

# Respostas dos Exercícios

## Sistema de Gestão da Qualidade Entendendo a NBR ISO 9001:2015

Valério Garcia Brisot  
Graciele Alves de Mira Pastore



editora  
**VIENA**

2ª Edição  
Bauru/SP  
Editora Viena  
2018

---

## Capítulo 1

---

1.

Qualidade é a conformidade com os requisitos do cliente interno ou externo, ou seja, trabalho bem executado, dar o melhor de si, entrega dentro do prazo, combinado, confiança, defeito zero grau de excelência, adequação.

2.

O período de maior evolução da qualidade foi no século passado, a partir da revolução industrial, até os anos 80, com a divulgação globalizada dos conceitos da gestão pela qualidade total.

3.

(V) As organizações compreendem o contexto interno e externo para identificar as necessidades e expectativas das partes interessadas.

(F) Compreender o contexto da organização é um processo e esse processo define pode ser a entrada para outros que são interligados.

(V) Um SGQ compreende atividades pelas quais a organização identifica seu objetivos e define os processos e recursos necessários para alcançar os resultados desejados.

(V) Parte do processo para a compreensão do contexto da organização é identificar suas partes interessadas.

(F) Para seu sucesso as organizações não precisam das partes interessadas.

4.

Pessoas, competência, conscientização, comunicação.

5.

Alicerces | consistente | eficaz | efetiva.

6.

Foco no cliente, liderança, engajamento das pessoas, abordagem de processo, melhoria, tomada de decisão com base em evidência, gestão de relacionamento

---

## Capítulo 2

---

1.

<b>Empresa: VIENA GRÁFICA E EDITORA LTDA.</b>	
<b>SWOT</b>	
<b>Pontos Fortes:</b> * Profissionais altamente qualificados * Força de vendas experiente * Avaliação de fornecedores * Know – how * Agilidade * Equipamentos modernos * Atendimento ao cliente	<b>Oportunidades:</b> * Financiamento especial BNDES * Clima quente favorecendo o trabalho com o papel * Empresa localizada em um local excelente
<b>Pontos Fracos:</b> * Comunicação pouco eficaz dentro da empresa * Excesso de erros na produção * Salários defasados * Maquinário obsoleto * Rede de distribuição falha	<b>Ameaças:</b> Aumento do valor da matéria-prima Paralisação do transporte Aumento no valor do frete

2.

Resposta pessoal.

3.

O Diagrama de Pareto deve ser usado para:

- \* Identificar e priorizar os problemas ou itens mais significativos de um processo.
- \* Avaliar o comportamento de um problema, comparando os dados antes e depois.

4.

O ciclo PDCA (em inglês Plan, Do, Check, Act) é de fundamental importância para a análise e melhoria dos processos organizacionais e para a eficácia do trabalho em equipe. A maioria das normas de gestão está baseada em seus conceitos. Usar o PDCA, nas equipes de qualidade, traz, entre outros, os seguintes benefícios:

- Permite à equipe realizar tarefas de maneira planejada, definindo aonde deseja chegar e como.
- Disciplina a equipe para realizar as tarefas conforme foram planejadas, após treinamento e educação com esses objetivos.
- Permite à equipe verificar se os resultados foram alcançados ou não.
- Ensina a equipe a corrigir seus eventuais erros e a prevenir possíveis erros que um determinado problema potencial pode causar.

5.

Resposta pessoal.

---

### Capítulo 3

---

1.

O mapeamento de processos é uma técnica para representar graficamente a operação de um processo. Para tanto, o mais comum é o uso de fluxogramas.

2.

Ao analisar as etapas de um processo, uma abordagem simples, mais poderosa é perguntar:

- \* O que é feito?
- \* Como é feito?
- \* Quem faz?
- \* Quando é feito?
- \* Onde é feito?
- \* Por que é feito?

3.

Resposta pessoal.

4.

Resposta pessoal.

5.

Resposta pessoal.

6.

Um indicador da qualidade pode ser comparado com o painel de um carro, ou seja, deve demonstrar o que está acontecendo e quais os resultados estamos conseguindo, com isso podemos saber se os objetivos serão atingidos ou não.

O indicador da qualidade deve representar quantitativamente o grau e frequência de conformidade com os requisitos válidos para os clientes, demonstrando a distância entre o “como está” e “como deveria estar”.

7.

A carta de processos foi desenvolvida para atendimento de alguns requisitos da ISO 9001:2015, tais como: planejamento da qualidade, comunicação interna, análise de dados, medição e monitoramento de processos, interação de processos, responsabilidade e autoridade, análise crítica do sistema de gestão da qualidade e melhoria contínua.

8.

O estabelecimento de metas em qualidade visa propiciar a organização, pontos de controle quanto a eficácia do desempenho ou das ações corretivas tomadas para consecução do objetivo da qualidade almejado.

9.

A normalização dentro das empresas possui quatro princípios básicos, que não devem ser esquecidos:

- Simplificação.
- Consenso dos envolvidos.
- Treinamento.
- Análises críticas regulares.

## 10.

	<b>Instrução de Trabalho para Vendas por Telefone</b>		IT CML 01
			REV 00
			Emissão 00/00/00
Elaborado por:	Aprovado por:	Página 01 de 01	
<p><b>1 - RESPONSABILIDADE E AUTORIDADE:</b>  1.1. Responsabilidade estratégica: Diretoria Comercial  1.2. Responsabilidade Operacional: Gerente de vendas  1.3. Autoridade: Vendedores</p> <p><b>2 - OBJETIVO:</b>  Esta Instrução de Trabalho, tem como objetivo organizar a rotina de trabalho a ser executada pelos vendedores.</p> <p><b>3 - CAMPO DE APLICAÇÃO:</b>  Este documento se aplica aos vendedores da área comercial.</p> <p><b>4 - HISTÓRICO DE REVISÃO</b></p>			
<b>Nº Revisão - Data</b>		<b>Motivo da Revisão</b>	

.....

### Capítulo 4

.....

## 1.

Peça ajuda ao professor.

.....

### Capítulo 5

.....

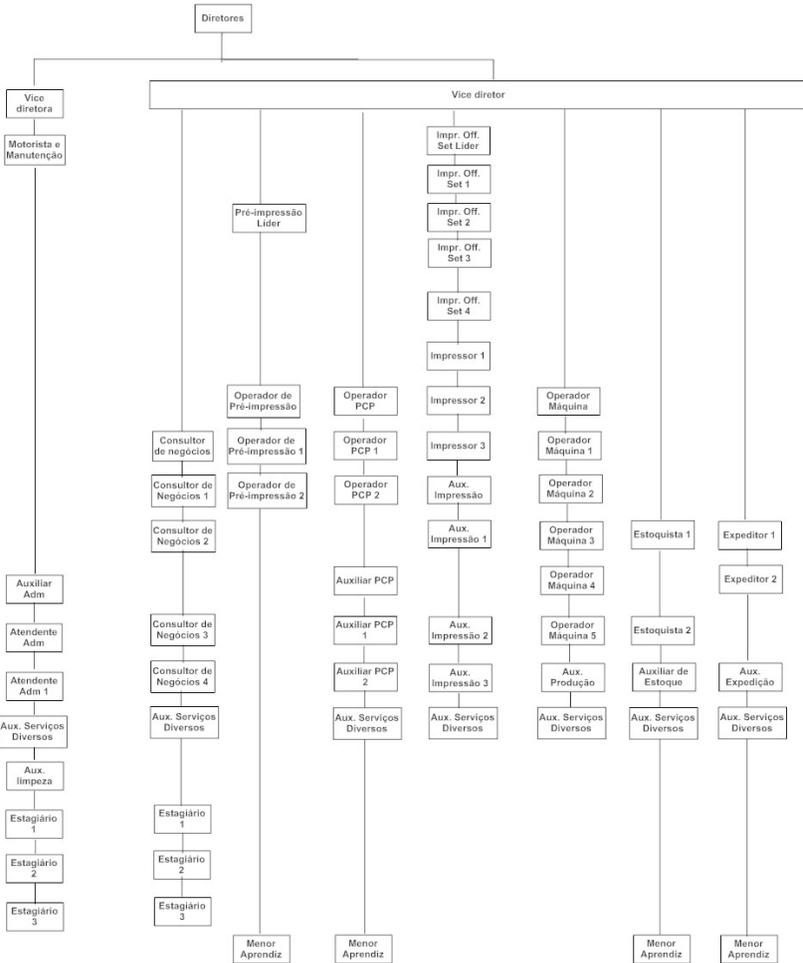
## 1.

No nosso caso pegamos um exemplo de uma gráfica:

“Buscar a rentabilidade da organização, satisfazendo as necessidades dos clientes internos, externos e acionistas, melhorando continuamente os processos.”

2.

	<b>ORGANOGRAMA</b>		CÓDIGO: OGD RH01	
			Dt da Rev.:	REV.:
	ELABORADO POR: Diretor Executivo		PÁGINA: 01/01	
APROVADO POR: Diretoria		DATA DA EMISSÃO: 05/05/2017		



## 3.

FUNÇÕES									
PROCESSOS		Diretoria Executiva	Gerente Negócios	Supervisor ADM	Supervisor PRD	Supervisor Expedição	Supervisor DES	Supervisor Comercial	Coordenador SGV
Comercial	CML	RE	A	A	A	A		RO	A
Desenvolvimento	DES	RE	A	A	-	-	RO		A
Estoque	EST	RE	A	A	A	RO	-	A	A
Produção	PRD	RE	A	-		A	-	A	A
Expedição	EXP	RE	A	A	A RO	RO	-	A	A
Adm/Financeiro	ADM	RE	A	RO	-	-	-	A	-
Compras	ADM	RE	A	RO	A	A	A	A	A
Recursos Humanos	RH	RE	-	RO	-	-	-	-	A
Sistema de Gestão Viena	SGV	RE	A	A	A	A	A	A	RO
Terceiros	TER	RE	A	A	A	A	A	A	A

## 4.

A Política da Qualidade de uma empresa é a soma de diretrizes para atingir os objetivos da qualidade para os produtos, serviços e gestão da empresa.

## 5.

Este requisito pode ser tratado da seguinte forma: as responsabilidades (aqueles que responderão pelos processos) e autoridades (aqueles que têm a autorização para realizar as atividades dos processos, sejam elas parciais ou completas) serão determinadas por meio de um organograma e uma matriz de responsabilidades.

---

## Capítulo 6

---

## 1.

Usamos a gráfica como empresa fictícia:

- 1) Praticar conceitos de Qualidade Total
- 2) Padronizar procedimentos, buscando produtividade e Excelência
- 3) Valorizar os Funcionários como profissionais e indivíduos
- 4) Buscar solidez e longevidade da organização

Usaremos o indicador para apresentar os resultados atingidos:

- Para o objetivo nº 1, usaremos o indicador de retrabalho, quando a empresa tem muito retrabalho indica que não está conseguindo praticar os conceitos de qualidade total, então, vamos medir a quantidade de retrabalho.
- Para o objetivo nº 2, usaremos o indicador de efetividade e produtividade, para medir a eficiência no processo produtivo.
- Para objetivo nº 3, faremos a pesquisa de satisfação interna e usaremos o indicador para representar o resultado.
- Para objetivo nº 4, usaremos o indicador de custos operacionais, para medir se o custo está sendo maior do que o faturamento.

## 2.

Ao planejar o sistema de gestão da qualidade deve-se determinar os riscos e oportunidades que precisam ser abordados para:

- a) assegurar que o sistema de gestão da qualidade possa alcançar seus resultados pretendidos;
- b) aumentar efeitos desejáveis;
- c) prevenir, ou reduzir, efeitos indesejáveis;
- d) alcançar melhoria

## 3.

Existem diversas maneiras de atender esse requisito, desde a utilização de ferramentas com complexidade elevada, tal como o FMEA (Failure Mode and Effect Analysis – Análise do Modo e Efeito de Falha), entrando em detalhes dos riscos e oportunidades de atividades de um processo ou utilizando ferramentas mais simples, porém não menos importantes, tal como a matriz SWOT (já vista em anteriormente) em uma visão mais macro e estratégica.

## 4.

C.

5.

Os objetivos estratégicos são aqueles desdobrados da política da qualidade e que todos os níveis da organização devem ter conhecimento.

Os objetivos táticos são os objetivos da qualidade específicos para cada processo, onde se referem exclusivamente a gestão e operação do mesmo, portanto, também devem ser de conhecimento daqueles que necessitam dessas informações para sua devida gestão operacional.

---

## Capítulo 7

---

1.

- a) Pessoas | eficaz | operação | controle | processos.
- b) Fatores humanos | físicos.
- c) Canais de comunicação | comunicação | eficácia.

2.

Ruídos, temperatura e umidade, iluminação, condições meteorológicas, fatores ergonômicos, equipamentos de proteção, stress.

3.

Conhecimento organizacional é conhecimento específico para a organização; ele é obtido por experiência. Ele é informação que é usada e compartilhada para alcançar os objetivos da organização.

4.

Da Política e objetivos da qualidade, sua contribuição para a eficácia do SGQ, das implicações de não estar conforme os requisitos do SGQ.

**Capítulo 8**

1.

a)

PROCESSOS	RISCOS	OPORTUNIDADE
Fabricação	Couro com defeito	Inspeção no processo
	Variação de cor	Padronização do processo do tingimento de couro
	Manutenção preventiva nos equipamentos	Controlar por meio de formulários as manutenções
		Preventivas e registros
<b>PLANO DE AÇÃO</b>		
Inspeccionar a entrada do couro na fábrica para eliminar riscos de defeito.		

b) Avaliação dos riscos – analisar criticamente os riscos de cada processo e registrar as ações que serão executadas para monitoramento. Avaliar as oportunidades para que sejam aplicadas à empresa.

c)

PROCESSO	COMO PRESERVAR O CONHECIMENTO?
Fabricação	Por meio de procedimentos e divulgação de registro dos riscos.
	<b>COMO CONSCIENTIZAR O PESSOAL?</b>
	Treinamento e análise da eficácia.

d)

Requisito	8.5.5. Atividades pós-entrega
Como implementar?	Elaborar documentos para especificar a forma pós-entrega, envio de e-mail para o cliente pedindo para avaliar o atendimento, produto e a entrega ou ligação solicitando informações.
<b>Cuidados Necessários</b>	
Forma de embalagem, primeiramente agradecer a escola e compra e depois indagar.	

<b>Requisito</b>	<b>8.5.6. Controle de alterações</b>
Como implementar?	Registro das mudanças e análise de implementação. Verificar se foi eficaz e registrar.
<b>Cuidados Necessários</b>	
Cuidados com os impactos que as mudanças podem causar. Integração e interação dos profissionais envolvidos.	

---

## Capítulo 9

---

1.

- a) mudanças | analisar criticamente | efeitos adversos.
- b) uma análise critica | produtos | serviços.
- c) identificar | analisar criticamente | controlar | o projeto | assegurar | conformidade | requisitos.

2.

V

3.

Não, deve-se definir critérios para homologação do fornecedor, e após a aprovação de todos os critérios o fornecedor poderá ser selecionado, avaliado e monitorado.

4.

A dica é para usar instruções de trabalho quando existir um alto risco de se fazer de forma inadequada uma atividade que pode envolver alto risco de impactar severamente na satisfação do cliente ou no seu negócio.

5.

Resposta pessoal.

6.

Pode ser feita por meio de registro de lote de produção, registro de identificação individual de um produto ou serviço, registros de documentos de controle, identificação cronológica e quaisquer outros registros que possam reportar a identificação passada, principalmente no quesito liberação de produto ou etapa de execução.

7.

Requisito 8.5.5 – atividades pós-entrega podem incluir ações sob provisões de garantia, obrigações contratuais, como serviços de manutenção e serviços suplementares, como reciclagem ou disposição final.

8.

A satisfação poderá ser medida por meio de uma pesquisa, a qual o cliente responderá as questões, ou por meio das reclamações de clientes.

9.

Sim, a auditoria interna é essencial para atendimento da norma, mas também para manter o sistema em funcionamento. Ela verificará se os processos estão cumprindo o que foi planejado, o que a empresa determinou, verificará os resultados do SGQ ao longo de um determinado período, a auditoria constatará a conformidade dos processos, conscientização dos funcionários, participação e comprometimento da diretoria com o SGQ.

---

## Capítulo 10

---

1.

- Correção
- Ação corretiva
- Melhoria contínua
- Mudanças revolucionárias
- Inovação
- Reorganização.

2.

A não conformidade é algo que contrariou um requisito ou uma regra da empresa e a ação corretiva é registrada para evitar que o erro volte a acontecer, demonstrando melhoria do sistema.

3.

A não conformidade é o não atendimento a um determinado requisito. A norma indica que quando ocorre uma não conformidade o primeiro passo é reagir a ela, ou seja, definir medidas para corrigir e controlar, então, essa reação é chamada de correção.

4.

A empresa deve criar um formulário para registrar todas as não conformidades e dar as tratativas necessárias. O formulário pode conter um número sequencial para controle, número do pedido, qual processo falhou, a NC, a falha objetiva, disposição, causa, quem registrou e o responsável pelo processo. Pode acrescentar também o custo da não conformidade para a empresa, assim, será possível ter um controle de custos, se precisou registrar ação para melhoria, inclua o número da ação no registro da NC.

5.

O 6 sigma é um conjunto de práticas desenvolvidas para melhorar de forma sistêmica os processos ao eliminar defeitos. Um defeito pode ser uma não conformidade de um produto ou serviço com suas especificações. Essa ferramenta também é definida como uma estratégia gerencial para promover mudanças nas empresas, fazendo com que se chegue a melhorias nos processos, produtos e serviços para a satisfação dos clientes. A prioridade dessa ferramenta é obter resultados de forma planejada, tanto de qualidade quanto financeiro.