

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO:  
PROPOSTA DE PLANO DE IMPLANTAÇÃO AO  
TERCEIRO SETOR**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Marcia Helena dos Santos Bento**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2012**

**INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO:  
PROPOSTA DE PLANO DE IMPLANTAÇÃO AO TERCEIRO  
SETOR**

**Marcia Helena dos Santos Bento**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Qualidade e Produtividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção**

**Orientador: Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2012**

B478i Bento, Marcia Helena dos Santos  
Integração de sistemas de gestão : proposta de plano de implantação ao terceiro setor / por Marcia Helena dos Santos Bento. – 2012.  
126 p. ; il. ; 30 cm

Orientador: Alberto Souza Schmidt  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, RS, 2012

1. Modelo de excelência em gestão 2. NBR ISO 9001: 2008  
3. Integração de sistemas 4. Organizações do terceiro setor I. Schmidt, Alberto Souza II. Título.

CDU 658.562

Ficha catalográfica elaborada por Cláudia Terezinha Branco Gallotti – CRB 10/1109  
Biblioteca Central UFSM

---

©2012

Todos os direitos autorais reservados a Marcia Helena dos Santos Bento. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

---

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO:  
PROPOSTA DE PLANO DE IMPLANTAÇÃO AO TERCEIRO SETOR**

elaborada por  
**Marcia Helena dos Santos Bento**

como requisito parcial para o título de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Alberto Souza Schmidt, Dr.**  
(Presidente/Orientador)

**Clandia Maffini Gomes, Dra.** (PPGA/UFSM)

**Leoni Pentiado Godoy, Dra.** (PPGEP/UFSM)

Santa Maria, 27 de janeiro de 2012.

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe, Rosa Maria dos Santos Bento, ao meu pai, José Maria Vitória Bento (*in memoriam*) e ao grande amigo e professor João Manoel Espina Rossés (*in memoriam*), sem os quais eu não teria chegado até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Dr. Aberto Souza Schmidt e à Prof<sup>a</sup> Dra. Leoni Pentiado Godoy, pela dedicação, disposição e incansável orientação na elaboração deste e de outros tantos trabalhos.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pela amizade, pelo apoio e conhecimento transmitido nas disciplinas componentes do Curso.

Aos colegas, amigos e familiares, pelo carinho e incentivo demonstrado durante todo o período de curso.

*Se sou o que sei,  
então dentro de mim  
tem uma parte de cada  
um que me ensinou.  
(Roberto Caproni)*

## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria

### **INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO: PROPOSED PLAN FOR IMPLEMENTING THE THIRD SECTOR**

AUTORA: Marcia Helena dos Santos Bento  
ORIENTADOR: Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt  
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 27 de janeiro de 2012.

Este trabalho analisa como uma organização do terceiro setor pode formatar a implantação de um sistema de gestão da qualidade, de forma gradual, a fim de atingir a meta da certificação segundo a norma NBR ISO 9001:2008, utilizando-se da estrutura de implantação do Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, nível de Compromisso com a Excelência. Esse questionamento partiu do trabalho desenvolvido junto às ONGs da região de Santa Maria, RS pelo Núcleo de Excelência Empresarial - NEE em parceria com a CVI Refrigerantes através do Programa CVI Social. Assim, optou-se por realizar uma Matriz de Relação entre os dois sistemas em questão, incluindo os requisitos dos Critérios de Compromisso com Excelência que apresentassem baixa relação com os requisitos da NBR ISO 9001:2008. A partir desse momento, utilizando-se como objeto de estudo a Santa Casa da Misericórdia de Esposende / Centro de Apoio Social Ernestino Miranda e seguindo as características do Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado, elaborado pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, delineou-se um Plano de Implantação de um Sistema de Gestão, integrando os dois sistemas mencionados e aplicável através do Diagnóstico para implantação gradativa do Sistema de Gestão Integrado ISO/MEG. Dessa forma, chega-se à conclusão de que o referido diagnóstico pode ser utilizado tanto pelas organizações do terceiro setor quanto por outras organizações e sua aplicação às ONGs da Região de Santa Maria, RS, como o desenvolvimento do próprio sistema de gestão, ocorrerão por intermédio do NEE, em continuidade a esta dissertação.

**Palavras-chave:** Modelo de Excelência em Gestão. NBR ISO 9001:2008. Integração de Sistemas. Organizações do Terceiro Setor.



## **ABSTRACT**

Master Thesis  
Postgraduate Program in Production Engineering  
Federal University of the Santa Maria

### **INTEGRATION OF MANAGEMENT SYSTEMS: AN APPROACH APPLIED TO THIRD SECTOR**

AUTHOR: Marcia Helena dos Santos Bento  
MENTOR: Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt  
Date and place of Defense: Santa Maria, January 27, 2012.

This paper discusses about how a third sector organization can organize implementation of a quality management system, gradually, to achieve the goal of the certification to ISO 9001:2008 using the deployment framework of the Model of Excellence in Management of the National Quality Foundation, Level of Commitment to Excellence. This question started from the work developed with NGOs in the region of Santa Maria, by the Núcleo de Excelência Empresarial - NEE in partnership with CVI Refrigerantes Ltda through CVI Social Program. Thus, we chose to perform a relation matrix between the two systems in question, including the requirements of the Criteria of Commitment to Excellence that presented an low relation with the requirements of ISO 9001:2008. From this moment, using as an object of study the House of Mercy Esposende / Social Support Centre Ernestino Miranda - CASEM and following the characteristics of Evaluation System Management Simplified - SAGS drawn up by the Gaucho Program Productivity and Quality - PGQP we presented a Plan of Implementation of a Management System integrating of two systems already mentioned that apply through of the Diagnostics of the Implementation Gradual of the for Integrated Management System ISO / MEG. Thus, one comes to the conclusion that this diagnosis can be used both for nonprofits as in organizations others. Their application to NGOs in the region of Santa Maria, RS, as the development's Integrated Management System ISO / MEG will occur through the Núcleo de Excelência Empresarial - NEE in continued this dissertation.

**Key words:** Management Excellence Model. NBR ISO 9001:2008. Systems Integration. Third Sector Organizations.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Exemplo de sistema .....	21
Figura 2 – Subsistemas empresariais: divisão sistêmica em função da dinâmica ambiental .....	24
Figura 3 – Modelo de gestão .....	25
Figura 4 – Evolução da gestão .....	27
Figura 5 – Modelo de Excelência da Gestão – MEG: uma visão sistêmica da gestão organizacional .....	34
Figura 6 – Evolução e estágios do nível de maturidade da gestão .....	36
Figura 7 – Pontuação dos Critérios Compromisso com a Excelência .....	37
Figura 8 – Modelo de um sistema de gestão baseado em processo .....	44
Figura 9 – Estrutura da NBR ISO 9001:2008 .....	45
Figura 10 – Relacionamento entre os princípios de gestão da qualidade ..	47
Figura 11 – A sociedade dividida em três setores .....	57
Figura 12 – Organograma do Centro de Apoio Social Ernestino Miranda ..	68
Figura 13 – Sistema de Gestão do Centro de Apoio Social Ernestino Miranda – CASEM .....	69
Figura 14 – Desenho do Plano de Implantação de um Sistema Integrado de Gestão ISO-MEG aplicado ao Terceiro Setor .....	95

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Programas e Prêmios Estaduais .....	29
Quadro 2 – Fundamentos de excelência .....	33
Quadro 3 – Requisitos dos Critérios Compromisso com a Excelência .....	38
Quadro 4 – Requisitos do Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado ....	41
Quadro 5 – Requisitos da NBR ISO 9001:2008 .....	50
Quadro 6 – Características das organizações não-governamentais .....	59
Quadro 7 – Estrutura das organizações não-governamentais .....	60
Quadro 8 – Desafios para implantação da gestão pela qualidade nas organizações do terceiro setor .....	61
Quadro 9 – Critérios para avaliação das relações .....	70
Quadro 10 – Exemplos de indicadores a serem apresentados no Critério Resultados do nível de Compromisso com a Excelência .....	79
Quadro 11 – Registros necessários para a NBR ISO 9001:2008 .....	83
Quadro 12 – Análise de compatibilidade entre sistemas .....	92

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>3Q1POC</b>	Quem, Quando, Quanto, Por quê, Onde, Como
<b>5S</b>	<i>Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitisuke</i>
<b>5W2H</b>	<i>What, Why, Where, When, Who, How, How much</i>
<b>ABNT</b>	Associação Brasileira de Normas Técnicas
<b>APCER</b>	Associação Portuguesa de Certificação
<b>ATL</b>	Atividades de Tempo Livre
<b>CASEM</b>	Centro de Ação Social Ernestino Miranda
<b>CCQ</b>	Círculos de Controle da Qualidade
<b>CEP</b>	Controle Estatístico do Processo
<b>CEQ</b>	Controle Estatístico da Qualidade
<b>CQ</b>	Controle da Qualidade
<b>CVI</b>	Companhia Vontobel de Investimentos
<b>EBEN</b>	<i>European Business Excellence Model</i>
<b>EN</b>	Norma Européia
<b>FNQ</b>	Fundação Nacional da Qualidade
<b>GEQ</b>	Gestão Estratégica da Qualidade
<b>GQ</b>	Garantia da Qualidade
<b>IA</b>	Inspeção por Amostragem
<b>ISO</b>	<i>International Organization for Standardization</i>
<b>MEG</b>	Modelo de Excelência em Gestão
<b>MSC</b>	Medição da Satisfação do Cliente
<b>NBR</b>	Norma Brasileira
<b>NEE</b>	Núcleo de Excelência Empresarial
<b>NP</b>	Norma Portuguesa
<b>OHSAS</b>	<i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i>
<b>ONG</b>	Organização Não-Governamental
<b>PDCA</b>	<i>Plan, Do, Check, Action</i>
<b>PDCL</b>	Plan, Do, Check, Learn
<b>PEG</b>	Programa de Excelência da Gestão
<b>PGQP</b>	Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade
<b>PNQ</b>	Prêmio Nacional da Qualidade

<b>QFD</b>	<i>Quality Function Deployment</i>
<b>Rede QPC</b>	Rede Nacional de Qualidade, Produtividade e Competitividade
<b>SA</b>	<i>Social AccountAbility</i>
<b>SAD</b>	Serviço de Atendimento Domiciliar
<b>SAG</b>	Sistema de Avaliação da Gestão
<b>SAGRI</b>	Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação
<b>SAGS</b>	Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado
<b>SCML</b>	Santa Casa de Misericórdia de Lisboa
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>SGQ</b>	Sistema de Gestão da Qualidade
<b>TQC</b>	<i>Total Quality Control</i>
<b>TQM</b>	<i>Total Quality Management</i>

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 Justificativa</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>16</b>
1.2.1 Objetivo geral .....	16
1.2.2 Objetivos específicos .....	17
<b>1.3 Delimitações do trabalho</b> .....	<b>17</b>
<b>1.4 Estrutura do trabalho</b> .....	<b>18</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1 Caracterização de Modelos e Sistemas de Gestão</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2 Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade</b> .....	<b>28</b>
2.2.1 Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) .....	31
2.2.2 Modelo de Excelência em Gestão (MEG) .....	32
2.2.3 Critérios Compromisso com a Excelência .....	36
2.2.4 Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado .....	39
<b>2.3 NBR ISO 9001:2008</b> .....	<b>42</b>
2.4.1 Princípios da gestão da qualidade .....	45
2.4.2 Requisitos .....	48
<b>2.5 As organizações do terceiro setor</b> .....	<b>57</b>
2.5.1 Gestão da Qualidade no terceiro setor .....	61
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>64</b>
<b>3.1 Percurso da Pesquisa</b> .....	<b>64</b>
<b>3.2 Problema</b> .....	<b>65</b>
<b>3.3 Análise da organização objeto de estudo</b> .....	<b>66</b>
<b>3.4 Análise dos dados</b> .....	<b>70</b>
<b>4 UM CAMINHO PARA A INTEGRAÇÃO</b> .....	<b>72</b>
<b>4.1 Análise dos Critérios Compromisso com a Excelência</b> .....	<b>73</b>
4.1.1 Liderança .....	73
4.1.2 Estratégias e Planos .....	75
4.1.3 Clientes .....	75

4.1.4 Sociedade .....	76
4.1.5 Informações e Conhecimento .....	76
4.1.6 Pessoas .....	77
4.1.7 Processos .....	78
4.1.8 Resultados .....	79
<b>4.2 Análise dos requisitos da NBR ISO 9001:2008 .....</b>	<b>81</b>
4.2.1 Sistemas de gestão da qualidade .....	81
4.2.2 Responsabilidade da direção .....	84
4.2.3 Gestão de recursos .....	86
4.2.4 Realização do produto .....	87
4.2.5 Medição, análise e melhoria .....	89
<b>4.3 Análise de compatibilidade .....</b>	<b>91</b>
<b>4.4 Compatibilização dos sistemas .....</b>	<b>93</b>
<b>4.5 Proposta de Plano de Implantação de Sistema Integrado de Gestão Compromisso com a Excelência - PGQP / NBR ISO 9001:2008 .....</b>	<b>94</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>98</b>
5.1 Limitações da pesquisa .....	90
5.2 Sugestões para pesquisas futuras .....	100
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>106</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Os sistemas de gestão da qualidade proporcionam às empresas que os adotam, principalmente, a competitividade e a redução de custos. Desta forma, as empresas que objetivam o lucro se interessam constantemente pelo tema, a fim de elevar seus ganhos. Atualmente, as organizações do terceiro setor, organizações não-governamentais e sem fins lucrativos, também estão buscando os sistemas de gestão da qualidade com a finalidade de tornarem-se sustentáveis.

Como os objetivos das organizações do terceiro vão além da diferença positiva entre receitas e despesas, sua gestão não pode ser baseada apenas em modelos prontos de gerenciamentos. As organizações pertencentes ao terceiro setor possuem, em sua maioria, uma função social, geralmente negligenciada pelo poder público, nas quais, além de deter recursos financeiros limitados, ainda necessitam proporcionar um ambiente agradável, tanto às pessoas que doam seu tempo e seu trabalho, quanto aos beneficiados pela entidade. Assim, faz-se necessário o estudo de suas características e possibilidades de implantação, analisando os pontos críticos e formalizando os processos de forma a manter sua identidade e cultura, mesmo com as constantes trocas de direção e altos índices de rotatividade.

Dentre os diversos sistemas e modelos de gestão da qualidade, destacam-se o Modelo de Excelência em Gestão – MEG e o Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008, por serem reconhecidos e compatíveis com as normas internacionais, fornecendo credibilidade às organizações que os adotam.

O MEG, da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, em seu nível inicial denominado Compromisso com a Excelência, proporciona, de forma simples, um roteiro de implantação desse sistema. Apresentado-se na forma de instrumento de avaliação, o MEG abrange Critérios e Itens dos Sistemas de Avaliação Regionais, equivalentes ao Prêmio Nacional de Qualidade - PNQ, padronizando, assim, as boas práticas de gestão em nível nacional (FNQ, 2008).

Segundo a FNQ (2008), organizações iniciantes não possuem objetivos claros nem planejamento que permitam alcançar melhores resultados, sendo, portanto, recomendado a utilização do documento Compromisso com a Excelência do Modelo de Excelência da Gestão - MEG. Dessa forma, o nível de Compromisso com a Excelência configura-se adequado à maturidade das organizações do terceiro setor,



objeto de estudo desta dissertação. Porém, vale lembrar que, por tratar-se de sistema não-prescritivo, poderá ser desmotivador aos dirigentes, devido às dificuldades de implantação por organizações carentes de recursos e cujos voluntários nem sempre dispõem de tempo para dedicar-se a esta tarefa.

Por outro lado, o Sistema de Gestão ISO 9001:2008 estabelece requisitos da qualidade aplicáveis à liderança, pessoas, processos e outros princípios de gestão da empresa, possuindo caráter geral e, portanto, também pode ser utilizado por organizações do terceiro setor. A dificuldade da implantação desse sistema encontra-se na falta de escalas ou pontos que permitam à organização identificar o seu estágio e o quanto falta para a sua certificação, como também a comparação de sua gestão com a gestão de outras organizações.

As empresas que buscam tanto a Certificação, através da Norma NBR ISO 9001:2008, quanto o reconhecimento, através das premiações do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, os utilizam como fatores guias ou manuais de acompanhamento da gestão, através dos quais a avaliação externa, além de dar credibilidade ao processo, motiva as pessoas a trabalhar em prol de um objetivo maior e único, o que proporciona um ambiente de união e trabalho em equipe.

Assim, chega-se assim ao seguinte questionamento: como uma organização do terceiro setor poderá organizar a implantação de um sistema de gestão da qualidade, de forma gradual, a fim de atingir a meta da certificação, segundo a norma NBR ISO 9001:2008, utilizando-se da estrutura de implantação do Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, nível de Compromisso com a Excelência?

A integração dos requisitos do nível de Compromisso com a Excelência do MEG com a ISO 9001:2008 possibilitará a utilização das práticas da ISO, para atendimento aos requisitos do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, facilitando o processo de implantação, que incentivará às organizações do terceiro setor a aderir a este sistema, proporcionando sustentabilidade a essas instituições.

## **1.1 Justificativa**

A certificação pelo Sistema de Gestão ISO 9001:2008 tem sido um dos grandes objetivos a serem alcançados por vários tipos de empresa, inclusive as

organizações do terceiro setor. Essa necessidade foi levantada através do Programa CVI Social promovido pela CVI Refrigerantes, a qual buscou o Núcleo de Excelência Empresarial – NEE da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM para promover os treinamentos sobre gestão da qualidade. Entretanto, durante os treinamentos observou-se a dificuldade em manter os gestores dessas instituições motivados com a implantação do sistema de gestão qualidade. Uma das causas que levaram alguns gestores a desistir do treinamento, foi a demora no alcance dos objetivos e a falta de visão do caminho a ser seguido. Como exemplo, pode-se citar que o único indicador plausível para esta meta é a obtenção da certificação, ou seja, a organização obtém ou não a certificação, sem a existência de estágios a serem conquistados gradualmente. Isso dificulta o gerenciamento dessa meta, especialmente para os gestores de organizações do terceiro setor, que nem sempre possuem uma formação gerencial.

A justificativa desse trabalho encontra-se na elaboração de um plano para implantação de um sistema de gestão integrado, que possibilite a certificação de acordo com a Norma NBR ISO 9001:2008, de forma gradual, a partir de escalas semelhantes ao Modelo de Excelência de Gestão da Fundação Nacional da Qualidade que, através do nível de Compromisso com a Excelência, proporciona um manual de autoimplantação do sistema de gestão da qualidade que deverá ser aplicado, em continuidade a esta dissertação, pelo Núcleo de Excelência Empresarial às organizações do terceiro setor da Região de Santa Maria, RS.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Propor um plano de implantação, a partir da integração dos requisitos do Modelo de Excelência em Gestão da FNQ – nível Compromisso com a Excelência com os requisitos da Norma NBR ISO 9001:2008, de forma a ser aplicável às organizações do Terceiro Setor.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Integrar os requisitos do nível de Compromisso com a excelência do Modelo de Excelência em Gestão com os requisitos da Norma ISO 9001:2008;
- Adequar os requisitos frutos da integração dos sistemas de gestão baseado no MEG e na norma ISO 9001:2008 com as organizações do Terceiro Setor;
- Indicar um plano de implantação que contemple a integração desses dois sistemas de forma aplicável às organizações do Terceiro Setor.

### 1.3 Delimitações do trabalho

O assunto escolhido encontra-se na área de concentração de Qualidade e Produtividade e na linha de pesquisa de Sistemas de Gestão da Qualidade e Processos, consistindo na integração de sistemas de gestão aplicável às organizações do terceiro setor.

A implantação de um sistema de gestão integrado proporcionará o desenvolvimento das organizações pertencentes ao terceiro setor, como também uma melhoria nas ações de sustentabilidade, garantindo que estas possam contribuir mais e por mais tempo além de abrangerem mais pessoas.

O trabalho será desenvolvido tomando-se como base o Manual de Gestão da Qualidade para Lares de Idosos, desenvolvido pela Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, que tem como objetivos: implementar políticas e processos de qualificação de equipamentos e serviços das respostas sociais para Lar de Idosos, Apoio Domiciliário e Cuidados Continuados Integrados; adotar metodologias que garantam o envolvimento e participação de todos os agentes; consolidar o processo de mudança, a conciliação da adoção dos princípios normativos, subjacentes às políticas de qualificação de respostas sociais, com a realidade específica das organizações e a sua identidade; e, ainda, facilitar e modernizar os processos de gestão da informação, racionalizando atividades e promovendo sua eficácia e eficiência.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

O resultado da pesquisa, relatado neste trabalho, está dividido em cinco capítulos, os quais encontram-se estruturados da seguinte forma:

O primeiro capítulo, Introdução, inicia com uma breve apresentação dos principais referenciais do estudo, bem como busca situar o leitor a respeito dos trabalhos desenvolvidos e a sua relevância. Neste capítulo, destacam-se também os objetivos do estudo, com uma breve apresentação da delimitação do estudo.

O segundo capítulo apresenta a Fundamentação Teórica sobre os estudos realizados na área, que permitem justificar e sustentar a pesquisa, caracterizando os Sistemas e Modelos de Gestão analisados, bem como as organizações do terceiro setor.

No terceiro capítulo, Metodologia, descreve-se a abordagem metodológica empregada em cada uma das etapas do estudo e a justificativa de escolha de cada procedimento, incluindo o problema da pesquisa e a análise do objeto de estudo.

No capítulo quatro encontra-se a exposição da Integração dos Sistemas, através da análise e compatibilização dos sistemas e sua adequação às organizações do terceiro setor, bem como a proposta de um plano de implantação.

O capítulo cinco, Considerações Finais, foi desenvolvido partindo-se dos resultados provenientes das discussões sobre o objeto em questão, incluindo a resposta para o problema da pesquisa como também contribuições e limitações do estudo e as sugestões para futuras pesquisas sobre o tema.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Caracterização de Modelos e Sistemas de Gestão

Para compreender o conceito de sistemas de gestão, faz-se necessário a análise, em primeira instância, dos significados aplicáveis ao termo sistema dentro da área organizacional. Morgan (1996) enfatiza um ponto de vista mais amplo para a gestão ao reconhecer que as pessoas e as organizações possuem necessidades que precisam ser satisfeitas, denominando de enfoque sistêmico.

O enfoque sistêmico teve sua origem no modelo do sistema aberto, conceituado como um complexo de elementos em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente (BERTALANFFY, 1973). Os pressupostos e orientações básicas da teoria geral dos sistemas de Bertalanffy (1973) são:

- há uma tendência para a integração nas várias ciências naturais e sociais;
- tal integração parece orientar-se para uma teoria dos sistemas;
- essa teoria pode ser um meio importante de objetivar os campos não-físicos do conhecimento científico, especialmente nas ciências sociais;
- desenvolvendo princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências, essa teoria vai de encontro ao objetivo da unidade da ciência;
- podendo levar a uma integração necessária na educação científica.

Na gestão de uma organização baseada em sistemas, é fundamental o entendimento dos sistemas abertos como uma simbiose, entre organismos vivos, para compreender a relação de interdependência das funções organizacionais (MOTTA, 1973).

Para Morgan (1996) os sistemas abertos são conceituados como sistemas orgânicos com um processo de trocas contínuas com os seus ambientes, caracterizado por uma sucessão de entrada, transformação interna, saída e retroalimentação. Esse caráter aberto dos sistemas biológicos e sociais contraria o caráter fechado dos sistemas físicos e mecânicos, constando-se que um organismo vivo, uma organização ou um grupo social serão sistemas abertos.

Plantullo (2005) comenta sobre uma nova concepção de sistema, a qual evidencia um conjunto de insumos processados gerando o vetor produto, ou seja,

produtos tangíveis e intangíveis, processos, serviços e informações. Chiavenato (2000) segue essa linha conceituando sistema como a união de elementos relacionados de modo dinâmico, representados na Figura 1, estabelecendo uma atividade com um fim determinado, que age sobre elementos de entrada, que podem ser dados, energia e/ou matéria, para resultar em saídas no formato de informação, energia e/ou matéria.

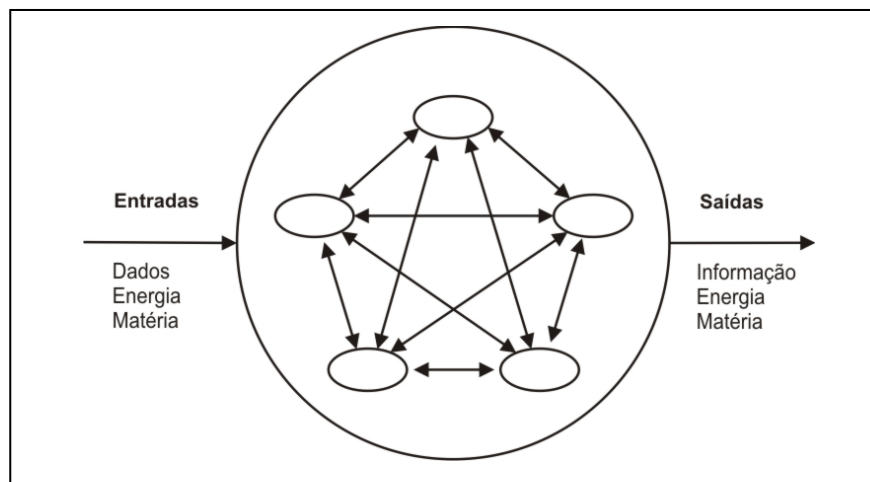


Figura 1 – Exemplo de sistema  
Fonte: Chiavenato (2000, p. 417)

Um sistema aberto, segundo Lacombe e Heilborn (2008), caracteriza-se por:

- **importação de energia:** eles importam alguma forma de energia do ambiente externo;
- **transformação:** a energia é transformada; por exemplo, o corpo converte amido e açúcar em calor e ação, a personalidade transforma formas químicas e elétricas de estimulação em qualidades sensoriais e informações em configurações de pensamento; a organização cria novos produtos, processa materiais, treina pessoas, ou proporciona serviços;
- **output:** produtos são exportados para o ambiente, quer sejam eles os serviços ou produtos vendidos pela empresa, quer sejam os resultados fisiológicos do organismo biológico;
- **ciclos de eventos:** o padrão de atividades de uma troca de energia tem caráter cíclico. O produto exportado para o ambiente supre as fontes de energia para a repetição das atividades do ciclo;

- **entropia negativa:** para sobreviver, os sistemas abertos precisam mover-se para deter o processo entrópico: precisam adquirir entropia negativa. O processo entrópico é uma lei universal da natureza, no qual todas as formas de organização se movem para a desorganização ou morte. Os sistemas abertos, importando mais energia do ambiente do que expende, podem armazená-la e, assim adquirir entropia negativa;

- **input de informação, feedback negativo e processo de codificação:** os *inputs* (ou insumos) para os sistemas vivos não consistem somente em materiais contendo energia, os quais se transformam ou são alterados pelo trabalho. Os *inputs* são também de caráter informativo e proporcionam sinais à estrutura sobre o ambiente e sobre seu próprio funcionamento em relação a ele;

- **estado firme e homeostase dinâmica:** a importação de energia para deter a entropia opera para manter certa constância no intercâmbio de energia, de modo que os sistemas abertos que sobrevivem são caracterizados por um estado firme. Um estado firme não é sem movimento ou de equilíbrio. A fim de garantir sua sobrevivência, os sistemas funcionarão de modo a obter uma margem de segurança além do nível imediato de existência;

- **diferenciação:** os sistemas abertos deslocam-se para a diferenciação e a elaboração. Os padrões difusos e globais são substituídos por funções mais especializadas. Os órgãos sensoriais e o sistema nervoso evoluíram para estruturas altamente diferenciadas, a partir dos primitivos tecidos nervosos. As organizações sociais deslocam-se para os papéis de multiplicação e elaboração com maior especialização da função;

- **equifinalidade:** os sistemas abertos são caracterizados pelo princípio da equifinalidade, de acordo com o qual um sistema pode alcançar, por vários caminhos, o mesmo estado final, partindo de iguais ou diferentes condições iniciais.

Os sistemas de gestão são sistemas contínuos e essa continuidade pode-se dar através do parâmetro da retroação ou *feedback*, no qual o resultado (saídas) realimenta, contaminando o reinício (entradas) do sistema. Essa contaminação pode ter efeitos positivos ou negativos, sendo que os primeiros aceleram o processo enquanto que os últimos atuam de forma inversa. Quando o sistema atua de forma equilibrada, mesmo diante de pressões externas, costuma-se dizer que possui homeostasia ou um autorregulador, atuando através de dispositivos de retroação.



Portanto, pode-se considerar que o objetivo da retroação é a manutenção do desempenho em conformidade com os padrões pré-estabelecidos. Os sistemas encontram-se mergulhados em um ambiente externo, através do qual ambos interagem, sendo que a sobrevivência do sistema depende de sua capacidade de adaptar-se ao ambiente (CHIAVENATO, 2000).

Motta e Vasconcelos (2005) chamam a atenção para o ambiente em que a organização se encontra e a forma com que interage com esse ambiente, podendo apenas reagir, adaptando-se às suas mudanças ou comportando-se ativamente de forma a construir e influenciar o seu ambiente de negócios, sendo esta última a abordagem mais moderna.

Quando se visualiza a empresa como um sistema, na qual os elementos são parcialmente conhecidos dentro de um ambiente externo, sujeito a modificações políticas, econômicas, sociais e/ou ecológicas, tem-se uma caixa preta através da qual, arrisca-se controlar suas entradas para obter as saídas desejáveis. A fim de minimizar as incertezas da caixa preta, surgem diversos sistemas ou modelos de gestão.

Todas as empresas seguem um modelo de gestão, seja ele descrito ou não. Assim como os valores, a gestão da empresa representa muitos traços da personalidade de seu gestor, o que definirá qual o estilo de gestão adotado. Gerir, para Nogas (2004, p. 28) “é o ato de conduzir, sendo gestão conceituada como a atividade de se conduzir uma empresa ao atingimento do resultado planejado, através de ações desencadeadas pelas pessoas”.

Para Figueiredo (1997, p. 30) as mudanças no modelo de gestão dão-se por mudanças nas pessoas e não no ambiente, definindo modelo de gestão como:

[...] um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem um conjunto de ideias, crenças e valores dos principais executivos, impactando assim todos os demais subsistemas empresariais; é, em síntese, um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa vai ser administrada.

Para a criação deste modelo é necessário o gerenciamento de diversos sistemas que interajam simultaneamente fornecendo dados e informações para a tomada de decisão dos gestores.

Figueiredo (1997) apresenta esses sistemas como “Subsistemas Empresariais”, ilustrando da seguinte forma:

- institucional: missão, crenças e valores;
- administração: planejamento, controle, gerenciamento e mecanismo de controle;
- organização: estrutura, autoridade, responsabilidade e adequação da estrutura;
- produção: técnicas/métodos/objetivos e modificação/adaptação;
- psico/sócio/político/cultural: cultura, comportamento humano, harmonização das características e unidades para atingir objetivos;
- informação: suporte do planejamento e controle, reflexos, decisão, qual a informação/como/onde/quando e unidade na linguagem da organização.

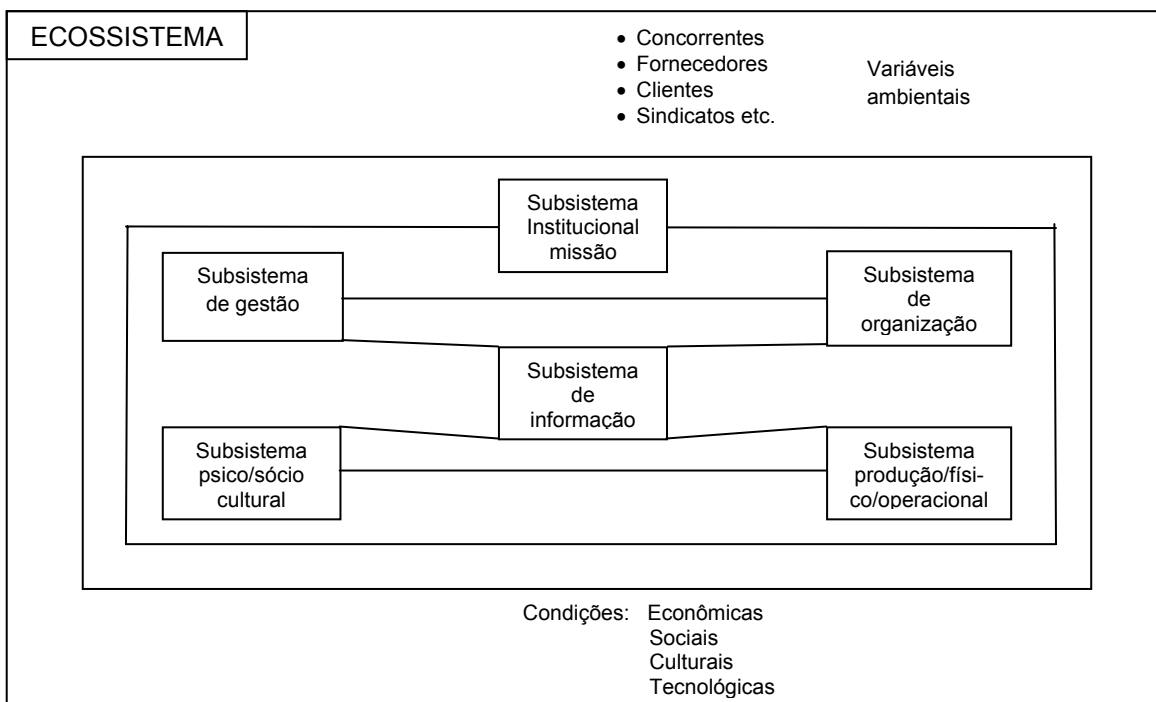


Figura 2 – Subsistemas empresariais: divisão sistêmica em função da dinâmica ambiental  
Fonte: Figueiredo (1997, p. 25)

O modelo de gestão, conforme Perez Júnior (1995), é decorrente da missão estabelecida e dos propósitos e objetivos a serem alcançados, representando a forma de desenvolvimento do negócio da empresa.

No entanto, Nakagawa (1994) considera o modelo de gestão a composição de um subsistema estratégico e outro operacional, que se distanciam à medida que

a empresa cresce. O subsistema estratégico é decorrente da interação da empresa com o meio externo e o subsistema operacional decorrente do ambiente interno.

No subsistema operacional, estariam os conjuntos de variáveis que condicionam as relações dinâmicas dos subsistemas internos da empresa, as quais foram citadas por Figueiredo na Figura 2.

Perez Júnior (1995, p. 17), faz uma representação de um modelo de gestão que, conforme o porte da empresa a ser implantado, poderá sofrer adaptações. A Figura 3 demonstra que a partir da análise da situação atual, com base nos acontecimentos passados (diagnóstico), pode-se chegar a uma situação futura (o que a empresa será), corrigida pela tendência de mercado (prognóstico) e pelo o que a empresa sonha ser (situação desejada), resultando em uma situação futura planejada.

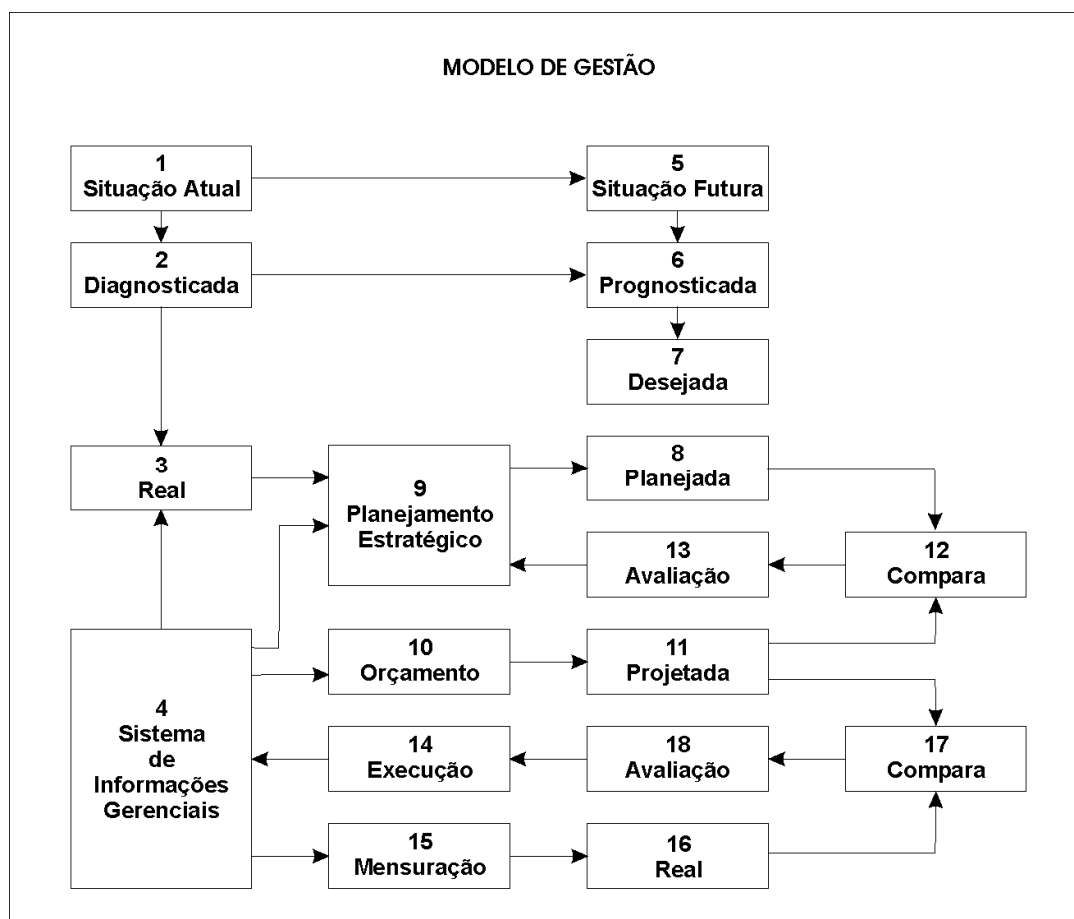


Figura 3 – Modelo de gestão.  
Fonte: Perez Júnior (1995, p. 17)

A importância do modelo de gestão está no alinhamento das decisões constantes do modelo de decisão com o negócio, missão e visão de futuro da empresa, evitando distorções de rumo.

As empresas enfrentam desafios diariamente e estes se modificam e ficam cada vez mais complexos, ora devido à concorrência cada vez mais acirrada, ora devido a clientes mais atentos e exigentes. Para administrar esses desafios, a gestão vem evoluindo ao longo dos tempos e, igualmente aos desafios, vem se tornando cada vez mais complexa. Para a compreensão da evolução da gestão, Cerqueira (2010) salienta as seguintes variáveis:

- o tempo sobre o qual foram marcados os passos do processo de evolução e, em função do qual, são exigidas respostas rápidas e eficazes;
- o nível de complexidade, apresentando, cada vez mais, novos desafios à compreensão dos processos e à definição de modelos de gestão que assegurem à perpetuação dos negócios;
- as incertezas que refletem o desconhecimento sobre os aspectos relevantes do processo de negócio num mundo em constante e rápida mutação; e
- o estilo de gestão, que consiste na abordagem administrativa ou nos modelos de atuação propostos para lidar com os problemas identificados pela organização.

A evolução da gestão pode ser caracterizada por etapas que se diferenciam através dos níveis de complexidade específicos, determinados pelas reivindicações do mercado e foco dos negócios. Nessas etapas de evolução da gestão, pode-se observar que existe uma abordagem ou estilo de gestão predominante – reativo, corretivo, preventivo ou preditivo (CERQUEIRA, 2010).

Considera-se reativa a gestão que atua sobre os efeitos indesejáveis, eliminando não-conformidades e seu foco está no controle do produto. Corretiva é a abordagem de gestão que atua não somente nas não-conformidades, mas também em suas causas, a fim de evitar sua repetição; seu foco está centrado no controle do processo e do produto. Quando a gestão atua nas causas potenciais dos seus problemas, a fim de evitar que ocorram não-conformidades, diz-se que esta gestão tem o estilo preventivo, focada no planejamento, controle e melhoria do sistema. Por fim, diz-se que uma gestão é preditiva quando sua atuação foca-se nas tendências do mercado, incluindo clientes, demandas, inovações, tecnologias, produtos substitutivos, concorrência, legislação e outras mudanças potenciais. Além de ter o foco no planejamento, controle e melhoria do negócio, busca sua perpetuação e necessita do suporte de um sistema de gestão que comporte as contingências das mudanças (CERQUEIRA, 2010).

A Figura 4 resume a evolução da gestão em relação ao tempo, grau de complexidade e incerteza, fazendo relação com os estilos de gestão e os principais sistemas de gestão e avaliação.

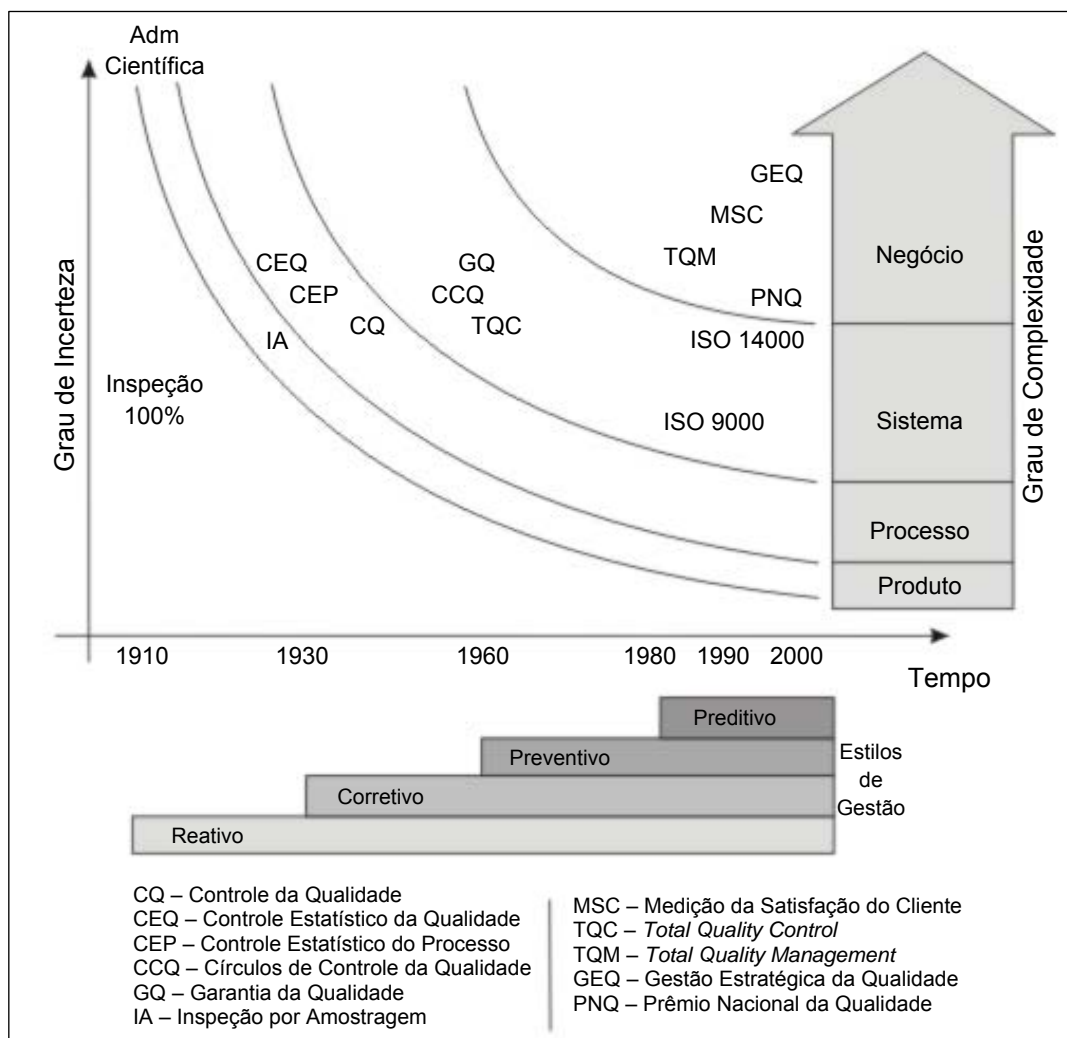


Figura 4 – Evolução da gestão  
 Fonte: Cerqueira (2010, p. 15)

Um sistema de gestão qualidade pode ser conceituado como uma forma de trabalho, operada em toda a organização e documentada em procedimentos que orientem as ações nas melhores formas e mais práticas a fim de garantir a satisfação do cliente com a qualidade do produto e custo compatível (LACOMBE e HEILBORN, 2008).

Os conceitos de qualidade têm se modificado ao longo do tempo, evoluindo desde os conceitos relativos estritamente ao desempenho técnico ou funcional do produto até aos mais atuais, considerando a qualidade percebida pelo cliente e a

imagem da marca. Hutchins (1992 apud PALADINI, 2008, p.20), referiu-se a qualidade da seguinte forma:

A qualidade não diz respeito a apenas um produto ou serviço específico, mas a tudo o que uma organização faz, poderia ou deveria fazer para determinar não só a opinião dos seus clientes imediatos ou usuários finais, mas também a sua reputação na comunidade, em todos os seus aspectos.

Campos (2004) conceitua Controle Total da Qualidade – TQC como o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas.

Assim como o conceito de qualidade, a prática da qualidade também sofreu transformações, pois o que iniciou como inspeção e controle dos resultados do processo de fabricação evoluiu para um conceito de qualidade sobre um conjunto de atividades, conforme preceituam os atuais sistemas de gestão da qualidade.

Acompanhando essa tendência, que surgiu a partir de contribuições de Juran, Feigenbaum e Deming, Goetsch e Davis (1995 apud CARPINETTI, MIGUEL E GEROLAMO, 2009) conceituam a gestão da qualidade como:

[...] atividades de melhoria contínua envolvendo todos em uma organização em um esforço totalmente integrado na direção da melhoria do desempenho em cada nível da organização. Essa melhoria de desempenho é direcionada para satisfazer objetivos como qualidade, custo, prazo, missão e objetivos. [...] Essas atividades são focadas no aumento da satisfação do cliente/usuário.

Dessa forma verificou-se a evolução da gestão, ora através de sistemas, ora através de modelos, porém em direção à qualidade e satisfação do cliente. Entre os atuais sistemas de gestão da qualidade, estão o Modelo de Excelência em Gestão - MEG e a Norma NBR ISO 9001:2008, que serão detalhados nas próximas seções.

## **2.2 Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade**

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) foi constituída como uma organização não-governamental, em 11 de outubro de 1991, por 39 organizações públicas e privadas, com o objetivo de gerir o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ. Com a missão de “Disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil” segundo FNQ (2011a, p.

9), a fundação espera tornar-se um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação de conhecimentos sobre a excelência em gestão (FNQ, 2011a).

A fim de atingir seus objetivos, a FNQ mobiliza empresas e entidades, compondo uma rede dinâmica e aberta, utilizando as bases de conhecimento de cada organização parceira. Assim, o aprendizado foi incorporado por essas organizações que precisam desenvolver relações de qualidade com todos os públicos integrantes (FNQ, 2011a).

A FNQ atua também através de seus parceiros, entidades nacionais, estaduais e setoriais que, juntos, formam a Rede Nacional de Qualidade, Produtividade e Competitividade (Rede QPC). A Rede QPC favorece a disseminação dos Fundamentos de Excelência em organizações de qualquer porte, públicas ou privadas, e com atuação nos mais diversos segmentos de mercado. Os parceiros contribuem também com os treinamentos, compartilhamento das melhores práticas de gestão, premiações e programas de melhoria (FNQ, 2011a).

Os parceiros da Rede QPC (Rede Nacional de Qualidade, Produtividade e Competitividade) atuam nas organizações em estágio inicial de implantação ou ainda com aquelas que buscam o Estado da Arte, mas ainda não possuem um modelo bem consolidado, utilizando, respectivamente, os Critérios Compromisso com a Excelência e os Critérios Rumo a Excelência. Os Critérios de Excelência são reservados para a atuação da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) em prol do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) (FNQ, 2011a)

Fazem parte da Rede QPC os Programas Estaduais e Setoriais, representados pelo Quadro 2, com a função de realizar ciclos de capacitação e premiação, utilizando os Critérios Compromisso com a Excelência e Critérios Rumo a Excelência (FNQ, 2011 a).

<b>Programas Setoriais</b>	
<b>Entidade</b>	<b>Premiação</b>
Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica - ABRADEE	Prêmio ABRADEE
Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental - ABES	Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento
Associação Nacional de Transportes Públicos – ANTP	Prêmio ANTP de Qualidade
Programa CQH	Prêmio Nacional da Gestão em Saúde – PNGS

Quadro 1 – Programas e Prêmios Estaduais.  
Fonte: FNQ (2011c)

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública	Prêmio Nacional da Gestão Pública
Programa de Qualidade da Polícia Militar do Estado de São Paulo	Prêmio Polícia Militar da Qualidade
<b>Programas Estaduais</b>	
<b>Entidade</b>	<b>Premiação</b>
Movimento Alagoas Competitiva	Prêmio Estadual da Qualidade Alagoas
Programa Qualidade Amazonas – PQA	Prêmio Qualidade Amazonas
Associação Baiana para Gestão Competitiva	Prêmio Gestão Qualidade Bahia
Movimento Ceará Competitivo	s/ informação
Programa para Incremento da Competitividade Sistêmica do Espírito Santo – Compete ES	Prêmio Qualidade Espírito Santo
Movimento Goiás Competitivo	s/ informação
Movimento MS Competitivo	Prêmio Qualidade da Gestão MS
Programa Mineiro da Qualidade e Produtividade – PMQP	Prêmio Mineiro da Qualidade
Programa Estadual da Qualidade do Pará – PQG	Prêmio Estadual Qualidade Pará
Programa Paraibano da Qualidade – PPQ	Prêmio Paraibano da Qualidade
Movimento Paraná Competitivo – MPC	Prêmio Paranaense em Qualidade e Gestão
Programa Pernambucano da Qualidade – PROPEQ	Prêmio da Qualidade e Gestão Pernambuco
Programa Qualidade Rio	Prêmio Qualidade Rio
Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP	Prêmio Qualidade RS
Movimento Catarinense para Excelência – MCE	Prêmio Catarinense para Excelência
Instituto Paulista de Excelência da Gestão	Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão
Movimento Competitivo Sergipe – MCS	Prêmio de Excelência Sergipe

Quadro 1 – Programas e Prêmios Estaduais (continuação).  
Fonte: FNQ (2011c)

Dentre os 26 estados do Brasil mais o Distrito Federal, 17 possuem Programas Estaduais da Qualidade, pertencentes à Rede QPC, e 15 oferecem prêmios alinhados ao Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) (FNQ, 2011c). Os estados que não possuem programas podem buscar o apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) ou diretamente com a FNQ.



No Rio Grande do Sul, o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) possui reconhecimento nacional como o programa que mais avançou na disseminação dos conceitos da qualidade e aplicação de técnicas e ferramentas nas organizações.

### 2.2.1 Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP)

Fundado em 15 de outubro de 1992, o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) tem como missão a promoção da competitividade do Rio Grande do Sul para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, através da busca da excelência em gestão com foco na sustentabilidade. Este programa espera tornar-se referência mundial na promoção da qualidade e gestão para a competitividade da sua região (PGQP, 2011a).

No início de sua gestão, o PGQP era sediado junto à Secretaria de Estado do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais. Em 1998, tornou-se uma associação comunitária, denominada Associação Qualidade RS/PGQP, formada por representantes da sociedade, tais como empresas, universidades, trabalhadores, consumidores, governo e entidades (PGQP, 2011a).

Estruturado a partir do Conselho Superior, Conselho Diretor, Secretaria Executiva, Gerencia Administrativa Financeira, Comercial e Técnica, Comitês Regionais e Setoriais, o PGQP tem como Presidente o empresário Jorge Gerdau Johannpeter e está aportado sobre o trabalho voluntário de mais de 15 mil agentes multiplicadores (PGQP, 2011a).

Como organização autossustentável e não-governamental, o PGQP atua através de uma Rede de Comitês (42 Comitês Regionais e 38 Setoriais) e disponibiliza informação e conhecimento sobre qualidade, métodos de implantação e manutenção do sistema de gestão, além de diagnóstico, treinamento e reconhecimento das organizações que alcançam uma posição de destaque no estado, através do Prêmio Qualidade RS (PGQP, 2011a).

No ano de 2010, o PGQP lançou novos produtos, como o Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado (SAGS), o Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação (SAGRI) e o Prêmio Inovação, que iniciaram sua operacionalização em 2011, com o objetivo de atender a lacunas deixadas por novos desafios da gestão incorporados atualmente (PGQP, 2011). O SAGS, por

exemplo, visa atender aquelas organizações que não possuem gestão da qualidade e necessitam de um diagnóstico para começar a implantação. O SAGRI e o Prêmio da Inovação vêm de encontro às necessidades de desenvolver a inovação em prol da competitividade.

As organizações podem participar em diversas categorias, iniciando pela assinatura do Termo de Adesão, onde as organizações comprometem-se em participar dos Sistemas de Avaliação. Entretanto, caso haja interesse, ainda é possível participar do Prêmio Qualidade RS, além dos eventos promovidos pelo PGQP, como os Workshops Regionais, as Reuniões da Qualidade e o Congresso Internacional da Gestão (PGQP, 2011a). O PGQP atua nos níveis de Critérios Rumo a Excelência e Critérios Compromisso com a Excelência, detalhados nas próximas seções.

### 2.2.2 Modelo de Excelência em Gestão (MEG)

O Modelo de Excelência em Gestão – MEG consiste em um modelo sistêmico que objetiva a estruturação e o alinhamento dos elementos da gestão, considerando que as organizações funcionam como um sistema. O Modelo estabelece uma orientação integrada e interdependente, focada em resultados (FNQ, 2008). As características mais importantes do MEG são:

- proporciona um referencial para a gestão de organizações, na forma de um modelo completo e reconhecido mundialmente;
- é atualizado anualmente, com base em práticas de gestão de organizações de Classe Mundial;
- é direcionado aos resultados do negócio;
- não indica formas preestabelecidas de implantação;
- promove o aprendizado organizacional;
- enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico; e
- permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão.

A construção do MEG foi baseada em onze fundamentos que expressam conceitos reconhecidos internacionalmente, oriundos de processos ou fatores de empresas de classe mundial, denominados de Fundamentos de Excelência (FNQ, 2009). No Quadro 1, encontram-se os fundamentos e sua descrição:

<b>Pensamento sistêmico</b>	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
<b>Aprendizado organizacional</b>	Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
<b>Cultura de inovação</b>	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
<b>Liderança e constância de propósitos</b>	Atuação dos líderes de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento ininterrupto da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes envolvidas.
<b>Orientação por processos e informações</b>	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e dos processos da organização que agregam valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e a análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir-se os riscos identificados.
<b>Visão de futuro</b>	Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazos, visando à sua perenização.
<b>Geração de valor</b>	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valores tangível e intangível, de forma sustentada para todas as partes interessadas.
<b>Valorização das pessoas</b>	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas realizem-se profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
<b>Conhecimento sobre o cliente e o mercado</b>	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
<b>Desenvolvimento de parcerias</b>	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, potencializando competências complementares de cada uma e a atuação conjunta e buscando benefícios para as partes envolvidas.
<b>Responsabilidade social</b>	Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

Quadro 2 – Fundamentos de excelência.  
 Fonte: Adaptado de FNQ (2009; p. 14-17)

A aplicação dos fundamentos de excelência possibilita às organizações melhorias dos processos e dos produtos, redução de custos e aumento da produtividade e, por consequência, maior competitividade. Além disso, essas organizações conseguem adaptar-se às mudanças com mais facilidade e agilidade,

podendo alcançar e manter um desempenho equiparado às Organizações de Classe Mundial (FNQ, 2008).

Entretanto, os fundamentos não podem ser implementados de forma linear e mecanicista. Por este motivo, o MEG desdobrou esses fundamentos em requisitos, ou seja, características tangíveis que, ao serem aplicadas nas organizações contemplam os fundamentos (FNQ, 2008).

Esses requisitos foram agrupados primeiramente em itens e depois em oito critérios, denominados Liderança, Estratégia e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados, com a finalidade de facilitar a compreensão do modelo, reproduzindo, de forma lógica, a condução daqueles temas que são essenciais à organização (FNQ, 2009).

O MEG é representado pela Figura 5, que simboliza um sistema aberto e adaptável à organização, interagindo com o ambiente externo. Esse sistema possui seus elementos (critérios) que se integram e relacionam-se harmonicamente, mergulhados em Informações e Conhecimento dos ambientes interno e externo, representando o quinto critério, e focados em Resultados, concebendo o último dos oitos critérios (FNQ, 2009).

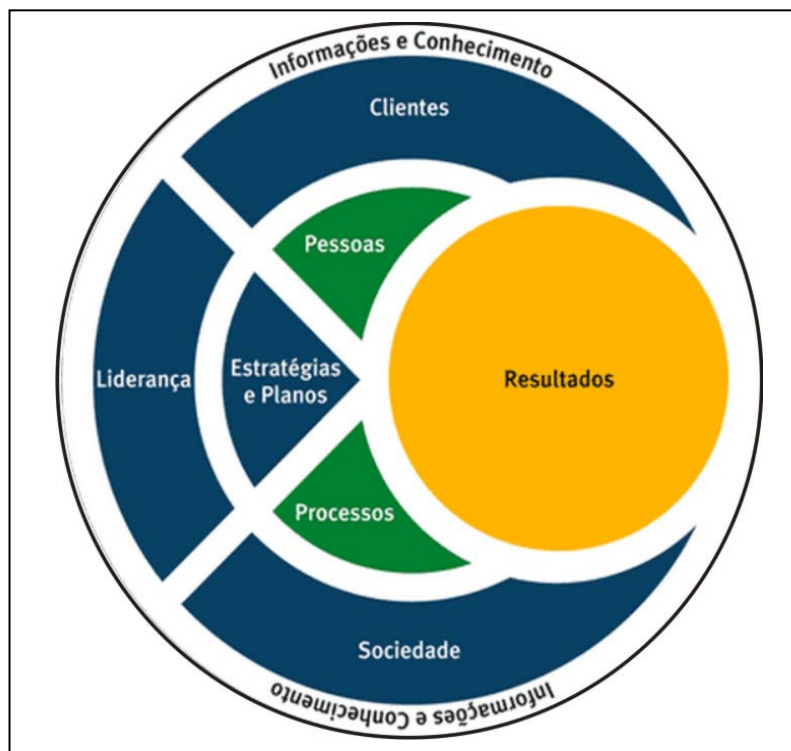


Figura 5 – Modelo de Excelência da Gestão – MEG: uma visão sistêmica da gestão organizacional.  
Fonte: FNQ (2009; p. 19)

Apesar de a Figura 5 possibilitar diversas interpretações, a forma mais correta de compreender o MEG é através do conceito de aprendizado do ciclo PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*). A primeira fase do ciclo PDCL é o planejamento que, de acordo com o MEG, deve considerar as expectativas e necessidades dos Clientes (terceiro critério), atuando de forma responsável com as comunidades e sociedade, colaborando com o desenvolvimento socioambiental (quarto critério). A liderança, o primeiro critério do MEG, transforma as informações anteriores em princípios e valores, criando a cultura da excelência e assegurando a satisfação de todas as partes interessadas. Os líderes analisam o desempenho organizacional, buscando a perenidade do negócio e consolidando o aprendizado. As Estratégias e Planos (critério dois) asseguram a resposta rápida às mudanças, contribuindo para a competitividade (FNQ, 2009).

A execução (*DO*) do ciclo PDCL fica a cargo das Pessoas (sexto critério) que, capacitadas e comprometidas, criam valor para os clientes e melhoram as relações com os fornecedores, além de contribuir com os Processos (critério sete), no planejamento, controle dos custos e riscos financeiros. Os resultados, representando o último critério, corroboram com a terceira etapa do ciclo PCDL, o controle, os quais, comparado às metas, possibilitam a correção de rumo ou apoio nas ações executadas. Para finalizar o ciclo PCDL, a Lição é representada pelas Informações e Conhecimento (quinto critério), que tem origem nos resultados e impulsionam o giro do PDCL/MEG, abastecendo o próximo planejamento (FNQ, 2009).

A busca de uma organização pela excelência em sua gestão, ou equiparação a gestão de organizações de Classe Mundial, geralmente atravessa várias etapas e níveis de maturidade de gestão. O caminho a ser traçado durante esta busca é representado por uma curva em “S” (Figura 6) que evidencia a evolução do nível de maturidade de gestão em relação ao tempo e esforço (FNQ, 2011a).

O estágio inicial é o nível três, compatível com os Critérios Compromisso com a Excelência, no qual as organizações iniciam a implantação de um programa de melhoria da gestão. Implantado o programa e estando em busca do estado da arte, as organizações passam para o segundo estágio, nível dois, Critérios Rumo a Excelência. Os Critérios de Excelência são utilizados pelas organizações que estão no estágio 1, ou seja, possuem um modelo de gestão bem estruturado e estão mais próximas à gestão de organizações de Classe Mundial (FNQ, 2011a).

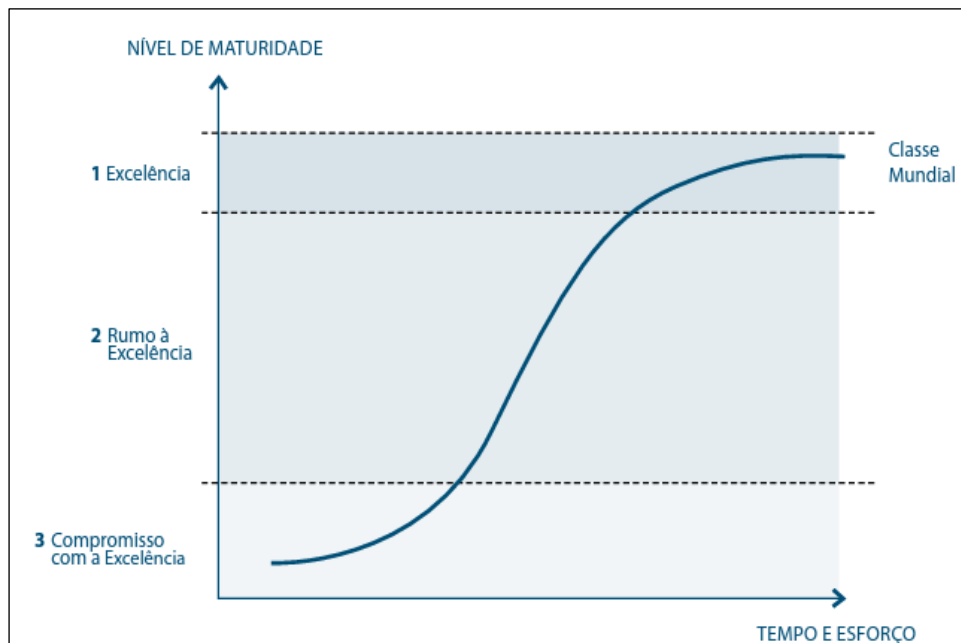


Figura 6 – Evolução e estágios do nível de maturidade da gestão.  
 Fonte: FNQ (2011 a; p. 18)

Os Programas de Qualidade Estaduais ou Setoriais, como é o caso do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP, utilizam, em seus sistemas de avaliação e premiações, os critérios de Compromisso com a Excelência e Rumo a Excelência. Os Critérios de Excelência são utilizados apenas pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ para avaliação das candidatas ao Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ (FNQ, 2011a).

### 2.2.3 Critérios Compromisso com a Excelência

Os Critérios Compromisso com a Excelência, oriundos dos Fundamentos de Excelência, exercem importante papel nas organizações que estão em processo inicial de implantação da gestão da qualidade. Seu uso como diagnóstico possibilita o conhecimento através do levantamento da situação atual e a execução dos planos de ação proporciona o ingresso em um programa contínuo de melhoria, executado por intermédio de autoavaliações ou avaliações externas (FNQ, 2011b).

A implantação do Compromisso com a Excelência ocorre através de oito critérios, sendo sete relativos aos Processos Gerenciais e um relativo aos Resultados Organizacionais. Os critérios sobre processos gerenciais buscam saber

como a organização atende os requisitos, quais as práticas e como funcionam. segundo a FNQ (2011b), na descrição das práticas é importante evidenciar:

- os padrões de trabalho das práticas de trabalho, principalmente as características de proatividade;
- os métodos utilizados para o controle;
- a abrangência das práticas de gestão;
- a continuidade das práticas;
- o aprendizado, inclusive com exemplos recentes de melhorias; e
- a integração, coerência entre as práticas e as estratégias.

Os resultados organizacionais são avaliados a partir de séries históricas, analisando a pertinência dos indicadores apresentados, se possuem tendência e se esta é positiva em relação ao referencial comparativo pertinente, caso este último seja apresentado. Além da descrição de resultados relativos a prêmios, a FNQ (2011b) recomenda a comprovação do reconhecimento, através de revistas especializadas, periódicos de entidades de classe ou jornais de grande circulação.

A Figura 7 representa os Critérios Compromisso com a Excelência e seu percentual de participação no total da avaliação, sendo importante evidenciar que os Processos Gerenciais estão representados pelos critérios de 1 a 7. Liderança, Estratégia e planos, Clientes, Sociedade, Informações e conhecimento, Pessoas e Processos, e os Resultados Organizacionais são representados pelo oitavo e último critério, Resultados.

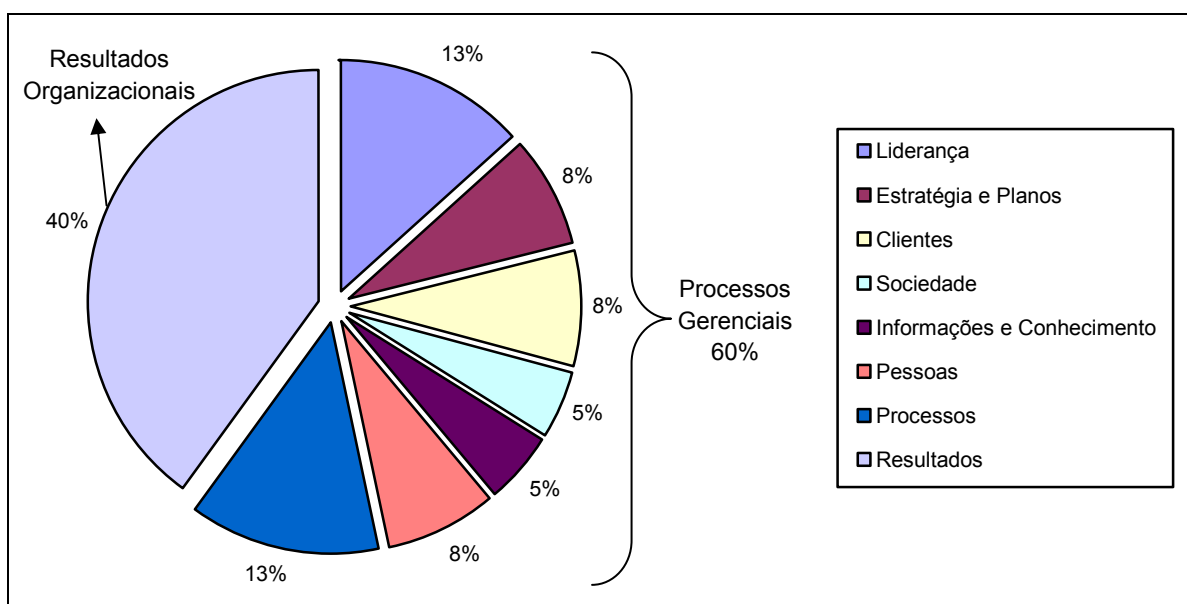


Figura 7 – Pontuação dos Critérios Compromisso com a Excelência.  
Fonte: Pesquisa, 2012

Os Critérios Compromisso com a Excelência são oriundos da transformação dos Fundamentos de Excelência em Requisitos e adequados ao nível inicial (até 250 pontos em uma régua de 1 000 pontos). O agrupamento dos requisitos em critérios resulta na seguinte composição, apresentada no Quadro 3:

<b>Critério</b>	<b>Requisitos</b>
1. Liderança 33 pontos	a) Como são atualizados os valores e os princípios organizacionais necessários à promoção da excelência e criação de valor para todas as partes interessadas?
	b) Como os valores e princípios organizacionais são comunicados à força de trabalho e, quando pertinente, às demais partes interessadas?
	c) Como a organização trata as questões éticas nos relacionamentos internos e externos?
	d) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas?
	e) Como a direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas?
	f) Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho para os processos gerenciais e verificado o seu cumprimento?
	g) Como os processos gerenciais são melhorados por meio do aprendizado?
	h) Como a direção analisa o desempenho operacional e estratégico da organização?
2. Estratégias e Planos 20 pontos	a) Como são definidas as estratégias da organização, considerando-se os ambientes externos e internos?
	b) Como são definidos os indicadores para avaliação da implementação das estratégias, estabelecimento das metas e definição dos respectivos planos de ação?
	c) Como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação para as pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas, quando pertinente?
	d) Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?
3. Clientes 20 pontos	a) Como são definidos os clientes-alvo?
	b) Como as necessidades e as expectativas dos clientes-alvo são identificadas, analisadas e utilizadas para a definição e melhoria dos processos da organização?
	c) Como os produtos e marcas da organização são divulgados?
	d) Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes, visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas?
	e) Como é avaliada a satisfação dos clientes?
4. Sociedade 12 pontos	a) Como são tratados os impactos sociais e ambientais negativos de produtos, processos e instalações?
	b) Como são identificados e analisados os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis à organização, relativos às questões socioambientais?
	c) Como a organização seleciona e promove de forma voluntária ações para a minimização de recursos renováveis, de conservação de recursos não-renováveis, reciclagem ou reutilização de materiais?
	d) Como são selecionados, desenvolvidos ou apoiados os projetos sociais?
5. Informações e Conhecimento 12 pontos	a) Como os sistemas de informação são definidos, considerando-se as necessidades de informações para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização?
	b) Como a segurança das informações é garantida?
	c) Como são compartilhados e retidos os conhecimentos geradores de diferenciais para a organização?
6. Pessoas 20 pontos	a) Como a organização do trabalho é definida e implementada?
	b) Como as pessoas são selecionadas, interna e externamente, e contratadas?
	c) Como são identificadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas visando ao êxito das estratégias e a formação da cultura da excelência?
	d) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança?
	e) Como a satisfação das pessoas é avaliada?

Quadro 3 – Requisitos dos Critérios Compromisso com a Excelência.  
Fonte: FNQ (2011b, p. 28-46)



7. Processos 33 pontos	a) Como são determinados os requisitos dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, considerando as necessidades e as expectativas dos clientes e demais partes interessadas?
	b) Como é assegurado o atendimentos dos requisitos dos processos principais do negócio e dos processos de apoio?
	c) Como a organização analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio?
	d) Como os fornecedores são selecionados e avaliados?
	e) Como é elaborado e controlado o orçamento e mantido o fluxo financeiro equilibrado?
8. Resultados 100 pontos	a) Apresentar os resultados relativos à gestão econômico-financeira.
	b) Apresentar os resultados relativos aos clientes.
	c) Apresentar os resultados relativos à sociedade.
	d) Apresentar os resultados relativos às pessoas.
	e) Apresentar os resultados relativos ao produto e à gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio.
	f) Apresentar os resultados relativos aos fornecedores.

Quadro 3 – Requisitos dos Critérios Compromisso com a Excelência (continuação).  
Fonte: FNQ (2011b, p. 28-46)

O PGQP, com base nos Critérios Compromisso com a Excelência, estabeleceu dois níveis de Sistemas de Avaliação: o Sistema de Avaliação da Gestão (SAG) com até 250 pontos e o Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado (SAGS) com até 100 pontos (PGQP, 2011). Como o objeto de estudo visa uma integração de sistemas que proporcione uma simplificação de sua implantação, será utilizado o SAGS, sendo este melhor abordado a seguir.

#### 2.2.4 Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado

O Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado – SAGS tem como objetivo levar o conhecimento sobre gestão às organizações, através de um instrumento de avaliação simplificado de 100 pontos com uma linguagem acessível. Elaborado com base no MEG, o SAGS induz a segurança e a visibilidade do PGQP, programa com tradição na capacitação de organizações e consagrado pela atuação com grandes lideranças (PGQP, 2011b).

As organizações iniciam o processo assistindo a uma reunião de sensibilização e autoavaliação. Essas reuniões são agendadas pelos Comitês Regionais e Setoriais. A autoavaliação resultará em um gráfico radar que apontará as oportunidades de melhoria identificadas na organização. Utilizando esse instrumento como diagnóstico, a organização poderá participar do programa de consultoria, que objetiva orientar a implantação das ações de melhoria, bem como verificar as necessidades de ajustes no planejamento. Além da consultoria, a

organização ainda poderá participar da capacitação, composta por oito módulos, sendo que o dirigente, juntamente com o consultor, define os módulos de interesse. A recomendação é que a organização participe de, no mínimo, três módulos (PGQP, 2011b).

O instrumento de avaliação é formado por 25 requisitos. Cada um deles possui quatro graus de atendimento, podendo-se obter de 1 a 4 pontos em cada requisito, sendo estabelecido o máximo de 100 pontos. Os objetivos de cada critério foram simplificados, a fim de possibilitar a autoavaliação. A seguir, serão citados os oito critérios do MEG com as respectivas definições apresentadas pelo SAGS, segundo o PGQP (2011b):

**1. Liderança:** visa comprometer e incentivar a atuação dos líderes de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, desenvolvendo uma cultura voltada para a excelência;

**2. Estratégia e Planos:** orienta a escolha para concentrar esforços da organização na busca de sua prosperidade (sobrevivência);

**3. Clientes:** visa à criação de valor para o cliente, por meio do atendimento às suas necessidades e expectativas;

**4. Sociedade:** visa minimizar os impactos negativos gerados pela organização e contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

**5. Informações e Conhecimento:** visa identificar e tratar as informações e o conhecimento que sustentam a tomada de decisão;

**6. Pessoas:** visa organizar, capacitar e comprometer a força de trabalho com os objetivos da organização;

**7. Processos:** visa identificar se estão definidos os requisitos de processos principais, se existe controle e se as não-conformidades são identificadas e tratadas;

**8. Resultados:** referem-se aos resultados relevantes alcançados, suas séries históricas e o desempenho frente aos referenciais comparativos pertinentes.

Os requisitos de cada critério são acompanhados pelo seu objetivo, o que compactua com a ideia de passar informações e conhecimentos às organizações, visto que o instrumento de autoavaliação vai além do simples diagnóstico, informando as razões e a importância de cada requisito na gestão organizacional. No Quadro 4, será apresentada a relação dos requisitos e seu objeto por critério de avaliação.

<b>Critério</b>	<b>Requisitos / Objetivo do Requisito</b>
<b>1. Liderança</b> 16 pontos	a) <b>A missão e os valores...</b> / A missão e valores visam orientar o comportamento das pessoas na busca dos objetivos organizacionais.
	b) <b>As principais atividades...</b> / O controle tem como objetivo garantir o cumprimento das principais atividades organizacionais.
	c) <b>As principais atividades (aprendizado)...</b> / Tem por objetivo promover aperfeiçoamento das principais atividades.
	d) <b>O desempenho...</b> / Visa acompanhar periodicamente os resultados das principais atividades.
<b>2. Estratégias e Planos</b> 12 pontos	a) <b>A visão de futuro...</b> / Busca propiciar um direcionamento para a organização e orientar a definição das estratégias.
	b) <b>As estratégias...</b> / Visam estabelecer caminhos que conduzam a organização até a sua Visão de Futuro.
	c) <b>Planos de ação...</b> / Visam estabelecer as ações a serem executadas para atingir as estratégias.
<b>3. Clientes</b> 12 pontos	a) <b>As necessidades dos clientes...</b> / Visa formatar serviços e produtos que atendam as suas expectativas.
	b) <b>Os serviços / produtos...</b> / Tem a finalidade de despertar o interesse dos clientes e criar uma imagem positiva da organização.
	c) <b>A satisfação dos clientes...</b> / Tem por objetivo mensurar a percepção dos clientes sobre a organização, seus produtos e serviços, identificando oportunidades para melhoria.
<b>4. Sociedade</b> 12 pontos	a) <b>Os impactos ambientais negativos...</b> / Visa priorizar e tratar os impactos adversos causados pela organização.
	b) <b>Os requisitos legais para o funcionamento do negócio...</b> / Visa assegurar o conhecimento e atendimento aos requisitos legais pertinentes à organização.
	c) <b>Com relação às questões socioambientais a força de trabalho...</b> / Visa estimular a participação das pessoas da organização no desenvolvimento de ações socioambientais.
<b>5. Informações e Conhecimento</b> 12 pontos	a) <b>As informações necessárias para as atividades...</b> / Visa organizar um sistema de informações que apóie a tomada de decisão.
	b) <b>As informações comparativas...</b> / Visa à utilização de informações externas a fim de comparar o desempenho e implementar melhorias nas atividades.
	c) <b>O conhecimento gerado...</b> / Visa disseminar conhecimento de modo a facilitar o aprendizado organizacional.
<b>6. Pessoas</b> 12 pontos	a) <b>As atividades da força de trabalho...</b> / Visa definir as funções e responsabilidades das pessoas de modo a facilitar o alcance dos objetivos organizacionais.
	b) <b>As capacitações...</b> / Visa capacitar as pessoas para realização das suas atividades
	c) <b>A satisfação da força de trabalho...</b> / Visa identificar fatores que impactam na satisfação da força de trabalho a fim de implementar ações de melhoria.
<b>7. Processos</b> 12 pontos	a) <b>Os requisitos dos processos principais...</b> / Visa incorporar os requisitos aos processos a fim de assegurar a satisfação dos clientes.
	b) <b>O controle...</b> / Visa assegurar o atendimento aos requisitos dos processos principais.
	c) <b>As não conformidades...</b> / Visa tratar as não-conformidades de modo a evitar que elas se repitam.
<b>8. Resultados</b> 12 pontos	a) <b>Os resultados financeiros...</b> / Demonstra os resultados relativos à situação econômico-financeira do negócio.
	b) <b>Os resultados relativos aos clientes...</b> / Demonstram os níveis de atendimento as necessidades dos clientes.
	c) <b>Os resultados de processos principais...</b> / Demonstram os níveis de atendimento aos requisitos dos processos principais.

Quadro 4 – Requisitos do Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado.  
Fonte: PGQP (2011 b, p.14-21)

O SAGS ainda disponibiliza dois modelos de Plano de Ação, um básico (3Q1POC – Que, Que, Quando, Por que, Onde e Como) e outro completo (PDCA – *Plan, Do, Control, Action*), aos quais o dirigente poderá optar conforme a necessidade da organização.

A simplicidade desse sistema gera a acessibilidade por entidades de qualquer porte ou segmento, possibilitando ainda o acompanhamento do Comitê Regional ou Setorial na gestão da organização.

Assim, verifica-se que o SAGS possui um formato simplificado de implantação, porém seus requisitos atendem a apenas 40% dos Critérios de Compromisso com a Excelência. Portanto, a integração da NBR ISO 9001:2008 com os Critérios de Compromisso com a Excelência, ao invés dos requisitos do SAGS, resultará em ganhos maiores. Entretanto, o formato de implantação do SAGS poderá ser aproveitado para a composição dos instrumentos resultantes da integração dos sistemas. A próxima seção apresentará a norma NBR ISO 9001:2008.

### **2.3 NBR ISO 9001:2008**

As normas ISO ou *International Organization for Standardization* são o resultado da unificação de normas dos mais diversos países que, pela quantidade e diversidade de critérios, dificultavam o comércio internacional. Fruto dessa unificação em 1987, o Comitê Técnico TC 176 publicou as Normas para Sistemas de Qualidade – ISO série 9000, compostas por cinco normas: ISO 9000:1987; ISO 9001:1987; ISO 9002:1987; ISO 9003:1987; e ISO 9004:1987 (CERQUEIRA, 2010).

No Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) adaptou as normas internacionais da família ISO 9000 para o sistema de normalização brasileiro, publicando-as com o prefixo NBR ISO. A cada cinco anos, as normas ISO são analisadas criticamente, a fim de verificar sua atualização em relação às mais recentes práticas de sistemas de gestão (CERQUEIRA, 2010).

As versões de 1987 e 1994 eram bastante prescritivas em relação aos documentos da qualidade e tinham o foco na satisfação dos clientes, através da prevenção de não-conformidades. A versão 2000 adotou um modelo de gestão próprio, incluindo seus principais elementos e requisitos, tornando obsoletas as

normas da família ISO 9000 e publicando, para substituí-las, a NBR ISO 9000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário, NBR ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos e a NBR ISO 9004 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para melhoria de desempenho (CERQUEIRA, 2010). Embora NBR ISO 9001 seja complementada pela ISO 9000 e pela ISO 9004, neste trabalho será abordada apenas a NBR ISO 9001 em sua última versão, publicada pela ABNT em 2008.

As organizações que implantam a NBR ISO 9001 desejam um sistema de gestão da qualidade, com a finalidade de melhorar os processos de atendimento aos seus clientes ou, até mesmo, por exigência para o fechamento de contratos. Assim, a certificação ISO torna-se importante no primeiro caso e imprescindível no segundo, mesmo que sua implantação seja evidente (CARPINETTI, MIGUEL e GEROLAMO, 2009).

Com uma ênfase maior nos resultados do que na documentação, as últimas versões da NBR ISO 9001 têm esclarecido que, embora os resultados sejam consequência da devida documentação, o foco da auditoria deverá ser baseado nos resultados, através da análise efetuada com base nos processos organizacionais e não somente em registros (APCER, 2010).

Processos, segundo a ABNT (2005), constituem qualquer atividade ou conjunto de atividades que usa recursos para transformar insumos (entradas) em produtos (saídas). Para o funcionamento eficaz de uma organização faz-se necessária a identificação e o gerenciamento de processos interrelacionados e interativos nessa gestão e, particularmente, as interações conceituam a abordagem de processos (ABNT, 2005).

O modelo conceitual da NBR ISO 9001, Figura 8, foi elaborado a partir dos princípios fundamentais da qualidade e desde a versão de 2000, com a abordagem de processo. Assim, pode-se observar a gestão partindo dos requisitos do cliente e retornando ao cliente através de sua satisfação (CERQUEIRA, 2010).

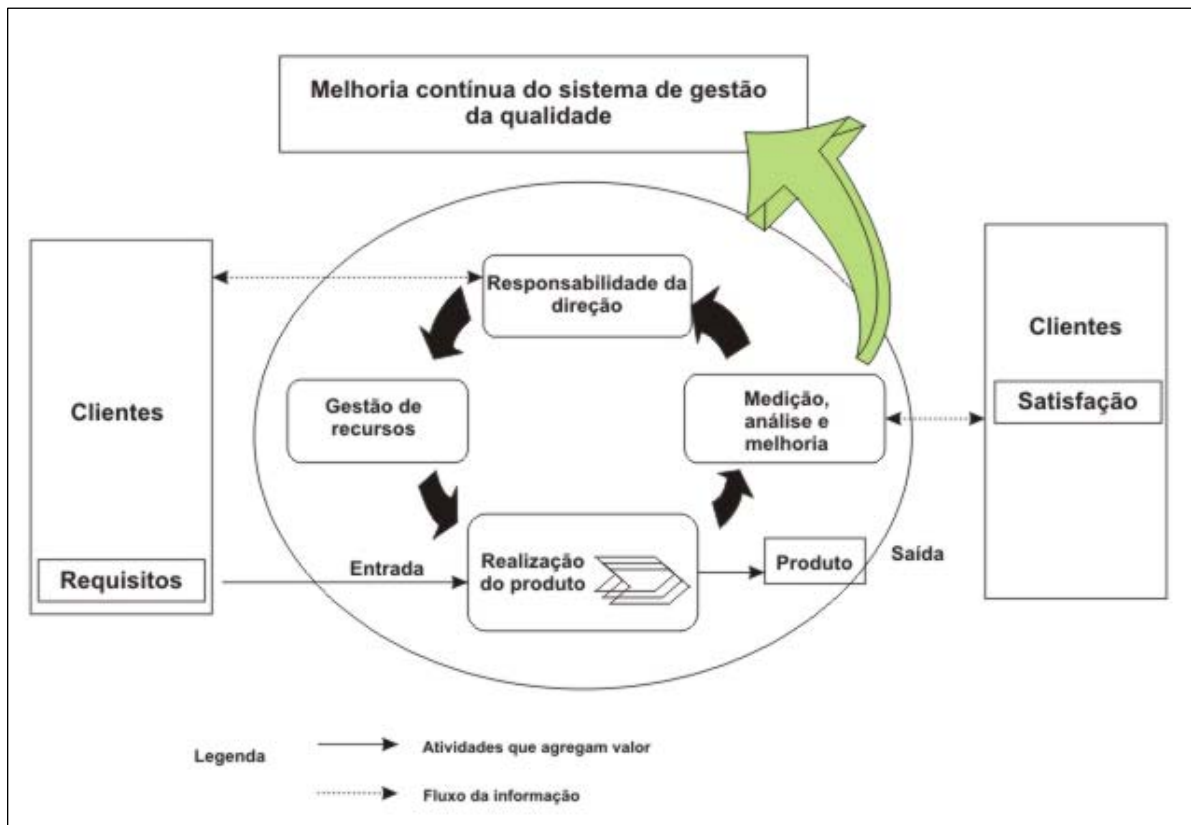


Figura 8 – Modelo de um sistema de gestão baseado em processo.  
 Fonte: ABNT (2008, p. vii)

Esse modelo, menos prescritivo que a versão de 1994, trouxe muitos benefícios, como o compromisso explícito de melhoria contínua, porém tornando-a mais genérica. A norma possibilita espaços para interpretações pessoais, tanto por quem está implementando quanto por parte do auditor. A NBR ISO 9001:2008 possui 140 requisitos que necessitam ser cumpridos e evidenciados, porém sua flexibilidade encontra-se nos itens que aparecem os termos “quando aplicável, onde aplicável ou quando apropriado” (CERQUEIRA, 2010, p. 185). Nesses requisitos, ainda segundo Cerqueira (2010), é que normalmente ocorrem as exigências descabidas por parte dos auditores.

A NBR ISO 9001:2008 é composta por oito seções, além da introdução, sendo que as três primeiras (seções 1, 2 e 3) não possuem requisitos, mas sim o escopo, as definições e os termos utilizados na norma. As seções de 4 a 8 apresentam os requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) (BANAS, 2008). Na Figura 9, segue a estrutura da NBR ISO 9001:2008:

Introdução	Seção 0	} Requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade
Escopo	Seção 1	
Referência Normativa	Seção 2	
Termos e Definições	Seção 3	
Sistema da Qualidade	Seção 4	
Responsabilidade da Direção	Seção 5	
Gestão de Recursos	Seção 6	
Realização do Produto	Seção 7	
Medição, Análise e Melhoria	Seção 8	

Figura 9 – Estrutura da NBR ISO 9001:2008.

Os requisitos da NBR ISO 9001:2008 foram estabelecidos baseados nos oito princípios da gestão da qualidade desenvolvidos e acordados pela ISO nos anos 90, inspirados no pensamento dos maiores especialistas da qualidade, como Deming, Juran, Crosby e outros (APCER, 2010). A seguir, serão detalhados os princípios da gestão da qualidade.

#### 2.4.1 Princípios da gestão da qualidade

A norma ISO 9000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário e a norma ISO 9004 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho apresentam os princípios de gestão da qualidade. Princípio de gestão da qualidade, segundo a ISO (2008, apud MELLO et al., 2009, p. 11), é:

uma crença ou regra fundamental e abrangente para conduzir e operar uma organização, visando melhorar continuamente seu desempenho a longo prazo, pela focalização nos clientes e, ao mesmo tempo, encaminhando as necessidades de todas as partes interessadas.

Os princípios que fundamentam a implantação dos requisitos NBR ISO 9001:2008 foram desenvolvidos para serem utilizados pela Alta Direção, de modo a conduzir uma organização rumo à melhoria do desempenho (CERQUEIRA, 2010). A seguir são discriminados os princípios de gestão da qualidade:

**1. Foco no cliente:** as organizações dependem de seus clientes e, portanto, convém que atendam às suas necessidades atuais e futuras, aos seus requisitos declarados e aos não declarados, e procurem superar suas expectativas;

**2. Liderança:** são os líderes que estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.

**3. Envolvimento de pessoas:** as pessoas de diferentes níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que suas habilidades sejam usadas para o benefício da mesma;

**4. Abordagem de processo:** um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo;

**5. Abordagem sistêmica para a gestão:** deve-se identificar, entender e gerenciar processos interrelacionados como um sistema que contribui para a eficácia e para a eficiência da organização, no sentido desta atingir seus objetivos;

**6. Melhoria contínua:** convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente;

**7. Abordagem factual para tomada de decisões:** decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações;

**8. Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores:** uma organização e seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefícios mútuos aumenta a habilidade de ambos em agregar valor.

A Figura 10 demonstra a relação entre os princípios de gestão da qualidade, discriminados, sugerindo que a gestão da qualidade depende dos princípios de Melhoria Contínua, Foco no Cliente e Visão de Processos. Da mesma forma, a Visão de Processos decorre da Visão Sistêmica. Assim, o princípio da Decisão Baseada em Fatos influencia diretamente na Melhoria Contínua que, por sua vez, também depende do Comprometimento das Pessoas e da Liderança. A Liderança influencia o Comprometimento das Pessoas, a Melhoria Contínua e o Foco no Cliente. O foco no cliente também possui uma relação de dependência com o Comprometimento das Pessoas. A implantação da gestão da qualidade proporciona a Relação Ganha-Ganha ou sistema de parcerias, cujos Benefícios são mútuos nas relações com os fornecedores (CARPINETTI, MIGUEL e GEROLAMO, 2009).





Figura 10 – Relacionamento entre os princípios de gestão da qualidade.  
Fonte: Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2009, p.16)

Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2009) substituíram, sabiamente, o termo Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores pelo termo Relação Ganha-Ganha entre Clientes e Fornecedores, por considerar que isso contribui para a gestão da qualidade colaborativa entre os elos da cadeia (clientes e fornecedores).

Os princípios de gestão da qualidade podem ser utilizados como base para a alta direção que tem como função:

- a) estabelecer e manter a política da qualidade e os objetivos da qualidade da organização;
- b) promover a política da qualidade e os objetivos da qualidade por toda a organização, para aumentar a conscientização, motivação e envolvimento;
- c) assegurar, em toda a organização, o foco nos requisitos do cliente;
- d) assegurar que processos apropriados sejam implementados, para possibilitar que requisitos de clientes e de outras partes interessadas sejam atendidos e que os objetivos da qualidade sejam alcançados;
- e) garantir que um sistema de gestão da qualidade eficaz e eficiente seja estabelecido, implementado e mantido para atingir estes objetivos da qualidade;
- f) garantir a disponibilidade de recursos necessários;
- g) analisar criticamente o sistema de gestão da qualidade, periodicamente;
- h) decidir sobre ações a serem adotadas em relação à política da qualidade e aos objetivos da qualidade;
- i) decidir sobre as ações para a melhoria do sistema de gestão da qualidade.

Os requisitos da NBR ISO 9001:2008 foram fundamentados nesses princípios da gestão da qualidade, que deverão ser observados na interpretação da norma, tanto com a finalidade de implantação ou implementação do Sistema de Gestão da Qualidade como para Auditorias de Certificação.

#### 2.4.2 Requisitos

Como mencionado anteriormente, a NBR ISO 9001:2008, é dividida em nove seções, numeradas de 0 a 8, sendo que os requisitos do sistema de gestão da qualidade encontram-se nas seções 4 a 8. A primeira seção da norma apresenta-se da seguinte forma:

### **0. INTRODUÇÃO**

0.1 Generalidades

0.2 Abordagem de processo

0.3 Relação com a norma NBR ISO 9004

0.4 Compatibilidade com outros Sistemas de Gestão

Na seção 0, Introdução, a norma faz referência à Generalidades (0.1), enfatizando que a adoção de um sistema de gestão da qualidade deverá ser uma decisão estratégica da organização. Além disso, elenca as influências que o projeto e a sua implantação podem sofrer. Após, no item 0.2, em Abordagem de Processo, a norma conceitua processos, abordagem de processos e sua importância, bem como a apresentação da Figura 8 – Modelo de um sistema gestão da qualidade baseado em processo.

No item 0.3, a norma especifica a Relação com a NBR ISO 9004 que pode ser utilizada como complementar ou isoladamente. A NBR ISO 9001 pode ser utilizada para aplicação interna, certificação ou com finalidades contratuais com foco na eficácia do sistema de gestão da qualidade, buscando atender aos requisitos dos clientes. No entanto, a NBR 9004 é destinada às organizações situadas em ambientes complexos, exigentes e com constantes mudanças, com um foco mais amplo, pois contempla as necessidades e expectativas das partes interessadas, não se destinando à certificação, regulação ou fins contratuais.

A Compatibilidade com outros Sistemas de Gestão, item 0.4, esclarece que a versão de 2008 da NBR ISO 9001 considerou os requisitos da NBR ISO 14001:2004 – Sistemas de Gestão Ambiental, a fim de aumentar a sua compatibilidade. Porém,

não inclui requisitos específicos de outros sistemas, como a Gestão Ambiental, de Segurança e Saúde Ocupacional, Financeira ou de Risco, apenas possibilita o alinhamento ou a integração de seu sistema com a NBR ISO 9001.

Na segunda seção da norma, são apresentadas as considerações em relação ao Escopo:

## **1. ESCOPO**

### 1.1 Generalidades

### 1.2 Aplicação

Assim, no item 1.1, Generalidades, a norma especifica sua adequabilidade quando a organização necessita demonstrar que atende aos requisitos do cliente ou quando pretende aumentar a satisfação do cliente por meio da aplicação eficaz do sistema. No item aplicação, 1.2, é feita referência à generalidade e aplicabilidade dos requisitos da norma, bem como a possibilidade de exclusões na seção 7, desde que não afetem a capacidade ou responsabilidade da organização em atender aos requisitos do cliente.

A Seção 2, que trata da referência normativa, não possui itens como as seções anteriores.

## **2. REFERÊNCIA NORMATIVA**

Esta apenas esclarece que, para a adoção da NBR ISO 9001, é indispensável a leitura do documento ABNT ISO 9000:2005, Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário.

A quarta seção não possui requisitos e denomina-se:

## **3. TERMOS E DEFINIÇÕES**

Esta esclarece que os termos e definições necessários para a aplicação da NBR ISO 9001:2008 encontram-se na NBR ISO 9000. Além disso, esclarece que, quando aparecer o termo produto, este também poderá ser definido como serviço.

Nas próximas quatro seções da NBR ISO 9001:2008 são mencionados os 140 requisitos do sistema de gestão da qualidade. Para sintetizá-los, será apresentando no Quadro 5 um resumo com os requisitos e a seção e item onde se enquadram:

Seq.	Requisitos	Seção /Item
<b>SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE</b>		<b>4</b>
1	Determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização	4.1
2	Determinar a sequência e interação desses processos	4.1
3	Determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes	4.1
4	Assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos	4.1
5	Monitorar, medir onde é aplicável e analisar esses processos	4.1
6	Implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos	4.1
7	Incluir na documentação declarações documentadas de uma política da qualidade e dos objetivos da qualidade	4.2.1
8	Incluir na documentação um manual da qualidade	4.2.1
9	Incluir na documentação procedimentos documentados e registros requeridos pela NBR ISO 9001	4.2.1
10	Incluir na documentação documentos, incluindo registros, determinados pela organização como necessários para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos	4.2.1
11	Incluir no Manual da qualidade o escopo do sistema de gestão da qualidade, com detalhes e justificativas para quaisquer exclusões	4.2.2
12	Incluir no Manual da qualidade os procedimentos documentados estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade ou referência a eles	4.2.2
13	Incluir no Manual da qualidade uma descrição da interação entre os processos do sistema de gestão da qualidade	4.2.2
14	Definir controles necessários para aprovar documentos quanto à sua adequação, antes de sua emissão	4.2.3
15	Definir controles necessários para analisar criticamente e atualizar, quando necessário, e reaprovar documentos	4.2.3
16	Definir controles necessários para assegurar que as alterações e a situação da revisão atual dos documentos sejam identificadas	4.2.3
17	Definir controles necessários para assegurar que as versões pertinentes de documentos aplicáveis estejam disponíveis nos locais de uso	4.2.3
18	Definir controles necessários para assegurar que os documentos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis	4.2.3
19	Definir controles necessários para assegurar que documentos de origem externa determinados pela organização como necessários para o planejamento e operação do sistema de gestão da qualidade sejam identificados e que sua distribuição seja controlada	4.2.3

Quadro 5 – Requisitos da NBR ISO 9001:2008.  
Fonte: ABNT (2008)

<b>RESPONSABILIDADE DA DIREÇÃO</b>		<b>5</b>
20	Definir controles necessários para evitar o uso não pretendido de documentos obsoletos e aplicar identificação adequada nos casos em que eles forem retidos por qualquer propósito	4.2.3
21	Estabelecer um procedimento documentado para definir os controles necessários para a identificação, armazenamento, proteção, recuperação, retenção e disposição dos registros	4.2.4
22	Comunicar à organização da importância de atender aos requisitos dos clientes, como também aos requisitos estatutários e regulamentares	5.1
23	Estabelecer a política da qualidade	5.1
24	Assegurar que os objetivos da qualidade sejam estabelecidos	5.1
25	Conduzir as análises críticas pela direção	5.1
26	Assegurar a disponibilidade de recursos	5.1
27	Assegurar que os requisitos do cliente sejam determinados e atendidos com o propósito de aumentar a satisfação do cliente	5.2
28	Assegurar que a política da qualidade seja apropriada ao propósito da organização	5.3
29	Assegurar que a política da qualidade inclua um comprometimento com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade	5.3
30	Assegurar que a política da qualidade proveja uma estrutura para estabelecimento e análise crítica dos objetivos da qualidade	5.3
31	Assegurar que a política da qualidade seja comunicada e entendida por toda a organização	5.3
32	Assegurar que a política da qualidade seja analisada criticamente para a continuidade de sua adequação	5.3
33	Assegurar que os objetivos da qualidade, mensuráveis e consistentes com a política da qualidade, incluindo aqueles necessários para atender aos requisitos do produto, sejam estabelecidos nas funções e nos níveis pertinentes da organização.	5.4.1
34	Assegurar que o planejamento do sistema de gestão da qualidade seja realizado de forma a satisfazer os requisitos citados em 4.1, bem como os objetivos da qualidade	5.4.2
35	Assegurar que a integridade do sistema de gestão da qualidade seja mantida quando mudanças nesse sistema são planejadas e implementadas	5.4.2
36	Assegurar que as responsabilidades e a autoridade sejam definidas e comunicadas em toda a organização	5.5.1
37	Indicar um membro da administração para assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade sejam estabelecidos, implementados e mantidos	5.5.2
38	Indicar um membro da administração para relatar à Alta Direção o desempenho do sistema de gestão da qualidade e qualquer necessidade de melhoria	5.5.2
39	Indicar um membro da administração para assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em toda a organização	5.5.2
40	Assegurar que sejam estabelecidos, na organização, os processos de comunicação apropriados e que seja realizada a comunicação relativa à eficácia do sistema de gestão da qualidade	5.5.3
41	Analisar criticamente o sistema de gestão da qualidade da organização, a intervalos planejados, para assegurar sua contínua adequação, suficiência e eficácia, incluindo a avaliação de oportunidades para melhoria e necessidade de mudanças no sistema de gestão da qualidade, incluindo a política da qualidade e os objetivos da qualidade	5.6.1

Quadro 5 – Requisitos da NBR ISO 9001:2008 (continuação).  
Fonte: ABNT (2008)

42	Incluir como entrada para a análise crítica informações sobre resultados de auditorias	5.6.2
43	Incluir como entrada para a análise crítica informações sobre realimentação de cliente	5.6.2
44	Incluir como entrada para a análise crítica informações sobre desempenho de processo e conformidade de produto	5.6.2
45	Incluir como entrada para a análise crítica informações sobre situação das ações preventivas e corretivas	5.6.2
46	Incluir como entrada para a análise crítica informações sobre ações de acompanhamento sobre as análises críticas anteriores pela direção	5.6.2
47	Incluir como entrada para a análise crítica informações sobre mudanças que possam afetar o sistema de gestão da qualidade	5.6.2
48	Incluir como entrada para a análise crítica informações sobre recomendações para melhoria	5.6.2
49	Incluir nas saídas da análise crítica da direção quaisquer decisões e ações relacionadas à melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade e de seus processos	5.6.3
50	Incluir nas saídas da análise crítica da direção quaisquer decisões e ações relacionadas a melhoria do produto em relação aos requisitos do cliente	5.6.3
51	Incluir nas saídas da análise crítica da direção quaisquer decisões e ações relacionadas à necessidade de recursos	5.6.3
<b>GESTÃO DE RECURSOS</b>		<b>6</b>
52	Determinar e prover recursos necessários para implementar e manter o sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente sua eficácia	6.1
53	Determinar e prover recursos necessários para aumentar a satisfação de clientes mediante o atendimento aos seus requisitos	6.1
54	As pessoas que executam atividades que afetam a conformidade com os requisitos do produto devem ser competentes, com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriados	6.2.1
55	Determinar a competência necessária para as pessoas que executam trabalhos que afetam a conformidade com os requisitos do produto	6.2.2
56	Onde aplicável, prover treinamento ou tomar outras ações para atingir a competência necessária	6.2.2
57	Avaliar a eficácia das ações executadas	6.2.2
58	Assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade	6.2.2
59	Manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência	6.2.2
60	Determinar, prover e manter a infraestrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos do produto	6.3
61	Determinar e gerenciar o ambiente de trabalho necessário para alcançar a conformidade com os requisitos do produto	6.4
<b>REALIZAÇÃO DO PRODUTO</b>		<b>7</b>
62	Determinar, ao planejar a realização do produto, quando apropriado, os objetivos da qualidade e requisitos para o produto	7.1
63	Determinar, ao planejar a realização do produto, quando apropriado, a necessidade de estabelecer processos e documentos e prover recursos específicos para o produto	7.1
64	Determinar, ao planejar a realização do produto, quando apropriado, a verificação, validação, monitoramento, medição, inspeção e atividades de ensaio requeridos, específicos para o produto, bem como os critérios para a aceitação do produto	7.1

Quadro 5 – Requisitos da NBR ISO 9001:2008 (continuação).  
Fonte: ABNT (2008)

65	Determinar ao planejar a realização do produto, quando apropriado, os registros necessários para fornecer evidência de que os processos de realização e o produto resultante atendem aos requisitos	7.1
66	Determinar os requisitos especificados pelo cliente, incluindo os requisitos para entrega e para atividades de pós-entrega	7.2.1
67	Determinar os requisitos não declarados pelo cliente, mas necessários para o uso especificado ou pretendido, quando conhecidos	7.2.1
68	Determinar requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis ao produto	7.2.1
69	Determinar quaisquer requisitos adicionais considerados necessários pela organização	7.2.1
70	A análise crítica dos requisitos relacionados ao produto deve assegurar que os requisitos do produto estejam definidos	7.2.2
71	A análise crítica dos requisitos relacionados ao produto deve assegurar que os requisitos de contrato ou de pedido, que difiram daqueles previamente manifestados, estejam resolvidos	7.2.2
72	A análise crítica dos requisitos relacionados ao produto deve assegurar que a organização tenha a capacidade para atender aos requisitos definidos	7.2.2
73	Determinar e implementar providências eficazes para se comunicar com os clientes em relação a informações sobre o produto	7.2.3
74	Determinar e implementar providências eficazes para se comunicar com os clientes em relação a tratamento de consultas, contratos ou pedidos, incluindo emendas	7.2.3
75	Determinar e implementar providências eficazes para se comunicar com os clientes em relação à realimentação do cliente, incluindo suas reclamações	7.2.3
76	Determinar, durante o planejamento, os estágios do projeto e desenvolvimento	7.3.1
77	Determinar, durante o planejamento, se a análise crítica, a verificação e validação são apropriadas para cada estágio do projeto e desenvolvimento	7.3.1
78	Determinar, durante o planejamento, as responsabilidades e a autoridade para projeto e desenvolvimento	7.3.1
79	Determinar e manter registro das entradas de projeto e desenvolvimento, incluindo requisitos de funcionamento e de desempenho	7.3.2
80	Determinar e manter registro das entradas de projeto e desenvolvimento, incluindo requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis	7.3.2
81	Determinar e manter registro das entradas de projeto e desenvolvimento, incluindo onde aplicável, informações originadas de projetos anteriores semelhantes	7.3.2
82	Determinar e manter registro das entradas de projeto e desenvolvimento, incluindo outros requisitos essenciais para projeto e desenvolvimento	7.3.2
83	Apresentar as saídas de projetos e desenvolvimento, de forma a atender aos requisitos de entrada para projeto e desenvolvimento	7.3.3
84	Apresentar as saídas de projetos e desenvolvimento, de forma a fornecer informações apropriadas para aquisição, produção e prestação de serviço	7.3.3
85	Apresentar as saídas de projetos e desenvolvimento, de forma a conter ou referenciar critérios de aceitação do produto	7.3.3
86	Apresentar as saídas de projetos e desenvolvimento, de forma a especificar as características do produto que são essenciais para seu uso seguro e adequado	7.3.3
87	Realizar análises críticas de projeto e desenvolvimento, em fases apropriadas, de acordo com disposições planejadas para avaliar a capacidade dos resultados em atender aos requisitos e identificar qualquer problema e propor as ações necessárias	7.3.4
88	Verificar o projeto e desenvolvimento e manter o registro dos resultados e ações necessárias, a fim de assegurar que as saídas estejam atendendo aos requisitos de entrada	7.3.5

Quadro 5 – Requisitos da NBR ISO 9001:2008 (continuação).  
Fonte: ABNT (2008)

89	Executar a validação do projeto e desenvolvimento antes da entrega ou implementação do produto, conforme disposições planejadas e manter registros dos resultados e ações necessárias, a fim de assegurar que o produto resultante seja capaz de atender aos requisitos	7.3.6
90	Controlar e analisar criticamente as alterações de projeto e desenvolvimento bem como manter os registros dos resultados da análise crítica de alterações e de quaisquer ações necessárias	7.3.7
91	Assegurar que o produto adquirido esteja conforme com os requisitos especificados de aquisição, bem como estabelecer critérios para seleção, avaliação e reavaliação e manter registros dos resultados das avaliações e ações corretivas	7.4.1
92	Descrever o produto adquirido incluindo os requisitos para aprovação de produto, procedimentos, processos e equipamento	7.4.2
93	Descrever o produto adquirido incluindo os requisitos para a qualificação de pessoal	7.4.2
94	Descrever o produto adquirido incluindo os requisitos do sistema de gestão da qualidade	7.4.2
95	Estabelecer e implementar a inspeção ou outras atividades necessárias para assegurar que o produto adquirido atenda aos requisitos de aquisição especificados.	7.4.3
96	Planejar e realizar a produção e a prestação de serviço sob condições controladas que incluam a disponibilidade de informações que descrevam as características do produto	7.5.1
97	Planejar e realizar a produção e a prestação de serviço sob condições controladas que incluam a disponibilidade de instruções de trabalho, quando necessárias	7.5.1
98	Planejar e realizar a produção e a prestação de serviço sob condições controladas que incluam o uso de equipamento adequado	7.5.1
99	Planejar e realizar a produção e a prestação de serviço sob condições controladas que incluam a disponibilidade e uso de equipamento de monitoramento e medição	7.5.1
100	Planejar e realizar a produção e a prestação de serviço sob condições controladas que incluam a implementação de monitoramento e medição	7.5.1
101	Planejar e realizar a produção e a prestação de serviço sob condições controladas que incluam a implementação de atividades de liberação, entrega e pós-entrega do produto	7.5.1
102	Validar os processos de produção incluindo, quando aplicável, critérios definidos para análise crítica e aprovação dos processos	7.5.2
103	Validar os processos de produção incluindo, quando aplicável, aprovação de equipamento e qualificação de pessoal	7.5.2
104	Validar os processos de produção incluindo, quando aplicável, uso de métodos e procedimentos específicos	7.5.2
105	Validar os processos de produção incluindo, quando aplicável, requisitos para registros	7.5.2
106	Validar os processos de produção incluindo, quando aplicável, revalidação	7.5.2
107	Identificar o produto, quando apropriado, ao longo de sua realização. Quando a rastreabilidade for um requisito, controlar a identificação unívoca do produto e manter registros	7.5.3
108	Identificar, verificar, proteger e salvaguardar a propriedade do cliente fornecida para uso ou incorporação do produto.	7.5.4
109	Preservar o produto ou as partes integrantes de um produto durante o processamento interno e a entrega no destino pretendido, a fim de manter a conformidade com os requisitos.	7.5.5
110	Determinar o monitoramento e a medição a serem realizados e o equipamento necessário para fornecer evidências da conformidade do produto com os requisitos determinados	7.6

Quadro 5 – Requisitos da NBR ISO 9001:2008 (continuação).

Fonte: ABNT (2008)



111	Estabelecer processos para assegurar que o monitoramento e a medição possam ser realizados e executados de maneira consistente com os requisitos de monitoramento e medição	7.6
112	O equipamento de medição, quando necessário, deverá ser calibrado ou verificado a intervalos especificados e, quando necessário, ser ajustado ou reajustado. Ainda em relação ao equipamento de medição, este deverá ter identificação da situação da calibração bem como ser protegido contra ajustes que invalidariam o resultado da medição, danos e deterioração durante o manuseio e armazenamento	7.6
<b>MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA</b>		<b>8</b>
113	Planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria, para demonstrar a conformidade aos requisitos do produto	8.1
114	Planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade	8.1
115	Planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade	8.1
116	Monitorar informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos requisitos do cliente. Determinar métodos para obtenção e uso dessas informações	8.2.1
117	Executar auditorias internas a intervalos planejados para determinar se o sistema de gestão da qualidade está conforme com as disposições planejadas, requisitos da NBR ISO 9001 e com os requisitos do SGQ estabelecidos pela organização	8.2.2
118	Executar auditorias internas a intervalos planejados para determinar se o sistema de gestão da qualidade está mantido e implementado eficazmente	8.2.2
119	Aplicar métodos adequados para monitoramento e, onde aplicável, para medição dos processos do sistema de gestão da qualidade, demonstrando a capacidade dos processos em alcançar os resultados planejados	8.2.3
120	Monitorar e medir as características do produto, em estágios apropriados do processo, para verificar se os requisitos do produto foram atendidos	8.2.4
121	Assegurar que produtos não conformes sejam identificados e controlados e, quando aplicável tratar os produtos por meio de execução de ações para eliminar a não-conformidade detectada	8.3
122	Assegurar que produtos não conformes sejam identificados e controlados e, quando aplicável tratar os produtos por meio de autorização do seu uso, liberação ou aceitação sob concessão por uma autoridade pertinente, ou quando aplicável, pelo cliente	8.3
123	Assegurar que produtos não conformes sejam identificados e controlados e, quando aplicável tratar os produtos por meio de execução de ação para impedir o seu uso pretendido ou aplicação originais	8.3
124	Assegurar que produtos não conformes sejam identificados e controlados e, quando aplicável tratar os produtos por meio de execução de ação apropriada aos efeitos, ou efeitos potenciais, da não-conformidade quando o produto não conforme for identificado após a entrega ou início do uso do produto	8.3
125	Determinar, coletar e analisar dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade e para avaliar onde há melhoria contínua da eficácia do SGQ incluindo informações sobre satisfação de clientes	8.4
126	Determinar, coletar e analisar dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade e para avaliar a onde melhoria contínua da eficácia do SGQ incluindo informações sobre conformidade com os requisitos do produto	8.4
127	Determinar, coletar e analisar dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade e para avaliar a melhoria contínua da eficácia do SGQ, incluindo informações sobre características e tendências dos processos e produtos, incluindo oportunidades para ação preventiva	8.4

Quadro 5 – Requisitos da NBR ISO 9001:2008 (continuação).

Fonte: ABNT (2008)

128	Determinar, coletar e analisar dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade e para avaliar a melhoria contínua da eficácia do SGQ, incluindo informações sobre fornecedores	8.4
129	Continuamente melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade, por meio do uso da política da qualidade, objetivos das qualidades, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção	8.5.1
130	Definir requisitos para análise crítica de não conformidade (incluindo reclamações de cliente)	8.5.2
131	Definir requisitos para determinação das causas de não-conformidades	8.5.2
132	Definir requisitos para avaliar a necessidade de ações para assegurar que não-conformidades não ocorram novamente	8.5.2
133	Definir requisitos para determinação e implementação de ações necessárias	8.5.2
134	Definir requisitos para registrar os resultados de ações necessárias	8.5.2
135	Definir requisitos para analisar criticamente a eficácia da ação corretiva executada	8.5.2
136	Definir ações para eliminar as causas de não-conformidades potenciais, de forma a evitar sua ocorrência, através de procedimento documentado definindo requisitos para determinação de não-conformidades potenciais e de suas causas	8.5.3
137	Definir ações para eliminar as causas de não-conformidades potenciais, de forma a evitar sua ocorrência, através de procedimento documentado, definindo requisitos para avaliação da necessidade de ações, para evitar a ocorrência de não-conformidades	8.5.3
138	Definir ações para eliminar as causas de não-conformidades potenciais, de forma a evitar sua ocorrência, através de procedimento documentado, definindo requisitos para determinação e implementação de ações necessárias	8.5.3
139	Definir ações para eliminar as causas de não-conformidades potenciais, de forma a evitar sua ocorrência, através de procedimento documentado, definindo requisitos para registros de resultados de ações executadas	8.5.3
140	Definir ações para eliminar as causas de não-conformidades potenciais, de forma a evitar sua ocorrência, através de procedimento documentado, definindo requisitos para análise crítica da eficácia da ação preventiva executada	8.5.3

Quadro 5 – Requisitos da NBR ISO 9001:2008 (continuação).  
Fonte: ABNT (2008)

Como se pode observar na NBR ISO 9001:2008 os requisitos são claros na exigência da prática, embora não prescreva, o requisito detalha como deverá ocorrer seu atendimento. No MEG os requisitos são apresentados em forma de perguntas, deixando livre a forma de atendimento. Esses requisitos apresentados de forma aberta podem gerar dificuldades por parte de gestores, principalmente os atuantes como voluntários nas ONGs, inexperientes ou que não possuem conhecimento sobre as práticas e ferramentas gerenciais e de qualidade.

As adaptações desses requisitos ao Terceiro Setor, assim como a integração com os requisitos do nível de Compromisso da Excelência do MEG, possibilitarão a implantação da qualidade nas organizações sem fins lucrativos.

## 2.5 As organizações do terceiro setor

Ao discutir a temática relativa às organizações do terceiro setor é apresentada a conceituação existente em torno do termo Terceiro Setor, traduzido do inglês *Third Sector* que, segundo Mânica (2007) foi disseminado a partir dos anos setenta e tem sido empregado para fazer alusão “às organizações formadas pela sociedade civil cujo objetivo não é a busca pelo lucro, mas a satisfação de um interesse social”.

Heckert e Silva (2008) esclarecem que as organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos e não estatais, podem ser beneficentes, religiosas, esportivas e culturais, entre outras.

A página eletrônica da Rede Brasileira do Terceiro Setor (REBRATES, 2012) legitima que, no âmbito das organizações sociais, uma sociedade constituída comporta três setores, sendo que o primeiro setor corresponde à emanção da vontade do povo que, através do voto, confere o poder ao governo. A livre iniciativa, que opera o mercado e utiliza o lucro como instrumento econômico, se enquadra no segundo setor, correspondendo o terceiro setor às instituições sem fins lucrativos que geram bens e serviços de caráter público.

A Figura 11, adaptada de Xavier e Chueri (2008), demonstra a relação entre os três setores e sua analogia com o capital e a finalidade. Observa-se que, no Primeiro Setor, ambos são públicos, ao contrário do Segundo Setor, no qual ambos são privados; entretanto, no Terceiro Setor ocorre uma mistura, ou seja, o capital é privado e a finalidade é pública.

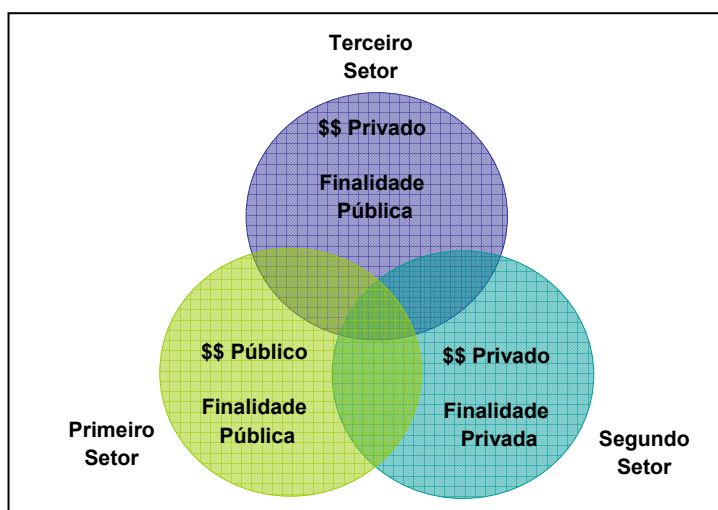


Figura 11 – A sociedade dividida em três setores.  
Fonte: Adaptada de Xavier e Chueri (2008)

No primeiro setor, encontram-se as empresas públicas e no segundo a iniciativa privada. As organizações do terceiro setor, geralmente, buscam suprir as necessidades que o Estado não consegue prover, havendo um número cada vez maior dessas organizações (RUTHES e CUNHA, 2006).

Pode-se observar a evolução dessa conceituação através do tempo. Durante todo o período colonial, até a metade do século XVI, quem exercia essa função social eram as Santas Casas. Até o século XIX, o Estado associou-se à Igreja no cumprimento desse papel. A partir do século XX, outras religiões começaram a atuar na filantropia associadas ao Estado, sendo que durante o Período Republicano, com a modernidade, começaram a surgir novas necessidades coletivas e novas organizações, além das religiões e do Estado, começaram a atuar socialmente (BNDES, 2001).

Durante a década de 30, houve a formação de sociedades civis atreladas ao poder público e, durante o Estado Novo, o número dessas entidades teve um crescimento exponencial, sem ter bem definida sua representatividade, impulsionando a elaboração de legislação específica. A formação e consolidação das Organizações Não-Governamentais (ONGs) ocorreram nas décadas de 60 e 70, com a atuação de agências internacionais de cooperação (BNDES, 2001).

Nas próximas décadas, 80 e 90, houve a redução significativa da ajuda externa, em contraponto com o crescimento e visibilidade alcançado pelas organizações do terceiro setor. Com a Constituição Federal de 1988, surgiram novas demandas sociais e, com isso, a abertura de espaços para a atuação dessas organizações. A partir dos anos 90, a entrada organizada do setor empresarial em programas e projetos sociais ocasionou novas possibilidades de parcerias e fontes de recursos. Outro ponto a destacar foi a qualificação jurídica e novas formas de regulação na atuação com o Estado, trazendo melhorias na qualidade, transparência e resultados, como o aumento da visibilidade e credibilidade, sendo a principal demanda das organizações do terceiro setor a busca por novas estratégias de sustentabilidade e financiamentos (BNDES, 2001).

Estes fatos moldaram o atual contexto vivenciado pelas organizações não governamentais nacionais. Observa-se que, no instante em que o espaço de atuação é ampliado, derivado das demandas sociais, ocorre uma retração das fontes de recursos, especialmente das internacionais. A rigidez dos critérios de organização e demonstração de resultados demonstrou a necessidade de

investimentos na profissionalização e capacitação institucional, principalmente de gestão organizacional e de recursos. Outro fato evidenciado foi a concentração de recursos nas ONGs mais conhecidas, devido às fragilidades e dificuldades das menores em se adaptar às mudanças (BNDES, 2001).

As organizações do terceiro setor ou organizações não-governamentais assemelham-se em vários aspectos. Tenório (2009) realizou um levantamento acerca dessas características nas ONGs sediadas no Rio de Janeiro, relacionadas a no Quadro 6:

<b>Características das Organizações Não-Governamentais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• o trabalho nas ONGs pesquisadas é motivado por um ideal compartilhado pelos membros que a compõem, principalmente sua equipe de técnicos e direção;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• o planejamento de suas atividades está sujeito às fontes de financiamento. Esse processo de planejamento, embora nem sempre formalizado num plano, caracteriza-se pela participação dos membros das ONGs e de consultores externos, bem como pela frequente análise do contexto;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nem sempre as ONGs têm uma ideia clara de sua missão, de forma a delimitar suas ações, fixar objetivos e metas e, avaliar seus resultados;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• na ânsia de atender à comunidade o que determina a inclusão de um novo projeto ou atividade em andamento é a disponibilidade de agenda e o interesse de cada membro do corpo técnico, provocando um desgaste muito grande, devido ao excesso de horas de trabalho, sem possibilidade de avaliação do desempenho gerencial;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sua organização prima pela informalidade, praticamente sem normas e procedimentos escritos, o que as torna ágeis, mas dificulta sua gestão, porque as funções e as responsabilidades de seu pessoal não são claramente definidas;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• o tipo de trabalho que realizam apresenta dificuldades para ser avaliado, seja por seu efeito de longo prazo, seja por seu caráter mais qualitativo;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• o produto de seu trabalho, em geral, não é vendido, o que torna sua produção dependente, ora de doações, ora de financiamentos por meio de projetos.</li> </ul>

Quadro 6 – Características das organizações não-governamentais sediadas no Rio de Janeiro, RJ.  
Fonte: Adaptado de Tenório (2009)

Voltolini (2003) ressalta que a escolha de um modelo de gestão vai muito além da simples escolha por um ou outro, sendo extremamente necessário conhecer a organização. Este autor, em suas pesquisas, enfatiza que as ONGs buscam estruturas em conformidade com o Quadro 7:

<b>Estruturas das Organizações Não-Governamentais</b>
• cooperação e responsabilidade solidária, coletiva e compartilhada;
• convivência de formas plurais de trabalho, compostas de assalariados, voluntários e outros parceiros;
• trabalhos em equipes, de preferência multidisciplinares, com ambiente propício ao desenvolvimento individual profissional e emocional;
• coragem e risco, ao mesmo tempo em que proporcionam maior suporte substantivo ao trabalho pela causa;
• fontes híbridas de recursos como os de mercado (comercialização), não mercantis (financiamento ou suporte do Estado ou agências de fomento), não monetários (doações de bens ou serviços);
• processos decisórios colegiados;
• informação contínua, estreitando os vínculos com a entidade e com a causa;
• aparecimento de lideranças empreendedoras e não apenas reivindicativas e mobilizadoras;
• desenvolvimento de alianças e parcerias com outras entidades ou públicos diversos, pois não se pode esquecer o imperativo de autossustentabilidade e independência;
• trabalho criativo, pois o ambiente é mutante e incerto e o trabalho pela causa não raro requer enfrentamento de preconceito e desinformação;
• se houver excedente, que não seja usado para proveito individual, mas para o bem da coletividade, a minimização dos riscos em situações de crise e o incremento das atividades pela causa.

Quadro 7 – Estrutura das organizações não-governamentais.  
 Fonte: Adaptado de Voltolini (2003)

A adoção de um modelo de gestão deve levar em conta todas essas características mencionadas anteriormente, além do devido cuidado para a simples adoção de práticas do setor privado sem a devida adequação à realidade do terceiro setor. Voltolini (2003) chama a atenção também para o desenvolvimento das competências e análise do perfil do gestor.

A gestão da qualidade, normalmente aplicada às empresas com fins lucrativos, também pode ser aplicada às organizações do terceiro setor, bastando quebrar o paradigma existente, devido à origem da qualidade estar intrinsecamente ligada à gestão de produtos. Além disso, de acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009), as operações são as mesmas nas organizações com ou sem fins lucrativos. Seguramente, os objetivos estratégicos de organizações sem fins lucrativos são mais difíceis de serem alcançados, devido ao envolvimento político, econômico, social e ambiental, mas as decisões, embora muitas vezes tomadas em

meios conflitantes, necessitam ser geridas, com algumas adaptações, da mesma forma que ocorrem nas organizações com fins lucrativos.

A partir desses pressupostos, observa-se a crescente procura das organizações do terceiro setor por sistemas ou modelos que as auxiliem em sua gestão, principalmente se estes sistemas oferecerem a publicidade de uma gestão ética e transparente. Dessa forma a gestão da qualidade tem sido a principal opção, pois possibilita o reconhecimento público através de certificação ou premiação.

### 2.5.1 Gestão da Qualidade no terceiro setor

Na escolha por um sistema ou modelo de gestão, muitas organizações do terceiro setor têm optado por sistemas de qualidade como a NBR ISO 9001. Este foi o caso da Casa do Menino Jesus de Praga (LATTUADA, 2008), que contou com a consultoria da Gerdau e Lucem. Outros casos têm sido objeto de estudo de dissertações e outros trabalhos acadêmicos, como o Centro de Defesa dos Direitos Humanos da Arquidiocese de Juiz de Fora e a Associação Feminina de Prevenção e Combate ao Câncer, da mesma cidade (HECKERT, 2001), utilizados como estudo de caso; apresentando, inclusive, a citação de Sinha (1997 apud HECKERT e SILVA, 2001), que elenca os onze desafios que as organizações sem fins lucrativos enfrentam ao implementar a Gestão pela Qualidade Total, representados pelo Quadro 8:

1º Desafio	Superar o medo da mudança
2º Desafio	Superar o preconceito de que as instituições filantrópicas são diferentes
3º Desafio	Identificar uma visão
4º Desafio	Lidar com altos custos operacionais
5º Desafio	Identificar os clientes
6º Desafio	Gerir com base em dados
7º Desafio	Compreender o processo de trabalho
8º Desafio	Treinamento
9º Desafio	Deixar o esforço amadurecer
10º Desafio	Sustentar o comprometimento com a qualidade
11º Desafio	Envolver o governo e grandes corporações

Quadro 8 – Desafios para implantação da gestão pela qualidade nas organizações do terceiro setor.  
Fonte: Adaptado de Sinha (1997 apud HECKERT e SILVA, 2001)

Heckert e Silva (2001) chamam atenção, ainda, para o fato de que apenas os desafios de número 2 e 11 são exclusivamente das organizações do terceiro setor, fato este que reforça a possibilidade de adequação do sistema de qualidade.

Portanto, chega-se a conclusão que a maior necessidade encontra-se na adaptação da forma de implantação dos sistemas e nem tanto na personalização do instrumento segundo as características de cada organização. Se os desafios são praticamente os mesmos encontrados em qualquer organização, a adaptação poderia também englobar outras organizações além daquelas pertencentes ao terceiro setor.

A seguir, será apresentada a metodologia utilizada para análise e integração do Sistema de Gestão da Qualidade (NBR ISO 9001:2008) com o Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado (Critérios do MEG no nível de Compromisso com a Excelência).





## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Percurso da Pesquisa**

A pesquisa traz como tema os sistemas de qualidade aplicados em organizações do terceiro setor. Sendo que, através de estudos verificou-se que os modelos de gestão são mais abrangentes que os sistemas. Dessa forma surge a ideia de se ter um sistema tão completo quanto o modelo e tão simples de aplicar em uma organização do terceiro setor quanto o sistema.

Além disso, o próprio modelo de gestão foco do estudo, o MEG, apresenta sistemas de implantação que possibilitam a quantificação ou pontuação da organização, o que permite a comparação de seu desempenho ao longo do tempo, como também sua comparação com organizações semelhantes ou não. O sistema de gestão da qualidade através da NBR ISO 9001 apenas possibilita a certificação ou não, sem qualificar em níveis. O Rio Grande do Sul, através do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, inovou em 2011, trazendo um Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado que, inclusive, pode ser realizado pela própria instituição. Porém, entende-se que uma organização não pode simplificar muito a sua gestão, para não cair na armadilha de pensar que trabalha com qualidade sem, de fato, implementar um sistema de gestão da qualidade.

As organizações do terceiro setor, assim como muitas micro e pequenas empresas, são carentes de formação gerencial e, portanto, acabam desconfiando de práticas que desconhecem e repassam essa desconfiança aos seus colaboradores, o que pode arruinar com toda a gestão da qualidade na instituição.

A partir dessas premissas, fez-se um levantamento bibliográfico sobre os sistemas e modelos de gestão, como também, das organizações do terceiro setor, chegando-se ao entendimento que a integração entre os Critérios Compromisso com a Excelência e os requisitos da NBR ISO 9001:2008 seria o adequado para a efetiva compatibilização com as organizações do terceiro setor.

Assim, o trabalho foi executado em cinco etapas, a fim de atingir aos objetivos descritos anteriormente. São elas:

1ª Etapa: revisão bibliográfica dos sistemas de gestão a serem integrados e das organizações do terceiro setor;

2ª Etapa: análise de uma organização do terceiro setor;

3ª Etapa: elaboração de uma matriz de integração de sistemas;

4ª Etapa: desenho do plano de implantação;

5ª Etapa: proposição do plano de implantação nas organizações do terceiro setor.

Foi utilizada a técnica de pesquisa exploratória que, segundo Proetti (2006), proporciona maiores informações sobre um determinado assunto como também para descobrir novos enfoques a serem construídos.

Para a coleta de informações, foram utilizadas técnicas de pesquisa bibliográfica, com base em materiais publicados a fim de evidenciar, de forma qualificada, os resultados oriundos do trabalho executado.

A pesquisa bibliográfica proporciona benefícios e, segundo Manzo apud Marconi & Lakatos (2007, p. 185), “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”.

Segundo Gray (2012), o estudo de caso é ideal quando se faz uma pergunta do tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto de eventos contemporâneos, sobre os quais o pesquisador não tem controle.

O estudo de caso único, ainda segundo Gray (2012), deve ser escolhido quando pode cumprir um papel importante na testagem de uma teoria ou hipótese ou, ainda, para ser piloto para um estudo de múltiplos casos. Este trabalho servirá como piloto para os estudos seguintes que serão realizados pelo Núcleo de Excelência Empresarial – NEE.

Para este trabalho, foi escolhido o grupo da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e, dentro deste grupo, a Santa Casa da Misericórdia de Esposende ou Centro de Apoio Social Ernestino Miranda (CASEM) pelo fato desta manter um sistema de gestão da qualidade baseada na Norma NP EN ISO 9001:2008, além de editar um Manual da Qualidade, específico para Lares de Idosos, aplicáveis, inclusive, no Brasil.

### **3.2 Problema**

A questão problemática está definida em como uma organização do terceiro setor pode organizar a implantação de um sistema de gestão da qualidade, de forma

gradual, a fim de atingir a meta da certificação, segundo a norma NBR ISO 9001:2008, utilizando-se da estrutura de implantação do Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, nível de Compromisso com a Excelência.

### **3.3 Análise da organização objeto de estudo**

A análise do Centro de Apoio Social Ernestino Miranda (CASEM) foi efetuada com base na sua documentação e registros de arquivos, observando-se que o início de suas atividades ocorreu em 22 de novembro de 1992, através de apoios estatais e do benemérito Ernestino Miranda, o qual deu o nome à Casa. Atualmente, dividem o espaço da Casa o Lar de Idosos (LAR), o Centro de Dia (CENTRO DIA)/Convívio, o Apoio Domiciliário (SAD) e o Centro de Atividades de Tempos Livres (ATL) (SCML, 2004).

O Lar de Idosos do Centro de Apoio Social tem como clientes pessoas idosas que necessitam, por tempo limitado ou permanente, de alojamento coletivo, alimentação, atendimento clínico, higiene e conforto, além de estabelecer convívio social e cultural, através das Atividades de Tempos Livres, sendo a internação a última resposta, tendo por base o objetivo de proporcionar o máximo de qualidade de vida no maior tempo possível. Segundo a SCML (2004, p. 72), a Missão do Lar do CASEM é:

a prestação de cuidados individualizados e personalizados em meio institucional a indivíduos e famílias que, por motivo de doença, idade, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar, temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e/ou as atividades da vida diária.

Como visão de futuro, o Lar de Idosos estabeleceu a promoção da resposta social de forma sustentada, integrado numa rede de parceiros sociais, sendo citada da seguinte forma: “Ser um modelo de referência enquanto instituição, aproximando pessoas através da consolidação de afetos, do desenvolvimento humano e de valorização do indivíduo e da Qualidade dos serviços prestados” (SCML, 2004, p. 72).

Dentre os objetivos do Lar, encontram-se o de possibilitar ao idoso um ambiente que lhe seja favorável e estimulante, identificando-o o mais possível com um ambiente familiar; o de promover a sua integração no grupo de idosos e na vida

do Lar de Idosos em geral; também criar as condições para que a independência e autonomia do idoso perdurem o mais tempo possível; proporcionar a satisfação das necessidades básicas; assegurar um acompanhamento psicossocial, no sentido de garantir a sua integração no ambiente em que está inserido; promover as relações entre cliente/família e cliente/comunidade e também assegurar a qualidade dos serviços prestados a todos os clientes (SCML, 2004).

O Lar possui capacidade para 25 idosos (clientes), sendo que o limite de segurança é de 20, a fim de assegurar que os requisitos de qualidade sejam cumpridos; apesar de haver uma fila de espera de 15 clientes (SCML, 2004). Esses requisitos têm suporte na missão e visão de futuro relatados, como também nos valores da instituição:

- contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e famílias, assegurando a satisfação das necessidades básicas do cliente: alojamento, alimentação, saúde, higiene, conforto e lazer;
- promover a autonomia do indivíduo e a humanização dos serviços a ele prestados;
- garantir e respeitar a independência, individualidade e privacidade do cliente;
- prestar cuidados de ordem física e apoio psicossocial aos clientes e famílias, de modo a contribuir para o seu equilíbrio e bem-estar;
- promover a igualdade de tratamento, independentemente de questões como gênero, religião, raça, entre outros.

Um dos fundamentos do Lar de Idosos da CASEM é a humanização, estando orientado para servir as pessoas no respeito dos Valores definidos. Assim, sua Política da Qualidade está na certeza de contribuir com a sua Missão e Visão para:

- melhorar a qualidade de vida dos seus clientes;
- apoiar na satisfação das necessidades básicas e nas atividades diárias;
- dar resposta a situações de dependência;
- promover uma integração do cliente no novo contexto de vida;
- promover um Plano de Desenvolvimento Individual ativo e dinâmico;
- rever-se como um novo Lar de Idosos para o cliente.

No organograma do Centro de Apoio Social Ernestino Miranda, Figura 12, pode-se observar que, os Serviços de Saúde, como Medicina, Enfermagem, Fisioterapia e Meios Complementares e de Diagnóstico e, ainda, os Serviços de

Apoio, como os Administrativos, de Lavanderia, Manutenção, Informática e Compras, são patrocinados pela Santa Casa de Misericórdia de Lisboa – SCML e, portanto, não há subordinação, apenas controle e avaliação das saídas como os Serviços Radiológicos, Laboratório de Análises Clínicas, Refeições, Cabeleireiro, Manutenção de Espaços Verdes e outros Serviços de Apoio Interno (SCML, 2004).

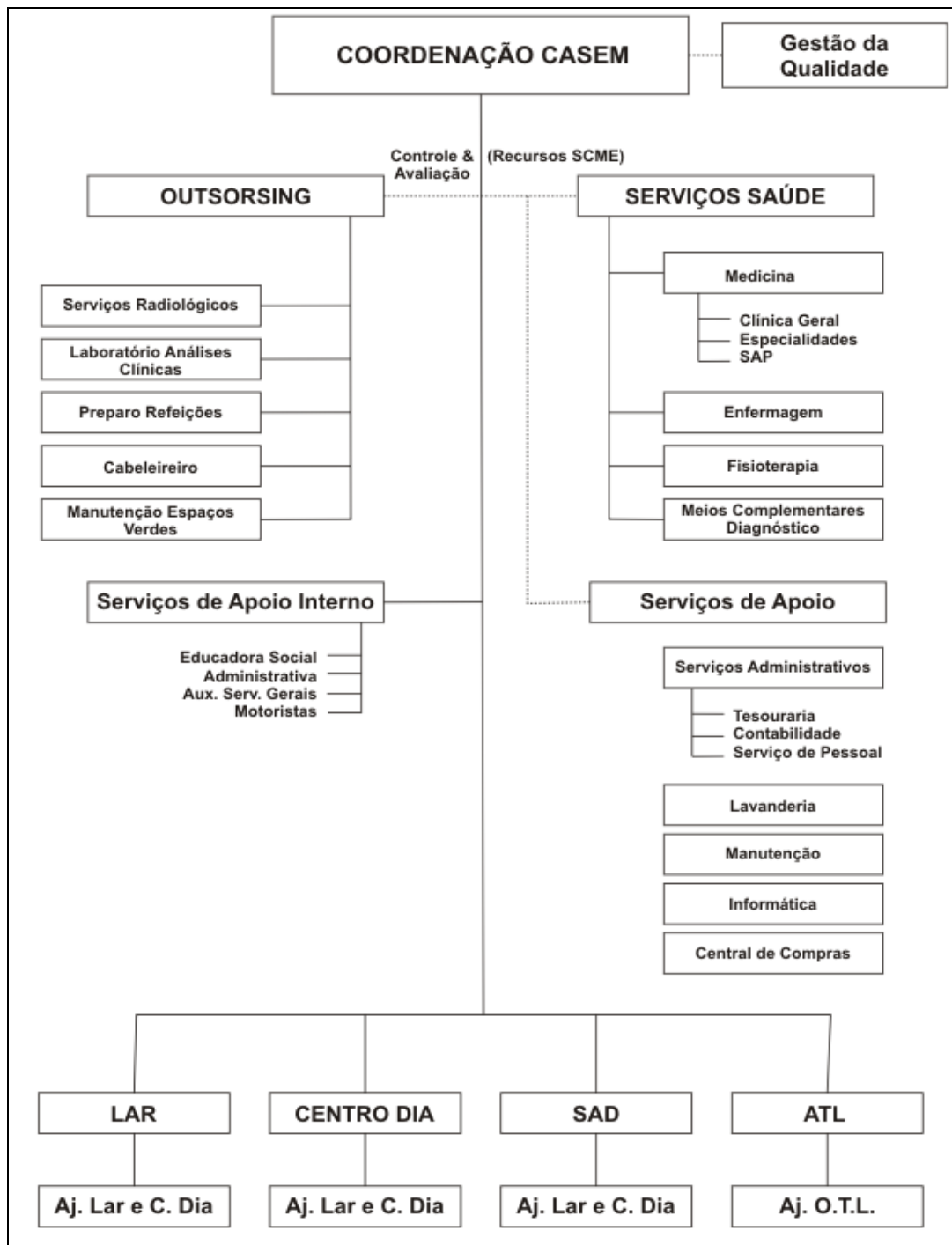


Figura 12 – Organograma do Centro de Apoio Social Ernestino Miranda.  
Fonte: SCML (2004, p. 26)

Cabe observar, ainda, que as únicas linhas de subordinação ocorrem entre as unidades Lar, Centro Dia, SAD e ATL e seus respectivos ajudantes.

O sistema de gestão, baseado na ISO 9001, bem como seus processos, da Santa Casa da Misericórdia de Esposende / Centro de Apoio Social Ernestino Miranda – CASEM, estão representados na Figura 13, Cabe ressaltar a descrição dos oito processos principais do negócio: Candidatura, Admissão, Elaboração e Acompanhamento da Proposta de Desenvolvimento do Idoso – PDI, Nutrição e Alimentação, Cuidados e Higiene, Imagem e Conforto, Cuidados de Saúde, Apoio Psicossocial e Animação Sociocultural.

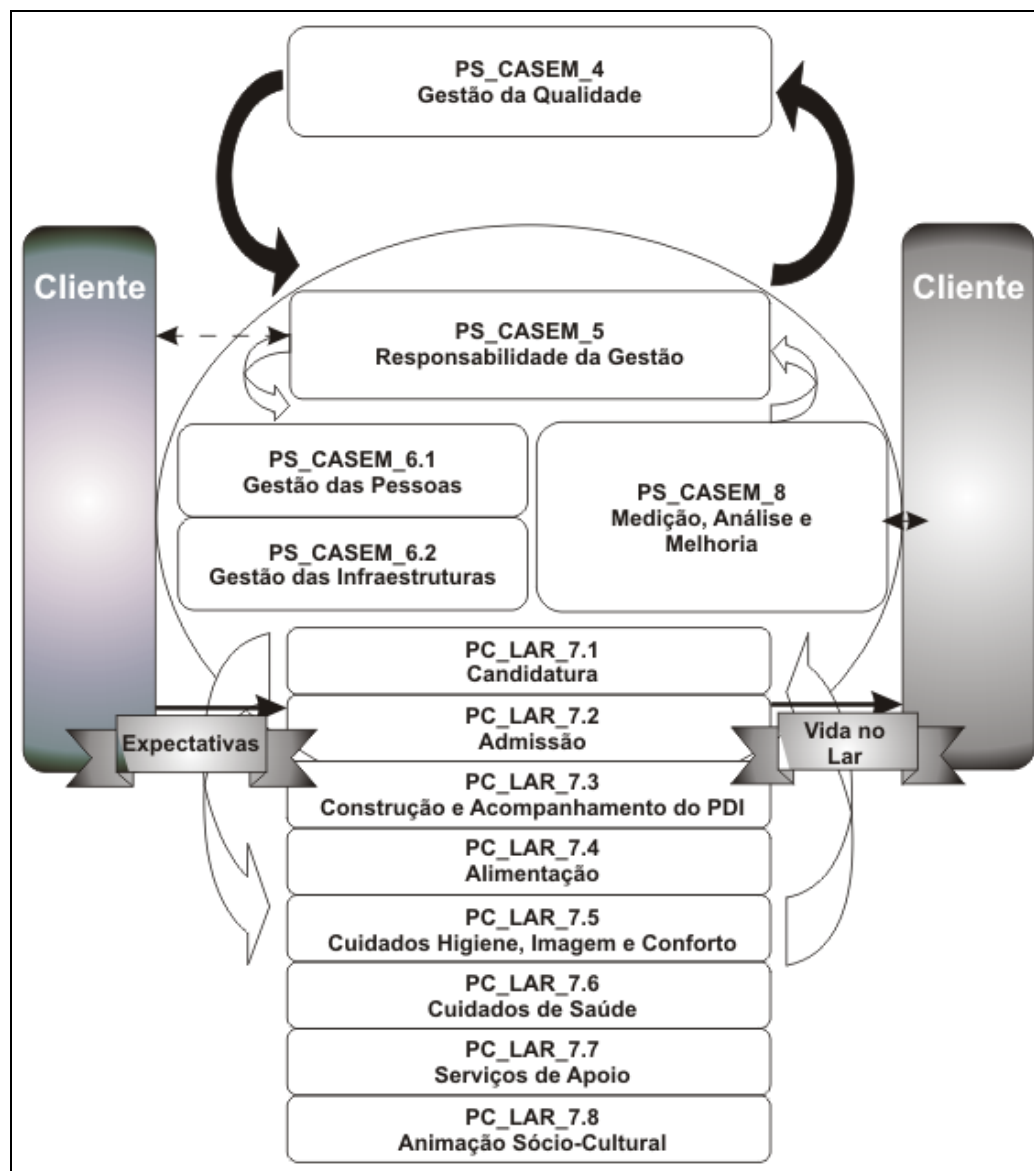


Figura 13 – Sistema de Gestão do Centro de Apoio Social Ernestino Miranda – CASEM. Fonte: SCML (2004, p. 47)

Observa-se que, nesse sistema de gestão, não estão representados as funções de planejamento e a preocupação com o meio ambiente, entre outras ações que se julgam importante em uma gestão.

### 3.4 Análise dos dados

Os dados foram avaliados através da análise de conteúdo, onde se realizam inferências sobre os textos, sistematizando e identificando características, classes ou categorias entre eles (GRAY, 2012). No estudo em questão, pode-se trabalhar com a Norma NBR ISO 9001:2008 e os Critérios de Compromisso com a Excelência identificando suas similaridades através de uma matriz de relação, inferindo-se um relacionamento fraco, médio ou forte entre cada item ou critério, que pode ser observado no Apêndice 1.

A fim de facilitar a análise, optou-se por atribuir valores a cada nível de relação. O nível mais baixo, chamado de baixa relação, recebeu o valor de um ponto (1,0); ao nível intermediário, chamado de média relação, foram atribuídos três pontos (3,0); e, ao nível mais alto, chamado de forte relação, atribui-se uma pontuação equivalente a nove pontos (9,0). A atribuição desses valores foi baseada no Quadro 9, critérios para a avaliação das relações.

<b>Relação</b>	<b>Critério</b>	<b>Índice</b>
Fraca	Compatibilidade inferior a 50%	1,0
Média	Compatibilidade entre 50% e 75%	3,0
Forte	Compatibilidade acima de 75%	9,0

Quadro 9 – Critérios para a avaliação das relações.

No próximo capítulo, serão elaboradas a análise e a integração do sistema de gestão da qualidade, fundamentado na NBR ISO 9001:2008, com os Critérios Compromisso com a Excelência, baseado no MEG.





## 4 UM CAMINHO PARA A INTEGRAÇÃO

A integração de sistemas de gestão necessita, primeiramente, de uma análise dos sistemas a integrar. Essa análise não pode dar margens para interpretações diversas, devendo ser o mais fiel possível ao órgão regulamentador da norma, que geralmente indica como devem ser interpretados os requisitos.

Wilkinson e Dale (2001) relata que a integração de sistemas tem ocorrido de duas formas: através de uma fusão da documentação ou através de uma abordagem alinhada de implementação de um sistema integrado de gestão. O presente trabalho trata da segunda opção, com a finalidade de melhorar a compreensão e simplificar a terminologia utilizada. Wilkinson e Dale (2001) ainda acredita que como resultado, as organizações poderão ter esforços e custos com auditorias reduzidos.

Os modelos de excelência empresarial, tais como o Modelo Europeu de Excelência em Negócios (EBEM) tem sido o foco de muitos estudos e aplicações, porém o que se observa, é um maior grau de variabilidade na interpretação entre profissionais, pesquisadores e acadêmicos (VORRIA e BOHORIS, 2009). Dessa forma, verifica-se a necessidade da análise e interpretação, mas também a aplicação do estudo no meio empresarial como forma de reabastecer o estudo iniciado. Visto que as críticas levantadas contrárias à qualidade são oriundas da precária interpretação das normas e de resistências políticas, psicológicas, culturais e de comportamento nas organizações (DAHLGAARD-PARK, 2008).

De acordo com a ABNT (2005), tanto os sistemas de gestão da qualidade apresentados nas normas da família ABNT NBR ISO 9000 quanto os modelos de excelência organizacional são baseados em princípios comuns. As duas abordagens:

- a) permitem a uma organização identificar seus pontos fortes e suas oportunidades de melhoria;
- b) prevêm disposições para avaliação com base em modelos genéricos;
- c) fornecem uma base para melhoria continua; e
- d) prevêm disposições para o reconhecimento externo.

A diferença entre sistemas de gestão da qualidade e modelos de excelência encontra-se no escopo de sua aplicação, ou seja, os sistemas de gestão da

qualidade fornecem requisitos para melhoria do desempenho e a avaliação de sistemas determina o atendimento a esses requisitos. Enquanto que os modelos contêm critérios que determinam uma comparação de desempenho e são aplicáveis a todas as atividades e a todas as partes interessadas, fornecendo uma base comparativa entre o desempenho da organização com o desempenho de outras organizações (ABNT, 2005).

Os sistemas de gestão baseado nas normas NBR ISO 9001:2008 não possibilitam que as organizações meçam a evolução de sua gestão, ao passo que os modelos de excelência adjacente a prêmios de qualidades permitem essa comparação e a utilização dos sistemas de autoavaliação é um meio da organização aproximar-se da excelência, além disso, os ciclos de avaliação permitem questionar constantemente a forma como as coisas estão sendo feitas (BENAVENT, ROS e MORENO-LUZON, 2005).

O processo de auto-avaliação implica o investimento de tempo, recursos materiais, financeiros, humanos, entre outros, devendo-se considerar que nem todas as organizações estão dispostas a dedicar-se a essa tarefa, a escolha depende de fatores tão diversos e subjetivos como a qualidade desejada dos resultados, a cultura da empresa ou do próprio dirigente (BENAVENT, ROS e MORENO-LUZON, 2005). Embora, o sistema facilite a melhoria contínua, proporcione a sustentabilidade e contribua para a competitividade, o maior empecilho na implantação tem sido o cultural.

Na próxima seção, abordar-se-á tanto a interpretação do sistema e do modelo quanto sua compatibilização e adequação ao terceiro setor.

## **4.1 Análise dos Critérios Compromisso com a Excelência**

### **4.1.1 Liderança**

Neste momento, será realizada a interpretação dos Critérios Compromisso com a Excelência, iniciando pelo primeiro critério, a Liderança. O critério Liderança, no nível de Compromisso com a Excelência, tem o objetivo de abordar os processos relativos à orientação filosófica (Cultura da Excelência), a adesão das pessoas a esta causa, como também o acompanhamento do desempenho organizacional.

Num primeiro momento, é necessário estabelecer quem são as partes interessadas, ou seja, os clientes, fornecedores, parceiros, colaboradores e dirigentes, bem como o organograma da organização. Após, é necessário, preferencialmente, em conjunto com as partes interessadas ou representantes destas, o estabelecimento dos princípios, missão e valores que nortearão a instituição. É importante a criação de regras de conduta, para que as pessoas saibam como agir nas mais diversas situações. Além disso, deve ser planejada a revisão dos princípios e códigos de conduta, a fim de mantê-los atualizados.

Quando os colaboradores participam ou colaboram com a construção dos princípios, há um comprometimento maior em segui-los. Porém, como isso nem sempre é possível, devido ao número de colaboradores ou ao índice de rotatividade, é imprescindível que existam processos de comunicação e reforço dos princípios organizacionais aos colaboradores e outras partes interessadas, quando necessário.

A tomada de decisão é outro ponto importante no critério Liderança. As decisões poderão ser tomadas em forma de colegiados, diretorias ou até mesmo isoladamente. Porém, é necessário haver uma formalização de como ocorrem as decisões, por quem e com base em que, para garantir transparência e seriedade à gestão.

A alta direção precisa exercer sua liderança de forma a inspirar as partes interessadas. Seja qual for o estilo de liderança (transacional ou transformacional), deve interagir de acordo com os princípios das organizações, sem intermediários e comunicando seus anseios e objetivos.

Os principais processos gerenciais precisam ser descritos, para promover a padronização, bem como a possibilidade de substituição, seja em casos temporários como em casos permanentes, sem perder o perfil de liderança da organização. Esses processos precisam definir e estabelecer formas de atualização, bem como atentar para inovações na forma de gerir de outras organizações através de *benchmarking*.

Por último, a Liderança deverá estar atenta ao desempenho organizacional, acompanhando, através de indicadores, realizando a análise crítica em conjunto com as partes interessadas e procurando sempre a melhoria contínua da gestão.

#### 4.1.2 Estratégias e Planos

O Critério de Estratégias e Planos refere-se à concepção e execução das estratégias que envolvem os processos gerenciais. Portanto, é necessária uma metodologia de estabelecimento de estratégias que considere os ambientes internos e externos à organização tendo em vista o alcance da visão de futuro estabelecida. Além disso, é importante que a organização reforce os pontos positivos e atue na diminuição/eliminação dos negativos. Vale recomendar que as estratégias devam conter metas quantificáveis e indicadores que permitam o controle de sua evolução e o alcance da meta no prazo estipulado. Essas estratégias não podem desconsiderar as necessidades dos colaboradores e os referenciais comparativos.

O estabelecimento de metas a nível estratégico, geralmente, é restrito à alta direção. Porém, as metas de nível gerencial e operacional podem e devem ser comunicadas aos colaboradores para evidenciar sua contribuição com o todo e, a outras partes interessadas para realinhar interesses comuns. A implantação das estratégias deverá ser formalizada através de planos de ações, nos quais devem ficar estabelecidos e esclarecidos os prazos, os responsáveis e os recursos necessários para o desenvolvimento da estratégia. Além disso, esses Planos precisam ser monitorados, seja através das análises críticas da alta direção ou pela utilização de *softwares* que controlam e emitem avisos às partes interessadas.

#### 4.1.3 Clientes

O Critério Clientes aborda os processos gerenciais sobre os clientes, bem como a sua segmentação e definição dos clientes-alvo, adequando as ações de *marketing* para cada grupo de cliente. A respeito dos clientes-alvo, é necessário pesquisar suas expectativas e necessidades e analisar a possibilidade de melhoria dos processos gerenciais. Também são necessários processos de comunicação e relacionamento com os clientes, a fim de averiguar a satisfação, reclamações e sugestões, bem como processos para o tratamento das reclamações e resposta às sugestões. As informações resultantes dessas comunicações com os clientes deverão ser utilizadas na análise de melhoria dos produtos.

A organização deverá potencializar a imagem da organização e de seus produtos através da gestão da sua marca, seja em ações de divulgação ou no

cuidado ao associar sua marca a outras ou, ideias que podem não ter uma boa aceitação.

#### 4.1.4 Sociedade

O Critério Sociedade aborda os processos relativos ao relacionamento da organização com a comunidade em seu entorno, verificando os impactos negativos que seus produtos, processos ou instalações possam causar, promovendo seu tratamento adequado a fim de minimizá-los.

A análise e cumprimento dos requisitos legais, bem como seu cumprimento e atendimento às sanções e punições, de forma a evitar sua repetição, também faz parte desse critério, sendo desejáveis ações que superem o cumprimento dos requisitos legais.

A organização deverá organizar ações para a minimização da utilização dos recursos renováveis e conservação dos recursos não-renováveis, como também promover ações voluntárias para a reutilização e reciclagem de materiais. O envolvimento com projetos sociais também compõe esse critério, desde que evidenciados justificativas para a seleção ou desenvolvimento de apoio a projetos sociais.

#### 4.1.5 Informações e Conhecimento

O Critério Informações e Conhecimento aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento, compartilhamento e segurança das informações da organização. Assim, o primeiro passo consiste em sistematizar o processo de armazenamento e disponibilização de informações, definindo os principais processos de informações e sua finalidade. Um sistema de informações bem constituído será eficaz quanto à atualização, a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade das informações, desde que o seu uso seja adequado. Essa adequação do uso poderá ser assegurada através de procedimentos que normatize quem, quando e como deverá usar, estabelecendo níveis de acesso.

Este critério também faz uma abordagem sobre a gestão do conhecimento, definindo como a organização se preocupa e quais os procedimentos adotados para que o conhecimento não se perca, mesmo com a rotatividade ou absenteísmo de

seus colaboradores. Além disso, esse critério faz menção à retenção de novos talentos e proteção de diferenciais conquistados por intermédio de geração de conhecimento organizacional.

#### 4.1.6 Pessoas

O Critério Pessoas trata sobre os processos gerenciais referentes à composição de equipes de trabalho, desenvolvimento de competências e manutenção de seu bem-estar. Os processos gerenciais relacionados a este critério compreendem a definição da organização do trabalho, suas rotinas e a estrutura de cargos e funções, com destaque para a promoção da participação das pessoas na melhoria e inovações desses processos.

Este critério também aborda a forma de seleção e contratação das pessoas, interna e externamente, como também a integração delas à rotina de trabalho, como são informadas a respeito das normas, procedimentos e benefícios.

A capacitação e desenvolvimento das pessoas na busca pelo sucesso das estratégias necessitam ser identificados e, a partir desse momento, analisar como e quando poderão ocorrer as ações de capacitação e desenvolvimento, como também a inserção ou o reforço à cultura da excelência, demonstrado através de programas ou matrizes de capacitação e desenvolvimento.

Também é requisitada a identificação dos perigos e riscos relacionados à saúde e segurança ocupacional e o seu tratamento, a fim de prevenir acidentes e preservar a saúde física e psicológica da força de trabalho.

A eficácia das estratégias organizacionais depende da satisfação e bem-estar das pessoas na organização. Para isso, tornam-se essenciais procedimentos de avaliação da satisfação relacionados ao trabalho, bem como estimular a sugestão sobre as melhorias que podem ser realizadas, a fim de melhorar a satisfação e o bem-estar. O retorno sobre as sugestões que poderão ser aplicadas e os prazos possíveis de implantação ou os motivos que impedem a sua aplicação contribuem para o comprometimento das pessoas e estimulam a sua participação com novas sugestões.

#### 4.1.7 Processos

Neste critério são abordados os processos gerenciais relativos aos processos principais e processos de apoio da organização, assim como os relativos aos fornecedores e os econômico-financeiros.

Primeiramente, é importante identificar nos principais processos e nos processos de apoio o atendimento aos requisitos (necessidades e expectativas) dos clientes e demais partes interessadas. Para o atendimento, é importante que os requisitos dos clientes e demais partes interessadas sejam listados e correlacionados com os principais indicadores de desempenho, o que comprovaria a correta seleção dos requisitos e o próprio atendimento. Além dessa correlação, é necessária a inclusão dos requisitos nos padrões de trabalho dos processos, estabelecendo indicadores e realizando o seu controle periodicamente, a fim de atuar de forma preventiva e corretiva. Outro fator relevante é a identificação das não-conformidades relativas aos processos e o seu tratamento, a fim de evitar repetição.

É importante, nestes e nos demais processos, a criação de procedimentos que viabilizem sua análise e melhoria, além de procedimentos que permitam conhecer as características dos processos de outras organizações, a fim de estudar sua eficácia e identificar possíveis melhorias nos próprios processos. As melhorias nos processos devem estar focadas nas estratégias organizacionais e com a finalidade de agregar valor para o cliente e outras partes interessadas. É interessante a elaboração de um histórico das melhorias implantadas, a fim de servir de estímulo às pessoas, aos clientes e outras partes interessadas e, ainda, comprovar o atendimento ao requisito.

O sucesso de um processo depende consideravelmente de suas entradas e, no entanto, a seleção e avaliação dos fornecedores merecem destaque especial nos processos principais e de apoio, especialmente nos processos críticos. A organização precisa estabelecer critérios para a seleção dos fornecedores e, ainda, periodicamente, avaliá-los com base em critérios pré-definidos. Além disso, o envolvimento e o comprometimento dos fornecedores com a cultura de excelência asseguram a continuidade do atendimento aos requisitos e a realização de ações preventivas ou corretivas na ocorrência de não-conformidades.

Outro processo gerencial que merece destaque é o controle orçamentário da organização. Um bom orçamento compreende o controle e análise das receitas,



despesas e investimentos, permitindo a projeção de resultados financeiros. Além disso, um fluxo de caixa bem elaborado proporciona uma constante disponibilidade de recursos para as operações, além de projetar com antecipação a necessidade de angariar recursos, alcançando melhores possibilidades de negócios.

#### 4.1.8 Resultados

O critério Resultados trata dos processos gerenciais utilizados na organização das séries históricas (indicadores) e o acompanhamento de referenciais comparativos. Todos os indicadores apresentados deverão conter, pelo menos, os três últimos ciclos e um referencial comparativo pertinente (resultado de um concorrente ou um *benchmark*, por exemplo). A tendência dos indicadores é avaliada a partir de três ciclos, sendo a evolução consecutiva considerada como tendência positiva; por outro lado, havendo um retrocesso consecutivo, diz-se que a tendência é negativa. No caso em que a evolução ou o retrocesso não forem consecutivos, ou ainda, não houver três ciclos, diz-se que o indicador não apresenta tendência. Quando não houver tendência ou sua tendência for negativa ou, ainda, o resultado for inferior ao referencial comparativo, são necessários os devidos esclarecimentos sobre o que levou a tal resultado ou, no caso do referencial, ainda o motivo da escolha desse referencial.

Os principais indicadores a serem apresentados constam no Quadro 10, lembrando, ainda, que, além desses, se faz necessária a apresentação dos indicadores estratégicos, estabelecidos no Critério 2.

<b>Resultados relativos</b>	<b>Exemplos de indicadores</b>
à gestão econômico-financeira	Receitas, Lucro Líquido, relação entre o orçado e o executado, redução de custos operacionais, arrecadação de impostos.
aos clientes, estratificado por tipo de clientes ou tipo de produtos	Índice de satisfação, índice de reclamação, quantidade de devoluções, número de visitas dos clientes à organização, número de dias de colaborador em visitas a clientes, relação entre o número de clientes e o de empregados, retorno das reclamações.

Quadro 10 – Exemplos de indicadores a serem apresentados no Critério Resultados do nível de Compromisso com a Excelência.  
Fonte: Adaptado de FNQ (2011a)

à sociedade	Percentual da receita investido em ações sociais, índice de rejeitos, nível de poluição, número de não-conformidades ambientais, quantidade de sanções ambientais, percentual de colaboradores envolvidos em ações sociais, número de campanhas sociais nas quais participou, volume de recursos (financeiros, alimentos, roupas, brinquedos) arrecadados, volume de recursos doados, indicadores relativos a ações de combate ao desperdício e preservação do meio ambiente: quantidade de papel reciclado, quantidade de economia com energia; quantidade de horas dedicadas em ações sociais.
às pessoas	Absentéismo, rotatividade, índice de satisfação dos colaboradores, horas de treinamento, frequência e gravidade de acidentes no trabalho, escolaridade, indenizações, quantidade de ações trabalhistas
ao produto e à gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio	Tempo médio de desenvolvimento de novos produtos, entregas no prazo, índice de retrabalho, índice de qualidade dos produtos, redução de custos, prazo de resposta, número de serviços prestados, quantidade de propostas aceitas <i>versus</i> quantidade total de propostas enviadas, atendimento aos requisitos estabelecidos para o serviço / produto (prazo de atendimento, tempo de realização do serviço), tempo de execução, número de não conformidades em processos de apoio, disponibilidade de equipamentos, custo da manutenção, tempo médio de atendimento de serviços internos, índice de satisfação com os serviços de apoio, quantidade de micros por colaborador, número de equipamentos de informática adquiridos.
aos fornecedores	Percentual não-conforme nos itens adquiridos, entregas no prazo, tempo médio de atendimento, número de requisições atendidas <i>versus</i> requisições feitas, número de horas paradas em decorrência da falta de material / equipamento a ser adquirido, redução de rejeitos, resíduos ou retrabalhos, número de ocorrências de conflitos.

Quadro 10 – Exemplos de indicadores a serem apresentados no Critério Resultados do nível de Compromisso com a Excelência (continuação).

Fonte: Adaptado de FNQ (2011a)

Os indicadores apresentados servem apenas como exemplo, não sendo obrigatória a apresentação de um número determinado dentre esses indicadores, como também é permitida a apresentação de outros indicadores, desde que estejam mais adequados à realidade da organização e ao alinhamento das estratégias.

## 4.2 Análise dos requisitos da NBR ISO 9001:2008

Como mencionado anteriormente, os requisitos da NBR ISO 9001:2008 encontram-se nas seções 4 a 8 da norma, sendo as seções anteriores destinadas à introdução e informações a respeito da aplicação dos requisitos. Assim, serão interpretadas as seções que possuem os requisitos do sistema de gestão da qualidade: Seção 4, Sistemas de gestão da qualidade; Seção 5, Responsabilidade da direção; Seção 6, Gestão de recursos; Seção 7, Realização do Produto; e Seção 8, Medição, Análise e Melhoria.

### 4.2.1 Sistemas de gestão da qualidade

A subseção Requisitos gerais dos Sistemas de gestão da qualidade (seção 4) tem por finalidade assegurar que a organização defina os seus processos e determine aqueles que devem ser gerenciados, de forma a garantir a conformidade com os requisitos (APCER, 2010).

Os requisitos dessa seção exigem que a organização identifique e gereencie todos os seus processos, incluindo aqueles relativos ao sistema de gestão da qualidade, os processos relativos aos produtos/serviços e os processos relativos aos clientes. A Associação Portuguesa de Certificação (APCER) recomenda, em seu guia (APCER, 2010) que, embora todos os processos necessitem de alguma forma de planejamento e controle, alguns são mais críticos ao alcance dos objetivos estratégicos, merecendo atenção especial. No geral, os requisitos seguem a metodologia do PDCA (*Plan, Do, Control, Action*), sendo que na etapa do planejamento, a descrição deverá seguir a metodologia 5W2H (*What, Why, Where, When, Who, How, How much*). Resumindo, nos Requisitos Gerais, é necessária a identificação e interligações de todos os processos, usando, por exemplo, fluxogramas e a descrição (5W2H) para fechar a etapa do planejamento, controles, análises e planos de ação para execução de melhorias, correção e/ou prevenção de não-conformidades.

A próxima subseção Requisitos da documentação, subdivide-se em outras quatro subseções, que são: Generalidades; Manual da qualidade; Controle dos documentos; e Controle dos registros.

A finalidade da subseção Generalidades consiste em demonstrar a aptidão da organização para fornecer produtos/serviços de forma consistente e em conformidade com os requisitos do cliente, estatutários e regulamentares, tendo por base um “sistema de gestão documentado e não um sistema de documentos” (APCER, 2010, p. 45).

A documentação objetiva assegurar os resultados e a consistência das atividades e processos, que podem variar em extensão, conforme o tamanho e a atividade da organização. A NBR ISO 9001:2008 requer documentos, como as declarações de política da qualidade e os objetivos da qualidade, um manual da qualidade e procedimentos para o controle dos documentos, controle dos registros, auditoria interna, controle do produto não-conforme, ações corretivas e preventivas. Na subseção Manual da qualidade, a finalidade consiste em assegurar que a organização estabeleça e mantenha um manual da qualidade, com definição do escopo do sistema de gestão da qualidade (APCER, 2010). Este manual detalhará o sistema de gestão da qualidade da organização e, segundo nota da ABNT (2005), pode variar em detalhe e formato conforme o tamanho e complexidade da organização. Não há formalidades e exigências para a confecção do manual, podendo o mesmo ser escrito em meio físico ou digital. Também não há necessidade de citar os requisitos da norma, desde que se demonstre que foram abordados.

A próxima subseção Controle dos documentos, tem por finalidade assegurar o controle da documentação atualizada, interna ou externamente, atualizada, aprovada e relevante ao sistema de gestão da qualidade e a sua disponibilidade no local e momento em que for necessária (APCER, 2010).

Nesta subseção, é detalhado o controle dos documentos exigidos na subseção Generalidades, e outros que a organização considere necessário, com exceção ao determinado na subseção Controle dos registros. Os controles devem ser estabelecidos, segundo a ABNT (2008), de forma a:

- aprovar documentos quanto à sua adequação, antes de sua emissão;
- analisar criticamente e atualizar, quando necessário, e reaprovar documentos;
- assegurar que as alterações e a situação da revisão atual dos documentos sejam identificadas;

- assegurar que as versões pertinentes de documentos aplicáveis estejam disponíveis nos locais de uso;
- assegurar que os documentos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis;
- assegurar que documentos de origem externa, determinados pela organização como necessários para o planejamento e operação do sistema de gestão da qualidade, sejam identificados e que sua distribuição seja controlada;
- evitar o uso não pretendido de documentos obsoletos e aplicar identificação adequada nos casos em que eles forem retidos por qualquer propósito.

Por fim, a subseção Controle dos registros, tem a finalidade de assegurar a manutenção dos registros apropriados e sua pronta disponibilidade quando for necessária a comprovação da conformidade dos produtos, processos e sistema de gestão da qualidade.

Segundo a ABNT (2005), um registro é considerado como um documento que expressa resultados ou evidências de atividades realizadas. A importância do registro está na comprovação do cumprimento dos requisitos da norma. Embora a organização possa ter outros registros, a NBR ISO 9001:2008 exige apenas os demonstrados no Quadro 11:

<b>Seção / Requisito</b>	<b>Registros necessários</b>
4.2.3	Histórico das alterações em documentos
5.6.1	Ata de reunião de análise crítica pela direção
6.2.2	Ficha de presença ou certificados de treinamento Diplomas (educação) Carteira de trabalho ou currículo (habilidade e experiência) Levantamento de necessidade de treinamento Plano de treinamento Avaliação de eficácia de treinamento
7.3.2	Análise crítica das entradas de projetos
7.3.4	Resultado das análises críticas de projeto e quaisquer ações necessárias
7.3.5	Registros de verificação de projeto e quaisquer ações necessárias
7.3.6	Registros de validação de projeto e quaisquer ações necessárias
7.3.7	Análise crítica e/ou lista das alterações de projeto
7.4.1	Qualificação/avaliação de fornecedores Planilha de fornecedores homologados
7.5.2	Registro de validação de processo
7.5.3	Registro de rastreabilidade
7.5.4	Registro de perdas ou danos nas propriedades dos clientes
7.6	Rastreabilidade dos padrões usados na calibração Resultados de medições anteriores quando o equipamento é encontrado fora de calibração

Quadro 11 – Registros necessários para a NBR ISO 9001:2008.  
Fonte: Adaptado de Mello et al. (2009)

8.2.2	Relatório de auditoria interna Acompanhamento de ações corretivas Avaliação de desempenho de auditores internos
8.2.4	Registro de inspeção do produto (com responsabilidade pela liberação do mesmo)
8.3	Relatório de produto não-conforme
8.5.2	Solicitação de ação corretiva
8.5.3	Solicitação de ação preventiva

Quadro 11 – Registros necessários para a NBR ISO 9001:2008 (continuação).  
Fonte: Adaptado de Mello et al. (2009)

Ressalta-se que foram listados apenas os exigidos expressamente na norma, podendo ocorrer a necessidade de outros registros para evidenciar o cumprimento de outros ou dos mesmos requisitos.

#### 4.2.2 Responsabilidade da direção

A seção 5, Responsabilidade da direção, da norma, é subdividida em 6 subseções como segue: Comprometimento da direção; Foco no cliente; Política da qualidade; Planejamento; Responsabilidade, autoridade e comunicação; e Análise crítica pela direção.

A subseção Comprometimento da direção, tem por finalidade reforçar a necessidade de liderança para a eficácia do sistema de gestão da qualidade, ressaltando a responsabilidade e autoridade da alta direção (APCER, 2010). Estando, essa subseção, diretamente ligada ao princípio de liderança, demanda o comprometimento e envolvimento da alta direção no sistema de gestão da qualidade. Pode ser demonstrado através do conhecimento básico do sistema de gestão da qualidade, pela garantia de recursos em prol do sistema de gestão da qualidade ou até mesmo pelo seu envolvimento pessoal na divulgação da política da qualidade, ressaltando a importância da satisfação do cliente.

A finalidade da subseção Foco no cliente, consiste em promover o primeiro princípio de gestão da qualidade, de mesmo nome, através do envolvimento da alta direção em assegurar a identificação dos requisitos do cliente e garantir que a organização busque constantemente a satisfação do cliente (APCER, 2010). A norma não exige entradas específicas. Porém, procedimentos como cliente oculto, plano de negócios, planejamento do projeto do produto, avaliação de risco, estudos

de viabilidade e grupos focais podem ser utilizados na determinação dos requisitos do produto.

Assegurar a definição de uma política da qualidade documentada que transmita claramente e oriente os colaboradores quanto ao que a organização espera deles é a finalidade da subseção Política da Qualidade (APCER, 2010). A política da qualidade deve ser um compromisso com a satisfação do cliente, mas também com todo o sistema de gestão da qualidade, traduzindo a filosofia da organização, além de ser consistente com o ambiente organizacional. Para isso é importante sua revisão periodicamente.

O Planejamento é a subseção que tem por finalidade, assegurar a definição de objetivos alinhados à política da qualidade, sendo desdobrado de forma a garantir a integridade do sistema de gestão da qualidade, mesmo em contexto de mudança (APCER, 2010). É importante que, da Política da Qualidade, sejam extraídos objetivos mensuráveis e quantificáveis, sendo depois novamente desdobrados a outras unidades ou setores. Os Planos de Ações no formato 5W2H (*What, Why, Where, When, Who, How, How much*) são usuais no desdobramento de último nível (sem chegar ao nível individual). O planejamento deverá ter um acompanhamento contínuo, a fim de mantê-lo atualizado frente a mudanças e flexível para a inserção de melhorias.

A subseção Responsabilidade, autoridade e comunicação, objetiva assegurar que todas as partes interessadas saibam suas obrigações e direitos e como suas ações podem afetar os objetivos da organização. Também são objetivos dessa subseção a nomeação do coordenador da qualidade e a comunicação interna eficaz do sistema de gestão da qualidade (APCER, 2010). Nessa subseção, fica evidente a utilização do terceiro princípio de gestão da qualidade, o envolvimento das pessoas, que em todos os níveis significam a essência da organização, seja por intermédio do coordenador da qualidade ou qualquer outro meio de comunicação, formal ou informal, aberta ou mais fechada, desde que eficaz e adequado às características da organização.

A última finalidade dessa seção a ser comentada é sobre a subseção Análise crítica pela direção, a qual objetiva assegurar a análise crítica, ao mais alto nível, global e integrada do desempenho, através de informações que atendam ao sétimo princípio de gestão da qualidade, gestão baseada em fatos, produzindo resultados apropriados a decisões e ações sobre o sistema de gestão da qualidade ou outras

associadas a ele (APCER, 2010). A análise crítica pela direção deverá ocorrer periodicamente e, conforme as características da organização, podendo variar entre 3 e 12 meses. A norma, no requisito 5.6.2, especifica quais as entradas deverão fazer parte da análise e destaca que as saídas de uma análise podem servir como entradas em outros processos. Vale ressaltar que essa análise crítica precisa da participação da alta direção, não especificando se deverá ser presencial.

#### 4.2.3 Gestão de recursos

A seção 6 da norma, Gestão de recursos, possui quatro subseções denominadas como segue: Provisão de recursos; Recursos humanos; Infraestrutura; e Ambiente de trabalho.

A subseção Provisão de recursos, tem por finalidade disponibilizar os recursos necessários para assegurar que o sistema de gestão da qualidade atinja os seus objetivos e que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas (APCER, 2010). Quando a norma menciona recursos, não se refere apenas aos financeiros, mas também aos recursos humanos, de infraestrutura, tecnologia, inovação e outros necessários ao sistema de gestão da qualidade como um todo, inclusive a realização do produto, auditorias, ações corretivas e preventivas, como as revisões do sistema por exemplo.

A finalidade da subseção Recursos humanos consiste em determinar a competência necessária das pessoas que realizam atividades que possam afetar a qualidade do produto, além de assegurar, através de avaliações contínuas, a eficácia dos treinamentos e capacitações (APCER, 2010). A competência especificada na norma refere-se à escolaridade, formação, habilidades e experiência, além da formação profissional exigida para algumas profissões. A identificação das competências necessárias para a realização de um produto, conforme é de responsabilidade da organização, bem como a avaliação das necessidades das pessoas em se desenvolver e a verificação da eficácia dos treinamentos / capacitações.

Infraestrutura é a denominação da subseção cuja finalidade consiste em assegurar que exista uma infraestrutura adequada para atingir a conformidade do produto (APCER, 2010). Cabe à organização a identificação da infraestrutura necessária que poderá ser predial, de equipamentos, laboratórios, computadores,



*softwares*, sistemas de segurança, entre outros. Identificada a infraestrutura, a organização deverá proporcioná-la e mantê-la.

Assegurar a identificação dos aspectos do ambiente de trabalho que possam afetar a qualidade dos produtos e definir os parâmetros para seu controle é a finalidade da subseção Ambiente de trabalho (APCER, 2010). Dentre os aspectos do ambiente de trabalho, encontram-se os físicos, sociais, psicológicos e ambientais. São exemplos de fatores que podem influenciar o ambiente de trabalho, em uma indústria tradicional, a poeira, o ruído, a limpeza, iluminação, ergonomia, temperatura, umidade, além dos psicológicos, como discriminação, coação, abuso de poder e outros constrangimentos.

#### 4.2.4 Realização do produto

A Realização do produto, encontrada na seção 7 da norma, subdivide-se em seis subseções: Planejamento da realização do produto; Processos relacionados a clientes; Projeto e desenvolvimento; Aquisição; Produção e fornecimento de serviço; e Controle de equipamentos de monitoramento e controle.

A primeira subseção, Planejamento da realização do produto, tem por fim assegurar que os processos relativos ao produto sejam planejados e desenvolvidos a partir da identificação dos recursos necessários para a realização de um produto (APCER, 2010). O planejamento dos processos deve incluir as entradas necessárias e as saídas requeridas, além de incluir registros que possam evidenciar que os requisitos do cliente estão inseridos no planejamento e realização do produto. É importante definir os controles necessários para a verificação da conformidade.

Na subseção Processos relacionados a clientes, o objetivo consiste em assegurar que a organização compreenda claramente os requisitos do produto, resolva ambiguidades e tenha capacidade de fornecer o produto com os requisitos prometidos. Além disso, a organização precisa assegurar a comunicação com o cliente durante todas as fases do processo de realização do produto, incluindo o pós-venda (APCER, 2010). Ressalta-se que os requisitos mencionados podem ser explícitos pelo cliente, implícitos ou até mesmo requeridos por exigência legal, devendo todos serem atendidos. Ainda há que se considerar os clientes internos além dos externos ou, ainda, se a organização pertencer a uma cadeia de fornecimento, poderá ter diversos clientes ao longo dessa cadeia. Todos os

requisitos deverão ser revistos antes de fechar o contrato ou pedido, a fim de averiguar a capacidade de atendimento da organização quanto à garantia, prazo de entrega, condições de pagamento, pós-venda e documentação necessária para o negócio.

O objetivo da subseção Projeto e desenvolvimento, consiste em conceber e desenvolver um produto com base no desempenho ou funcionalidade esperada, a partir das necessidades e expectativas do cliente traduzidas pela organização (APCER, 2010). Essa subseção não é obrigatória, mas altamente recomendada, a fim de diminuir a probabilidade de ocorrência de problemas nas fases posteriores. Além disso, haverá o envolvimento de diversos setores, como o *marketing*, vendas, compras, produção, assistência e outros, havendo, assim, diversos controles para cada fase seja de planejamento, identificação das entradas, confirmação das saídas, revisão, verificação, validação e controle das alterações, fechando o ciclo do PDCA (*Plan, Do, Check, Action*).

Para a subseção que se refere à Aquisição, tem-se que a finalidade consiste em assegurar que o produto comprado esteja de acordo com os requisitos especificados e que os fornecedores sejam selecionados e avaliados de acordo com sua aptidão em fornecer produtos conformes (APCER, 2010). A organização deverá esquematizar controles para a solicitação de produtos, verificação da entrega e do fornecedor a fim de evitar falhas de comunicação na hora de efetuar o pedido, bem como controles de inspeção do produto entregue pelo fornecedor.

Na quinta subseção, Produção e fornecimento de serviços, tem-se o objetivo de assegurar que os processos e operações da organização sejam realizados de forma controlada, definindo parâmetros para validação dos processos, identificação e rastreabilidade, propriedade do cliente e preservação do produto (APCER, 2010). A organização deverá garantir que, a partir do início do processo, seja com materiais próprios ou do cliente, que o produto ou suas peças mantenham-se íntegros, podendo ser identificado e rastreado em qualquer fase da produção. Não poderão ser encontrados produtos ou partes de produtos sem identificação, pois todos devem ter um fim, seja para a linha de produção ou o refugo.

E, por último, a subseção Controle de equipamentos de monitoramento e controle, possui como finalidade assegurar que qualquer equipamento usado para monitoramento ou medição da conformidade do produto esteja apto a fornecer resultados válidos (APCER, 2010). A organização deverá elaborar controles para

que os equipamentos utilizados para monitorar e/ou medir sejam calibrados periodicamente; ou, se tratando de *software* ou equipamento que dependam de *software* que tenha a edição do aplicativo validada, a fim de verificar sua atualização. Os resultados deverão ser analisados de acordo com os critérios estabelecidos e compatíveis com as tolerâncias permitidas pelas especificações dos produtos. Os registros de controle deverão ser mantidos.

#### 4.2.5 Medição, análise e melhoria

Na seção 8, Medição, análise e melhoria, encontram-se cinco subdivisões, relacionadas a seguir: Generalidades; Monitoramento e medição; Controle de produto não-conforme; Análise de dados; e Melhoria.

A primeira subseção, 8.1 Generalidades, tem por finalidade assegurar o planejamento e implantação dos processos de monitoramento, medição, análise e melhoria (APCER, 2010). O planejamento envolve a especificação do tipo, local, momento e periodicidade da realização do monitoramento ou medição, bem como do devido registro. Esse monitoramento poderá ser realizado através de metodologias ou técnicas como QFD (*Quality Function Deployment*), Controle estatístico do processo, métodos de amostragem ou ainda técnicas de resolução de problemas, como histogramas, gráfico de Pareto, diagrama de dispersão, diagrama de causa e efeito, entre outros.

A subseção Monitoramento e medição possui quatro divisões e, portanto, quatro objetivos (APCER, 2010):

- assegurar o monitoramento da informação relativa à percepção do cliente quanto ao cumprimento dos seus requisitos;
- assegurar a realização de auditorias internas em intervalos planejados, a fim de determinar a conformidade com os requisitos da norma e outros estabelecidos pela organização;
- assegurar que os processos de realização do produto estejam aptos a produzir o produto conforme e que outros processos do sistema de gestão da qualidade atinjam os resultados planejados;
- assegurar que o produto cumpra todos os requisitos durante a realização e, sobretudo, antes da entrega ou fornecimento ao cliente.

Observa-se que o monitoramento descrito nessa subseção refere-se a todos os processos do sistema de gestão da qualidade e outros que a organização julgar necessário para o cumprimento dos requisitos do cliente. Seguindo a lógica das seções anteriores, o monitoramento deverá percorrer todo o ciclo do PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), definindo o planejamento e execução, controlando através de auditorias periódicas, analisando e efetuando as ações corretivas ou preventivas.

No Controle de produto não-conforme, encontra-se a finalidade de assegurar que, em todas as fases do processo de realização do produto, sejam tomadas ações, a fim de evitar que um produto não-conforme continue na linha de produção ou até mesmo chegue até o cliente (APCER, 2010). Todos os produtos não-conformes deverão ser identificados e controlados de forma apropriada, independente da fase do processo em que se encontrem. É importante separar os produtos não-conformes até que seja dada uma solução sobre o seu destino. A norma exige um procedimento sobre a destinação desses produtos, além dos registros de identificação, controle e destino.

A subseção Análise de dados apresenta como finalidade, assegurar que a organização transforme os dados em informação apropriada à tomada de decisão, identificando tendências e oportunidades de melhoria (APCER, 2010). A análise de dados é a oportunidade para a organização utilizar as diversas técnicas e metodologias existentes na qualidade, desde o histograma, gráfico de Pareto, de dispersão, correlação ou outros mais complexos ou ainda utilizar a combinação de dois ou mais métodos, fornecendo informações mais precisas para a tomada de decisão.

Encerrando, a subseção Melhoria objetiva a promoção da filosofia de melhoria contínua dentro da organização, bem como o aumento de sua capacidade de atendimento aos requisitos, analisando as causas das não-conformidades ocorridas e tomando ações para evitar a sua repetição. Além disso, essa subseção também busca assegurar a capacidade de atuar preventivamente, a fim de evitar a ocorrência de não-conformidades (APCER, 2010). Quando a norma menciona o termo melhoria, está se referindo à melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade, ou seja, à capacidade de fornecer produto conforme. As melhorias não devem ocorrer apenas a partir da identificação de problemas. Por isso, existe a necessidade de criar uma filosofia de melhoria contínua, buscando aperfeiçoar processos, resultados, registros, procedimentos, etc. Da mesma forma, a ação

corretiva não pode ser confundida com a simples solução do problema, mas necessita ter suas causas analisadas, a fim de que a não-conformidade não ocorra novamente. A ação preventiva nunca decorrerá de um erro ou não-conformidade. Ela deverá surgir nas fases de concepção e desenvolvimento do projeto. Se o erro já ocorreu, qualquer ação tomada será corretiva.

Após a interpretação dos dois sistemas a serem integrados, a próxima fase descrita, será a análise de sua compatibilidade, verificando suas semelhanças e diferenças.

### **4.3 Análise de compatibilidade**

A análise de compatibilidade entre os Critérios Compromisso com a Excelência e os Requisitos da NBR ISO 9001:2008 foi realizada a partir de uma matriz de relação, verificando o nível de relação entre os Critérios e Requisitos. Foram estabelecidos três níveis de relação: i. fraca, quando a compatibilidade for inferior a 50%; ii. média, quando ficar entre 50% e 75%; e iii, forte, quando apresentar compatibilidade superior a 75%. A matriz de relação consta nos Apêndice I ao final deste trabalho.

A atribuição de índices aos graus de compatibilidade possibilitou a identificação dos itens que mais possuem compatibilidade, demonstrado no Apêndice II, como, por exemplo, o requisito 5.5.2 da NBR ISO 9001:2008 possui Forte relação com os critérios de Liderança, Clientes, Pessoas e Processos do Compromisso com a Excelência, seguidos pelos requisitos 5.6.1 e 5.6.3, da seção Responsabilidade da direção da NBR ISO 9001:2008, pelo requisito 6.1, da seção Gestão de recursos, requisitos 7.5.2, 7.5.4 e 7.5.5 da seção Realização do produto e pelos requisitos 8.2.2, 8.2.4, 8.3 e 8.5.1 da seção de Medição, análise e melhoria, que possuem, cada um deles, forte relação com pelo menos três Critérios Compromisso com a Excelência.

Por outro lado, os requisitos 5.1, 5.3 e 5.5.1 da seção Responsabilidade da direção da NBR ISO 9001:2008 possuem menor compatibilidade, pois apresentam forte relação apenas com o Critério Liderança do Compromisso com a Excelência. Entretanto, cabe ressaltar que a análise individual realizada destaca a relação dos requisitos com os critérios, mas um requisito não precisa ser compatível com todos os critérios.

Ao realizar a análise por outro quadrante demonstrado no Quadro 12, observam-se resultados mais adequados com a realidade. Analisando o critério 1, Liderança, verifica-se alta compatibilidade com a seção Responsabilidade da direção, mas também forte relação na seção Realização do produto. O critério 2, Estratégias e Planos, considera o planejamento de forma global, enquanto na NBR ISO 9001:2008 o planejamento ocorre a cada processo, sendo bem mais específico. No critério Clientes, há uma compatibilidade maior com a diferença que na NBR ISO 9001:2008 o foco é basicamente no cliente e no MEG são levados em consideração outras partes interessadas e outras entradas para os processos.

Seq. ISO	Critérios Compromisso com a Excelência								Seção / Item ISO
	1	2	3	4	5	6	7	8	
$\Sigma$	656	404	720	162	458	444	964	668	<b>4.476</b>
<b>Pts Máx.</b>	1260	1260	1260	1260	1260	1260	1260	1260	<b>10.080</b>
<b>%</b>	52%	32%	57%	13%	36%	35%	77%	53%	<b>44,40%</b>

Quadro 12 – Análise de compatibilidade entre sistemas.  
Fonte: Pesquisa (2012)

A menor compatibilidade ocorreu no critério 3, Sociedade, pois a NBR ISO 9001:2008 não prevê processos sociais/ambientais, usando como complemento as normas NBR ISO 14001:2004 – Sistemas de Gestão Ambiental – Requisitos com orientações para uso; e a norma SA 8000:2001 – Responsabilidade Social.

O critério 5, Informações e conhecimento, apresentou compatibilidade média, pois a NBR ISO 9001:2008 não apresenta medidas para comparar a o sistema de gestão da qualidade de uma organização com seu *benchmark*. O mesmo ocorreu com o critério 6, Pessoas, porém a média relação, nesse caso, deu-se em função da NBR ISO 9001:2008 prever a integração com a OHSAS 18001:2007 – *Occupational Health and Safety Assessment Series – Specifications*. O critério 7, Processos, mostrou-se o mais compatível, apresentando uma forte relação em quase todos os requisitos da NBR ISO 9001:2008.

A relação do critério 8, Resultados, com os requisitos da NBR ISO 9001:2008 foi determinada como forte, sendo prejudicada apenas na tendência dos resultados e referenciais comparativos.

Assim, na próxima seção, será realizada a integração dos dois sistemas, inserindo na NBR ISO 9001:2008 os itens dos Critérios Compromisso com a Excelência que apresentaram baixa e média compatibilidade.

#### **4.4 Compatibilização dos sistemas**

Para a integração dos sistemas de gestão foi necessária a interpretação e a análise da interrelação desses sistemas, chegando-se à conclusão de que os sistemas analisados são compatíveis. Neste momento, será realizada a integração dos dois sistemas inserindo os Critérios de Compromisso com a Excelência na NBR ISO 9001:2008 a fim de gerar um sistema de gestão da qualidade que contemple a todas as partes interessadas e com sistema de pontuação, possibilitando a comparação inter e intraorganizacional (evolução).

Na seção Sistema de Gestão da Qualidade da NBR ISO 9001:2008, serão inclusos requisitos referente aos processos relativos às informações comparativas e, a seção Responsabilidade da direção, abrangerá a responsabilidade em obter ou possibilitar a obtenção dessas informações comparativas, inclusive indicando o *benchmark*.

A NBR ISO 9001:2008 compatibilizada ganhará uma seção chamada Responsabilidade Social e Ambiental, incluindo os quatro requisitos do Critério Sociedade do nível de Compromisso de Excelência, e outra chamada Resultados incluindo os seis requisitos do Critério 8.

Além disso, a seção Responsabilidade da Direção seria complementada na letra 'e' do requisito 5.1: "Assegurar a disponibilidade de recursos" (ABNT, 2008, p. 4) com as expressões: ...apresentando orçamento e evidências de fluxo financeiro equilibrado. Também na mesma seção, poderia ser incluso mais um requisito: f) Estabelecer as estratégias organizacionais a fim de buscar a perenidade do negócio.

Para a Gestão de Recursos da NBR ISO 9001:2008, seria interessante inserir um requisito para assegurar o compartilhamento e retenção de conhecimentos geradores de diferenciais da organização; na subseção Recursos humanos, incluir um requisito, que solicite a determinação de processos para seleção interna e externa de pessoas, bem como os processos de contratação.

Também poderia ser incluso na seção Realização do Produto, subseção Comunicação com o cliente, um requisito descrito como: Determinar e implementar

processos para a divulgação dos produtos e marcas da organização de forma específica para cada tipo de público.

Com essa compatibilização, não apenas as organizações do terceiro setor, mas qualquer organização poderia, facilmente, obter a Certificação ISO 9001:2008 e alcançar uma boa pontuação nos Critérios Compromisso com a Excelência, podendo inclusive, chegar a uma medalha de bronze, se a organização assim desejar.

Na próxima seção, será realizada a adaptação desse sistema de gestão integrado ISO-MEG para as organizações do terceiro setor, tendo por base o Manual de Gestão da Qualidade para Lares de Idosos (SCML, 2004) e por objetivo a implantação gradual com as variáveis, tempo e recursos, definidas pela própria organização.

#### **4.5 Proposta de Plano de Implantação de Sistema Integrado de Gestão Compromisso com a Excelência - PGQP / NBR ISO 9001:2008**

A proposta de plano de implantação do Sistema Integrado Gestão Compromisso com a Excelência – PGQP / NBR ISO 9001:2008, ou simplesmente Sistema de Gestão Integrado ISO-MEG, objetiva a implantação, de forma facilitada e gradual, da NBR ISO 9001:2008, com as vantagens do Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado - SAGS do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade - PGQP, proporcionando às organizações do terceiro setor um diagnóstico, com uma grade de pontuação, que determinará a proximidade com a Certificação ISO 9001:2008; assim, quando o diagnóstico atingir 100% da pontuação, a organização estará apta receber uma Certificação ISO 9001:2008 e ingressar no nível de Compromisso com a Excelência.

Caso a organização não tenha como meta inicial atingir 100%, poderá estipular, por exemplo, atingir 60% no primeiro ano, bastando realizar o planejamento com base no percentual a ser alcançado e, no próximo ano, rodar o ciclo com novas metas. A principal vantagem está em manter as pessoas envolvidas e motivadas no processo, mesmo sem a certificação imediata, podendo inclusive, promover premiações internas para renovar o comprometimento de todos.

O Diagnóstico do Sistema de Gestão Integrado ISO-MEG, inserido no Apêndice 2, é composto por sete blocos, contendo 160 requisitos, oriundos do



Sistema de Gestão Integrado, cada requisito poderá ser pontuado de 1 a 5, de acordo com o estágio em que se encontra a organização. No primeiro estágio, considera-se um atendimento de até 20% do requisito; no segundo, até 40%; no terceiro, entre 41% e 60%; no quarto, entre 61% e 80%; e, no quinto e último estágio, a organização deverá ter atendido 100% dos requisitos. Como são 160 requisitos e o máximo a ser atingido em cada requisito são 5 pontos, a pontuação máxima (100%) a ser atingida é de 800 pontos.

O Plano de Implantação proposto foi desenhado considerando 5 fases, que podem rodar até o alcance do objetivo. Exemplificando: a implantação inicia na Fase 1 – Diagnóstico Inicial, depois vai para o Planejamento (Fase 2), Treinamento (Fase 3) e Implantação (Fase 4); na quinta fase, aplica-se novamente o diagnóstico, agora denominado Diagnóstico Final de Etapa, a fim de analisar o estágio alcançado. Não atingindo a totalidade, o ciclo reinicia-se a partir da Fase 2, tomando como Diagnóstico Inicial o Diagnóstico Final da etapa anterior, conforme ilustra a Figura 14.

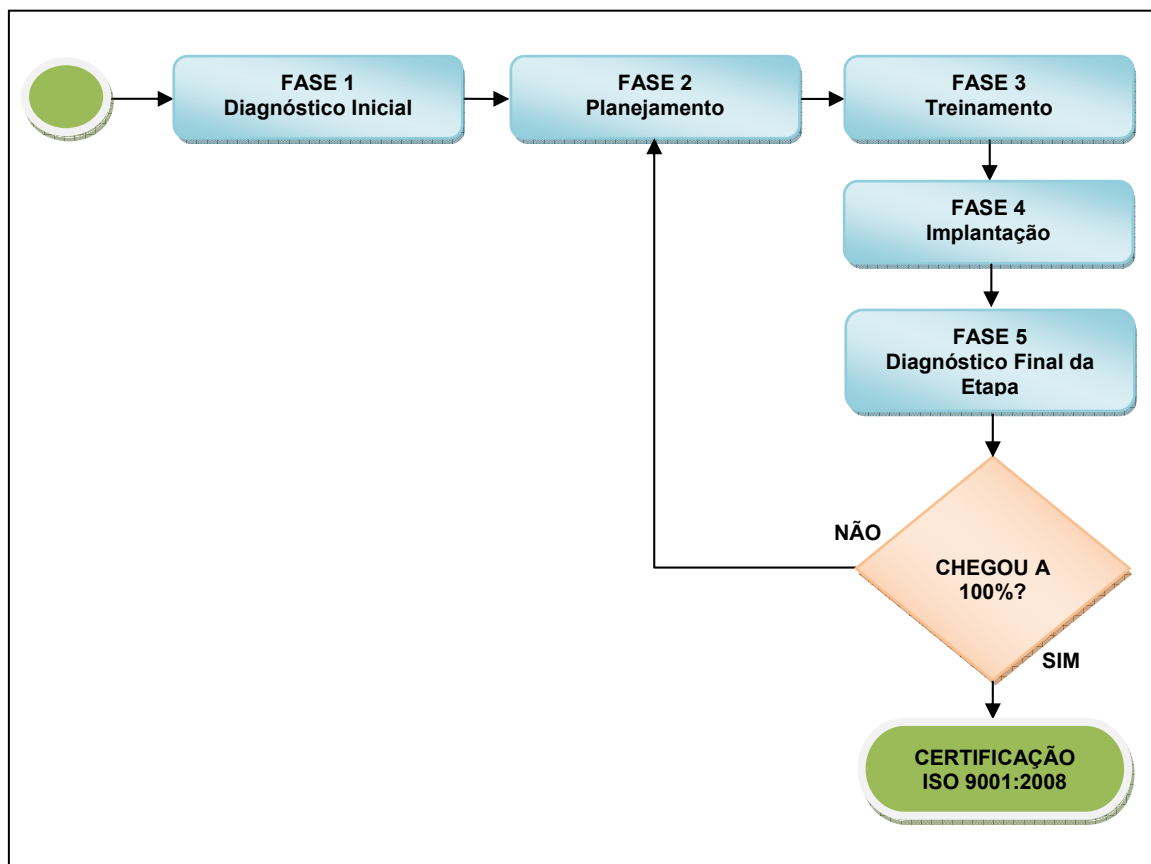


Figura 14 – Desenho do Plano de Implantação de um Sistema Integrado de Gestão ISO-MEI aplicado ao Terceiro Setor  
Fonte: Pesquisa, 2012

Na primeira fase da implantação, a organização deverá aplicar o diagnóstico apresentado no Apêndice 2, a fim de identificar as práticas existentes e fazer uma análise do que existe e de onde se quer chegar. A organização poderá optar por priorizar por ordem de blocos ou dos processos que se encontram em andamento ou, ainda, de acordo com a maturidade da organização.

A segunda fase será o planejamento de recursos financeiros, humanos e materiais necessários, bem como o estabelecimento de prazos para atingir a estratégia definida na primeira fase. A ferramenta indicada para o desdobramento do planejamento é o 5W2H (*What, Why, Where, When, Who, How, How much*).

Após o planejamento e antes da implantação, recomenda-se uma fase de sensibilização que deverá partir da alta direção, além da formação necessária sobre qualidade para que as pessoas compreendam o processo de mudança. Palestras motivacionais sobre qualidade e mudanças são recomendáveis, dentre as sugestões estaria um curso de 5Ss, pois trabalha a mudança organizacional e a redução de custos desde a sua essência, motivando e formando ao mesmo tempo.

A partir desse momento pode-se iniciar a implantação e reaplicar o diagnóstico. Se a estratégia da organização estabelecida na primeira fase não foi chegar a 100%, a organização poderá começar uma nova etapa repetindo as três fases executadas, quantas vezes for necessário para alcançar a totalidade do diagnóstico.

Quando a implantação for total, a organização poderá iniciar os procedimentos para a Certificação ISO 9001:2008 e, se desejar entrar no Ciclo de Avaliação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP, no nível Compromisso com a Excelência, ou ainda, participar do Programa de Excelência da Gestão – PEG, da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, caso não se enquadre nos programas estaduais ou setoriais disponíveis (Quadro 1).

Essa proposta de plano de implantação é bastante flexível podendo ser aplicada a diversos tipos e portes de organizações, e com o ritmo determinado pela própria organização. Como se tomou por base uma organização do terceiro setor, não foi enfatizado os recursos financeiros e *marketing*, embora nos dias atuais tem-se verificado a necessidade de investimento nesses quesitos.



## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve sua origem em um problema verificado nas organizações do terceiro setor da região de Santa Maria, levantados por intermédio de um programa de qualificação para ONGs, promovido pela CVI Social com o apoio do Núcleo de Excelência Empresarial - NEE, grupo de pesquisa pertencente à Universidade Federal de Santa Maria. O NEE coordenou o treinamento em qualidade de 13 organizações não-governamentais da região de Santa Maria, RS, previamente selecionadas através do Programa CVI Social. Algumas organizações demonstraram interesse em continuar com a implantação de um sistema de qualidade, com vistas à certificação através da NBR ISO 9001:2008 e/ou com foco no Prêmio Qualidade/RS, por considerarem além da visibilidade que esses reconhecimentos dariam, a necessidade de melhorar seu sistema de gestão. Entretanto, as organizações acabaram desistindo da implantação, algumas por falta de disponibilidade de pessoas dispostas a trabalhar, outras por falta de liderança, ou ainda, por não compreenderem os requisitos de qualidade.

As organizações do primeiro e segundo setor, geralmente, possuem recursos financeiros específicos para investir em qualidade, buscando treinamentos e consultorias, além de pessoas qualificadas para auxiliar nesse percurso. O terceiro setor não possui essa disponibilidade financeira e seu grupo de colaboradores conta com pessoas que doam apenas parte de seu tempo e dedicação por estarem envolvidas em outras atividades. Assim, a CVI Social e o NEE encontraram um nicho carente por orientação e uma oportunidade em melhorar o estudo dos sistemas de gestão da qualidade, a partir de uma ótica diversa à tão tradicional forma de implantação. A integração de modelos e sistemas diferentes poderia juntar os benefícios e eliminar as dificuldades enfrentadas pelas organizações em geral, mas principalmente por aquelas com recursos escassos como as do terceiro setor.

Assim surgiu a questão central, resumida em como uma organização do terceiro setor poderia organizar a implantação de um sistema de gestão da qualidade, de forma gradual, a fim de atingir a meta da certificação segundo a norma NBR ISO 9001:2008, utilizando-se da estrutura de implantação do Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, nível de Compromisso com a Excelência.

Para responder a este questionamento, procurou-se, primeiramente, analisar a compatibilidade dos dois sistemas. A fim de não perder a meta da Certificação segundo a NBR ISO 9001:2008, optou-se por inserir os requisitos dos Critérios Compromisso de Excelência, representando o nível inicial do MEG, como requisitos da ISO nos pontos onde a Matriz de Relação (Apêndice 1) demonstrou baixa relação.

A adequação desse Sistema Integrado de Gestão, ao qual começou-se a denominar ISO-MEG, sugerido às Organizações do Terceiro Setor, ficou limitada aos requisitos da NBR ISO 9001:2008, a fim de possibilitar que a organização pudesse, caso julgasse interessante, optar pela Certificação ISO 9001:2008. Assim, a adequação ao Terceiro Setor ocorreu através do formato utilizado, muito semelhante ao Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado – SAGS, desenvolvido pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP, o qual propõe um diagnóstico através do qual a própria organização seja capaz de se autoavaliar.

Portanto, a contribuição deste trabalho encontra-se no desenvolvimento de um Plano de Implantação a partir da integração dos requisitos do Modelo de Excelência em Gestão da FNQ, nível Compromisso com a Excelência com os requisitos da Norma NBR ISO 9001:2008, de forma a ser aplicável gradualmente, o que favorece as organizações do terceiro setor, que geralmente possuem recursos financeiros e humanos escassos, a partir de um Diagnóstico para Implantação Gradativa do Sistema de Gestão Integrado ISO/MEG.

## **5.1 Limitações da pesquisa**

Em relação às limitações do estudo, pode-se citar que o objeto de estudo, a Santa Casa da Misericórdia de Esposende / Centro de Apoio Social Ernestino Miranda – CASEM, encontrava-se com o Sistema de Gestão da Qualidade em estágio avançado, oferecendo poucas oportunidades para explorar as necessidades e carências das organizações do terceiro setor. Embora possa servir de modelo às organizações, observa-se que os gestores locais ainda não possuem as condições necessárias para gerir com qualidade uma ONG. Assim, acredita-se que uma Pesquisa com as ONGs da Região de Santa Maria poderia levantar as

características e necessidades regionais, podendo enriquecer o diagnóstico com as peculiaridades do terceiro setor.

## **5.2 Sugestões para pesquisas futuras**

O NEE dará continuidade a esta pesquisa, promovendo a implantação da qualidade para as organizações do terceiro setor da região de Santa Maria, RS, a partir do Diagnóstico para Implantação Gradativa do Sistema de Gestão Integrado ISO/MEG. Para estudos futuros sugere-se realizar uma análise das organizações do terceiro setor, classificando-as de acordo com a sua finalidade, verificando as necessidades locais de desenvolvimento para, assim, poder incluir requisitos específicos para as organizações do terceiro, ou até mesmo, adaptar a linguagem utilizada pela norma NBR ISO 9001:2008. Outra continuidade interessante ao estudo seria a análise da pontuação atingida pelos Critérios Compromisso com a Excelência ao atingir 100% da pontuação do diagnóstico integrado ou, ainda, ao atingir a pontuação máxima do Programa de Excelência em Gestão – PEG da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, poderia verificar qual a pontuação atingida no diagnóstico integrado.



## REFERÊNCIAS

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

\_\_\_\_\_. **NBR ISO 9001**: sistemas de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CERTIFICAÇÃO (APCER). **Guia interpretativo NP EN ISO 9001:2008**. Leça da Palmeira: Apcer, 2010.

BANAS, F. **Construindo um sistema de gestão da qualidade**. São Paulo: Epse, 2008.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). Terceiro setor e desenvolvimento social. **Relato setorial Nº 3 AS/GESET**. Rio de Janeiro: AS/GESET, 2001.

BENAVENT, F.B.; ROS, S.C.; MORENO-LUZON, M. A model of quality management self-assessment: an exploratory research. **International Journal of Quality & Reliability Management**. v.22. n. 5. pp 432-451. Emerald Group Publishing Limited. 2005.

BERTALANFFY, L.V. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

CAMPOS, V.F. **TQC**: controle da qualidade total (no estilo japonês). Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CARPINETTI, L.C.R.; MIGUEL, P.A.C.; GEROLAMO, M.C. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2008**: princípios e requisitos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CERQUEIRA, J.P. **Sistemas de gestão integrados**: ISO 9001, NBR 16001, OHSAS 18001, SA 8000: conceitos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DAHLGAARD-PARK. S.M. Reviewing the European excellence model from a management control view. **The TQM Journal**. v. 20. n. 2. pp. 98-119. Emerald Group Publishing Limited. 2008.

GRAY, D.E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

FIGUEIREDO, S. **Controladoria**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1997.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos compromisso com a excelência®**: introdução ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) / Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Compromisso com a Excelência).



\_\_\_\_\_. **Critérios de excelência.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009.

\_\_\_\_\_. **Critérios compromisso com a excelência.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011a.

\_\_\_\_\_. **Premiações.** Programas e Prêmios Estaduais. São Paulo: 2011. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/390/default.aspx>>. Acesso em: 28.dez.2011c.

\_\_\_\_\_. **Quem somos.** Estrutura organizacional. São Paulo: 2011. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/310/default.aspx>>. Acesso em: 27.dez.2011b.

HECKERT, C. R.; SILVA, M.T. **Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor.** 2001. 161 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

\_\_\_\_\_. Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. **Produção.** São Paulo, v.18, n. 2, p. 319-330, mai./ago. 2008.

LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração:** princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LATTUADA, L.G. **Sem perder o afeto.** Porto Alegre: AGE, 2008.

MÂNICA, F.B. Panorama histórico-legislativo do Terceiro Setor no Brasil: do conceito de Terceiro Setor à Lei das OSCIP. In: OLIVEIRA, G.J. (Coord.) **Terceiro setor, empresas e Estado:** novas fronteiras entre o público e o privado. Belo Horizonte: Fórum, 2007. p. 163-194.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2007.

MELLO, C.H.P. et al. **ISO 9001:2008:** sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2009.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F.C.P. **Teoria geral da administração:** uma introdução. 7. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1973.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELLOS, I.F.G **Teoria geral da administração.** 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

NAKAGAWA, M. **ABC:** custeio baseado em atividades. São Paulo: Atlas, 1994.

NOGAS, C. **Controladoria:** gestão, planejamento e aplicação. Curitiba: Logo Franco, 2004.

PALADINI, E. P. **Gestão estratégica da qualidade:** princípios, métodos e processos. São Paulo: Atlas, 2008.

PEREZ JÚNIOR, J.H. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1995.

PLANTULLO, V.L. **Teoria geral da administração de empresas**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2005.

PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE (PGQP). **O PGQP**. Disponível em: <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_content&task=view&id=50&Itemid=151](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=151)>. Acesso em: 28.dez.2011a.

\_\_\_\_\_. **SAGS – Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado**: sistema de autoavaliação e acompanhamento do plano de melhoria da gestão alinhado aos critérios de excelência. Porto Alegre: PGQP, 2011b.

PROETTI, S. **Metodologia do trabalho científico**: abordagens para a construção de trabalhos acadêmicos. São Paulo: Edicon, 2006.

REBRATES. Rede Brasileira do Terceiro Setor. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.terceirosetor.org.br/quemsomos/index.cfm?page=terceiro>>. Acesso em: 03.jan.2012.

RUTHES, R.M.; CUNHA, I.C.K.O. Gerenciamento de enfermagem e administração das organizações do terceiro setor. **REBEn**. Brasília, n. 59, p. 796-799, nov./dez. 2006.

SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE LISBOA (SCML). **Manual de gestão da qualidade para lares de idosos**. Lisboa, 2004.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

TENÓRIO, F.G. (org.) **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 11. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

VOLTOLINI, R. (org.) **Terceiro setor**: planejamento e gestão. 3. ed. São Paulo: SENAC, 2003.

VORRIA, E.P.; BOHORIS, G.A. Criteria requirements of the European business excellence model: a suggested approach. **The TQP Journal**. V. 21. N. 2. pp. 116-126. Emerald Group Publishing Limited. 2009.

WILKINSON, G.; DALE, B.G. Integrated management systems: a model based on a TQ approach. **Managing Service Quality**. V. 11. N. 5. p. 318-330. 2001

XAVIER, C.M.S. (sup.); CHUERI, L.O.V. (coord.) **Metodologia de gerenciamento de projetos no terceiro setor**: uma estratégia para a condução de projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.



## **APÊNDICES**



## APÊNDICE 1

### MATRIZ DE RELAÇÃO ENTRE OS REQUISITOS DA NBR ISO 9001:2008 E OS CRITÉRIOS COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA

Na primeira coluna encontram-se a sequência dos requisitos da NBR ISO 9001:2008 de acordo com o Quadro 5 (p. 46 – 52), relacionando-se com os Critérios Compromisso com a Excelência mencionados no Quadro 3 (p. 34 - 35). Para facilitar a leitura da matriz foram inseridas legendas nos rodapés de cada página.

Seq. ISO	Critérios Compromisso com a Excelência								Seção /Item ISO
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	○	△	○	△	○	○	●	△	4.1
2	○	△	○	△	○	○	●	△	4.1
3	○	△	○	△	○	○	●	○	4.1
4	●	△	△	△	○	△	●	○	4.1
5	●	△	△	△	○	○	●	●	4.1
6	●	△	△	△	○	○	●	●	4.1
7	●	●	○	○	△	○	△	△	4.2.1
8	●	○	○	△	△	○	●	△	4.2.1
9	○	○	○	△	△	○	●	△	4.2.1
10	○	●	○	△	△	○	●	○	4.2.1
11	●	△	△	△	○	○	●	○	4.2.2
12	○	○	○	△	△	○	●	△	4.2.2
13	○	○	○	△	△	○	●	△	4.2.2
14	○	△	○	△	○	○	●	△	4.2.3
15	○	△	○	△	○	○	●	△	4.2.3
16	○	△	○	△	○	○	●	△	4.2.3
17	○	△	○	△	○	○	●	△	4.2.3

**Legenda:** ● Forte relação      ○ Média relação      △ Fraca relação

Seq. ISO	Critérios Compromisso com a Excelência								Seção /Item ISO
	1	2	3	4	5	6	7	8	
18	○	△	○	△	○	○	●	△	4.2.3
19	○	○	△	△	●	○	○	△	4.2.3
20	○	△	△	△	●	○	●	△	4.2.3
21	○	△	△	△	●	○	●	△	4.2.4
22	●	●	○	△	○	△	○	△	5.1
23	●	●	○	△	△	○	○	△	5.1
24	●	●	○	△	△	○	○	△	5.1
25	●	●	○	△	△	○	○	△	5.1
26	●	○	△	△	△	△	○	○	5.1
27	●	○	○	△	△	△	○	○	5.2
28	●	○	○	△	△	△	○	○	5.3
29	●	○	○	△	△	△	○	○	5.3
30	●	○	△	△	△	○	△	○	5.3
31	●	○	△	△	△	○	○	△	5.3
32	●	○	△	△	△	○	○	△	5.3
33	●	○	○	△	△	○	○	△	5.4.1
34	●	○	○	△	△	○	○	○	5.4.2
35	●	○	△	△	○	○	○	△	5.4.2
36	●	△	△	△	○	○	○	△	5.5.1
37	●	△	△	△	○	●	●	○	5.5.2
38	●	△	△	△	○	●	●	○	5.5.2
39	●	△	●	△	○	●	●	○	5.5.2
40	●	△	○	△	○	●	○	○	5.5.3
41	●	●	○	△	○	○	○	●	5.6.1
42	●	○	○	△	○	○	△	●	5.6.2

Legenda: ● Forte relação ○ Média relação △ Fraca relação

Seq. ISO	Critérios Compromisso com a Excelência								Seção /Item ISO
	1	2	3	4	5	6	7	8	
43	●	○	●	△	○	○	△	●	5.6.2
44	●	△	○	△	○	△	●	●	5.6.2
45	●	△	○	△	○	△	○	●	5.6.2
46	●	△	△	△	○	○	○	●	5.6.2
47	●	○	△	△	○	○	○	●	5.6.2
48	●	○	△	△	○	○	○	●	5.6.2
49	●	○	△	△	○	○	●	●	5.6.3
50	●	○	●	△	○	○	●	○	5.6.3
51	●	○	△	△	○	△	●	●	5.6.3
52	○	○	△	△	○	○	●	●	6.1
53	○	○	●	△	○	○	●	●	6.1
54	○	○	△	△	△	●	○	○	6.2.1
55	○	○	○	△	△	●	●	○	6.2.2
56	○	○	○	△	△	●	●	○	6.2.2
57	○	△	△	△	△	●	○	●	6.2.2
58	○	○	△	△	△	●	○	○	6.2.2
59	○	△	△	△	△	●	○	●	6.2.2
60	○	○	△	△	△	●	●	●	6.3
61	○	○	△	△	△	●	○	●	6.4
62	○	△	○	△	△	○	●	○	7.1
63	△	○	○	△	△	○	●	○	7.1
64	△	○	○	△	△	○	●	●	7.1
65	△	○	○	△	△	△	●	●	7.1
66	○	○	●	△	△	△	●	○	7.2.1
67	○	○	●	△	△	○	●	○	7.2.1
68	△	○	○	○	△	△	●	○	7.2.1

Legenda: ● Forte relação ○ Média relação △ Fraca relação



Seq. ISO	Critérios Compromisso com a Excelência								Seção /Item ISO
	1	2	3	4	5	6	7	8	
69	●	○	○	○	△	△	●	○	7.2.1
70	●	○	○	△	△	△	●	●	7.2.2
71	●	○	○	○	△	△	●	●	7.2.2
72	○	○	●	△	△	△	●	●	7.2.2
73	○	○	●	△	△	○	●	△	7.2.3
74	○	△	●	○	△	○	●	△	7.2.3
75	○	○	●	△	△	○	○	△	7.2.3
76	○	○	●	△	△	○	●	△	7.3.1
77	○	○	○	△	△	○	●	●	7.3.1
78	○	○	○	△	△	●	●	○	7.3.1
79	△	○	○	△	○	△	●	●	7.3.2
80	△	○	○	●	○	△	●	○	7.3.2
81	△	△	○	△	●	○	●	○	7.3.2
82	△	△	○	△	●	○	●	○	7.3.2
83	△	△	○	△	○	○	●	●	7.3.3
84	○	△	●	△	○	△	●	●	7.3.3
85	○	△	●	○	○	△	●	●	7.3.3
86	○	△	●	○	○	△	●	●	7.3.3
87	○	△	●	△	○	△	●	●	7.3.4
88	○	△	●	△	○	△	●	●	7.3.5
89	○	△	●	△	○	△	●	●	7.3.6
90	●	△	○	△	○	△	●	○	7.3.7
91	○	△	●	△	○	△	●	●	7.4.1
92	○	△	●	△	○	△	●	△	7.4.2

**Legenda:** ● Forte relação ○ Média relação △ Fraca relação

Seq. ISO	Critérios Compromisso com a Excelência								Seção /Item ISO
	1	2	3	4	5	6	7	8	
93	○	△	●	△	○	●	●	△	7.4.2
94	○	○	●	△	●	○	●	△	7.4.2
95	○	○	●	△	△	○	●	△	7.4.3
96	○	○	●	△	○	○	●	△	7.5.1
97	○	△	●	△	○	●	●	△	7.5.1
98	○	○	●	△	○	○	●	△	7.5.1
99	○	○	●	△	△	○	●	○	7.5.1
100	△	○	●	△	△	○	●	○	7.5.1
101	○	○	●	△	△	○	●	○	7.5.1
102	●	○	○	△	○	○	●	○	7.5.2
103	●	○	○	△	○	●	●	○	7.5.2
104	●	○	○	△	○	●	●	○	7.5.2
105	●	○	○	△	○	○	●	●	7.5.2
106	●	○	○	△	○	○	●	●	7.5.2
107	○	○	●	△	○	○	●	○	7.5.3
108	○	○	●	△	●	○	●	○	7.5.4
109	○	○	●	△	●	○	●	○	7.5.5
110	△	○	●	△	○	○	●	●	7.6
111	△	○	●	△	○	○	●	●	7.6
112	△	○	●	△	○	○	●	●	7.6
113	△	○	●	△	○	○	●	●	8.1
114	△	○	●	△	○	○	●	●	8.1
115	△	○	●	△	○	○	●	●	8.1
116	△	○	●	△	○	○	●	●	8.2.1

**Legenda:** ● Forte relação ○ Média relação △ Fraca relação

Seq. ISO	Critérios Compromisso com a Excelência								Seção /Item ISO
	1	2	3	4	5	6	7	8	
117	○	△	●	△	○	○	●	●	8.2.2
118	○	○	●	△	○	○	●	●	8.2.2
119	○	△	○	△	●	○	●	●	8.2.3
120	○	○	●	△	○	○	●	●	8.2.4
121	○	○	●	△	○	○	●	●	8.3
122	○	○	●	△	○	○	●	●	8.3
123	○	△	○	△	●	○	●	●	8.3
124	○	△	○	△	●	○	●	●	8.3
125	○	○	●	△	●	○	△	●	8.4
126	○	○	●	△	●	○	△	●	8.4
127	○	○	●	△	●	○	△	●	8.4
128	○	○	●	△	●	△	○	●	8.4
129	○	○	●	△	●	○	○	●	8.5.1
130	○	○	●	△	●	△	○	△	8.5.2
131	○	○	●	△	●	△	○	△	8.5.2
132	○	○	●	△	●	△	○	△	8.5.2
133	○	○	●	△	●	△	○	△	8.5.2
134	○	○	●	△	●	△	○	△	8.5.2
135	○	○	●	△	●	△	○	△	8.5.2
136	○	●	●	△	○	△	○	○	8.5.3
137	○	●	●	△	○	△	○	○	8.5.3
138	○	●	●	△	○	△	○	○	8.5.3
139	○	●	●	△	○	△	○	○	8.5.3
140	○	●	●	△	○	△	○	○	8.5.3

**Legenda:** ● Forte relação ○ Média relação △ Fraca relação

**APÊNDICE 2**

**MATRIZ DE RELAÇÃO ENTRE OS REQUISITOS DA NBR ISO  
9001:2008 E OS CRITÉRIOS COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA  
COM VALORES ATRIBUÍDOS DE ACORDO COM O ÍNDICE DE  
RELAÇÃO**

Para facilitar a análise da matriz constante no Apêndice 1, optou-se por atribuir valores a cada nível de relação. O nível mais baixo, chamado de baixa relação, recebeu o valor de um ponto (1,0); ao nível intermediário, chamado de média relação, foram atribuídos três pontos (3,0); e, ao nível mais alto, chamado de forte relação, atribui-se uma pontuação equivalente a nove pontos (9,0). A atribuição desses valores foi baseada no Quadro 9, critérios para a avaliação das relações.

Seq. ISO	Critérios Compromisso com a Excelência								Σ	Pontos Máx.	%	Seção / Item ISO
	1	2	3	4	5	6	7	8				
1	3	1	3	1	3	3	9	1	24	72	33,33%	4.1
2	3	1	3	1	3	3	9	1	24	72	33,33%	4.1
3	3	1	3	1	3	3	9	3	26	72	36,11%	4.1
4	9	1	1	1	3	1	9	3	28	72	38,89%	4.1
5	9	1	1	1	3	3	9	9	36	72	50,00%	4.1
6	9	1	1	1	3	3	9	9	36	72	50,00%	4.1
7	9	9	3	3	1	3	1	1	30	72	41,67%	4.2.1
8	9	3	3	1	1	3	9	1	30	72	41,67%	4.2.1
9	3	3	3	1	1	3	9	1	24	72	33,33%	4.2.1
10	3	9	3	1	1	3	9	3	32	72	44,44%	4.2.1
11	9	1	1	1	3	3	9	3	30	72	41,67%	4.2.2
12	3	3	3	1	1	3	9	1	24	72	33,33%	4.2.2
13	3	3	3	1	1	3	9	1	24	72	33,33%	4.2.2
14	3	1	3	1	3	3	9	1	24	72	33,33%	4.2.3
15	3	1	3	1	3	3	9	1	24	72	33,33%	4.2.3
16	3	1	3	1	3	3	9	1	24	72	33,33%	4.2.3
17	3	1	3	1	3	3	9	1	24	72	33,33%	4.2.3
18	3	1	3	1	3	3	9	1	24	72	33,33%	4.2.3
19	3	3	1	1	9	3	3	1	24	72	33,33%	4.2.3
20	3	1	1	1	9	3	9	1	28	72	38,89%	4.2.3
21	3	1	1	1	9	3	9	1	28	72	38,89%	4.2.4
22	9	9	3	1	3	1	3	1	30	72	41,67%	5.1

Seq. ISO	Critérios Compromisso com a Excelência								Σ	Pontos Máx.	%	Seção / Item ISO
	1	2	3	4	5	6	7	8				
23	9	9	3	1	1	3	3	1	30	72	41,67%	5.1
24	9	9	3	1	1	3	3	1	30	72	41,67%	5.1
25	9	9	3	1	1	3	3	1	30	72	41,67%	5.1
26	9	3	1	1	1	1	3	3	22	72	30,56%	5.1
27	9	3	3	1	1	1	3	3	24	72	33,33%	5.2
28	9	3	3	1	1	1	3	3	24	72	33,33%	5.3
29	9	3	3	1	1	1	3	3	24	72	33,33%	5.3
30	9	3	1	1	1	3	1	3	22	72	30,56%	5.3
31	9	3	1	1	1	3	3	1	22	72	30,56%	5.3
32	9	3	1	1	1	3	3	1	22	72	30,56%	5.3
33	9	3	3	1	1	3	3	1	24	72	33,33%	5.4.1
34	9	3	3	1	1	3	3	3	26	72	36,11%	5.4.2
35	9	3	1	1	3	3	3	1	24	72	33,33%	5.4.2
36	9	1	1	1	3	3	3	1	22	72	30,56%	5.5.1
37	9	1	1	1	3	9	9	3	36	72	50,00%	5.5.2
38	9	1	1	1	3	9	9	3	36	72	50,00%	5.5.2
39	9	1	9	1	3	9	9	3	44	72	61,11%	5.5.2
40	9	1	3	1	3	9	3	3	32	72	44,44%	5.5.3
41	9	9	3	1	3	3	3	9	40	72	55,56%	5.6.1
42	9	3	3	1	3	3	1	9	32	72	44,44%	5.6.2
43	9	3	9	1	3	3	1	9	38	72	52,78%	5.6.2
44	9	1	3	1	3	1	9	9	36	72	50,00%	5.6.2
45	9	1	3	1	3	1	3	9	30	72	41,67%	5.6.2
46	9	1	1	1	3	3	3	9	30	72	41,67%	5.6.2
47	9	3	1	1	3	3	3	9	32	72	44,44%	5.6.2
48	9	3	1	1	3	3	3	9	32	72	44,44%	5.6.2
49	9	3	1	1	3	3	9	9	38	72	52,78%	5.6.3
50	9	3	9	1	3	3	9	3	40	72	55,56%	5.6.3
51	9	3	1	1	3	1	9	9	36	72	50,00%	5.6.3
52	3	3	1	1	3	3	9	9	32	72	44,44%	6.1
53	3	3	9	1	3	3	9	9	40	72	55,56%	6.1
54	3	3	1	1	1	9	3	3	24	72	33,33%	6.2.1
55	3	3	3	1	1	9	9	3	32	72	44,44%	6.2.2
56	3	3	3	1	1	9	9	3	32	72	44,44%	6.2.2
57	3	1	1	1	1	9	3	9	28	72	38,89%	6.2.2
58	3	3	1	1	1	9	3	3	24	72	33,33%	6.2.2
59	3	1	1	1	1	9	3	9	28	72	38,89%	6.2.2
60	3	3	1	1	1	9	9	9	36	72	50,00%	6.3
61	3	3	1	1	1	9	3	9	30	72	41,67%	6.4
62	3	1	3	1	1	3	9	3	24	72	33,33%	7.1
63	1	3	3	1	1	3	9	3	24	72	33,33%	7.1
64	1	3	3	1	1	3	9	9	30	72	41,67%	7.1
65	1	3	3	1	1	1	9	9	28	72	38,89%	7.1

Seq. ISO	Critérios Compromisso com a Excelência								$\Sigma$	Pontos Máx.	%	Seção / Item ISO
	1	2	3	4	5	6	7	8				
66	3	3	9	1	1	1	9	3	30	72	41,67%	7.2.1
67	3	3	9	1	1	3	9	3	32	72	44,44%	7.2.1
68	1	3	3	3	1	1	9	3	24	72	33,33%	7.2.1
69	9	3	3	3	1	1	9	3	32	72	44,44%	7.2.1
70	9	3	3	1	1	1	9	9	36	72	50,00%	7.2.2
71	9	3	3	3	1	1	9	9	38	72	52,78%	7.2.2
72	3	3	9	1	1	1	9	9	36	72	50,00%	7.2.2
73	3	3	9	1	1	3	9	1	30	72	41,67%	7.2.3
74	3	1	9	3	1	3	9	1	30	72	41,67%	7.2.3
75	3	3	9	1	1	3	3	1	24	72	33,33%	7.2.3
76	3	3	9	1	1	3	9	1	30	72	41,67%	7.3.1
77	3	3	3	1	1	3	9	9	32	72	44,44%	7.3.1
78	3	3	3	1	1	9	9	3	32	72	44,44%	7.3.1
79	1	3	3	1	3	1	9	9	30	72	41,67%	7.3.2
80	1	3	3	9	3	1	9	3	32	72	44,44%	7.3.2
81	1	1	3	1	9	3	9	3	30	72	41,67%	7.3.2
82	1	1	3	1	9	3	9	3	30	72	41,67%	7.3.2
83	1	1	3	1	3	3	9	9	30	72	41,67%	7.3.3
84	3	1	9	1	3	1	9	9	36	72	50,00%	7.3.3
85	3	1	9	3	3	1	9	9	38	72	52,78%	7.3.3
86	3	1	9	3	3	1	9	9	38	72	52,78%	7.3.3
87	3	1	9	1	3	1	9	9	36	72	50,00%	7.3.4
88	3	1	9	1	3	1	9	9	36	72	50,00%	7.3.5
89	3	1	9	1	3	1	9	9	36	72	50,00%	7.3.6
90	9	1	3	1	3	1	9	3	30	72	41,67%	7.3.7
91	3	1	9	1	3	1	9	9	36	72	50,00%	7.4.1
92	3	1	9	1	3	1	9	1	28	72	38,89%	7.4.2
93	3	1	9	1	3	9	9	1	36	72	50,00%	7.4.2
94	3	3	9	1	9	3	9	1	38	72	52,78%	7.4.2
95	3	3	9	1	1	3	9	1	30	72	41,67%	7.4.3
96	3	3	9	1	3	3	9	1	32	72	44,44%	7.5.1
97	3	1	9	1	3	9	9	1	36	72	50,00%	7.5.1
98	3	3	9	1	3	3	9	1	32	72	44,44%	7.5.1
99	3	3	9	1	1	3	9	3	32	72	44,44%	7.5.1
100	1	3	9	1	1	3	9	3	30	72	41,67%	7.5.1
101	3	3	9	1	1	3	9	3	32	72	44,44%	7.5.1
102	9	3	3	1	3	3	9	3	34	72	47,22%	7.5.2
103	9	3	3	1	3	9	9	3	40	72	55,56%	7.5.2
104	9	3	3	1	3	9	9	3	40	72	55,56%	7.5.2
105	9	3	3	1	3	3	9	9	40	72	55,56%	7.5.2
106	9	3	3	1	3	3	9	9	40	72	55,56%	7.5.2
107	3	3	9	1	3	3	9	3	34	72	47,22%	7.5.3
108	3	3	9	1	9	3	9	3	40	72	55,56%	7.5.4

Seq. ISO	Critérios Compromisso com a Excelência								Σ	Pontos Máx.	%	Seção / Item ISO
	1	2	3	4	5	6	7	8				
109	3	3	9	1	9	3	9	3	40	72	55,56%	7.5.5
110	1	3	9	1	3	3	9	9	38	72	52,78%	7.6
111	1	3	9	1	3	3	9	9	38	72	52,78%	7.6
112	1	3	9	1	3	3	9	9	38	72	52,78%	7.6
113	1	3	9	1	3	3	9	9	38	72	52,78%	8.1
114	1	3	9	1	3	3	9	9	38	72	52,78%	8.1
115	1	3	9	1	3	3	9	9	38	72	52,78%	8.1
116	1	3	9	1	3	3	9	9	38	72	52,78%	8.2.1
117	3	1	9	1	3	3	9	9	38	72	52,78%	8.2.2
118	3	3	9	1	3	3	9	9	40	72	55,56%	8.2.2
119	3	1	3	1	9	3	9	9	38	72	52,78%	8.2.3
120	3	3	9	1	3	3	9	9	40	72	55,56%	8.2.4
121	3	3	9	1	3	3	9	9	40	72	55,56%	8.3
122	3	3	9	1	3	3	9	9	40	72	55,56%	8.3
123	3	1	3	1	9	3	9	9	38	72	52,78%	8.3
124	3	1	3	1	9	3	9	9	38	72	52,78%	8.3
125	3	3	9	1	9	3	1	9	38	72	52,78%	8.4
126	3	3	9	1	9	3	1	9	38	72	52,78%	8.4
127	3	3	9	1	9	3	1	9	38	72	52,78%	8.4
128	3	3	9	1	9	1	3	9	38	72	52,78%	8.4
129	3	3	9	1	9	3	3	9	40	72	55,56%	8.5.1
130	3	3	9	1	9	1	3	1	30	72	41,67%	8.5.2
131	3	3	9	1	9	1	3	1	30	72	41,67%	8.5.2
132	3	3	9	1	9	1	3	1	30	72	41,67%	8.5.2
133	3	3	9	1	9	1	3	1	30	72	41,67%	8.5.2
134	3	3	9	1	9	1	3	1	30	72	41,67%	8.5.2
135	3	3	9	1	9	1	3	1	30	72	41,67%	8.5.2
136	3	9	9	1	3	1	3	3	32	72	44,44%	8.5.3
137	3	9	9	1	3	1	3	3	32	72	44,44%	8.5.3
138	3	9	9	1	3	1	3	3	32	72	44,44%	8.5.3
139	3	9	9	1	3	1	3	3	32	72	44,44%	8.5.3
140	3	9	9	1	3	1	3	3	32	72	44,44%	8.5.3
Σ	656	404	720	162	458	444	964	668				<b>4.476</b>
<b>Pts Máx.</b>	1260	1260	1260	1260	1260	1260	1260	1260				<b>10.080</b>
<b>%</b>	52%	32%	57%	13%	36%	35%	77%	53%				<b>44,40%</b>

## APÊNDICE 3

### DIAGNÓSTICO PARA IMPLANTAÇÃO GRADATIVA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO ISO/MEG

O diagnóstico poderá ser aplicado em quantas fases a organização desejar ou necessitar, a cada fase poderá ser calculado o percentual total de implantação do Sistema de Gestão Integrado e o percentual por bloco.

1. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE		PONTUAÇÃO				
Seq.	1.1 Requisitos Gerais	1	2	3	4	5
1	Determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização					
2	Determinar a sequência e interação desses processos					
3	Determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes					
4	Assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos					
5	Monitorar, medir onde aplicável e analisar esses processos					
6	Implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos					
7	Determinar processos necessários para a obtenção de informações comparativas regionais ou de <i>benchmark</i>					
Seq.	1.2 Requisitos de Documentação	1	2	3	4	5
8	Incluir na documentação declarações documentadas de uma política da qualidade e dos objetivos da qualidade					
9	Incluir na documentação um manual da qualidade					
10	Incluir na documentação procedimentos documentados e registros requeridos pela NBR ISO 9001					
11	Incluir na documentação documentos, incluindo registros, determinados pela organização como necessários para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos					
12	Incluir no Manual da qualidade o escopo do sistema de gestão da qualidade, com detalhes e justificativas para quaisquer exclusões					
13	Incluir no Manual da qualidade os procedimentos documentados estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade, ou referência a eles					
14	Incluir no Manual da qualidade uma descrição da interação entre os processos do sistema de gestão da qualidade					
15	Definir controles necessários para aprovar documentos quanto à sua adequação, antes de sua emissão					
16	Definir controles necessários para analisar criticamente e atualizar, quando necessário, e reaprovar documentos					
17	Definir controles necessários para assegurar que as alterações e a situação da revisão atual dos documentos sejam identificadas					
18	Definir controles necessários para assegurar que as versões pertinentes de documentos aplicáveis estejam disponíveis nos locais de uso					
19	Definir controles necessários para assegurar que os documentos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis					



20	Definir controles necessários para assegurar que documentos de origem externa determinados pela organização como necessários para o planejamento e operação do sistema de gestão da qualidade sejam identificados e que sua distribuição seja controlada					
21	Definir controles necessários para evitar o uso não pretendido de documentos obsoletos e aplicar identificação adequada nos casos em que eles forem retidos por qualquer propósito					
22	Estabelecer um procedimento documentado para definir os controles necessários para a identificação, armazenamento, proteção, recuperação, retenção e disposição dos registros					
<b>SOMA DOS PONTOS OBTIDOS NAS COLUNAS</b> (cada marcação realizada na coluna 1 equivale a 1 ponto, na coluna 2 = 2 pontos, e assim sucessivamente. Bastando contar o nº de marcações de cada coluna e multiplicar por 1, 2, 3, 4 ou 5 conforme a coluna).						
<b>SOMA TOTAL DAS COLUNAS</b> (1+2+3+4+5)						
<b>PERCENTUAL DE EFETIVAÇÃO</b> (soma total das colunas dividida por 1,10)						

<b>2. RESPONSABILIDADE DA DIREÇÃO</b>		<b>Pontuação</b>				
<b>Seq.</b>	<b>2.1 Requisitos de Comprometimento da Direção</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
23	Comunicar à organização da importância de atender aos requisitos dos clientes, como também aos requisitos estatutários e regulamentares					
24	Estabelecer a política da qualidade					
25	Estabelecer os referenciais comparativos pertinentes e quando for o caso o <i>benchmark</i>					
26	Assegurar que os objetivos da qualidade são estabelecidos					
27	Conduzir as análises críticas pela direção					
28	Assegurar a disponibilidade de recursos, apresentando o orçamento e evidências de fluxo financeiro equilibrado					
29	Estabelecer as estratégias organizacionais a fim de buscar a perenidade do negócio					
<b>Seq.</b>	<b>2.2 Requisitos de Foco no Cliente e Política da Qualidade</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
30	Assegurar que os requisitos do cliente sejam determinados e atendidos com o propósito de aumentar a satisfação do cliente					
31	Assegurar que a política da qualidade seja apropriada ao propósito da organização					
32	Assegurar que a política da qualidade inclua um comprometimento com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade					
33	Assegurar que a política da qualidade proveja uma estrutura para estabelecimento e análise crítica dos objetivos da qualidade					
34	Assegurar que a política da qualidade seja comunicada e entendida por toda a organização					
35	Assegurar que a política da qualidade seja analisada criticamente para a continuidade de sua adequação					
<b>Seq.</b>	<b>2.3 Requisitos de Planejamento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
36	Assegurar que os objetivos da qualidade, mensuráveis e consistentes com a política da qualidade, incluindo aqueles necessários para atender aos requisitos do produto, sejam estabelecidos nas funções e nos níveis pertinentes da organização.					

37	Assegurar que o planejamento do sistema de gestão da qualidade seja realizado de forma a satisfazer os requisitos citados em 1.1, bem como os objetivos da qualidade, principalmente no que se refere às informações comparativas.					
38	Assegurar que a integridade do sistema de gestão da qualidade seja mantida quando mudanças nesse sistema são planejadas e implementadas					
<b>Seq.</b>	<b>2.4 Requisitos de Responsabilidade, Autoridade e Comunicação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
39	Assegurar que as responsabilidades e a autoridade sejam definidas e comunicadas em toda a organização					
40	Indicar um membro da administração para assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade sejam estabelecidos, implementados e mantidos					
41	Indicar um membro da administração para relatar à Alta Direção o desempenho do sistema de gestão da qualidade e qualquer necessidade de melhoria					
42	Indicar um membro da administração para assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em toda a organização					
43	Assegurar que sejam estabelecidos, na organização, os processos de comunicação apropriados e que seja realizada a comunicação relativa à eficácia do sistema de gestão da qualidade					
<b>Seq.</b>	<b>2.5 Requisitos de Análise Crítica pela Direção</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
44	Analisar criticamente o sistema de gestão da qualidade da organização, a intervalos planejados, para assegurar sua contínua adequação, suficiência e eficácia, incluindo a avaliação de oportunidades para melhoria e necessidade de mudanças no sistema de gestão da qualidade, incluindo a política da qualidade e os objetivos da qualidade					
45	Incluir como entrada para a análise crítica informações sobre resultados de auditorias					
46	Incluir como entrada para a análise crítica informações sobre realimentação de cliente					
47	Incluir como entrada para a análise crítica informações sobre desempenho de processo e conformidade de produto					
48	Incluir como entrada para a análise crítica informações sobre situação das ações preventivas e corretivas					
49	Incluir como entrada para a análise crítica informações sobre ações de acompanhamento sobre as análises críticas anteriores pela direção					
50	Incluir como entrada para a análise crítica informações sobre mudanças que possam afetar o sistema de gestão da qualidade					
51	Incluir como entrada para a análise crítica informações sobre recomendações para melhoria					
52	Incluir nas saídas da análise crítica da direção quaisquer decisões e ações relacionadas a melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade e de seus processos					
53	Incluir nas saídas da análise crítica da direção quaisquer decisões e ações relacionadas a melhoria do produto em relação aos requisitos do cliente					
54	Incluir nas saídas da análise crítica da direção quaisquer decisões e ações relacionadas a necessidade de recursos					
<b>SOMA DOS PONTOS OBTIDOS NAS COLUNAS</b> (cada marcação realizada na coluna 1 equivale a 1 ponto, na coluna 2 = 2 pontos, e assim sucessivamente. Bastando contar o nº de marcações de cada coluna e multiplicar por 1, 2, 3, 4 ou 5 conforme a coluna).						
<b>SOMA TOTAL DAS COLUNAS</b> (1+2+3+4+5)						
<b>PERCENTUAL DE EFETIVAÇÃO</b> (soma total das colunas dividida por 1,60)						

<b>3. RESPONSABILIDADE SÓCIOAMBIENTAL</b>		<b>PONTUAÇÃO</b>				
<b>Seq.</b>	<b>3.1 Requisitos Gerais</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
55	Determinar processos para tratamento de impactos sociais e ambientais negativos de produtos, processos e instalações					
56	Identificar e analisar os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis à organização, relativos às questões socioambientais.					
57	Determinar procedimentos para tratamento de pendências ou eventuais sanções.					
58	Determinar procedimentos para seleção e promoção, de forma voluntária, de ações para minimização de consumo de recursos renováveis, de conservação de recursos não-renováveis, reciclagem ou reutilização de materiais.					
59	Determinar procedimentos para seleção, desenvolvimento ou apoio à projetos sociais, evidenciando os principais projetos.					
<b>SOMA DOS PONTOS OBTIDOS NAS COLUNAS</b> (cada marcação realizada na coluna 1 equivale a 1 ponto, na coluna 2 = 2 pontos, e assim sucessivamente. Bastando contar o nº de marcações de cada coluna e multiplicar por 1, 2, 3, 4 ou 5 conforme a coluna).						
<b>SOMA TOTAL DAS COLUNAS</b> (1+2+3+4+5)						
<b>PERCENTUAL DE EFETIVAÇÃO</b> (soma total das colunas dividida por 0,25)						

<b>4. GESTÃO DE RECURSOS</b>		<b>Pontuação</b>				
<b>Seq.</b>	<b>4.1 Requisitos da Provisão de Recursos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
60	Determinar e prover recursos necessários para implementar e manter o sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente sua eficácia					
61	Determinar e prover recursos necessários para aumentar a satisfação de clientes mediante o atendimento aos seus requisitos					
<b>Seq.</b>	<b>4.2 Requisitos de Recursos Humanos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
62	Determinar processos para a seleção interna e externa de pessoas, bem como, a sua contratação.					
63	As pessoas que executam atividades que afetam a conformidade com os requisitos do produto devem ser competentes, com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriados					
64	Determinar a competência necessária para as pessoas que executam trabalhos que afetam a conformidade com os requisitos do produto					
65	Onde aplicável, prover treinamento ou tomar outras ações para atingir a competência necessária					
66	Avaliar a eficácia das ações executadas					
67	Assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade					
68	Manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência					
69	Assegurar o compartilhamento e retenção de conhecimentos geradores de diferenciais da organização.					
<b>Seq.</b>	<b>4.3 Requisitos de Infraestrutura e Ambiente do Trabalho</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
70	Determinar, prover e manter a infraestrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos do produto					

71	Determinar e gerenciar o ambiente de trabalho necessário para alcançar a conformidade com os requisitos do produto					
<b>SOMA DOS PONTOS OBTIDOS NAS COLUNAS</b> (cada marcação realizada na coluna 1 equivale a 1 ponto, na coluna 2 = 2 pontos, e assim sucessivamente. Bastando contar o nº de marcações de cada coluna e multiplicar por 1, 2, 3, 4 ou 5 conforme a coluna).						
<b>SOMA TOTAL DAS COLUNAS</b> (1+2+3+4+5)						
<b>PERCENTUAL DE EFETIVAÇÃO</b> (soma total das colunas dividida por 0,60)						

<b>5. REALIZAÇÃO DO PRODUTO</b>		<b>Pontuação</b>				
<b>Seq.</b>	<b>5.1 Requisitos de Planejamento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
72	Determinar ao planejar a realização do produto, quando apropriado, os objetivos da qualidade e requisitos para o produto					
73	Determinar ao planejar a realização do produto, quando apropriado, a necessidade de estabelecer processos e documentos e prover recursos específicos para o produto					
74	Determinar ao planejar a realização do produto, quando apropriado, a verificação, validação, monitoramento, medição, inspeção e atividades de ensaio requeridos, específicos para o produto, bem como os critérios para a aceitação do produto					
75	Determinar ao planejar a realização do produto, quando apropriado, os registros necessários para fornecer evidência de que os processos de realização e o produto resultante atendem aos requisitos					
<b>Seq.</b>	<b>5.2 Requisitos de Processos relacionados a clientes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
76	Determinar os requisitos especificados pelo cliente, incluindo os requisitos para entrega e para atividades de pós-entrega					
77	Determinar os requisitos não declarados pelo cliente, mas necessários para o uso especificado ou pretendido, onde conhecido					
78	Determinar requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis ao produto					
79	Determinar quaisquer requisitos adicionais considerados necessários pela organização					
80	A análise crítica dos requisitos relacionados ao produto deve assegurar que os requisitos do produto estejam definidos					
81	A análise crítica dos requisitos relacionados ao produto deve assegurar que os requisitos de contrato ou de pedido que difiram daqueles previamente manifestados estejam resolvidos					
82	A análise crítica dos requisitos relacionados ao produto deve assegurar que a organização tenha a capacidade para atender aos requisitos definidos					
83	Determinar e implementar processos para a divulgação do produtos e marcas da organização de forma específica para cada tipo de público.					
84	Determinar e implementar providências eficazes para se comunicar com os clientes em relação a informações sobre o produto					
85	Determinar e implementar providências eficazes para se comunicar com os clientes em relação a tratamento de consultas, contratos ou pedido, incluindo emendas					
86	Determinar e implementar providências eficazes para se comunicar com os clientes em relação a realimentação do cliente, incluindo suas reclamações					
<b>Seq.</b>	<b>5.3 Requisitos de Projeto e Desenvolvimento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
87	Determinar, durante o planejamento, os estágios do projeto e desenvolvimento					

88	Determinar, durante o planejamento, a análise crítica, verificação e validação que sejam apropriadas para cada estágio do projeto e desenvolvimento					
89	Determinar, durante o planejamento, as responsabilidades e a autoridade para projeto e desenvolvimento					
90	Determinar e manter registro das entradas de projeto e desenvolvimento incluindo requisitos de funcionamento e de desempenho					
91	Determinar e manter registro das entradas de projeto e desenvolvimento incluindo requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis					
92	Determinar e manter registro das entradas de projeto e desenvolvimento incluindo onde aplicável, informações originadas de projetos anteriores semelhantes					
93	Determinar e manter registro das entradas de projeto e desenvolvimento incluindo outros requisitos essenciais para projeto e desenvolvimento					
94	Apresentar as saídas de projetos e desenvolvimento de forma a atender aos requisitos de entrada para projeto e desenvolvimento					
95	Apresentar as saídas de projetos e desenvolvimento de forma a fornecer informações apropriadas para aquisição, produção e prestação de serviço					
96	Apresentar as saídas de projetos e desenvolvimento de forma a conter ou referenciar critérios de aceitação do produto					
97	Apresentar as saídas de projetos e desenvolvimento de forma a especificar as características do produto que são essenciais para seu uso seguro e adequado					
98	Realizar análises críticas de projeto e desenvolvimento, em fases apropriadas, de acordo com disposições planejadas para avaliar a capacidade dos resultados em atender aos requisitos e identificar qualquer problema e propor as ações necessárias					
99	Verificar o projeto e desenvolvimento e manter o registro dos resultados e ações necessárias, a fim de assegurar que as saídas estejam atendendo aos requisitos de entrada					
100	Executar a Validação do projeto e desenvolvimento antes da entrega ou implementação do produto conforme disposições planejadas e manter registros dos resultados e ações necessárias a fim de assegurar que o produto resultante seja capaz de atender aos requisitos					
101	Controlar e analisar criticamente as alterações de projeto e desenvolvimento bem como manter os registros resultados da análise crítica de alterações e de quaisquer ações necessárias					
<b>Seq.</b>	<b>5.4 Requisitos de Aquisição</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
102	Assegurar que o produto adquirido está conforme com os requisitos especificados de aquisição, bem como estabelecer critérios para seleção, avaliação e reavaliação e manter registros dos resultados das avaliações e ações corretivas					
103	Descrever o produto adquirido incluindo os requisitos para aprovação de produto, procedimentos, processos e equipamento					
104	Descrever o produto adquirido incluindo os requisitos para a qualificação de pessoal					
105	Descrever o produto adquirido incluindo os requisitos do sistema de gestão da qualidade					
106	Estabelecer e implementar a inspeção ou outras atividades necessárias para assegurar que o produto adquirido atenda aos requisitos de aquisição especificados.					

Seq.	5.5 Requisitos de Produção e Prestação de Serviços	1	2	3	4	5
107	Planejar e realizar a produção e a prestação de serviço sob condições controladas que inclua a disponibilidade de informações que descrevam as características do produto					
108	Planejar e realizar a produção e a prestação de serviço sob condições controladas que inclua a disponibilidade de instruções de trabalho, quando necessárias					
109	Planejar e realizar a produção e a prestação de serviço sob condições controladas que inclua o uso de equipamento adequado					
110	Planejar e realizar a produção e a prestação de serviço sob condições controladas que inclua a disponibilidade e uso de equipamento de monitoramento e medição					
111	Planejar e realizar a produção e a prestação de serviço sob condições controladas que inclua a implementação de monitoramento e medição					
112	Planejar e realizar a produção e a prestação de serviço sob condições controladas que inclua a implementação de atividades de liberação, entrega e pós-entrega do produto					
113	Validar os processos de produção incluindo, quando aplicável, critérios definidos para análise crítica e aprovação dos processos					
114	Validar os processos de produção incluindo, quando aplicável, aprovação de equipamento e qualificação de pessoal					
115	Validar os processos de produção incluindo, quando aplicável, uso de métodos e procedimentos específicos					
116	Validar os processos de produção incluindo, quando aplicável, requisitos para registros					
117	Validar os processos de produção incluindo, quando aplicável, revalidação					
118	Identificar o produto, quando apropriado, ao longo de sua realização. Quando a rastreabilidade for um requisito, controlar a identificação unívoca do produto e manter registros					
119	Identificar, verificar, proteger e salvaguardar a propriedade do cliente fornecida para uso ou incorporação do produto.					
120	Preservar o produto ou as partes integrantes de um produto durante o processamento interno e a entrega no destino pretendido, a fim de manter a conformidade com os requisitos.					
Seq.	5.6 Requisitos de Controle de equipamento de monitoramento e medição	1	2	3	4	5
121	Determinar o monitoramento e a medição a serem realizados e o equipamento necessário para fornecer evidências da conformidade do produto com os requisitos determinado					
122	Estabelecer processos para assegurar que o monitoramento e a medição possam ser realizados e executados de maneira consistente com os requisitos de monitoramento e medição					
123	O equipamento de medição, quando necessário, deverá ser calibrado ou verificado a intervalos especificados e, quando necessário, ser ajustado ou reajustado. Ainda em relação ao equipamento de medição, este deverá ter identificação da situação da calibração bem como ser protegido contra ajustes que invalidariam o resultado da medição, danos e deterioração durante o manuseio e armazenamento					
<b>SOMA DOS PONTOS OBTIDOS NAS COLUNAS</b> (cada marcação realizada na coluna 1 equivale a 1 ponto, na coluna 2 = 2 pontos, e assim sucessivamente. Bastando contar o nº de marcações de cada coluna e multiplicar por 1, 2, 3, 4 ou 5 conforme a coluna).						
<b>SOMA TOTAL DAS COLUNAS</b> (1+2+3+4+5)						
<b>PERCENTUAL DE EFETIVAÇÃO</b> (soma total das colunas dividida por 2,60)						

<b>6. MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA</b>		<b>Pontuação</b>				
<b>Seq.</b>	<b>6.1 Requisitos Gerais</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
124	Planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para demonstrar a conformidade aos requisitos do produto					
125	Planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade					
126	Planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade					
<b>Seq.</b>	<b>6.2 Requisitos de Monitoramento e Medição</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
127	Monitorar informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos requisitos do cliente. Determinar métodos para obtenção e uso dessas informações					
128	Executar auditorias internas a intervalos planejados para determinar se o sistema de gestão da qualidade está conforme com as disposições planejadas, requisitos da NBR ISO 9001 e com os requisitos do SGQ estabelecidos pela organização					
129	Executar auditorias internas a intervalos planejados para determinar se o sistema de gestão da qualidade está mantido e implementado eficazmente					
130	Aplicar métodos adequados para monitoramento e, onde aplicável, para medição dos processos do sistema de gestão da qualidade, demonstrando a capacidade dos processos em alcançar os resultados planejados					
131	Monitorar e medir as características do produto, em estágios apropriados do processo, para verificar se os requisitos do produto foram atendidos					
<b>Seq.</b>	<b>6.3 Requisitos de Controle do Produto Não-Conforme</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
132	Assegurar que produtos não conformes sejam identificados e controlados e, quando aplicável tratar os produtos por meio de execução de ações para eliminar a não-conformidade detectada					
133	Assegurar que produtos não conformes sejam identificados e controlados e, quando aplicável tratar os produtos por meio de autorização do seu uso, liberação ou aceitação sob concessão por uma autoridade pertinente, ou quando aplicável, pelo cliente					
134	Assegurar que produtos não conformes sejam identificados e controlados e, quando aplicável tratar os produtos por meio de execução de ação para impedir o seu uso pretendido ou aplicação originais					
135	Assegurar que produtos não conformes sejam identificados e controlados e, quando aplicável tratar os produtos por meio de execução de ação apropriada aos efeitos, ou efeitos potenciais, da não-conformidade quando o produto não conforme for identificado após a entrega ou início do uso do produto					
<b>Seq.</b>	<b>6.4 Requisitos de Análise de Dados</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
136	Determinar, coletar e analisar dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade e para avaliar a onde melhoria contínua da eficácia do SGQ incluindo informações sobre satisfação de clientes					
137	Determinar, coletar e analisar dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade e para avaliar a onde melhoria contínua da eficácia do SGQ incluindo informações sobre conformidade com os requisitos do produto					

138	Determinar, coletar e analisar dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade e para avaliar a melhoria contínua da eficácia do SGQ incluindo informações sobre características e tendências dos processos e produtos, incluindo oportunidades para ação preventiva					
139	Determinar, coletar e analisar dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade e para avaliar a onde melhoria contínua da eficácia do SGQ incluindo informações sobre fornecedores					
<b>Seq.</b>	<b>6.5 Requisitos de Melhoria</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
140	Continuamente melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade por meio do uso da política da qualidade, objetivos das qualidades, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção					
141	Definir requisitos para análise crítica de não conformidade (incluindo reclamações de cliente)					
142	Definir requisitos para determinação das causas de não conformidades					
143	Definir requisitos para avaliar a necessidade de ações para assegurar que não-conformidades não ocorram novamente					
144	Definir requisitos para determinação e implementação de ações necessárias					
145	Definir requisitos para registrar os resultados de ações necessárias					
146	Definir requisitos para analisar criticamente a eficácia da ação corretiva executada					
147	Definir ações para eliminar as causas de não-conformidades potenciais, de forma a evitar sua ocorrência, através de procedimento documentado definindo requisitos para determinação de não-conformidades potenciais e de suas causas					
148	Definir ações para eliminar as causas de não-conformidades potenciais, de forma a evitar sua ocorrência, através de procedimento documentado definindo requisitos para avaliação da necessidade de ações para evitar a ocorrência de não-conformidades					
149	Definir ações para eliminar as causas de não-conformidades potenciais, de forma a evitar sua ocorrência, através de procedimento documentado definindo requisitos para determinação e implementação de ações necessárias					
150	Definir ações para eliminar as causas de não-conformidades potenciais, de forma a evitar sua ocorrência, através de procedimento documentado definindo requisitos para registros de resultados de ações executadas					
151	Definir ações para eliminar as causas de não-conformidades potenciais, de forma a evitar sua ocorrência, através de procedimento documentado definindo requisitos para análise crítica da eficácia da ação preventiva executada					
<b>SOMA DOS PONTOS OBTIDOS NAS COLUNAS</b> (cada marcação realizada na coluna 1 equivale a 1 ponto, na coluna 2 = 2 pontos, e assim sucessivamente. Bastando contar o nº de marcações de cada coluna e multiplicar por 1, 2, 3, 4 ou 5 conforme a coluna).						
<b>SOMA TOTAL DAS COLUNAS</b> (1+2+3+4+5)						
<b>PERCENTUAL DE EFETIVAÇÃO</b> (soma total das colunas dividida por 1,40)						

<b>7. RESULTADOS</b>		<b>PONTUAÇÃO</b>				
<b>Seq.</b>	<b>7.1 Requisitos dos Indicadores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
152	Apresentar séries históricas, de pelo menos 3 ciclos, de resultados relevantes relativos à gestão de recursos econômico-financeiros.					



153	Apresentar séries históricas, de pelo menos 3 ciclos, de resultados relevantes relativos à clientes.					
154	Apresentar séries históricas, de pelo menos 3 ciclos, de resultados relevantes relativos à clientes e/ou produtos estratificados.					
155	Apresentar séries históricas, de pelo menos 3 ciclos, de resultados relevantes relativos à aspectos sócio-ambientais.					
156	Apresentar séries históricas, de pelo menos 3 ciclos, de resultados relevantes relativos à gestão de recursos humanos.					
157	Apresentar séries históricas, de pelo menos 3 ciclos, de resultados relevantes relativos à gestão dos processos principais e de apoio.					
158	Apresentar séries históricas, de pelo menos 3 ciclos, de resultados relevantes relativos à gestão de fornecedores.					
159	Os resultados relevantes apresentados possuem referencial comparativo pertinente ou <i>benchmark</i> .					
160	Os resultados relevantes apresentados possuem tendência positiva ou se tendência negativa ou não possuir tendência, apresenta justificativa para tal resultado.					
<b>SOMA DOS PONTOS OBTIDOS NAS COLUNAS</b> (cada marcação realizada na coluna 1 equivale a 1 ponto, na coluna 2 = 2 pontos, e assim sucessivamente. Bastando contar o nº de marcações de cada coluna e multiplicar por 1, 2, 3, 4 ou 5 conforme a coluna).						
<b>SOMA TOTAL DAS COLUNAS</b> (1+2+3+4+5)						
<b>PERCENTUAL DE EFETIVAÇÃO</b> (soma total das colunas dividida por 0,45)						

<b>QUADRO RESUMO</b>	
Soma total das colunas do <b>bloco 1</b> (1+2+3+4+5)	
Percentual de efetivação (soma total das colunas dividida por 1,10)	
Soma total das colunas do <b>bloco 2</b> (1+2+3+4+5)	
Percentual de efetivação (soma total das colunas dividida por 1,60)	
Soma total das colunas do <b>bloco 3</b> (1+2+3+4+5)	
Percentual de efetivação (soma total das colunas dividida por 0,25)	
Soma total das colunas do <b>bloco 4</b> (1+2+3+4+5)	
Percentual de efetivação (soma total das colunas dividida por 0,60)	
Soma total das colunas do <b>bloco 5</b> (1+2+3+4+5)	
Percentual de efetivação (soma total das colunas dividida por 2,60)	
Soma total das colunas do <b>bloco 6</b> (1+2+3+4+5)	
Percentual de efetivação (soma total das colunas dividida por 1,40)	
Soma total das colunas do <b>bloco 7</b> (1+2+3+4+5)	
Percentual de efetivação (soma total das colunas dividida por 0,45)	
<b>SOMA TOTAL DOS BLOCOS</b>	
<b>PERCENTUAL DE EFETIVAÇÃO</b> (soma total das colunas dividida por 8,00)	