

MÁRCIO IVANOR ZARPELON

**IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO
INTEGRADOS**

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná, para
obtenção do título de Especialista em
Gestão da Qualidade &
Produtividade.

Orientador: Prof. João Carlos Cunha

**CURITIBA
2006**

SUMÁRIO

SUMÁRIO	2
1 INTRODUÇÃO	3
1.1 OBJETIVO GERAL.....	3
1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	3
1.3 JUSTIFICATIVA.....	3
2 A EMPRESA	4
2.1 HISTÓRICO.....	4
2.2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	5
2.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO.....	9
2.3.1 <i>Brainstorming</i>	9
2.3.2 SWOT.....	10
3 PROPOSTA	14
3.1 SUBDIVISÃO DOS SISTEMAS.....	14
3.2 RECURSOS.....	15
3.2.1 <i>Humanos</i>	15
3.2.2 <i>Físicos</i>	15
3.2.3 <i>Financeiros</i>	16
3.2.4 <i>Sistemas</i>	16
3.3 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	17
3.3.1 <i>Planejamento - Plano de Ação 5W2H</i>	17
3.3.2 <i>Sensibilização</i>	17
3.3.3 <i>Escolha do Comitê</i>	18
3.3.4 <i>Treinamentos</i>	19
3.3.5 <i>Implantação</i>	19
3.3.6 <i>Avaliação</i>	22
3.3.7 <i>Ações Corretivas</i>	22
3.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	22
3.5 RISCOS.....	23
3.6 INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO.....	23
3.7 CRONOGRAMA.....	24
4 ACOMPANHAMENTO PÓS IMPLANTAÇÃO	25
4.1 VERIFICAÇÃO DE EFICÁCIA PERIÓDICA.....	25
4.2 MANUTENÇÃO <i>AD INFINITUM</i>	27
5 CONCLUSÃO	30
6 BIBLIOGRAFIA	32

1 INTRODUÇÃO

1.1 Objetivo Geral

Reestruturar o Sistema de Gestão da Qualidade da empresa Pincéis Fantasia Ltda.

1.2 Objetivos Específicos

- a) Avaliar o Sistema de Gestão da Qualidade da Empresa.
- b) Propor o aperfeiçoamento dos Sistemas de Gestão atuais.
- c) Propor a implantação de novos Sistemas que venham suprir as necessidades da empresa.
- d) Mapear os processos produtivos visando melhorar a agilidade e, aumentar a lucratividade de acordo com as metas estabelecidas para a referida empresa.

1.3 Justificativa

Frente as inúmeras transformações e ao aperfeiçoamento dos Sistemas de Gestão Empresariais, sugere-se a avaliação completa dos Sistemas de Gestão da Qualidade atuais na empresa Pincéis Fantasia Ltda, através de conceitos contemporâneos.

Foram observados os seguintes aspectos através de análise prévia:

- a) Ausência de padronização de alguns processos e rotinas de trabalho, que podem comprometer a eficiência dos mesmos e, conseqüentemente o resultado operacional da empresa.
- b) Elevado *tum over* na área de Gestão da Qualidade, pode comprometer o andamento dos Projetos pertinentes, inclusive a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade (S.G.Q.) formal.

2 A EMPRESA

2.1 Histórico

Em 1929 foi fundada a empresa Pincéis Fantasia Ltda, na cidade de Curitiba no Paraná, com um capital inicial de apenas R\$ 22.000,00 (dinheiro de hoje corrigido), angareado através do comércio agropecuário e plantação de bananas, da família Tupi.

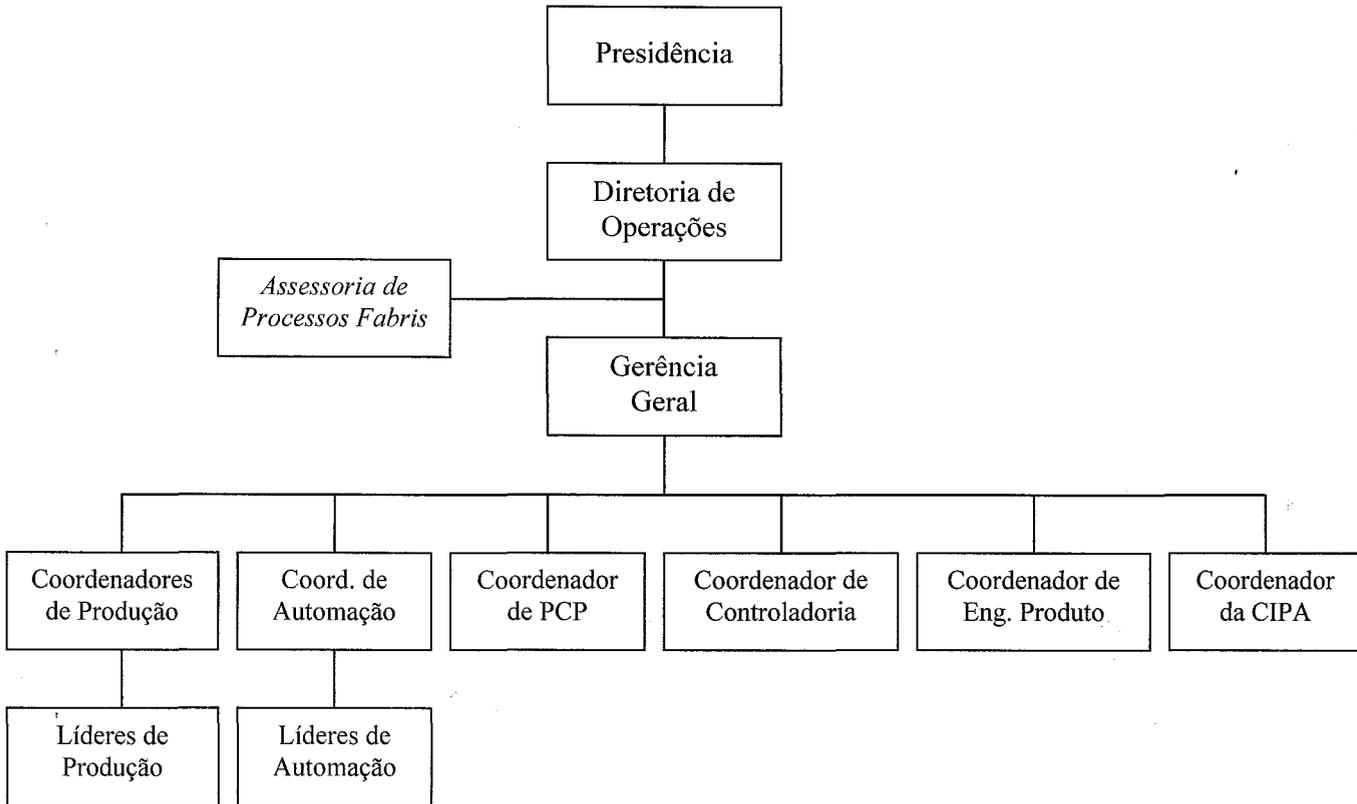
Produzindo artigos e acessórios para pintura, imobiliária e artística, a Pincéis Fantasia Ltda torna-se referência no mercado nacional e abre as portas para exportações, destacando-se rapidamente. Seus principais produtos são Rolos de Lã, Rolos de Espuma, Trinchas Imobiliárias e Pincéis Artísticos, além de acessórios como espátulas e pinta cantos.

Incorporada por fusões no setor em 2003, passa a ser o maior pólo produtivo de artigos para pintura no Brasil, detendo cerca de 60% em participação de mercado para pincéis artísticos, e 80% de mercado para artigos de pintura imobiliária.

Atualmente conta com cerca de 700 colaboradores, além de uma infra estrutura com cerca de 200 empregos diretos, entre prestadores de serviços como refeições industriais, beneficiamento de insumos, limpeza e segurança.

Seu faturamento líquido anual ultrapassou 20 milhões de Reais em 2005. O capital social da Pincéis Fantasia Ltda está avaliado em 140 milhões de reais, sem considerar-se a marca. Com uma média ROI de 17% nos últimos 3 anos, a Pincéis Fantasia possui um posicionamento de liderança e *benchmark* no segmento.

2.1.1 Organograma



2.2 Revisão Bibliográfica

A integração de Sistemas de Gestão, é defendida por alguns autores da literatura científica, caracterizando-se uma fonte escassa para pesquisa.

Um dos autores que defendem a integração é CAMPOS, Vicente Falconi.

Segundo CAMPOS (2000), “é necessário criticar os processos do sistema de gestão, realizando sempre as seguintes perguntas:

- a) é possível simplificar?
- b) é possível adotar-se novas tecnologias (informatização ou automação) no topo ou em parte?
- c) o que é possível centralizar / descentralizar?
- d) é necessário o processo?”

Outro autor que defende a integração de sistemas de gestão, é TOLEDO, José Carlos (1990), ao afirmar que:

“As macrodeterminantes da qualidade são influenciadas pela concorrência empresarial, que articula-se com o mercado e com as mudanças tecnológicas”.

Pode-se entender a integração de sistemas, como uma variável tecnológica aperfeiçoada, em relação a metodologia tradicional de sistemas de gestão, que é influenciada pela busca da diminuição de custos visando manter a empresa competitiva em relação a concorrência.

A integração dos sistemas de gestão caracteriza-se como uma opção para agregar vantagem competitiva, através da diminuição de recursos que serão utilizados para ambas implantações, estando em consonância com a simplificação dos processos.

Uma das dificuldades da implantação integrada, está relacionada a mão de obra especializada, capaz de realizar este escopo de implantação integrado.

Segundo FERREIRA (1998), “o diagnóstico preciso dos sistemas de gestão a serem implementados, torna-se fator crítico para o sucesso da implantação.”

Esse diagnóstico pode ser elaborado através de grupos tarefa com vários níveis hierárquicos, questionários, *brainstorming*, entre outras metodologias.

Atualmente a integração dos padrões normativos ISO 9000 e ISO 14000, são realizadas devido a similaridade da estrutura ISO. A NBR 16000 também é passível desta integração, pois apesar de não pertencer a família ISO, partilha de estrutura bastante similar, ao observarem-se requisitos comuns entre estas tais como: Responsabilidade da alta administração, gestão documentada, registros, representante da alta administração, manual do sistema de gestão, análise crítica da alta administração, auditorias do sistema de gestão, indicadores de desempenho, declarações documentadas das diretrizes estratégicas, ações corretivas e ações preventivas.

Já o sistema de gestão SA 8000, apresenta algumas divergências em sua estrutura. Estes sistemas de gestão prima por definições, e maneiras de garantir que estas definições sejam implementadas com eficiência. O sistema de gestão BS 8800, também difere em sua estrutura, podendo apresentar maiores dificuldades para implantação. Porém através de uma adaptação no escopo, é possível realizar-se a implantação integrada através de metas bem definidas, não baseando-se pelo cumprimento de requisitos normativos.

A ABNT prevê o lançamento do padrão normativo ISO 26000, o qual será o padrão de certificação em Gestão Social, mundialmente difundido através da ISO em 2007.

Segundo MELLO (2002), “antes de iniciar qualquer ação no sentido de implementar qualquer ação, é necessário montar uma estrutura mínima, capaz de fornecer subsídio na condução das tarefas necessárias.”

Uma empresa caracteriza-se preparada para a implementação de sistemas de gestão integrados, quando existe o forte comprometimento por parte da alta administração e dos formadores de opinião. Caso este comprometimento não seja evidenciado, ou os formadores de opinião não defendam a idéia, deve-se trabalhar a sensibilização e realizar ampla divulgação das vantagens.

Segundo KOTTER (2000), “a coalisão orientadora de todas as tentativas bem-sucedidas de transformação construíram uma imagem do futuro de fácil comunicação e com forte apelo aos clientes, colaboradores e acionistas. Nas transformações fracassadas geralmente encontram-se muitos planos e programas, mas nenhuma visão.”

Através da ampla divulgação de informações, palestras de sensibilização, e metodologias auxiliares, espera-se criar a visão de quais os objetivos a organização almeja atingir, e onde pretende chegar.

Segundo MELLO (2002), “a alta administração deve também possuir a consciência de que a implementação e a certificação dos sistemas de gestão resolvam imediatamente todos os problemas de qualidade na organização. Os sistemas de gestão devem ser reconhecidos como base para a prática sadia dos processos e para o aperfeiçoamento dos negócios.”

Muitas vezes influenciados pela ansiedade de resultados, os gestores das organizações acabam cobrando resultados em um curto prazo, e por falta muitas vezes das evidências destes resultados, acabam perdendo o estímulo e paralisando os programas de implantação. É importante conscientizar os gestores quanto a estes aspectos, onde normalmente os resultados aparecem em um médio a longo prazo. Esta dependência de prazo para evidenciar-se as melhorias, está diretamente relacionada com as transformações culturais que devem ir permeando a empresa

aos poucos. Mudanças culturais são mudanças profundas, e requerem tempo para serem assimiladas.

Segundo CELINSKI (1995), “as mudanças impostas à força, ao invés de gradativas, geram a desintegração das culturas organizacionais, devido à rejeição velada (rejeição problemática), pois se transfigura na sabotagem passiva, dificilmente localizável”.

Outro fator relacionado ao tempo para serem evidenciados resultados, está relacionado aos indicadores de desempenho, os quais após estabelecidos, levam um período para serem devidamente gerenciados e analisados criticamente.

Autores como BOWDITCH e BUONO (1992), afirmam que “o motivo que leva as organizações a serem longevas (sobreviverem por muito tempo) é, em essência, sua cultura organizacional. Numa época de incertezas em que tudo deve ser questionado, os valores que compõem a cultura organizacional devem ser imutáveis”.

2.2.1 Quadro de Correspondência de requisitos normativos

QUADRO DE CORRESPONDÊNCIA DE REQUISITOS NORMATIVOS			
NBR ISO 9001:2000, NBR ISO 14001:2004 e NBR 16001:2004			
Título / Descrição	Requisitos Normativos		
	ISO 9001:2000	ISO 14001:2004	NBR 16001:2004
Planejamento	5.4	4.3	3.3
Comprometimento da direção	5.1	4.4.1	3.3.4
Objetivos e metas	5.4.1	4.3.3	3.3.3
Gestão documental	4.2, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3 e 4.2.4	4.4.4 e 4.4.5	3.5
Política	5.3	4.2	3.2
Responsabilidade, Autoridade e Comunicação	5.5	4.4.3	3.3.4
Representante da alta administração	5.5.2	4.4.1	3.3.4

Verificação de ação corretiva	8	4.5	3.6.2
Não conformidades e ações corretivas	8.2, 8.5.2 e 8.5.3	4.5.3	3.6.3
Melhoria Contínua	8.5.1	4.3.4	3.6
Auditorias	8.2.2	4.5.5	3.6.4
Provisão de Recursos	6	4.4.1	3.3.4
Análise Crítica pela Alta Administração	5.6	4.6	3.6.6
Ambiente de Trabalho	6.4	4.3.1	3.3.1
Treinamentos	6.6.2	4.4.2	3.4.1

2.3 Diagnóstico da Situação

2.3.1 *Brainstorming*

Através de metodologia *Brainstorming*, foi realizado um diagnóstico referente a área de Gestão da Qualidade.

Foi agendado em sala de reuniões, o encontro dos seis Coordenadores de Área, além da Gerência Industrial, Diretoria Técnica e do Assessor em Processos responsável pela Fábrica.

Foram realizados questionamentos sobre qual a situação atual do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa, bem como as dificuldades encontradas e o que espera-se deste Sistema de Gestão no futuro. Foi concedido um tempo estimado de três minutos para cada participante, sem que esse fosse interrompido pelas opiniões dos outros participantes.

O fluxo de idéias foi anotado em tópicos, em um *Flipchart*.

Após encerramento desta fase de fluxo de idéias, as anotações foram avaliadas em relação a sua pertinência, com o debate aberto entre todos os colaboradores presentes.

As observações não consideradas pertinentes através de um consenso, foram descartadas. Desta maneira, as conclusões foram as seguintes:

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da empresa Pincéis Fantasia Ltda têm sofrido constantes mudanças e trocas de pessoal nos últimos três anos, fator este que têm prejudicado o rendimento do mesmo. As diferentes visões de cada pessoa responsável que passa pela área, têm contribuído para a não

continuidade dos processos e projetos. Nenhum dos projetos angariados anteriormente, são considerados em sua totalidade ineficientes, porém o grande fator de insucesso têm-se caracterizado a falta de continuidade.

Este fator têm causado reflexos intangíveis que podem afetar o rendimento e até mesmo a implantação de novos projetos na empresa, a serem estruturados de acordo com a necessidade. Um dos maiores reflexos intangíveis detectado pelos Coordenadores de Área, é a falta de credibilidade dos assuntos pertinentes a Gestão da Qualidade e 5S, quando estes são abordados com o pessoal operacional. Estes são arremetidos as lembranças de inúmeros outros programas que iniciaram sua implantação, porém culminaram com o desfecho do esquecimento. O SGQ ISO 9000, iniciou sua implantação por duas vezes na empresa, sendo uma em 2002 e outra em 2004, porém concluíram apenas cerca de 30% na avaliação de metas.

2.3.2 SWOT

Baseado nas informações levantadas no *Brainstorming*, entre todos os envolvidos conforme descrito no item 2.3.1, foi elaborada a Matriz SWOT conforme segue:

Exemplo de Análise sobre os Impactos da Implantação de Sistemas de Gestão integrados, através de Matriz SWOT

AMBIENTE INTERNO		
Variável Ambiental	Forças (S)	Fraquezas (W)
Mão-de-obra	<ul style="list-style-type: none"> • Salários acima da média praticada. • Qualificação de mão-de-obra • Fidelidade através do incentivo ao aprimoramento individual e plano de participação nos lucros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência de qualificação da mão-de-obra.
Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Tornar-se mais ágil e preciso, através da delegação de responsabilidades e elevação do nível cultural, para tomada de decisões dos colaboradores em vários níveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Erros na previsão do cronograma pode causar frustração dos colaboradores.
Econômica	<ul style="list-style-type: none"> • Processos mais ágeis permitem o incremento nas receitas finais e na lucratividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de orçamento para premiações e recompensas relativas ao atingimento de metas, pode gerar desmotivação dos envolvidos

AMBIENTE EXTERNO		
Variável Ambiental	Oportunidades (O)	Ameaças (T)
Econômica	<ul style="list-style-type: none"> • Crescente demanda por produtos de empresas certificadas nos sistemas de gestão ambiental e social, pois o da qualidade caracteriza-se quase como um pré requisito do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • A recessão econômica diminui os investimentos na área de implantação de sistemas de gestão e aprimoramento. • A recessão econômica e o baixo poder aquisitivo da sociedade diminuem o consumo.
Política Governamental	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos fiscais para empresas corretas. • Credibilidade e alianças estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planos econômicos e taxações que aumentem os impostos sobre a MO, afetando a economia das empresas.
Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> • Criar diferenciais através da certificação dos sistemas de gestão integrados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofertar os mesmos serviços e ou produtos com menor preço, devido ao pagamento de baixos salários. • boicote, <i>dumping</i> e cartel.
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores alinhados estrategicamente, como um dos critérios de escolha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Responsabilidade Socioambiental compromete o nome da empresa.

2.3.3 Medidas Preventivas

Através de análise SWOT conforme descrita no item 2.3.2, foram detectadas as seguintes necessidades de medidas preventivas, para auxílio também na elaboração do plano de ação conforme descrito no item 2.3.4.

- a) alocação de orçamento destinado a premiação das áreas ou grupos tarefa com maior eficiência no cumprimento de metas, relativos ao processo de implantação;
- b) avaliar metas para monitorar a motivação dos colaboradores envolvidos no processo. Caso necessário, mudar sistemas de bonificações ou reestruturar os grupos tarefa de trabalho.
- c) avaliar periodicamente os prazos definidos no cronograma, para que caso pertinente algum desvio, o mesmo possa ser readequado de acordo com a necessidade mais realística.

2.3.4 Plano de Ação

Baseado na Matriz SWOT, e no item 2.3.3 Medidas Preventivas, foi elaborado o Plano de Ação conforme descrito abaixo:

Projeto: Implementação de SGQ's				Meta: Certificar SGQ, SGA e SGS		
Aprovado por: Comitê da Qualidade				Data de Aprovação:		
O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO?
Contratar RH's para implantação de SGQ's	Flávio	Imediato	Coordenação de RH	Pessoal capacitado ao Projeto	Realizando Entrevistas e Recrutamento	R\$ 10.200,00 p/ mês
Liberação de Recursos Financeiros	Roberto Justus	Imediato	Diretoria Geral Financeiro	Recursos para o Projeto	Realizando levantamentos e liberando recursos	R\$ 8.020
Melhorar a Qualidade dos produtos	Eduardo Ohno	Até Julho de 2007	Gerência Geral	Melhorar Tecnologia	Agregando novas Tecnologias e agilidade nos processos	R\$ 200.000,00
Incremento no valor agregado dos produtos	Felipe Kotler	Até Julho de 2007	Coordenador de Marketing	Incremento de lucratividade	Ressaltar aspectos favoráveis de acordo com mapeamento do fluxo de valor	R\$ 110.000,00
Manter os colaboradores motivados através de premiações e incentivos	Edson Chiavenatto	Periodicamente e / Mensalmente	Coordenador de RH	Incremento de Produtividade	Definindo políticas de bonificação, plano de carreira e liberando <i>budget</i> mensal	R\$ 10.000,00 p/ mês
Coordenar projeto de implantação de SGQ, SGA e SGS	Márcio Zarpelon	Até Julho de 2007	Coordenação de GQ	Melhorar Qualidade, Produtividade, Imagem da empresa, e Lucratividade	Coordenando equipes de implantação e treinando pessoas.	R\$ 6.400,00 p/ mês

3 PROPOSTA

3.1 Subdivisão dos Sistemas

Serão realizados trabalhos de manutenção do 5S. Os trabalhos de manutenção consistem na realização de Auditorias Internas, divulgação de resultados, emissão de Relatórios de Auditorias, treinamento de novos agentes do 5S e Auditores, premiação das melhores áreas, e acompanhamento das ações de melhoria evidenciadas nas Auditorias.

Será formalizado um Comitê da Qualidade, o qual ficará responsável pela tomada de ações estratégicas relativas a implantação dos SGQ's formais até o ano de 2007, conforme meta, integrando SGQ, SGA e SGS. Farão parte deste Comitê da Qualidade os Coordenadores de áreas, o RAA da empresa, o Coordenador da área da Qualidade, e o Gerente Geral.

Deverão ser adquiridos e implementados *softwares* que possam fornecer suporte para as atividades que serão desenvolvidas, como ISOaction e ISOdoc.

Será estruturado também, um Comitê de Gestão Social, para deliberar atividades de melhoria nos processos de avaliações periódicas do SGS, que é realizado através da ferramenta Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, corporativamente por todas as unidades de produção do Grupo Pincéis Fantasia Ltda.

Sugere-se como oportunidade de implementação, a gestão integrada destes Sistemas de Gestão, Qualidade, Meio Ambiente e Responsabilidade Social.

Para a implantação de um SGS formal, sugere-se o padrão normativo NBR 16001:2004. Os padrões normativos OHSAS 18001 e BS 8800, que promovem requisitos para implantação de um Sistema de Gestão em Saúde e Segurança no Trabalho, normalmente são requisitados para utilização em consonância com o padrão NBR 16.001 no Brasil. Suas semelhanças, promovem facilidades na implantação, operacionalização, certificação e manutenção. Outra possibilidade é a opção pelo Sistema de Gestão em Responsabilidade Social, ISO 26.000, o qual deverá ser promulgado em 2007.

Independente do pessoal responsável pela área de Gestão da Qualidade (GQ) na empresa, as ações estratégicas não deverão ser suspensas desta reunião em diante, pois acima dos responsáveis pela área de GQ, estará a decisão estratégica do Comitê da Qualidade.

Como oportunidade de melhoria imediata, sugere-se a criação de indicadores de desempenho inexistentes, de acordo com a necessidade específica de cada área. Exemplo: Nas áreas produtivas são utilizados indicadores de desempenho para Produção (quantidades produzidas), e produtos refugados (refugos). Porém observou-se que não existe um indicador específico para produtos retrabalhados (retrabalho), o qual deve ser imediatamente criado, pois este impacta na conta estrutura e na margem de lucratividade do produto.

Segundo MELLO (2002), “o estabelecimento de indicadores, é a melhor maneira de evidenciar a melhoria contínua nas unidades de negócio ou nos processos.”

3.2 Recursos

3.2.1 Humanos

Através de análise, foi evidenciada a necessidade de um Responsável pela Implantação do SGQ formal ISO 9000, caracterizando-se como Coordenador de Gestão da Qualidade.

Foi evidenciada também, a necessidade de um Analista de processos para suporte.

O Coordenador de implantação, treinará 5 Assistentes Operacionais da fábrica, em ferramentas da Qualidade. Estes Assistentes Operacionais terão a responsabilidade de auxiliar o Coordenador de Implantação e o Analista de Processos, no mapeamento das atividades das áreas produtivas. Estes Assistentes Operacionais serão escolhidos nas seguintes áreas: Inspeção de Produtos, Produção de Rolos de Lã, Produção de Rolos de Espuma, Produção de Pincéis Artísticos e Produção de Pincéis Imobiliários.

3.2.2 Físicos

Foi evidenciada a necessidade de um computador de alta performance para o Coordenador de Gestão da Qualidade, e um computador de média performance para o analista de processos, bem como mobília de escritório (2 mesas, 2 cadeiras, 1 arquivo e 50 pastas), bótons para os Auditores da Qualidade que serão Treinados e certificados.

3.2.3 Financeiros

Despesas e Investimentos Pré Operacionais

R\$ 2.000: Curso de *Lead Auditor*

R\$ 2.500: Computador Alta Performance

R\$ 1.700: Computador Média Performance

R\$ 120: Cinquenta *Bótons* para Auditores da Qualidade

R\$ 100: Emissão de Certificados de Treinamentos

R\$ 1100: Mobília de Escritório (mesas, cadeiras, arquivo e pastas)

R\$ 500: Outras despesas (hotel, alimentação, viagens, etc...)

Curso para operacionalização de software Isodoc e Isoaction: (sem custo orçado, pois os RH's operacionalizadores, Coordenador de Implantação e Analista de Processos, dominam o software e treinarão demais envolvidos sem custos internos)

TOTAL = R\$ 8.020,00

Despesas Fixas

Salário Coordenador de Implantação: R\$ R\$ 3.200,00

Salário Analista de Processos: R\$ 1.900,00

TOTAL DESPESAS FIXAS: R\$ 5.100

+ 100% DE ENCARGOS SOCIAIS E BENEFÍCIOS DE ACORDO COM A POLÍTICA DA EMPRESA E LEI: R\$ 10.200,00

3.2.4 Sistemas

Foi evidenciada a necessidade de implementação dos softwares ISOdoc e ISOaction, utilizados para gestão documental e controle de ações corretivas ou preventivas, respectivamente.

Os usuários do sistema que irão disseminar o conhecimento pela empresa (Coordenador da Qualidade e Analista de Processos) já possuem treinamento específico.

3.3 Plano de Implantação

3.3.1 Planejamento - Plano de Ação 5W2H

Através do Plano de Ação, conforme descrito no item 2.3.4, nesta fase deverão ser contempladas ações como elaboração do cronograma de acordo com a necessidade específica, adaptando a metodologia, o qual deverá ser aprovado juntamente com a alta Administração. Deverão ser realizados levantamentos sobre necessidades de treinamentos. Deverão ser definidos responsáveis para as tomadas de ações.

Segundo CAMPOS (2000), “o segredo do bom gerenciamento está em saber estabelecer um bom Plano de Ação para toda Meta de Melhoria.”

3.3.2 Sensibilização

Serão realizadas palestras para todos os colaboradores da empresa, visando instruí-los frente as ações de implantação que serão realizadas, e prepará-los para as mudanças culturais profundas.

Segundo SENGE (2000), “a crença de que só a alta gerência, o líder heróico, pode impulsionar a mudança, é uma crença errônea.”

Estas palestras irão diferir em relação ao público alvo. Será realizada uma abordagem específica para os colaboradores operacionais de fábrica, e outra para os gestores e formadores de opinião da empresa. Turmas específicas com no máximo 30 colaboradores serão formadas, não misturando-se os públicos alvo e as abordagens.

Estas palestras terão como finalidade, minimizar as barreiras culturais na implantação de sistemas de gestão, como por exemplo:

- a) sabotagens passivas;
- b) sabotagens ativas;
- c) falta de tempo;
- d) misoneísmo;
- e) medo da mudança;
- f) conflito entre áreas;
- g) falta de credibilidade por tentativas anteriores fracassadas;
- h) colaboradores com privilégios;
- i) morosidade nas tomadas de ações;

j) paradigmas e pré conceitos relativos a sistemas de gestão.

Uma mudança cultural deve ocorrer, permeando a organização em todos os níveis hierárquicos. Normalmente esta mudança cultural ocorre de cima para baixo, pois os gestores da organização, situados nos níveis hierárquicos mais altos, realizam o papel de formadores de opinião, conforme MELLO (2002) afirma:

“Diversos estudos comprovam que a implementação dos sistemas de gestão deve ser de cima para baixo e que sem este apoio qualquer trabalho nesse sentido acaba naufragando.”

Porém as mudanças culturais também podem ocorrer de baixo para cima, assim como no modelo Toyotista de produção.

O denominador comum, refere-se ao fato de que caso estas mudanças não permeiem a organização como um todo, podem ocorrer imprevistos, uma vez sabendo-se que as hierarquias operacionais detêm o poder da coletividade, e a alta administração da autoridade.

Estas mudanças culturais, requerem tempo para que sejam completamente absorvidas. Mudanças culturais, não ocorrem em um período curto de tempo, e podem levar de seis meses a dois anos, ou mais, dependendo do porte e do choque cultural da organização em questão. Este estágio é superado, quando observa-se que as mudanças culturais passam a fazer parte do escopo de valores da Organização, e são operacionalizadas naturalmente pelos próprios colaboradores, no estágio da auto disciplina.

3.3.3 Escolha do Comitê

Será escolhido um Comitê de Gestão da Qualidade, o qual tomará ações e decisões referentes ao cronograma de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2000, integrado ao Sistema de Gestão Ambiental ISO 14001:2004.

O Comitê será composto pelos seguintes membros: Representante da Alta Administração, Coordenador da Qualidade, Gerente Geral, Assessoria de Processos Fabris, e três Coordenadores de Produção.

3.3.4 Treinamentos

Serão realizados os seguintes treinamentos, visando suporte a implantação, conforme sequência cronológica:

- a) Treinamento de PDCA;
- b) Treinamento em Mapeamento de Processos;
- c) Treinamento em Gestão Documental, com suporte ao sistema eletrônico de gerenciamento de documentos ISODOC.
- d) Treinamento em ações corretivas, ações preventivas, tratamento de não conformidades e reclamações de clientes, com suporte ao sistema eletrônico de gerenciamento ISOACTION.

3.3.5 Implantação

Será realizada a implantação, seguindo-se o escopo do cronograma de implantação, conforme **Anexo 1 – Cronograma de Implantação**.

Em consonância com o Cronograma de Implantação, será seguido o roteiro “passo a passo”, conforme detalhamento:

FASE 1 – FORMALIZAR DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

Após a palestra de Sensibilização e escolha do Comitê Estratégico da Qualidade, serão elaboradas e formalizadas as diretrizes estratégicas. Farão parte deste escopo de diretrizes a Visão, Missão, Objetivos e Política da Qualidade.

FASE 2 – FORMALIZAR RESPONSABILIDADES

Definir pessoas envolvidas nas áreas para receber treinamentos, formalizar ESQUA, Coordenador da Qualidade e RAA.

FASE 3 – FORMALIZAÇÃO DO ORGANOGRAMA

Formalização do Organograma da Empresa, através da assinatura da Alta Administração.

FASE 4 – PROCEDIMENTO DE GESTÃO DOCUMENTAL

Elaborar e aprovar, Procedimento de Gestão Documental. Realizar Treinamento com todos os envolvidos, no referido procedimento.

FASE 5 – TREINAMENTO EM ISODOC

Solicitar pessoal especializado e competente para realizar implantação e treinamento relativo ao ISODOC, o qual complementar­á o processo de Gestão Documental.

FASE 6 – TREINAMENTO PARA MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Elaborar Treinamento. Aplicar o treinamento em mapeamento de processos com todos os colaboradores envolvidos.

FASE 7 – MAPEAMENTO DE PROCESSOS DOS SETORES

Solicitar o mapeamento dos principais processos de todos os setores, com base no treinamento de mapeamento.

FASE 8 – ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO ESPECÍFICO DAS ÁREAS

Ampla divulgação do Cronograma de implantação nos setores. Sugere-se que cada área elabore o seu plano de ação, referente as atividades de implantação dos processos que contemplem os requisitos normativos.

FASE 9 – DELEGAR TAREFAS (AÇÃO)

Delegar tarefas de acordo com o Plano de Ação, e aplicá-lo. Realizar o acompanhamento das metas, através de reuniões com o Comitê Estratégico.

FASE 10 – IMPLEMENTAR INDICADORES

Através de Reunião com as áreas detentoras dos processos, estabelecer Indicadores de desempenho, que possam evidenciar a sua eficiência.

FASE 11 – PROCESSOS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Elaborar e formalizar documentos dos Processos de Gestão da Qualidade contemplados pelo escopo (requisitos normativos).

FASE 12 – IMPLEMENTAR PROCESSOS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Treinar colaboradores nos processos de Gestão da Qualidade.

FASE 13 – MANUAL DA QUALIDADE

Elaborar e Formalizar o Manual do Sistema de Gestão da Qualidade.

FASE 14 – IMPLEMENTAR O ISOACTION

Solicitar o comparecimento de pessoal especializado para implantar e fornecer treinamento relativo ao ISOACTION, com todos os colaboradores envolvidos conforme definidos através do Comitê Estratégico.

FASE 15 – TREINAMENTOS ESPECÍFICOS DE COLABORADORES

Verificar necessidades específicas para realizar treinamentos pertinentes. Verificar treinamento em Auditoria Interna com Consultoria especializada contratada (terceirizada).

FASE 16 – AUDITORIAS

Será implementado o processo de Auditorias, conforme descrito no item 3.3.5 Avaliação.

FASE 17 – ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DE AUDITORIA

Elaborar o Relatório de Auditoria (RELAUD), após a Auditoria Interna e após a Auditoria de Pré Certificação, para que este seja submetido à análise crítica da alta Administração.

FASE 18 – AÇÕES CORRETIVAS

Implementação de Ações Corretivas, bem como definição de Prazos e Metas à serem cumpridos para os devidos fechamentos.

FASE 19 – GARANTIA

Verificação da necessidade de retrabalhar alguma fase do Projeto, para o atingimento da eficácia e satisfação dos clientes.

FASE 20 – CONCLUSÃO DO PROJETO

Após análise de Satisfação do Cliente, será então emitido um Relatório Final, para ser considerado finalizado o Projeto.

Após conclusão do Projeto, o Sistema de Gestão poderá ser considerado apto a sofrer uma Auditoria de Certificação por órgão competente externo (Auditoria de Terceira Parte)..

3.3.6 Avaliação

Será realizada uma Auditoria Interna, para a avaliação do estágio de adequação após implantação do sistema de gestão.

Será realizada posteriormente, uma Pré Auditoria de Certificação, no intuito de verificar o grau de aderência do sistema de Gestão, frente a Certificação nos padrões definidos, bem como necessidades de adequação eminentes.

Será realizada então, a Auditoria de Certificação, após sanadas as pendências encontradas nas duas Auditorias anteriores, visando a obtenção do Certificado no padrão definido.

3.3.7 Ações Corretivas

Será concedido um prazo para ajustes das não conformidades encontradas na primeira Auditoria Interna e na Auditoria de Pré Certificação, a ser definido pelo Comitê da Qualidade.

Segundo MELLO (2002), “a análise de dados pode auxiliar na determinação da causa raiz dos problemas existentes ou potenciais, direcionando as decisões sobre as ações corretivas e preventivas necessárias para a melhoria contínua.”

3.4 Resultados Esperados

Espera-se através da implementação de um Sistema de Gestão formal, a melhoria nos controles e registros internos. Através da melhoria nos registros internos, espera-se melhorar a agilidade nos processos, diminuindo os *lead times*, diminuição nas diferenças de inventário.

Espera-se que os processos sejam agilizados, visando diminuir o retrabalho, o desperdício, a identificação dos materiais, e até mesmo o descarte e refugo de materiais que poderiam gerar ativo para a empresa.

Segundo MELLO (2002), “pode-se dizer que uma organização é detentora do domínio tecnológico sobre seus processos, quando possui um sistema

estabelecido e a garantia de que o que está sendo executado, está de acordo com o que está documentado e planejado.”

3.5 Riscos

- Perda da motivação dos colaboradores por erros cometidos que conduzam ao fracasso da implantação;
- Perdas monetárias;
- Geração de um ambiente utópico devido à incompatibilidade dos requisitos, frente a realidade da sociedade na qual a organização está inserida;
- Desinteresse dos gestores;
- Ansiedade por resultados;
- Treinamentos insuficientes;
- Sistema de remuneração inconsistente;
- Escolha equivocada de colaboradores funções estratégicas como comitê, coordenação e representação da alta administração;
- Falta de apoio dos colaboradores e pessoal especializado.

3.6 Integração dos Sistemas de Gestão

A visão sistêmica da organização, permite que criem-se rotinas comuns para ambos os sistemas de gestão. Em muitos casos, pode-se até mesmo realizar um aproveitamento dos requisitos de uma norma específica para outra, através da elaboração de documentos formais que atendam a necessidade de ambos os padrões e Sistemas de Gestão.

Algumas atividades e requisitos, são comuns para todos os sistemas de gestão padronizados, como a gestão documental, indicadores de desempenho, comprometimento da alta administração, representantes da alta administração, entre outros. Pode-se verificar desta maneira a inter-relação entre os sistemas, e a possibilidade de agilidade na articulação entre estes.

A Auditoria de Certificação integrada, também caracteriza-se como uma opção viável e econômica. Através da auditoria integrada, verificam-se todos os sistemas de gestão vigentes em um mesmo escopo ou roteiro, sem a necessidade de diferentes mobilizações ou alocação de auditores de maneira distinta.

3.7 Cronograma

Ver ANEXO 1 – Cronograma de Implantação.

4 ACOMPANHAMENTO PÓS IMPLANTAÇÃO

4.1 Verificação de Eficácia Periódica

Após a implantação formal do Sistema de Gestão, bem como sua certificação, deve-se cumprir o Cronograma de Auditorias anuais de acordo com a periodicidade ideal, o qual fará parte do escopo formal de implantação.

O processo formal de verificação de eficácia do sistema de gestão pela Alta Administração e Comitê Estratégico, deverá contemplar as seguintes entradas para análise periódica, conforme item 5.6.2 NBR ISO 9000:2000:

a) Resultados de auditorias;

Após realização das Auditorias Internas, deverão ser monitoradas pelo Comitê da Qualidade as Não Conformidades apontadas, as soluções que deverão ser adotadas, e o acompanhamento histórico das áreas auditadas.

b) Realimentação do cliente;

Os clientes deverão ser informados quanto a solução das suas solicitações periodicamente.

c) Desempenho do processo e conformidade do produto;

Através dos estabelecimento de indicadores produtivos como número de peças / homem / hora, retrabalho, produção total, refugos, pedidos perfeitos entregues e devoluções de clientes, o Comitê deverá tomar ações cabíveis para solucionar os problemas eminentes.

d) Situação das ações preventivas e corretivas;

Monitorar a solução e o fechamento das ações corretivas e preventivas.

e) Acompanhamento das ações oriundas de análises críticas anteriores;

Realizar levantamento histórico de problemas solucionados anteriormente, para tomada de ação presente ou futura.

f) Mudanças que possam afetar o sistema de gestão da qualidade;

Realizar análise de novas tecnologias, recursos humanos, necessidades de treinamentos, entre outros fatores que possam afetar o desenvolvimento das atividades de Gestão da Qualidade.

g) Recomendações para melhoria.

Elaborar documento formal como Ata de Reunião, com as recomendações de melhoria, a qual deve ser divulgado por toda a empresa.

Segundo MELLO (2002), “a melhoria contínua do desempenho global da organização, deveria ser um objetivo permanente.”

4.2 Plano de Ação

<i>Pincéis Fantasia Ltda</i>			PLANO DE AÇÃO – 5W2H			
Projeto: Manutenção de SGQ's				Meta: Melhorar Processos		
Aprovado por: Comitê da Qualidade				Data de Aprovação:		
O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO?
Preparar Agenda de Auditoria anual.	Coordenador da Qualidade	Março 2006	Gestão da Qual.	Melhoria dos processos	Elaborando agenda anual conforme procedimento	NP
Realizar Auditorias Internas	Equipe de Auditores Internos	Semestralmente	Empresa	Manter certificado	Coordenando equipe de Auditores Internos	NP
Verificar número de NC's, tratadas com eficiência e concluídas.	Coordenador da Qualidade	2006	Empresa	Manter certificado	Após AI verificar o fechamento das NC's com os setores	NP
Baixar o índice de não conformidades	Coordenador da Qualidade	2006	Empresa	Melhoria dos processos	Sugerindo e implementando melhorias	Realizar orçamento de equipamentos
Atividades de rotina da Manutenção do Sistema (documentos, etc..)	Analista de Processos	Mar., Abr., Maio, Jun., Ago., Set., Out., Nov.	Empresa	Melhoria dos Processos	Analisando processos, revisando e elaborando documentos	NP
Legenda: NP (Não Pertinente)						

4.3 Manutenção *Ad Infinitum*

Após certificação do sistema de gestão formal, inicia-se o processo de gerenciamento da manutenção do sistema, o qual deve prolongar-se *ad infinitum* (infinitamente), enquanto existir a empresa ou o sistema de gestão.

A manutenção do S.G., contempla a gestão documental, melhoria constante dos processos e indicadores através da verificação da eficácia do sistema, manutenção de necessidades de treinamentos e processo de Auditorias Internas, entre outras atribuições relevantes.

O processo de manutenção do sistema de gestão, deve estar alinhado com a melhoria contínua dos processos, conforme abordado no item 4.1 Verificação da Eficácia.

Este processo de melhoria contínua, pode ser realizado através da aplicação da metodologia QC Story, também conhecida como PDCA.

Conforme metodologia aplicada do QC Story, segue estrutura do esquema de trabalho abaixo, no item 4.2.1.

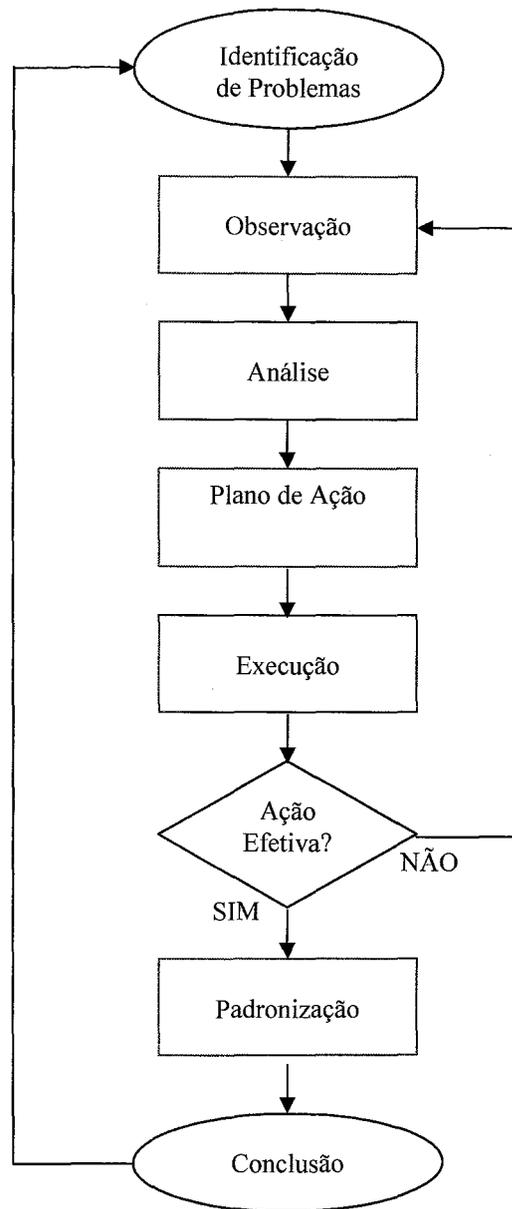
Esta estrutura contempla as etapas de levantamento de dados e informações, observação e análise, execução das atividades, medição e monitoramento, verificação da eficácia e conclusão, conforme verificado no escopo deste projeto, que está em consonância com a metodologia aplicada.

Após a última etapa que é a conclusão, deve-se atentar para o *looping* do processo, conforme demonstrado no fluxograma do item 4.2.2, onde este retorna ao início do ciclo, para que seja verificada a melhoria contínua.

4.2.1 QC Story – PDCA

QC STORY			
PDCA	PASSO	PROCESSO	OBJETIVO
P	1	Identificação do Problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância.
	2	Observação	Investigar as características do problema, com visão ampla.
	3	Análise	Descobrir a causa fundamental.
	4	Plano de Ação	Conceber um plano para bloquear a causa fundamental.
D	5	Execução	Bloquear a causa fundamental.
C	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
A	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	8	Conclusão	Recapitular todo o processo, verificar eficácia, e caso pertinente, reiniciá-lo.

4.2.2 Fluxograma do QC Story



5 CONCLUSÃO

Através do correto planejamento do escopo das atividades, bem como levantamento prévio das necessidades de recursos materiais, financeiros, humanos, tecnológicos e treinamentos, os riscos de uma implantação mal sucedida serão minimizados.

Para a eficiência na implantação dos sistemas de gestão, recomenda-se o máximo comprometimento da alta administração, e a constante análise crítica dos gestores para a tomada de ações estratégicas, que possam corrigir os desvios de implantação.

Esta análise crítica da alta administração, deve estar em consonância com os requisitos normativos de Responsabilidade e Comprometimento da Alta Direção, bem como Análise crítica pela Direção, conforme padrões normativos ISO 9001, ISO 14.001 e NBR 16.001 recomendados.

Barreiras culturais sempre existirão nos processos de mudança. É tarefa fadada aos bons líderes e gestores, estar atento a estas barreiras, para tentar contorná-las e / ou minimizá-las.

As mudanças culturais, chocam-se muitas vezes nos paradigmas. Um paradigma é toda uma concepção de “caminho”, para atingir-se uma meta. É tarefa fadada aos líderes e gestores, auxiliar as pessoas a encontrarem “novos caminhos”, que possibilitem a quebra de paradigmas.

Certamente não há fim, para um ciclo de implementação de Gestão da Qualidade ou Processos. Existe neste aspecto, a capacidade de avaliar constantemente buscando a melhoria contínua, na tentativa de tornar a visão de futuro, o presente, conforme demonstrado no escopo do trabalho através da metodologia PDCA. Onde existir um produto para um cliente, sempre haverá um fluxo de valor. O desafio dos líderes e gestores é enxergá-lo.

A manutenção do sistema de gestão, é tão importante quanto a sua implantação, para que a organização possa colher os frutos de tornar o seu fluxo de valor o mais enxuto possível, gerando valor agregado com o mais alto rendimento, tornando esta visão do fluxo de valor algo cada vez mais real e nítido, com o passar do tempo.

Verificou-se que a implantação de Sistemas de Gestão Integrados, caracteriza-se como uma opção que agrega vantagem competitiva, além de diminuir

o tempo de implantação e os custos, para organizações que necessitem da implantação de ambos os sistemas de Gestão, Qualidade e Meio Ambiente, ou até mesmo o refinamento de algum outro sistema de gestão específico, como Gestão Social ou Segurança no Trabalho.

Verificou-se que a metodologia sugerida no escopo do trabalho, está em consonância com referenciais teóricos, sem perder a essência das melhores práticas de mercado, realizada por grandes empresas de consultoria na área de implantação de sistemas de gestão, conforme demonstrado no item 3.3.5 Implantação, e no Cronograma. Este aspecto torna-se um fator crítico de sucesso para que a implantação e a manutenção dos SGQ's, sejam bem sucedidas.

6 BIBLIOGRAFIA

ARAUJO, Luis César G. **Organização Sistemas e Métodos, e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional**. São Paulo: ed. Atlas.

BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni - UFMG, 1992.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial LTDA, 2002.

CELINSKI, Leszek. **Treinamento Gerencial Básico**. Petropolis: Ed. Vozes, 1995.

CUNHA, João Carlos da. **Modelos de Gestão da Qualidade**. Especialização em Gestão da Qualidade. Curitiba: UFPR, 2002.

CURY, Antonio. **Organização & Métodos**. São Paulo: Atlas, 1990.

FERREIRA, Ernande Monteiro. **Diagnóstico Organizacional para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KOTTER, John P. **Mudança**. Liderando a mudança. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MELLO, Carlos Henrique Pereira; SILVA, Carlos Eduardo Sanches. **ISO 9000:2000**. Atlas, 2002.

NBR ISO 9001:2000. **Sistema de Gestão da Qualidade – requisitos**. ABNT; Rio de Janeiro. Dez./2000.

NBR – ISO 14.001:2004. **Sistema de Gestão Ambiental** - requisitos Rio de Janeiro, ABNT, (Associação Brasileira de Normas Técnicas), 2005.

NBR 16.001. **Responsabilidade Social – Sistema de Gestão – Requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2004.

OLIVEIRA, Marcos Antonio. **O Modelo ISO 9000, aplicado a Responsabilidade Social**. São Paulo: Saraiva, 2002.

OLIVEIRA, Sidney Teylor de. **Ferramentas para o Aprimoramento da Qualidade**. Rio de Janeiro: Ed. Pioneira.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no Processo**. São Paulo: Atlas, 1995.

PORTER, Michel. **Vantagem Competitiva**. São Paulo: Campus, 1990.

PRAZERES, Paulo Mundin. **Dicionário de Termos da Qualidade**. São Paulo: Atlas, 1996.

RAZZOLINI, Edelvino Filho; ZARPELON, Márcio Ivanor. **Dicionário de Administração, de A a Z**. Curitiba: Juruá, 2003.

SENGE, Peter. **A Dança das Mudanças**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

SILVA, Reinaldo. **Teorias da Administração**. São Paulo: Editora Pioneira, *Thomson Learning*, 2001.

TOLEDO, José Carlos. **Qualidade Industrial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANEXOS

ANEXO 1 – Cronograma de Implantação

