

Estudo de atualização da norma ISO 9001 em uma empresa de bens de capital

Study updating the ISO 9001 standard in a capital goods company

Estudio de actualización de la norma ISO 9001 en una empresa de bienes de capital

Recebido: 14/09/2020 | Revisado: 15/10/2020 | Aceito: 08/10/2020 | Publicado: 09/10/2020

Nilo Antônio de Souza Sampaio

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6168-785X>

Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: Nilo.samp@terra.com.br

Anderson Luiz Silva do Nascimento

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7121-7827>

Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: andersoonluiz21@gmail.com

José Glênio Medeiros de Barros

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6902-599X>

Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: glenio.barros@gmail.com

José Wilson de Jesus Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0033-2270>

Centro Universitário Teresa D'Ávila, Brasil

E-mail: jwjsilva@gmail.com

Maria da Gloria Diniz de Almeida

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0645-8907>

Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: gloria_uerj@yahoo.com.br

Resumo

Este artigo tem como objetivo, identificar as alterações da norma ISO 9001 em sua nova versão a 2015, comparando com a versão antiga a 2008. Além de indicar as etapas necessárias para implementar as mudanças em um Sistema de Gestão da Qualidade existente em uma fábrica de equipamentos industriais, que não desenvolve o projeto dos equipamentos que fabrica. A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho foi o estudo das normas ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015 e análise crítica de um sistema de gestão da

qualidade existente. Com base nas avaliações dos novos requisitos da norma e da condição do sistema atual, foi definido as etapas necessárias para realizar a adequação do sistema e apresentado um cronograma básico que identifica as atividades e a duração mínima para serem executadas.

Palavras-chave: Norma; Mudanças; Implantação; ISO 9001:2015.

Abstract

This article aims to identify changes to the ISO 9001 standard in its new version in 2015, compared to the old version in 2008. In addition to indicating the steps required to implement the changes in an existing Quality Management System in a production plant. industrial equipment, which does not develop the design of the equipment it manufactures. The methodology used for the development of this work was the study of ISO 9001: 2008 and ISO 9001: 2015 standards and critical analysis of an existing quality management system. Based on the evaluations of the new requirements of the standard and the condition of the current system, the necessary steps were defined to carry out the adequacy of the system and presented a basic schedule that identifies the activities and the minimum duration to be performed.

Keywords: Standard; Changes; Implantation; ISO 9001:2015.

Resumen

Este artículo tiene como objetivo identificar los cambios en la norma ISO 9001 en su nueva versión en 2015, en comparación con la versión anterior en 2008. Además de indicar los pasos necesarios para implementar los cambios en un sistema de gestión de calidad existente en una planta de producción. equipos industriales, que no desarrollan el diseño del equipo que fabrica. La metodología utilizada para el desarrollo de este trabajo fue el estudio de las normas ISO 9001: 2008 e ISO 9001: 2015 y el análisis crítico de un sistema de gestión de calidad existente. Sobre la base de las evaluaciones de los nuevos requisitos de la norma y la condición del sistema actual, se definieron los pasos necesarios para llevar a cabo la adecuación del sistema y se presentó un cronograma básico que identifica las actividades y la duración mínima a realizar.

Palabras clave: Estándar; Cambios; Implantación; ISO 9001:2015.

1. Introdução

Visando adequar os requisitos da norma às práticas de gestão da qualidade, aprimorar o seu entendimento e objetivando o uso da norma ISO 9001 como uma condição estratégica para as organizações, são realizadas as revisões das normas.

A primeira versão da norma foi publicada em 1987, sendo que ocorreram mudanças nos anos de 1994, 2000 e 2008. A última versão, a 2015, foi publicada em setembro de 2015 sendo que as organizações terão um período de 3 anos, contados a partir da publicação, para se adaptar e se certificar. Ou seja, toda certificação de sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2008 se expirará em setembro de 2018. Assim sendo, cabe às organizações promoverem o alinhamento do seu sistema de gestão da qualidade, tendo como objetivo atender as mudanças.

Os fundamentos dos requisitos da norma ISO 9001:2015 são os sete princípios da gestão da qualidade (Foco no cliente, Liderança, Comprometimento das pessoas, Abordagem por processo, Melhoria, Tomada de decisão baseada em evidências e Gestão das relações). Desta forma quando um sistema de gestão da qualidade atende os requisitos da norma, significa que a organização tem capacidade de gerir os desafios resultantes do ambiente em que está inserida.

O elemento de estudo deste artigo trata-se de uma empresa de bens de capital, que fabrica equipamentos para tratamento de superfície. Entretanto, a empresa não desenvolve o projeto dos equipamentos. Esta particularidade está identificada em seu sistema de gestão da qualidade como exclusão de escopo. Neste estudo foi evidenciado uma análise crítica do sistema atual, pontuado as alterações necessárias, bem como as definições das etapas e recursos necessários para a implantação das mudanças.

Ao final deste trabalho, o objetivo é identificar quais as mudanças e apresentar um cronograma que indique as etapas necessárias para a adequação do sistema existente a nova versão da norma ISO 9001.

2. Metodologia

O presente artigo utilizou a metodologia de estudo de caso.

O objeto do estudo foi um sistema de gestão da qualidade existente e certificado com base na norma ISO 9001:2008, de uma empresa que atua no segmento de bens de capital na fabricação de equipamentos industriais para linhas de tratamento de superfície. Visando a

manutenção do certificado do sistema de gestão, com base na norma ISO 9001, o mesmo deve ser adequado para atender os requisitos da nova versão da norma.

3. Resultados e Discussão

3.1 Princípios da gestão da qualidade

A ISO 9001 está baseada em um conjunto de princípios de gestão da qualidade, que foram originalmente desenvolvidos nos anos 90, por um grupo de peritos familiarizados com os ensinamentos e filosofias da qualidade (eram eles: Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Feigenbaum, entre outros). Originalmente eram oito princípios, entretanto a ISO em sua nova versão juntou dois princípios originais: “abordagem por processo” e “abordagem sistêmica de gestão”, dando a formatação de sete princípios de gestão de qualidade, conforme pode ser observado na Figura 1 (APCER, 2015).

Figura 1 – Os sete princípios da gestão da qualidade.



Fonte: APCER (2015)

Os sete princípios não se constituem como requisitos da norma para o sistema de gestão da qualidade, mas são fundamentos que geraram o desenvolvimento dos requisitos da

ISO 9001:2015. Assim sendo um bom entendimento destes princípios permite pensar sobre a organização de uma forma mais abrangente (Q2, 2017)

3.1.1 Destacando os sete princípios

Para entender a norma, estes princípios devem estar presentes, tendo como objetivo melhorar a interpretação (Q2, 2017).

Os sete princípios são:

1º) Foco no cliente: As organizações existem enquanto têm clientes. O principal objetivo é identificar as expectativas e necessidades dos clientes, contribuindo para o sucesso a longo prazo. É importante não só atrair, mas também manter a confiança dos seus clientes (BSI, 2017).

Segundo APCER (2015), os principais requisitos da norma ISO 9001:2015, relacionado com este princípio são:

4.2 – Entendendo as necessidades e as expectativas de partes interessadas;

5.1.2 – Foco no cliente;

5.3 – Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais;

6.2 – Objetivos da qualidade e planejamento para alcançá-los;

8.2 – Requisitos para produtos e serviços;

8.3 – Projeto e desenvolvimento de produtos e serviços;

8.5.3 – Propriedade pertencente a clientes ou provedores externos e

9.1.2 – Satisfação do cliente.

2º) Liderança: São os líderes que estabelecem em todos os níveis, um propósito e direção e criam condições para que as pessoas se comprometam em atingir os objetivos da organização (BSI, 2017). Uma direção unificada e uma missão definida, são essenciais para garantir que todos na organização entendam quais são os objetivos que estão tentando ser alcançados (ABNT, 2015).

Segundo APCER (2015), os principais requisitos da norma ISO 9001:2015, relacionado com este princípio são:

- 5.1 – Liderança e comprometimento;
- 5.2 – Política;
- 5.3 – Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais;
- 7.3 – Conscientização;
- 7.4 – Comunicação e
- 9.3 – Análise crítica pela direção.

3º) Envolvimento de pessoas: É essencial para a organização que as pessoas sejam competentes e comprometidas, para entregar valor (BSI, 2017).

Segundo APCER (2015), os principais requisitos da norma ISO 9001:2015, relacionado com este princípio são:

- 5.1 – Liderança e comprometimento;
- 5.3 – Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais;
- 7.2 – Competência;
- 7.3 – Conscientização e
- 7.4 – Comunicação.

4º) Processo: É a forma de aproveitar e entender as atividades, processos que ligam e funcionam como um sistema para alcançar resultados mais consistentes e previsíveis (GUEVARA, et al., 2016).

Segundo APCER (2015), os principais requisitos da norma ISO 9001:2015, relacionado com este princípio são:

- 4.4 – Sistema de gestão da qualidade e seus processos;
- 5.1 – Liderança e comprometimento;
- 5.3 - Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais;
- 6.1 – Ações para abordar riscos e oportunidades.

5º) Melhoria: As organizações que têm sucesso, foca na melhoria contínua de seus processos, reagindo às mudanças no ambiente interno e externo (Guevara, et al., 2016).

Segundo APCER (2015), os principais requisitos da norma ISO 9001:2015, relacionado com este princípio são:

- 5.1 – Liderança e comprometimento;
- 5.2 – Política;
- 6.1 – Ações para abordar riscos e oportunidades;
- 9.1 – Monitoramento, medição, análise e avaliação e
- 10 - Melhoria.

6º) Tomada de decisões baseada em evidências: Todo processo decisório envolve um grau de incerteza, contudo quando as decisões são baseadas em análises e avaliações de dados, a propensão a produzir o resultado desejado aumenta (Guevara, et al., 2016).

Segundo APCER (2015), os principais requisitos da norma ISO 9001:2015, relacionado com este princípio são:

- 4.1 – Entendendo a organização e seu contexto;
- 4.2 – Entendendo as necessidades e expectativas de partes interessadas;
- 4.4 – Sistema de gestão da qualidade e seus processos;
- 7.1.5 – Recursos de monitoramento e medição e
- 9.1 – Monitoramento, medição, análise e avaliação.

7º) Gestão de relacionamento: Não existe sucesso isolado, as empresas não operam sozinhas, por isto é necessário identificar as relações importantes com as partes interessadas, incluindo os seus fornecedores, e estabelecer um plano de gestão que irá impulsionar o sucesso sustentado (APCER, 2015).

- 4.2 – Entendendo as necessidades e expectativas de partes interessadas;
- 7.4 – Comunicação e
- 8.4 – Controle de processos, produtos e serviços providos externamente.

3.2 Mudança na estrutura e Terminologia

Visando um melhor alinhamento com outras normas de sistema de gestão, a estrutura de seções da versão atual foi alterada. Um outro fator foi prover uma apresentação coerente de requisitos, em vez de um modelo para documentar as políticas, objetivos e processos de uma organização, sendo assim as informações documentadas relativas a um sistema de gestão da qualidade podem ser as mais pertinentes para seus usuários (ABNT, 2015).

É válido observar que não há um requisito específico para que os termos usados na versão 2015 sejam utilizados. Desta forma a organização pode escolher o termo que entende ser mais apropriado para suas operações (por exemplo, usar “registro”, “documentação”, “protocolo” em vez de “informação documentada”; ou “fornecedor”, “parceiro” ou “vendedor” em vez de “provedor externo” (Guevara et al.,2016).

A Tabela 1 mostra as principais diferenças em terminologia entre a versão 2015 e a versão anterior.

Tabela 1 – Principais diferenças em terminologia entre a ABNT NBR ISO 9001:2008 e ABNT NBR ISO 9001:2015.

ABNT NBR ISO 9001:2008	ABNT NBR ISO 9001:2015
Produtos	Produtos e serviços
Exclusões	Não usado
Representante da direção	Não usado (Responsabilidade e autoridades similares são atribuídas, mas não há requisito para um único representante da direção)
Documentação, manual da qualidade, procedimentos documentados, registros	Informação documentada
Ambiente de trabalho	Ambiente para operação de processos
Equipamento de monitoramento e medição	Recursos de monitoramento e medição
Produto adquirido	Produtos e serviços providos externamente
Fornecedor	Provedor externo

Fonte: ABNT ISO 9001 (2015)

A estrutura padrão foi modificada e na nova versão está dividida em 10 capítulos tendo como objetivo uma melhor integração entre as normas de gestão da família ISO, trazendo assim benefícios e facilidades. Esta estrutura é conhecida como estrutura do anexo SL (ABNT, 2015).

SL não se trata de um significado específico. Os anexos que constam no documento ISO/IEC Directives, Part 1 seguem uma sequência alfabética (SK, SL,SM), desta forma a sigla SL é somente a identificação do anexo (DOO, 2017).

Se observado os índices das normas ISO 9001:2015, 14001:2015, DIS 45001 é possível identificar a estrutura do Anexo SL. Desta forma, a comparação será possível e mais fácil, o que vai gera mais compreensão de todos os envolvidos (DOO, 2017).

A Tabela 2 apresenta um comparativo entre as estruturas da nova versão e da anterior da ISO 9001.

Tabela 2 – Comparação da estrutura padrão entre a ABNT NBR ISO 9001:2008 e ABNT NBR ISO 9001:2015.

ABNT NBR ISO 9001:2008		ABNT NBR ISO 9001:2015	
Requisito:	Descrição:	Requisito:	Descrição:
0	Introdução	0	Introdução
1	Escopo	1	Escopo
2	Referência normativa	2	Referência normativa
3	Termos e definições	3	Termos e definições
4	Sistema de gestão da qualidade	4	Contexto da organização
5	Responsabilidade da direção	5	Liderança
6	Gestão de recursos	6	Planejamento
7	Realização do produto	7	Apoio
8	Medição, análise e melhoria	8	Operação
		9	Avaliação de desempenho
		10	Melhoria

Fonte: ABNT ISO 9001 (2015)

3.3 Enfoque no processo

Fornecer aos clientes produtos e serviços consistentes e em conformidade, só é possível se a organização entender seus processos, prover a interação entre eles e gerenciá-los de maneira que alcancem os resultados desejados (DNV-GL, 2016). A ISO 9001:2015 manteve forte ênfase na abordagem por processos, que foi tão bem-sucedida nas versões das normas de 2000 e 2008 (APCER, 2015).

A aplicação da abordagem de processo em um sistema de gestão da qualidade visa promover o entendimento sobre a importância de atender os requisitos do cliente, a importância dos processos em gerar valor agregado ao produto e serviço, o atingimento de um desempenho eficaz e a melhoria baseada na avaliação de dados e informação (DNV-GL, 2016).

A norma ISO 9001:2015, indica que a organização deve determinar: as entradas e saídas dos processos, suas interações, critérios e métodos para assegurar a operação e controle

dos processos, os recursos necessários e assegurar a disponibilidade, atribuir as responsabilidades e autoridades, aborda os riscos e oportunidades, avaliar e implementar quaisquer mudanças que visam alcançar os resultados pretendidos e melhorar os processos e por consequência o sistema de gestão da qualidade (ISO, 2015).

Na Figura 2, é possível ver uma representação esquemática de um processo qualquer e das interações ente seus elementos. Os pontos de monitoramento e medição são específicos para cada processo e variam dependendo dos riscos relacionados (ISO, 2015).

Figura 2 – Representação esquemática dos elementos de um processo individual.



Fonte: ABNT ISO 9001 (2015)

3.3.1 O ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*)

O ciclo PDCA pode ser aplicado em um sistema de gestão da qualidade. A Figura 3, ilustra o ciclo e também onde os requisitos da norma se enquadra. Resumidamente o ciclo PDCA pode ser descrito (BSI, 2017):

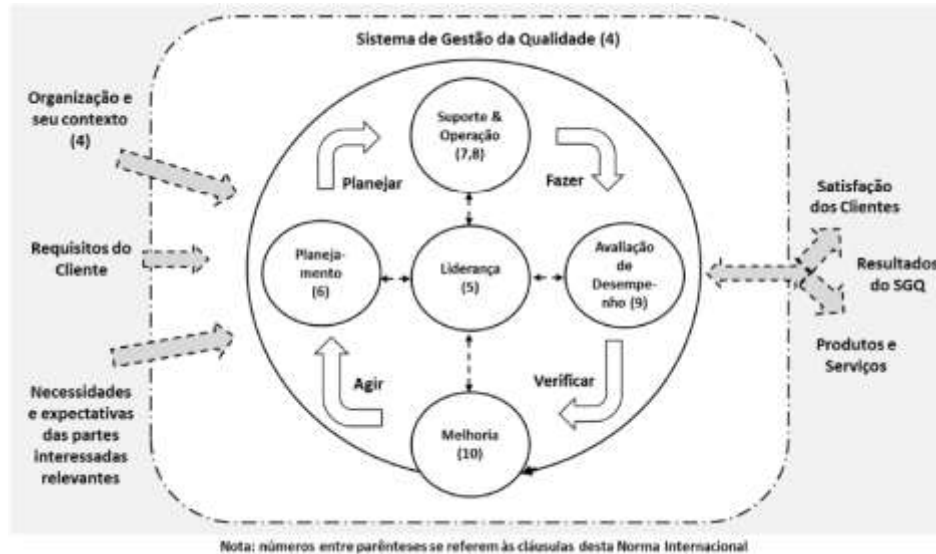
Plan (planejar): estabelecer os requisitos do cliente, as políticas da organização, os objetivos do sistema e os recursos necessários para entregar os resultados esperados.

Do (fazer): executar o planejado.

Check (checar): estabelecer métodos de controle para medir e monitorar os produtos, resultantes da relação dos objetivos estabelecidos;

Act (agir): executar as ações visando melhorar o desempenho.

Figura 3 – Representação da estrutura da Norma ISO 9001 no ciclo PDCA.



Fonte: ISO (2016).

3.4 Um pensamento baseado em risco

Embora o conceito de mentalidade de risco estava implícito nas edições anteriores, a nova versão deixa agora uma condição explícita da necessidade de a organização aplicar uma mentalidade de risco ao planejamento e aos processos do sistema de gestão da qualidade (ISO, 2015).

Assim sendo esta condição agora, explícita, é considerada uma das mais significativas mudanças nos requisitos contidos na ISO 9001:2015, isto porque nem todas as organizações têm sua cultura e seus processos voltados a identificar riscos e oportunidades (DNV-GL, 2016). A organização precisa identificar os riscos e oportunidades associadas às suas atividades e tomar as medidas necessárias para reduzir os riscos de produzir produtos e serviços não conformes (APCER, 2015).

A abordagem de riscos e oportunidades promove o aumento da eficácia do sistema de gestão da qualidade, através de resultados melhorados devido à prevenção de efeitos negativos ou oportunidades favoráveis, que podem melhorar o resultado pretendido (ISO, 2015).

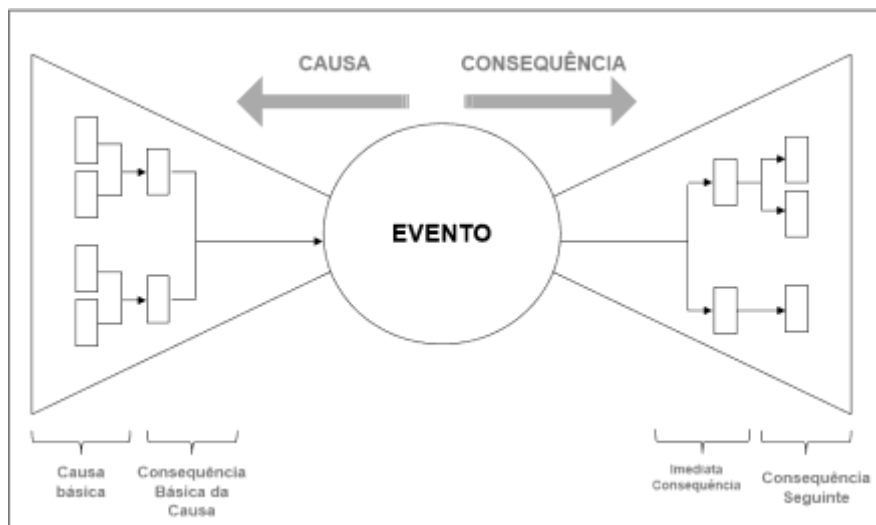
Um dos propósitos-chave é que o sistema de gestão da qualidade atue como uma ferramenta preventiva. Nesta nova versão, o conceito de ação preventiva é expresso por meio do uso de mentalidade de risco (ISO, 2015).

Não há requisitos para métodos formais para gestão de riscos ou um processo de gestão de risco documentado. As organizações são responsáveis pela aplicação de mentalidade de risco e pelas ações que ela toma para abordar riscos (ISO, 2015).

Existem normas específicas para gestão de risco. Caso a organização opte por tratar o tema de forma mais extensiva, a norma como por exemplo a ISO 31000 poderá auxiliar nesta estruturação (DNV-GL, 2016).

A Figura 4, demonstra uma representação esquemática de um pensamento baseado em risco.

Figura 4 – Representação esquemática de um pensamento baseado em risco.



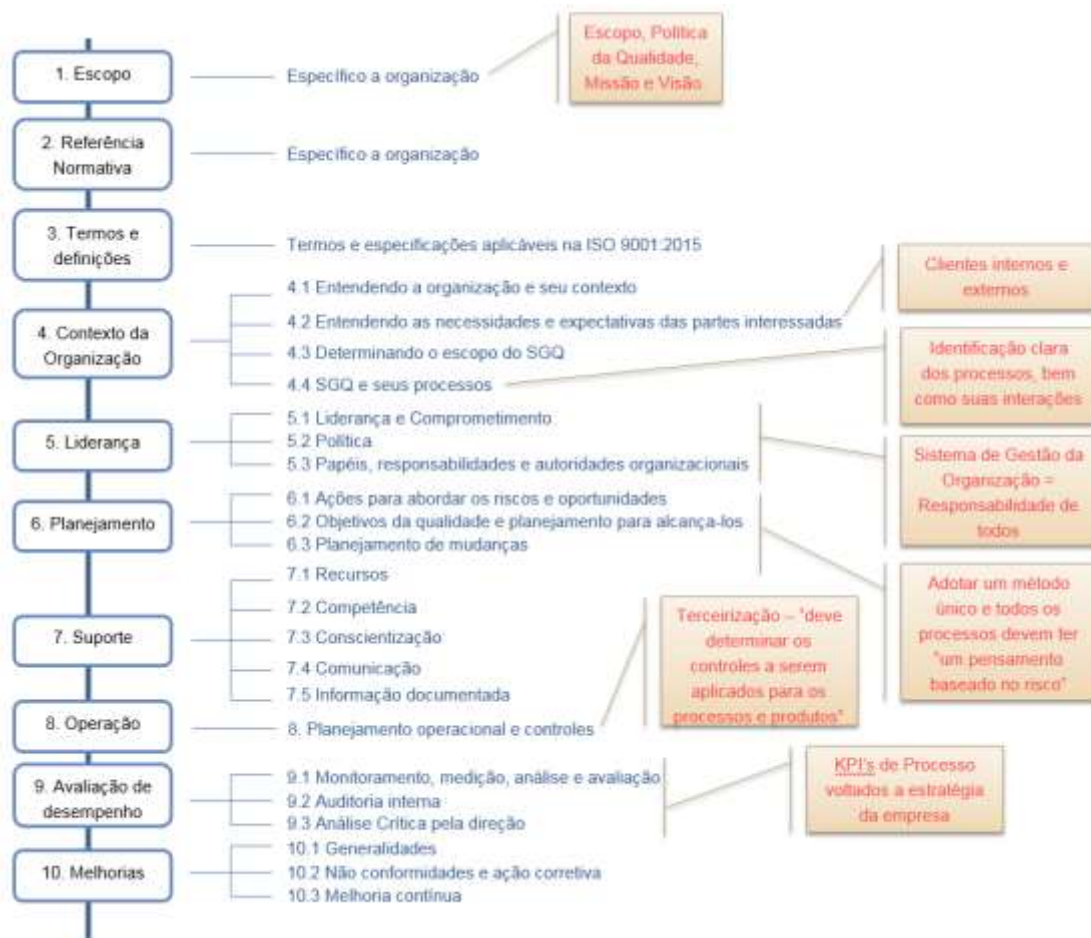
Fonte: DNV-GL (2016).

3.5 Estrutura de alto nível HLS (*High Level Structure*)

As normas ISO de sistema de gestão têm elementos comuns e adotam o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) de melhoria contínua. Entretanto, muitas definem requisitos semelhantes de forma diferente ou colocam requisitos iguais em seções diferentes, o que causa dificuldade para os utilizadores da norma. A estrutura de alto nível, estabelecida no Anexo SL das diretivas ISO, foi o meio encontrado para resolver este problema, providenciando uma base que facilite a leitura e interpretação dos usuários e auxilie na integração dos sistemas (BSI, 2017).

Na Figura 5 deste estudo, é possível visualizar a estrutura e algumas particularidades sobre a aplicação dos requisitos da norma na organização.

Figura 5 – Estrutura de alto nível HLS (High level structure), as 10 cláusulas e as particularidades da nova versão da norma ISO 9001:2015.



Fonte: DNV-GL (2016)

3.6 Resumo das mais significativas mudanças nos requisitos contidos na ISSO 9001:2015

As principais mudanças nos requisitos contidos na nova versão são:

Item 4 - Contexto da organização:

- Pensamento baseado no contexto da organização, entendendo: a organização, os contextos, as necessidades das partes interessadas, o escopo, o sistema de gestão e seus processos (DNV-GL, 2016).
- Abordagem por processo, muito enfatizado e disseminado na norma (DNV-GL, 2016).

Item 5 – Liderança:

- Maior ênfase na liderança e no compromisso da alta direção, sem que a responsabilidade esteja centralizada em uma só pessoa (Araújo, 2017).

Item 6 – Planejamento:

- d) Pensamento baseado em risco e oportunidades (BSI, 2017).
- e) Planejamento e controle das mudanças com maior ênfase para evitar ações involuntárias (BSI, 2017).
- f) Mais foco nos objetivos de melhorias, que devem ser monitorados e planejados (BSI, 2017).

Item 7 – Apoio

- g) Introdução do conceito de conhecimento organizacional (BSI, 2017)
- h) Comunicação interna e externa (BSI, 2017)
- i) Informação documentada em vez de controle de documentos e registros (BSI, 2017)
- j) Não obrigatoriedade de manter manual e procedimentos (BSI, 2017)

Item 8 – Operação

- k) Controles mais detalhados para controle de fornecedores terceirizados, processos, produtos e serviços (DNV-GL, 2016)
- l) Maior ênfase na identificação e rastreabilidade, preservação da propriedade do cliente e fornecedor, controle na extensão da atividade pós-entrega (DNV-GL, 2016)

Item 9 – Avaliação de desempenho

- m) O dever de controlar o desempenho, monitorar, medir, analisar e avaliar (DNV-GL, 2016)
- n) Maior ênfase na revisão gerencial (DNV-GL, 2016)

Item 10 – Melhoria

- o) Foco na melhoria do sistema de gestão da qualidade e melhoria contínua (DNV-GL, 2016)

3.7 As etapas para implementar as mudanças

Embora não exista requisitos específicos na norma ISO 9001:2015 para manter o Representante da Gestão e o manual da qualidade, cabe a organização definir em sua estratégia se manterá ou não (APCER, 2015).

É fundamental que em todas as etapas da implementação das mudanças, a Alta Direção da organização esteja comprometida e ciente de todas as atividades (ARAÚJO, 2017).

Antes de partir para as etapas, é fundamental que seja elaborado um plano de ação, contemplando as etapas, identificando os responsáveis e estabelecendo prazos para implementação (Q2, 2017).

As etapas básicas para implementar as mudanças são:

1ª) Reavaliar escopo (DNV-GL, 2016)

2ª) Reavaliar a política da qualidade, missão e visão (DNV-GL, 2016)

Nota: Ao reavaliar escopo, política, missão e visão é fundamental focar-se nos resultados e nos objetivos estratégicos da organização (APCER, 2017)

3ª) Se necessário, realizar as alterações no escopo, política da qualidade, missão e visão e divulgar para todos na organização (DNV-GL, 2016)

4ª) Identificar as partes interessadas, tanto no âmbito interno como no externo (DNV-GL, 2016)

5ª) Identificar de forma clara e objetiva os processos e suas interações (DNV-GL, 2016)

6ª) Adotar um método único em que todos os processos, ou pelo menos os processos que são as áreas foco da organização, atuem com um pensamento baseado em risco (DNV-GL, 2016)

7ª) Criar indicadores de monitoramento dos processos, devendo estes estarem alinhados com os objetivos da organização (DNV-GL, 2016)

8ª) Determinar a forma que estas informações serão documentadas (ISO, 2015)

9ª) Treinar os auditores internos para auditar conforme norma ISO 9001:2015 (DNV-GL, 2016)

10ª) Conforme indicado por Araújo (2017), realizar as primeiras auditorias internas, com auditores terceirizados, visando manter a imparcialidade, ter a visão de quem está de fora do sistema e de pessoas mais experientes.

11ª) Conforme indicado por Araújo (2017), mesmo sendo certificado, solicitar ao órgão certificados uma pré-auditoria.

4. Considerações Finais

O sistema de gestão da qualidade da empresa foi instituído no ano de 2003, certificado inicialmente na norma ISO 9001:2000, adaptando-se as mudanças da versão 2008. Segundo os usuários, na ocasião das mudanças, que visavam atender os requisitos da nova versão da norma, não foram observadas alterações significativas em sua estrutura e na condução do sistema.

A empresa prevê as adaptações a versão 2015, no intervalo de maio de 2017 a maio de 2018. Em junho de 2018, o sistema de gestão da qualidade será submetido ao processo de auditoria externa com a transição da ISO 9001:2008 para ISO 9001:2015.

O sistema está estruturado da seguinte forma:

- Um manual da qualidade;
- Três procedimentos (Controle de documentos e registros, Auditorias internas e Controle de ocorrências). Estes procedimentos, visam atender os procedimentos obrigatórios da norma ISO 9001:2008 e
- Instruções de trabalhos para alguns processos da organização.

A formatação do sistema é bem enxuta, os procedimentos nesta ocasião obrigatórios trazem em sua identificação / numeração, o item da norma. Isto para facilitar o entendimento dos usuários e auditores quanto ao atendimento do requisito da norma. Por exemplo, o procedimento de Controle de ocorrências, que tem sua numeração PE-8.3-8.5.2/3, indica que foi feita uma fusão dos requisitos. Isto pode ser observado através de sua numeração que se correlaciona com o requisito norma ISO 9001:2008: 8.3 – Controle de produto não conforme, 8.5.2 – Ação corretiva e 8.5.3 – Ação preventiva. Cada tópico do manual, também está correlacionado com o requisito da norma, por exemplo o item 7.4 – Compras do manual da qualidade, corresponde ao item 7.4 – Aquisição da norma ISO 9001:2008.

Por se tratar de uma empresa fabricante de projetos que ela não elabora, há no item 1.2.2 de seu manual, a indicação das exclusões do sistema de gestão da qualidade. É mencionado então que todos os itens relativos ao 7.3 (Projeto e Desenvolvimento), não são aplicáveis tendo em vista que a organização está orientada à fabricação e comércio.

Conforme indicado no sistema de gestão, acontece no mínimo anualmente reuniões de análise crítica e auditoria interna. Os objetivos da qualidade, são monitorados mensalmente através de reuniões de análise de dados, com a participação da alta direção.

Os resultados da análise crítica feita no sistema de gestão da qualidade, da empresa fabricante de equipamentos industriais para tratamento de superfície, são:

- Não foi possível identificar de forma clara os processos e suas inter-relações. O macrofluxo, por exemplo, indica os processos de engenharia de fabricação, fabricação e expedição. Entretanto a organização é composta dos processos: orçamento, planejamento programação e controle da produção, preparação técnica (engenharia de fabricação), almoxarifado, compras, produção (dividida em três setores: preparação de peças, montagem / solda e tratamento superficial), embalagem e expedição. Tendo como áreas de apoio: recursos humanos, financeiro, tecnologia da informação e

qualidade.

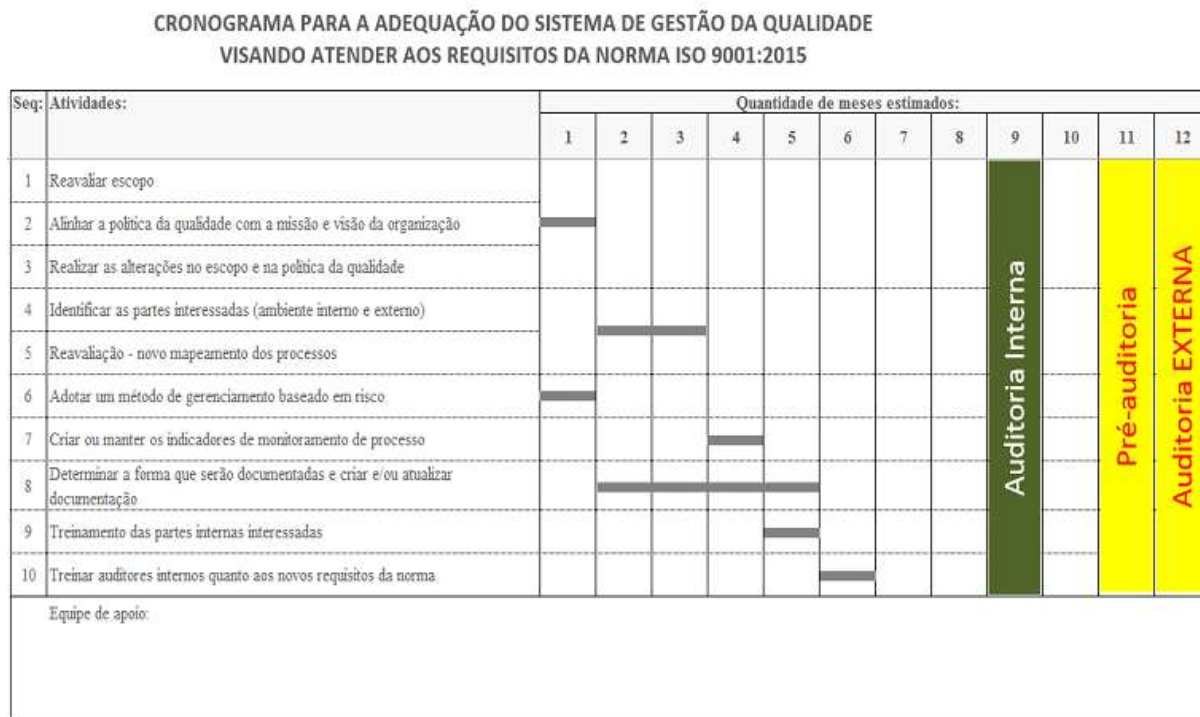
- Não foi possível identificar de uma forma clara as partes interessadas.
- Os usuários desconhecem os objetivos maior da organização (missão e visão).
- Os objetivos da qualidade não convergem com a política de qualidade e com a visão da organização.
- A responsabilidade do sistema de gestão da qualidade está centralizada em uma pessoa.
- Carência de abordagem por processo. Os indicadores e monitoramento estão mais voltados ao produto (no caso o projeto em execução).
- Por realizar a fabricação de itens não seriado, fabrica conforme demanda específica, os membros da organização têm dificuldades de desassociar o resultado de um projeto em um processo.
- Ausência de análise de risco, tanto nos processos como para os produtos que são fabricados.
- Carência no controle de processos ou produtos e serviços terceirizados.

Tendo como base as etapas mapeadas, para que o processo de implementação das mudanças da norma ISO 9001:2015 aconteça de forma estruturada, sugere-se:

- Em todas as fases do processo a alta direção deve estar envolvida;
- Criação de uma equipe de trabalho para auxiliar nas execuções de mapeamento de processos e criação e / ou atualização da documentação existente;
- Dar preferência para que os membros da equipe sejam os auditores internos, desta forma eles irão se adaptando ao novo formado desde o início, além de gerar um grau de motivação nos auditores, que certamente se sentirão responsáveis pela mudança;
- Utilizar de meios externos, ou seja, terceirizar o processo de auditoria interna. Tendo como objetivo que a auditoria interna seja feita de uma forma totalmente imparcial e com uma análise crítica de quem não participou do processo de mudança e
- Utilizar os recursos de uma pré-auditoria com órgão certificador, para evitar surpresas no processo de adequação.

A sequência, as atividades e a duração mínima estimada, estão expostas na Figura 6 abaixo.

Figura 6 – Cronograma para a adequação do sistema de gestão da qualidade visando atender aos requisitos da norma ISSO 9001:2015.



Fonte: Jairo Foreste (2017).

5. Conclusão

As mudanças incorporadas na norma ISO 9001:2015 vem ao encontro com as atuais práticas de mercado. Principalmente no que tange as fusões entre sistemas de gestão, o que será mais simples realizar tendo em vista que foi adotado a estrutura de alto nível no novo formato e também a necessidade de as empresas se adaptarem a cultura de ter um pensamento baseado em risco.

Com a nova estrutura e requisitos da norma ISO 9001, os sistemas de gestão da qualidade terão mais a identidade das organizações. O que não acontecia no modelo anterior, tendo em vista que havia uma prática no mercado de vender “receitas prontas” de sistemas de gestão. Um exemplo típico destas receitas prontas, é a políticas de qualidade que muitas organizações adotam. Identificam três partes interessadas (clientes internos, externos e os acionistas) e não relacionam estas partes com os objetivos da qualidade. Fazendo com que paire a dúvida se o sistema está ou não atendendo seus objetivos.

Ter o sistema voltado para os objetivos maiores da organização, dará às organizações algo muito maior que o certificado estampado nas paredes e sim uma ferramenta que auxiliará na gestão do negócio.

As questões de enfatizar a abordagem de processo e um pensamento baseado em risco, certamente serão os pontos em que muitas organizações terão dificuldades para a adaptação. Entretanto com a estratégia de manter a alta direção envolvida em todas as fases do processo de mudança, facilitará a transição e contribuirá para se ter o entendimento de que o sistema é de todos os gestores (princípio da liderança). Estas duas questões, certamente mudará a cultura de muitas organizações.

Com este estudo, podemos concluir que é possível realizar as alterações de um sistema existente com recursos internos e que a duração mínima para aplicar as mudanças é de 12 meses. Utilizar recursos externos para validar as alterações é bem-vindo, tendo em vista que o sistema passará por uma análise crítica de quem não participou da construção do negócio. De forma imparcial, as lacunas ou adoções errôneas poderão ser observadas, tendo a organização a disposição de corrigir certamente chegará em no objetivo de ter um sistema de gestão da qualidade como ferramenta estratégica. Daí então, é válido a certificação

Referências

ABNT. A nova versão da ISO 9001:2015 - sistemas de gestão da qualidade – requisitos. São Paulo, 1(1). Recuperado de <<http://abnt.org.br/paginampe/biblioteca/files/upload/anexos/pdf/4e5c631457d8cfcf03424e94691936e3.pdf>>.

Araújo, M. Cinco atitudes que sua organização não deve tomar, quando for implantar a ISO 9001:2015. Recuperado de < <https://qualityway.wordpress.com/2016/05/01/cinco-atitudes-que-nao-se-deve-tomar-ao-implantar-a-iso-90012015-por-manoel-m-de-souza-araujo/>>.

Associação Brasileira De Normas Técnicas. Sistemas de gestão da qualidade – requisitos: ISO:9001. Rio de Janeiro, 2015. 32p.

BSI. Mudando da ISO 9001:2008 para a ISO 9001:2015 - Guia de transição. Recuperado de <<https://www.bsigroup.com/LocalFiles/pt-BR/Whitepapers/BR-PTBR-iso9001-WP-TransitionGuide9k-PDF.pdf>>.

DNV-GL. Workshop ISO 9001:2015, 1, 2016, São Paulo. Implementando às Mudanças. São Paulo, 2016. 21 p.

DOO. As facilidades do ANEXO SL - ISO 9001:2015. Recuperado de <<http://www.doo.com.br/single-post/2017/01/25/As-facilidades-do-ANEXO-SL---ISO-90012015>>.

Guevara, S. P., et al. Normas ISO 9001: Âmbito das mudanças da nova ISO 9001: 2015. In: VI Congresso De Engenharia De Produção, 2016. Ponta Grossa. Associação Paranaense de Engenharia da Produção, 02 dezembro 2016. 11p.

APCER. Guia utilizador ISO 9001:2015, Lisboa, 1(1). Dezembro, 2015. Recuperado de <https://www.apcergroup.com/portugal/images/site/graphics/guias/APCER_GUIA_ISO_9001_2015.pdf>.

Q2 – Management. 10 Passos para implantação da ISO 9001:2015. Recuperado de <<http://q2management.com.br/10-passos-para-a-implantacao-da-iso-90012015/>>.

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Nilo Antônio Sampaio de Souza – 20%

Anderson Luiz Silva do Nascimento – 20%

José Glênio Medeiros de Barros – 20%

José Wilson de Jesus Silva – 20%

Maria da Gloria Diniz De Almeida – 20%