento de métricas e indicadores de qualidade; determinação de estratégias para implantação, concretização e aumento da cultura da excelência e organização para utilização de recursos.

Na terceira fase, considerada a fase de “preparação”, iniciou-se os processos de edição e lançamento de documentos da qualidade. Nela, a exposição interna dos ajustes e melhorias a serem realizadas, intenções de treinamentos, apresentações da importância do trabalho e, cada um dos processos, consolidou-se como formas capazes de motivar as equipes.

A quarta fase, denominou-se a fase da “implantação e operação”, onde passaram a serem medidos, monitorados e avaliados os processos, controles e indicadores.

Neste momento o SGQ da empresa passou a receber auditorias internas e outros acompanhamentos necessários para a constatação dos requisitos da norma ISO 9001.

A última fase foi a de “manutenção e melhoria contínua”, que teve por objetivo garantir que a gestão da qualidade fosse implantada a rotina dos procedimentos organizacionais. No Quadro 1, é apresentado de forma esquematizada o processo de implantação da ISO.

ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001 NA EMPRESA		
	ETAPAS	DESCRIÇÃO DA ETAPA
1º	Execução da fase da Decisão	Analisado o ganho da certificação, definido o escopo e as áreas e processos a serem certificados.
2º	Execução da fase de Planejamento	Definido RD e comissão de Análise e Melhoria de Processos e demais comissões do SGQ bem como é elaborado mapeamento dos processos executados.
3º	Execução da fase de Preparação	Realização do programa 5S, desenvolvimento de treinamentos e campanhas, programas internos, palestras e oficinas motivacionais, formulação do sistema corporativo e manuais para atendimento dos requisitos da ISO.
4º	Execução da fase de Implantação e Operação	Efetuada reuniões com executores dos departamentos caso a caso, discutido alterações dos processos de trabalho de forma que atendam a norma, aprovado e registrado os projetos, conforme norma.
5º	Execução da fase de Manutenção e Melhoria Contínua	Mantido o plano de melhoria contínua, efetuado reuniões e auditorias internas semestrais e auditorias externas anuais.

Quadro 1: Etapas de Implantação da ISO na empresa. Fonte: Adaptado da empresa pesquisada.

Todavia, destaque-se que a política aderida segue inalterada desde 2007, sempre sendo atualizada através de consultas com a comunidade interna, tendo por resultado a manutenção conforme aprovada no início do processo de implantação do SGQ.

4.1 Diretrizes para implementação

Analisando o estudo de implementação da ISO 9001 em uma empresa do setor energético, juntamente com os requisitos desta norma, pode-se sugerir as seguintes diretrizes para implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade em uma empresa qualquer:

a) Decidir implantar: deve haver o comprometimento da alta diretoria, para que passe confiança, determinação e busque envolver todos os colaboradores, bem como decidir os pontos mais relevantes de implantação da norma com clareza e coerência;

b) Diagnosticar: deve-se fazer um levantamento das necessidades, ou seja, identificar os processos necessários



**4ª Semana Internacional de
Engenharia e Economia FAHOR**
Horizontina - RS - Brasil
5 a 7 de Novembro de 2014



para a implementação efetiva do sistema de gestão da qualidade;

c) **Planejar:** deve ser feito um planejamento de implantação para que a qualidade seja alcançada em todos os níveis da empresa, evidenciando primeiramente diferentes setores até sua total concordância. Também deve-se definir técnicas e critérios eficazes para a manutenção e controle do Sistema de Gestão da Qualidade;

d) **Implementar e Certificar:** para implementar deve-se treinar e conscientizar os colaboradores, preparar plano de ações, desenvolver plano de ações com análises críticas, formar auditores internos, elaborar plano de auditorias e cumpri-los, resolver não conformidades, realizar auditoria de pré-certificação e resolver não conformidades. Para obter a certificação deve-se realizar auditoria de avaliação inicial, por Certificadora, e ter a recomendação homologada por Acreditadora;

e) **Perenizar:** deve-se manter o Sistema de Gestão da Qualidade sempre ativo através principalmente de Análises Críticas da Direção, Planos de Melhorias Contínuas, Planos de Auditorias Internas e Auditorias de Manutenção da Certificação por Entidade Independente a cada 6 meses e de Recertificação a cada 3 anos.

Pode-se dizer simplificadamente que para obter a certificação em um Sistema de Gestão da Qualidade deve-se dizer o que sua organização faz, fazer o que diz que faz e documentar tudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Evidencia-se que a partir do estudo apresentado, pôde-se sugerir diretrizes para implementação da norma ISO 9001 baseadas na implementação da mesma em uma empresa do setor energético juntamente com seus requisitos. Permite-se afirmar que, em resposta ao aumento da globalização e o fato do mercado estar cada dia mais competitivo, a adoção da norma é fundamental para a sobrevivência das instituições e o alcance de novos patamares, tendo em vista seu reconhecimento internacional.

Segundo apresentado e analisado no trabalho, a normalização é utilizada cada vez mais pelas instituições como um elemento para se alcançar a redução de custos de seus processos, produtos e serviços, além de sustentar a melhoria contínua da qualidade de seu sistema de gestão. Uma empresa com ISO é muito bem vista pelos clientes, pois garante segurança e bem estar para quem está adquirindo seus produtos ou serviços.

Por fim, para se obter sucesso na implantação da norma ISO 9001, seguramente pode-se afirmar que são necessárias pessoas experientes, comprometidas, bem instruídas e informadas, e sobretudo motivadas em buscar novos espaços e conquistas.

6. REFERÊNCIAS

CARPINETTI, L. C. R.; MIGUEL, P. A. C.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.

CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

CRUZ, T. **Sistemas, organização & métodos: Estudo integrado das novas tecnologias de informação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DEMING, W. E. **Saia da crise**. São Paulo: Futura, 2003.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total: Gestão e sistemas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

JURAN, J. M. **Juran's quality control handbook**. USA: McGraw-Hill, 1988.

LAGES, R. T. S. da FRANÇA, S. L. B. **Ações necessárias para adequações da nova norma NBR ISO 9001:2008**. 2009. Trabalho apresentado ao V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do conhecimento para a sustentabilidade, Niterói, 2009.

LUCENA, L. C. ISO 9001:2000. **Está chegando a hora! Banas Qualidade**. São Paulo, v. 12, n. 131, abr. 2003, p. 26-31.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

MELLO, C. H. P. et al. **ISO 9001:2000 – Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **ISO 9001:2000. Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2009.

7. RESPONSABILIDADE AUTORAL

“Os autores são os únicos responsáveis pelo conteúdo deste trabalho”.



4ª Semana Internacional de
Engenharia e Economia FAHOR
Horizontina - RS - Brasil
5 a 7 de Novembro de 2014



QUALITY MANAGEMENT SYSTEM: GUIDELINES FOR IMPLEMENTATION OF ISO 9001

Ariane Rebelato Silva dos Santos, rebelatoariane@gmail.com¹
Leandro Dorneles dos Santos, leandro1902@gmail.com¹
Daniel Scalco, scalco.daniel@gmail.com²
Marcos Eduardo Servat, tenservat@gmail.com³
Edio Polacinski, edio.pk@gmail.com¹

¹ URI – Rua Universidade das Missões, 464 - Santo Ângelo - RS - CEP: 98.802-470.

² FAHOR – Avenida dos Ipês, 565 - Horizontina - RS - CEP: 98.920-000.

³ UFSM, Av. Roraima, 1000 - Campus Camobi - Santa Maria-RS, CEP: 97105-900.

Abstract: *Currently, organizations to respond to today's globalized and highly competitive market, regardless of size, size or market segment, seeking to develop practices and/or implement methodologies to improve their organizational management practices. In this context, it is highlighted that the present paper aims to propose guidelines for implementing a quality management system (QMS) based on the international reference standard for both the ISO 9001. Defined The research methodology for conducting the study was the case study, since it collected all the necessary data in a energy company, located in the state of Rio Grande do Sul a major research results can be noted that it was possible to define a set of guidelines for implementing a QMS from ISO 9001 to generally companies which intend to implement a system of branch management. It is believed that based on the study conducted, it will be possible to contribute subsidies theoretical information from the literature review, as well as practical, based on the analysis of the case considered, the power company that successfully implemented a QMS.*

Keywords: *Management, Quality, ISO 9001, Energy Sector.*