

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CAROLINA FARINAZZO RIBEIRO

PREPARAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE PARA
ATENDIMENTO DOS REQUISITOS DA NORMA ISO 9001:2015 EM UMA
EMPRESA DE CONFECÇÃO

JANDAIA DO SUL

2020

CAROLINA FARINAZZO RIBEIRO

PREPARAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE PARA
ATENDIMENTO DOS REQUISITOS DA NORMA ISO 9001:2015 EM UMA
EMPRESA DE CONFECÇÃO

Monografia apresentada ao curso de Graduação em Engenharia de Produção, Campus Avançado de Jandaia do Sul, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Germano Dal Molin Filho.

JANDAIA DO SUL

2020

R484p Ribeiro, Carolina Farinazzo
Preparação de um Sistema de Gestão de Qualidade para atendimento dos requisitos da norma ISO 9001:2015 em uma empresa de confecção. / Carolina Farinazzo Ribeiro. – Jandaia do Sul, 2020.
131 f.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Germano Dal Molin Filho
Trabalho de Conclusão do Curso (graduação) – Universidade Federal do Paraná. Campus Jandaia do Sul. Graduação em Engenharia de Produção.

1. Sistema de gestão da Qualidade. 2. ISO 9001:2015. 3. Ferramentas da qualidade. 4. Indústria de confecção. I. Molin Filho, Rafael Germano Dal. II. Título. III. Universidade Federal do Paraná.

CDD: 658.5



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PARECER Nº 037 CAROLINA FARINAZZO RIBEIRO/2021/UFPR/R/JA
PROCESSO Nº 23075.079917/2019-87
INTERESSADO: CAROLINA FARINAZZO RIBEIRO

TERMO DE APROVAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO.

Título: PREPARAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE PARA ATENDIMENTO DOS REQUISITOS DA NORMA ISO 9001:2015 EM UMA EMPRESA DE CONFECCÃO

Autor(a): Carolina Farinazzo Ribeiro

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau no curso de Engenharia de Produção, aprovado pela seguinte banca examinadora.

Rafael Germano Dal Molin Filho (Orientador)

Marco Aurélio Reis dos Santos

Giancarlo Alfonso Lovón Canchumani



Documento assinado eletronicamente por **RAFAEL GERMANO DAL MOLIN FILHO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 14/01/2021, às 10:29, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **MARCO AURELIO REIS DOS SANTOS, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 14/01/2021, às 13:13, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **GIANCARLO ALFONSO LOVON CANCHUMANI, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 14/01/2021, às 15:32, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida [aqui](#) informando o código verificador **3245129** e o código CRC **70BD29D5**.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente á Deus, por ter me dado força, abençoando e iluminando toda minha trajetória, e por me dar a graça de estar cercada de pessoas tão importantes e essenciais na minha vida.

Aos meus pais, por serem minhas referências de tantas maneiras e sempre estarem presentes na minha vida de uma forma indispensável.

A minha família e meus amigos, pelo apoio, amizade e companheirismo.

Agradeço especialmente ao Prof. Dr. Rafael Germano Dal Molin Filho, orientador deste trabalho, por transmitir seus conhecimentos, por sua competência e atenção, pois sem a ajuda dele com certeza não teria conseguido concretizar minha pesquisa.

Aos demais membros da banca examinadora, o Prof. Dr. Marco Aurélio Reis do Santos e o Prof. Dr. Giancarlo Alfonso Lovón Canchumani que dispuseram a corrigir e avaliar este trabalho, contribuindo para seu enriquecimento.

E a todos os professores que passaram por minha vida acadêmica, que de uma forma ou de outra contribuíram grandiosamente em minha formação.

Á organização objeto de estudo, pela abertura para o desenvolvimento do projeto e concessão de informações e materiais de grande importância para a realização desta pesquisa. A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação.

Meus sinceros agradecimentos!

RESUMO

A implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) colabora diretamente para uma gestão mais eficiente dos recursos nas organizações. Os focos na melhoria contínua e na redução dos desperdícios promovidos pelo SGQ, possibilitam incrementos significativos, para o atendimento das exigências dos consumidores e o aumento da competitividade no mercado. Para a preparação e desenvolvimento de um SGQ recomenda-se a utilização de sistemas de normalização internacional, especialmente, a norma ISO 9001. A referida norma apresenta e define os padrões e critérios para o gerenciamento da qualidade de forma sistêmica e estratégica. Este trabalho tem como objetivo preparar um sistema de gestão de qualidade para o atendimento dos requisitos da Norma ISO 9001:2015 em uma empresa de confecção. Para isso, foram utilizadas ferramentas da qualidade como suporte para a definição de processos e criação de procedimentos e instruções de trabalho. O SGQ desenvolvido para a empresa foi fundamentado nas demandas reais de correções e melhorias necessárias para o controle e a gestão dos procedimentos da organização. Foi observado já nesta fase de desenvolvimento melhorias significativas, como a definição e a elaboração sistêmica de documentos e procedimentos de operação validados pela diretoria que eram até então, inexistentes ou apresentavam problemas. O desenvolvimento do projeto foi e sua aprovação teve a duração de sete meses e resultou em 27 documentos, classificados em cinco grupos.

Palavras-Chave: Sistema de Gestão da Qualidade; ISO 9001:2015; Ferramentas da Qualidade; Indústria de confecção.

ABSTRACT

The Quality Management System (QMS) implement collaborate directly for more efficient management of the organization's resources. Focus on continuous improvement and reduction of waste promoted by QMS, generally allow significant increases, to meet consumer demands and increase competitiveness in the market. For the preparation and development of QMS, it's recommended to use international standardization systems, especially ISO 9001 standard. This standard presents and defines the patterns and criteria for quality management in a systemic and strategic way. This research has the purpose to prepare a QMS to meet the requirements of ISO 9001:2015 for a clothing industry. For this, quality tools were used to support the definition of processes and the creation of procedures and work instructions. The QMS developed for the company was based on the real demands for corrections and necessary improvements for the control and management of the organization's procedures. Significant improvements were already observed at this stage of development, such as the definition and systemic elaboration of documents and operating procedures validated by the board of directors, until then, non-existent or had problems. The development and its approval of the project were done in three months and resulted in 27 documentos that were classified in five groups.

Keywords: Quality Management System; ISO 9001:2015; Quality Tools; Clothing Industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - ESTRUTURA DA MONOGRAFIA.....	15
Figura 2 - CICLO PDCA	19
Figura 3 - PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE	20
Figura 4 - GRÁFICO DE PARETO	26
Figura 5 - MATRIZ SWOT	27
Figura 6 - DIAGRAMA DE ISHIKAWA	29
Figura 7 - SEÇÕES DA NBR ISO 9001:2015.....	37
Figura 8 - FASES DA PESQUISA	41
Figura 9 - LOGO CJ UNIFORMES	45
Figura 10 - PRODUTOS CJ UNIFORMES	45
Figura 11 - DIAGRAMA DE GANTT DAS FASES DE PESQUISA.....	47
Figura 12 - MATRIZ SWOT	48
Figura 13 - POLÍTICA DE QUALIDADE	49
Figura 14 - ORGANOGRAMA CJ UNIFORMES	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - ERAS DA QUALIDADE.....	17
Quadro 2 - 5W2H	31
Quadro 3 - SIMBOLOGIA ASME.....	32

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ISO – *International Organization for Standardization*

PDCA – *Plan, Do, Check, Act*

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

PO – Processo operacionais;

PS – Processo sistêmicos;

IT – Instrução de trabalho;

RSQ – Registro de qualidade.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 OBJETIVO GERAL	14
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.3 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO	14
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1 UMA SÍNTESE SOBRE QUALIDADE	16
2.2 GESTÃO DA QUALIDADE	18
2.3 SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE	21
2.3.1 FERRAMENTAS E SUPORTE AO SGQ	24
2.3.1.1 <i>BRAINSTORMING</i>	24
2.3.1.2 DIAGRAMA DE PARETO	25
2.3.1.3 MATRIZ SWOT	27
2.3.1.4 DIAGRAMA DE ISHIKAWA	28
2.3.1.5 5W2H	30
2.3.1.6 FOLHA DE VERIFICAÇÃO	31
2.3.1.7 FLUXOGRAMA	32
2.4 NORMALIZAÇÃO	33
2.5 A ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE NORMALIZAÇÃO - ISO	34
2.5.1 ISO 9001: SISTEMAS DE GESTÃO DE QUALIDADES – REQUISITOS. ...	35
2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A REVISÃO	38
3 MÉTODOS DE PESQUISA	40
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	40
3.2 FASES DA PESQUISA	40
3.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	44
4 DESCRIÇÃO DO CASO	47
4.1 FASE 1 - ESCOPO DO PROJETO E PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	47
4.2 FASE 2 - MAPEAR OS PROCESSOS DE GESTÃO, DE OPERAÇÃO E DE SUPORTE	50
4.3 FASE 3 – ELABORAR O SGQ DE ACORDO COM OS REQUISITOS DA NORMA ISO 9001	52
4.4 FASE 4 – ELABORAÇÃO DE DOCUMENTOS DE SUPORTE AO SGQ	54
4.5 FASE 5 – APROVAÇÃO DE DOCUMENTOS E INSTRUÇÕES DE GESTÃO E OPERAÇÃO	58

4.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
5 CONCLUSÃO	62
5.1 TRABALHOS FUTUROS	63
REFERÊNCIAS.....	64
APÊNDICE 1 - MQ 1 – MANUAL DA QUALIDADE	71
APÊNDICE 2 - MP 01 – MAPOFLUXOGRAMA	81
APÊNDICE 3 - PS-40.01 – CONTEXTO ORGANIZACIONAL	84
APÊNDICE 4 - PS-52.01 – POLÍTICA DA QUALIDADE.....	86
APÊNDICE 5 - PS-53.01 – DESCRIÇÕES DE CARGOS E FUNÇÕES.....	88
APÊNDICE 6 - PS-75.01 – CONTROLE DE DOCUMENTOS	92
APÊNDICE 7 - PS-75.02 – LISTA MESTRA DE DOCUMENTOS.....	97
APÊNDICE 8 - PS-81.01 – PLANEJAMENTO E CONTROLE OPERACIONAL	99
APÊNDICE 9 - PS-82.01 – REQUISITOS PARA PRODUTOS E SERVIÇOS.....	102
APÊNDICE 10 - PS-84.01 – AQUISIÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS	106
APÊNDICE 11 - PS-85.01 – CONTROLE PRODUÇÃO E SERVIÇOS	109
APÊNDICE 12 - PS-87.01 – TRATAMENTO DE NÃO CONFORMIDADE E AÇÃO CORRETIVA	112
APÊNDICE 13 - PS-92.01 – AUDITORIA INTERNA	116
APÊNDICE 14 - PO-85.01 – LAYOUT PRODUTO	119
APÊNDICE 15 – PO-87.01 – DIAGRAMA DE ISHIKAWA	120
APÊNDICE 16 – PO-87.02 – DIAGRAMA DE PARETO	122
APÊNDICE 17 – PO-87.03 – 5W2H.....	124
APÊNDICE 18 - RSG-82.01-01 – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES .	125
APÊNDICE 19 - RSG-82.01-02 – FORMULÁRIO DE PRODUTO NÃO CONFORME	126
APÊNDICE 20 - RSG-84.01-01 – AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES E TERCEIROS	127
APÊNDICE 21 - RSG-84.01-02 – FORMULÁRIO DE AÇÃO CORRETIVA E/OU PREVENTIVA	128

APÊNDICE 22 - RSG-87.01-01 – FORMULÁRIO DE AÇÃO CORRETIVA E/OU PREVENTIVA	129
ANEXO 1 - TERMO DE AUTORIZAÇÃO	131

1 INTRODUÇÃO

As intensas mudanças nos padrões de exigências dos consumidores e o aumento crescente da concorrência, exigem que as empresas desenvolvam alternativas de atuação no mercado. As gestões eficientes dos seus recursos sobre o foco da qualidade e do custo são dois pilares fundamentais para a sobrevivência das organizações no mercado. O controle efetivo de ambos, possibilita que as empresas atendam as expectativas dos consumidores de forma apropriada e ao mesmo tempo promover a viabilidade econômica da organização.

A implantação de um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) é uma das principais estratégias gerenciais para busca de vantagem competitiva referente à qualidade e custo. Através de um conjunto de procedimentos o SGQ pretende controlar os processos para prevenção de problemas de qualidade, atendimento dos requisitos dos clientes e otimização do uso dos recursos (CARPINETTI, 2017; LOPES, 2014).

No entanto, para obter resultados satisfatórios com o SGQ é necessário o desenvolvimento de um modelo de gestão e operação eficientes, com o envolvimento de todos os colaboradores da organização. Para isso, são utilizadas normas referenciais para o desenvolvimento do SGQ, como a difundida Norma ISO 9001.

A norma ISO 9001 é um guia para o desenvolvimento do SGQ que proporciona tratar todas as atividades que possam afetar a qualidade de forma preventiva e sistemática. Apesar de ser uma norma certificada, a certificação da ISO 9001 não é de caráter obrigatório. E sua utilização para o desenvolvimento do SGQ pode trazer diversos benefícios para a organização mesmo sem a certificação (ABNT, 2015a).

Segundo Maekawa, Carvalho e Oliveira (2013) a implantação de um SGQ em conformidade com os requisitos da ISO 9001 é capaz de trazer benefícios como melhoria da qualidade nos processos, redução de custos com não qualidade, aumento da satisfação dos clientes, melhoria no planejamento e desenvolvimento da cultura organizacional.

Dessa forma o presente trabalho apresentará o processo de preparação para implantação de um SGQ baseado na norma ISO 9001:2015 para uma empresa de confecção.

Por a norma apresentar requisitos genéricos e não definir métodos para a formulação e implantação de um SGQ, coube uma análise da organização de estudo de modo a definir a melhor estratégia para formulação do SGQ.

Assim, o método da pesquisa contou com cinco fases principais, apresentadas integralmente no capítulo 3, que com o acompanhamento e aprovação dos diretores da organização buscaram definir um sistema de gestão de qualidade em conformidade com a norma ISO 9001 e com o contexto da organização.

1.1 JUSTIFICATIVA

Segundo Carpinetti (2017) a implantação de um SGQ seguindo a norma ISO 9001 traz diversos benefícios para a organização. Além do principal foco de atender os requisitos dos clientes garantindo sua satisfação ele pode trazer a redução de custos, de desperdícios, aumento da competitividade e maior possibilidade de participação no mercado internacional.

Como justificativa de mercado para a empresa do estudo, a criação e implantação de um SGQ com vista ao cumprimento dos requisitos da ISO pode trazer diversas vantagens competitivas. Como vantagens internas, pode-se ter o aumento da eficiência, padronização dos processos e redução dos custos da não qualidade. E como vantagem externa, aumento de diferencial competitivo em seu setor pelo aumento da satisfação e segurança do cliente.

Do ponto de vista acadêmico, o presente trabalho contribuirá com a execução e desenvolvimento de um Sistema de Gestão de Qualidade proporcionando avanço no conhecimento prático, capacitação para a gestão de qualidade e operações e a possibilidade de verificar as contribuições práticas da aplicação do SGQ.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Esta pesquisa tem como objetivo geral preparar um sistema de gestão de qualidade para o atendimento dos requisitos da Norma ISO 9001:2015 em uma empresa de confecção.

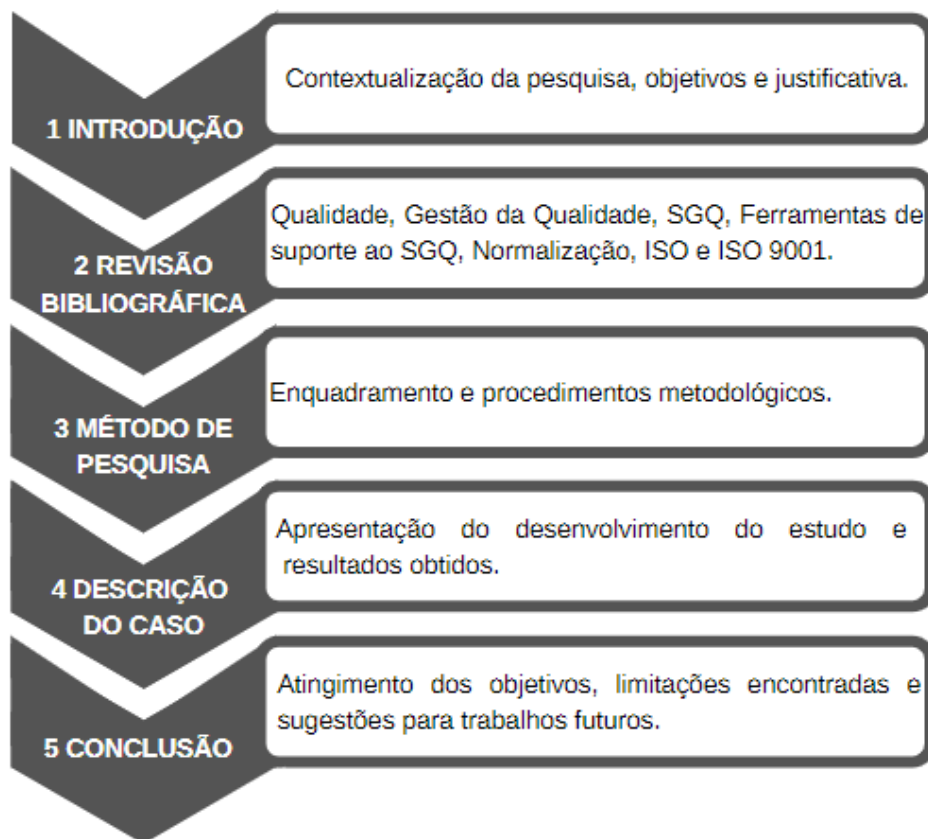
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir os processos de gestão e operação da organização.
- Estruturar o Manual da Qualidade baseado nos requisitos da ABNT NBR ISO 9001:2015 para uma empresa de confecção.
- Elaborar as documentações e instruções pertinentes ao modelo SGQ.
- Aprovar os documentos e instruções de gestão e operação do SGQ.

1.3 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho foi estruturado em cinco capítulos, conforme figura 1. Este primeiro apresentou a Introdução com a contextualização da pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa da importância da pesquisa atual.

Figura 1 - ESTRUTURA DA MONOGRAFIA



Fonte: Autora (2020)

No segundo capítulo é apresentado a Revisão Bibliográfica, explanando conceitos da área de Qualidade, Sistema de Gestão da Qualidade e da norma ISO 9001. O terceiro capítulo, Métodos de Pesquisa, será exposto a metodologia da pesquisa, trazendo o enquadramento metodológico e as etapas desenvolvidas para desenvolvimento da pesquisa e a apresentação da organização objeto de estudo.

No quarto capítulo, Descrição do Caso, é apresentado o desenvolvimento do estudo e os resultados obtidos com a pesquisa. Já no quinto e último capítulo, Considerações Finais, são expostos o processo para atingir os objetivos propostos, as limitações da pesquisa e sugestões para futuras pesquisas na área abordada.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Com o intuito de fundamentar teoricamente a pesquisa e de modo a atingir os objetivos propostos, serão apresentados os principais conceitos relacionados ao tema de pesquisa. Para isso foram estruturados os seguintes subcapítulos: Qualidade, Gestão da Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade, Normalização e ISO 9001.

2.1 UMA SÍNTESE SOBRE QUALIDADE

O termo qualidade pode assumir diversas interpretações dependendo do contexto em que está inserido, dessa forma definir qualidade não é uma tarefa fácil. Para Deming (1990) qualidade é a conformidade com as expectativas do cliente. Já Juran (1982) descreve qualidade como a característica de “aptidão ao uso”. Crosby (1979) relaciona a qualidade mais ao processo fabril, considerando-a como a conformidade com as especificações do projeto.

A normalização ISO (2015) conceitua a qualidade como o grau de um conjunto de características que satisfazem requisitos explícitos e implícitos, onde ocorre a adequação ao uso e as especificações do produto.

Segundo Garvin (1992) a qualidade passou por quatro períodos até chegar à compreensão atual, essas evoluções da qualidade surgem principalmente da necessidade de rentabilizar os recursos. Esses quatro períodos são chamados de: 4 Eras da Qualidade e serão apresentados no quadro 1 juntamente com suas características.

Quadro 1 - ERAS DA QUALIDADE

	CARACTERÍSTICAS					
	Interesse principal	Visão da qualidade	Ênfase	Métodos	Papel do profissional	Responsável
Inspeção	Verificação	Problema a ser resolvido	Uniformidade do produto	Inspeção de medição	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo	Departamento de inspeção
Controle Estatístico do Processo	Controle	Problema a ser resolvido	Uniformidade do produto com menos inspeção	Ferramentas de técnicas estatísticas	Solução de problemas e aplicação de métodos estatísticos	Departamentos de fabricação e engenharia
Garantia da Qualidade	Coordenação	Problema a ser resolvido com enfrentamento positivo	Toda cadeia de produção, desde projeto até mercado, com contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de qualidade	Programas e sistemas	Planejamento, medição da qualidade e projeto de programas	Todos os departamentos, com envolvimento superficial da alta administração no planejamento e execução das diretrizes da qualidade
Gestão Total da Qualidade	Impacto estratégico	Oportunidade de diferenciação da concorrência	As necessidades do mercado e clientes	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização	Estabelecimento de metas, educação e treinamento de programas	Todos da empresa, alta administração exercendo forte liderança

Fonte: Adaptado de Garvin (1992)

Consequentemente a qualidade deixou de ser um conceito relacionado apenas aos aspectos técnicos dos produtos e serviços, levando em conta também as exigências do mercado, com o propósito de tornar o produto ou serviço mais atrativos e consequentemente interferindo positivamente na decisão de aquisição do consumidor (CARPINETTI, 2017).

Levando em conta todas as definições e evoluções, a qualidade pode ser entendida como a característica de um produto ou serviço que teve uma produção condizente com as especificações impostas pelo controle de qualidade e que atenda os critérios exigidos pelos clientes garantindo a sua satisfação. Assim, as organizações devem oferecer produtos e serviços com padrões de qualidade que

satisfaçam aos desejos dos clientes sobre todos os aspectos (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

A qualidade pode-se desdobrar em diversas características e atributos e é importante a atenção da organização sobre esses para conferir a adequação ao uso do produto ou serviço. Segundo Carpinetti (2017) os atributos são: desempenho técnico ou funcional, facilidade ou conveniência de uso, disponibilidade, confiabilidade, manutenibilidade, durabilidade, conformidade, instalação e orientação de uso, assistência técnica, interface com o usuário, interface com o meio ambiente, estética, qualidade percebida e imagem da marca.

De acordo com Paladini (2018) a evolução constante da qualidade faz com que os consumidores se tornem mais exigentes em relação aos produtos e serviços pressionando as organizações a buscarem novas estratégias competitivas voltadas a qualidade, deste modo uma gestão da qualidade eficiente é fundamental para a competitividade das organizações.

2.2 GESTÃO DA QUALIDADE

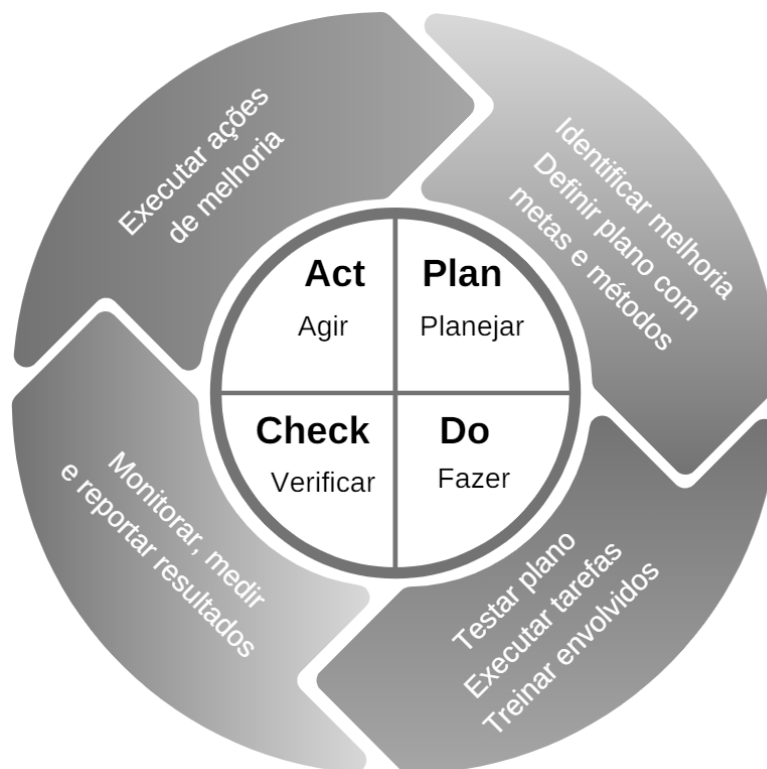
A Gestão da Qualidade engloba todas as atividades que tenham a finalidade de trazer o nível de qualidade desejado pela organização. Deste modo a gestão da qualidade propõe gerir a organização com o foco de atender as necessidades dos clientes, identificar requisitos de qualidade do produto e serviço para estabelecer e planejar um padrão a ser atingido, e buscar a redução dos desperdícios e custos da não qualidade nas operações de produção (CARPINETTI, 2017; LOBO, 2020).

A gestão da qualidade estimula a eficiência do negócio e aumento da competitividade no mercado através do gerenciamento do atendimento da satisfação dos clientes, redução dos desperdícios das operações da produção e o desenvolvimento da melhoria (PALLADINI, 2018).

O método básico de gestão de qualidade é o ciclo PDCA. Método que traz um conjunto de técnicas qualitativas e quantitativas para auxiliar no processo de tomada de decisões para a gestão da qualidade e melhoria. Ele é dividido em cinco passos:

análise da situação atual, planejamento de ações, ação, revisão de progresso e replanejamento das ações (CARPINETTI, 2017).

Figura 2 - CICLO PDCA



Fonte: Adaptado de Corrêa e Corrêa (2016)

Assim, utilizando o método PDCA, o gerenciamento da qualidade é tratado como um processo de melhoria contínua para que se maximize a chance de atendimento dos requisitos dos clientes e minimize as ocorrências de falhas e desperdícios (CARPINETTI, 2017).

Levando assim a organização ao rumo de melhorias constantes e crescentes na área de produtos e serviços e no desempenho geral organizacional. A gestão da qualidade utiliza-se de diversas ações para seu desenvolvimento em todos os níveis da organização, no tático, no operacional, mas principalmente no estratégico (PALADINI, 2018).

E segundo ISO (2015) o processo de gestão da qualidade tem como princípios:

Figura 3 - PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE



Fonte: Adaptado de Carpinetti (2010) e Juran (2017)

Para que a gestão da qualidade seja praticada, é essencial que haja foco no cliente e o comprometimento de toda a organização com esse objetivo. Ficando claro que mesmo que a gestão da qualidade seja conduzida pela alta gestão da empresa, esta é responsabilidade de todos os níveis e membros da organização, já que esta está intimamente ligada aos aspectos econômicos (LOBO, 2020).

Para que o envolvimento da organização com a gestão da qualidade ocorra, há a necessidade da determinação da política da qualidade, com os objetivos e as responsabilidades, os meios para a sua viabilização como o planejamento e controle da qualidade e a garantia e melhoria da qualidade (PALADINI, 2018).

Todas essas estratégias de gestão da qualidade formam a constituição do Sistema de Gestão da Qualidade.

2.3 SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Como forma de garantir que a qualidade é estimada durante os processos de gestão, as organizações investem no desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade.

O Sistema de Gestão da Qualidade é um conjunto de procedimentos com o propósito de evitar ou minimizar os casos de não atendimento dos requisitos de projeto e das exigências dos clientes, garantindo um bom funcionamento da organização (CARPINETTI, 2017).

A implementação do Sistema de Gestão de Qualidade é considerada como uma estratégia competitiva, pois enfatiza a melhoria da organização, cooperando para o bom atendimento dos clientes e redução dos desperdícios. Segundo Pires (2012) o SGQ contribui para alcançar o objetivo da qualidade através da abordagem sistemática das atividades que podem afetar a qualidade, favorecendo as atividades de prevenção junto com a de inspeção e fornecendo evidências objetivas do alcance da qualidade.

Entre os motivos que levam as organizações a investirem na formalização de um SGQ estão: a prevenção e correção de problemas de qualidade; redução de custos de qualidade que podem afetar a competitividade; otimização de processos e recursos; cumprimento de requisitos normativos, regulamentares ou legislativos; exigências de clientes; expansão no mercado; melhoria nos canais de comunicação dentro da organização (LOPES, 2014).

De acordo com Silva (2009), o SGQ define medidas organizacionais evidenciando de forma clara como que as organizações devem lidar com os aspectos relacionados com:

- Os resultados das avaliações dos seus produtos ou serviços;
- O *feedback* dos clientes;
- O tratamento de não conformidades;
- Os resultados de auditorias internas e externas;
- A atuação quanto as reclamações internas e externas;
- Ações corretivas;
- Ações preventivas;
- Ações de melhoria.

O SGQ é composto de normas, métodos e procedimentos. Para sua documentação formalizada é necessário a concepção do Manual da Qualidade. Este tem como propósito a retratação da organização, constituição e regras de funcionamento da empresa (PALADINI, 2018).

Portanto o Manual da Qualidade documenta de forma clara a maneira em que a empresa e seus recursos humanos devem proceder de forma que garanta a qualidade de suas operações e de seus produtos e serviços.

No Manual da Qualidade é formalizado a Política da Qualidade, esta é definida pela alta direção e tem como o propósito deixar claro a identidade da organização, seus objetivos da qualidade e como procura atingi-los (OLIVEIRA, 2004).

No Sistema de Normas da organização são inclusos os procedimentos e padrões de documentações relativos ao SGQ. Este é composto de procedimentos administrativos, técnicos e de controle da qualidade, que permitem a melhoria da

integração dos setores da organização, registro da cultura produtiva e aumento da capacidade de inovar e melhorar continuamente os processos (OLIVEIRA, 2004).

Já alta direção deve ser responsável pela realização de Auditorias da Qualidade com o objetivo de aperfeiçoar o Sistema de Gestão da Qualidade. Essas auditorias são realizadas periodicamente para avaliação do grau de implementação dos procedimentos e orientação sobre correções de eventuais falhas (OLIVEIRA, 2004).

Também no SGQ são fornecidas ferramentas para que o processo produtivo seja controlado como forma de evitar não conformidades e buscar a produção com zero defeito sem comprometimento da qualidade dos produtos e serviços. Estas são ferramentas de controle da produção, ferramentas para detecção e apresentação de soluções para problemas produtivos e de produtos e programas de tratamentos de não conformidades potenciais e não conformidades ocorridas (OLIVEIRA, 2004).

Para Oliveira (2004) além do processo produtivo, o SGQ tem a responsabilidade de gerenciar os recursos e logística. Os recursos humanos são essenciais para a implantação e manutenção do SGQ e melhoria da qualidade da organização, dessa forma esses devem ser gerenciados através de seu total envolvimento para a Gestão da Qualidade. Já nos recursos materiais, o SGQ tem a responsabilidade no gerenciamento e seleção dos fornecedores. Na Logística, o SGQ se compromete com a qualidade nas atividades de distribuição do produto e da prestação de serviço.

Os Sistema de Gestão da Qualidade podem ser certificados por instituições de referências, como forma de creditar que a organização está gerindo seus processos de acordo com normas técnicas impostas para a garantia da qualidade. De acordo com Esteves (2011) a certificação do SGQ oferece a possibilidade da melhoria a nível interno e externo da organização. Como benefício à nível interno há o aumento do envolvimento e conhecimento do recurso humano, esclarecimento de responsabilidades e estímulo da análise do desempenho da organização. Já à nível externo há o aumento da confiança dos clientes, melhoria da imagem da organização e maior abertura para o mercado internacional.

2.3.1 FERRAMENTAS E SUPORTE AO SGQ

As ferramentas de qualidade são comumente utilizadas como suporte para o desenvolvimento do SGQ. Estas, são consideradas métodos direcionados para solução de diversos problemas através da análise da causa e efeito, auxiliando na verificação e sustentação da qualidade de processos, produtos e serviços em uma organização (AGUIAR, 2002).

Dentre as ferramentas de qualidade destacam-se o Diagrama de Pareto, a matriz SOWT, Diagrama de Ishikawa, o 5W2H, entre outras que serão apresentadas nos subcapítulos a seguir.

2.3.1.1 *BRAINSTORMING*

A ferramenta *Brainstorming*, do inglês “tempestade de ideias”, de acordo com Chiavenato (1992) tem o objetivo principal de propagar o método de criatividade através do estímulo da geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo.

O procedimento desta técnica consiste na formação de um grupo com a mediação de um responsável para condução do processo, que em uma dinâmica entre os envolvidos é estimulado o esforço mental para o compartilhamento de opiniões sobre determinado assunto ou problema em busca da melhor solução (GODOY, 2004).

A ferramenta busca o maior número de ideias, sejam essas simples ou complexas, e através de análise das ideias apresentadas pelos envolvidos, seleciona-se aquelas mais criativas e adequadas para solução do problema ou para alcance de padrões de excelência em qualidade (CHIAVENATO, 1992).

Para Chiavenato (1992) a aplicação do *Brainstorming* pode ser de dois modos, estruturado e não estruturado. No estruturado, o mediador guia a conversa em uma ordem de participantes, com o objetivo de que todos tenham a oportunidade de expor suas opiniões e sem interrupções. Já no não-estruturado, a conversa é de

forma livre, permitindo que os participantes exponham suas ideias conforme seu surgimento e que haja contribuição de todos ao mesmo tempo.

Para uma aplicação mais eficiente da ferramenta, Godoy (2004) sugere etapas básicas para o *Brainstorming*:

- Explicação da meta ou problema;
- Determinação das causas;
- Determinação das causas mais importantes;
- Determinação das contramedidas relativas às causas mais importantes – Plano de Ação.

O *Brainstorming* normalmente é utilizado como suporte a outras ferramentas, pois é capaz de definir as prioridades de ações, identificar as causas de problemas e buscar várias alternativas de soluções.

2.3.1.2 DIAGRAMA DE PARETO

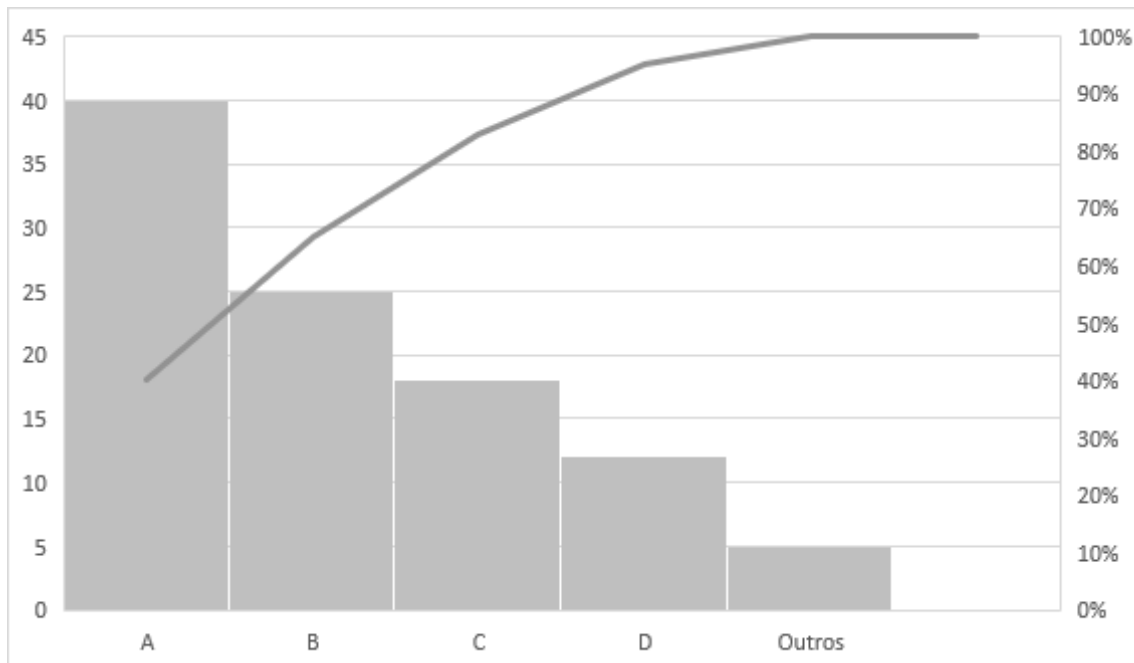
O Diagrama de Pareto, conforme figura 4, é utilizado para hierarquização de dados, ordenando-os decrescentemente de acordo com sua frequência ou gravidade. É comumente aplicado para identificação, detalhamento e análise de erros, falhas, gastos, respectivas causas e priorização de oportunidades (OLIVEIRA, et al., 2005).

De acordo com Ferreira (2003), o princípio do Diagrama de Pareto é que um pequeno número de causas, geralmente 20%, é responsável pela maioria dos problemas, correntemente 80%. Dessa maneira, ao identificar as causas mais relevantes, permite-se a concertação de esforços sobre as mesmas, reduzindo consideravelmente os problemas.

Esta ferramenta tem representação visual de gráfico de barras verticais, permitindo destacar os problemas e suas prioridades. Essa representação para priorização pode ser numericamente, em percentual, em unidades financeiras, em

frequência de ocorrência, entre outros, dependendo da natureza do problema (FERREIRA, 2003).

Figura 4 - GRÁFICO DE PARETO



Fonte: Adaptado Ferreira (2003)

Para a construção do Diagrama de Pareto, Ferreira (2003) propõem as seguintes fases:

- Definir os problemas e método de coleta de dados, aplicando o *Brainstorming*;
- Criar formulário para coleta dos dados;
- Coletar os dados e calcular os totais;
- Preparar a planilha de dados com os totais individuais e acumulados e calcular os percentuais individuais e acumulados;
- Classificar os itens em ordem decrescente;
- Construir um diagrama de barras e registrar informações;

- Desenhar no diagrama a curva acumulada;

Para Paladini (2018b) o diagrama possibilita importantes contribuições para a gestão da qualidade, como: chama a atenção a elementos críticos do processo, possibilita a alocação de recursos para os elementos que mais o requerem ou dão maiores retornos, e traz a visualização global do processo permitindo decisões mais amplas.

2.3.1.3 MATRIZ SWOT

A Matriz Swot é bastante utilizada para o planejamento estratégico e de gestão nas organizações e tem como objetivo principal, realizar a análise do ambiente e verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (MARTINS, 2006).

Segundo Chiavenato (2003) a função da matriz é confrontar os fatores positivos e negativos aos fatores internos e externos da organização. Dessa forma o nome da matriz vem das quatro zonas em que é dividida, estas são: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (ameaças).

Figura 5 - MATRIZ SWOT



Fonte: Adaptado de Rodrigues, *et al.*, (2005)

As Forças são os elementos e características do ambiente interno da organização e representam a vantagem que esta tem sobre a concorrência. Já as Fraquezas dizem respeito ao que desfavorece a organização em relação a concorrência (RESENDE, 2008).

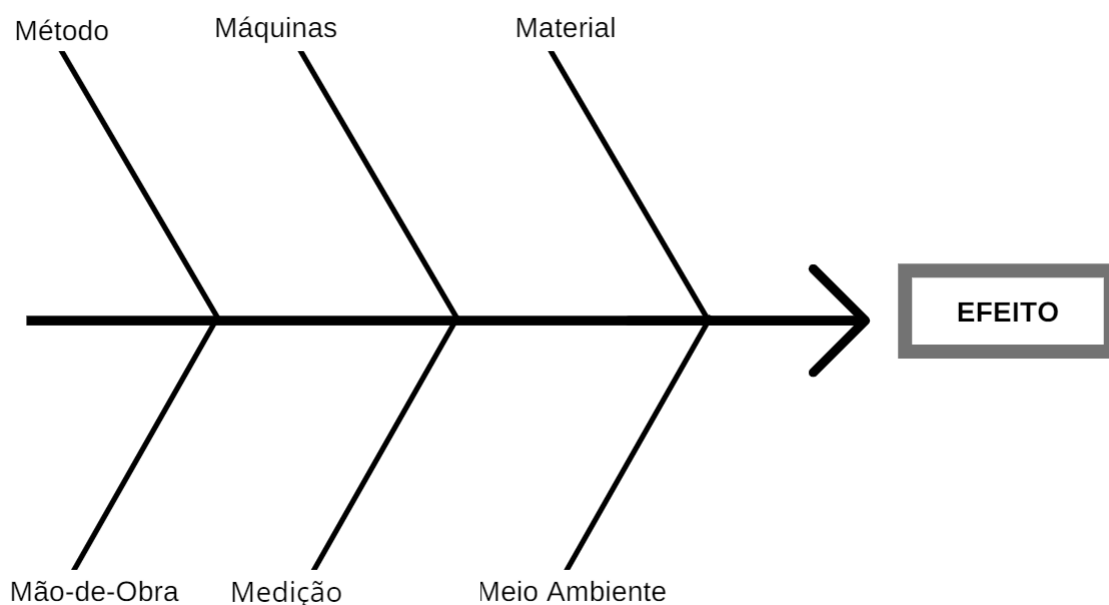
As situações ou fenômenos externos positivos e potenciais para a criação de um cenário favorável para a organização são as Oportunidades. Já um cenário desfavorável com fenômenos externos capazes de prejudicar a organização, são as Ameaças (REZENDE, 2008).

A análise do ambiente interno e externo devem ser realizadas periodicamente, visto que os cenários onde as organizações estão inseridas estão em constante processo de mudança. De acordo com Rodrigues, *et al.* (2005) a análise SWOT é capaz de tornar as organizações mais competitivas devido a proporcionar pontos fortes alinhados aos fatores críticos para garantir a satisfação das oportunidades de mercado.

2.3.1.4 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

O Diagrama de Ishikawa, conforme ilustrado na figura 6, conhecido também como diagrama de causa e efeito e diagrama “espinha de peixe”, é utilizado para relacionar o resultado de um processo, o efeito, seus fatores, e as causas (PALADINI, 2018b).

Figura 6 - DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Fonte: Adaptado de Carpinetti (2017)

Para a construção do diagrama é definido o efeito que pretende ser analisado e identificado suas causas a partir dos grupos básicos de natureza operacional e de natureza gerencial, nessa etapa é comumente utilizado o *Brainstorming* (LINS, 1993).

Segundo Lins (1993) os grupos básicos de natureza operacional são:

- Máquinas;
- Materiais;
- Mão-de-obra;
- Métodos;
- Medição;
- e Meio Ambiente.

Ainda de acordo com o autor, os de natureza gerencial são:

- Políticas;
- Equipamentos;
- Recursos Humanos;
- Procedimentos;
- e Infraestrutura.

Após a realização do *Brainstorming* para investigação do problema e suas causas, é construído o diagrama e aplicado uma análise observando as causas que aparecem repetidamente, a frequência relativa das causas e classificação da sua importância. Essa ferramenta pode ser utilizada para eliminar causas que influenciam negativamente em um processo ou para intensificar elementos que afetam o processo de forma positiva (PALADINI, 2018b).

2.3.1.5 5W2H

O 5W2H é uma ferramenta de planejamento estratégico que tem como principal objetivo reduzir as dúvidas em relação a uma atividade. Frequentemente utilizada para elaboração de projetos de qualidade, o 5W2H permite um *checklist* de todas atividades envolvidas no projeto, assegurando a implementação das tarefas de forma planejada, organizada e objetiva (LIMA JUNIOR, FREITAS, 2005).

Para aplicação da ferramenta deve ser elaborado uma tabela com os 5W e os 2H, representados conforme quadro 2.

Quadro 2 - 5W2H

5W	What	O que?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por que?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada a ação?
	How Much	Quanto?	Quanto custará para executar a ação?

Fonte: Adaptado de Silveira *et al.*, (2016)

A confecção do 5W2H possibilita a definição de projetos e planos mais focados, com condução mais organizada, a mobilização de pessoas e melhor atribuição de atividades, diminuição de custos, desperdícios e problemas pelo planejamento antecipado (SILVEIRA, et al., 2016).

2.3.1.6 FOLHA DE VERIFICAÇÃO

A Folha de Verificação é uma ferramenta para tabulação de dados que tem como propósito facilitar e organizar o processo de coleta e registros de dados (WERKEMA, 1995).

Esta ferramenta frequentemente é utilizada como suporte para outras ferramentas de qualidade, em razão que através desta é realizado a observação de fenômenos, analisando e anotando o número de ocorrências de um problema ou evento (LINS, 1993).

No desenvolvimento da ferramenta é necessário inicialmente assegurar sua objetividade. De acordo com Werkema (1995) uma Folha de Verificação bem elaborada é o ponto de partida para que o processo de coleta de dados seja mais rápido e automático, e possibilita transformar eficientemente opiniões em fatos e dados, facilitando a análise e consecutivamente o tratamento.

2.3.1.7 FLUXOGRAMA

O Fluxograma é uma ferramenta que representa graficamente as etapas de um processo. Ele é constituído por etapas sequenciadas de decisões e ações, ordenando as várias fases de um processo de fabricação ou procedimento (LUCINDA, 2010).

A simbologia mais empregada para a elaboração do fluxograma foi definida pela ASME, dividida em cinco categorias conforme o quadro 3.

Quadro 3 - SIMBOLOGIA ASME

SÍMBOLO	CATEGORIA
	Operação
	Transporte
	Inspeção
	Espera
	Estocagem/Armazenamento

Fonte: Adaptado de *American Society of Mechanical Engineers (ASME)*, 1947

De acordo com Mello (2008) a utilização do fluxograma facilita a análise da eficácia dos sistemas, a localização das fraquezas e modificações e introduções no processo, devido a fácil visualização de como as atividades se conectam e relacionam dentro do sistema.

2.4 NORMALIZAÇÃO

A normalização é o processo de formulação e aplicação de regras para solucionar e prevenir problemas. Antecipando condições que possibilitem que produtos, serviços, projeto, processos, sistemas e pessoas atendam aos objetivos determinados (ABNT, 2020a).

A norma é um documento de uso voluntário, formulado por consenso e aprovado por um organismo reconhecido, que fornece regras, diretrizes e características mínimas para atividades ou para algum resultado (ABNT, 2020a).

Atualmente existem várias normas que abrangem diversas áreas, como as de requisitos de qualidade, de desempenho, de segurança de trabalho, ambientais e normas específicas para um tipo de produto ou serviço.

Segundo a ABNT (2020b) as normas tem como objetivos:

- A segurança;
- A proteção do produto;
- O controle da variedade;
- A proteção do meio ambiente;
- A intercambialidade;
- A eliminação de barreiras técnicas e comerciais;
- A compatibilidade;
- A comunicação.

Como benefícios, conforme ABNT (2020b), as normas buscam:

- Tornar o desenvolvimento, fabricação e fornecimento mais eficientes, seguros e limpos;
- Facilitar o comércio mundial;

- Fornecer base técnica para saúde, segurança e legislação ambiental;
- Compartilhar avanços tecnológicos e boa prática de gestão;
- Proteger os consumidores;
- Prover soluções para problemas comuns.

Assim as normas trazem benefícios para toda a cadeia de consumo, desde o desenvolvimento econômico de empresas à proteção ao cliente e preservação do meio ambiente. Segundo Juran (1992) um importante papel da normalização é o de integração do comércio mundial, garantindo que as organizações certificadas atendam a requisitos impostos por diversas áreas e setores, dando abertura de atuação para o mercado internacional.

Um dos principais focos na normalização é a qualidade, e da mesma maneira que o conceito qualidade passou por diversas evoluções as normas associadas a gestão de qualidade também evoluíram. Deste modo, existem diversos referenciais normativos que podem ser associados ao Sistema de Gestão da Qualidade. As normas guias para o Sistema de Gestão de Qualidade apresenta uma abordagem preventiva e sistemática de todas as atividades que afetam a qualidade, amparado na padronização dos processos e métodos de trabalho com o intuito de reduzir falhas internas e prevenir problemas (MELO, 2008).

A norma com maior disseminação internacional associada à qualidade é a ISO 9001:2015 – Sistema de Gestão da Qualidade, e será apresentada na seção 2.5.

2.5 A ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE NORMALIZAÇÃO - ISO

A ISO (*International Organization Standardization*) – Organização Internacional de Normalização, é uma entidade independente e não governamental formada por organismos nacionais de normalização de diversos países, com o objetivo, através de um consenso, desenvolver normas internacionais de padronização (ISO, 2020a).

A origem da ISO foi em 1946 quando delegados de 25 países se encontraram no Instituto de Engenheiros Civis em Londres com o objetivo de facilitar a coordenação internacional e unificar os padrões industriais. Atualmente a sede da ISO é em Genebra na Suíça com formação de 164 representantes de países, e desde sua operação, já publicou mais de 23082 normas de padrões internacionais (ISO, 2020a).

O Brasil é membro fundador da ISO e seu representante é a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. A ABNT é responsável por desenvolver as Normas Brasileiras e avaliar e certificar organizações, produtos e serviços (ISO, 2020b; ABNT, 2020c).

Para as organizações, as normas da ISO (2020a) apresentam ferramentas estratégicas para redução dos seus custos, através da redução de desperdícios e erros e aumento da produtividade. E através da certificação pode-se obter a garantia a respeito da segurança, confiabilidade e boa qualidade dos produtos e serviços, abre o acesso a novos mercados, ajudando com o aumento da competitividade e facilitando o comércio global.

A ISO apresenta diversas normas abrangendo diferentes áreas. A família de normas ISO 9000 é composta por normas referentes a Gestão da Qualidade. Na seção 2.5.1 serão apresentadas maiores informações sobre a norma ISO 9001: Sistemas de Gestão de Qualidades – Requisitos.

2.5.1 ISO 9001: SISTEMAS DE GESTÃO DE QUALIDADES – REQUISITOS.

A ISO 9001 é a norma que estabelece padrões e critérios para um sistema de gestão da qualidade e é a única norma da família que pode ser certificada. Segundo a ISO (2020c), a norma apresenta requisitos genéricos e pode ser utilizada em qualquer tipo de organização independente de seu campo de atuação ou seu tamanho.

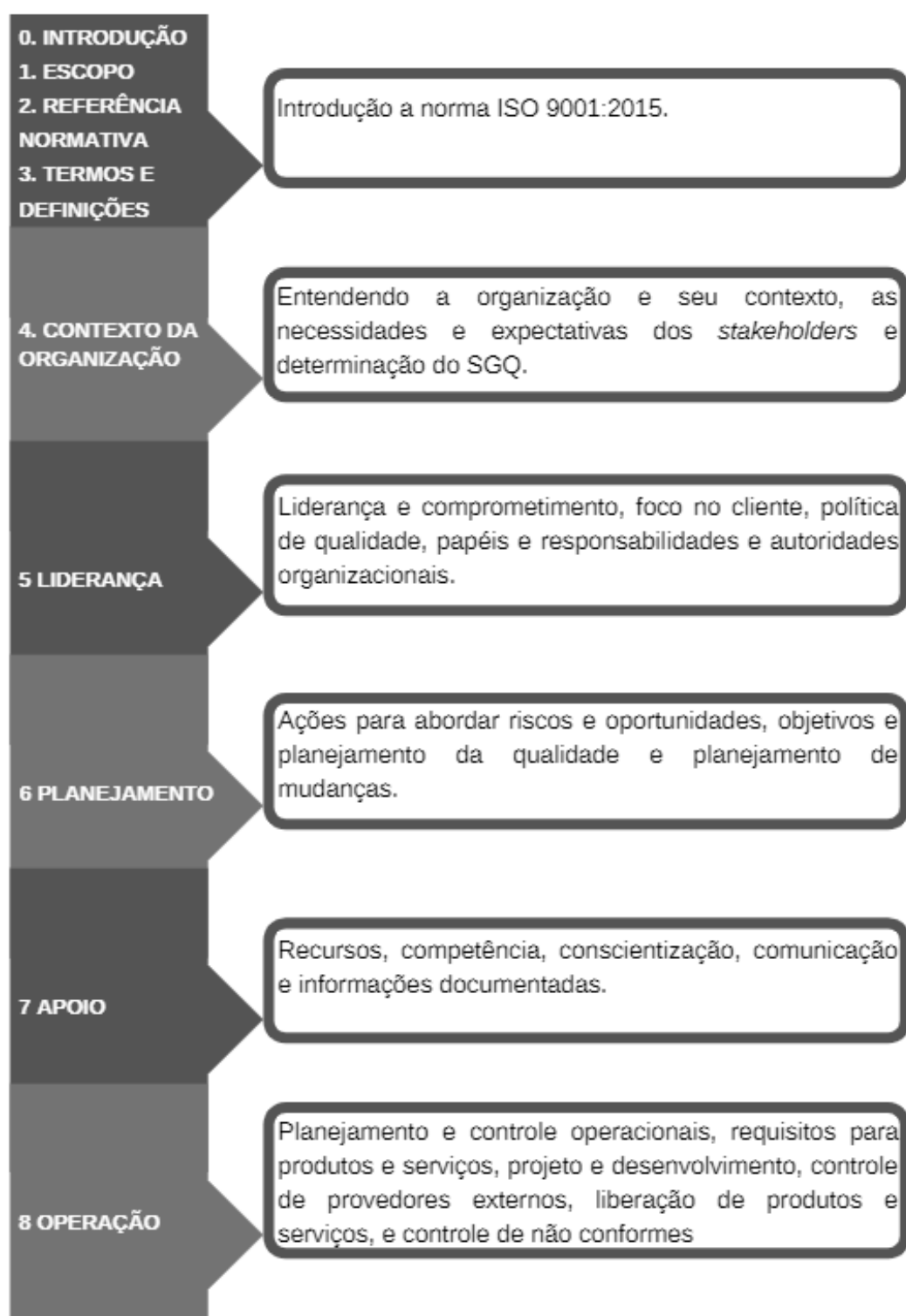
A norma ISO 9001 foi desenvolvida visando o gerenciamento da qualidade de forma sistêmica e estratégica, e tem como objetivo minimizar a chance de não

atendimento dos requisitos dos clientes, reduzir os desperdícios e evoluir a gestão da qualidade em dimensões estratégicas para melhoria da competitividade da organização (CARPINETTI, 2017).

A norma foi publicada em 1987 através de um consenso internacional sobre boas práticas de gestão de qualidade e passou por revisões em 1994, 2000, 2008, chegando à versão atual de 2015. E se mantém como referencial para a implementação de um SGQ (ISO, 2020c).

A norma é baseada nos princípios da gestão da qualidade e apresenta onze seções, cada uma voltada a um requisito envolvido. De acordo com ISO (2015), as onze seções são apresentadas conforme a Figura 7.

Figura 7 - SEÇÕES DA NBR ISO 9001:2015



Fonte: Adaptado de ISO (2015)

Segundo a ISO (2020c) a norma deve ser utilizada para a formulação e implantação do SGQ quando a organização precisa comprovar que seus produtos e serviços atendem aos requisitos estatutários e regulamentares, e quando estabelece em sua política a busca por aumentar a satisfação do cliente através da conformidade com os requisitos dos clientes.

A norma não entra em consideração com especificações associadas ao produto e nem pretende descrever como os sistemas devem ser implementados. Dessa maneira, cabe a organização analisar qual a melhor forma de implementar os requisitos (CARPINETTI, 2017).

A certificação da norma tem como objetivo assegurar aos clientes que os produtos e serviços oferecidos pela organização estão alinhados aos requisitos impostos. E segundo Pinto, Carvalho e Ho (2006) as principais motivações que levam as empresas a implementarem a ISO 9001 são: a busca pela melhoria da qualidade dos produtos e serviços, aumento da produtividade, atendimento às exigências dos clientes e às legislações e incentivos fiscais.

Porém para conseguir a implantação e certificação, as organizações passam por algumas dificuldades. Essas são associadas principalmente aos custos da implementação e manutenção, a falta de comprometimento da alta gerência e dos recursos humanos (PINTO; CARVALO; HO, 2006).

Entretanto a certificação não é de caráter obrigatório, podendo a organização se beneficiar apenas do uso da norma para implantação do SGQ sem a busca pela certificação, caso seu mercado não a exija (ABNT, 2015a).

Cabe à organização analisar se a implantação do SGQ cumprindo os requisitos da norma é suficiente ou se há a necessidade da certificação.

2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A REVISÃO

Neste capítulo foram abordadas referências para basear o desenvolvimento de um SGQ baseado na NORMA ABNT NBR ISO 9001:2015. Nele foram

apresentados conceitos e histórico da qualidade, passando pela gestão da qualidade e sobre sistema de gestão da qualidade. Também foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a normalização ISO 9001, pela necessidade da fundamentação para o desenvolvimento do estudo proposto. Dentre elas:

1. Síntese sobre Qualidade: com o propósito de compreender a esquematização de um projeto de um SGQ, foi estruturado uma síntese sobre a evolução da incorporação e da definição sobre o que é Qualidade.
2. Gestão da Qualidade: através de estratégias de gerenciamento foram identificados os requisitos de qualidade dos produtos e serviços para estabelecimento e planejamento de ações para que o padrão de qualidade seja atendido.
3. Sistema de Gestão da Qualidade: como forma de documentar a Política e Gestão da Qualidade é essencial o desenvolvimento do SGQ, dessa forma foi abordado o conjunto de procedimentos que compreendem o SGQ e que visam garantir a qualidade e satisfação dos clientes.
4. Ferramentas e suporte ao SGQ: com o intuito de suporte ao desenvolvimento do projeto do SGQ, foram apresentadas as principais ferramentas de qualidade. Estas serão utilizadas como apoio durante as fases de desenvolvimento do SGQ.
5. Normatização ISO 9001:2015: para compreensão dos requisitos da Norma ISO 9001 foi realizado uma síntese, abordando os principais pontos para a elaboração do SGQ e premissas para a garantia da qualidade.

3 MÉTODOS DE PESQUISA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Silva e Menezes (2005) a pesquisa possui natureza aplicada, pois gera conhecimentos para as aplicações práticas dirigidas à solução de problemas específicos. As abordagens aplicadas nesta pesquisa são classificadas como qualitativa, pois considera a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito e reflete a relação de fenômenos e atribuição de significados que não podem ser traduzidos em números.

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa é de caráter exploratório, que busca maior familiaridade com o problema, com o objetivo de torná-lo explícito ou a construir hipóteses. E em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa é considerada como estudo de caso, visto que envolve estudo profundo permitindo um amplo e detalhado conhecimento dos objetivos estudados (GIL, 1991).

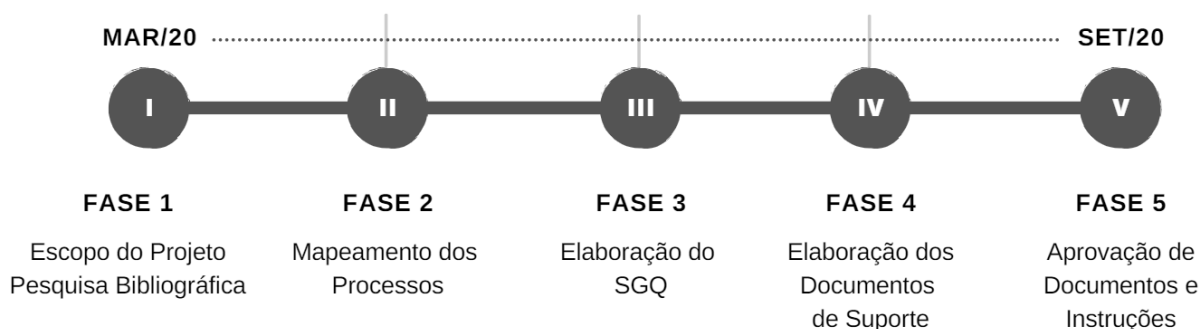
Durante o desenvolvimento do SGQ foram examinados materiais de naturezas diversas, que podem não ter recebido um tratamento analítico, ou que serão reexaminados em busca de novas interpretações complementares. Dessa forma a pesquisa pode ser classificada como pesquisa documental, pois utilizará de documentos como fonte de dados (GODOY, 1995).

3.2 FASES DA PESQUISA

A norma ISO 9001 não define o modelo de formulação e implantação de um SGQ para atendimento dos seus requisitos de forma que torna possível que a norma seja aplicada em diferentes organizações independente do ramo de atuação ou tamanho.

Dessa maneira coube uma análise da organização de estudo para verificar o melhor plano para formular o SGQ. Consequentemente a pesquisa foi desenvolvida em cinco fases, apresentados na figura 8.

Figura 8 - FASES DA PESQUISA



Fonte: Autora (2020)

Cada uma das fases seguiu um planejamento definido através de um Diagrama de Gantt, apresentado no capítulo 4 através da figura 11, e foram finalizadas com reuniões com os diretores da organização para aprovação de suas definições e documentações.

O início do projeto ocorreu em março de 2020 com a Fase 1 e finalizou em setembro de 2020 com a aprovação dos documentos e instruções pertinentes ao SGQ, tendo duração total de sete meses e desenvolvimento das principais documentações de suporte ao SGQ.

3.2.1 FASE 1 - ESCOPO DO PROJETO E PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Para dar início ao projeto ocorreu a busca de referenciais para embasamento teórico para as atividades que serão desenvolvidas. Através de pesquisas na literatura acadêmica sobre Gestão de Qualidade, processo de desenvolvimento de um SGQ e norma ISO 9001:2015.

Nesta etapa também foi definido o objeto de estudo de caso, apresentado no subcapítulo 3.3, tomando conhecimento da organização em termos organizacionais, infraestrutura, processo de fabricação e colaboradores. Dessa maneira tornando possível definir o escopo de aplicação do projeto, realizando o diagnóstico da gestão de qualidade existente na organização.

Durante essa fase foi utilizado a Matriz Swot para análise do ambiente interno e externo da organização, levantando possíveis oportunidades e ameaças, e as forças e fraquezas da organização. Com duração total de quatro meses, a finalização desta fase ocorreu com a realização de uma reunião com os diretores da organização para a aprovação de suas definições, tornando possível o início da fase de projeto seguindo.

3.2.2 FASE 2 - MAPEAR OS PROCESSOS DE GESTÃO, DE OPERAÇÃO E DE SUPORTE

Através de uma pesquisa de campo de duração de um mês, realizada por meio de observação dos processos e entrevistas informais com colaboradores dos processos produtivos e administrativos da empresa foi realizado o mapeamento dos processos.

Durante essa fase foi utilizada a ferramenta Fluxograma para o mapeamento dos processos produtivos e gerenciais, tornando possível a definição dos processos de gestão e operação da organização pertinentes ao SGQ. A modelagem do mapofluxograma foi realizada através do *software* Bizagi Modeler e apresentado em reunião para sua devida aprovação.

3.2.3 FASE 3 – ELABORAR O SGQ DE ACORDO COM OS REQUISITOS DA NORMA ISO 9001

Para o desenvolvimento do SGQ é necessário a definição da cultura organizacional, a política e objetivos da qualidade. A documentação do SGQ foi formulada através de um manual de qualidade baseado nas seções da ISO 9001:2015. Compreendendo a seguinte estruturação:

- Contexto da Organização;
- Liderança;

- Política da Qualidade;
- Planejamento da Qualidade;
- Apoio;
- Operação;
- Avaliação de Desempenho;
- Melhoria.

Através do Manual de Qualidade foi documentado a forma que a organização poderá garantir a qualidade de suas operações e de seus produtos e serviços de acordo com os requisitos da ISO 9001 e expectativas dos diretores da organização, sua formulação teve a duração de um mês e finalizou com sua pertinente aprovação pelos diretores da organização.

3.2.4 FASE 4 – ELABORAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO DE SUPORTE AO SGQ

Esta fase contou com a duração de total de um mês para o desenvolvimento de todos os documentos necessários para suporte ao SGQ e para a padronização dos processos relevantes a Gestão da Qualidade.

Documentos como:

- PO - Processos operacionais;
- PS - Processos sistêmicos;
- IT - Instruções de trabalho;
- RSG - Registros de qualidade.

Estes documentos têm o propósito de auxiliar os colaboradores na execução das atividades e permitir um melhor controle documental da organização. Toda a documentação seguiu um padrão estabelecido e contém orientações do uso de

ferramentas da qualidade com suas respectivas prescrições de contribuição, bem como a simbologia ASME para as instruções de trabalho, folha de verificação para a tabulação de dados, o 5W2H para o planejamento de ações, Diagrama de Pareto e Diagrama de Ishikawa como ferramenta para análise dos registros de qualidade.

3.2.5 FASE 5 – APROVAÇÃO DE DOCUMENTOS E INSTRUÇÕES DE GESTÃO E OPERAÇÃO

Com o SGQ e documentos de suporte finalizados, foi realizada a apresentação para o responsável por supervisão do projeto de forma que fosse aprovado os documentos e instruções de gestão e operação do SGQ.

Assim em um período de um pouco mais que um mês, foi realizado adequações solicitadas nos documentos e instruções de gestão e operação do SGQ, treinamentos de capacitação os colaboradores capacitados sobre a importância do SGQ e utilização dos documentos de suporte e disponibilização dos documentos e instruções.

Assim através do *Brainstorming* permitiu-se certificar as primeiras realizações do SGQ. Tornando possível finalizar o desenvolvimento da pesquisa, com a análise e discussão dos resultados.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O presente trabalho foi aplicado na C.J. Uniformes LTDA, empresa localizada no município de Jandaia do Sul – PR. A empresa atua há nove anos no segmento de vestuário, com confecção de uniformes e artigos de brinde em tecido. A organização é composta pela fábrica e por uma loja no centro da cidade, para a comercialização dos uniformes escolares.

Figura 9 - LOGO CJ UNIFORMES



Fonte: CJ Uniformes (2020)

Entre os principais produtos confeccionados estão os uniformes escolares e profissionais, como camisetas, camisa social, camisa gola polo e calças. A empresa também atua na confecção de brindes em tecido, como sacolas, bandanas, bandeirinhas e máscaras faciais.

Figura 10 - PRODUTOS CJ UNIFORMES



Fonte: CJ Uniformes (2020)

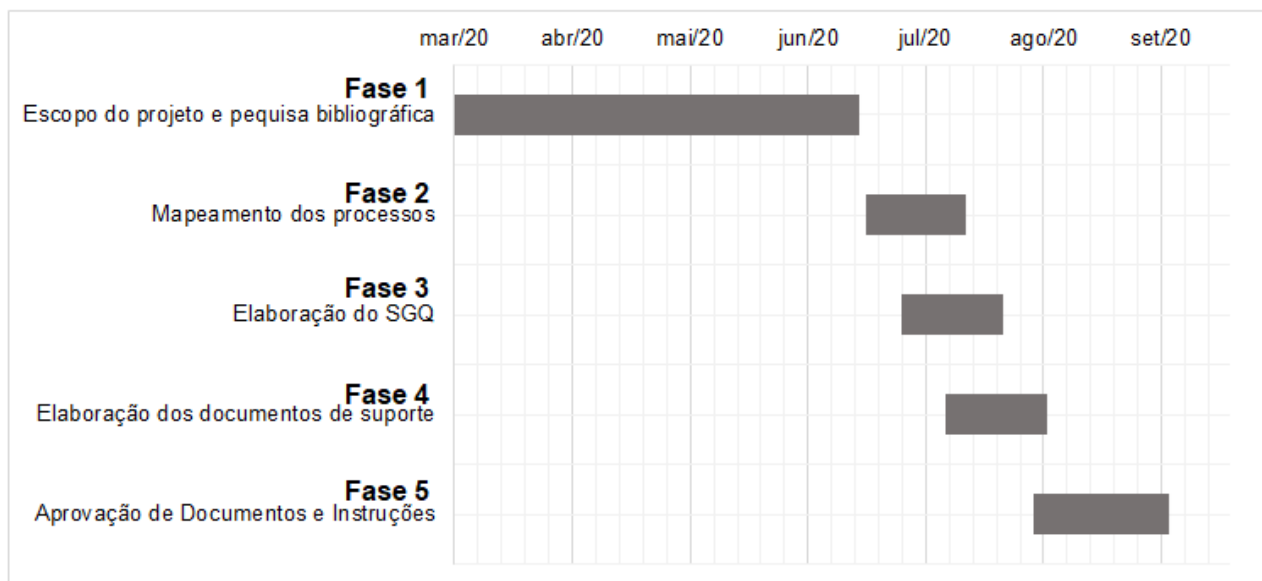
Com 11 colaboradores, a CJ Uniformes é caracterizada segundo o SEBRAE como uma microempresa, por se tratar de uma indústria. Dentro da empresa é realizado as atividades de vendas, corte, silk, acabamento e embalagem. Já a costura, bordado e expedição são terceirizados.

A CJ Uniformes não conta com um departamento ou funcionário responsável pela gestão e operação da qualidade, dessa maneira a organização não possui um SGQ e apresenta poucas documentações e práticas de qualidade implementadas.

4 DESCRIÇÃO DO CASO

Conforme os Métodos de Pesquisa planejados a pesquisa foi desenvolvida em cinco fases de acordo com o Diagrama de Gantt apresentado na figura 11.

Figura 11 - DIAGRAMA DE GANTT DAS FASES DE PESQUISA



Fonte: Autora (2020)

Este possibilitou o planejamento, controle e priorização das atividades que foram desenvolvidas durante o desenvolvimento da pesquisa.

4.1 FASE 1 - ESCOPO DO PROJETO E PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

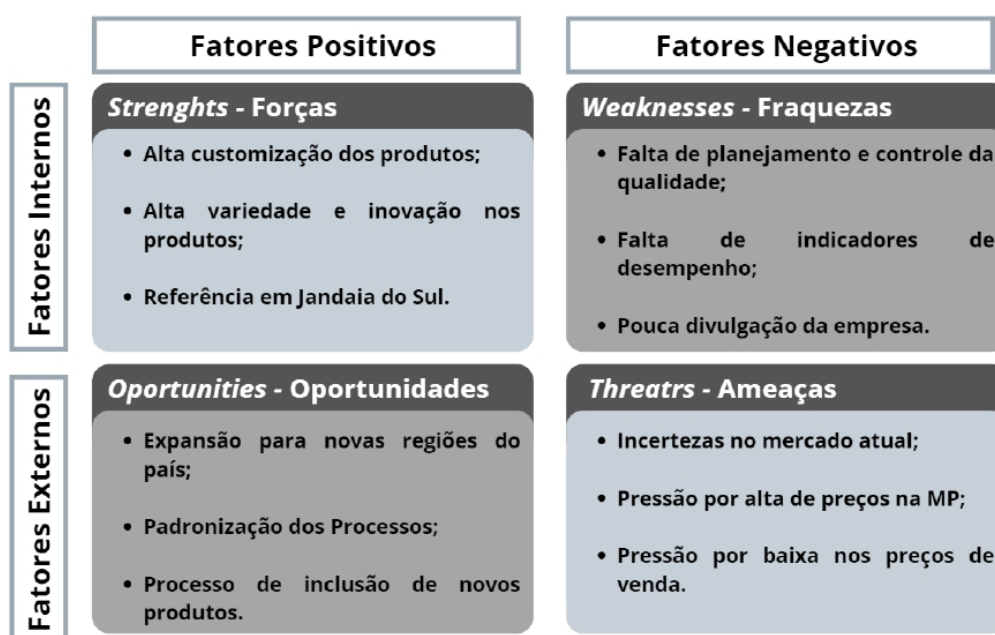
A CJ Uniformes não possui responsável pela gestão e operação da qualidade, dessa maneira não há nenhuma gestão da qualidade documentada nem documentação e instrução referentes a qualidade. Com vista a melhorar seu desempenho e garantir a satisfação das necessidades dos clientes, verificou-se a necessidade da implementação do SGQ.

O projeto de desenvolvimento do SGQ ficou de responsabilidade do pesquisador, sob análise e aprovação dos diretores da organização.

4.1.1 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

Com o intuito de analisar a situação e posição estratégica da organização no ambiente em que atua, foi desenvolvido uma Matriz Swot da CJ Uniformes. Através da matriz é possível a análise do ambiente interno e externo da organização, verificando as possíveis oportunidades e ameaças para a organização e as forças e fraquezas desta.

Figura 12 - MATRIZ SWOT



Fonte: Autora (2020)

Toda análise do contexto organizacional junto com a definição das partes interessadas da CJ Uniformes pode ser verificada no apêndice 3 - PS-40.01 - CONTEXTO ORGANIZACIONAL.

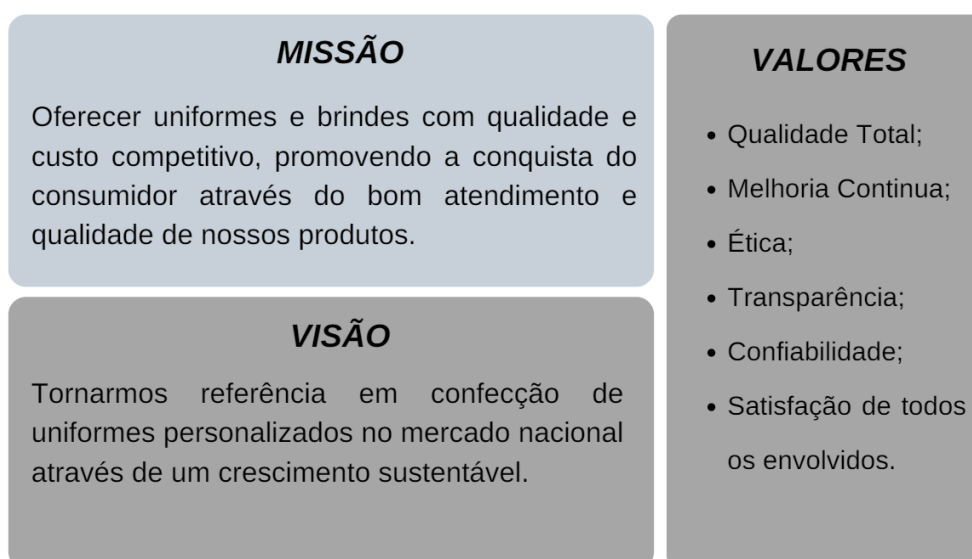
4.1.2 POLÍTICA DA QUALIDADE

Com o conhecimento do contexto da empresa e como forma de promover a melhoria contínua e garantia da satisfação dos clientes foi definida a Política da

Qualidade da CJ Uniformes, que consiste na “confecção de uniformes e brindes personalizados com qualidade e atendimento ao cliente de forma eficaz, procurando garantir a satisfação e superação das expectativas dos clientes, colaboradores e parceiros”.

Tendo em base a política definida, foram estabelecidos os objetivos da qualidade, missão, visão e valores da CJ Uniformes, conforme figura 13.

Figura 13 - POLÍTICA DE QUALIDADE



Fonte: Autora (2020)

Todas essas informações são documentadas através do procedimento sistêmico PS-52.01 - POLÍTICA DA QUALIDADE, que se encontra no apêndice 4.

A Fase 1 do projeto teve a duração de um mês, finalizando com uma reunião com os diretores da organização para a aprovação da política da qualidade, contextualização da organização e escopo do projeto.

4.2 FASE 2 - MAPEAR OS PROCESSOS DE GESTÃO, DE OPERAÇÃO E DE SUPORTE

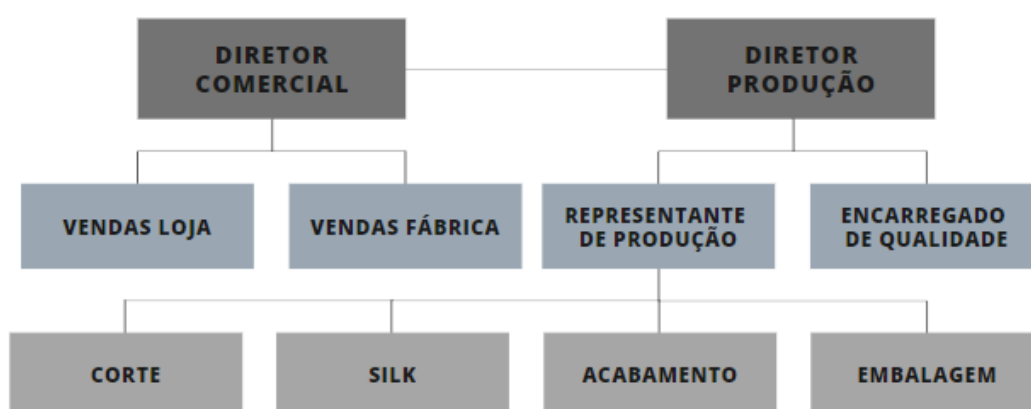
A segunda fase do projeto se iniciou através da pesquisa de campo e acompanhamento dos processos administrativos e produtivos.

O acompanhamento das atividades da organização e construção do mapofluxograma foi realizado no período de um mês, finalizando com a apresentação dos fluxos para cada responsável dos setores para sua devida aprovação.

4.2.1 ORGANOGRAMA

Por se tratar de uma microempresa os coproprietários da CJ Uniformes desempenham muitas funções dentro da organização. Um dos proprietários é responsável pelo departamento comercial, desempenhando funções de direção das vendas, contato com fornecedores e financeiro. Já o outro proprietário é responsável por dirigir a produção, desempenhando funções de planejamento e controle de produção e contratação de terceiros.

Figura 14 - ORGANOGRAMA CJ UNIFORMES



Fonte: Autora (2020)

O organograma da CJ Uniformes, os demais cargos e suas funções e responsabilidades são apresentados integralmente no apêndice 5, através do processo sistêmico PS-53.01 - DESCRIÇÕES DE CARGOS E FUNÇÕES.

4.2.2 MAPOFLUXOGRAMA

Através do acompanhamento dos processos e entrevistas informais com os colaboradores administrativos e produtivos foi realizado o mapeamento dos processos e construção do mapofluxograma, MP 01 – MAPOFLUXOGRAMA apresentado no apêndice 2.

4.2.3 PROCEDIMENTOS DE QUALIDADE

A organização não possui registros de não qualidade. Dessa maneira, durante essa fase através de entrevistas informais com os colaboradores foi verificado quais os principais problemas com qualidade.

Foi possível observar que a inspeção de qualidade é estimulada em todas as fases do processo, visando evitar que o problema seja verificado somente no processo de acabamento onde é realizado a inspeção final do produto.

No departamento de vendas o principal problema relatado foi com o atraso de entrega de pedidos. Já na produção, matéria prima com defeito e imperfeições no processo de costura, que é terceirizado.

Assim, foi proposto a formulação de documentos para controle de não qualidade, tornando possível que estas sejam qualificadas e quantificadas. Possibilitando que futuramente sejam verificados os problemas, as causas e a busca por soluções para minimizar e erradicar os problemas de não qualidade na organização.

4.3 FASE 3 – ELABORAR O SGQ DE ACORDO COM OS REQUISITOS DA NORMA ISO 9001

Com as etapas anteriores concluídas, proporcionou um melhor conhecimento da organização e de seus processos permitindo a definição da melhor abordagem do SGQ.

Deste modo o SGQ foi documentado através da elaboração do Manual de Qualidade, apresentando em apêndice 1 - MQ 01 - MANUAL DE QUALIDADE.

O Manual de Qualidade é estruturado em 11 seções, seguindo os requisitos da Norma ISO 9001:2015, estas são:

1. Apresentação da organização;
2. Escopo;
3. Termos e definições;
4. Contexto organizacional;
5. Liderança;
6. Planejamento;
7. Apoio;
8. Operações;
9. Avaliação de desempenho;
10. Melhoria;
11. Histórico de revisões.

Na primeira seção são apresentadas informações sobre a CJ Uniformes, definindo a missão, visão e valores da organização.

Em Escopo, é definido que o documento se aplica em todos os departamentos da organização e exclui o requisito 8.3 da norma ISO 9001, referente à Projeto e Desenvolvimento. Justifica-se essa exclusão, pois as operações da organização possuem procedimentos padronizados, não abrangendo atividades de projeto e desenvolvimento.

Para a determinação dos Termos e Definições aplicados ao SGQ, foi utilizado a norma NBR ISO 9000:2015 – Sistema de Gestão de Qualidade – Fundamentos e Vocabulário.

Na quarta seção, é realizada a contextualização da organização de modo a definir o direcionamento estratégico da organização, de acordo com as questões internas e externas e os requisitos das partes interessadas à organização.

Em Liderança, são definidas as responsabilidades e comprometimento da Alta Direção com o SGQ, a Política da Qualidade da CJ Uniformes, os papéis e responsabilidades e autoridades organizacionais.

Na sexta seção, Planejamento, foi determinada a importância das ações para abordar os riscos e oportunidades, a definição dos objetivos da qualidade e a necessidade do planejamento de mudanças.

Em Apoio, é determinado a responsabilidade da Alta Direção em fornecer recursos, competência e conscientização a seus colaboradores, e implantação de comunicação e informação documentadas de forma a garantir que o SGQ apresente resultados válidos e confiáveis.

Na oitava seção são determinadas as operações da organização através do estabelecimento dos procedimentos operacionais do SGQ, estes são:

- Planejamento e Controle Operacional;
- Requisitos para Produtos e Serviços;
- Processo de Aquisição;
- Controle Produção e Serviços;

- Tratamento de Não Conformidade e Ação Corretiva.

Em Avaliação e Desempenho, são definidos processos para monitoramento, medição, análise e avaliação, a sistemática para a realização das auditorias internas e a importância da análise crítica.

Na décima seção, são abordados assuntos referentes à Melhoria, como não conformidade e ações corretivas e melhoria contínua.

Finalizando o Manual da Qualidade com a décima primeira seção, o Histórico de Revisões, em que fica a documentação das revisões que o Manual da Qualidade venha a receber.

4.4 FASE 4 – ELABORAÇÃO DE DOCUMENTOS DE SUPORTE AO SGQ

As documentações de suporte ao SGQ foram classificadas em seis tipos:

- Manual de Qualidade;
- Mapa de Processo;
- Procedimento Sistêmico;
- Procedimento Operacional;
- Instrução de Trabalho;
- Registro de Qualidade.

Todos os documentos possuem padronização estabelecida através do PS-75.01 - CONTROLE DE DOCUMENTOS, apêndice 6, e estão relacionados através da lista apresentada no apêndice 7 - PS-75.02 - LISTA MESTRA DE CONTROLE DE DOCUMENTOS.

4.4.1 MANUAL DE QUALIDADE

O Manual de Qualidade foi desenvolvido na Fase 3 e todo processo de construção relatado na seção 4.3. O documento encontra-se no apêndice 1, MQ 01 - MANUAL DE QUALIDADE.

4.4.2 MAPA DE PROCESSO

O Mapa de Processo é o documento que traz o fluxograma dos processos operacionais e regenciais realizados na organização. Este foi desenvolvido durante a Fase 2 e encontra-se no apêndice 2, MP 01 – MAPOFLUXOGRAMA.

4.4.3 PROCEDIMENTO SISTÊMICO

Os Procedimentos Sistêmicos são todos os documentos que estabelecem processos com amplitude sistêmica, são aqueles que possuem interligação com todos os demais processos do SGQ e requisitos da Norma ISO 9001:2015.

Para a seção 4 foi elaborado a documentação PS-40.01 - CONTEXO ORGANIZACIONAL, disponível no apêndice 3, onde é realizado a análise do contexto organizacional e a sistemática para suas revisões.

Para a seção 5 foi definida a política da qualidade da organização, através do documento apêndice 4 - PS-52.01- POLÍTICA DA QUALIDADE, e os papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais pelo documento PS-53.01 - DESCRIÇÕES DE CARGOS E FUNÇÕES, apresentado no apêndice 5.

No documento PS-75.01 - CONTROLE DE DOCUMENTOS, foi estabelecido a sistemática para o controle geral dos documentos, incluindo formatação, codificação, aprovação, distribuição, revisão e controle. Já o gerenciamento dos documentos é realizado através do PS-75.02 - LISTA MESTRA DE CONTROLE DE DOCUMENTOS.

As atividades operacionais da organização foram estabelecidas através de cinco procedimentos sistêmicos.

O documento de apêndice 8 - PS-81.01 - PLANEJAMENTO E CONTROLE OPERACIONAL estabelece os processos necessários para a realização dos produtos e serviços.

O procedimento PS-82.01 - REQUISITOS PARA PRODUTOS E SERVIÇOS, apêndice 9, estabelece a sistemática para identificação dos requisitos para produtos e serviços e identificação e segregação de produtos não conforme.

A definição da sistemática para a aquisição de produtos e serviços adquiridos de fornecedores e terceiros é definido através do apêndice 10 - PS-84.01 - AQUISIÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS.

O PS-85.01 - CONTROLE PRODUÇÃO E SERVIÇOS, apêndice 11, define a sistemática para que as condições de produção e serviço estejam em controle.

Já o controle e tratamento de não conformidades apresentado no apêndice 12, a fim de eliminar as causas de não conformidades reais e potenciais, é realizado através da sistemática definida pelo procedimento PS-87.01 - TRATAMENTO DE NÃO CONFORMIDADE E AÇÃO CORRETIVA.

Para a seção 9, foi definida as diretrizes para a preparação e realização de auditoria interna, através do procedimento disponível no apêndice 13 - PS-92.01- AUDITORIA INTERNA. A fim de garantir que o SGQ esteja em conformidade com os requisitos internos, requisitos da Norma ISO 9001:2015 e que este esteja implementado e mantido eficazmente.

4.4.4 PROCEDIMENTO OPERACIONAL

Os Procedimentos Operacionais são todos os documentos que estabelecem processos com amplitude operacional e que não possuem necessariamente relação com todos os processos do SGQ.

O apêndice 14 traz o procedimento operacional PO-85.01 - LAYOUT PRODUTO, que estabelece o modelo de documentação dos requisitos do produto que acompanha todos os processos até liberação dos produtos. Neste documento é apresentado o layout do produto, tipo do produto, matéria prima, tipo de gravação, quantidade, tamanhos, cores e outras informações consideradas relevantes.

Para o procedimento sistêmico de Tratamento de não conformidade e Ação Corretiva, foram estabelecidos procedimentos operacionais baseados em ferramentas da qualidade.

O PO-87.01 - DIAGRAMA DE ISHIKAWA, apêndice 15, é utilizado para a determinação das possíveis causas que motivaram a não conformidade.

A hierarquização das ocorrências dos problemas de qualidade e a priorização das tomadas de ação, são realizadas através do PO-87.02 - DIAGRAMA DE PARETO, apresentado no apêndice 16.

E o procedimento para o planejamento das ações corretivas e/ou preventivas é realizado através do procedimento apêndice 17 - PO-87.03 - 5W2H.

4.4.5 INSTRUÇÃO DE TRABALHO

As Instruções de Trabalho estabelecem os requisitos e os parâmetros para atividades operacionais específicas. As instruções de trabalho são definidas para as principais operações da organização, estas são:

- IT-81.01-01 - VENDAS;
- IT-81.01-02 - CORTE;
- IT-81.01-03 - SILK;
- IT-81.01-04 - ACABAMENTO;
- IT-81.01-05 - EMBALAGEM.

4.4.6 REGISTRO DE QUALIDADE

Já os registros de qualidade, são documentos que comprovam que o SGQ está implementado e funcionando corretamente.

Através do documento em apêndice 18 - RSG-82.01-01 - PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES, é verificado a satisfação dos clientes quanto aos produtos e serviços oferecidos pela organização. Este documento também possibilita verificar as mudanças nos requisitos dos clientes e de mercado que possam vir a afetar os requisitos dos produtos e serviços da organização.

No RSG-82.01-02 - FORMULÁRIO DE PRODUTO NÃO CONFORME, apêndice 19, é realizado o registro dos produtos não conformes, estágio da identificação e ação imediata tomada.

Para o procedimento sistêmico de Aquisição de Produtos e Serviços, foi elaborado o apêndice 20 - RSG-84.01-01 - AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES E TERCEIROS para avaliação quanto a eficiência e celeridade dos fornecedores e/ou terceiros e para verificação se estes atendem as necessidades da organização e os requisitos para produtos e serviços. E também o formulário para solicitações de aquisição de produtos e serviços, apêndice 21 - RSG-84.01-02 - SOLICITAÇÃO DE AQUISIÇÃO.

Já para controle das ações preventivas, foi elaborado o RSG-87.01-01 - FORMULÁRIO DE AÇÃO CORRETIVA EOU PREVENTIVA, disponível no apêndice 22, que documenta uma não conformidade ou situação potencialmente indesejável.

4.5 FASE 5 – APROVAÇÃO DE DOCUMENTOS E INSTRUÇÕES DE GESTÃO E OPERAÇÃO

A documentação do SGQ e documentos de suporte foram realizados no período de 60 dias finalizando com uma reunião para a apresentação aos diretores da empresa para aprovação dos documentos e instruções de gestão e operação do SGQ.

Com a devida aprovação dos diretores, foi apresentado a todos os colaboradores o Manual de Qualidade e os demais documentos, realizando um breve treinamento para que estes fossem capacitados sobre a importância do SGQ e para a utilização dos documentos de suporte.

O Manual de Qualidade, Mapofluxograma e Procedimentos Sistêmicos foram disponibilizados de forma impressa como forma de fácil apresentação para os colaboradores e para possíveis consultas futuras.

Todos os documentos foram disponibilizados em pasta compartilhada em um servidor de armazenamento e partilha de arquivos, onde também deve permanecer suas atualizações.

Os Procedimentos Operacionais e Registros de Qualidade quando necessário devem ser disponibilizados impressos aos colaboradores e arquivados.

Com a aprovação dos documentos e treinamento dos colaboradores, foi realizado um *Brainstorming* com os diretores permitindo certificar as primeiras realizações do SGQ. Tornando possível finalizar o desenvolvimento da pesquisa, com a análise e discussão dos resultados.

4.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este trabalho desenvolveu os procedimentos de controle e gestão a documentação do SGQ da CJ Uniformes. Seu desenvolvimento foi descrito e desenvolvido em cinco etapas, que acarretou nas seguintes realizações:

- Definição da melhor abordagem de desenvolvimento do SGQ, através da contextualização da organização;
- Definição dos Procedimentos Sistêmicos e Operacionais, através do mapeamento dos processos de forma a estimar a qualidade durante todos os processos da organização;

- Elaboração do SGQ em cumprimento dos requisitos da norma ISO 9001:2015, documentado no Manual da Qualidade com o objetivo da busca pela satisfação dos clientes, eficiência produtiva e melhoria contínua;
- Desenvolvimento de documentos de suporte ao SGQ para auxílio aos colaboradores durante a execução de suas atividades e registro de dados referentes à qualidade;
- Treinamento dos colaboradores sobre o SGQ, capacitando-os para utilização dos documentos de suporte ao SGQ e para a melhoria contínua.

A pesquisa teve início em março de 2020 com a definição do projeto e pesquisa bibliográfica e início prático em julho com a apresentação do projeto aos diretores da CJ Uniformes e conhecimento da organização.

Como a organização se trata de uma microempresa e possui poucos colaboradores, não foi definida uma equipe focada na gestão da qualidade. Contudo foram estabelecidas as responsabilidades de cada colaborador dentro do SGQ e o comprometimento com a qualidade e melhoria contínua.

De maneira geral, todos os colaboradores foram receptivos as mudanças propostas e se mostraram conscientes da importância da Gestão da Qualidade dentro da organização. Já os Diretores assumiram a responsabilidade de garantir as condições necessárias e a cobrança para o cumprimento do SGQ proposto.

A organização não possuía nenhum registro referente a qualidade, dessa maneira não é possível mensurar a contribuição do estudo para a organização. Porém espera-se a possibilidade de redução de problemas com qualidade através do aumento da produtividade e eficiência dos processos, consequentemente redução com custos operacionais. Com as melhorias implantadas busca-se a melhora da qualidade dos produtos e serviços, como efeito a satisfação dos clientes e vantagem competitiva para a organização.

O processo de preparação dos documentos e procedimentos do SGQ foram de toda responsabilidade do pesquisador com aval de acompanhamento dos diretores da organização para aprovação. Ao longo de todo processo foram realizadas cinco principais reuniões com os diretores para aprovação da conclusão das fases de projeto e início das posteriores. Os demais colaboradores participaram do projeto como apoio no desenvolvimento de alguns documentos, entre eles mapofluxograma e instruções de trabalho.

Com a concepção e aprovação do SGQ e documentos de suporte, foi realizado um treinamento para os colaboradores a respeito dos procedimentos de qualidade e utilização dos documentos de suporte.

Finalizando a pesquisa em setembro de 2020, através de um *brainstorming* com os diretores da organização para verificação das primeiras realizações do projeto. As documentações padronizadas e bem fundamentadas permitirão que os colaboradores utilizem as ferramentas e realizem as ações de forma adequada e controlada. O controle documental possibilitará o registro histórico para a tomada de decisões.

Assim, com os documentos de preparação do SGQ aprovados espera-se a implantação do SGQ e conseqüentemente que a organização alcance melhorias operacionais, referentes ao aumento da produtividade e eficiência de seus processos. E obtenha uma melhor comunicação com os clientes, garantindo uma maior satisfação destes e aumento da sua competitividade no mercado.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho relatou a preparação de implantação de um SGQ para o atendimento da ISO 9001:2015 em uma empresa de confecção de uniformes e artigos para brindes. O estudo iniciou no mês de março de 2020 com a concepção de projeto e aprovação de desenvolvimento em julho com a apresentação do projeto para os diretores da CJ Uniformes. Visando buscar a melhor abordagem para o desenvolvimento do SGQ, foi realizada a pesquisa de campo para a contextualização da organização.

Durante a realização do estudo foram desenvolvidos e aprovado 27 documentos, sendo estes:

- 1 Manual de Qualidade;
- 1 Mapofluxograma;
- 11 documentos de procedimento sistêmico;
- 4 documentos de procedimento operacional;
- 5 documentos de instrução de trabalho;
- 5 documentos de registro de qualidade.

Os documentos que na prática estruturaram e definiram os procedimentos aprovados nesta fase de preparação do SGQ, foram elaborados de maneira fidedigna as exigências da ABNT NBR ISO 9001:2015. Desta forma, o Manual da Qualidade que é o documento gestor do programa de qualidade foi completamente compreendido e assimilado pelos funcionários da organização, em todos os níveis organizacionais.

O processo de preparação aconteceu dentro do horizonte de tempo e investimento previstos pelos gestores. Com a preparação que foi retratada neste projeto, a qual foi totalmente interativa entre os funcionários da empresa, foi possível definir e recomendar as novas ações para a implantação do SGQ normalizado pela ABNT NBR ISO 9001:2015.

5.1 TRABALHOS FUTUROS

As próximas ações definidas e recomendadas aos participantes do projeto foram:

- A experimentação e controle práticos dos documentos gerados por um período de 6 meses para validação dos controles propostos e das formas de registro;
- Verificar a necessidade de informatização dos processos documentais gerados;
- Analisar a necessidade de implantar um sistema ou um pacote de tecnologia para gerir o SGQ a ser implantado;
- Submeter o projeto a uma auditoria externa para conferir as possíveis deficiências e ajustes necessários.

REFERÊNCIAS

ABNT. **ABNT NBR ISO 9001:2015 – Como usa.** 2015. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/publicacoes2/category/145-abnt-nbr-iso-9001>. – a.

_____. **Atualização da ABNT NBR ISO 9001:2008 para a ABNT NBR ISO 9001:2015.** 2015. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/publicacoes2/category/145-abnt-nbr-iso-9001>. – b.

_____. **ABNT: conheça a ABNT.** Disponível em: <http://www.abnt.org.br/abnt/conheca-a-abnt>. Acesso em: 17 de Março de 2020. – a.

_____. **Normalização: definição.** Disponível em: <http://www.abnt.org.br/normalizacao/o-que-e/o-que-e>. Acesso em: 17 de março de 2020. – b.

_____. **Normalização: objetivos.** Disponível em: <http://www.abnt.org.br/normalizacao/o-que-e/objetivos>. Acesso em: 17 de Março de 2020. – c.

AGUIAR, S. **Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma.** Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2012.

American Society of Mechanical Engineers. **ASME Standard: Operation And Flow Process Charts.** New York, 1947. Disponível em: <https://catalog.hathitrust.org/Record/005735891>. Acesso: 23 de Abril de 2020.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

_____. **Gestão da qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações.** 1. ed. 13° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORRÊA, H.L.; CORRÊA, C.A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica.** 2ª ed. – 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2016.

CROSBY, Philip B. **Qualidade e investimento: a arte de garantir a qualidade.** 7. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1999.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

ESTEVES, Cristina Alexandra Gonçalves. **Análise do sistema de gestão da qualidade e da sua evolução para sistema de gestão integrado.** 2011. Dissertação (Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão) – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto – Portugal.

FERREIRA, Renata Giubilato de Paula. **Implementação e Análise da Ferramenta da Qualidade Assegurada “Help Line” de uma Indústria Automobilística.** 2003. Monografia (Especialização, MBA Gerência de Produção) – Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté, Taubaté. 2003.

GARVIN, David Alan. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Ed. Atlas, 1991

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

GODOY, Maria Helena Padua Coelho de. **Brainstorming – Como Atingir Metas.** Nova Lima, MG: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

_____. **About us.** Disponível em: <https://www.iso.org/about-us.html>. Acesso em: 17 de Março de 2020. – a.

_____. **ISO 9001 quality management.** Disponível em: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>. Acesso em: 17 de Março de 2020. – b.

ISO. **NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade – requisitos.** ABNT NBR ISO 9001, 2015.

_____. **Standard.** Disponível em: <https://www.iso.org/standard/62085.html>. Acesso em: 17 de Março de 2020. – c.

JURAN, Joseph Moses. **A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços.** São Paulo: Cengage Learning, 2017.

JURAN, Joseph Moses; GRZYNA, F. M. **Controle da qualidade.** São Paulo: Makron Books, 1992.

LIMA JUNIOR, Oscar Pereira de; FREITAS, Adolfo Júlio Porto de. **Estudo das disfunções do fluxo de informação do arquivo do departamento financeiro da empresa z. S/a: aplicação da técnica 5W1H.** UFPB Biblionline, v. 1, n. 1, 2005.

LINS, BFE. **Ferramentas básicas da qualidade.** Ci. Inf., Brasília, v.22, n.2, p.153-161, maio/ago. 1993.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da Qualidade.** 2. ed. São Paulo: Érica, 2020.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C.; PETTY, J.W. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron Books, 1997.

LOPES, Janice Correa da Costa. **Gestão da Qualidade:** decisão ou constrangimento estratégico. 2014. Dissertação (Mestrado em Estratégia Empresarial) – Universidade Europeia, Lisboa – Portugal.

LINS, Bernardo Felipe Estellita. **Ferramentas básicas da qualidade. Ciência da Informação**, [S.l.], v. 22, n. 2, aug. 1993. ISSN 1518-8353. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/502/502>. Acesso em: 23 de Abril de 2020.

LUCINDA, Marco Antônio. **Qualidade:** Fundamentos e práticas para cursos de graduação. Rio de Janeiro: Bradsport, 2010.

MAEKAWA, Rafael; CARVALHO, Marly Monteiro de Carvalho; OLIVEIRA, Otávio José de. **Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil:** mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. Gest. Prod., São Carlos, v. 20, n.4, p. 763-779, 2013.

MARTINS, Leandro. **Marketing:** Como se tornar um profissional de sucesso. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MELLO, A. E. N. S. **Aplicação do mapeamento de processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá 2008
Disponível em: https://repositorio.unifei.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1695/dissertacao_0034092.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 23 de Abril de 2020.

MELO, Cristina Volante Moreira. **Gestão da qualidade da produção de betumes na total bitumen.** 2008. Dissertação (Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão) – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto – Portugal.

OLIVEIRA, Otávio J. (Org.). **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Cengage Learning, 2004.

OLIVEIRA, Simone Espindola de; ALLORA; Valerio; SAKAMOTO, Frederico Tadashi Carvalho. **Utilização conjunta do método UP' – Unidade de Produção (UEP') com o Diagrama de Pareto para identificar as oportunidades de melhoria dos processos de fabricação - um estudo na agroindústria de abate de frango**. IX Congresso Internacional de Custos - Florianópolis, SC, Brasil - 28 a 30 de novembro de 2005.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PINTO, Silvia Helena Boarin. CARVALO, Marly Monteiro de. Ho, Linda Lee. **Implementação de programas de qualidade: um survey em empresas de grande porte no Brasil**. *Gestão & Produção*, v. 13, n. 2, p. 191-203, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n2/31167.pdf>. Acesso em: 17 de março de 2020.

PIRES, António Ramos. **Sistemas de gestão da qualidade: ambiente, segurança, responsabilidade social, indústria, serviços, administração pública e educação**. Lisboa: Edições Sílabo, 2012.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RODRIGUES, Jorge Nascimento, et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Departamento de Ciência da Informação, 4 Ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Miguel Ângelo Gomes e. **Desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da qualidade**. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) – Universidade de Aveiro, Aveiro – Portugal.

SILVEIRA, Heliel Eustáquio da; MARTELLI, Rudimar; OLIVEIRA, Valdinéa Ventura de Oliveira. **A implantação da ferramenta 5W1H como auxiliar no controle da gestão da empresa agropecuária São José**. Revista de Administração do Sul do Pará (REASP) – FESAR. v. 3, n. 2, Mai/Ago – 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - MQ 1 – MANUAL DA QUALIDADE



MANUAL DE QUALIDADE

Página: 01/10

MQ – 01

Elaboração: Carolina Farinazzo Ribeiro	Data: 04/09/20
Aprovação:	Revisão: 00

1. CJ UNIFORMES

A CJ Uniformes LTDA, CNPJ 13.278.741/0001-80, é especializada há nove anos no segmento de vestuário, especificamente em confecção de uniformes, empresariais e escolares, e brindes em tecido.

Localizada no município de Jandaia do Sul – PR, a organização é composta pela fábrica e uma loja para comercialização de seus produtos.

A fábrica fica localizada na Rua Orlando Fabricio, 120, Domingos Massa e a loja no endereço Av. Anunciato Soni.

1.1 MISSÃO

Oferecer uniformes e brindes com qualidade e custo competitivo, promovendo a conquista do consumidor através do bom atendimento e qualidade de nossos produtos.

1.2 VISÃO

Buscamos tornarmos referência em confecção de uniformes personalizados no mercado nacional através de um crescimento sustentável.

1.3 VALORES

- Qualidade Total;
- Melhoria Continua;
- Ética;
- Transparência;
- Confiabilidade;
- Satisfação de todos os envolvidos.



2. ESCOPO

O Sistema de Gestão da Qualidade descrito nesse documento foi baseado nos requisitos da norma NBR ISO 9001:2015 e se aplica às atividades de confecções da organização, abrangendo os setores industrial, administrativo e comercial.

2.1 Exclusões

8.3 – Projeto e Desenvolvimento.

3. TERMOS E DEFINIÇÕES

Para determinação dos termos e definições aplicado ao SGQ – CJ Uniformes, é utilizada a norma NBR ISO 9000:2015 – Sistema de Gestão de Qualidade – Fundamentos e Vocabulário.

4. CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O contexto organizacional da CJ Uniformes está definido no documento “CONTEXTO ORGANIZACIONAL” (PS-40.01). Este documento passará por revisões periódicas, devido as constantes mudanças dos cenários em que a organização está inserida.

Para direcionamento estratégico e alcance dos resultados planejados do SGQ é necessário analisar o contexto organizacional, as questões internas e externas e os requisitos das partes interessadas à organização.

5. LIDERANÇA

5.1 Liderança e Comprometimento

A Alta Direção tem total comprometimento com o SGQ e busca liderar toda a organização através das ações:

- Prestação de contas sobre eficácia do SGQ;



MANUAL DE QUALIDADE

Página: 03/10

MQ – 01

- Definição da política e objetivos de qualidade condizentes com o contexto da organização;
- Garantir a integração dos requisitos do SGQ nos processos da organização;
- Promoção da abordagem de processos e da mentalidade de risco;
- Fornecimento dos recursos necessários;
- Comunicação da importância da eficácia da gestão da qualidade e da conformidade com os requisitos do SGQ;
- Garantir que o SGQ alcance os resultados pretendidos;
- Engajamento, direção e apoio aos colaboradores;
- Promoção da melhoria;
- Apoio a outros papéis pertinentes da gestão, demonstrando sua liderança sob as áreas de sua responsabilidade.

5.2 Política da Qualidade

A Política da Qualidade da CJ Uniformes está definida no documento “POLÍTICA DA QUALIDADE” (PS-52.01), esta foi estabelecida e implementada de maneira adequada ao contexto da organização e ao seu direcionamento estratégico.

A Alta Direção está comprometida em fornecer uma estrutura adequada para alcance dos Objetivos da Qualidade, engajando o comprometimento da organização em satisfazer os requisitos impostos e na melhoria contínua do SGQ.

O documento “POLÍTICA DA QUALIDADE” (PS-52.01), está disponível dentro da organização e para as partes interessadas como forma de que a política e os objetivos da qualidade sejam comunicados, entendidos e aplicados na organização.



MANUAL DE QUALIDADE

Página: 04/10

MQ – 01

5.3 Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais

A Alta Direção assegura que as responsabilidades, autoridades para papéis pertinentes são definidas e comunicadas dentro da CJ Uniformes, através do documento “DESCRIÇÕES DE CARGOS E FUNÇÕES” (PS-53.01).

A Alta Direção também tem a responsabilidade e autoridade para:

- Assegurar que o SGQ esteja conforme com os requisitos dessa Norma;
- Assegurar que os processos entreguem suas saídas pretendidas;
- Relatar o desempenho do SGQ e as oportunidades para melhoria;
- Assegurar a promoção do foco no cliente da organização;
- Assegurar que a integridade do SGQ seja mantida quando forem planejadas e implementadas mudanças.

6. PLANEJAMENTO

6.1 Ações para abordar riscos e oportunidades

Através da matriz “CONTEXTO ORGANIZACIONAL” (PS-40.01) forma analisados os riscos e oportunidades do contexto organizacional em que a CJ Uniformes está inserida, como forma de:

- Assegurar que o SGQ possa alcançar seus resultados pretendidos;
- Aumentar os efeitos desejáveis;
- Prevenir, ou reduzir, efeitos indesejáveis;
- Alcançar melhoria.

6.2 Objetivos da Qualidade

A Alta Direção definiu os objetivos da qualidade necessários para a eficiência do SGQ, estes são:

- Assegurar o compromisso com a satisfação do cliente;



MANUAL DE QUALIDADE

Página: 05/10

MQ – 01

- Avaliar os resultados obtidos com vista à melhoria do desempenho e das políticas;
- Melhorar continuamente os processos, produtos e serviços;
- Promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores;
- Melhorar o relacionamento com os stakeholders, buscando o atendimento de suas necessidades e expectativas.

A mesma assegura que os objetivos de qualidade são acompanhados e reavaliados durante a análise crítica da direção, e caso necessário são revistos e alterados visando a melhorias do desempenho do SGQ e da Política de Qualidade.

6.3 Planejamento de Mudanças

Quando for identificada a necessidade de mudanças no SGQ, é necessário que estas devem ser realizadas de uma maneira planejada e sistemática. Considerando:

- O propósito das mudanças e suas potenciais consequências;
- A integridade do sistema de gestão da qualidade;
- A disponibilidade de recursos;
- A alocação ou realocação de responsabilidade e autoridades.

7. APOIO

7.1 Recursos

A Alta Direção determina e provê todos os recursos necessários para assegurar resultados válidos e confiáveis quanto a Gestão da Qualidade da CJ Uniformes. Incluindo pessoal, infraestrutura, ambiente e conhecimento organizacional necessários.



MANUAL DE QUALIDADE

Página: 06/10

MQ – 01

7.2 Competência

A CJ Uniformes garante que seus recursos humanos são competentes, com base em educação, treinamento ou experiência apropriados. Através do documento “DESCRIÇÕES DE CARGOS E FUNÇÕES” (PS-53.01) são determinadas as competências necessárias para cada cargo e função como forma de garantir recursos humanos adequados. A Alta Direção se compromete em tomar ações para que suas pessoas adquiram novas competências quando necessário.

7.3 Conscientização

As pessoas que realizam trabalho sob o controle da CJ Uniformes devem ser conscientes quanto:

- A política da qualidade;
- Os objetivos da qualidade pertinentes;
- A sua contribuição para a eficácia do sistema de gestão da qualidade, incluindo os benefícios de desempenho melhorado;
- As implicações de não estar conforme com os requisitos do sistema de gestão da qualidade.

7.4 Comunicação

Os processos de comunicação internas e externas são definidos dentro de cada um dos procedimentos do SGQ.

7.5 Informação documentadas

As informações documentadas requeridas pela ISO 9001:2015 e as definidas necessárias para a eficácia do SGQ pela CJ Uniformes, são controladas conforme a definição do documento “CONTROLE DE DOCUMENTOS” (PS-75.01) e gerenciados através da “LISTA MESTRA DE CONTROLE DE DOCUMENTOS” (PS-75.02).



MANUAL DE QUALIDADE

Página: 07/10

MQ – 01

8. OPERAÇÕES

As atividades operacionais da CJ Uniformes estão estabelecidas através dos seguintes procedimentos do SGQ.

REQUISITO ISO 9001:2015	PROCEDIMENTO	CÓDIGO
8.1	Planejamento e Controle Operacional	PS-81.01
8.2	Requisitos para Produtos e Serviços	PS-82.01
8.4	Aquisição de Produtos e Serviços	PS-84.01
8.5 e 8.6	Controle Produção e Serviços	PS-85.01
8.7	Tratamento de Não Conformidade e Ação Corretiva	PS-87.01

9. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

9.1 Monitoramento, medição, análise e avaliação

A CJ Uniformes planeja e implementa os processos necessários de monitoramento, medição, análise e avaliação como forma de garantir:

- Conformidade dos requisitos do produto;
- Conformidade do SGQ;
- A melhoria dos processos do SGQ.

Os indicadores de desempenho devem ser medidos com frequência, analisados mensalmente e apresentados nas auditorias internas. Para isso, foram estabelecidos registros para auxiliar na medição, avaliação e melhoria dos processos da empresa:

CÓDIGO	NOME DO DOCUMENTO	PREENCHIMENTO
RSG-82.01-02	Formulário de Produto Não Conforme	Colaboradores
RSG-87.01-01	Formulário de Ação Corretiva e/ou Preventiva	Colaboradores
RSG-84.01-01	Avaliação de Fornecedores e Terceiros	Representante Qualidade
RSG-82.01-01	Pesquisa de Satisfação de Clientes	Vendedores



MANUAL DE QUALIDADE

Página: 08/10

MQ – 01

9.2 Auditoria interna

São conduzidas auditorias internas a intervalos planejados para assegurar que o SGQ está:

- Em conformidade com os requisitos da própria organização para o seu Sistema de Gestão da Qualidade;
- Em conformidade com os requisitos da Norma ISO 9001:2015;
- Implementado e mantido eficazmente.

A sistemática para a realização das auditorias internas é apresentada no procedimento “AUDITORIA INTERNA” (PS-92.01).

9.3 Análise crítica pela direção

Anualmente a Alta Direção analisa criticamente o SGQ da organização assegurando sua contínua adequação, suficiência, eficácia e alinhamento com o direcionamento estratégico da organização.

Essa análise leva em consideração:

- Situação de ações de análises críticas anteriores;
- Mudanças em questões externas e internas;
- Indicadores de desempenho e eficácia do SGQ;
- Suficiência de recursos;
- Eficácia de ações para abordar riscos e oportunidades;
- Oportunidades de melhoria.

Com o objetivo de buscar decisões e ações relacionadas com:

- Oportunidades de melhoria;
- Necessidade de mudanças no SGQ;
- Necessidade de recursos.



MANUAL DE QUALIDADE

Página: 09/10

MQ – 01

10. MELHORIA

10.1 Generalidades

A CJ Uniformes determina e seleciona oportunidades para melhoria e implementa quaisquer ações necessárias visando atender a requisitos de clientes e a aumentar sua satisfação.

Entre essas ações busca-se:

- Melhorar produtos e serviços;
- Corrigir, prevenir ou reduzir efeitos indesejados;
- Melhorar o desempenho e a eficácia do SGQ.

10.2 Não conformidade e ação corretiva

Ao ocorrer uma não conformidade, incluindo as provenientes de reclamações, a organização deve lidar com suas consequências, reagindo por meio da tomada de ações para controlá-la e corrigi-la afim de que esta não se repita.

A sistemática para controle de não conformidade é determinada pelo procedimento “CONTROLE PRODUÇÃO E SERVIÇOS” (PS-85.01), já o tratamento das não conformidades e ações corretivas é determinado pelo procedimento “TRATAMENTO DE NÃO CONFORMIDADE E AÇÃO CORRETIVA” (PS-87.01).

10.3 Melhoria contínua

A CJ Uniformes tem compromisso com a melhoria continua da adequação, suficiência, eficácia do SGQ. Considerando os resultados de análise e avaliação e as saídas de análise crítica pela direção para determinação das necessidades ou oportunidades para a melhoria contínua.



MANUAL DE QUALIDADE

Página: 10/10

MQ – 01

11. HISTÓRICO DE REVISÕES

REVISÃO	EMIÇÃO	ALTERAÇÃO	NATUREZA MODIFICAÇÃO
00		Emissão Inicial	

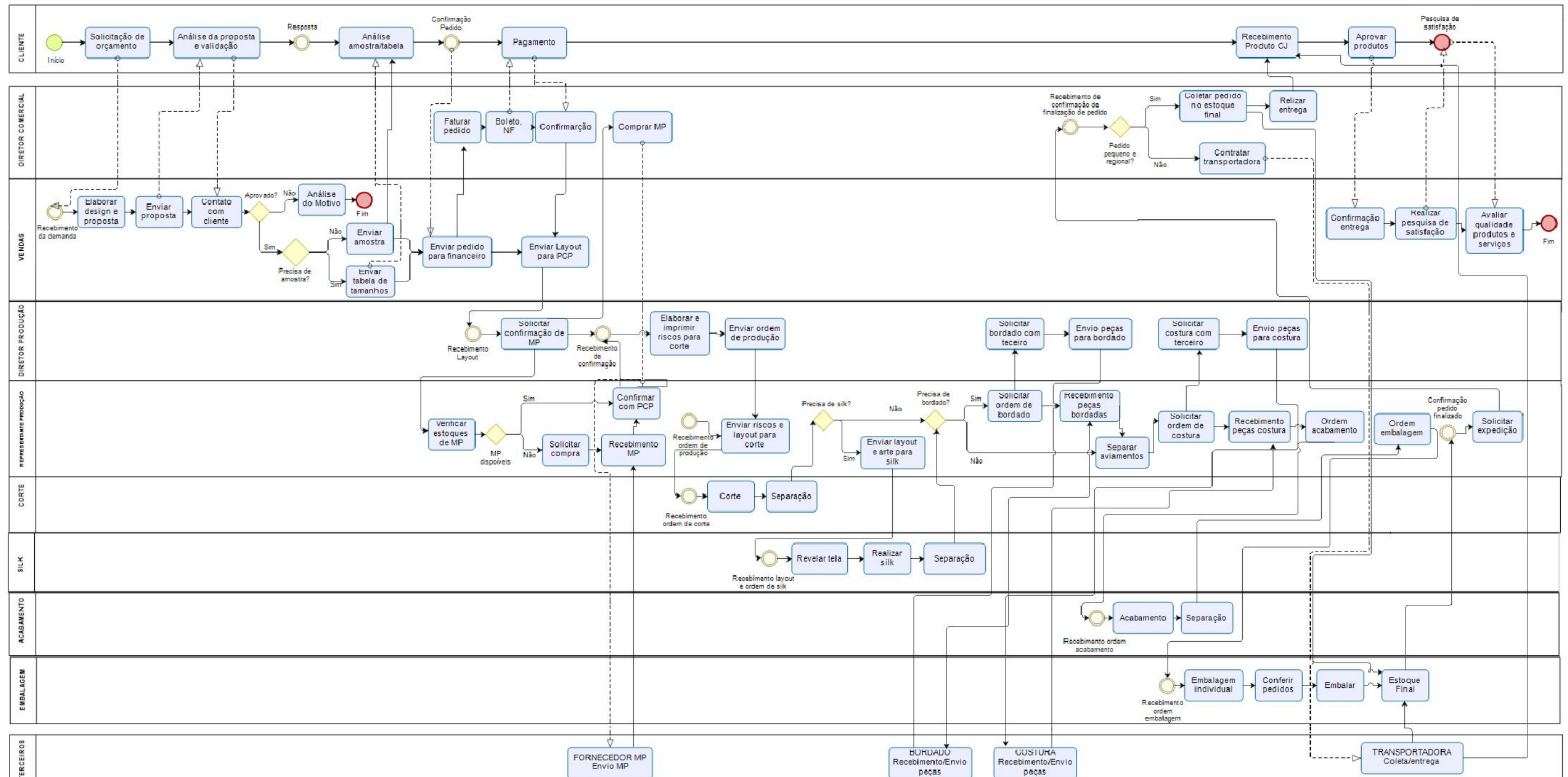
APÊNDICE 2 - MP 01 – MAPOFLUXOGRAMA



MAPOFLUXOGRAMA

Página: 01/03

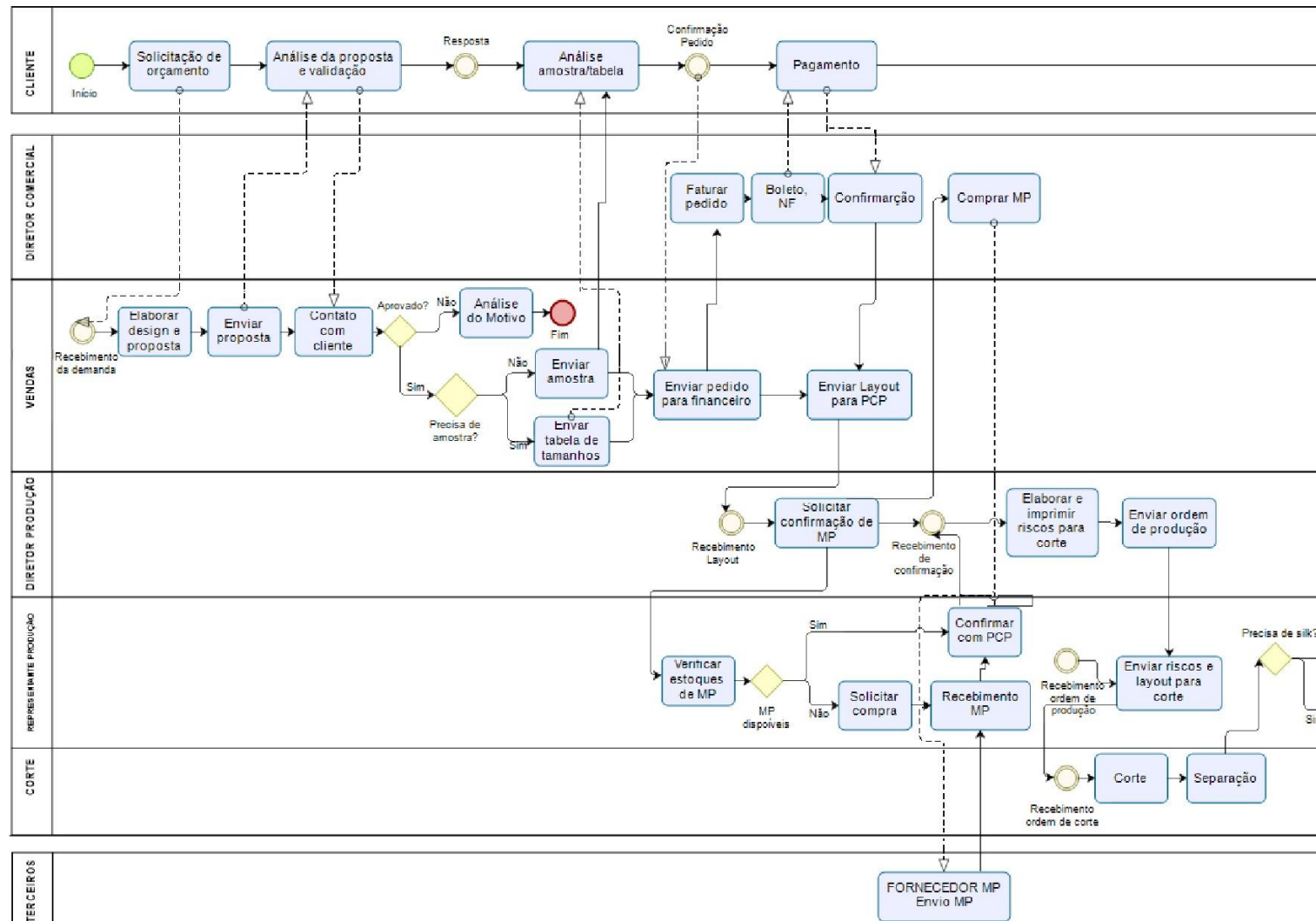
MP 01



MAPOFLUXOGRAMA

Página: 02/03

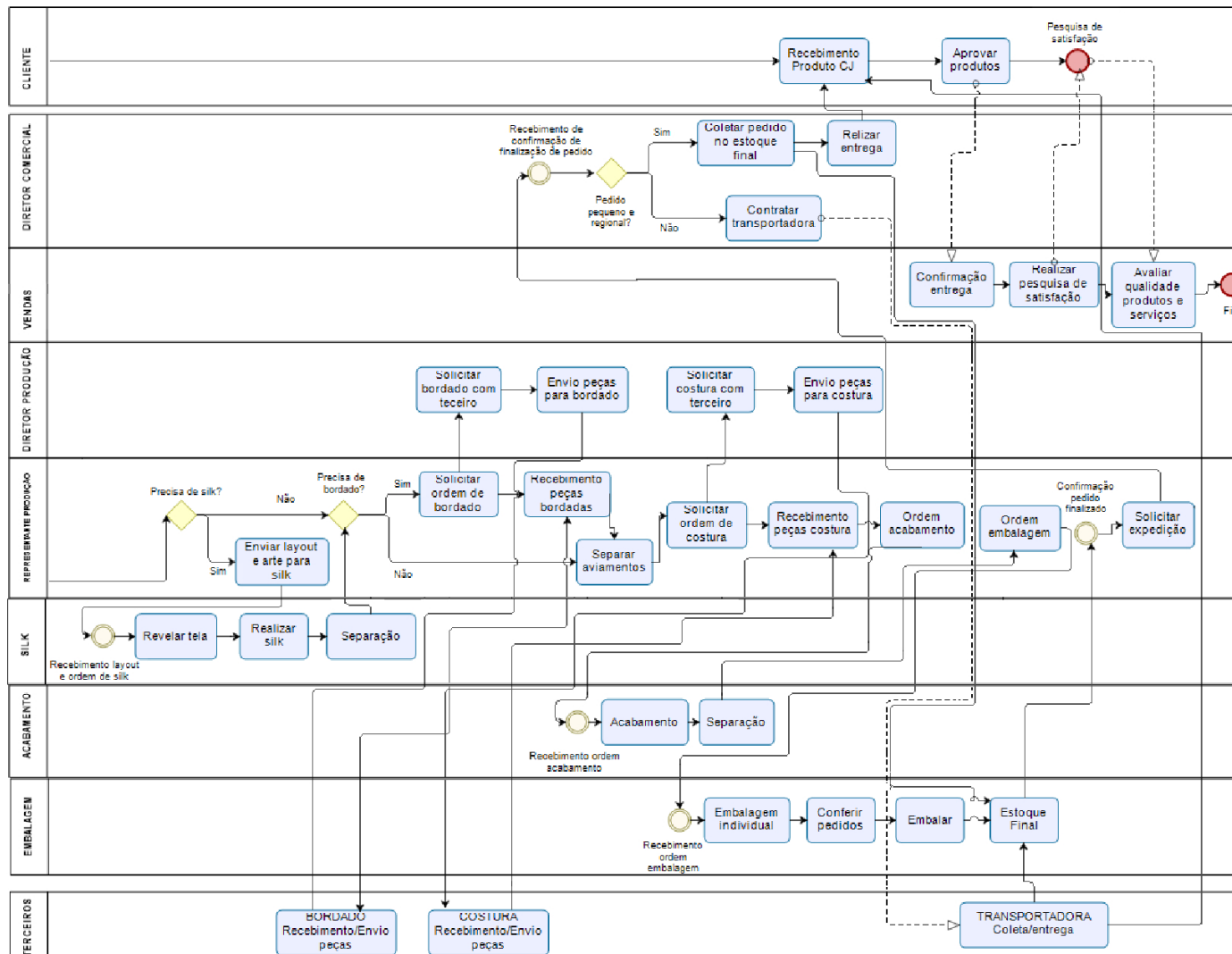
MP 01



MAPOFLUXOGRAMA

Página: 03/03

MP 01



APÊNDICE 3 - PS-40.01 – CONTEXTO ORGANIZACIONAL



CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Página: 01/02

PS-40.01

Elaboração: Carolina Farinazzo Ribeiro	Data: 04/09/20
Aprovação:	Revisão: 00

1. OBJETIVO

Analisar o contexto organizacional em que a organização está inserida para estabelecer o melhor direcionamento estratégico para o alcance dos resultados planejados do SGQ.

2. APLICAÇÃO

Aplica-se a todos os setores envolvidos com a elaboração, aprovação e do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

3. GENEALIDADES

Através da análise do contexto organizacional é desenvolvido o planejamento estratégico e de gestão da organização. Com o principal objetivo de realizar a análise do ambiente e verificar a situação e a posição estratégica da empresa.

Este documento deve passar por revisões periódicas, devido as constantes mudanças dos cenários em que a organização está inserida.

4. PARTES INTERESSADAS

- Clientes;
- Colaboradores;
- Terceirizados;
- Fornecedores;
- Comunidade;
- Órgãos Regulamentadores;
- Órgãos Públicos.

5. MATRIZ SWOT

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	Strengths - Forças - Alta customização dos produtos; - Alta variedade e inovação nos produtos; - Referência em Jandaia do Sul.	Weaknesses - Fraquezas - Falta de planejamento e controle da qualidade; - Falta de indicadores de desempenho; - Pouca divulgação da empresa.
Fatores Externos	Opportunities - Oportunidades - Expansão para novas regiões do país; - Padronização dos Processos; - Processo de inclusão de novos produtos.	Threats - Ameaças - Incertezas no mercado atual; - Pressão por alta de preços na MP; - Pressão por baixa nos preços de venda.

6. RESPONSABILIDADES

CARGOS	ATRIBUIÇÕES
Diretores	Aprovação da análise do contexto organizacional e definição do direcionamento estratégico.
Encarregado de Qualidade	Elaborar, revisar e analisar o documento Contexto Organizacional.
Demais colaboradores	Comprometimento com as estratégias e partes interessadas.

APÊNDICE 4 - PS-52.01 – POLÍTICA DA QUALIDADE



POLÍTICA DA QUALIDADE

Página: 01/02

PS-52.01

Elaboração: Carolina Farinazzo Ribeiro	Data: 04/09/20
Aprovação:	Revisão: 00

1. OBJETIVO

Estabelecer a Política da Qualidade da CJ Uniformes, incluindo os Objetivos da Qualidade.

2. APLICAÇÃO

Todos os setores da CJ Uniformes estão comprometidos com o cumprimento da Política da Qualidade e no alcance dos Objetivos da Qualidade. Este documento aplicando a toda organização e as partes interessadas.

3. GEREALIDADES

A CJ Uniformes tem como política a confecção de uniformes e brindes personalizados com qualidade e atendimento ao cliente de forma eficaz, procurando garantir a satisfação e superação das expectativas dos clientes, colaboradores e parceiros.

Seus objetivos da qualidade são:

- Assegurar o compromisso com a satisfação do cliente;
- Avaliar os resultados obtidos com vista à melhoria do desempenho e das políticas;
- Melhorar continuamente os processos, produtos e serviços;
- Promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores;
- Melhorar o relacionamento com os stakeholders, buscando o atendimento de suas necessidades e expectativas.

4. MISSÃO

Oferecer uniformes e brindes com qualidade e custo competitivo, promovendo a conquista do consumidor através do bom atendimento e qualidade de nossos produtos.



POLÍTICA DA QUALIDADE

Página: 02/02

PS-52.01

5. VISÃO

Buscamos tornarmos referência em confecção de uniformes personalizados no mercado nacional através de um crescimento sustentável.

6. VALORES

- Qualidade Total;
- Melhoria Continua;
- Ética;
- Transparência;
- Confiabilidade;
- Satisfação de todos os envolvidos.

7. RESPONSABILIDADES

CARGOS	ATRIBUIÇÕES
Diretores	Aprovação da Política e Objetivos da Qualidade, engajar toda a organização.
Encarregado de Qualidade	Elaborar e revisar a Política e Objetivos da Qualidade.
Representante de Produção	Acompanhar as ações referentes à Política da Qualidade.
Demais colaboradores	Comprometimento com a Política e Objetivos da Qualidade.

APÊNDICE 5 - PS-53.01 – DESCRIÇÕES DE CARGOS E FUNÇÕES



DESCRIÇÕES DE CARGOS E FUNÇÕES

Página: 01/04

PS-53.01

Elaboração: Carolina Farinazzo Ribeiro	Data: 04/09/20
Aprovação:	Revisão: 00

1. OBJETIVO

Estabelecer as competências e responsabilidades dos recursos humanos através da descrição dos cargos e funções.

2. APLICAÇÃO

Esse procedimento aplica-se aos diretores e todos os colaboradores da CJ Uniformes.

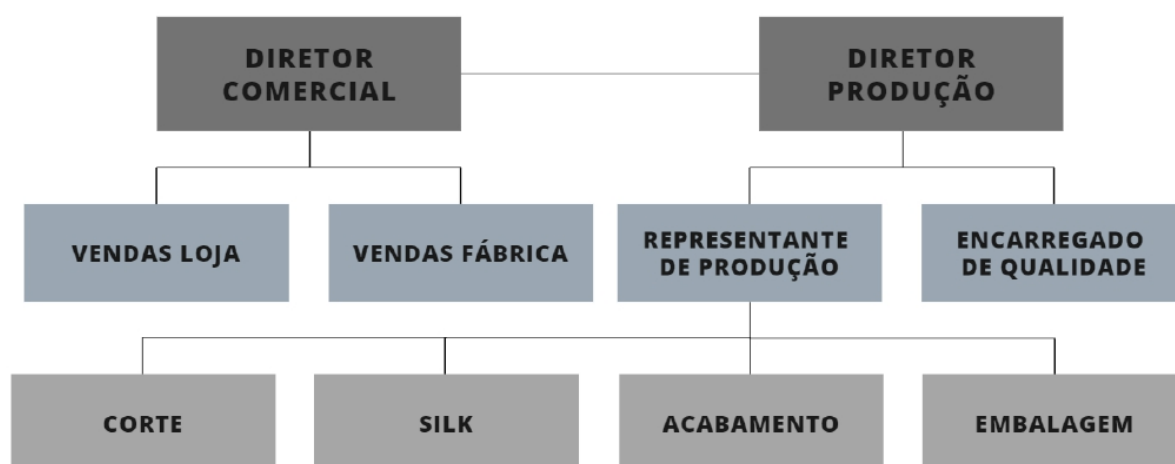
3. GENEALIDADES

A CJ Uniformes promove seus recursos humanos, para que todos estejam em comprometimento com o SGQ da organização. Dessa maneira são definidos:

- Cargos;
- Funções;
- Competências;
- Responsabilidades.



4. ORGANOGRAMA



5. DESCRIÇÃO DE CARGOS

DIRETOR PRODUÇÃO	
FUNÇÕES	Dirigir a produção, desempenhando funções de planejamento e controle de produção, contratação e controle de terceiros.
RESPONSABILIDADES	Planejar, organizar e supervisionar a produção; garantir cumprimento das metas de produção; garantir o cumprimento de requisitos; garantir os recursos necessários para produção; supervisionar e incentivar os colaboradores de produção.

DIRETOR COMERCIAL	
FUNÇÕES	Dirigir a área comercial da empresa, determinar acordos e condições de vendas, supervisionar vendedores e contratação de fornecedores.
RESPONSABILIDADES	Planejar, organizar e supervisionar as vendas; acompanhamento dos indicadores de vendas; garantir cumprimento dos acordos de vendas; supervisionar e incentivar vendedores.



DESCRIÇÕES DE CARGOS E FUNÇÕES

Página: 03/04

PS-53.01

VENDEDOR LOJA E FÁBRICA	
FUNÇÕES	Atendimento aos clientes; vendas dos produtos CJ Uniformes; gerenciamento e processamento dos pedidos; atendimento para alimentação e pós venda do cliente.
RESPONSABILIDADES	Negociação dos requisitos de produtos, preço, prazo e condições de pagamento; avaliação do perfil do cliente; alimentação de informações para o cliente; avaliar satisfação dos clientes.
COMPETÊNCIAS	Boa capacidade de comunicação; habilidade de negociação; boa capacidade de comunicação oral e escrita.

ENCARREGADO QUALIDADE	
FUNÇÕES	Supervisionar e coordenar produção a respeito da qualidade.
RESPONSABILIDADES	Controle e monitoramento dos indicadores de qualidade; analisar indicadores de qualidade; elaborar ações de melhoria.
COMPETÊNCIAS	Conhecimento de engenharia da qualidade e de programas de qualidade.

REPRESENTANTE DE PRODUÇÃO	
FUNÇÕES	Lidera e representa a equipe nos processos de produção; preparação e coordenação da linha de produção.
RESPONSABILIDADES	Coordenar e supervisionar a equipe de produção; controle dos requisitos dos produtos; controle da qualidade dos produtos.
COMPETÊNCIAS	Boa capacidade de comunicação e coordenação de pessoas; conhecimento dos processos produtivos da organização.

AUXILIAR ACABAMENTO E EMBALAGEM	
FUNÇÕES	Acabamento dos produtos e embalagem do produto final.
RESPONSABILIDADES	Inspecionar o produto para garantia dos requisitos; preparação e embalagem dos produtos de acordo com pedido.
COMPETÊNCIAS	Conhecimento em costura.



DESCRIÇÕES DE CARGOS E FUNÇÕES

Página: 04/04

PS-53.01

AUXILIAR CORTE	
FUNÇÕES	Corte de peças em tecido.
RESPONSABILIDADES	Efestar e cortar tecidos; organizar e distribuir peças para costura; inspecionar qualidade de tecidos.
COMPETÊNCIAS	Conhecimento em corte e confecção.

AUXILIAR SERIGRAFIA	
FUNÇÕES	Impressão serigráficas, gravação de matrizes e recupreação de telas.
RESPONSABILIDADES	Garantir qualidade nas impressões; organização das atividades, materia prima e equipamentos da serigrafia.
COMPETÊNCIAS	Conhecimento em serigrafia.

APÊNDICE 6 - PS-75.01 – CONTROLE DE DOCUMENTOS

 UNIFORMES	CONTROLE DE DOCUMENTOS	Página: 01/05
		PS-75.01
Elaboração: Carolina Farinazzo Ribeiro		Data: 04/09/20
Aprovação:		Revisão: 00

1. OBJETIVO

Estabelecer uma sistemática para o controle geral dos documentos da CJ Uniformes, incluindo formatação, codificação, aprovação, distribuição, revisão e controle.

2. APLICAÇÃO

Aplica-se a todos os setores envolvidos com a elaboração, aprovação e visualização de documentos do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

3. GENERALIDADES

Classificações dos documentos do SGQ:

	DOCUMENTO	DESCRIÇÃO
TIPO	MQ – Manual de Qualidade	Principal documento do SGQ, descreve o escopo, diretrizes, exclusões, Política e objetivos de Qualidade, responsabilidades e compromisso a cada um dos requisitos.
	PS – Procedimento Sistemático	Estabelece os métodos aplicáveis para as atividades estarem dentro do padrão de qualidade.
	PO – Procedimento Operacional	Estabelece os métodos aplicáveis para os processos de amplitude operacional.
	IT – Instrução de Trabalho	Estabelece requisitos e parâmetros para atividades operacionais específicas.
	MP – Mapa de Processo	Documento referente ao mapa dos processos.
	RSG – Registro de Qualidade	Documentos de registro de qualidade, que comprovam efetividade do SGQ.



CONTROLE DE DOCUMENTOS

Página: 02/05

PS-75.01

VALIDADE	Documentos Originais	Documentos oficiais do SGQ, possuem assinatura de aprovação da alta direção ou autoridade pertinente.
	Cópias Controladas	Cópias dos documentos oficiais do SGQ, para parâmetros nos setores.
	Cópias Não-controladas	Cópias não-oficiais do SGQ, utilizada para ações não relacionadas ao processo.
	Documentos Obsoletos	Documentos anteriores a revisão, devem ser descartados.
MEIO	Meio Físico	Documentos disponibilizados em meio impresso.
	Meio Eletrônico	Documentos disponibilizados em formato eletrônico.

4. RESPONSABILIDADES

CARGOS	ATRIBUIÇÕES
Diretores	Delegar elaboração e aprovar documentos do SGQ.
Encarregado de Qualidade	Elaborar, formatar, codificar, implementar e controlar documentos do SGQ.
Representante de Produção	Acompanhar implementação, revisar, atualizar documentos.
Demais colaboradores	Revisar e atualizar documentos com a realidade operacional de cada atividade.

5. PROCEDIMENTOS

5.1 Codificação

A codificação da documentação do SGQ segue as siglas de acordo com a classificação do tipo de documento, sendo estas:

- MQ – Manual da Qualidade;
- PS – Procedimento Sistêmico;
- PO – Procedimento Operacional;
- IT – Instrução de Trabalho;
- RSG – Registro de Qualidade.



CONTROLE DE DOCUMENTOS

Página: 03/05

PS-75.01

Para os Procedimentos Sistêmicos e Procedimentos Operacionais, após a sigla referente a classificação do documento, segue numeração referente ao requisito da norma ISO 9001:2015, e dois dígitos sequencias.

Como exemplo, este documento “Controle de Documentos” (PS-75.01), procedimento sistêmico, referente ao item 7.5 e primeiro documento do item da norma.

Para as Instruções de Trabalho e Registos de Qualidade, após a sigla referente a classificação do documento, segue numeração referente ao procedimento sistêmico ou operacional ao qual se refere, e numeração sequencial de acordo com a criação.

Como exemplo, o registro de qualidade “FORMULÁRIO DE AÇÃO CORRETIVA E/OU PREVENTIVA” (RSG-102.01-01), registro de qualidade, referente ao procedimento OS-102.01, e primeiro registo de qualidade aplicável a esse procedimento.

5.2 Formatação

Todas as documentações seguem os critérios e padrões estabelecidos pela ISO 9001:2015. Assim, as documentações pertinentes ao SGQ seguem o seguinte padrão para o cabeçalho.

	TÍTULO DO DOCUMENTO	Página: 00/00
		Código
Elaboração: Responsável		Data: 00/00/00
Aprovação: Diretoria		Revisão: 00

Os documentos de Procedimentos Sistêmicos devem se estruturados com os seguintes tópicos:

- Objetivo;
- Aplicação;
- Generalidades;



- Responsabilidades;
- Procedimento;
- Registros de Qualidade Pertinentes.

Os demais documentos não possuem padrões fixos de formatos, de acordo com a necessidade podendo ser compostos por fluxogramas, gráficos ou tabelas de dados.

5.3 Aprovação

A análise e aprovação dos documentos são realizadas pelos Diretores da organização.

5.4 Revisão

As revisões dos documentos são apresentadas no cabeçalho do documento, iniciando sua criação em 00 e seguindo por atualização em numeração crescente e sequencial.

5.5 Distribuição e controle

As cópias controladas em meio físico são impressas após a aprovação no documento original e distribuídas para os respectivos setores. Ao se tornarem obsoletas em meio físico, podem ser arquivadas em meio eletrônico ou destruídas pelo Representante de Produção.

As cópias controladas em meio eletrônico são distribuídas através de portal online de armazenamento de documentos.

O controle de toda a documentação é realizado através da “LISTA MESTRA DE CONTROLE DE DOCUMENTOS” (PS-75.02), onde se encontra o código do documento, nome do documento, revisão e observações.

**5.6 Documentos de origem externa**

Todos os documentos internos e documentos de origem externa devem ser controlados através da "LISTA MESTRA DE CONTROLE DE DOCUMENTOS" (PS-75.02) e disponibilizados de acordo com a necessidade. Entre esses documentos estão as Normas Técnicas, documentos fornecidos pelos clientes e requisitos legais complementares.

6. RESPONSABILIDADES

CARGOS	ATRIBUIÇÕES
Diretores	Aprovação dos documentos.
Encarregado de Qualidade	Elaborar, revisar e analisar os documentos.
Representante de Produção	Acompanhar e preencher os documentos.
Demais colaboradores	Comprometimento com o preenchimento dos documentos.

APÊNDICE 7 - PS-75.02 – LISTA MESTRA DE DOCUMENTOS



LISTA MESTRA DE CONTROLE DE DOCUMENTOS

Página: 01/02

PS-75.02

Elaboração: Carolina Farinazzo Ribeiro	Data: 04/09/20
Aprovação:	Revisão: 00

CÓDIGO	NOME DO DOCUMENTO	REVISÃO	OBSERVAÇÃO
MQ 01	MANUAL DE QUALIDADE	00	
MP 01	MAPOFLUXOGRAMA	00	
PS-40.01	CONTEXTO ORGANIZACIONAL	00	
PS-52.01	POLÍTICA DA QUALIDADE	00	
PS-53.01	DESCRIÇÕES DE CARGOS E FUNÇÕES	00	
PS-75.01	CONTROLE DE DOCUMENTOS	00	
PS-81.01	PLANEJAMENTO E CONTROLE OPERACIONAL	00	
PS-82.01	REQUISITOS PARA PRODUTOS E SERVIÇOS	00	
PS-84.01	AQUISIÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS	00	
PS-85.01	CONTROLE PRODUÇÃO E SERVIÇOS	00	
PS-87.01	TRATAMENTO DE NÃO CONFORMIDADE E AÇÃO CORRETIVA	00	
PS-92.01	AUDITORIA INTERNA	00	
PO-85.01	LAYOUT PRODUTO	00	
PO-87.01	DIAGRAMA DE ISHIKAWA	00	
PO-87.02	DIAGRAMA DE PARETO	00	
PO-87.03	5W2H	00	
RSG-82.01-01	PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES	00	
RSG-82.01-02	FORMULÁRIO DE PRODUTO NÃO CONFORME	00	
RSG-84.01-01	AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES E TERCEIROS	00	
RSG-84.01-02	SOLICITAÇÃO DE AQUISIÇÃO	00	
RSG-87.01-01	FORMULÁRIO DE AÇÃO CORRETIVA EOU PREVENTIVA	00	

**LISTA MESTRA DE CONTROLE
DE DOCUMENTOS**

Página: 02/02

PS-75.02

CÓDIGO	NOME DO DOCUMENTO	REVISÃO	OBSERVAÇÃO
IT-81.01-01	VENDAS	00	
IT-81.01-02	CORTE	00	
IT-81.01-03	SILK	00	
IT-81.01-04	ACABAMENTO	00	
IT-81.01-05	EMBALAGEM	00	

APÊNDICE 8 - PS-81.01 – PLANEJAMENTO E CONTROLE OPERACIONAL



PLANEJAMENTO E CONTROLE OPERACIONAL

Página: 01/03

PS-81.01

Elaboração: Carolina Farinazzo Ribeiro	Data: 04/09/20
Aprovação:	Revisão: 00

1. OBJETIVO

Estabelecer os processos necessários para a realização dos produtos e serviços.

2. APLICAÇÃO

Esse procedimento aplica-se a toda organização.

3. GENEALIDADES

A CJ Uniformes planeja, implementa e controla os processos necessários de modo a atender os requisitos de provisão de produtos e serviços e implementação de ações através da:

- Determinação dos requisitos de produtos e serviços;
- Estabelecimento de critérios para processos;
- Estabelecimento de critérios para aceitação de produtos e serviços;
- Determinação de recursos necessários;
- Implementação de controle de processos;
- Documentação de confiança de processos;
- Documentação de conformidade de produtos e serviços.



PLANEJAMENTO E CONTROLE OPERACIONAL

Página: 02/03

PS-81.01

4. PRODUTOS E SERVIÇOS

A CJ Uniformes é uma indústria de vestuário, especializada na confecção de uniformes empresariais e escolares, e artigos de brinde.

Entre os principais produtos estão:

- Camisetas;
- Camisa;
- Calças;
- Casacos
- Moletom;
- Sacolas;
- Bandanas.

Mais informações sobre os requisitos de produtos e serviços são encontradas no procedimento “REQUISITOS PARA PRODUTOS E SERVIÇOS” (PS-82.01).

5. PROCESSOS

A organização é responsável pelos processos administrativos, vendas, corte, silk, acabamento e embalagem. Já os processos de costura, bordado e expedição são terceirizados.

No mapofluxograma são apresentados os macro processos para a comercialização e confecção dos produtos CJ Uniformes, “MAPOFLUXOGRAMA” (MP 01).

Já os critérios para processos são apresentados através das instruções de trabalhos, estas são:

- VENDAS (IT-81.01-01);
- CORTE (IT-81.01-02);
- SILK (IT-81.01-03);
- ACABAMENTO (IT-81.01-04);



PLANEJAMENTO E CONTROLE OPERACIONAL

Página: 03/03

PS-81.01

- EMBALAGEM (IT-81.01-05);

6. RESPONSABILIDADES

As responsabilidades dos recursos humanos da organização são apresentadas no documento “DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES” (PS-53.01).

APÊNDICE 9 - PS-82.01 – REQUISITOS PARA PRODUTOS E SERVIÇOS



REQUISITOS PARA PRODUTOS E SERVIÇOS

Página: 01/04

PS-82.01

Elaboração: Carolina Farinazzo Ribeiro	Data: 04/09/20
Aprovação:	Revisão: 00

1. OBJETIVO

Estabelecer uma sistemática para identificação dos requisitos para produtos e serviços e identificação e segregação de produtos não conforme.

2. APLICAÇÃO

Esse procedimento aplica-se as áreas de produção, suprimentos e vendas.

3. GENEALIDADES

Definições:

- Matéria-prima: insumos utilizados no processo de produção.
- Requisitos do cliente: especificações determinadas pelo cliente, expectativa e/ou necessidade.
- Requisitos do projeto: especificações técnicas pré-determinadas para o produto.
- Inspeção: verificar se o produto atende as especificações técnicas pré-estabelecidas.
- Produto não conforme: matéria-prima, produto em processo e/ou produto acabado que não atendem aos requisitos pré-determinadas.
- Retrabalho: realizar conserto do mesmo produto/peça.
- Reinspeção: verificar se o produto retrabalhado ou reaproveitado, está conforme as especificações técnicas pré-estabelecidas.
- Reaproveitamento: desviar para outra linha de produção, retornar ao processo como componente de outro produto.



- Devolução ao fornecedor: quando possível acordo com fornecedor.
- Sucateamento: Dispor como resíduo, quando não houver outra possibilidade.

4. PROCEDIMENTO

4.1 Comunicação com o cliente

Determina-se e toma providencias para que haja uma comunicação eficaz com os clientes, essas comunicações devem incluir:

- Prover informações relativas a produtos e serviços;
- Lidar com consultas, contratos ou pedidos, incluindo mudanças;
- Avaliação da satisfação dos clientes com os produtos e serviços.

Os principais canais para comunicação são telefone, e-mail, redes sociais e balcão de atendimento.

4.2 Determinação de requisitos de produto e serviços

Deve-se determinar os requisitos para os produtos e serviços a serem oferecidos para os clientes, de forma a assegurar que sejam fornecidos produtos e serviços com requisitos definidos por estatutários e regulamentos aplicáveis e requisitos definidos pela organização.

4.3 Análise crítica de requisitos relativos a produtos e serviços

A CJ Uniformes analisa criticamente os requisitos relacionados ao produto. Assegurando sua capacidade de atender aos requisitos de produtos e serviços:

- especificados pelos clientes, incluindo as atividades de entrega e pós-venda;
- não declarados pelo cliente, mas necessários para o uso especificado ou pretendido;



REQUISITOS PARA PRODUTOS E SERVIÇOS

Página: 03/04

PS-82.01

- especificados pela organização;
- estatutários e regulamentares aplicáveis;
- de contrato ou pedido diferentes daqueles previamente expressos.

Quando os requisitos do produto e serviço são alterados, assegura-se o a documentação e que o pessoal pertinente seja alertado sobre a alteração de requisitos. Também são mantidos registros dos resultados da análise crítica e das ações resultantes dessa análise.

4.4 Mudanças nos requisitos para produtos e serviços

Deve-se assegurar que periodicamente seja realizada pesquisas de mercado, com o intuito de verificar se houve mudanças nos requisitos dos clientes, regulamentares e de mercado que afetem os requisitos para produtos e serviços.

Essas mudanças dos requisitos podem ser obtidas através da “PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES” (RSG-82.01-01), documento que tem a objetividade de verificar se a satisfação dos clientes quanto aos produtos e serviços oferecidos pela organização.

4.5 Produtos não conformes

Ao identificar um produto com não conformidade o material deve ser segregado, identificado como não conforme e preenchido o “FORMULÁRIO DE PRODUTOS NÃO CONFORMES” (RSG-82.01-02).

4.6 Análise de produtos não conformes

Os formulários de produtos não conformes devem ser analisados com objetivo de determinação de causa de não conformidade. As principais falhas de não conformidade são:

- Falha na matéria-prima;
- Falha de operadores;
- Falha de equipamentos;
- Falha de terceiros;



REQUISITOS PARA PRODUTOS E SERVIÇOS

Página: 04/04

PS-82.01

- Falha nos requisitos dos clientes;
- Falha nas especificações.

Ao identificar a causa de não conformidade, deve-se informar ao setor responsável e encaminhar para diretoria, quando necessário a tomada de ações para correção.

5. RESPONSABILIDADES

CARGOS	ATRIBUIÇÕES
Diretores	Aprovação de novos requisitos de produto e serviço e aprovação de planos para correção de não conformidades.
Vendas	Contato com cliente para análise dos requisitos, pesquisa de satisfação, preenchimento de formulário de não conformidade.
Encarregado de Qualidade	Análise dos formulários de produtos não conformes e elaboração de relatórios de produtos não conformes.
Encarregado de Produção	Verificar razões de não conformidade e monitorar preenchimento de formulários de não conformidade.
Demais colaboradores	Dispor sobre produtos não conformes em seu local de trabalho, segregação de produtos não conformes e preenchimento de formulário de não conformidade.

6. DOCUMENTOS E REGISTROS

É importante a manutenção de registros e documentações de contatos com clientes que sejam relevantes, de pesquisas de satisfação e formulários de produtos não conformes, como forma de acompanhamento dos requisitos de produtos e serviços e não conformidades e posteriormente análise.

APÊNDICE 10 - PS-84.01 – AQUISIÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS



AQUISIÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

Página: 01/03

PS-84.01

Elaboração: Carolina Farinazzo Ribeiro

Data: 04/09/20

Aprovação:

Revisão: 00

1. OBJETIVO

Estabelecer uma sistemática para aquisição de produtos e serviços adquiridos de fornecedores e terceiros sejam conformes requisitos.

2. APLICAÇÃO

Esse procedimento aplica-se a todos os produtos e serviços adquiridos externamente.

3. GENEALIDADES

A CJ Uniformes assegura que todos os produtos e serviços externamente atendam aos requisitos, e determina controles a serem aplicados aos:

- Produtos e serviços de provedores externos destinados a incorporação nos produtos e serviços da própria organização;
- Um processo, ou parte de um processo, for provido por um provedor externo como um resultado de uma decisão da organização.

São estipulados critérios para avaliação, seleção, monitoramento do desempenho e reavaliação dos fornecedores e terceiros, de modo a garantir que estes tenham capacidade de cumprir com os requisitos determinados.

4. PROCEDIMENTO

4.1 Avaliação, seleção e qualificação

Os fornecedores e terceiros devem passar para uma avaliação, seguindo o modelo "AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES E TERCEIROS" (RSG-84.01-01).

Esta avaliação tem como objetivo analisar o fornecedor e/ou terceiro que atenda as necessidades da organização e os requisitos para produtos e serviços, os avaliando quanto a sua eficácia e celeridade.



AQUISIÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

Página: 02/03

PS-84.01

A seleção e qualificação é de responsabilidade dos diretores da organização, e em caso de necessidade podem ser revistas.

4.2 Aquisição de produtos e serviços

A aquisição de produtos e serviços é de responsabilidade dos diretores da CJ Uniformes, estes são responsáveis pela aprovação de compra, contato com fornecedor e terceiro e contratação de produto e serviço.

As solicitações de aquisição de produtos e serviços, podem ser realizadas por qualquer colaborador através da "SOLICITAÇÃO DE AQUISIÇÃO" (RSG-84.01-02).

4.3 Verificação e reavaliação

É de responsabilidade de todos os colaboradores a verificação se os produtos ou serviços contratados são conformes as especificações requeridas.

No caso de não atendimento, deve-se realizar o preenchimento do "FORMULÁRIO DE PRODUTO NÃO CONFOMIDADE" (RSG-82.01-01) e se necessário uma reavaliação do fornecedor ou terceiro.

5. RESPONSABILIDADES

CARGOS	ATRIBUIÇÕES
Diretores	Seleção e contratação de fornecedores e terceiros.
Encarregado de Qualidade	Análise de fornecedores, teceiros, produtos e serviços.
Encarregado de Produção	Controle de produtos e serviços adquiridos externamente, controle de estoque, solicitação de aquisição e monitoramento preenchimento de formulários de não conformidade.
Demais colaboradores	Inspeção de produtos e serviços adquiridos externamente, solicitação de aquisição e preenchimento de formulário ao encontrar não conformidade.



AQUISIÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

Página: 03/03

PS-84.01

6. DOCUMENTOS E REGISTROS

É importante a manutenção de registros e documentações relevantes sobre os fornecedores, terceiros, produtos e serviços adquiridos. De modo a permitir o monitoramento e avaliação dos mesmos.

APÊNDICE 11 - PS-85.01 – CONTROLE PRODUÇÃO E SERVIÇOS



CONTROLE PRODUÇÃO E SERVIÇOS

Página: 01/03

PS-85.01

Elaboração: Carolina Farinazzo Ribeiro	Data: 04/09/20
Aprovação:	Revisão: 00

1. OBJETIVO

Estabelecer uma sistemática para que as condições de produção e serviço estejam em controle.

2. APLICAÇÃO

Esse procedimento aplica-se a toda a organização.

3. GENEALIDADES

A organização implementa a produção e provisão de serviços sob condições controladas, estão são:

- Disponibilidade de documentação sobre características dos produtos;
- Disponibilidade de documentação com as atividades a serem desempenhadas;
- Disponibilidade de uso de recursos para monitoramento;
- Implementação de atividades de monitoramento;
- Uso de infraestrutura e ambiente adequados;
- Designação de recursos humanos adequados;
- Implementação de ações corretivas e preventivas;
- Implementação de atividades de liberação, entrega e pós-entrega.



4. PROCEDIMENTO

4.1 Documentação requisitos do produto e atividades

Os requisitos dos produtos são documentados pelos vendedores, de acordo com o modelo “LAYOUT PRODUTO” (PO-85.01) e acompanha todo o processo até liberação dos produtos.

Este documento deve conter:

- Layout do produto;
- Tipo do produto;
- Material;
- Tipo de gravação;
- Quantidade;
- Tamanhos;
- Cores;
- outras informações consideradas relevantes.

Junto a documentação dos requisitos do produto, há registros sobre as atividades a serem desenvolvidas nos diferentes setores, de modo a garantir que a conformidade do produto.

4.2 Monitoramento de conformidade

Todos os colaboradores são responsáveis pelo monitoramento e inspeção de conformidade dos produtos e serviços em seu setor de operação.

Maiores informações a respeito das ações sobre não conformidade são apresentadas no procedimento “TRATAMENTO DE NÃO CONFORMIDADE E AÇÃO CORRETIVA” (PS-87.01).



CONTROLE PRODUÇÃO E SERVIÇOS

Página: 03/03

PS-85.01

4.3 Liberação de produtos

Para a liberação de produtos para o cliente, é realizada a inspeção final e sua documentação.

Através do “FORMULÁRIO DE LIBERAÇÃO DE PEDIDO” (RSG-82.01-01) é documentado evidências quanto à conformidade dos requisitos do produto, responsável pela liberação e informações de entrega.

4.4 Atividade pós-entrega

É de incumbência do vendedor responsável pelo pedido o contato com o cliente para informar a liberação e entrega dos produtos, o acompanhamento da entrega e as atividades pós-entrega.

Este também é responsável por confirmação de conformidade do pedido com cliente e por retroalimentação do cliente para avaliação dos serviços prestados.

5. RESPONSABILIDADES

CARGOS	ATRIBUIÇÕES
Diretores	Provisão de recursos adequados, designação de recursos humanos competentes, aprovação de ações corretivas e preventivas.
Vendas	Documentação dos requisitos de produto, atividades pós-venda e entrega.
Encarregado de Qualidade	Análise dos formulários de produtos não conformes e de liberação de produto e elaboração de relatórios de produtos.
Encarregado de Produção	Liberação de produtos, verificação das razões de não conformidade e monitorar preenchimento de formulários de não conformidade.
Demais colaboradores	Inpeção dos produtos em seu local de trabalho, segregação de produtos não coformes e preenchimento de formulário de não conformidade.

APÊNDICE 12 - PS-87.01 – TRATAMENTO DE NÃO CONFORMIDADE E AÇÃO CORRETIVA



TRATAMENTO DE NÃO CONFORMIDADE E AÇÃO CORRETIVA

Página: 01/04

PS-87.01

Elaboração: Carolina Farinazzo Ribeiro	Data: 04/09/20
Aprovação:	Revisão: 00

1. OBJETIVO

Estabelecer uma sistemática para controle e tratamento de não conformidades, a fim de eliminar as causas de não conformidades reais e potenciais.

2. APLICAÇÃO

Esse procedimento aplica-se a toda organização da CJ Uniformes.

3. GENEALIDADES

Definições:

- Ação corretiva: ação para eliminar a causa de uma não conformidade identificada ou outra situação indesejada.
- Ação preventiva: ação para eliminar a causa de uma potencial não conformidade ou situação potencialmente indesejável.
- Não conformidade: não atendimento a um requisito.
- Correção ou disposição: ação imediata tomada para corrigir a não conformidade.

4. PROCEDIMENTO

4.1 Tratamento de não conformidade e ações corretivas

Ao detectar uma não conformidade, independentemente de sua função o colaborador deve realizar o preenchimento do "FORMULÁRIO DE AÇÃO CORRETIVA E/OU PREVENTIVA" (RSG-87.01-01).



Entre as fontes de ações corretivas estão:

- Reclamações de clientes;
- Não conformidade de produto;
- Falhas e/ou desvios de sistema;
- Auditorias internas e externas.

4.2 Ações preventivas

Ao detectar não conformidade ou situação potencialmente indesejável, independentemente de sua função o colaborador deve realizar o preenchimento do "FORMULÁRIO DE AÇÃO CORRETIVA E/OU PREVENTIVA" (RSG-87.01-01).

Entre as fontes de ações preventivas estão:

- Sugestões de clientes;
- Possibilidade de falhas e/ou desvios de sistema;
- Auditorias internas e externas;
- Sugestões de colaboradores.

4.3 Análise da Causa

Após reportadas as não conformidades existentes ou potenciais devem ser analisadas e documentadas. O responsável junto ao pessoal envolvidos no processo, devem realizar a determinação das possíveis causas que motivaram a não conformidade.

Deve-se utilizar a ferramenta de Diagrama de Ishikawa para documentação dos resultados em campos apropriados da não conformidade, conforme a imagem de exemplo. O modelo para construção do diagrama é apresentado no documento "DIAGRAMA DE ISHIKAWA" (PO-87.01).



4.4 Análise de pertinência de tomada de ação

Após a determinação das causas, deve ser realizada a análise e avaliação da pertinência de tomada de ação corretiva e/ou preventiva. Registrando a análise de pertinência e justificativa, em caso de aprovação e ou reprovação.

Sugere-se a utilização do Diagrama de Pareto, modelo apresentado em “DIAGRAMA DE PARETO” (PO-87.02), para hierarquização das ocorrências dos problemas de qualidade, de modo a definir quais são as prioridades para as tomadas de ação.

4.5 Planejamento das ações

Sendo pertinente a tomada de ações corretivas e/ou preventivas, deve-se planejar e definir as ações para eliminação das respectivas causas, de forma a eliminar ou minimizar a não conformidade. O plano de ação deve conter:

- Descritivo das ações a serem realizadas;
- Responsáveis pelas ações;
- Prazo para implementação das ações.

Como modelo para planejamento das ações, sugere-se utilizar o documento “5W2H” (PO-87.03).

4.6 Análise da eficácia

A análise da eficácia das ações corretivas e/ou preventivas implementadas deve ser realizada em período, suficiente para coleta de dados, definido após a implementação das ações.

Deve ser considerado se as causas foram identificadas corretamente e se as ações foram suficientes para tratativas das causas evidenciadas.



TRATAMENTO DE NÃO CONFORMIDADE E AÇÃO CORRETIVA

Página: 04/04

PS-87.01

Caso, a ação for capaz de eliminar as causas identificadas de não conformidades, ela será considerada eficaz e deve ser encerrada. Já se a ação não eliminar as causas investigadas, deve-se solicitar uma reanálise.

5. RESPONSABILIDADES

CARGOS	ATRIBUIÇÕES
Diretores	Aprovar planos e ações relevantes ao tratamento de não conformidade e ação corretiva e avaliar sua eficácia.
Encarregado de Qualidade	Análise crítica quanto a frequência e relevância das não conformidades para tomada de ações corretivas.
Encarregado de Produção	Monitorar preenchimento de formulários de não conformidade.
Demais colaboradores	Identificar eventuais não conformidades durante a execução das atividades, adotar correção ou disposição e documentação.

6. DOCUMENTOS E REGISTROS

É importante a manutenção de registros e documentações de todas as não conformidades e ações corretivas e preventivas, como forma de acompanhamento das não conformidades e análise.

APÊNDICE 13 - PS-92.01 – AUDITORIA INTERNA



AUDITORIA INTERNA

Página: 01/03

PS-92.01

Elaboração: Carolina Farinazzo Ribeiro	Data: 04/09/20
Aprovação:	Revisão: 00

1. OBJETIVO

Estabelecer diretrizes para a preparação e realização de auditoria interna, a fim de garantir que o SGQ esteja em conformidade com os requisitos internos, requisitos da Norma ISO 9001:2015 e que este esteja implementado e mantido eficazmente.

2. APLICAÇÃO

Esse procedimento aplica-se a toda organização da CJ Uniformes.

3. GENEALIDADES

As auditorias internas devem ocorrer ao menos uma vez ao ano, levando em conta a sua necessidade estabelecida nas reuniões de análise crítica, a situação dos processos e setores a serem auditados e dos resultados das auditorias anteriores.

4. PREPARAÇÃO E EXECUÇÃO

A preparação da auditoria interna deve obedecer aos seguintes passos:

- Definição dos detalhes da auditoria, como objetivo, tipo, escopo e duração;
- Análise de informações sobre auditorias anteriores;
- Análise de informações sobre os processos a serem auditados;
- Obtenção de informações e documentações do SGQ.

Para execução da auditoria, primeiramente é realizada a coleta de dados para busca de evidências objetivas. Após, realização análise dos dados como forma de obter as conformidades detectadas e observações relevantes sobre a eficácia do SGQ.



AUDITORIA INTERNA

Página: 02/03

PS-92.01

Concluindo com a apresentação dos resultados encontrados aos Diretores, destacando os aspectos positivos, apresentação de não conformidades e observações relevantes, e caso necessário a solicitação da definição de planos de ação.

5. RELATÓRIO DE AUDITORIA

O relatório final da auditoria deve formalizar os resultados obtidos através da auditoria. De forma clara, precisa e imparcial descrever as não conformidades eventualmente encontradas, os aspectos positivos e negativos encontrados e outras observações relevantes.

6. ACOMPANHAMENTO

Será elaborado um Plano de Ação, de acordo com o procedimento de "TRATAMENTO DE NÃO CONFORMIDADE E AÇÃO CORRETIVA" (PS-102.01), visando a eliminação das causas e melhoria contínua sobre as não conformidades registradas no relatório de auditoria.

Em todas as auditorias internas são verificadas e acompanhadas as ações planejadas nas auditorias anteriores, analisando se estas foram efetivamente implementadas e eficazes.

7. RESPONSABILIDADES

CARGOS	ATRIBUIÇÕES
Diretores	Realizar análise crítica, sugerir programação de auditorias, garantir a implementação das ações.
Encarregado de Qualidade	Elaborar relatórios, solicitar e coordenar plano de ação.
Representante de Produção	Acompanhar as atividades, verificar aplicação da documentação e a adequação do SGQ, analisar e registrar observações relevantes.
Demais colaboradores	Informar ou documentar observações e indicadores relevantes ao SGQ.

**AUDITORIA INTERNA**

Página: 03/03

PS-92.01**8. DOCUMENTOS E REGISTROS**

É importante a manutenção de registros e documentações de todas as auditorias realizadas, como forma de acompanhar a efetividade dos planos de ações e análise posteriormente em novas auditorias.

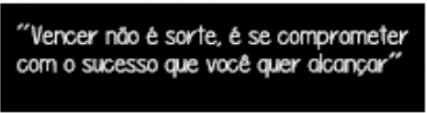
APÊNDICE 14 - PO-85.01 – LAYOUT PRODUTO



LAYOUT PRODUTO

Página: 01/01

PO-85.01

 UNIFORMES <i>Emissão:</i> <i>Entrega:</i>	Gravação:			
Layout 1:	Frente	Costas		
<i>Modelo:</i> Camiseta <i>Manga:</i> Curta <i>Material:</i> <i>Gravação:</i>				
 				
Favor conferir todos os dados contido no layout antes de aprovar, não nos responsabilizamos por eventuais erros após layout aprovado.				
Orçamento / Tamanhos				

APÊNDICE 15 – PO-87.01 – DIAGRAMA DE ISHIKAWA



DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Página: 01/02

RSG-87.01-02

TÍTULO :	ELABORAÇÃO:		
NUMERO DE CONTROLE:			DATA:
JUSTIFICATIVA:			

EFEITO	efeito
--------	--------

NATUREZA	CAUSA	CAUSA	CAUSA	CAUSA
MÉTODO				
MÃO DE OBRA				
MÁQUINAS				
MEDIÇÃO				
MATERIAL				
MEIO AMBIENTE				



DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Página: 02/02

RSG-87.01-02

TÍTULO :	ELABORAÇÃO:
NUMERO DE CONTROLE:	DATA:

MÉTODO

MÁQUINAS

MATERIAL

MÃO DE OBRA

MEDIÇÃO

MEIO AMBIENTE

efeito

APÊNDICE 16 – PO-87.02 – DIAGRAMA DE PARETO



DIAGRAMA DE PARETO

Página: 01/02

RSG-87.01-03

TÍTULO :	ELABORAÇÃO:
NUMERO DE CONTROLE	DATA:

DADO	FREQUÊNCIA	F. ACUMULADA	% FREQUÊNCIA	% F. ACUMULADA
E				
D				
C				
H				
B				
A				
G				
F				



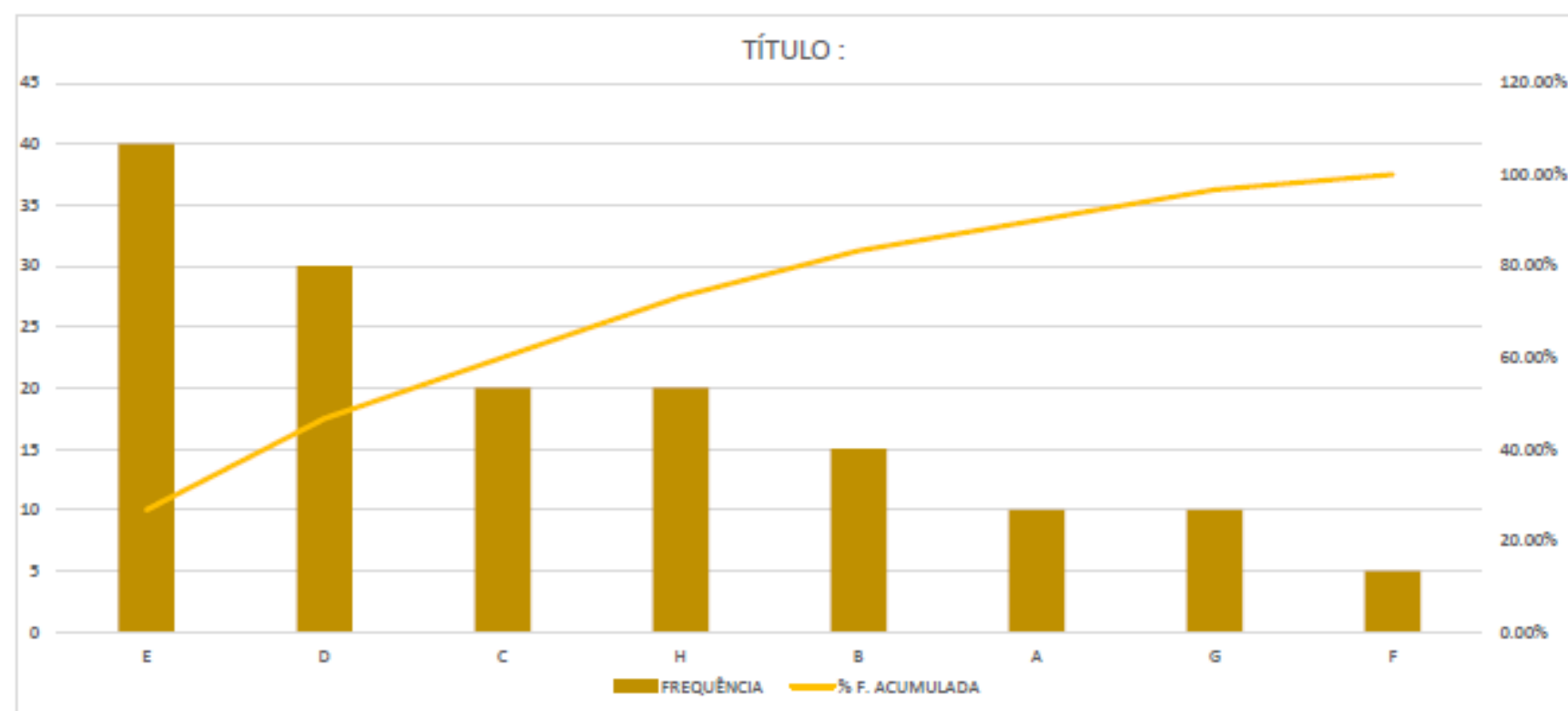
UNIFORMES

DIAGRAMA DE PARETO

Página: 02/02

RSG-87.01-03

TÍTULO :	ELABORAÇÃO:
NUMERO DE CONTROLE	DATA:



APÊNDICE 17 – PO-87.03 – 5W2H



UNIFORMES

5W2H

Página: 01/01

RSG-87.01-04

TÍTULO :	ELABORAÇÃO:	
NUMERO DE CONTROLE:		DATA:
JUSTIFICATIVA:		

[illegible]

APÊNDICE 18 - RSG-82.01-01 – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES



PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Página: 01/01

RSG-82.01-01

Número de Controle:	Data:
Cliente:	
Pedido:	
Responsável Contrato:	

INFORMAÇÕES PEDIDO	
Produto:	
Quantidade:	
Prazo de entrega:	Data de entrega:

AVALIAÇÃO

Critérios	Nota
Qualidade produto e serviço	
Pontualidade de entrega	
Qualidade atendimento	
Preço	
Condições de pagamento	

Notas	
Ruim	0
Regular	5
Bom	7
Ótimo	10
Satisfatório > 7	

SUGESTÕES OU RECLAMAÇÕES

OUTRAS OBSERVAÇÕES

APÊNDICE 19 - RSG-82.01-02 – FORMULÁRIO DE PRODUTO NÃO CONFORME



FORMULÁRIO PRODUTO NÃO CONFORME

Página: 01/01

RSG-82.01-02

Número de Controle:	Data:
Número de Contrato:	
Responsável Contrato:	
Setor/Processo Envolvido:	

NÃO CONFORMIDADE IDENTIFICADA AINDA NA EMPRESA	
1 - Produto já foi identificado como não conforme?	☐ Sim ☐ Não
2 - Setor de verificação:	
3 - Estágio do produto:	☐ Matéria-prima ☐ Produto em processo ☐ Produto acabado
4 - Ação (imediata) a ser tomada:	
☐ Retrabalho	Reinspeção: ☐ Conforme ☐ Não conforme ☐ Uso autorizado Responsável:
☐ Reaproveitamento ☐ Sucateamento ☐ Solicitar devolução com fornecedor	
5 - Solicitar emissão de formulário de ação corretiva e/ou preventiva:	
☐ Sim ☐ Não	
6 - Observações:	

NÃO CONFORMIDADE IDENTIFICADA SOB USO DO CLIENTE	
1 - Já foi emitido formulário de ação corretiva e/ou preventiva?	☐ Sim ☐ Não
2 - Já foram definidas ações de correção?	☐ Sim ☐ Não
3 - Ação para produto:	☐ Retrabalho ☐ Reaproveitamento ☐ Sucateamento
4 - Ação para cliente:	☐ Troca por novo produto ☐ Ressarcimento financeiro ☐ Outro:
5 - Observações:	



Página: 01/01

RSG-84.01-01

FORNECEDOR:	
PRODUTO/SERVIÇO:	
Endereço:	
Telefone:	Contato:
PERIODICIDADE DE AVALIAÇÃO:	

AVALIAÇÃO INICIAL		
Critério	Observação	Resultado
Referência de mercado		
Análise de amostra		
Competitividade preço		
Nível de suporte		
Proposta entrega		
Flexibilidade		

Critérios		Notas		
A	Qualidade produto e serviço	Ruim	0	
B	Pontualidade de entrega	Regular	5	
C	Qualidade atendimento	Bom	7	
D	Preço	Ótimo	10	
E	Condições de pagamento	Satisfatório > 7		

[illegible]

**APÊNDICE 21 - RSG-84.01-02 – FORMULÁRIO DE AÇÃO CORRETIVA E/OU
PREVENTIVA**



**SOLICITAÇÃO
DE AQUISIÇÃO**

Página: 01/01

RSG-84.01-02

Número de Controle:	Data:
Setor solicitante:	
Responsável por solicitação:	

JUSTIFICATIVA

PRODUTO E/OU SERVIÇO			
ITEM	QUANTIDADE	MATERIAL ESPECIFICADO	OBSERVAÇÃO
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			

APÊNDICE 22 - RSG-87.01-01 – FORMULÁRIO DE AÇÃO CORRETIVA E/OU PREVENTIVA



**FORMULÁRIO
DE AÇÃO CORRETIVA E/OU
PREVENTIVA**

Página: 01/01

RSG-87.01-01

Número de Controle:	Data:
☐ POTENCIAL ☐ REAL	
☐ PRODUTO ☐ PROCESSO ☐ RECLAMAÇÕES CLIENTE ☐ AUDITORIAS INTENAS ☐ SISTEMA DE QUALIDADE	
Local/Setor:	
DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE	
Responsável pela descrição:	
AÇÃO IMEDIATA E ABRANGÊNCIA DO PROBLEMA	
☐ Retrabalho ☐ Reaproveitamento ☐ Sucateamento ☐ Concessão ☐ Devolução com fornecedor ☐ Reparado ☐ Outro:	
Responsável pela tomada da ação:	
IDENTIFICAÇÃO DA CAUSA PROVÁVEL	
☐ Método ☐ Máquina ☐ Mão-de-obra ☐ Meio Ambiental ☐ Material	
Responsável pela Análise:	
AÇÃO CORRETIVA PARA EVITAR RECORRÊNCIA OU AÇÃO PREVENTIVA	
Ação	Responsável
Prazo	
VERIFICAÇÃO DA EFICÁCIA	
Solução foi adequada: ☐ Sim ☐ Não Observação:	
Responsável:	Data:

ANEXO

ANEXO 1 - TERMO DE AUTORIZAÇÃO



Universidade Federal do Paraná
Campus de Jandaia do Sul
Curso de Engenharia de Produção

**Termo de autorização**

Declaro que o (a) aluno (a): **CAROLINA FARINAZZO RIBEIRO** portador (a) do registro acadêmico número GRR 20164048, utilizará as informações coletadas e disponibilizadas pela empresa: **C.J. Uniformes LTDA de Jandaia do Sul-PR** apenas para o desenvolvimento das disciplinas JEP043 Trabalho de Conclusão I e JEP044 Trabalho de Conclusão II, no ano de 2020 e possivelmente no ano de 2021. O único material que estará autorizado no desenvolvimento será a Monografia de Conclusão do Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Paraná, *campus* de Jandaia do Sul. A monografia, quando for aprovada pela banca, estará disponível eletronicamente no Sistema de Biblioteca da UFPR (SIBI/UFPR - <https://www.portal.ufpr.br/>).

Desta forma, assumimos que não está autorizada a publicação e veiculação, sem nova autorização da referida empresa em: periódicos, revistas, anais de eventos ou similares. Assumimos que este Termo de Autorização só possui validade após a efetivação das três assinaturas (Orientador, Orientanda (o), Empresa).

Muito obrigado pela oportunidade.

Prof. Dr. Rafael Germano Dal Molin
Filho - Orientador

Estudante Carolina Farinazzo Ribeiro
Orientanda

Responsável na empresa

☒ autorizo a utilização das informações, inclusive a divulgação do nome da empresa na monografia.

☐ autorizo a utilização das informações, porém não autorizo a divulgação do nome da empresa na monografia.