

**GIANFABIO PRECOMA DE OLIVEIRA**

**IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO  
NBR ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 E SA 8000.**

Projeto Final do Curso de Especialização em  
Gestão da Qualidade.

Orientador: (Prof. Dr. João Carlos da Cunha)

**CURITIBA  
2008**

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>2</b>
2.1	OBJETIVO GERAL .....	2
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	2
<b>3</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>4</b>
4.1	ESTRUTURA DE APOIO .....	5
<b>5</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>8</b>
5.1	POR QUE INTEGRAR SISTEMAS DE GESTÃO? .....	8
5.2	BENEFÍCIOS DO SIG .....	9
5.3	ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DO SIG .....	10
5.4	NBR ISO 9001:2000 .....	10
5.5	APLICAÇÃO .....	11
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIA NORMATIVA</b> .....	<b>12</b>
<b>7</b>	<b>TERMOS E DEFINIÇÕES</b> .....	<b>13</b>
<b>8</b>	<b>SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE</b> .....	<b>14</b>
8.1	REQUISITOS GERAIS .....	14
8.2	REQUISITOS DE DOCUMENTAÇÃO .....	14
8.2.1	<i>Generalidades</i> .....	14
8.2.2	<i>Manual da qualidade</i> .....	15
8.2.3	<i>Controle de documentos</i> .....	15
8.2.4	<i>Controle de registros</i> .....	16
<b>9</b>	<b>RESPONSABILIDADE DA DIREÇÃO</b> .....	<b>17</b>
9.1	COMPROMETIMENTO DA DIREÇÃO .....	17
9.2	FOCO NO CLIENTE .....	17
9.3	POLÍTICA DA QUALIDADE .....	17
9.4	PLANEJAMENTO.....	17
9.4.1	<i>Objetivos da qualidade</i> .....	17
9.4.2	<i>Planejamento do sistema de gestão da qualidade</i> .....	18
9.5	RESPONSABILIDADE, AUTORIDADE E COMUNICAÇÃO. ....	18
9.5.1	<i>Responsabilidade e autoridade</i> .....	18
9.5.2	<i>Representante da direção</i> .....	18
9.5.3	<i>Comunicação interna</i> .....	18
9.6	ANÁLISE CRÍTICA PELA DIREÇÃO.....	19
9.6.1	<i>Generalidades</i> .....	19
9.6.2	<i>Entradas para análise crítica</i> .....	19
9.6.3	<i>Saídas da análise crítica</i> .....	19
<b>10</b>	<b>GESTÃO DE RECURSOS</b> .....	<b>20</b>
10.1	PROVISÃO DE RECURSOS .....	20
10.2	RECURSOS HUMANOS .....	20
10.2.1	<i>Generalidades</i> .....	20
10.2.2	<i>Competência, conscientização e treinamento</i> .....	20
10.3	INFRA-ESTRUTURA.....	20
10.4	AMBIENTE DE TRABALHO .....	21
<b>11</b>	<b>REALIZAÇÃO DO PRODUTO</b> .....	<b>22</b>
11.1	PLANEJAMENTO DA REALIZAÇÃO DO PRODUTO .....	22
11.2	PROCESSOS RELACIONADOS A CLIENTES .....	22

11.2.1	<i>Determinação de requisitos relacionados ao produto</i> .....	22
11.2.2	<i>Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto</i> .....	23
11.2.3	<i>Comunicação com o cliente</i> .....	23
11.3	PROJETO E DESENVOLVIMENTO .....	24
11.3.1	<i>Planejamento do projeto e desenvolvimento</i> .....	24
11.3.2	<i>Entradas de projeto e desenvolvimento</i> .....	24
11.3.3	<i>Saídas de projeto e desenvolvimento</i> .....	24
11.3.4	<i>Análise crítica de projeto e desenvolvimento</i> .....	25
11.3.5	<i>Verificação de projeto e desenvolvimento</i> .....	25
11.3.6	<i>Validação de projeto e desenvolvimento</i> .....	25
11.3.7	<i>Controle de alterações de projeto e desenvolvimento</i> .....	26
11.4	AQUISIÇÃO .....	26
11.4.1	<i>Processo de aquisição</i> .....	26
11.4.2	<i>Informações de aquisição</i> .....	26
11.4.3	<i>Verificação do produto adquirido</i> .....	27
11.5	PRODUÇÃO E FORNECIMENTO DE SERVIÇO.....	27
11.5.1	<i>Controle de produção e fornecimento de serviço</i> .....	27
11.5.2	<i>Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço</i> .....	27
11.5.3	<i>Identificação e Rastreabilidade</i> .....	28
11.5.4	<i>Propriedade do cliente</i> .....	28
11.5.5	<i>Preservação do produto</i> .....	28
11.6	CONTROLE DE DISPOSITIVOS DE MEDIÇÃO E MONITORAMENTO.....	28
<b>12</b>	<b>MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA</b> .....	<b>30</b>
12.1	GENERALIDADES .....	30
12.2	MEDIÇÃO E MONITORAMENTO .....	30
12.2.1	<i>Satisfação dos clientes</i> .....	30
12.2.2	<i>Auditoria Interna</i> .....	30
12.2.3	<i>Medição e monitoramento dos processos</i> .....	31
12.2.4	<i>Medição e monitoramento do produto</i> .....	31
12.3	CONTROLE DE PRODUTO NÃO – CONFORME .....	31
12.4	ANÁLISE DE DADOS .....	32
12.5	MELHORIAS .....	33
12.5.1	<i>Melhoria contínua</i> .....	33
12.5.2	<i>Ação corretiva</i> .....	33
12.5.3	<i>Ação preventiva</i> .....	33
12.6	A NORMA ISO 14001:2004.....	34
12.7	SA 8000 – RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	36
12.8	ANÁLISE DE INTEGRAÇÃO ENTRE AS NORMAS (NBR ISO 9001, NBR ISO 14000 E SA 8000).....	39
<b>13</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	<b>40</b>
13.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	40
13.2	ORGANOGRAMA DA EMPRESA .....	41
<b>14</b>	<b>REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DO SIG</b> .....	<b>42</b>
<b>15</b>	<b>RECOMENDAÇÕES PARA EVITAR OS RISCOS DO PROJETO</b> .....	<b>47</b>
<b>16</b>	<b>PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM SIG</b> .....	<b>48</b>
16.1	PREPARAÇÃO DA PROPOSTA .....	48
<b>17</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>51</b>
<b>18</b>	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>52</b>

## **APRESENTAÇÃO**

Para a realização deste trabalho, optei pelo tema Sistema Integrado de Gestão, abrangendo as normas NBR ISO 9001:2000, NBR ISO 14000:2004 e SA 8000, por se tratar de uma visão atual e de interesse da Comunidade Empresarial, pelos benefícios de promover aumento da Competitividade e Otimização de Recursos. Requisitos mínimos para o sucesso de toda Organização. Optei pela proposta de implantação destas 3 Ferramentas de Gestão da Qualidade no Grupo Metropolitana Serviços, por identificar que os mesmos, possuem interesse e cultura adequada para um Sistema Integrado de Gestão, abrangendo as normas NBR ISO 9001:2000, NBR ISO 14000:2004 e SA 8000.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a crescente pressão nas organizações para se fazer mais com menos, várias delas estão vendo a integração dos Sistemas de Gestão como uma excelente oportunidade para reduzir custos, com o desenvolvimento e manutenção de sistemas separados ou de inúmeros programas e ações que, na maioria das vezes, se sobrepõem e acarretam gastos desnecessários.

*Alguns desses fatores levaram a empresa, Metropolitana, situada na cidade de Curitiba - PR, a decidir por realizar o projeto de Sistema Integrado de Gestão, abrangendo as normas NBR ISO 9001:2000, NBR ISO 14000:2004 e SA 8000. Entre os motivos o principal e de maior significância para a Direção da empresa foi à importância em adequar a organização, à tendência mundial de conscientização e busca da sustentabilidade para as gerações futuras.*

Outros benefícios relacionados para se obter o SIG seria a possibilidade de redução de custos (com certificações, auditorias internas, treinamentos etc); simplificação da documentação (manuais, procedimentos, instruções de trabalho e registros); atendimento estruturado e sistematizado à legislação (Ambiental, PPRA, PCMSO, CIPA, etc). Sem esquecer *que* questões relacionadas ao Meio Ambiente e Responsabilidade Social ganham, finalmente, a devida e necessária importância que sempre deveriam ter tido – especialmente no Brasil, considerado por muitos como um dos países campeões em desigualdade social e desrespeito ao Meio Ambiente.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Desenvolver para a Metropolitana Vigilância Patrimonial SA projeto de Sistema Integrado de Gestão, abrangendo as normas NBR ISO 9001:2000, NBR ISO 14000:2004 e SA 8000.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Desenvolver análise da integração entre as normas;
- Propor modelo do Sistema Integrado de Gestão – SIG;
- Propor etapas para implantação do SIG;
- Propor a organização do SGQ;
- Elaborar o orçamento da Implantação do SIG;
- Fazer recomendações para evitar os riscos do projeto.

### 3 JUSTIFICATIVA

Com a globalização as organizações necessitaram se adequar às ferramentas que possibilitassem a busca contínua a padrões e requisitos de produtividade e qualidade reconhecidos e exigidos mundialmente, caso contrário estariam sem forças para competir e rapidamente perderiam mercado e chances de prospecção dos negócios.

Atualmente, devido aos problemas sociais e ambientais enfrentados em todo o mundo, tornou-se essencial às organizações comprometerem-se em conduzir seus negócios de modo compatível com as necessidades sociais e ambientais onde está inserida. Este trabalho deverá ser desenvolvido através de uma metodologia que permita o diagnóstico adequado para a apresentação de proposta na empresa para implantação do Sistema Integrado de Gestão focado na qualidade, meio ambiente e responsabilidade social, tendo como base normas e modelos consagrados internacionalmente como a ISO 9001:2000, a ISO 14001:2004 e a SA 8000. Para isto serão necessárias avaliações e entendimento das exigências de cada norma de referência para que as correlações entre os requisitos possam ser feitas e a metodologia desenvolvida e busque a interação entre a definição teórica e a prática, o que compreende o Planejamento do Trabalho, Levantamentos Bibliográficos, Diagnósticos na empresa, Elaboração das Propostas e Editoração e Entrega. Várias ferramentas da qualidade serão integradas à proposta como mapeamento dos processos, fluxogramas, descrição de Cargos, listas de verificação, entre outras.

A proposta visa demonstrar para a Diretoria a importância de ter um sistema de gestão ambiental e de Responsabilidade Social alinhado ao Sistema da Qualidade da Organização e desta forma promover otimização de recursos.

## 4 METODOLOGIA

A empresa A possui cerca de 2.000 colaboradores e seu faturamento anual é de aproximadamente R\$ 2 bilhões. Tem atualmente 100 usuários administrativos e os demais são vigilantes e porteiros. Pelo fato da Organização já possuir implantação do sistema de Gestão da Qualidade NBR ISO 9001:2000 desde o ano de 1998 os colaboradores já estão sendo treinados em ferramentas de Gestão da Qualidade e por esse motivo estão aculturados com o ambiente da Qualidade.

A diretoria demonstra comprometimento com o sistema da qualidade, todas as sextas-feiras no período da manhã das 08:00 horas até as 09:20 horas os Diretores e Gerentes realizam a reunião do Comitê Central da Qualidade com uma média de 16 membros que possuem cargos de liderança visando a análise crítica do Sistema de Gestão da Qualidade.

Com esta estrutura funcionando e já fazendo parte das ações administrativas da organização pouco se tem a fazer no quesito conscientização a não ser criar os grupos de trabalho de multiplicadores e auditores internos com foco no sistema integrado. Mediante diagnóstico realizado.

A estrutura existente não sofrerá drásticas alterações, apenas sofrerão treinamento para melhor compreender a NBR ISO 14 000 e S A 8000. Mediante os grupos formados e treinamentos realizados, deverá ser iniciado o planejamento para adequação da empresa ao SIG. Conforme???

#### 4.1 Estrutura de apoio

Para implantação do SIG será necessário a empresa disponibilizar a seguinte estrutura de apoio:

##### **REPRESENTANTE DA DIREÇÃO**

Pessoa designada e que tem a responsabilidade, entre outras, de assegurar a implementação dos processos necessários para do sistema de gestão da qualidade, permitindo a certificação da organização, conforme a seguir:

- Atividade relacionada a Análise crítica e aprovação do manual da Qualidade;
- Atividades relacionadas à coordenação do desenvolvimento do planejamento para Qualidade;
- Atividades relacionadas ao gerenciamento dos documentos do sistema da Qualidade, bem como, elaboração e definição dos mesmos;
- Atividades relacionadas ao acompanhamento das ações corretivas e preventivas;
- Atividades relacionadas ao acompanhamento dos processos de Auditorias Internas da Qualidade;
- Atividades relacionadas ao desenvolvimento das Atas de Reuniões formais do Comitê da Qualidade;
- Atividades relacionadas a participação em reuniões e treinamento, ou seja, integração do funcionário ao sistema da qualidade;
- Atividades relacionadas ao Análise crítica do Sistema da Qualidade.

##### **SECRETÁRIO DA QUALIDADE**

- Atividades relacionadas ao Escritório da Qualidade da empresa e todas atividades relacionadas ao mesmo;
- Atividades relacionadas a definições, elaborações e atualizações do manual da Qualidade;
- Atividades relacionadas a operação do desenvolvimento do planejamento para Qualidade;
- Atividades relacionadas ao gerenciamento dos documentos do sistema da Qualidade, bem como, elaboração e definição;

- Atividades relacionadas ao acompanhamento das ações corretivas e preventivas;
- Atividades relacionadas ao acompanhamento dos processos de Auditorias Internas da Qualidade;
- Atividades relacionadas ao desenvolvimento das Atas de Reuniões formais do Comitê da Qualidade;
- Atividades relacionadas a participação em reuniões e treinamento, ou seja, integração do funcionário ao sistema da qualidade ISO9000;
- Atividades relacionadas ao Análise crítica do Sistema da Qualidade;
- Atividades relacionadas a treinamento dos colaboradores a implantação do SGQ.

#### **CCQ – COMITÊ CENTRAL DA QUALIDADE**

Os membros do CCQ devem ser Diretores, gerentes e responsáveis pelos processos de trabalho e devem analisar ao longo de cada ano:

- Resultados de auditorias internas e externas;
- Desempenho dos processos que afetam o cliente e o SGQ (Análise de Indicadores);
- Solicitação e cumprimento de ações corretivas e preventivas;
- Acompanhamento de ações originadas em reuniões anteriores;
- Mudanças para a melhoria do SGQ.

#### **MULTIPLICADOR DA QUALIDADE**

- Participar dos treinamentos e desenvolver conhecimento sobre o SGQ;
- Atuar como responsável em relação a sua área de trabalho;
- Integrar o quadro de funcionários da empresa;
- Multiplicar as informações do SGQ apreendidas e repassar aos seus subordinados;
- Participar das reuniões do Comitê Central da Qualidade.

## AUDITOR INTERNO

- Participar dos treinamentos e desenvolver conhecimento sobre o SGQ;
- Atuar como responsável em relação a sua área de trabalho;
- Integrar o quadro de funcionários da empresa;
- Multiplicar as informações do SGQ apreendidas e repassar aos seus subordinados;
- Participar das reuniões do Comitê Central da Qualidade.

## 5 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 5.1 Por que Integrar Sistemas de Gestão?

Para as organizações, entendidas como sistemas adaptativos complexos, valem, guardando o devido cuidado, os princípios de evolução seletiva de Darwin. Aquelas que tiverem maior capacidade de adaptação terão também maior probabilidade de sobrevivência. Essa constatação é particularmente interessante quando se considera o ciclo de vida das organizações. O desafio de gestor consiste em adotar as melhores práticas, de forma a alongar o perfil de vida de sua empresa, quer seja por meio da ampliação dos mercados, da criação de novos produtos, da incorporação de novas tecnologias, mas, fundamentalmente, por meio da estruturação de seu sistema de gestão.

Num passeio pela história recente da administração, podemos observar que partimos de uma concepção de sobrevivência das organizações como uma consequência da comercialização de produtos com a qualidade que o cliente deseja. Hoje, empregando uma visão sistêmica (holística, por que não dizer), entende-se que as empresas não são entidades isoladas que devem extrair indiscriminadamente os recursos para produzir riquezas, por mais conflitante que isso possa parecer. As empresas são parte integrante da sociedade e devem conviver com todos os seus atores de forma “simbiótica”, compartilhando recursos e resultados.

A sobrevivência das organizações não é o resultado de procedimentos documentados, que muitas vezes são enfaticamente exigidos por aqueles que desconhecem o sentido último de um sistema de gestão e reduzem a importância da sua implementação. Na realidade, mais importante do que possuir procedimentos documentados é a sua elaboração. É quando as pessoas se reúnem, pensam sobre aquilo que fazem, sobre as razões por que o fazem e compartilham conhecimentos e experiências. A documentação é um registro dessas informações. Afinal, qualquer que seja a organização e seu produto, o que há de comum entre todas elas é que informações são processadas, quer seja sobre o cliente, o produto, as pessoas que atuam no processo e os fornecedores, quer seja sobre os impactos no meio ambiente e os perigos para os trabalhadores. A sobrevivência é fruto de decisões tomadas com base em informações confiáveis. Dessa experiência eclode o

entendimento da necessidade de um Sistema de Gestão Integrado (SGI), capaz de fornecer ao gestor, que sabe dele tirar proveito, uma visão consistente das ferramentas (as normas) e da necessária capacidade de bem utilizá-las.

Existem correlações entre os requisitos das normas? Quais os procedimentos que devem ser integrados e quais devem ser específicos? Quais as vantagens de um GSI para a organização?

O poder de um sistema de gestão é agora amplamente reconhecido e há uma tendência crescente, diria até uma necessidade, em direção aos padrões internacionais como as normas de sistema de gestão da qualidade série ISO 9000, normas de gestão ambiental da série ISO 14000, normas de responsabilidade social SA 8000.

## **5.2 Benefícios do SIG**

Para Cicco, com a integração “têm-se a simplificação da documentação (manuais, procedimentos operacionais, instruções de trabalho e registros) e o atendimento estruturado e sistematizado.” (CICCO, 2001). Para ele também vale a pena ressaltar que com o SIG, as questões relacionadas ao meio ambiente e à segurança e à saúde no trabalho ganharam finalmente a devida importância que sempre deveriam ter tido especialmente no Brasil, considerado por muitos o campeão do mundo em acidentes do trabalho. (CICCO, 2001)

Segundo o mesmo pesquisador mencionado acima, está cada vez mais difícil e dispendioso manter três sistemas separados (Qualidade, Meio Ambiente e SST), não importando o porte da empresa. Ele também acrescenta que está cada vez mais evidente que não faz sentido ter procedimentos similares para os processos de planejamento, treinamento, controle de documentos e dados, auditorias internas, análise crítica etc. (CICCO, 2001)

Soler também defende e apresenta as características adquiridas pela organização com a integração dos sistemas de gestão implantados. Em sua maioria, tais características são positivas. Praticamente, todos os relatos são unânimes a destacar positivamente os benefícios e avanços produzidos pelo SIG, enumerando analiticamente as melhorias. (SOLER, 2003)

Martinhão e Souza abordaram de maneira aprofundada o tema e reuniram os principais benefícios identificados pelos autores referenciados que pode ser

visto no Quadro 8. Para estes pesquisadores, os benefícios de um SIG superam as restrições e dificuldades encontradas durante o processo de integração. (MARTINHÃO & SOUZA, 2006)

O Quadro abaixo permite observar que maioria dos autores aponta: a melhoria da eficiência e eficácia dos processos, a redução da burocracia sistêmica, a eliminação de duplicidade e redundância de procedimentos de instruções e a redução de custos, como os principais benefícios da integração.

Benefícios	Douglas e Glen (2000)	Beckmerhagen et al (2003)	Karapetrovic (2003)	Zutshi e Sohal (2005)	Maffei (2001)	Karapetrovic e Wilborn (1998)	Zutshi e Sohal (2004)	Poksinska et al (2003)
Melhoria da eficiência e da eficácia	X	X	X		X		X	
Redução da burocracia sistêmica	X	X	X	X	X			
Eliminação da duplicidade e redundâncias	X	X	X	X				
Redução dos custos	X	X	X	X				
Harmonização e simplificação da documentação exigida		X		X				X
Alinhamento dos objetivos, processos e recursos		X	X	X				
Simplificação dos padrões e requisitos para o SG		X		X				
Cumprimento de regulamentos e padrões		X	X					
Vantagem competitiva					X	X		
Sinergia entre os sistemas		X	X					

### 5.3 Etapas para implantação do SIG

Wilkinson e Dale sintetizam o processo de integração em três possibilidades:

- 1º) Integrar a documentação em um único manual, mantendo as práticas específicas por área;
- 2º) Alinhar os processos, objetivos e recursos-chave, integrando o planejamento, projeto, implementação e demais atividades verticalmente;
- 3º) Criar um sistema “todos em um” que, significa integrar outros aspectos organizacionais<sup>1</sup>. (WILKINSON E DALE, 1999)

### 5.4 NBR ISO 9001:2000

Desde o lançamento da sua versão original em 1987, a família de normas intitulada ISO 9000 vem sendo constantemente avaliada e aprimorada de modo

<sup>1</sup> KARAPETROVIC, 2002

a refletir os avanços dos modernos conceitos de gestão de Qualidade. A sua revisão do ano 2000 promoveu profundas mudanças conceitual estando toda a sua estrutura voltada para gerenciamento por processos. Esta Norma especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade, quando uma organização:

- a) Necessita demonstrar sua capacidade para fornecer de forma coerente produtos que atendam aos requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis;
- b) Pretende aumentar a satisfação do cliente por meio da efetiva aplicação do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do sistema e a garantia da conformidade com requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis.

Nesta Norma, o termo “produto” aplica-se apenas para produto intencional ou requerido pelo cliente.

## **5.5 Aplicação**

Todos os requisitos desta Norma são genéricos e se pretende que sejam aplicáveis a todas as organizações, sem levar em consideração o tipo, tamanho e produto fornecido.

Quando algum(ns) requisito(s) desta Norma não puder(em) ser aplicado(s), devido à natureza de uma organização e seus produtos, isso pode ser considerado para exclusão.

Quando forem efetuadas exclusões, reivindicação de conformidade com esta Norma não será aceitável, a não ser que as exclusões fiquem limitadas aos requisitos contidos na seção 7 e que tais exclusões não afetem a capacidade ou responsabilidade da organização de fornecer produtos que atendam aos requisitos dos clientes e requisitos regulamentares aplicáveis.

## 6 REFERÊNCIA NORMATIVA

A norma relacionada a seguir contém disposição que, ao serem citadas neste texto, constituem prescrições para esta Norma. A edição indicada estava em vigor no momento desta publicação. Como toda norma está sujeita a revisão, recomenda-se àqueles que realizam acordos com base nesta norma que verifiquem a conveniência de se usar a edição mais recente da norma citada a seguir. A ABNT possui a informação das normas em vigor em um dado momento.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> NBR ISO 9000:2000, Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário.

## **7 TERMOS E DEFINIÇÕES**

Para os efeitos desta Norma, aplicam-se os termos e definições da NBR ISO 9000.

Os seguintes termos, usados nesta NBR ISO 9001 para descrever a cadeia de fornecimento, foram alterados para refletir o vocabulário usado atualmente:

O termo “organização” substitui o termo “fornecedor” usado na NBR ISO 9001:1994 e refere-se à unidade para a qual esta Norma se aplica. Igualmente, o termo “fornecedor” agora substitui o termo “subcontratado”.

Ao longo do texto desta Norma, onde aparecer o termo “produto”, este também pode significar “serviço”.

## **8 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE**

### **8.1 Requisitos gerais**

A organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos desta Norma.

A organização deve:

- a) Identificar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização; (ver 5.5)
- b) Determinar a seqüência e interação destes processos,
- c) Determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e controle desses processos sejam eficazes,
- d) Assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos,
- e) Monitorar, medir e analisar esses processos;
- f) Programar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.

Esses processos devem ser gerenciados pela organização de acordo com os requisitos desta Norma.

Quando uma organização optar por adquirir externamente algum processo que afete a conformidade do produto em relação aos requisitos, a organização deve assegurar o controle desses processos. O controle de tais processos deve ser identificado no sistema de gestão da qualidade.<sup>3</sup>

### **8.2 Requisitos de documentação**

#### **8.2.1 Generalidades**

A documentação do sistema de gestão da qualidade deve incluir<sup>4</sup>:

- a) Declarações documentadas da política da qualidade e dos objetivos da qualidade;
- b) Manual da qualidade;

---

<sup>3</sup> Convém que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade acima referenciados incluam processos para atividades de gestão, provisão de recursos, realização do produto e medição.

<sup>4</sup> A documentação pode estar em qualquer forma ou tipo de meio de comunicação.

- c) Procedimentos documentados requeridos por esta Norma;
- d) Documentos necessários à organização para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos;
- e) Registros requeridos por esta Norma (ver 8.2.4).<sup>5</sup>

A abrangência da documentação do sistema de gestão da qualidade pode diferir de uma organização para outra, devido:

- a) Ao tamanho da organização e ao tipo de atividades;
- b) À complexidade dos processos e suas interações;
- c) À competência do pessoal.

### 8.2.2 Manual da qualidade

A organização deve estabelecer e manter um manual da qualidade que inclua:

- a) o escopo do sistema de gestão da qualidade, incluindo detalhes e justificativas para quaisquer exclusões; (ver 5.5)
- b) os procedimentos documentados estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade, ou referência a eles;
- c) a descrição da interação entre os processos do sistema de gestão da qualidade.

### 8.2.3 Controle de documentos

Os documentos requeridos pelo sistema de gestão da qualidade devem ser controlados. Registros são um tipo especial de documento e devem ser controlados de acordo com os requisitos apresentados em 8.2.4.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os controles necessários para:

- a) Aprovar documentos quanto à sua adequação, antes da sua emissão;
- b) Analisar criticamente e atualizar, quando necessário, e re-aprovar documentos;
- c) Assegurar que alterações e a situação da revisão atual dos documentos sejam identificadas;

---

<sup>5</sup> Onde o termo "procedimento documentado" aparecer nesta Norma, significa que o procedimento é estabelecido, documentado, implementado e mantido.

- d) Assegurar que as versões pertinentes de documentos aplicáveis estejam disponíveis nos locais de uso;
- e) Assegurar que os documentos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis;
- f) Assegurar que documentos de origem externa sejam identificados e que sua distribuição seja controlada;
- g) Evitar o uso não intencional de documentos obsoletos e aplicar identificação adequada nos casos em que forem retidos por qualquer propósito.

#### 8.2.4 Controle de registros

Registros devem ser estabelecidos e mantidos para prover evidências da conformidade com requisitos e da operação eficaz do sistema de gestão da qualidade. Registros devem ser mantidos legíveis, prontamente identificáveis e recuperáveis. Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os controles necessários para identificação, armazenamento, proteção, recuperação, tempo de retenção e descarte dos registros.

## **9 RESPONSABILIDADE DA DIREÇÃO**

### **9.1 Comprometimento da direção**

A Alta Direção deve fornecer evidência do seu comprometimento com o desenvolvimento e com a implementação do sistema de gestão da qualidade e com a melhoria contínua de sua eficácia mediante:

- a) A comunicação à organização da importância em atender aos requisitos dos clientes como também aos requisitos regulamentares e estatutários;
- b) O estabelecimento da política da qualidade;
- c) A garantia de que são estabelecidos os objetivos da qualidade;
- d) A condução de análises críticas pela Alta Direção;
- e) A garantia da disponibilidade de recursos.

### **9.2 Foco no cliente**

A Alta Direção deve assegurar que os requisitos do cliente são determinados e atendidos com o propósito de aumentar a satisfação do cliente (ver 11.2.1 e 12.2.1).

### **9.3 Política da qualidade**

A Alta Direção deve assegurar que a política da qualidade:

- a) É apropriada ao propósito da organização;
- b) Inclui um comprometimento com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- c) Proporciona uma estrutura para estabelecimento e análise crítica dos objetivos da qualidade;
- d) É comunicada e entendida por toda a organização;
- e) É analisada criticamente para manutenção de sua adequação.

### **9.4 Planejamento**

#### **9.4.1 Objetivos da qualidade**

A Alta Direção deve assegurar que os objetivos da qualidade, incluindo aqueles necessários para atender aos requisitos do produto (ver 11.1 a), são estabelecidos nas funções e nos níveis pertinentes da organização. Os

objetivos da qualidade devem ser mensuráveis e coerentes com a política da qualidade.

#### 9.4.2 Planejamento do sistema de gestão da qualidade

A Alta Direção deve assegurar que:

- a) O planejamento do sistema de gestão da qualidade é realizado de forma a satisfazer aos requisitos citados em 8.1, bem como aos objetivos da qualidade;
- b) A integridade do sistema de gestão da qualidade é mantida quando mudanças no sistema de gestão da qualidade são planejadas e implementadas.

### 9.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação.

#### 9.5.1 Responsabilidade e autoridade

A Alta Direção deve assegurar que as responsabilidades e autoridades são definidas e comunicadas na organização.

#### 9.5.2 Representante da direção

A Alta Direção deve indicar um membro da organização que, independente de outras responsabilidades, deve ter responsabilidade<sup>6</sup> e autoridade para

- a) Assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade sejam estabelecidos, implementados e mantidos,
- b) Relatar à Alta Direção o desempenho do sistema de gestão da qualidade e qualquer necessidade de melhoria, e
- c) Assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em toda a organização.

#### 9.5.3 Comunicação interna

A Alta Direção deve assegurar que são estabelecidos na organização os processos de comunicação apropriados e que seja realizada comunicação relativa à eficácia do sistema de gestão da qualidade.

---

<sup>6</sup> A responsabilidade de um representante da direção pode incluir a ligação com partes externas em assuntos relativos ao sistema de gestão da qualidade.

## **9.6 Análise crítica pela direção**

### **9.6.1 Generalidades**

A Alta Direção deve analisar criticamente o sistema de gestão da qualidade da organização, a intervalos planejados, para assegurar sua contínua pertinência, adequação e eficácia. Essa análise crítica deve incluir a avaliação de oportunidades para melhoria e necessidade de mudanças no sistema de gestão da qualidade, incluindo a política da qualidade e os objetivos da qualidade.

Devem ser mantidos registros das análises críticas pela Alta Direção (ver 12.2.4).

### **9.6.2 Entradas para análise crítica**

As entradas para análise crítica pela direção devem incluir informações sobre

- a) Resultados de auditorias,
- b) Realimentação de cliente,
- c) Desempenho de processo e conformidade de produto,
- d) Situação das ações preventivas e corretivas,
- e) Acompanhamento das ações oriundas de análises críticas anteriores pela direção,
- f) Mudanças que possam afetar o sistema de gestão da qualidade, e
- g) Recomendações para melhoria.

### **9.6.3 Saídas da análise crítica**

As saídas da análise crítica pela direção devem incluir quaisquer decisões e ações relacionadas a:

- a. Melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade e de seus processos,
- b. Melhoria do produto em relação aos requisitos do cliente, e
- c. Necessidade de recursos.

## **10 GESTÃO DE RECURSOS**

### **10.1 Provisão de recursos**

A organização deve determinar e prover recursos necessários para

- a. Manter o sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente sua eficácia;
- b. Aumentar a satisfação de clientes mediante o atendimento aos seus requisitos.

### **10.2 Recursos humanos**

#### **10.2.1 Generalidades**

O pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do produto deve ser competente, com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriada.

#### **10.2.2 Competência, conscientização e treinamento.**

A organização deve:

- a) Determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade do produto;
- b) Fornecer treinamento ou tomar outras ações para satisfazer essas necessidades de competência, avaliar a eficácia das ações executadas;
- c) Assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade;
- d) Manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência. (ver 12.2.4)

### **10.3 Infra-estrutura**

A organização deve determinar prover e manter a infra-estrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos do produto. A infra-estrutura inclui, quando aplicável.

- a) Edifícios, espaço de trabalho e instalações associadas;

- b) Equipamentos de processo (tanto materiais e equipamentos quanto programas de computador);
- c) Serviços de apoio (tais como transporte e comunicação).

#### **10.4 Ambiente de trabalho**

A organização deve determinar e gerenciar as condições do ambiente de trabalho necessárias para alcançar a conformidade com os requisitos do produto.

## **11 REALIZAÇÃO DO PRODUTO**

### **11.1 Planejamento da realização do produto**

A organização deve planejar e desenvolver os processos necessários para a realização do produto. O planejamento da realização do produto deve ser coerente com os requisitos de outros processos do sistema de gestão da qualidade (ver 8.1).

Ao planejar a realização do produto, a organização deve determinar o seguinte, quando apropriado:

- a) Objetivos da qualidade e requisitos para o produto;
- b) A necessidade de estabelecer processos e documentos e prover recursos específicos para o produto;
- c) Verificação, validação, monitoramento, inspeção e atividades de ensaio requeridos, específicos para o produto, bem como os critérios para a aceitação do produto;
- d) Registros necessários para fornecer evidência de que os processos de realização e o produto resultante atendem aos requisitos (ver 8.2.4).

A saída deste planejamento deve ser de forma adequada ao método de operação da organização.

Um documento que especifica os processos do sistema de gestão da qualidade (incluindo os processos de realização do produto) e os recursos a serem aplicados a um produto, empreendimento ou contrato específico, pode ser referenciado como um plano da Qualidade.<sup>7</sup>

### **11.2 Processos relacionados a clientes**

#### **11.2.1 Determinação de requisitos relacionados ao produto**

A organização deve determinar:

- a) Os requisitos especificados pelo cliente, incluindo os requisitos para entrega e para atividades de pós-entrega,
- b) Os requisitos não declarados pelo cliente, mas necessários para o uso especificado ou intencional, onde conhecido,

---

<sup>7</sup> A organização também pode aplicar os requisitos apresentados em 11.3 no desenvolvimento dos processos de realização do produto.

- c) Requisitos estatutários e regulamentares relacionados ao produto, e
- d) Qualquer requisito adicional determinado pela organização.

### 11.2.2 Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto<sup>8</sup>

A organização deve analisar criticamente os requisitos relacionados ao produto. Esta análise crítica deve ser realizada antes da organização assumir o compromisso de fornecer um produto para o cliente (por exemplo, apresentação de propostas, aceitação de contratos ou pedidos, aceitação de alterações em contratos ou pedidos) e deve assegurar que

- a) Os requisitos do produto estão definidos;
- b) Os requisitos de contrato ou de pedido que difiram daqueles previamente manifestados estão resolvidos;
- c) A organização tem a capacidade para atender aos requisitos definidos.

Devem ser mantidos registros dos resultados da análise crítica e das ações resultantes dessa análise (ver 8.2.4).

Quando o cliente não fornecer uma declaração documentada dos requisitos, a organização deve confirmar os requisitos do cliente antes da aceitação.

Quando os requisitos de produto forem alterados, a organização deve assegurar que os documentos pertinentes são complementados e que o pessoal é alertado sobre os requisitos alterados.

### 11.2.3 Comunicação com o cliente

A organização deve determinar e tomar providências eficazes para se comunicar com os clientes em relação a:

- a. Informações sobre o produto;
- b. Tratamento de consultas, contratos ou pedidos, incluindo emendas;
- c. Realimentação do cliente, incluindo suas reclamações.

---

<sup>8</sup> Em algumas situações, como vendas pela Internet, uma análise crítica formal para cada pedido é impraticável. Nesses casos, a análise crítica pode compreender as informações pertinentes ao produto, tais como catálogos ou material de propaganda.

## 11.3 Projeto e desenvolvimento

### 11.3.1 Planejamento do projeto e desenvolvimento

A organização deve planejar e controlar o projeto e desenvolvimento de produto.

Durante o planejamento do projeto e desenvolvimento a organização deve determinar

- a. Os estágios do projeto e desenvolvimento;
- b. A análise crítica, verificação e validação que sejam apropriadas para cada fase do projeto e desenvolvimento;
- c. As responsabilidades e autoridades para projeto e desenvolvimento.

A organização deve gerenciar as interfaces entre diferentes grupos envolvidos no projeto e desenvolvimento, para assegurar a comunicação eficaz e a designação clara de responsabilidades.

As saídas do planejamento devem ser atualizadas apropriadamente na medida em que o projeto e o desenvolvimento progredirem.

### 11.3.2 Entradas de projeto e desenvolvimento

Entradas relativas a requisitos de produto devem ser determinadas e registros devem ser mantidos (ver 8.2.4). Essas entradas devem incluir

- a) Requisitos de funcionamento e de desempenho;
- b) Requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis;
- c) Onde aplicável, informações originadas de projetos anteriores semelhantes;
- d) Outros requisitos essenciais para projeto e desenvolvimento.

Essas entradas devem ser analisadas criticamente quanto à adequação. Requisitos devem ser completos, sem ambigüidades e não conflitantes entre si.

### 11.3.3 Saídas de projeto e desenvolvimento

As saídas de projeto e desenvolvimento devem ser apresentadas de uma forma que possibilite a verificação em relação às entradas de projeto e desenvolvimento e devem ser aprovadas antes de serem liberadas. As saídas de projeto e desenvolvimento devem

- a) Atender aos requisitos de entrada para projeto e desenvolvimento;

- b) Fornecer informações apropriadas para aquisição, produção e para fornecimento de serviço;
- c) Conter o referenciar critérios de aceitação de produto;
- d) Especificar as características do produto que são essenciais para seu uso seguro e adequado.

#### 11.3.4 Análise crítica de projeto e desenvolvimento

Devem ser realizadas, em fases apropriadas, análises críticas sistemáticas de projeto e desenvolvimento, de acordo com disposições planejadas (ver 11.3.1)

- a) Avaliar a capacidade dos resultados do projeto e desenvolvimento em atender aos requisitos;
- b) Identificar qualquer problema e propor as ações necessárias.

Entre os participantes dessas análises críticas devem estar incluídos representantes de funções envolvidas com o(s) estágio(s) do projeto e desenvolvimento que está(ão) sendo analisado(s) criticamente. Devem ser mantidos registros dos resultados das análises críticas e de quaisquer ações necessárias (ver 8.2.4).

#### 11.3.5 Verificação de projeto e desenvolvimento

A verificação deve ser executada conforme disposições planejadas (ver 11.3.1), para assegurar que as saídas do projeto e desenvolvimento estejam atendendo aos requisitos de entrada do projeto e desenvolvimento. Devem ser mantidos registros dos resultados da verificação e de quaisquer ações necessárias (ver 8.2.4).

#### 11.3.6 Validação de projeto e desenvolvimento

A validação do projeto e desenvolvimento deve ser executada conforme disposições planejadas (ver 11.3.1), para assegurar que o produto resultante é capaz de atender aos requisitos para aplicação especificada ou uso intencional, onde conhecido. Onde for praticável, a validação deve ser concluída antes da entrega ou implementação do produto. Devem ser mantidos registros dos resultados de validação e de quaisquer ações necessárias (ver 8.2.4).

### 11.3.7 Controle de alterações de projeto e desenvolvimento

As alterações de projeto e desenvolvimento devem ser identificadas e registros devem ser mantidos. As alterações devem ser analisadas criticamente, verificadas e validadas, como apropriado, e aprovadas antes da sua implementação. A análise crítica das alterações de projeto e desenvolvimento deve incluir a avaliação do efeito das alterações em partes componentes e no produto já entregue.

Devem ser mantidos registros dos resultados da análise crítica de alterações e de quaisquer ações necessárias (ver 8.2.4).

## 11.4 Aquisição

### 11.4.1 Processo de aquisição

A organização deve assegurar que o produto adquirido está conforme com os requisitos especificados de aquisição. O tipo e extensão do controle aplicado ao fornecedor e ao produto adquirido devem depender do efeito do produto adquirido na realização subsequente do produto ou no produto final.

A organização deve avaliar e selecionar fornecedores com base na sua capacidade em fornecer produtos de acordo com os requisitos da organização. Critérios para seleção, avaliação e reavaliação devem ser estabelecidos. Devem ser mantidos registros dos resultados das avaliações e de quaisquer ações necessárias, oriundas da avaliação (ver 8.2.4).

### 11.4.2 Informações de aquisição

As informações de aquisição devem descrever o produto a ser adquirido e incluir, onde apropriado, requisitos para:

- a) Aprovação de produto, procedimentos, processos e equipamentos;
- b) Qualificação de pessoal;
- c) Sistema de gestão da qualidade.

A organização deve assegurar a adequação dos requisitos de aquisição especificados antes da sua comunicação ao fornecedor.

### 11.4.3 Verificação do produto adquirido

A organização deve estabelecer e implementar inspeção ou outras atividades necessárias para assegurar que o produto adquirido atende aos requisitos de aquisição especificados.

Quando a organização ou seu cliente pretender executar a verificação nas instalações do fornecedor, a organização deve declarar, nas informações de aquisição, as providências de verificação pretendidas e o método de liberação do produto.

## 11.5 Produção e fornecimento de serviço

### 11.5.1 Controle de produção e fornecimento de serviço

A organização deve planejar e realizar a produção e o fornecimento de serviço sob condições controladas. Condições controladas devem incluir, quando aplicável

- a) A disponibilidade de informações que descrevam as características do produto;
- b) A disponibilidade de instruções de trabalho, quando necessário;
- c) O uso de equipamento adequado;
- d) A disponibilidade e uso de dispositivos para monitoramento e medição;
- e) A implementação de medição e monitoramento;
- f) A implementação da liberação, entrega e atividades pós-entrega.

### 11.5.2 Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço

A organização deve validar quaisquer processos de produção e fornecimento de serviço onde a saída resultante não possa ser verificada por monitoramento ou medição subsequente. Isso inclui quaisquer processos onde as deficiências só fiquem aparentes depois que o produto esteja em uso ou o serviço tenha sido entregue.

A validação deve demonstrar a capacidade desses processos de alcançar os resultados planejados.

A organização deve tomar as providências necessárias para esses processos, incluindo, quando aplicável.

- a) Critérios definidos para análise crítica e aprovação dos processos;

- b) Aprovação de equipamento e qualificação de pessoal;
- c) Uso de métodos e procedimentos específicos;
- d) Requisitos para registros (ver 8.2.4);
- e) Revalidação.

### 11.5.3 Identificação e Rastreabilidade<sup>9</sup>

Quando apropriado, a organização deve identificar o produto por meios adequados ao longo da realização do produto.

A organização deve identificar a situação do produto no que se refere aos requisitos de monitoramento e de medição.

Quando a rastreabilidade é um requisito, a organização deve controlar e registrar a identificação única do produto (ver 8.2.4).

### 11.5.4 Propriedade do cliente

A organização deve ter cuidado com a propriedade do cliente enquanto estiver sob controle da organização ou sendo usada por ela. A organização deve identificar, verificar, proteger e salvaguardar a propriedade do cliente fornecida para uso ou incorporação no produto. Se qualquer propriedade do cliente for perdida, danificada ou considerada inadequada para uso, isso deve ser informado ao cliente e devem ser mantidos registros (ver 8.2.4).

NOTA - Propriedade do cliente pode incluir propriedade intelectual.

### 11.5.5 Preservação do produto

A organização deve preservar a conformidade do produto durante processo interno e entrega no destino pretendido. Esta preservação deve incluir identificação, manuseio, embalagem, armazenamento e proteção. A preservação também deve ser aplicada às partes constituintes de um produto.

## 11.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento

A organização deve determinar as medições e monitoramentos a serem realizados e os dispositivos de medição e monitoramento necessários para

---

<sup>9</sup> Em alguns setores de atividades, a gestão de configuração é um meio pelo qual a identificação e rastreabilidade são mantidas.

evidenciar a conformidade do produto com os requisitos determinados (ver 11.2.1).

A organização deve estabelecer processos para assegurar que medição e monitoramento podem ser realizados e são executados de uma maneira coerente com os requisitos de medição e monitoramento.

Quando for necessário assegurar resultados válidos, o dispositivo de medição deve ser:

- a) Calibrado ou verificado a intervalos especificados, ou antes, do uso, contra padrões de medição rastreáveis a padrões de medição internacionais ou nacionais; quando esse padrão não existir, a base usada para calibração ou verificação deve ser registrada;
- b) Ajustado ou reajustado, quando necessário;
- c) Identificado para possibilitar que a situação da calibração seja determinada;
- d) Protegido contra ajustes que possam invalidar o resultado da medição;
- e) Protegido de dano e deterioração durante o manuseio, manutenção e armazenamento.

Adicionalmente, a organização deve avaliar e registrar a validade dos resultados de medições anteriores quando constatar que o dispositivo não está conforme com os requisitos. A organização deve tomar ação apropriada no dispositivo e em qualquer produto afetado. Registros dos resultados de calibração e verificação devem ser mantidos (ver 8.2.4).

Quando usado na medição e monitoramento de requisitos especificados, deve ser confirmada a capacidade do *software* de computador para satisfazer a aplicação pretendida. Isso deve ser feito antes do uso inicial e reconfirmado se necessário.

## **12 MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA**

### **12.1 Generalidades**

A organização deve planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para:

- a) Demonstrar a conformidade do produto;
- b) Assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade;
- c) Melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade, e isso deve incluir a determinação dos métodos aplicáveis, incluindo técnicas estatísticas, e a extensão de seu uso.

### **12.2 Medição e monitoramento**

#### **12.2.1 Satisfação dos clientes**

Como uma das medições do desempenho do sistema de gestão da qualidade, a organização deve monitorar informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos requisitos do cliente. Os métodos para obtenção e uso dessas informações devem ser determinados.

#### **12.2.2 Auditoria Interna**

A organização deve executar auditorias internas a intervalos planejados, para determinar se o sistema de gestão da qualidade:

- a) Está conforme com as disposições planejadas (ver 11.1), com os requisitos desta Norma e com os requisitos do sistema de gestão da qualidade estabelecidos pela organização;
- b) Está mantido e implementado eficazmente.

Um programa de auditoria deve ser planejado, levando em consideração a situação e a importância dos processos e áreas a serem auditadas, bem como os resultados de auditoria anteriores. Os critérios da auditoria, escopo, frequência e métodos devem ser definidos. A seleção dos auditores e a execução das auditorias devem assegurar objetividade e imparcialidade do processo de auditoria. Os auditores não devem auditar o seu próprio trabalho.

As responsabilidades e os requisitos para planejamento e para execução de auditorias e para relatar os resultados e manutenção de registros (ver 8.2.4) devem ser definidos em um procedimento documentado.

O responsável pela área a ser auditada deve assegurar que as ações sejam executadas, sem demora indevida, para eliminar não-conformidades detectadas e suas causas. As atividades de acompanhamento devem incluir a verificação das ações executadas e o relato dos resultados de verificação (ver 12.5.2).

### 12.2.3 Medição e monitoramento dos processos

A organização deve aplicar métodos adequados para monitoramento e, quando aplicável, para medição dos processos do sistema de gestão da qualidade. Esses métodos devem demonstrar a capacidade dos processos em alcançar os resultados planejados. Quando os resultados planejados não são alcançados, devem ser efetuadas as correções e executadas as ações corretivas, como apropriado, para assegurar a conformidade do produto.

### 12.2.4 Medição e monitoramento do produto

A organização deve medir e monitorar as características do produto para verificar se os requisitos do produto têm sido atendidos. Isso deve ser realizado em estágios apropriados do processo de realização do produto, de acordo com as providências planejadas (ver 11.1).

A evidência de conformidade com os critérios de aceitação deve ser mantida. Os registros devem indicar a(s) pessoa(s) autorizada(s) a liberar o produto (ver 8.2.4).

A liberação do produto e a entrega do serviço não devem prosseguir até que todas as providências planejadas (ver 11.1) tenham sido satisfatoriamente concluídas, a menos que aprovado de outra maneira por uma autoridade pertinente e, quando aplicável, pelo cliente.

## 12.3 Controle de produto não – conforme

A organização deve assegurar que os produtos que não estejam conformes com os requisitos do produto sejam identificados e controlados para

evitar seu uso ou entrega não intencional. Os controles e as responsabilidades e autoridades relacionadas para lidar com produtos não-conformes devem ser definidos em um procedimento documentado. A organização deve tratar os produtos não-conformes por uma ou mais das seguintes formas:

- a) Execução de ações para eliminar a não-conformidade detectada;
- b) Autorização do seu uso, liberação ou aceitação sob concessão por uma autoridade pertinente e, onde aplicável, pelo cliente;
- c) Execução de ação para impedir o seu uso pretendido ou aplicações originais.

Devem ser mantidos registros sobre a natureza das não-conformidades e quaisquer ações subseqüentes executadas, incluindo concessões obtidas (ver 8.2.4).

Quando o produto não - conforme for corrigido, esse deve ser reverificado para demonstrar a conformidade com os requisitos.

Quando a não-conformidade do produto for detectada após a entrega ou início de seu uso, a organização deve tomar as ações apropriadas em relação aos efeitos, ou potenciais efeitos, da não-conformidade.

#### **12.4 Análise de dados**

A organização deve determinar, coletar e analisar dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade e para avaliar onde melhorias contínuas da eficácia do sistema de gestão da qualidade podem ser realizadas. Isso deve incluir dados gerados como resultado do monitoramento e das medições e de outras fontes pertinentes.

A análise de dados deve fornecer informações relativas a:

- a) Satisfação de clientes (ver 12.2.1);
- b) Conformidade com os requisitos do produto (ver 11.2.1);
- c) Características e tendências dos processos e produtos, incluindo oportunidades para ações preventivas;
- d) Fornecedores.

## 12.5 Melhorias

### 12.5.1 Melhoria contínua

A organização deve continuamente melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção.

### 12.5.2 Ação corretiva

A organização deve executar ações corretivas para eliminar as causas de não-conformidades, de forma a evitar sua repetição. As ações corretivas devem ser apropriadas aos efeitos das não-conformidades encontradas.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os requisitos para

- a) Análise crítica de não-conformidades (incluindo reclamações de clientes);
- b) Determinação das causas de não-conformidades;
- c) Avaliação da necessidade de ações para assegurar que aquelas não-conformidades não ocorrerão novamente;
- d) Determinação e implementação de ações necessárias;
- e) Registro dos resultados de ações executadas (ver 8.2.4);
- f) Análise crítica de ações corretivas executadas.

### 12.5.3 Ação preventiva

A organização deve definir ações para eliminar as causas de não-conformidades potenciais, de forma a evitar sua ocorrência. As ações preventivas devem ser apropriadas aos efeitos dos problemas potenciais.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os requisitos para:

- a) Definição de não-conformidades potenciais e suas causas;
- b) Avaliação da necessidade de ações para evitar a ocorrência de não-conformidades;
- c) Definição e implementação de ações necessárias;
- d) Registros de resultados de ações executadas (ver 8.2.4);

- e) Análise crítica de ações preventivas executadas.

## 12.6 A Norma ISO 14001:2004

É a norma que estabelece os requisitos de implementação e operação do sistema de gerenciamento ambiental. Sua utilização é um meio de garantir às empresas uma administração eficaz e eficiente dos assuntos ambientais.

A segunda edição desta Norma busca o esclarecimento da primeira edição, para auxiliar o seu entendimento, e leva em consideração as disposições da ABNT<sup>10</sup>, de uma maneira a aumentar a compatibilidade entre as duas normas, para benefício da comunidade de usuários.

Para facilidade de uso, as subseções da seção 4 desta Norma e do anexo A possuem números correlatos. Por exemplo, 4.3.3 e A.3.3 tratam dos objetivos e metas e programas, e 4.5.5 e A.5.5 tratam da auditoria interna. Adicionalmente, o anexo B identifica correspondência técnicas abrangentes entre a ABNT NBR ISO 14001:2004 e ABNT NBR ISO 9001:2000 e vice-versa.<sup>11</sup>

Cerqueira apresenta uma estrutura documental que pode ser utilizada na construção de um sistema de gestão integrado. Destacando alguns procedimentos integrados (gerais) e outros específicos, conforme abaixo:<sup>12</sup>

### **Procedimentos Gerais:**

- Padronização de Documentos
- Análise Crítica pela Direção
- Controle de Documentos
- Controle de Registros
- Competência, Conscientização e Treinamento
- Comunicação Interna e Externa
- Ação Corretiva, Preventiva e de Melhoria
- Auditorias Internas
- Tratamento de Não-Conformidades

---

<sup>10</sup>ABNT NBR ISO 9001:2000

<sup>11</sup> (ISSO 14001:2004, p.v).

<sup>12</sup> CERQUEIRA, João Pedreira, pág 52

- Medição e Monitoramento
- Identificação e Acesso à Legislação
- Conformidade Legal

**Procedimentos Específicos:**

- Análise Crítica dos Requisitos do Produto
- Controle de Processos e Operações
- Controle de Equipamentos de Medição
- Medição da Satisfação de Clientes e Outras Partes Interessadas
- Desenvolvimento de Produto
- Aquisição e Relação com Fornecedores
- Identificação de Aspectos e Impactos Ambientais
- Identificação de Perigos e Riscos de Segurança e Saúde Ocupacional
- Preparação e Atendimento a Emergências
- Responsabilidade Social
- Outros considerados pertinentes

Para De Cicco, integrar a ISO 14001 a um Sistema de Gestão da Qualidade existente, como a ISO 9001:2000, tem vantagens significativas. A ISO 14001 e a ISO 9001 exigem uma quantidade de procedimentos praticamente idêntica. O uso de procedimentos da qualidade existentes para cumprir requisitos da ISO 14001 elimina a redundância e garante a coerência. Sistemas paralelos, onde são desenvolvidos procedimentos separados, geralmente criam confusão, pois, dependendo da função (como, por exemplo, manutenção de registros) desempenhada no Sistema de Gestão da Qualidade ou no Sistema de Gestão Ambiental, é preciso abordar requisitos quase idênticos de forma diferente. (DE CICCO, 2006, pág. 6)

O uso de procedimentos da qualidade já existentes também produz economias significativa no custo de desenvolvimento e implementação do SGA. Outra vantagem, ainda, é a introdução da gestão ambiental como uma forma de se fazer negócio. Quando os sistemas são integrados, o SGA tem menos probabilidade de ser visto como um “programa” que é, principalmente, de responsabilidade do departamento ambiental. Do ponto de vista operacional, um sistema completamente integrado funciona como um guarda-

chuva que cobre os aspectos da empresa, desde a qualidade do produto e o atendimento ao cliente até a manutenção de operações de forma segura e ambiental e socialmente aceitáveis.

Segundo Seiffert, a importância da integração dos sistemas ISO 14001 e ISO 9001 residem, principalmente, no fato de permitir uma redução representativa dos custos de implantação. Isso ocorre principalmente em virtude da redução de demanda de técnicos mais especializados para a elaboração de novos procedimentos, os quais poderiam, em sua maioria, estar sendo simplesmente adaptados. Da mesma forma, o *know-how* já previamente adquirido na implantação da ISO 9001 possibilita a redução da elaboração de procedimentos a um mínimo necessário. (SEIFFERT, 2005)

Alguns especialistas, ainda, consideram que as normas ISO 14001 e ISO 9001 são tão similares que é essencial uma integração a fim de melhorar a performance de ambos os sistemas. Entretanto, deve-se também assegurar o foco nos objetivos de cada uma individualmente, os quais são bastante distintos.

## **12.7 SA 8000 – Responsabilidade Social**

Modelada a partir das consagradas normas ISO 9000 e ISO 14001, a SA 8000 é a primeira norma social "auditável" e tem por objetivo melhorar as condições de trabalho em nível global, buscando a maior interação entre as organizações de trabalho e direitos humanos de todo o mundo.

Um certificado SA 8000 prova que o seu Sistema de Responsabilidade Social foi avaliado em relação às normas de melhores práticas e foi aprovado. Emitido por um organismo independente de certificação, o certificado garante aos consumidores que você implementou os processos internos necessários para assegurar os direitos humanos básicos de seus funcionários.

SA 8000 é uma norma abrangente, global e de fácil verificação para se comprovar por auditoria e certificação o cumprimento da responsabilidade corporativa. Ele é aplicável tanto a pequenas quanto a grandes empresas que queiram mostrar a seus clientes e outros atores econômicos que elas se importam. O coração da norma é acreditar que todos os lugares de trabalho devem ser geridos de forma que os direitos humanos básicos sejam

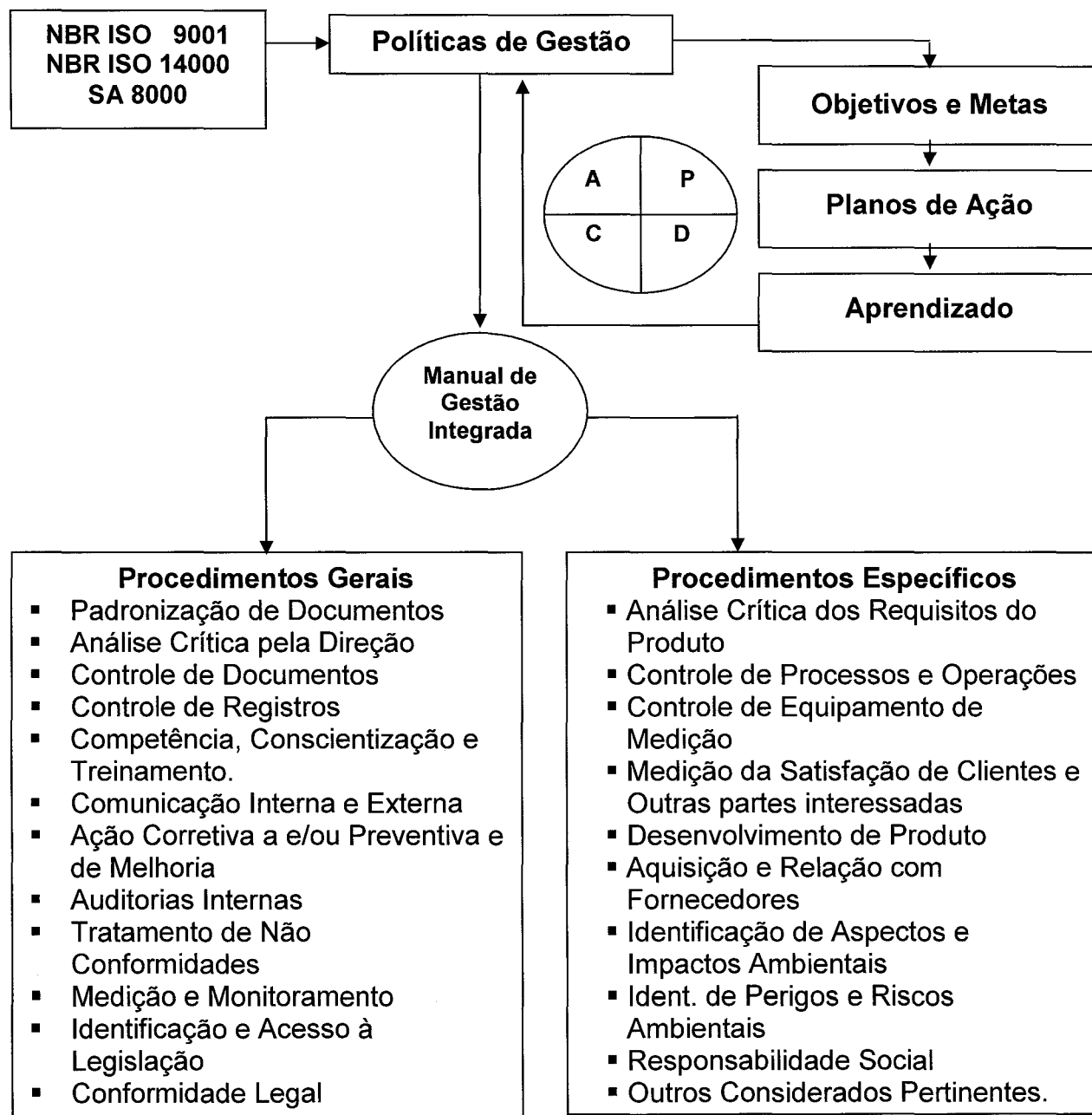
assegurados e que a gerência esteja preparada a assumir esta responsabilidade. Esta norma nasceu a partir da Responsabilidade Social Internacional (Social Accountability International – SAI). Trata-se de uma organização sem fins lucrativos dedicada ao desenvolvimento, implementação e supervisão de normas de responsabilidade social comprováveis e voluntárias.

O sistema SA 8000 foi moldado a partir das normas para Sistemas de Gestão de Qualidade e Ambiente ISO 9001 e ISO 14001. A norma foi desenvolvida e testada em campo por outra entidade sem fins lucrativos, o Conselho de Prioridades Econômicas (*Council on Economic Priorities – CEP*), auxiliado por um conselho consultivo internacional, incluindo representantes de multinacionais proeminentes, de organizações de direitos humanos, de profissionais de certificação, do meio acadêmico e dos trabalhadores. Incorporando direitos de trabalho internacionais. A norma se fundamenta em um número de normas de direitos humanos pré-existent, incluindo a **Declaração Universal dos Direitos do Homem** e a **Convenção sobre os Direitos das Crianças**, ambas da ONU. A SA 8000 fornece padrões transparentes, mensuráveis e verificáveis para certificar o desempenho de empresas em nove áreas essenciais:

- 1) **Trabalho infantil.** Proíbe trabalho infantil (menores de 15 anos) As empresas certificadas devem também alocar fundos para a educação de crianças que possam perder seus empregos, como resultado desta norma;
- 2) **Trabalho forçado.** Os trabalhadores não podem ser coibidos a deixar os seus documentos de identidade ou pagar “depósitos” como emprego;
- 3) **Saúde e Segurança.** As empresas devem obedecer a padrões básicos de ambiente de trabalho saudável e seguro, incluindo fornecer água potável, banheiros, equipamentos de segurança adequados e treinamentos;
- 4) **Liberdade de associação.** Protege os direitos dos trabalhadores de unir-se e formar associações para negociar coletivamente, sem temer represálias;
- 5) **Discriminação.** Nenhuma discriminação a partir de raça, casta, origem, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, sindicalização ou filiação política;

- 6) **Práticas disciplinares.** Proíbe castigo corporal, coerção física ou mental ou ainda abuso verbal dos trabalhadores;
- 7) **Jornada de trabalho.** Estabelece o máximo de 48 horas de trabalho por semana, pelo menos um dia de folga por semana, o máximo de 12 horas extra por semana com remuneração diferenciada;
- 8) **Salários.** Devem atender os mínimos padrões legais e fornecer renda suficiente para as necessidades básicas, sobrando pelo menos um pouco;
- 9) **Gestão.** Define procedimentos para a implementação efetiva pela administração, revisão da conformidade à SA 8000, desde a determinação de pessoas responsáveis até a manutenção de registros, solução de problemas e a adoção de ações corretivas.

## 12.8 Análise de integração entre as normas (NBR ISO 9001, NBR ISO 14000 E S A 8000).



## **13 CARACTERIZAÇÃO EMPRESA**

### **13.1 Descrição da empresa**

O Grupo Metropolitana foi fundado em 1968 e está situado na rua Marechal Floriano Peixoto, 2170. É uma empresa prestadora de Serviços em Vigilância Patrimonial e desde 1998 foi Certificada em NBR ISO 9001. Razão Social é Metropolitana Vigilância Industrial e Comercial AS. Possui 3.500 funcionários, sendo desses 100 administrativos e os demais são vigilantes e porteiros. A empresa certificadora atual é a TECPAR.

Em 2002, várias conquistas: a expansão de fronteiras das empresas do GRUPO METROPOLITANA SERVIÇOS rumo a importantes cidades paranaenses, como Maringá, Londrina, Cascavel e Foz do Iguaçu com a implantação de filiais e com a atuação do INAP, a sexta inclusão consecutiva de uma empresa do GRUPO METROPOLITANA SERVIÇOS no ranking brasileiro das maiores empresas da área de limpeza e segurança, segunda publicação, baseada no Balanço 2001, da Gazeta mercantil 2002. Nela, a Metropolitana Vig. Com. Ind. Ltda aparece na oitava colocação, com ênfase no fato de ser a única da Região Sul do País. Possui as seguintes diretrizes estabelecidas:

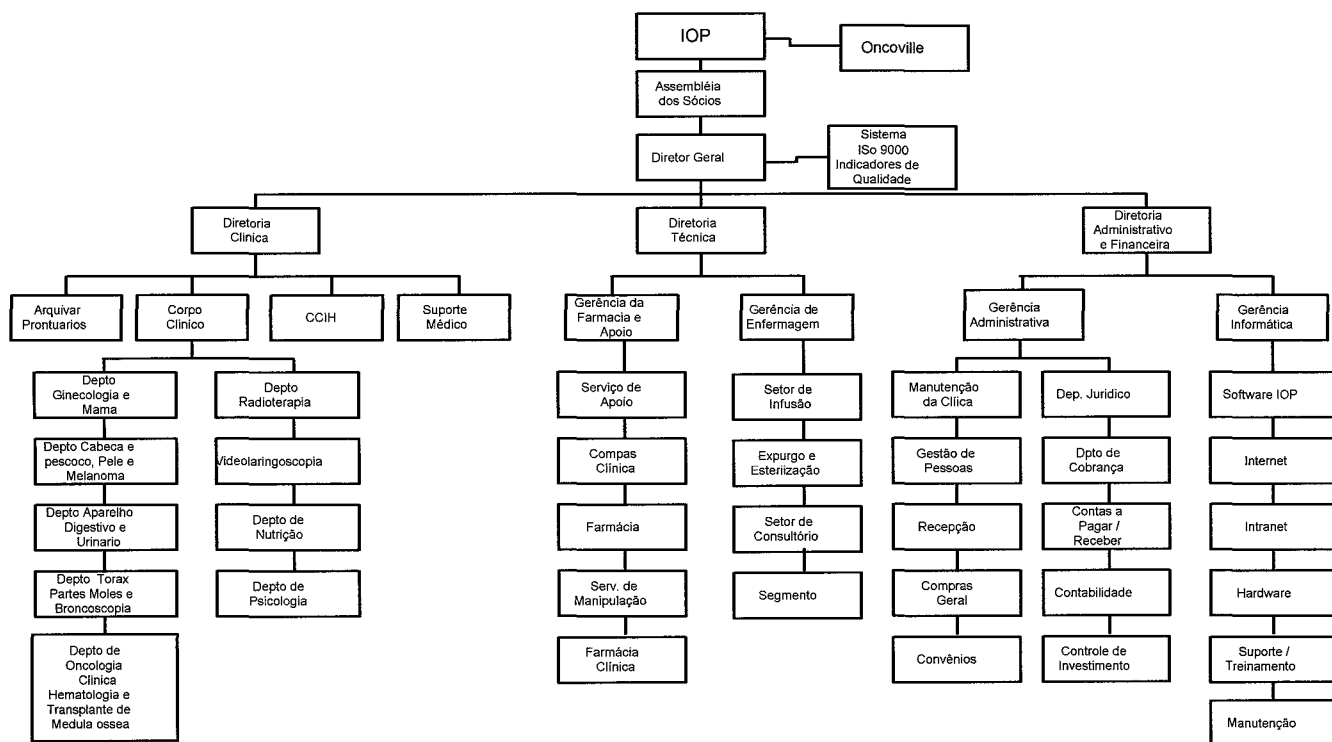
#### **MISSÃO**

Buscar a excelência na Prestação de Serviços em Vigilância Patrimonial

#### **POLÍTICA DA QUALIDADE**

Oferecer Serviços de Vigilância Patrimonial e mão-de-obra especializada, de acordo com a lei e as especificações e busca de melhoria contínua e a satisfação dos Clientes.

## 13.2 ORGANOGRAMA DA EMPRESA



## 14 REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DO SIG

Realizado Diagnostico através de reunião com os diretores e gerentes de todas as principais áreas de trabalho da empresa e foi realizada uma entrevista (formato *brainstorm*) com os membros presentes buscando compreender a seguintes condições:

INTENÇÃO DE INTEGRAÇÃO		SITUAÇÃO IDENTIFICADA
NBR ISO 9001:2000	NBR ISO 14000:2000 e SA 8000	
<b>SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE (SGQ)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle dos Documentos;</li> <li>• Controle de Registros da Qualidade;</li> <li>• Manual da Qualidade.</li> </ul>	<p>Os mesmos padrões estabelecidos para descrição dos processos e registros serão utilizados pelas 03 normas.</p> <p>Deverá ser descrito o Manual da Qualidade integrando as 03 normas.</p>	<p>Evidenciado que a organização possui certificado de NBR ISO 9001:2000 e por esse motivo definido procedimentos e registros e Manual Qualidade, bem como estrutura como CCQ – Comitê Central da Qualidade que realiza mensalmente reuniões para análise critica do sistema da qualidade.</p> <p>Evidenciado não existirem referencias as normas NBR ISO 14000:2000 e SA 8000 nesses documentos.</p>

INTENÇÃO DE INTEGRAÇÃO		SITUAÇÃO IDENTIFICADA
NBR ISO 9001:2000	NBR ISO 14000:2000 e SA 8000	
<b>RESPONSABILIDADE DA GESTÃO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir a Missão da Organização;</li> <li>• Definir a Política da Qualidade;</li> <li>• Definir os Objetivos da Qualidade;</li> <li>• Estabelecer os Grupos de Mapeamento de Processos;</li> <li>• Estabelecer o Grupo de Divulgação.</li> <li>• Estabelecer o Cronograma das Reuniões semanais do CCQ (Comitê Central da Qualidade)</li> </ul>	<p>A missão deverá ser uma só e que integra as 03 normas;</p> <p>Deverá haver uma Política da Qualidade em relação ao compromisso da empresa do foco no cliente e melhoria continua e mencione o comprometimento com as questões Socioambientais;</p> <p>Deverão ser estabelecidos objetivos que compreendam os itens mencionados na política e que seja dimensionada em metas e indicadores visando a realização de Análise Crítica e Ações Corretivas e/ou Preventivas através das reuniões do Comitê Central da Qualidade.</p>	<p>Evidenciado que a organização possui definida Missão, Política, Objetivos e indicadores que mensuram os requisitos da NBR ISO 9001:200 e que não estão integrados com NBR ISO 14000:2000 e SA 8000.</p>

INTENÇÃO DE INTEGRAÇÃO		SITUAÇÃO IDENTIFICADA
NBR ISO 9001:2000	NBR ISO 14000:2000 e SA 8000	
<b>GESTÃO DE RECURSOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Humanos;</li> <li>• Competência, conscientização e treinamento;</li> <li>• Infra – estrutura;</li> <li>• Ambiente de trabalho.</li> </ul>	<p>Os mesmos padrões estabelecidos para descrição dos processos e registros serão utilizados pelas 03 normas, Recursos Humanos, Competência, conscientização e treinamento, Infra - estrutura, Ambiente de trabalho.</p>	<p>Evidenciado que os processos nesse item estão prontos para atender as 03 normas, com exceção ao processo de integração de novos funcionários que deverá no futuro estar preparando o acesso ao novo funcionário a realizada da integração as normas NBR ISO 9001:2000, NBR ISO 14000:2000 e SA 8000.</p>

INTENÇÃO DE INTEGRAÇÃO		SITUAÇÃO IDENTIFICADA
NBR Iso 9001:2000	ISO 14000 e SA 8000	
<b>REALIZAÇÃO DO PRODUTO</b> <p>Processos relacionados aos clientes, Comunicação com os clientes, Projeto e Desenvolvimento, Aquisição, Produção e fornecimento de serviço; Controle de dispositivo de medição e monitoramento.</p>	<p>Os mesmos padrões estabelecidos para descrição dos processos e registros serão utilizados pelas 03 normas.</p> <p>Para ISO 9001:2000 neste item estaremos mapeando os processos de trabalho de forma a compreender o PDCA;</p> <p>Para ISO 14000 e mediante o RIMA estaremos desenvolvendo procedimentos que visem promover melhorias em relação aos aspectos e impactos ambientais identificados.</p> <p>Para SA 8000 e mediante o Balanço Social estaremos desenvolvendo procedimentos que visem promover melhorias</p>	<p>Evidenciado que a organização pelo fato de possuir certificado de NBR ISO 9001:2000 pudemos perceber padronização dos mesmos em relação ao foco no cliente e busca de melhoria contínua. Observamos que a empresa desde o ano de 2002 está respondendo o Questionário em relação aos indicadores do Instituto Ethos e por esse motivo desde essa data vem registrando trabalhos que dizem respeito aos 10 princípios estabelecidos conforme no Pacto Global, bem como indicadores de avaliação ao desenvolvimento de melhorias em relação a Responsabilidade Socioambiental. Evidenciado a realização no ano de</p>

	<p>em relação Os Princípios do Pacto Global</p> <p>Princípios de Direitos Humanos</p> <p>1. Respeitar e proteger os direitos humanos;</p> <p>2. Impedir violações de direitos humanos;</p> <p>Princípios de Direitos do Trabalho</p> <p>3. Apoiar a liberdade de associação no trabalho;</p> <p>4. Abolir o trabalho forçado;</p> <p>5. Abolir o trabalho infantil;</p> <p>6. Eliminar a discriminação no ambiente de trabalho;</p> <p>Princípios de Proteção Ambiental</p> <p>7. Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;</p> <p>8. Promover a responsabilidade ambiental;</p> <p>9. Encorajar tecnologias que não agredem o meio ambiente;</p> <p>Princípio contra a Corrupção</p> <p>10. Combater a corrupção em todas as suas formas inclusive extorsão e propina.</p>	<p>2004 de um Balanço Social em relação aos seus funcionários e que ações foram tomadas decorrentes do levantamento.</p> <p>Não foram evidenciado procedimentos que padronizem ações em relação a Responsabilidade Socioambiental.</p> <p>A organização não possui RIMA – Relatório de Impacto Ambiental, mas conforme levantamento realizado não apresentou aspecto e impacto que possam impactar seriamente a natureza. Conforme observado a empresa possui 20 veículos para realização do trabalho e desta forma apresenta significativa emissão de CO2, apesar de que a empresa mensura anualmente a emissão e para o resgate realiza plantio de arvores na proporção necessária.</p> <p>Atualmente e desde o ano de 2007 já plantou 1 alqueire e meio com 3.500 arvores, nesta área estão projetando desenvolver uma Fundação de Amparo ao Meio Ambiente de responsabilidade do grupo metropolitana.</p>
--	--	---

INTENÇÃO DE INTEGRAÇÃO		SITUAÇÃO IDENTIFICADA
NBR isso 9001:2000	NBR ISO 14000:2000 e SA 8000	
<p><b>MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIAS.</b></p> <p>Realizar o treinamento dos Auditores Internos</p> <p>Satisfação dos Clientes</p> <p>Auditoria Interna,</p> <p>Medição e monitoramento de processos e produtos,</p> <p>Controle de produtos não-conforme,</p> <p>Análise de dados,</p> <p>Melhorias (Ação corretiva e/ou Preventiva).</p>	<p>Os mesmos padrões estabelecidos para descrição dos processos e registros serão utilizados pelas 03 normas em relação:</p> <p>Realizar o treinamento dos Auditores Internos</p> <p>Satisfação dos Clientes</p> <p>Auditoria Interna,</p> <p>Medição e monitoramento de processos e produtos,</p> <p>Controle de produtos não-conforme,</p> <p>Análise de dados,</p> <p>Melhorias (Ação corretiva e/ou Preventiva).</p>	<p>Evidenciado que a organização pelo fato de possuir certificado de NBR ISO 9001:2000 pôde perceber padronização dos mesmos em relação ao foco no cliente e busca de melhoria contínua. Mas esta realizada ainda não está integrada as normas NBR ISO 14000:2000 e SA 8000.</p>

## **15 RECOMENDAÇÕES PARA EVITAR OS RISCOS DO PROJETO**

Toda implantação de um Sistema Integrado de Gestão apresenta suas próprias características, basicamente definidas pelos processos da empresa e pelos requisitos básicos de cada um deles, visando sempre o negócio empresarial e as estratégias delineadas pela alta administração. Entretanto, apesar de suas peculiaridades, as implantações apresentam em geral os mesmos tipos de dificuldades.

A partir do contato com a empresa e a partir das observações através do diagnóstico acredita-se na possibilidade de alguns problemas que poderão ocorrer durante a implantação. Entre eles estão: prazos demasiadamente curtos, falta de envolvimento e comprometimento das pessoas, a resistência às mudanças, equipes mal dimensionadas e pouca experiência da consultoria e treinamento de usuários finais.

Desta forma, é essencial que tais dificuldades e problemas sejam fortemente considerados durante a fase de planejamento do projeto, de forma a minimizar seus efeitos ou mesmo eliminar sua ocorrência, propiciando assim a possibilidade de obter um melhor resultado da implantação do Sistema Integrado de Gestão.

## 16 PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM SIG

### 16.1 Preparação da proposta

Foi preparada a proposta em formato PowerPoint, para apresentação em meio eletrônico para todos os membros da Diretoria e Gerentes, conforme a seguir:



### PROPOSTA COMERCIAL

**Empresa:** Metropolitana Comercial e Industrial S A  
Av.: Marechal Floriano Peixoto, 2170  
Rebouças / Curitiba - PR

**Consultoria:** Persona Consultoria & Treinamentos  
Av.: Sete de Setembro, 4848 – Cj. 1504  
Ed. Batel Office Place – Batel – Curitiba – PR  
Fone: (41) 9919-1724 – gianfabiop@yahoo.com.br  
[www.personaconsultoria.com](http://www.personaconsultoria.com)

### OBJETIVO

Desenvolver para a Metropolitana Vigilância Patrimonial SA projeto de Sistema Integrado de Gestão, abrangendo as normas NBR ISO 9001:2000, NBR ISO 14000:2004 e SA 8000.

### ATIVIDADES PREVISTAS:

#### CONSULTORIA:

Juntamente com a Direção definir a estrutura de apoio mínimo: 01 Diretor para Representante da Direção e 01 multiplicador por área de trabalho

Conscientização da Organização (Alta Direção e colaboradores).

Seleção e designação formal de um coordenador do programa.

Formação do Comitê de coordenação.

Estabelecer a comissão de Gerenciamento da Segurança e da Gestão dos processos;

Levantar os processos (procedimentos, protocolos, caminhos críticos) chaves para

apontar os indicadores (itens de verificação da qualidade).
Treinamento dos multiplicadores.
Formação de grupos de trabalho com a participação dos colaboradores.
Elaboração e divulgação da política da qualidade.
Estudo de cada um dos requisitos da NBR ISO 9001:2000 e/ou Programa 5S para a realização do diagnóstico da organização em relação ao requisito.
Verificar o atendimento das legislações pertinentes.
Implantação de Planos de trabalho.
Elaboração do manual da qualidade.
Treinamento dos colaboradores na documentação da qualidade.

## RECURSOS

Fica sob responsabilidade de a empresa prover os recursos necessários (material de expediente, local e equipamento para treinamento do pessoal, custo de execução de auditoria, equipamentos, serviços, tempo e cooperação dos envolvidos no sistema da qualidade) para o desenvolvimento do trabalho proposto.

## ORÇAMENTO DA IMPLANTAÇÃO DO SIG

Elementos	Recurso Humano	Custo Unitário	DIAS	HORAS	CUSTO TOTAL
Análise Crítica Inicial da documentação /estrutura existente na empresa;	01 consultor	50	1	8	400
	01 diretor	80		8	640
Elaboração e apresentação do Cronograma de Implantação da ISO 9001, personalizado e adequado à realidade da organização;	01 consultor	50	1	8	400
Estruturação da Equipe de Trabalho que participará da implementação do sistema de gestão da qualidade – ISO 9001	01 consultor	50	1	4	200
	01 diretor	80		4	320
Desenvolvimento do planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade – ISO 9001	01 consultor	50	1	4	200
	01 diretor	80		4	320
Capacitação (treinamento / palestras) envolvendo a Diretoria, Gerências e colaboradores;	01 Diretor	80	90	32	2560
	01 Consultor	50			1600
	16 Multiplicadores	30			15360
Estruturação do Sistema de Gestão da Qualidade (Documentação) e sua efetiva implementação;	01 Diretor	80	80	32	2560
	01 Consultor	50			1600
	16 Multiplicadores	30			15360

Realização da Auditoria Interna;	01 consultor	50	1	16	800	
Escolha do organismo certificador;	01 consultor	50	2	32	1600	
	Colaboradores	30	2	32	960	
Treinar os colaboradores para registrar ações corretivas e preventivas visando à eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade – ISO 9001	01 consultor	50	1	8	400	
	Multiplicadores	30		8	3840	
<b><u>RECURSOS HUMANOS</u></b>					65.120,00	
<b><u>RECURSOS MATERIAIS</u></b> (Computador, impressora, material de expediente)				06 MESES	216	4.500,00
<b><u>CERTIFICAÇÃO</u></b> do SGQ NBR ISO 9001 (Órgão Certificador)					HORAS	16.000,00
<b><u>CUSTO TOTAL:</u></b>					<b><u>85.620,00</u></b>	

**CUSTO DA CONSULTORIA** (inserido na planilha): 7.200,00 a ser pago em 6 X de 1.200,00

### DISPOSIÇÕES FINAIS

- ✓ Esta proposta é válida por trinta dias corridos a partir da data da emissão;
- ✓ Após assinatura das partes, esta proposta tornar-se-á um contrato;
- ✓ A consultoria se responsabilizará pelo sigilo das informações da empresa;
- ✓ Todas as atividades desenvolvidas pela consultoria serão em Plano de Ação e Cronogramas que ficará em responsabilidade da Gerencia Administrativa.

Certo de vossa especial atenção,

Cordialmente,

Gianfabio Precoma  
Diretor Superintendente /Consultor

## 17 CONCLUSÃO

Neste Projeto Final de Curso constam algumas das principais restrições técnicas, econômicas e culturais relacionadas à integração de sistemas de gestão, bem como os benefícios de sua implementação com base na revisão bibliográfica.

A partir da revisão bibliográfica foi possível estruturar uma proposta de integração dos sistemas de gestão **NBR ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 E SA 8000**, que aborda a otimização das atividades da empresa Metropolitana Serviços de Vigilância SA.

O uso desta ferramenta será de muito importância na gestão da empresa e irá ajudar promover e valorizar a imagem da empresa no mercado de trabalho e em relação a concorrência.

Desta forma, e através do projeto elaborado foi possível compreender o modus operante de implantação e desta forma será muito mais fácil demonstrar para a empresa as possibilidades e benefícios da integração.

Conseqüentemente vislumbra-se em um futuro próximo iniciar a integração dos sistemas de gestão, onde se tem como escopo auditoria integrada e controle de documentos.

## 18 REFERÊNCIAS

ABNT. NBR ISO 14001 – Sistemas de Gestão Ambiental – Requisitos com Orientações para Uso. Segunda edição, 2004. 27 p.2001.

ABNT. NBR ISO 14001 – Sistemas de Gestão Ambiental – Especificação e Diretrizes para uso. 1996. 14 p.1996.

CETESB. Glossário ecológico ambiental. São Paulo. Disponível em: [http://www.cetesb.sp.gov.br/Ambiene/glossario/glossario\\_d.asp](http://www.cetesb.sp.gov.br/Ambiene/glossario/glossario_d.asp)

CONAMA, CONSELHO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE. Resolução nº..., de xx de wwwwww de 2xxx, Dispõe sobre o licenciamento ambiental dos empreendimentos de wwwwww. Publicado no D.O.U. de xx/xx/xx. Disponível em <http://www.lei.adv.br/conama01.htm> acessado em ww de xx/xx/xx.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas em pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

HARRINGTON, H.J.; KNIGHT, A. A implementação da ISO 14000: como atualizar o SGA com eficácia. São Paulo: Atlas, 365p. 2001.

ISO – INTERNATIONAL STANDARIZATINO ORGANIZATION. The Survey of ISO 9000 and ISO 14001 Certificades – 2004 Disponível em : <http://www.iso.org/iso/en/commcentre/pressreleases/2005/ref967.html>

LERÍPIO, A. A. GAIA: um método de gerenciamento de aspectos e impactos ambientais. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. PPGEP/UFSC, 2001.

CERQUEIRA, JORGE PEDREIRA, Sistemas de Gestão Integrados. São Paulo. Quality,

WILKINSON, G. & DALE, B. G., 1999, Integrated management systems: an examination of the concepts and theory, The TQM Magazine vol.11 nº 2, pp.95-104.