

## Como fazer o UpGrade ISO 9001:2015. Dicas do Consultor para alinhar o sistema de gestão da estratégia à operação

Por: Fernando Silva\*



É, chegou a hora, o tempo já está no limite para que as empresas façam a transição ou *up grade* da Gestão da Qualidade ISO para versão 2015. O prazo limite é até setembro de 2018, porém sabemos que as certificadoras recomendam fazer a auditoria com no máximo, 90 dias antes, ou seja até Julho de 2018, é o prazo máximo.

As mudanças, tem assustado muita gente nas empresas, realmente, alguns pontos exigidos na nova versão da norma são bem relevantes, e, considero para melhor.

Resolvi compartilhar algumas “dicas”, pois como consultor há vários anos, e principalmente por já ter vivido todas as transições desde a primeira versão da norma, de 1987/1994 até hoje, e também como auditor, proponho escrever visando ajudá-lo a preparar sua empresa para a transição de forma simples e rápida, porém em alto nível.

Várias empresas já contam com nossa consultoria na transição, e as primeiras delas já obtiveram a recomendação da certificação, destacamos **FAE Sistema de Medição S.A.**, que em menos de três meses realizou a adequação do sistema de gestão e obteve certificação pela DQS de Frankfurt da Alemanha, sem nenhuma não conformidade. Outra empresa que já obteve a Certificação, sem não conformidade foi a **PRIMARE Engenharia**, que foi certificada pela BSI da Inglaterra, em abril de 2018. Outras organizações contam com nosso serviço e estão em fase final para a adequação, como a **ESMALTEC S.A.** (um dos maiores fabricantes de fogões, freezer, Geladeira, Geláguia, e botijões do Brasil), a **DCDN** (Distribuidora Cummins do Nordeste), a **Libra Ligas do Brasil S.A.** e **Carbomil Química S.A.**, estão também em fase final de *up grade*, e, em breve serão certificadas.

Vamos ao primeiro texto, onde espero te ajudar “*a alinhar o sistema de Gestão da estratégia e operação*”, que é uma exigência nova para que a qualidade seja uma função estratégica, requeridas na seção “**Contexto da organização** (seção 4.0)”, onde se destaca principalmente: “**a organização deve determinar as questões internas e externas que sejam pertinentes ao seu propósito e estratégia** (item ou cláusula 4.1 da norma)”.

Isso significa que a empresa deve, ao definir na sua estratégia, logo, começa a exigir que a empresa precisa ter no mínimo alguma estratégia definida (isso é muito bom, uau!), e ao fazer isso, levar em consideração as **necessidades não apenas dos clientes**, mas também das **partes interessadas, o acionista**, p. ex. (4.2), e definir o **foco da gestão** levando em consideração os

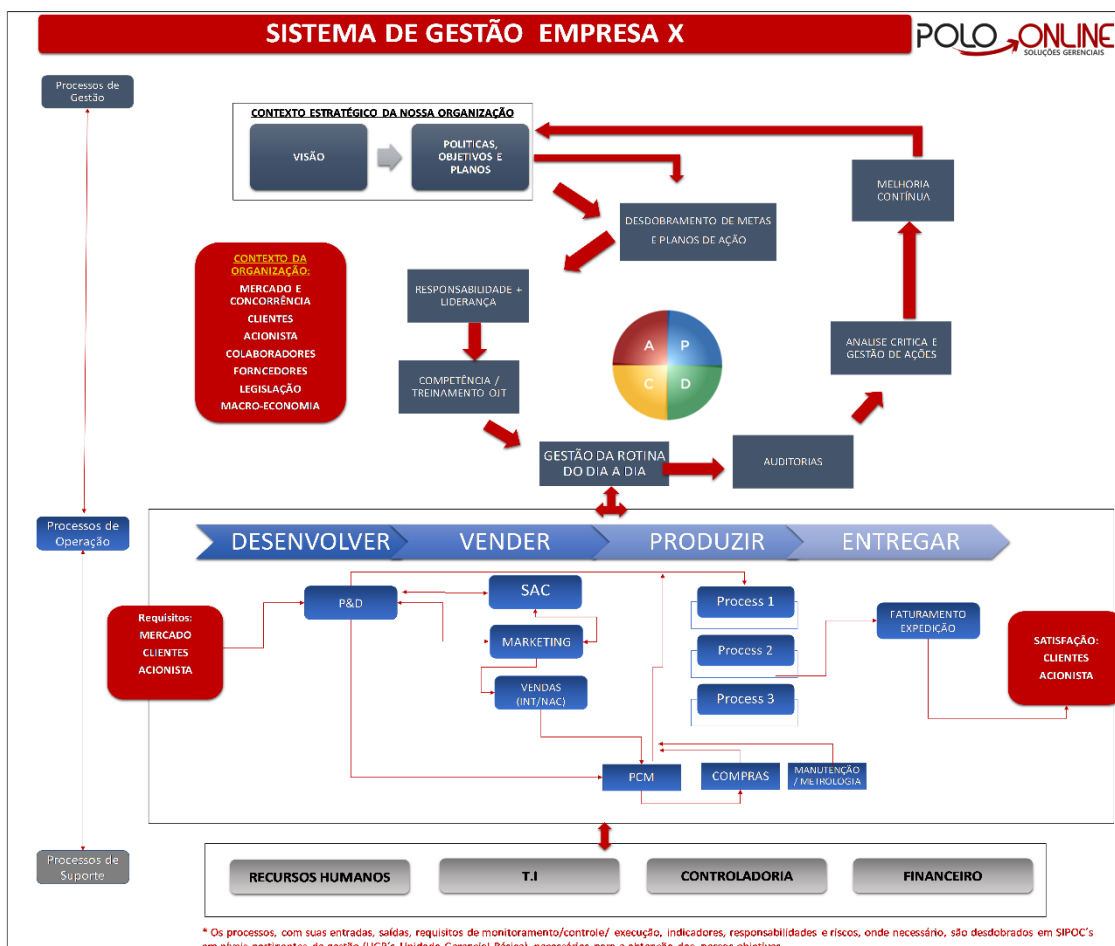
requisitos das partes interessadas, as questões externas e internas e os produtos e serviços oferecidos, requeridos ao determinar o escopo do **sistema da qualidade** (4.3).

Dessas cláusulas, a única que exige **documentar** (manter/reter por escrito) é a clausula 4.3, então, a dúvida de muitos, você deve estar me perguntando, como fazer tudo isso sem documentar?

A solução está realmente em alinhar todos os processos para atender essa questão estratégica, más, surge uma nova dúvida, onde fazer isso?

Tenho recomendado e oferecido uma solução bastante simples, porém bastante eficaz, penso que a simplicidade é que leva ao melhor entendimento das pessoas e por conseguinte, a praticar e chegar a resultados.

Então, recomendaria ao documentar (pode ser numa única folha para substituir o “antigo manual da qualidade”), alinhar o **escopo** (4.3) informando o que foi considerado (para atender 4.1 e 4.2) com a **gestão por processos**, requerida na cláusula 4.4. Ou seja, desenhar os **processos de gestão**, de **operação** e de **apoio** integrando todos os processos (vamos chamar isso de mapa de processo empresarial ou do fluxo de valor), da estratégia da empresa à operação levando em consideração os pilares de gestão existentes na empresa.



Ao fazer esse mapa, é aqui é onde se alinha a inter-relação dos processos de toda empresa (fluxo de valor) desdobrando a estratégia em **Política** (5.2) e seus **objetivos** (6.2), notar que é importante agora, os objetivos além de serem mensuráveis, deve-se ter um plano de ação para atingi-los, acabou aquela “farra do faz de conta” de definir o objetivo no início do ano, por

exemplo, e não propor nada para chegar lá (e no final do ano, revisar tudo. Aqueles casos de indicador “melancia”, verde por fora e vermelho por dentro!)

Outro alinhamento, que se faz neste momento, é desdobrar dos macro-processos do fluxo de valor em unidades de gestão, p. exemplo, em UGB’s (ou unidades gerenciais básicas), indicando em cada UGB, costume recomendar o mapa de processo de alto nível chamado de “SIPOC”, traduzindo: *Suppliers* (Fornecedores) e *Input* (Entradas), *Process* (Processos), *Outputs* (Saídas) e *Customers* (Clientes), e indicar neste mapa todas as exigências para atender à **operação** (8.0), fazendo um *link* com que os requisitos de gestão, que é de “**avaliação desempenho**(9.0) e **melhoria** (10.0)”, estejam alinhados com as exigências de “**liderança** (5.0) e **planejamento** (6.0)”, incluído gestão de **riscos e oportunidades** (6.1).

Você deve estar me perguntado novamente, como?

Também tenho recomendado simplicidade e objetividade, aqui é um momento de buscar eliminar aqueles procedimentos de várias páginas, alinhando o fluxo de valor ao SIPOC e informando no próprio SIPOC, tudo que é exigido em para gerenciar bem um processo, ou seja, responder as seguintes perguntas:

**Quem é responsável e qual competência da equipe? Qual(is) é(são) o(s) método(s) ou padrões de execução e monitoramento e, com qual(is) recurso (s) se opera aquele processo? E finalmente, identificar quais os riscos e oportunidades (RO) de cada processo que podem afetar a entrega (produto/serviço).**

Na figura a seguir proponho (observe a simplicidade e facilidade para o pessoal entender seu papel no processo) para atender todos esses pontos por meio do mapa de processo de alto nível SIPOC.


Ferramentas da Qualidade e Melhoria					POLO  ONLINE	
SIPOC			descreva aqui o nome do processo			
S	I		P	O		C
Suppliers (Fornecedores)	Input (Entradas)	x	Process (Processos)	Outputs (Saídas)	y	Customers (Clientes)
Descreva aqui quem fornece	Descreva aqui as entradas	x1	P1 -descreva o processo, e suas entradas e saídas	Descreva aqui as saídas	y1	Descreva aqui quem recebe
		x2				
		x13			y5	
		x14			y6	
		x15			y7	
Gestão do Processo (descreva abaixo)						
KPI's - Indicadores Chave (Q.C.D. etc..)		Time		Padrões de Controle dos Processos Chave		
Descreva aqui o nome dos indicadores		Descreva aqui os Cargos e quantidade pessoas por cargo		Descreva aqui o detalhamento dos processos chave (códigos dos Fluxos, POP's, Checks...)		
Identificação de Riscos		Análise de Riscos		Padrão Nº		
Descreva aqui os potenciais riscos		se será necessário gerenciar risco, onde foi tratado		Revisão Nº		
				Data:		
				Elaborado por:		
				Analisado por:		
				Aprovado Por:		

Figura 1: SIPOC – Mapa de Processo de Alto Nível Polo Soluções.

Você deve estar perguntando, mas os riscos e oportunidades, não é tão simples assim? Realmente, aqui surge novamente muitas dúvidas, pois é uma nova exigência da nova versão da ISO, em vários pontos, como em **Abordar Riscos e Oportunidades** (4.4.1 f), na **Liderança** ao

Abordar Pensamento Baseado em R&O (5.1 f), **Foco no cliente:** R&O para Não Conformidade no produto/Serviço (5.1.2), **Ações** para Abordar R&O no Planejamento do SGQ (6.1), **Análise** de Eficácia das Ações para abordar R&O em Monitoramento e Medição (9.1.3 e) **Eficácia da Ação** tomada para R&O como Entrada da Análise Crítica da Direção (9.3.2) e também **Atualizar R&O** em Não Conformidade e Ação Corretiva (10.2 e).

Parecendo complicado, não é? No próximo texto, me comprometo a falar um pouco sobre o tema **riscos e oportunidades** que é também abrangente e bastante técnico, porém, novamente, tenho recomendado “simplicidade” para chegar lá. Aguarde!

**Gostou deste artigo?**

**Quer receber o *template* do mapa de processo de alto nível SIPOC?**

Será um prazer falar com você, mande-nos uma mensagem por um dos canais:

[www.polosolucoes.com.br](http://www.polosolucoes.com.br) | [fernando@polosolucoes.com.br](mailto:fernando@polosolucoes.com.br) | *whatsapp* 85 9 9909.2530

\* **Fernando Silva**, é sócio fundador da Polo Soluções Gerenciais. MBA Executivo Internacional pela FGV/Universidade da Califórnia. Lead Auditor pelo PE-Batalas do Reino Unido. Black Belt Lean Six Sigma pela Polo Soluções Gerenciais. Foi, por mais de 8 anos, Auditor Líder da BSI (British Standard Institution) e representa atualmente no Ceará a certificadora RINA (da Itália). Também coordenou sistemas de gestão em grandes empresas e multinacionais, e, como consultor já conta com dezenas de empresas certificadas de acordo com a norma ISO.