


## Sistema da Qualidade ISO 9000

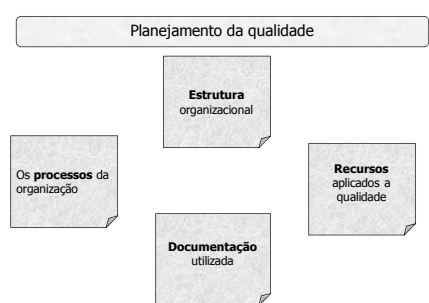
1. O Que é um sistema de gestão da qualidade?

Um sistema de gestão da qualidade é a maneira que uma empresa ou instituição dirige e controla todas as atividades que estão associadas à qualidade.




## Sistema da Qualidade ISO 9000

Os elementos que compõem o sistema de gestão são:



```

graph TD
    A[Planejamento da qualidade] --- B[Estrutura organizacional]
    A --- C[Os processos da organização]
    A --- D[Documentação utilizada]
    A --- E[Recursos aplicados a qualidade]
  
```




## Sistema da Qualidade ISO 9000

Se uma empresa tem implantado um sistema de gestão da qualidade, representa dizer que esta empresa gerencia a qualidade de seus produtos e serviços de uma forma ordenada, planejada e controlada.

Lembre-se que as **normas para produtos** são diferentes das normas de sistemas de gestão da qualidade.

Uma norma de produto pode ser a marca do CE (aprovação para o mercado europeu), ou ainda a aprovação do Inmetro para produtos homologados em território nacional, e nos indicam as características mínimas que o produto cumpre em relação a sua segurança, portanto são normas regulamentadoras.




## Sistema da Qualidade ISO 9000

Normas de sistemas de gestão podem ser as de qualidade (**ISO 9001**), de meio-ambiente (**ISO 14001**), do setor de automóveis (**ISO/TS 16949**) e de segurança (**OSHAS**).

As **vantagens de implantar um sistema de gestão da qualidade** são as seguintes:

- ⑥ Aumento de benefícios
- ⑥ Aumento do número de clientes
- ⑥ Motivação do pessoal
- ⑥ Melhora das relações com os clientes
- ⑥ Fidelidade dos clientes
- ⑥ Redução de custos
- ⑥ Organização do trabalho
- ⑥ Aumento de benefícios




### Sistema da Qualidade ISO 9000

2. O Que é a norma ISO 9000?

**ISO 9000 é na verdade uma família de normas** relacionadas com os sistemas de gestão da qualidade, elaboradas por um Organismo Internacional de Organização, mais conhecido como ISO (International Standardization of Organization)


**Um sistema de gestão da qualidade ISO 9001**, é aquele estabelecido cumprindo os requisitos contemplados pela norma ISO 9001.



### Sistema da Qualidade ISO 9000

A família de normas ISO 9000 é formada pelos seguintes documentos:

- 1.- **ISO 9000:2015.** Sistemas de gestão da qualidade. Princípios e vocabulário.
- 2.- **ISO 9001:2015.** Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos ( a única que certifica)
- 3.- **ISO 9004:2015.** Sistemas de gestão da qualidade. Diretrizes para a melhoria do desempenho.
- 4.- **ISO 19011:2015.** Diretrizes sobre auditorias de sistemas de gestão da qualidade e meio-ambiente.




### Sistema da Qualidade ISO 9000

Um sistema de gestão da qualidade baseado nos requisitos contemplados na norma ISO 9001, **pode ser certificado por organismos independentes**, ou seja, uma empresa especializada que faz o trabalho isento de vínculos, como se estivesse "fiscalizando" as atividades.

A norma **ISO 9001** é portanto, uma norma criada para certificar os sistemas de gestão da qualidade.

A norma **ISO 9004** é um guia a ser seguido pelas organizações que queiram ir mais além do que o estabelecido pela norma **ISO 9001**. E embora possua uma estrutura muito similar a norma **ISO 9001**, **não pode ser utilizada para certificar uma organização.**



### Sistema da Qualidade ISO 9000

A família de normas ISO 9000 tem sido elaborada por uma equipe de profissionais especializados, conhecido como Comitê Técnico ISO / TC 176. Para formar parte deste comitê dada a sua importância frente ao cenário mundial de empresas certificadas.

Em 1997, este grupo de trabalho realizou um levantamento em mais de 1.100 empresas de 40 países sobre a versão anterior da ISO 9001 (versão de 1994) e sua aplicabilidade, principalmente para a migração da aplicação da norma em empresas prestadoras de serviço, baseadas em outros processos que não industriais.

O resultado foi a base da nova versão da ISO 9001 do ano de 2000, uma norma multifocada e abrangente, nivelando as necessidades e estabelecendo conceitos igualitários.

**QLD** **Sistema da Qualidade ISO 9000**

3. Evolução da ISO 9001 no mundo

O movimento de empresa certificadas de acordo com a ISO 9001 em todo mundo mantém uma clara tendência de incremento.

A primeira versão das normas **ISO 9000** foi do ano de 1987. Uma ligeira modificação aconteceu em 1991, e uma versão melhorada aconteceu em 1994.

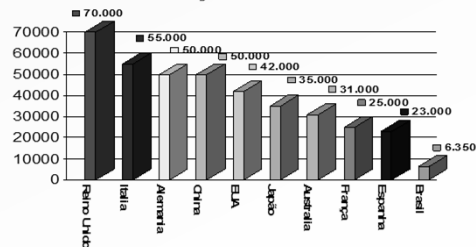
Em 2000, realizou-se uma profunda revisão na norma, adaptando-as 'as necessidades e realidades das empresas do século XXI.

Em 2008 nova revisão deixou conceitos mais claros e tornou O vocabulário mais claro.

**QLD** **Sistema da Qualidade ISO 9000**

Atualmente há mais de **600.000 empresas certificadas** conforme os requisitos da norma **ISO 9001** em todo mundo. O ranking de certificações é liderado pelos países da **União Européia, seguidas da China, EUA, japão e Austrália** .

**Certificações no mundo**



País	Quantidade de Certificações
Reino Unido	70.000
Itália	55.000
Alemanha	50.000
China	50.000
EUA	42.000
Japão	35.000
Austrália	31.000
França	25.000
Espanha	23.000
Brasil	6.350

**QLD** **Sistema da Qualidade ISO 9000**

Na Ásia há mais de 40.000 empresas certificadas com a norma **ISO 9001**, na África cerca de 5.000 e na América Central e Sul América umas 18.000 empresas.

Qual norma tem maior difusão: a **ISO 9001** ou a **ISO 14001**?

Se comparamos o número de empresas certificadas **ISO 9001**, com o número de empresas com sistemas de gestão do meio-ambiental certificado de acordo com a **ISO 14001**, vemos que a norma **ISO 9001** possui uma difusão muito maior.

Há apenas **40.000 empresas certificadas ISO 14001** em todo mundo, face a mais de **600.000 empresas certificadas ISO 9001**.

**QLD** **Sistema da Qualidade ISO 9000**

Podemos observar a crescente demanda pela certificação da ISO 9000 através do gráfico abaixo:

**EVOLUÇÃO DE CERTIFICADOS ISO 9000 EMITIDOS NO BRASIL**



Ano	Total Acumulado de Certificados Emitidos	Total de Certificados Emitidos / Ano
1992	~100	~100
1993	~200	~100
1994	~300	~100
1995	~400	~100
1996	~500	~100
1997	~600	~100
1998	~700	~100
1999	~800	~100
2000	~900	~100
2001	~1000	~100
2002	~1100	~100
2003	~1200	~100
2004	~1300	~100

Do total de quase 18000 certificados emitidos ao longo destes anos, apenas 9766 encontram-se válidos, já que a versão antiga da norma estava em vigor até o final do ano 2003. Acompanhe abaixo a distribuição por estado das empresas certificadas no Brasil:

Estado da Federação	2000	2001	2002	2003	2004	2005	TOTAL
ACRE	0	0	0	0	0	0	11
ALAGOAS	0	0	0	0	0	0	48
AMAZONAS	4	0	1	2	0	5	204
AMAPÁ	0	0	0	0	0	0	7
BAHIA	0	0	1	1	0	7	351
CEARÁ	0	0	1	0	1	3	122
DISTRITO FEDERAL	0	1	0	1	0	5	151
ESPIRITO SANTO	0	0	0	0	0	9	208
GOIÁS	0	0	0	0	0	5	178
MATO GROSSO DO SUL	0	0	0	1	1	0	39
MINAS GERAIS	0	0	1	2	0	29	799
MATO GROSSO DO SUL	0	0	0	0	0	1	21
MATO GROSSO	0	0	0	1	0	0	42
PARÁ	0	0	0	0	0	0	66
PARANÁ	0	0	0	1	0	1	30
PERNAMBUCO	0	0	1	0	1	5	227
PIAUÍ	0	0	0	0	0	0	9
PARANÁ	0	0	0	1	0	15	264
RIO DE JANEIRO	1	0	0	1	1	17	464
RIO GRANDE DO NORTE	0	0	0	0	2	5	53
RONDÔNIA	1	0	0	0	0	0	2
RORAIMA	0	0	0	0	0	0	6
RIO GRANDE DO SUL	0	0	2	3	2	17	647
SANTA CATARINA	0	0	2	3	2	11	329
SERGIPE	0	0	0	0	0	0	34
SÃO PAULO	7	7	13	28	13	180	4624
TOCANTINS	0	0	0	0	0	0	20
TOTAL	13	8	22	45	23	315	9766



## Sistema da Qualidade ISO 9000

### 4. Os 8 princípios de gestão da qualidade

Na redação das normas **ISO 9001** e **ISO 9004**, foram elaborados 8 princípios básicos, **sobre o que está fundamentado todo o sistema de gestão da qualidade.**

Se uma empresa implanta um sistema de gestão da qualidade, que cumpra os requisitos da norma **ISO 9001**, mas não segue estes princípios, não vai conseguir obter nem a metade dos benefícios esperados.



## Sistema da Qualidade ISO 9000

Os princípios de gestão da qualidade, de acordo com o indicado na norma **ISO 9001** são:

- 1- **Foco no cliente:** As organizações dependem de seus clientes, e para tanto devem compreender suas necessidades atuais e futuras, satisfazer seus requisitos e esforçar-se em exceder suas expectativas.
- 2- **Liderança:** Os líderes estabelecem o propósito e a orientação da organização. Devem portanto lutar por manter um ambiente interno, de tal modo que todo o pessoal possa se envolver nos objetivos e pensamentos estabelecidos pela organização.
- 3- **Participação dos funcionários:** Os funcionários, de todos os níveis, são a essência da organização, e estar plenamente comprometido favorece em evidenciar potenciais habilidades a fim de que sejam melhor utilizadas para o benefício da organização.
- 4- **Enfoque baseado em processos:** Um resultado desejado se alcança com mais eficiência quando as atividades e os recursos disponíveis sejam geridos como um processo. (Mais adiante exploraremos mais o tema)



## Sistema da Qualidade ISO 9000

Os princípios de gestão da qualidade, de acordo com o indicado na norma **ISO 9001** são:

- 5- **Enfoque do sistema para gerenciamento:** identificar, entender e gerenciar os processos, contribui para a eficácia e a eficiência da organização na busca de seus objetivos. Há um grande enfoque na norma voltada para o gerenciamento, para a busca de resultados.
- 6- **Melhora contínua:** A melhora contínua do desempenho global da organização, passa a ser uma busca quase obstinada, a ordem geral é nunca estar satisfeito, é possível sempre conseguir.
- 7- **Enfoque baseado em fatos para tomada de decisões:** As decisões eficazes se baseiam em análise de dados e na informação acertiva. É o fim dos "achismos".
- 8- **Relações mutuamente benéficas com fornecedores:** uma organização e seus fornecedores são interdependentes e uma relação de parceria aumenta a capacidade de ambos para criar valor, sendo vantajoso para ambas as partes.

**QLD** QUALIDADE EM GESTÃO

### Sistema da Qualidade ISO 9000

5. Gestão e controle de processos  
**Um processo é uma atividade** que utiliza recursos, e que se gerencia com a finalidade de permitir que os elementos de entrada se transformem em resultados. Para tanto um processo deve possuir:

- Uma **entrada**
- Uma **saída ou o resultado do processo**
- Uma **atividade** ou o processo em si
- Os **requisitos de controle**
- Uma **medição da eficácia** do mesmo
- Um **responsável** do mesmo

**QLD** QUALIDADE EM GESTÃO

### Sistema da Qualidade ISO 9000

A aplicação de um sistema de processos dentro da organização, juntamente com a identificação e interação desses mesmos processos, assim como sua gestão, recebe o nome de **enfoque baseado em processos**.

Para que uma organização funcione de maneira eficaz, é preciso identificar e gerenciar um número considerável de atividades que se relacionam entre si.

**QLD** QUALIDADE EM GESTÃO

### Sistema da Qualidade ISO 9000

Exemplo: Um cliente realiza um pedido, e o recebe ao final de vários dias.  
Os **processos para se realizar essa entrega de pedido são:**

- Comercial introduz o pedido do cliente no sistema informático.
- Produção, introduz o pedido em seu planejamento de produção e passa as necessidades de matéria-prima a Compras.
- Compras contacta com o fornecedor e realiza a compra do material.
- Recebimento recebe o material e o entrega a produção.
- Produção fabrica o produto solicitado pelo cliente.
- Controle de qualidade revisa o produto de acordo com a solicitação do cliente e emite um certificado da qualidade.
- Logística se encarrega de enviar o material ao cliente.
- Finanças envia a fatura ao cliente e se encarrega da cobrança.

**QLD** QUALIDADE EM GESTÃO

### Sistema da Qualidade ISO 9000

O enfoque baseado em processos, soluciona um dos problemas mais comuns em nossas organizações. Como controlar um problema ou atividade que está presente ou depende de vários outros departamentos ou processos?

**O controle e o acompanhamento dos processos** é uma ferramenta muito útil para a melhoria interna.

A solução mais sensata para os gestores, é criar um **mapa de processos**, onde é possível perceber com muita clareza a inter-relação entre os processos.

**Sistema da Qualidade ISO 9000**

Habitualmente, os processos se classificam entre:

- Estratégicos**: suportam e multiplicam as políticas e estratégias da organização
- Operacionais**: constituem a sequência de agregação de valores ao produto, desde a compreensão das necessidades dos clientes, passando pelos processos produtivos até a utilização do produto por parte dos clientes.
- Suporte**: oferecem suporte e apoio aos processos operacionais. (por exemplo, Marketing)

**Sistema da Qualidade ISO 9000**

6. O processo de certificação

A **certificação é o exame** e o reconhecimento formal, por parte de um **organismo independente**, da implantação e eficácia do sistema de gestão da qualidade.

Há países onde os sistemas de gestão da qualidade certificados se denominam registrados e utiliza-se o termo registro em vez de certificado.

Os organismos de certificação mais conhecidos são primeiramente os **institutos de normalização de cada país**, como ABNT (Brasil), AFNOR (França), etc... e as empresas de reconhecido prestígio, geralmente multinacionais, a maior parte derivada de atividades como **inspeção de produtos** (Lloyds Register, Det Norske Veritas, Bureau Veritas, TÜV Rheinland, TÜV Product, BVQI, SGS...)

Todas estas empresas certificadoras, são controladas por **entidades nacionais de acreditação**, que verificam suas boas práticas. Exemplo, INMETRO no Brasil.

**Sistema da Qualidade ISO 9000**

O processo para certificação consiste nas seguintes fases:

- Fase 1**: Apresentação de uma solicitação formal a uma entidade certificadora
- Fase 2**: Certificadora oferece uma proposta
- Fase 3**: Estudo de viabilidade
- Fase 4**: Estudo por parte da certificadora da documentação do seu sistema de gestão da qualidade
- Fase 5**: Concessão do certificado por parte da certificadora
- Fase 6**: A organização corrige os diversos defeitos e apresenta a solução à certificadora
- Fase 7**: Envio do plano de auditoria à organização, indicando horário, equipe auditora e planejamento previsto
- Fase 8**: Realização da auditoria de certificação

**Sistema da Qualidade ISO 9000**

Uma vez outorgada a certificação, a certificadora realizará **auditorias de acompanhamento** para comprovar que o sistema de gestão da qualidade cumpre os requisitos indicados na norma **ISO 9001**, ao longo de um período de vigência do certificado (cerca de 3 anos).

Em alguns países, as auditorias de acompanhamento são denominadas de auditorias complementares. Estas auditorias de acompanhamento não são tão exaustivas e completas como as auditorias de certificação, uma vez que o sistema da qualidade precisará ser auditado em sua íntegra ao longo de 3 anos, fazendo que estas auditorias sejam apenas parciais.

Após três anos, a validade da certificação do sistema de gestão da qualidade expira (caduca) e aí então se realiza uma **auditoria de recertificação** (muito similar a auditoria de certificação original).

**QLD** **Sistema da Qualidade ISO 9000**

7. Planejamento de implantação da Norma ISO 9001  
É a **alta direção da organização** quem deve definir as estratégias, dar recursos e conduzir o processo de implantação de um sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001. As diferentes fases do projeto são:

Id	Tarefa	Início	Fim	Duração	01/04	01/05	01/06	01/07	01/08	01/09	01/10	01/11	01/12	01/01	01/02
1	Planejamento do projeto	01/02/2016	25/02/2016	1.1a	█										
2	Identificação dos processos	25/02/2016	28/02/2016	3.2a	█										
3	Designar responsáveis	25/02/2016	28/02/2016	3.2a	█										
4	Formação da equipe de trabalho	28/02/2016	05/03/2016	2.2a		█									
5	Criação de mapa de processos	05/03/2016	07/03/2016	2.8a		█									
6	Elaboração da documentação	20/03/2016	20/03/2016	13.1a			█								
7	Treinamento de toda equipe	20/03/2016	20/03/2016	18.1a			█								
8	Realização de auditorias internas	01/11/2016	01/11/2016	.1a										█	
9	Ações corretivas e preventivas	01/11/2016	01/11/2016	.2a										█	
10	Contratação de entidade certificadora	01/02/2016	01/02/2016	2.1a											█
11	Auditoria de certificação	01/01/2016	01/02/2016	.1a											█
12	Comemorar	01/02/2016	01/02/2016	.2a											█

**QLD** **Sistema da Qualidade ISO 9000**

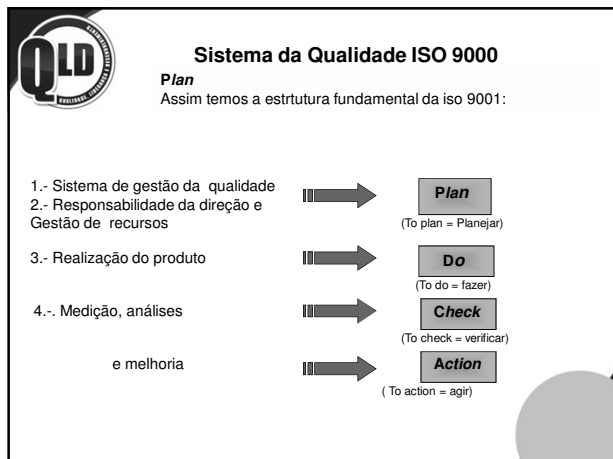
- 1- Planejamento do projeto:** Adotando os recursos econômicos, materiais e intelectuais necessários.
- 2- Identificação dos processos:** Definindo o alcance da certificação. Podemos certificar uma parte da organização ou toda ela.
- 3- Definir responsáveis:** As pessoas ou grupo de pessoas a quem se possa delegar estratégias para auxiliar no projeto de implantação do sistema de gestão da qualidade.
- 4- Formação de equipe de trabalho:** A equipe que implanta o sistema de gestão da qualidade deve estar treinada e conhecer bem a norma.
- 5- Criação do mapa de processos:** Ver capítulo 5, Gestão e controle de processos.
- 6- Elaboração da documentação:** redação, revisão e aprovação dos documentos. É necessário um Manual da qualidade, alguns procedimentos e instruções de trabalho.

**QLD** **Sistema da Qualidade ISO 9000**

- 7.- Treinamento da equipe:** Neste momento todo mundo sabe que a empresa está trabalhando em alguma coisa chamada ISO 9000 , mas poucos sabem efetivamente o que isto significa.
- 8.- Realização de auditorias internas:** devem ser realizadas por pessoal competente, de preferência formados em auditor.
- 9.- Ações corretivas e preventivas:** serão detectadas um grande número de desvios do sistema nas auditorias internas, que deverão ser solucionados.
- 10.- Contratação de entidade certificadora:** ver capítulo 6, o processo de certificação.
- 11.- auditoria de certificação:** E finalmente se tudo sair bem, sua organização vai poder desfrutar de um certificado de empresa iso 9001.
- 12.- Comemoração,** em especial com a equipe que realizou o processo de implantação do sistema de gestão da qualidade. Este processo, dependendo do tamanho e complexidade da organização, **dura entre 12 e 24 meses.** Não se iluda!! Não existem sistemas mágicos. Lembre-se: este é um processo de mudança cultural.

**QLD** **Sistema da Qualidade ISO 9000**

8. ISO 9001: Sistema de gestão da qualidade  
A partir de agora vamos comentar a norma ISO 9001.  
A estrutura da norma ISO 9001 foi baseada conforme um modelo PDCA de administração, ou seja:



**Sistema da Qualidade ISO 9000**

O capítulo 4 da norma, **Sistema de gestão da qualidade**, possui os seguintes requisitos de cumprimento obrigatório:

- A organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade.
- A organização deve determinar a sequência e interação dos processos e gerenciá-los adequadamente.
- No caso da organização subcontratar um processo (terceirizar, por exemplo) externamente, deve controlar a qualidade do mesmo.
- A organização deve possuir a seguinte documentação:
  - Uma **política da qualidade**.
  - Objetivos da qualidade**.
  - Um **manual da qualidade**.
  - Procedimentos** documentados.
  - Os documentos necessários para comprovar um planejamento eficiente e operação e controle dos processos.
  - Os **registros** necessários para demonstrar o funcionamento e eficácia do sistema de gestão da qualidade.

**Sistema da Qualidade ISO 9000**

Como requisito mínimo a norma nos obriga a ter os seguintes procedimentos:

- Controle da documentação
- Controle dos registros
- Auditorias internas
- Controle das não conformidades ou do produto não conforme
- Ações corretivas
- Ações preventivas

**Sistema da Qualidade ISO 9000**

9. Responsabilidade da direção

No capítulo 5 da norma ISO 9001, **Responsabilidade da direção**, os seguintes requisitos são obrigatórios:

- Deve evidenciar seu compromisso com o desenvolvimento e implementação do sistema de gestão da qualidade, assim como a **melhora contínua de sua eficácia**.
- Deve assegurar-se de que os requisitos do cliente sejam determinados e que estejam sendo cumpridos com o propósito de **umentar a satisfação do cliente**.
- Deve estabelecer uma **política da qualidade**.
- Estabelecer os **objetivos da qualidade**, nas funções e níveis pertinentes da organização.
- Definir as **responsabilidades e autoridades**, e comunicá-las dentro da organização.
- Eleger um **responsável** pelo sistema de gestão da qualidade. (representante da direção, conhecido como RD)
- Realizar a **revisão do sistema** de gestão da qualidade a intervalos planejados.
- Agir, caso sejam detectados deficiências no resultado da revisão anterior.



**QLD** QUALIDADE EM GESTÃO

### Sistema da Qualidade ISO 9000

É importantíssimo registrar as reuniões de revisão do sistema ( análise crítica) de gestão da qualidade, bem como as ações tomadas diante das deficiências detectadas, eles são verdadeiramente o histórico de evolução de uma organização.



A qualidade perde definitivamente o status de elemento isolado que lutava pelos outros departamentos.  
O que se vê agora é um planejamento englobando todas as áreas da organização

**QLD** QUALIDADE EM GESTÃO

### Sistema da Qualidade ISO 9000

10. Gestão de recursos

Dentro deste capítulo, vamos comentar todos os recursos disponíveis em uma organização que devem ser tratados de acordo com a norma ISO 9000: recursos humanos, infraestrutura e ambiente de trabalho.  
No **capítulo 6, Gestão de recursos**, a norma ISO 9001 apresenta os seguintes requisitos de cumprimento obrigatório:

a.- Determinar e proporcionar os recursos necessários para **implementar e manter o sistema de gestão da qualidade**, melhorando continuamente sua eficácia.  
b.- Determinar e proporcionar os recursos necessários para **aumentar a satisfação do cliente** mediante o cumprimento de seus requisitos.

**QLD** QUALIDADE EM GESTÃO

### Sistema da Qualidade ISO 9000

A norma ISO 9001 utiliza a palavra **COMPETÊNCIA** para descrever o conjunto de educação, formação, habilidades e experiência adequada.

c.- Determinar a competência necessária para o pessoal que realiza trabalhos que **afetem a qualidade do produto**.

d.- Assegurar que seu pessoal é consciente da pertinência e importância de suas atividades e de como contribuem para cumprimento dos objetivos da qualidade.

e.- **Manter os registros** apropriados de educação, formação, habilidades e experiência.

f.- Determinar, proporcionar e manter a infra-estrutura necessária para atender a conformidade com os requisitos do produto, como edifícios, espaços de trabalhos, máquinas, software, etc...

g.- Determinar e administrar o ambiente de trabalho necessário para atender a conformidade com os requisitos do produto, ergonomia, segurança, higiene, aspectos técnicos, etc...

**QLD** QUALIDADE EM GESTÃO

### Sistema da Qualidade ISO 9000

Houve uma grande mudança no investimento do capital humano. As organizações estão deixando de lado o distanciamento profissional que os mantinha separados, para fornecer suporte pessoal, integrando o ser humano dentro da cultura organizacional.

Assim, temos grandes mudanças de significado como:



**QLD** SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

## Sistema da Qualidade ISO 9000

a realização do produto se baseia:



Se um destes componentes não estiver presente na elaboração do seu produto, certamente os resultados de sua organização deverão permanecer sempre naquele patamar entre o insuficiente e o abaixo do esperado.

**QLD** SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

## Sistema da Qualidade ISO 9000

### 12. Medição, análise e melhoria

No **capítulo 8 da norma ISO 9001, Medição, análise e melhoria**, se explica que é preciso medir, para aplicar a informação obtida em melhoria do sistema de gestão da qualidade. É preciso medir a **satisfação do cliente** em relação aos produtos resultantes da organização. Também é preciso realizar a intervalos planejados **auditorias internas** para avaliar o estado do sistema de gestão da qualidade. Deve-se aplicar métodos apropriados para medir a **evolução dos processos** do sistema de gestão da qualidade.

**Medir** e estabelecer **as características do produto** para verificar se os requisitos legais ou os estabelecidos pelo cliente são cumpridos.

Garantir que o **produto não conforme** com os requisitos, esteja identificado e esteja controlado para evitar seu uso ou entrega não intencionada.

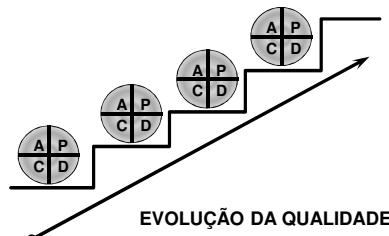
**Determinar, coletar e analisar os dados** para demonstrar a idoneidade e a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

**Melhorar continuamente a eficácia** do sistema de gestão da qualidade.

**QLD** SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

## Sistema da Qualidade ISO 9000

É preciso fazer girar o ciclo do PDCA de maneira contínua, buscando cada vez mais condições ideais de desenvolvimento e crescimento.



### EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

Tomar **ações corretivas** para eliminar as causas das não conformidades, com o objetivo de prevenir sua recorrência.

Tomar **ações preventivas** para eliminar as causas das não conformidades potenciais, com o objetivo de prevenir sua ocorrência.

**QLD** SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

## Sistema da Qualidade ISO 9000


### 13. O que se enfrenta com a implantação da ISO 9000

**Dependência:** O poder está centralizado nas mãos de alguns responsáveis ou de um pequeno grupo. Os demais apenas fazem o que lhes foi ordenado. É preciso trazer os controladores para o sistema.

**Motivação:** Não há uma orientação clara e decidida focada em fatores automotivacionais. A única motivação é salarial.

**Passividade:** As pessoas fazem apenas o necessário e acatam as ordens recebidas, não foi estimulado para que cuidem do negócio como se fossem deles, com atenção aos custos e noções de desperdício.

**Perspectiva a curto prazo:** Se solucionam coisas do dia a dia mas não há planejamento a longo prazo, há carência de um planejamento estratégico.



**Sistema da Qualidade ISO 9000**


13. O que se enfrenta com a implantação da ISO 9000

**Subordinação:** Os chefes mandam, os demais obedecem. Os chefes pensam, os demais atuam. *Obedece quem pode, obedece quem tem juízo.*

**Desconhecimento do "Eu":** É mais importante o que as pessoas fazem do que quem são. Há pouca orientação para valorizar a auto-estima.

**Temor, defensividade:** As pessoas cuidam de suas "posses" . Culpam-se pelos fracassos. Se percebem estados de tensão. Não há liberdade de expressão nem participação. O funcionário está mais preocupado em satisfazer os caprichos de seu chefe do que fazer as coisas como elas deviam ser. Quem sente na pele, é o cliente que recebe um produto com qualidade duvidosa.

**Exploração:** Por diversos motivos, abusa-se da capacidade física dos funcionários, não se respeita seu tempo de trabalho e sua "necessidade" de trabalho é explorada.



**Sistema da Qualidade ISO 9000**


13. O que se enfrenta com a implantação da ISO 9000

**Confusão conceitual.** Sabe-se que é preciso fazer, mas não se sabe por que, inclusive nas linhas de comando.

**Rotinas:** Tudo se faz num automatismo, porque sempre foi assim ou mesmo por impulso. Não há critério profissional .

**Expectativas:** As pessoas tem grandes desejos, mas poucos planos concretos. O compromisso com a organização é muito baixo.

**Reação:** As pessoas estão dispostas a solucionar problemas mas não em preveni-los. Não há cultura de melhoria.



**Sistema da Qualidade ISO 9000**

13. O que se enfrenta com a implantação da ISO 9000

**Enfoque no operacional:** Há mais coisas por fazer do que por pensar. O trabalho se mede pela quantidade de realização do que pela qualidade.

**Individualismo:** Pouco trabalho em equipe. Os funcionários desconhece sua Inter-relação com os outros nem a importância do seu trabalho.

**Tradicionalismo:** . Muito apego a antigos conceitos, "sempre fizemos assim e sempre funcionou.