

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA

ALINE ALVES RISSO

**APLICABILIDADE DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADA NAS
NORMAS ISO 9001:2008 EM ESCOLAS DE IDIOMAS DE MICRO
PORTE**

**Americana
2013**

ALINE ALVES RISSO

**APLICABILIDADE DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADA NAS
NORMAS ISO 9001:2008 EM ESCOLAS DE IDIOMAS DE MICRO
PORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso, desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de Americana.

Área: Gestão da Qualidade

Orientador: Prof. Edison Valentim Monteiro

**Americana
2013**

**APLICABILIDADE DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADA NAS
NORMAS ISO 9001:2008 EM ESCOLAS DE IDIOMAS DE MICRO
PORTE**

ALINE ALVES RISSO

BANCA EXAMINADORA

Professor Orientador Edison Monteiro Valentim

Professor Anderson Barbosa

Professor Luiz Carlos Caetano

Agradecimentos

Agradeço ao meu excelentíssimo professor orientador Edison Monteiro, meu querido marido Todd Sherrill e ao novo amigo Anísio Moraes.

Resumo

O presente trabalho analisou o cenário atual de uma empresa de micro porte do ramo de prestação de serviços em ensino de idiomas e propôs desenvolver um projeto de implantação de um sistema de gestão da qualidade baseado na parametrização ISO 9001:2008 para garantir maior competitividade na empresa e maior satisfação de seus clientes.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade; Prestação de Serviços; Projeto de Implantação.

Abstract

This paper analyzed the current situation of a micro-sized company in the service industry of language learning and proposed to develop an implantation project of quality management system based on ISO 9001:2008 parameterization to ensure greater competitiveness in business and higher customer satisfaction.

Keywords: Quality Management, Service Delivery, Implantation Project.

Lista de Figuras

Figura 1 - Organograma da Empresa.....	1
Figura 2 - Fluxograma do ciclo de vida do cliente	1
Figura 3 - Ciclo de melhoria contínua do SGQ.....	1
Figura 4 - Ciclo PDCA	1
Figura 6 - Desdobramento de requisitos dos clientes	1
Figura 7 - Hierarquia dos documentos de sistema da qualidade.....	1
Figura 8 - Modelo de registro de auditoria interna.....	1
Figura 9 - Cronograma de implantação do sistema da qualidade ISO 9001:2008	29

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Avaliação da situação atual da empresa.....	18
Tabela 2 - Objetivos e medições.....	33

Sumário

1. INTRODUÇÃO	6
2. PROBLEMÁTICA	8
3. OBJETIVOS	9
3.1. Objetivo Geral.....	9
3.2. Objetivo Específico	9
4. JUSTIFICATIVA.....	10
5. IDENTIFICANDO O CENÁRIO ATUAL	11
5.1 Histórico da Empresa.....	11
5.2 Visão Geral do Ambiente Interno	11
6. REQUISITOS DA IMPLANTAÇÃO	15
7. PRÉ-IMPLANTAÇÃO	18
7.1 Avaliação	18
7.2 Levantamento das Necessidades.....	19
7.3 Projeto do Sistema	20
7.3.1 Política e Objetivos da Qualidade	20
7.3.2 Estruturação do Sistema Documental.....	21
7.3.3 Procedimentos de Gestão da Qualidade.....	23
8. IMPLANTAÇÃO.....	28
9. AUDITORIA DE CERTIFICAÇÃO.....	29
10. PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001	30
11. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
12. BIBLIOGRAFIA	37

1. INTRODUÇÃO

Com a alta competitividade no ramo de ensino de idiomas, devido à fácil entrada de mercado e a exigente demanda de pessoas fluentes em outros idiomas para alimentar a necessidade de outros setores, as empresas que participam deste mercado precisam se adaptar constantemente para oferecer um serviço de maior qualidade e melhor atendimento para um consumidor mais exigente. Para alcançar isto, as empresas competitivas estudam maneiras de melhorar a satisfação de seus clientes e garantir um valor competitivo de mercado mediante a alta oferta.

A comunicação em uma empresa é um agente fundamental para seu sucesso. Aliada à boas práticas, ela é que soluciona problemas com maior rapidez e encaminha os processos para aqueles que o se destinam, desta forma, o tempo de espera do cliente é curto e o mesmo se sente motivado em permanecer obtendo os serviços oferecidos pela organização. Ao satisfazer os requerimentos do cliente, ele será fidelizado e criará uma boa reputação para a empresa que por si só terá menores custos para divulgação da marca e captação de novos clientes. Porém, para alcançar isto, é necessário estudar os processos e traçar objetivos, sempre trabalhando com o sistema de melhoria contínua.

O sistema de melhoria contínua é um resultado de um bom sistema de gestão da qualidade, algo que na empresa em foco, ainda não existe. Para criar este sistema muitas organizações utilizam de consultoria de gestão da qualidade e buscam, posteriormente, certificações técnicas que comprovem sua veracidade. Atualmente, uma entre as mais comuns empresas de certificação, a ISO - *International Organization for Standardization* (Organização Internacional para Normalização Técnica) que fundada em 1947 e hoje presente em cerca de 160 países, está entre a mais recomendada para este tipo de serviço, certificando empresas do ramo industrial, ambiental e também prestação de serviços. Infelizmente, esta certificação é um alto investimento para muitas empresas, pois exige alto investimento em consultoria especializada e padronização. Ela reúne uma série de normas que focam em atividades específicas e registra tudo em forma de manuais e documentações. Algumas das exigências da certificação ISO 9001:2008 são:

- Padronização de todos os processos-chave da organização, processos que

afetam o produto e conseqüentemente o cliente;

- Monitoramento e medição dos processos de fabricação para assegurar a qualidade do produto/serviço, através de indicadores de desempenho e desvios;
- Implantar e manter os 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.

Como mencionado acima, para adquirir esta certificação a empresa deve estar sincronizada e padronizada, podendo assim trazer inúmeros benefícios. Através dos passos pelo qual pode-se ver neste trabalho será possível entender de maneira esclarecida como normalizar os processos da empresa, identificar problemas crônicos que afetam diretamente o desempenho e corrigi-los afim de, futuramente, estar apto para uma certificação de qualidade com menor custo de investimento.

2. PROBLEMÁTICA

Quais passos deve uma empresa de micro porte seguir para se conformizar diante a dimensão e complexidade de um sistema de gestão da qualidade de acordo com a normalização ISO 9001:2008?

Como se organizar e documentar os processos relevantes produto ou serviço de uma empresa?

Uma empresa de micro porte após seguir e adotar por si própria os requerimentos da certificação ISO 9001:2008, conseguiria adquirir uma certificação com menor custo?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo Geral

A finalidade deste trabalho é desenvolver um plano de aplicação da parametrização ISO 9001:2008 para resolver problemas de satisfação de clientes e produtividade dentro de uma empresa de micro porte de prestação de serviços no ramo de ensino de línguas.

3.2. Objetivos Específicos

1. Desenvolver um breve histórico da empresa em seu microambiente;
2. Analisar o principal processo já existente na organização e apresentá-lo;
3. Criar um roteiro prático de entendimento e aplicação dos requerimentos para a certificação ISO 9001:2008;
4. Criar um projeto de implantação de um sistema de gestão da qualidade baseada na ISO 9001:2008 para a empresa em foco – Harvest Escola de Idiomas;

4. JUSTIFICATIVA

O trabalho se justifica pela determinação da empresa em foco em oferecer um serviço satisfatório a seus clientes e que traga crescimento profissional a todos os seus colaboradores, que mesmo possuindo capital limitado, quer investir em um sistema de gestão da qualidade e posteriormente passar por uma auditoria de certificação ISO 9001:2008. Este estudo tem o intuito de facilitar a compreensão do assunto por pessoas que não possuam especialização na área técnica de qualidade e difundir este conhecimento a outras organizações também.

5. IDENTIFICANDO O CENÁRIO ATUAL

5.1 Histórico da Empresa

A Harvest - Centro de Línguas é uma escola que ensina os idiomas de inglês, francês e espanhol na cidade de Americana e Santa Bárbara D'Oeste. A escola é administrada pelo proprietário Professor Washington Wanvvar Alves Dias, formado em Linguística pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), com uma pós-graduação em Linguística Aplicada pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e em Gestão Empresarial pela Fundação Getulio Vargas (FGV), ensinar, sempre foi sua grande paixão.

Com experiência na Universidade Federal de Goiás ensinando língua inglesa e literaturas americana e inglesa, Washington foi coordenador de assuntos internacionais naquela Universidade e treinou professores do curso de Letras que trabalhavam no centro de línguas da própria universidade. Coordenador e professor, Washington, observou que os alunos eram iludidos pelos métodos de ensino, em relação aos conteúdos aplicados e a dificuldade da maioria de alcançarem a desejada fluência em inglês, mesmo após muito tempo de estudo.

Segundo o proprietário, a escola nasceu em 01 de julho de 2005, na cidade de Americana através de sua insatisfação e com o ideal de trabalhar a língua estrangeira de uma forma diferente de outras escolas. Foi desta forma pelo qual ele decidiu fazer a diferença, oferecendo o que acredita ser o melhor método e as melhores ferramentas para se aprender um novo idioma.

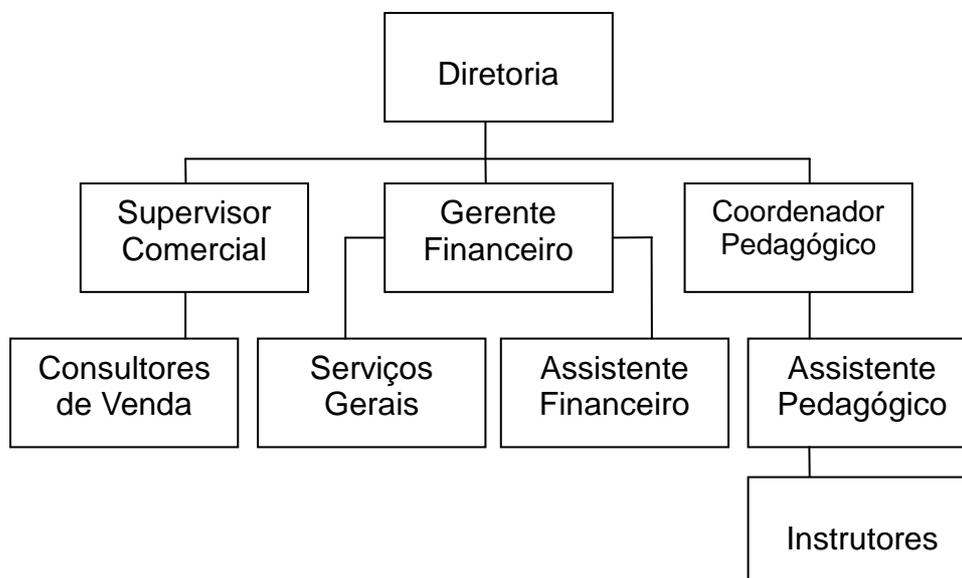
Após 5 anos em Americana, Washington resolveu abrir mais uma unidade na cidade de Santa Bárbara d'Oeste, foi dado início a esta escola dia 06 de janeiro de 2011, com o intuito de expandir a escola através de uma filial, assim, ficando mais conhecido no mercado.

5.2 Visão Geral do Ambiente Interno

A Harvest de Americana é uma empresa prestadora de serviços de micro porte que tem até o momento o total de vinte-cinco colaboradores, sendo entre estes dois estagiários. A empresa participa do sistema federal de impostos Simples Nacional, que é voltado a empresas que não obtenham a receita bruta mensal

superior a R\$ 350.000,00. A configuração do quadro de funcionários da empresa é representada no organograma conforme a figura abaixo:

Figura 1 - Organograma da Empresa

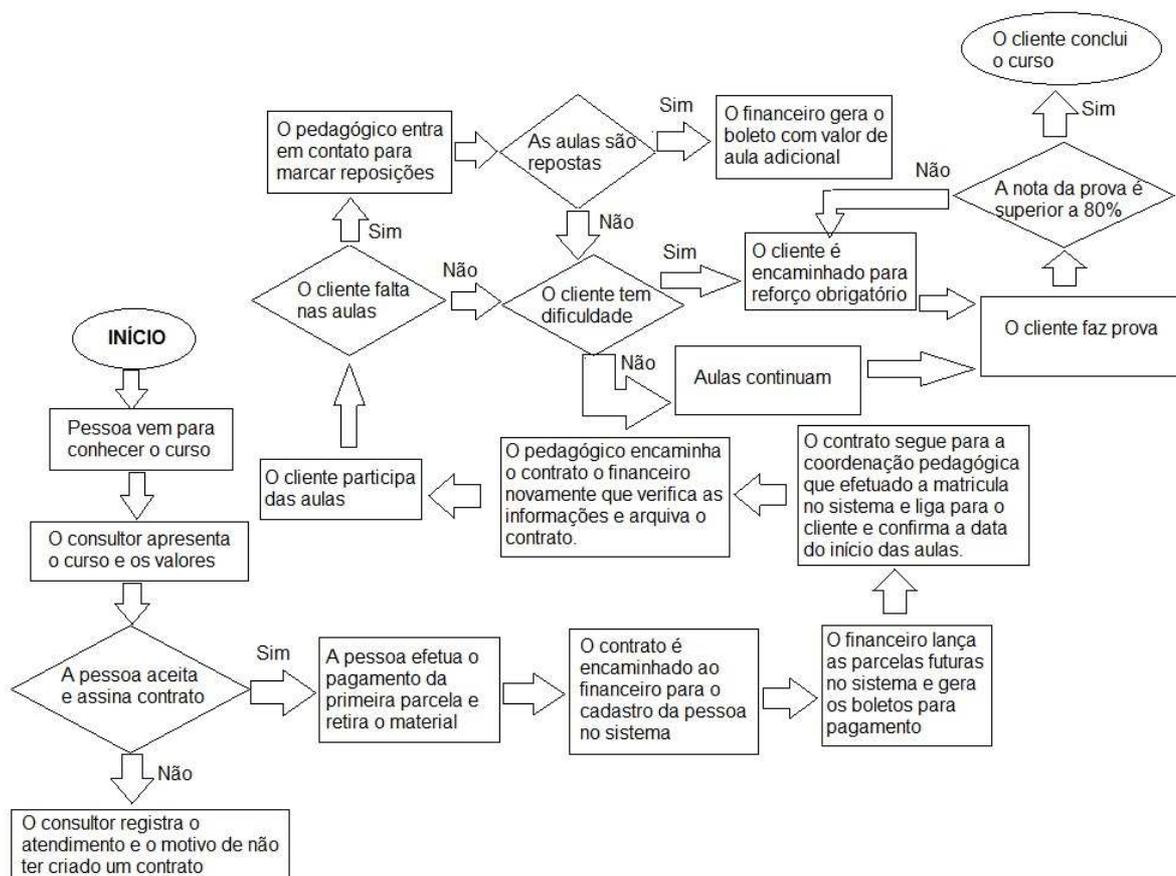


Fonte: Autor

Como é possível observar no organograma disposto na figura 1, a empresa utiliza uma hierarquia por departamentos. Todas as informações são transmitidas entre os funcionários através de sua corrente, sendo as formas mais comuns de comunicação as verbais e escritas, através de *e-mails*.

O ramo da organização é de ensino de línguas, onde a “entrada” seria uma pessoa sem conhecimentos no idioma e a “saída” uma pessoa com o conhecimento específico, e o processo de prestação do serviço se descreve conforme a figura 2.

Figura 2 - Fluxograma do ciclo de vida do cliente



Fonte: Autor

Dentro do fluxograma acima podemos então observar o caminho do processo da empresa, ficando possível ver a interação entre as partes de forma breve. O tempo de ciclo do aluno é de em média três anos entre a data de início do processo e a data do produto final. Como tratamos de um sistema de prestação de serviço, é esperado que existam mudanças no cronograma do processo ao longo do percurso, pois as pessoas podem sofrer alterações do ambiente, como filhos, casamento, mudança de cidade, etc., e que afetam diretamente no resultado, onde nestes casos podem ocorrerem cancelamento de curso, perda de aulas, reprovações ou até mesmo cancelamento do curso. A média de cancelamento de contrato antes da conclusão é de 60%. Resumindo, a cada dez pessoas que iniciam o processo, apenas quatro concluem ao final. A empresa procura maneiras de fidelizar seus clientes para que haja menos cancelamento de contrato e que as pessoas concluam o processo para que obtenham o resultado esperado.

Hoje o maior foco da empresa é diminuir seus números de cancelamento e garantir que as pessoas concluam seus cursos fluentes no idioma estudado, desta forma garantindo a máxima satisfação de seus clientes e como reflexo disto diminuir gastos com captação de novos clientes, que hoje representa para a empresa seu maior custo.

6. REQUISITOS DA IMPLANTAÇÃO

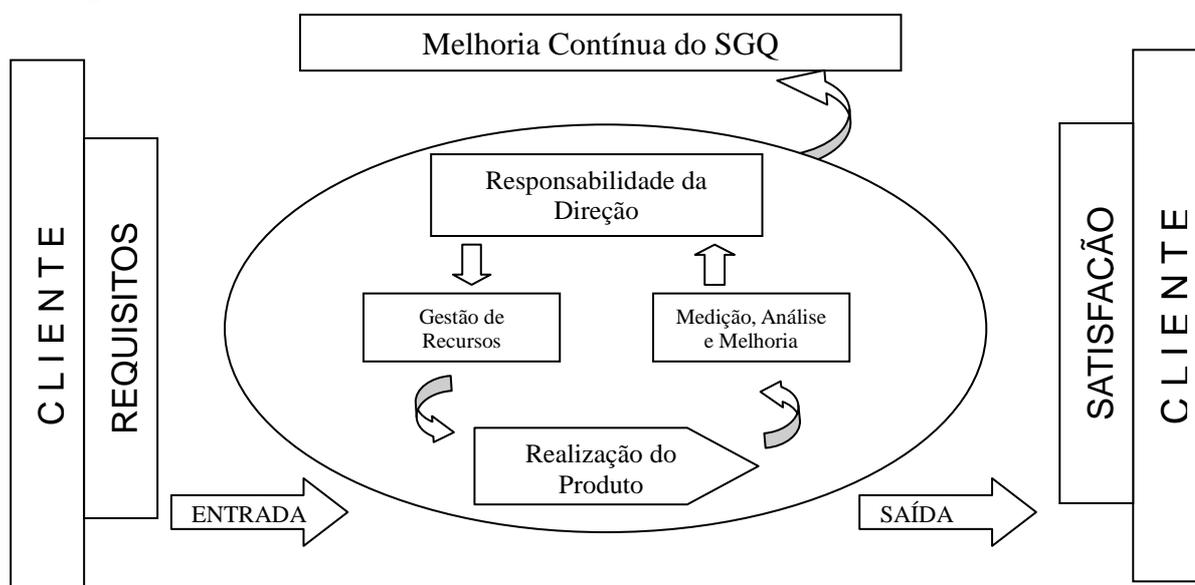
Para iniciar o processo de implantação de um programa de qualidade em uma empresa é importante avaliar os requisitos que cada sistema de qualidade exige e fazer uma análise geral do ponto de partida, para assim então poder-se identificar o caminho e traçar um roteiro estratégico.

Baseando-se nos princípios de gestão da qualidade estabelecidos pela ISO 9001:2008, segundo Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 20) há cinco requisitos que podem ser entendidos como processos da gestão da qualidade. São os seguintes:

- Sistema da Qualidade (seção 4 da norma);
- Responsabilidade da Direção (seção 5 da norma);
- Gestão de Recursos (seção 6 da norma);
- Realização do Produto (seção 7 da norma);
- Medição, Análise e Melhoria (seção 8 da norma).

Estes itens acima podem ser visualizados na figura abaixo que representa o modelo de sistema da qualidade, mostrando os processos e suas inter-relações.

Figura 3 - Ciclo de melhoria contínua do SGQ

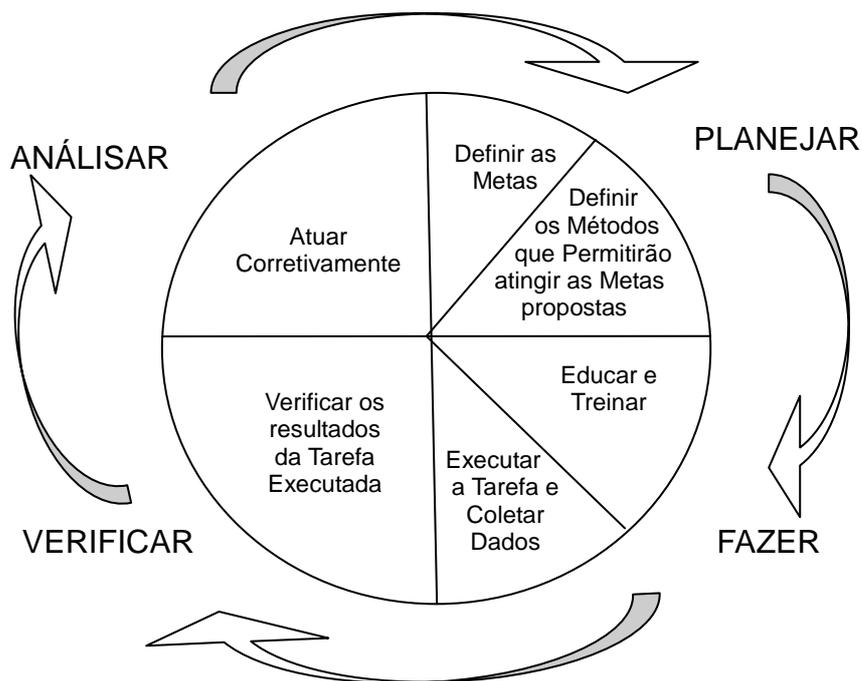


Fonte: Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 21)

Analisando a representação anterior, pode-se entender que os clientes são a base de referência para qualquer qualidade. São eles que dizem quando algo é bom ou não é, e sua satisfação é o resultado de um sistema de gestão da qualidade. Segundo Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 21) o requisito Realização do Produto entende-se pelas atividades da gestão da qualidade que realizadas atendem os requisitos dos clientes. Somente após a Medição, Análise e Melhoria é que a Responsabilidade da Direção pode tomar decisões referentes às mudanças necessárias para garantir que a Gestão de Recursos seja plena. E assim, novamente retomar a uma nova Realização do Produto. Esse ciclo constante é o que os autores chamam de Melhoria Contínua do Sistema de Gestão da Qualidade.

Portanto, os requisitos da normalização ISO podem ser relacionados às etapas de planejamento, execução, verificação e análise, conhecidos como ciclo PDCA no sistema de gestão da qualidade, sendo considerado o passo-a-passo da melhoria contínua, demonstrado na figura 4.

Figura 4 - Ciclo PDCA



Fonte: Aguiar, S. (2006, p.25) Apud Campos, V. F. (1996, p.266).

Outro requisito que a certificação ISO 9001:2008 exige é a documentação do sistema de gestão da qualidade. Entre eles está o manual da qualidade, que segundo Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010, p. 55) se resume abaixo:

O manual da qualidade é o documento que descreve o sistema da qualidade da organização em sua íntegra, explicando o escopo do sistema, possíveis exclusões, procedimentos documentados estabelecidos para o sistema e a interação entre os processos da gestão da qualidade. O manual deve ser completo, mas ao mesmo tempo enxuto. Para isso, o manual da qualidade deve fazer referência a outros documentos, que complementam as informações apresentadas no manual.

A documentação do sistema de qualidade deve incluir a política e os objetivos da qualidade, o manual da qualidade, procedimentos requeridos pela certificação ISO 9001:2008, registros e outros documentos que sejam necessários para a organização, tais como os processos da organização padronizados. Segundo Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010, p. 41) “a padronização é uma regra fundamental para a gestão da qualidade, pois reduz a variabilidade dos resultados, o que leva a uma redução dos retrabalhos e o aumento da previsibilidade do processo”. No próximo capítulo, isto será apresentado com mais detalhes.

7. PRÉ-IMPLANTAÇÃO

7.1 Avaliação

Para poder-se implantar um sistema de qualidade sob a normalização ISO 9001:2008, tem-se que, primeiramente, fazer uma avaliação da situação atual da organização baseando-se nos requisitos dispostos no tópico anterior. Os autores Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 31) usam o seguinte roteiro de diagnóstico de gestão da qualidade. O grau de adequação corresponde a: 1 – não atende o requisito, 3 – atende regularmente e 5 – atende satisfatoriamente.

Tabela 1 - Avaliação da situação atual da empresa

Requisito	Questão	Adequação			Obs.
		1	3	5	
Sistema de Gestão da Qualidade	A organização identifica e determina a sequência e interação dos processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização?				
	A documentação do sistema de gestão da qualidade da organização inclui declarações da política da qualidade e dos objetivos da qualidade, documentos necessários para garantir a eficácia dos processos, manual da qualidade e registros e procedimentos documentados requerido?				
	A organização possui um manual da qualidade que descreve a interação entre os processos e o escopo do sistema de gestão da qualidade, bem como os processos documentados estabelecidos ou referência a eles?				
	A organização possui um procedimento documentado que define os controles necessários para os documentos e registros do SGQ de modo a evitar o uso não intencional de documentos obsoletos. Os documentos de origem externa são identificados e sua distribuição é controlada?				
	A organização assegura que os registros são mantidos legíveis, prontamente identificáveis e recuperáveis, de modo a prover evidências da conformidade com os requisitos e da operação eficaz do SGQ?				
Responsabilidade da Direção	A alta direção designou um representante com responsabilidade e autoridade para assegurar a efetividade do SGQ, promover a conscientização sobre os requisitos do cliente e relatar à alta direção qualquer necessidade de melhoria, bem como o desempenho do SGQ?				
	A alta direção analisa criticamente o SGQ, incluindo política e objetivos, a intervalos planejados para assegurar sua contínua pertinência, adequação e eficácia. Quais entradas são usadas para a análise crítica? Quais saídas são geradas?				
Gestão de Recursos	As competências necessárias para as pessoas que executam trabalhos que afetam a qualidade do produto são determinadas pela organização?				
	A organização fornece treinamento ou realiza outras ações para satisfazer as necessidades de competência e avalia a eficácia das ações executadas?				
Realização do Produto	A organização determina e analisa criticamente os requisitos relacionados ao produto antes de assumir o compromisso de fornecimento com o cliente e assegura que esses requisitos estão definidos, que as divergências estão sanadas e que estes requisitos podem ser atendidos pela organização?				
	A organização realiza e mantém registros das análises críticas e verificações sistemáticas para avaliar a capacidade em atender os requisitos de projeto e desenvolvimento e propor ações para problemas identificados. Participam dessas análises representantes de funções envolvidas com os estágios de projetos e desenvolvimento?				
	A organização estabelece critérios para seleção e avaliação de seus fornecedores com base na sua capacidade em fornecer produtos de				

	acordo com os requisitos especificados pela organização? São mantidos registros dessas avaliações, bem como das ações pertinentes?				
	A organização estabelece e implementa inspeção ou outras atividades necessárias para assegurar que o produto adquirido atende aos requisitos especificados?				
	A organização determina as medições e monitoramento a serem realizados, bem como os dispositivos de medição e monitoramento necessários para demonstrar a conformidade do produto? Os dispositivos de medição são mantidos em condições adequadas de uso?				
Medição, Análise e Melhoria	A organização possui um procedimento documentado que define os controles, as responsabilidades e autoridades para garantir que os produtos não-conformes sejam identificados, controlados e, quando corrigidos, reverificados. Registros desses controles são mantidos?				
	A organização avalia criticamente a satisfação dos seus clientes, o desempenho de seus produtos e processos?				
	A organização possui um procedimento que define ações corretivas e preventivas para eliminar as causas de não conformidade, de forma a evitar sua repetição?				

Fonte: Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010, p. 31 e 32).

Após ter preenchido corretamente o roteiro de diagnóstico descrito na tabela 1 é possível ter uma visão mais clara da situação atual da empresa em relação à gestão da qualidade. Supondo-se que a Harvest inicialmente não atenda a nenhuma das adequações da ISO 9001:2008, portanto, segundo Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 33), o processo de implantação do sistema da qualidade se dividirá em quatro etapas:

Etapa I: Levantamento das Necessidades

Etapa II: Projeto do Sistema

Etapa III: Implantação

Etapa IV: Auditoria de certificação

Estas etapas serão detalhas individualmente nos próximos tópicos.

7.2 Levantamento das Necessidades

Nesta primeira etapa, segundo Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 33), e de acordo com o requisito 5.5.2 da ISO 9001:2008, “deverá ser definido um coordenador responsável pela qualidade e junto a uma equipe será formado o conselho da qualidade”. Estas pessoas devem ser escolhidas pela direção da empresa. A empresa deverá então identificar os requisitos dos clientes, que classificam em dois tipos: Qualificadores, que sem estes requisitos a organização não atenderá minimamente os requisitos dos clientes, e os Ganhadores de Pedidos, que são aqueles que fazem a diferença. E por último, identificar as atividades críticas para a garantia da qualidade. Para fazer isso, Carpinetti; Miguel; Gerolamo

(2010, p. 33) sugere os seguintes passos:

- a) Mapear os processos primários e de suporte (Fluxograma)
- b) Mapear a estrutura da empresa (Organograma)
- c) Identificar as atividades que mais afetam os requisitos dos clientes e construir uma matriz de relacionamento entre os requisitos dos clientes, os processos e atividades realizados pela empresa.

7.3 Projeto do Sistema

Esta segunda etapa, segundo Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010, p. 34) o projeto se subdividirá em três: política e objetivos da qualidade, estruturação do sistema documental e procedimentos de gestão da qualidade. Cada subprojeto será detalhado separadamente nos próximos tópicos.

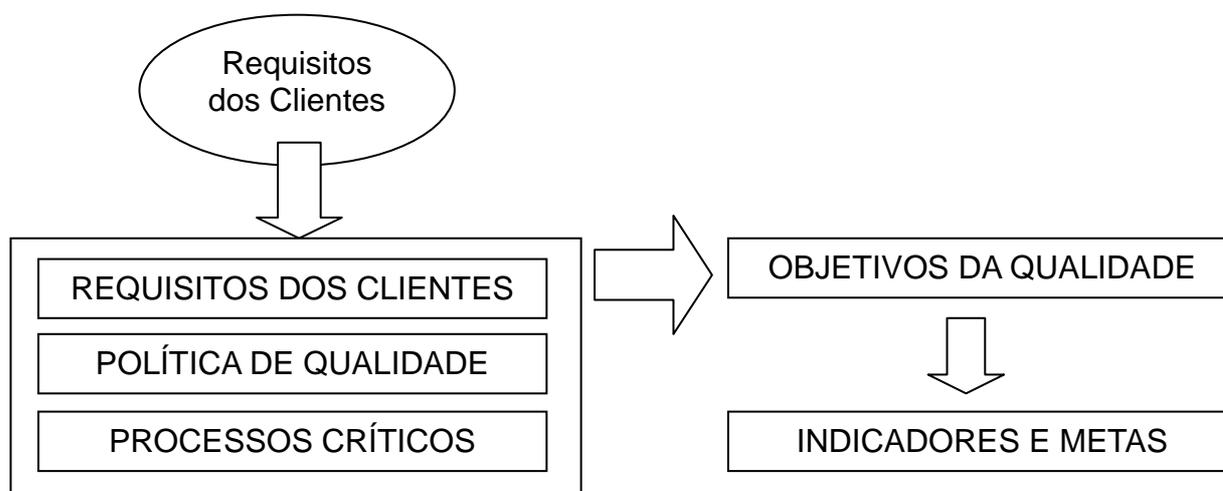
7.3.1 Política e Objetivos da Qualidade

A política de qualidade de uma empresa são as intenções verdadeiras da empresa com a qualidade. Segundo Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010, p. 49) ela está ligada aos princípios e valores e ao rigor da empresa em relação ao planejamento, controle e melhoria de todas as atividades de gestão da qualidade, sempre com foco no cliente.

Ao criar uma política de qualidade, Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010, p. 50) sugere três critérios para ser respeitados: Concisão, enxuta para ser memorizada por todos envolvidos; Clareza, usando termos simples para que todos a entendam; e; Autenticidade, sempre com as verdadeiras intenções da organização.

Na seção 5.4.1, a ISO 9001:2008 estabelece que a direção deve definir objetivos que possam ser medidos e que façam sentido de acordo com a política da qualidade previamente criada pela organização. Esses objetivos serão criados a partir dos requisitos dos clientes e uma análise. A figura abaixo ilustra esse processo:

Figura 5 - Desdobramento de requisitos dos clientes



Fonte: Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010, p. 51)

Na figura acima, como se pode perceber, seguindo a ordem do desenvolvimento, primeiramente é necessário fazer uma análise dos requisitos dos clientes, a política de qualidade e os processos críticos para então ser possível criar objetivos mensuráveis de qualidade, e a partir dos mesmos, criar indicadores e metas realísticas para que os objetivos possam ser alcançados. De acordo com Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 54) é recomendável que inicialmente haja um número pequeno de indicadores, pois as empresas pequenas e médio porte têm dificuldades para manter a sistemática da coleta de dados e de análise destes indicadores e que gradualmente eles sejam ampliados à medida que a empresa evolua na prática de gestão por meio de indicadores.

7.3.2 Estruturação do Sistema Documental

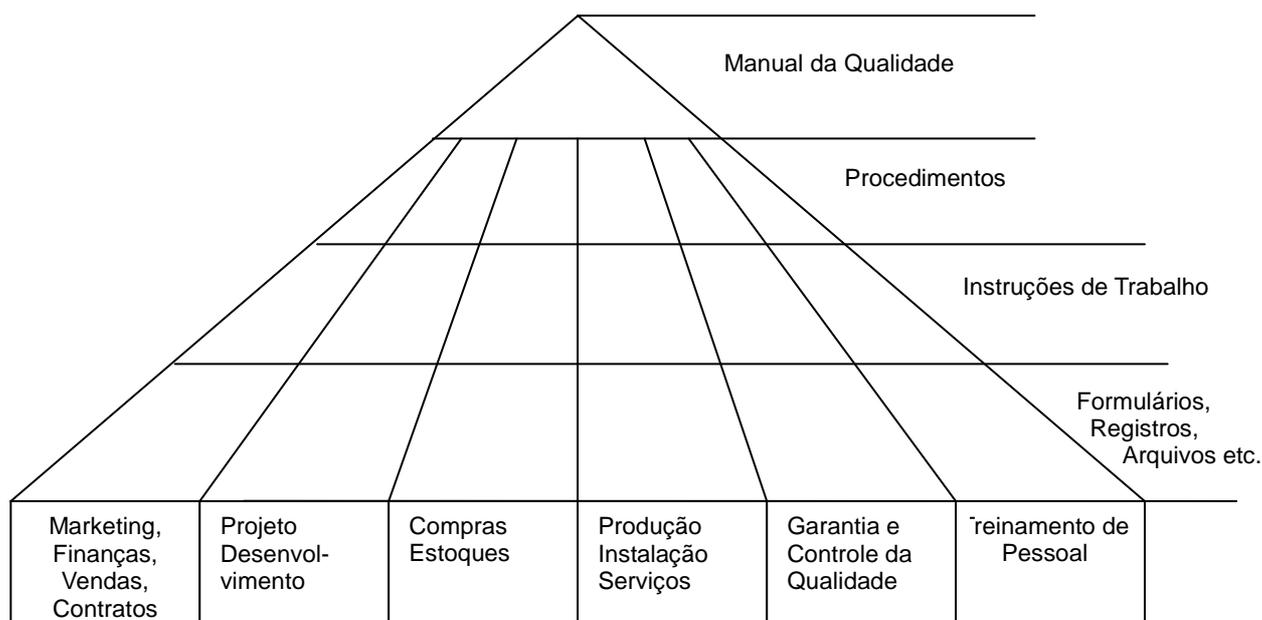
Esta etapa do projeto tem como objetivo planejar a estrutura do sistema documental do sistema de gestão da qualidade. Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 39) dizem que a abrangência da documentação do sistema de gestão da qualidade pode variar de empresa para empresa, pois depende de fatores como porte, setor e complexidade dos processos. Entretanto, de modo geral, ela deve incluir:

- Política e Objetivos da Qualidade;
- Manual da Qualidade;
- Procedimentos requeridos pela ISO 9001:2008;

- Registros; e
- Outros documentos que sejam necessários.

A figura 7 ilustra a hierarquia dos documentos do sistema da qualidade:

Figura 6 - Hierarquia dos documentos de sistema da qualidade



Fonte: Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 40)

No topo da hierarquia está o manual da qualidade, o documento mais importante e mais abrangente, segundo Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 39), pois ele que descreve o sistema de gestão da qualidade da empresa. Depois dele estão os procedimentos, que serão diferentes para cada setor da organização. Os procedimentos são completados pelas instruções de trabalho, que devem dizer exatamente como algo deve ser feito. Após os procedimentos e instruções de trabalho, estão os registros, formulários e arquivos que são as informações sobre os resultados de produção e atividades em geral que registram e formam um histórico e em longo prazo fica possível formar um controle amplo sobre as etapas.

Para que essa documentação seja criada é preciso que haja um padrão em todas as operações que afetam diretamente na realização do produto. De acordo com Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 41) o padrão reduz a variabilidade dos resultados e aumenta a previsibilidade do processo, além disso, facilita a comunicação e compreensão das atividades, ficando assim mais fácil para

treinamentos de funcionários e ajuda na prática de melhoria contínua. Assim, toda padronização documentada é conhecida como POP, ou Procedimento Operacional Padrão.

Para a gestão destes documentos existem vários *softwares* que ajudam com o objetivo específico de gerenciar um sistema de documentação da qualidade, de acordo com os requisitos da ISO 9001. Entre eles está uma opção brasileira, o Softex. Este *software* desenvolvido no país trouxe muita competitividade para a indústria nacional. Em seu *website* é possível obter informações de como adquirir o *software*, além de informações como palestras, *workshops*, e cursos de sua utilização e soluções de produtividade.

7.3.3 Procedimentos de Gestão da Qualidade

Esta é a etapa de maior duração, segundo Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 35) onde há o desenvolvimento dos procedimentos, instruções de trabalho e modelo de registros. Os autores citados sugerem a seguinte ordem:

- Realização do Produto;
- Produto não conforme;
- Gestão de recursos físicos;
- Gestão de recursos humanos;
- Procedimento de auditoria interna;
- Análise crítica para a melhoria continua do sistema;
- Ação corretiva e ação preventiva.

A realização do produto se define pela prestação do serviço em si, que de acordo com Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 67) se resume em: planejamento da realização do produto (serviço), processos relacionados aos clientes, projeto, aquisição, produção e controle dos dispositivos de medição e melhoramento. Para todas as atividades que envolvam a realização do produto, que a empresa acredite necessária a gestão da qualidade, segundo Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 70) deve se haver um planejamento das ações voltadas a ela e é preciso documentar os procedimentos de modo que todos possam entendê-la. A realização do produto só pode ocorrer após a captação dos requerimentos dos clientes. É importante entender o que o cliente espera do produto ou serviço e depois fazer um projeto que corresponda a esses requerimentos. Esta etapa será contínua, pois os

requerimentos dos clientes podem variar conforme diversos fatores. A fase de projeto passa por um desenvolvimento que precisa ser testado anteriormente a produção e precisa passar por uma análise crítica que tem como objetivo verificar os resultados do projeto. A aquisição corresponde à seleção de fornecedores que, como esperado, precisam atender as especificações de qualidade equivalentes ao produto ou serviço que irá se oferecer. Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 77) diz que este é um ponto crucial e reflete diretamente na realização do produto.

A produção ou fornecimento do serviço, segundo Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 80) é a etapa mais crítica, pois é quando a qualidade planejada é incorporada ao produto ou serviço. Diferentemente da produção de bens, onde a qualidade pode ser medida pelo número de peças defeituosas, a qualidade de um serviço é diretamente ligada à satisfação do cliente, por isso, Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p.82) dizem que neste caso a organização deve, sempre que aplicável, seguir as seguintes instruções:

- Definir critérios para análise crítica e aprovação do processo;
- Qualificar funcionários e equipamento;
- Usar métodos e procedimentos específicos;
- Definir maneiras de registrar eventos;
- Reavaliar o processo sempre que necessário.

Desta forma, seria possível reverter procedimentos errôneos e buscar maneiras de obter os melhores resultados.

A gestão da qualidade na realização do produto depende também da gestão de recursos físicos e humanos. Ao que se refere aos recursos humanos, há autores que consideram a gestão e capacitação dos recursos humanos uma base fundamental para a gestão da qualidade. Dentro desta área estão programas motivacionais, treinamentos e políticas de remuneração e reconhecimento, entre outros. Segundo Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 59), a ISO 9001:2008 valoriza esse esforço das empresas e estabelece que a organização deve assegurar que o pessoal esteja consciente quanto à importância de suas atividades individuais e como elas contribuem para os objetivos da qualidade.

Para ajudar que pequenas empresas consigam atender a esses requisitos da ISO 9001:2008, Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 60) sugerem que haja descrição de cargos e funções para as pessoas que o desempenham; avaliação de

habilidades e competências para cada determinado cargo para que possa ser detectada a necessidade de treinamentos ou melhores condições de trabalho; realização de treinamentos e avaliação da eficácia dos mesmos.

Junto à gestão de recursos, deve-se também manter gerenciar os recursos físicos, tais como infraestrutura, espaços de trabalho, equipamentos, materiais, *softwares* e serviços de apoio como comunicação e transporte. A manutenção destes recursos é importante para o atendimento aos requisitos do cliente, portanto também é exigida na norma.

Segundo Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 89), auditoria é uma avaliação planejada, programada e documentada a fim de verificar a eficácia do sistema da qualidade. Nela serão constatadas as não conformidades. No processo de auditoria interna, a empresa fará uma auto-avaliação, de modo a revisar a manutenção do sistema e garantir que os requisitos da ISO 9001:2008 foram atendidos e que está sendo praticado e mantido de maneira correta.

Para que a auditoria seja eficaz, ela deverá ocorrer entre intervalos regulares, levando-se em consideração a importância e a situação do processo. Como exigência da ISO 9001:2008, todas as auditorias internas devem ser registradas e documentadas.

A equipe de auditoria definida pelo coordenador da gestão de qualidade deverá ser capacitada à auditoria e devem conhecer os procedimentos da auditoria e também dos requisitos da ISO 9001:2008, eles irão gerar um registro que deve incluir um *checklist* para verificar se as ações do processo estão sendo executadas dentro das conformidades.

Um modelo deste registro de auditoria interna criado por Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 91) é ilustrado na figura 8.

Figura 7 - Modelo de registro de auditoria interna

		REGISTRO DE AUDITORIA INTERNA															
		Título:						Emitido:									
		Elaborado por:						Data:									
		Aprovado por:						Revisão:									
Auditor Interno: _____						Data: __/__/____											
Processos / Atividades	Requisitos da Norma	SGQ completa requisito da ISO 2001?		Implementação Adequada? Esta sendo feito o que foi proposto?		Controle dos Registros Adequado?			Recursos Adequados as necessidades? (Sim ou Não)			Demonstra Melhoria Contínua?		Não-conformidade detectada?		Comentários (não conformidades detectadas ou observações pertinentes)	
		Sim	Não	Sim	Não	Gera Registros?	Sim	Não	Infra-Estrutura	Ambiente de Trabalho	Qualificação do Pessoal	Sim	Não	Sim	Não		
COMPRAR MATÉRIA-PRIMA / INSUMOS E GERENCIAR COMPRAS / SUPRIMENTOS (Requisito 7.4 da ISO 9001:2008)																	
Cadastrar Fornecedores	7.4																
Planejar Compras	7.4																
Selecionar Fornecedores	7.4																
Comprar	7.4																
Verificar Produto Adquirido	7.4.3																
Avaliar Fornecedor	7.4.1																
Assinatura do Auditor: _____										Nome do Auditado: _____							
										Assinatura do Auditado: _____							

Fonte: Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 91)

Após o procedimento de auditoria interna, virá a análise crítica da diretoria. De acordo com Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 56), a ISO 9001:2008 diz que a alta direção deve analisar criticamente o sistema de qualidade da organização, em reuniões para garantir a adequação, eficácia, oportunidades, melhorias e mudanças do sistema de gestão da qualidade.

Esta análise faz parte do ciclo PDCA descrito neste trabalho previamente, portanto, não haverá fim. Segundo Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 56), os pontos para se levar em consideração nesta análise são:

- Resultados das auditorias;
- Satisfação dos clientes;
- Desempenho do processo e conformidade do produto/serviço;
- Situação das ações corretivas e preventivas;

- Acompanhamento das ações das análises críticas anteriores da administração;
- Mudanças Planejadas que possam afetar o sistema de gestão da qualidade;
- Recomendações para melhoria.

Após a análise crítica dos resultados e avaliação das questões mencionadas acima, a alta direção terá que decidir as ações de melhorias a serem tomadas, o produto em relação aos requisitos do cliente e a previsão de recursos para o desenvolvimento das ações. Ao identificar problemas no sistema deverão ser providenciadas as ações corretivas ou preventivas, dependendo do caso em que se aplica. De acordo com Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 95), as ações corretivas têm como objetivo eliminar causas que contribuem para uma operação em desacordo com o previsto pelo sistema de gestão de qualidade e uma ação preventiva estabelece uma ação que antecipa uma provável inconsistência no processo.

8. IMPLANTAÇÃO

A implantação é a terceira etapa deste processo, que segundo Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 35) é a colocação dos procedimentos desenvolvidos anteriormente em prática. Ela irá ocorrer à medida que são desenvolvidos os procedimentos, desta forma, segundo os autores, devem acontecer as seguintes atividades:

1. Treinamento nos procedimentos e instruções de trabalho;
2. Implantação dos procedimentos e instruções;
3. Revisão dos procedimentos, instruções e documentos;
4. Treinamento de auditores internos;
5. Auditoria interna;
6. Análise de auditorias e definição de planos de ações;
7. Acompanhamento de ações de melhoria (análise crítica).

A implantação de um sistema de gestão da qualidade terá que ser divulgada dentro da organização e acompanhada pelo comitê da qualidade e seus responsáveis durante todo o processo de implantação e deverá ser conscientizada a todas as classes de trabalhadores através de treinamentos, reciclagens e informações escritas em quadros de avisos. Somente com o trabalho de todos unificados pela política de qualidade que os objetivos serão alcançados.

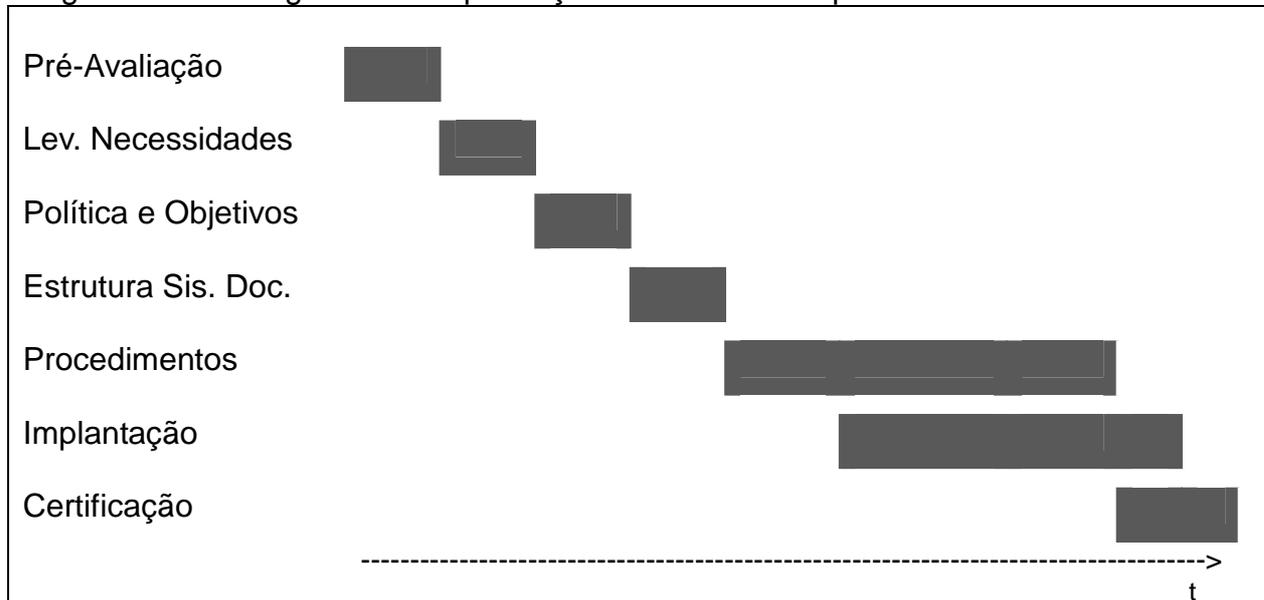
9. AUDITORIA DE CERTIFICAÇÃO

Por final, a etapa que concluirá o processo de implantação, que de acordo com Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 35), as organizações que desejam adquirir uma certificação do sistema da qualidade é preciso então seguir as demais atividades descritas abaixo:

1. Definir uma organização certificadora;
2. Planejar e realizar auditorias (recomendável também pré-auditorias)
3. Analisar os resultados e tomar decisões para as melhorias;

Segundo os autores Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 36), não existe um tempo determinado para cada uma das etapas desta implantação, tudo dependerá da complexidade e porte da organização e esforço direcionado à isto. O importante é planejar a implantação e considerar a abrangência do sistema da qualidade. Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 36), sugere uma sequência de realização das atividades, ilustrada abaixo:

Figura 8 – Cronograma de implantação do sistema da qualidade ISO 9001:2008



Fonte: Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2010 p. 36).

10. PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001

Neste capítulo será desenvolvido um projeto de implantação de um sistema de gestão da qualidade baseado nos capítulos anteriores para que a empresa Harvest Escola de Idiomas possa se adequar com maior facilidade e posteriormente adquirir uma certificação ISO 9001:2008.

Para planejar e efetivar as ações da gestão da qualidade o primeiro homem da empresa, neste caso específico o Sr. Washington, terá que selecionar uma pessoa para coordenar a gestão do sistema da qualidade e ter autoridade para tomar decisões no projeto.

Como visto anteriormente a empresa foco é do ramo de prestação de serviços e seu produto principal é o ensino de inglês. Este será o produto que o sistema de gestão da qualidade terá como foco neste projeto. Desta forma o escopo será a prestação de serviço do ensino de inglês. O escopo será validado pelo auditor de certificação segundo o requerimento da norma 4.2.2. Com o produto e o escopo definidos será criada a política de qualidade que guiará a empresa nas tomadas de decisões e criação de ações e através dela a qualidade será prioridade na organização, segundo o requerimento 5.3. A política da qualidade será "Fornecer serviços de ensino de inglês por meio do atendimento aos requisitos, com foco na satisfação do cliente e na melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade".

Uma vez adotada a política de qualidade e o escopo, a organização deve, segundo a norma 6.2, determinar a competência necessária do pessoal que afetará diretamente a conformidade dos requisitos do produto e proporcionar formação e treinamentos adequados para o entendimento de seus recursos humanos. No caso de não existir recursos humanos suficientes para realizar o produto ou prestar o serviço, a organização deverá fazer as contratações necessárias para que haja pessoas adequadas ao seu fornecimento, como por exemplo, professores que possuam formação. Deve também, segundo a norma 6.3, determinar, proporcionar e manter a infraestrutura necessária para atingir as conformidades do produto. No caso da empresa Harvest, alguns exemplos de materiais são: apostilas, água, café, bolacha, suco, papel, etc. e exemplos de infraestrutura são: mesas, cadeiras, salas, bebedouro, computadores, impressoras, entre outros. A empresa deverá assegurar que os itens aplicáveis aos requisitos do produto sejam controlados e disponíveis para sua execução.

Após isto, deve-se planejar a realização do produto – o curso de inglês neste caso – de acordo com o requerimento 7.1. Para facilitar o seu desenvolvimento iremos separá-lo por processos de departamentos e suas partes que o formam.

a. Processo Comercial

Dentro deste processo é englobada a fase de venda do serviço. O departamento comercial terá que controlar os contatos com os clientes em potencial e desenvolver um histórico de todos seus atendimentos (telefônico virtual através de *e-mails* e/ou pessoal). Deve-se utilizar uma planilha para documentar todas essas atividades e manter um registro de todos os contatos. Nesta planilha deverão conter informações como: nome do contato, telefone, *e-mail*, razão da necessidade do serviço. Quanto mais informações relevantes ao cliente, mais fácil será para identificar as necessidades do mesmo. Desta forma, ao fazer a análise crítica deste processo será possível visualizar eventuais padrões de comportamento e traçar estratégias focadas diretamente para determinados perfis de clientes.

b. Processo Jurídico

Neste processo deverá ser criado um contrato de vínculo entre o cliente e a empresa. Neste contrato deverá estar explícito tudo que o cliente deve esperar do serviço e responsabilidades da empresa para com o cliente e vice versa. Deverá conter também informações claras sobre o cancelamento deste contrato caso haja necessidade de uma das partes.

c. Processo de Recursos Humanos

O departamento de R.H. ou a(s) pessoa(s) responsável(is) pelo o controle dos recursos humanos da empresa deverá desenvolver uma matriz de competências da organização. Nesta matriz deverão conter as descrições de cargos e funções para as pessoas que o desempenham; métodos de avaliação de habilidades e competências para cada determinada posição a

fim de detectar a necessidade de treinamentos ou melhores condições de trabalho. Mesmo com recursos financeiros limitados, o primeiro homem da empresa em foco deve estar comprometido com a necessidade de investimento nos recursos humanos da empresa.

d. Processo Administrativo de Contas a Pagar e Receber

Para que a saúde financeira da empresa seja mantida é necessário manter um controle das mensalidades dos alunos e das inadimplências. Para isto, deverá ser criado um registro de recebimentos. No caso da empresa em foco o uso de um sistema de gerenciamento financeiro é de extrema necessidade. Portanto, deve-se controlar a entrada das informações no *software* e utilizar relatórios financeiros para controle das cobranças devidas. A análise financeira deverá ser feita regularmente pela alta direção e a partir de uma análise crítica, criar ações de investimento e gestão de recursos. Somente com um controle criterioso das finanças da empresa é possível tomar decisões em relação à outras partes, como marketing, aquisição de recursos físicos e humanos.

e. Processo de Compras

Dentro do processo de compras está a identificação de fornecedores. Do ponto de vista da qualidade, a escolha do fornecedor é tão importante quanto a realização do produto, pois ele deverá ser compatível com as expectativas do seu cliente. Para a requisição de compras internas, deve haver formulários de requisição de compras e o responsável por essas aquisições deverá analisar as opções disponíveis no mercado e criar critérios de seleção e inspeção da qualidade de seus fornecedores para que correspondam as necessidades do serviço de nossa empresa.

f. Processo de Realização do Curso

O processo de realização do curso será o processo que mais influenciará nos resultados, pois incide diretamente ao aprendizado dos

alunos. Para garantir que haja uniformidade neste processo deverão existir formulários que analisem o desenvolvimento das aulas. Neste caso, o ministrado dos cursos é o nosso principal processo e o analisaremos como um sistema de produção.

Os formulários deverão ser criados, utilizados e armazenados, para futuramente serem auditados e medidos pela coordenação do projeto, que fará mudanças necessárias a cada não-conformidade. Alguns exemplos de formulários são:

- Lista de presença;
- Atividades trabalhadas em aula;
- Controle de reposições de aulas perdidas;
- Controle de aulas de reforço contratadas;
- Atendimento aos alunos

Após o planejamento da realização do produto e o entendimento de seus processos, a organização trabalhará no planejamento de seus processos e fornecer os recursos necessários para que eles sejam executados. Dentro deste planejamento haverá a padronização das práticas que obterão sua uniformidade. Nesta parte serão criados documentos que demonstrem como algo deve ser feito de forma clara que facilite o entendimento de todos.

Depois de ter um padrão para os processos, podemos definir os objetivos da qualidade, conforme o requerimento 5.4.1. Todos os objetivos devem ser atrelados a indicadores que mostrarão se a organização está atendendo os objetivos.

Os objetivos devem ser medíveis e alcançáveis. Alguns exemplos são demonstrados na tabela 2.

Tabela 2 - Objetivos e medições

Objetivo	Medição
Aumentar a satisfação dos clientes	Pesquisas de satisfação
Aumentar a qualidade do curso	Avaliação de desempenho ao final de cada módulo
Reduzir a inadimplência	Relatórios de contas a receber
Aumentar o número de alunos	Relatório de número de alunos

Fonte: Autor

Para que os objetivos sejam testados a empresa deve criar medidores para que esses objetivos possam ser analisados. Como a nossa política de qualidade refere-se diretamente à satisfação dos clientes é necessário fazer pesquisas de satisfação durante este processo e entender quais critérios influenciam em sua satisfação. A partir deste entendimento podem-se criar metas para a empresa. No caso da Harvest, supondo que os clientes não estejam satisfeitos pelo fato de terem que vir até a escola para pagarem seus boletos, portanto uma opção de meta é desenvolver uma forma de pagamento em que o cliente possa pagá-lo através da internet ou em caixas eletrônicos nos bancos e assim, novamente, avalia-lo através de uma nova pesquisa de satisfação para identificar se a satisfação dos clientes aumentou conforme o esperado.

Para complementar a estrutura do sistema de gestão da qualidade é necessário definir também procedimentos como: controle de documentos e registros, controle de auditoria interna, controle de serviço não-conforme, ações corretivas, preventivas e de melhoria, e também, análise crítica pela alta direção. Estes procedimentos terão que ser desenvolvidos pelos coordenadores de gestão da qualidade e serão cruciais para a manutenção dos outros processos anteriores.

Após concluir todos os passos anteriores, pode-se então, elaborar o manual da qualidade, segundo requerimento da norma 4.2.2. Ele irá conter toda a estratégia da empresa em relação à qualidade, os procedimentos documentados e as descrições dos processos. Irá conter também as responsabilidades da direção, de acordo com o requerimento 5 da norma, que será assinada pelo primeiro homem como comprometimento ao sistema de gestão da qualidade.

Ao concluir o manual da qualidade, deve-se concluir os devidos treinamentos das competências de todas as pessoas, disponibilizar as informações para que todos executem as tarefas conforme descrito no manual e assim medir e monitorar seus indicadores.

As auditorias internas devem iniciar conforme proposto pelo procedimento definido a elas. Com os dados recolhidos pelas auditorias o comitê de gestão da qualidade e a alta direção farão reuniões de análise críticas e tomarão decisões relevantes aos processos executados e no caso de não-conformidades fazer as alterações necessárias.

Quando este sistema estiver incorporado ao espírito corporativo da empresa, pode-se, portanto, contratar uma empresa certificadora. É conveniente fazer uma

pré-auditoria com um auditor externo a fim de se assegurar a consistência dos resultados esperados. Após a auditoria da certificadora, se a empresa obtiver êxito, recebe-se o certificado. Se houverem inconformidades em relação à norma, será necessário adequar-se primeiramente para então repetir o processo.

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho avaliou a situação atual presente em uma escola de micro porte de ensino de idiomas e propôs criar um plano estratégico para desenvolver-se um sistema de gestão da qualidade a fim de adquirir uma certificação ISO 9001:2008 e conseqüentemente aumentar a satisfação de seus clientes e a sua boa reputação de mercado.

Através de um estudo detalhado de seus requerimentos, é possível acreditar que a complexidade da adequação conforme a normalização ISO 9001:2008 dificulta a sua aplicabilidade em empresas de micro porte. A realização de seus requisitos exige recursos humanos que possuam conhecimentos específicos em gestão da qualidade e que possam treinar e conscientizar os outros colaboradores da empresa.

No estudo de caso da empresa Harvest, pode-se observar que não há, neste momento, recursos humanos disponíveis para sua execução conforme apresentado neste trabalho. Entretanto, a alta direção da empresa pode fazer grande uso de várias estratégias de organização e técnicas de padronização apresentadas neste projeto, que poderão, mesmo sem a certificação, causar boas práticas na empresa e, portanto, trazer maior satisfação de seus clientes.

12. BIBLIOGRAFIA

AGUIAR, S. **Integração das ferramentas da qualidade ao PDCA e ao programa seis sigma. Volume 1.** Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços LTDA.,2006.

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

CRN, Comité Europeu de Normalização. **Sistema de gestão da qualidade (ISO 9001:2008).** Disponível em: <http://www.mar.mil.br/cpce/Arquivos/ISO_9001-2008.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2013.

MELLO, C. H. P.; SILVA, C. E. S.; TURRIONI, J. B.; SOUZA, L. G. M. **ISO 9001:2000: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços.** São Paulo: Atlas, 2002.

RECEITA FEDERAL. **Nacional Simples.** Disponível em <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional>>. Acesso em: 10 set. 2013.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 21ª Ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SOFTEX. **Projetos para o Setor da Qualidade.** Disponível em <<http://www.softex.br/mpsbr/>>. Acesso em: 05 out. 2013.