

Gráfica Ecoprint: Só ter qualidade importa?

CARLA GOMES DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)

ANTONIO MESSIAS VALDEVINO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

ALEXANDRE ARAUJO CAVALCANTE SOARES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)

TATIANA DA SILVA ARRUDA

FACULDADE PARAÍSO DO CEARÁ (FAP)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

Gráfica Ecoprint: Só ter qualidade importa?

1. Introdução

A Gráfica Ecoprint decidiu desde o ano de 2018 realizar a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma ABNT NBR ISO 9001:2015, o seu intuito era criar uma vantagem competitiva frente aos demais concorrentes, ganhar destaque no mercado e atender os requisitos do seu cliente, uma indústria farmacêutica. Inicialmente a empresa buscou uma empresa de consultoria com expertise no ramo de atuação para que pudesse lhe auxiliar durante o processo, até a conquista da certificação.

As reuniões para início dos trabalhos começaram em meados de julho de 2018, começou-se a trabalhar a gestão estratégica, abordando as questões internas e externas da gráfica, identificação e classificação dos riscos do negócio, bem como os objetivos estratégicos e planos de ações para alcançá-los. Além disso foi realizado o mapeamento dos processos, identificação dos procedimentos a serem confeccionados, bem como a elaboração de alguns desses procedimentos, todo esse trabalho foi realizado envolvendo os colaboradores, consultando-os para que pudessemos juntos, empresa de consultoria e a gráfica, desenvolver procedimentos que trouxesses melhoria para as atividades realizadas diariamente e também torná-las padrão, independente que qual colaborador irá realizar a tarefa, esta será executada da mesma forma.

Durante esse período, em conjunto com a implantação do sistema, a gráfica estava passando por mudanças, sua sede já estava pequena para a infraestrutura construída, de forma que a Ecoprint estava construindo uma nova casa para abrigar a sua expansão. Iniciou-se então o processo de mudança de local da antiga para nova sede, essa transição exigiu o esforço de todos de forma que foi decidido dar uma pausa nas atividades, até que a transição fosse concluída. No ano seguinte, 2019, houve uma tentativa tímida de retomada, porém novamente decidiu-se por dar uma pausa na consultoria tendo em vista a necessidade de atender outras demandas internas. Assim seguiu-se no ano de 2020, dessa vez o momento era de incerteza, gerado pela pandemia do COVID-19, logo, o foco foi alterado para a adaptação da empresa nesse período de crise, a fim de manter-se ativa no mercado, fazendo com que a retomada definitiva e a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, de fato ocorresse apenas no ano de 2022. Dessa vez daria certo?

2. Sobre a empresa

A ECOPRINT SERVIÇOS GRÁFICOS EIRELI, localizada na cidade de Juazeiro do Norte - CE, atua no mercado gráfico do estado do Ceará desde 2008, com uma gama de produtos impressos, abrange as áreas de impressão offset, flexografia e comunicação visual, dentre eles está a fabricação de bulas para remédios. Em 2018, inaugurou a primeira sede própria e adquiriu novos e modernos equipamentos gráficos.

A gráfica é uma empresa de pequeno porte que conta com cerca de 50 (cinquenta) colaboradores e possui atualmente as máquinas e métodos mais modernos da região, sendo a maior da Cariri e a primeira do interior do Ceará a atuar no ramo de flexografia, que consiste em um método de impressão em relevo utilizado na indústria para embalagens flexíveis tais como rótulos. Hoje, a Ecoprint possui capacidade para atender a nível nacional possibilitando soluções integradas que vão desde a criação do seu projeto até a impressão do produto aprovado.

3. Conhecendo a ISO 9001:2015

O Sistema de Gestão da Qualidade a ser implantado na Ecoprint trata-se de um sistema baseado na norma ABNT NBR ISO 9001:2015 - Sistema de Gestão da Qualidade - Requisitos. Esta é uma norma elaborada pelo Comitê Brasileiro da Qualidade (ABNT/CB-025) e Comissão de Estudos de Sistema da Qualidade (CE-025:000.002) que estão vinculados a Associação

Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), sendo que esta norma possui conteúdo técnico, estrutura e redação idênticos à ISO 9001:2015 elaborada pelo *Technical Committee Quality Management and Quality Assurance (ISO/TC 176)* e *Subcommittee Quality Systems (SC 02)* conforme ISO/IEC Guide 21-1:2005. A International Organization for Standardization (ISO) é uma organização internacional, não governamental, que busca desenvolver padrões internacionais que sejam relevantes para o mercado, bem como compartilhar o conhecimento, buscando apoiar inovações e fornecer soluções para os desafios globais.

Sendo a ISO 9001:2015 uma norma internacional, ela possui uma estrutura padronizada que se aplica a qualquer tipo e porte de organização de forma mundial, desde pequenas organizações que prestam serviços até grandes indústrias multinacionais, todas as empresas irão atender aos mesmos requisitos estipulados neste regulamento.

A referida norma utiliza a abordagem de processo que incorpora o ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) e também a mentalidade de risco, com isso, visa ajudar as organizações a melhorar e elevar o seu nível de desempenho. Este regimento está dividido em 10 (dez) itens que possuem vários requisitos para as diferentes áreas de uma empresa. Os itens de 1 (um) a 3 (três) são meramente informativos, de modo que apenas a partir do item 4 (quatro) até o 10 (dez) é que estão descritos os requisitos a serem implementados, sendo eles:

- 4 Contexto da Organização
- 5 Liderança
- 6 Planejamento
- 7 Apoio
- 8 Operação
- 9 Avaliação de Desempenho
- 10 Melhoria

Dentro de cada item, existem subitens que detalham com precisão quais ações deverão ser realizadas para que o sistema de gestão da qualidade seja estruturado.

4. Guia prático para implantação da ISO 9001:2015

Inicialmente, a decisão de implantar tal sistema é estratégica, logo a iniciativa deve partir da direção que se compromete a disponibilizar todos os recursos necessários, bem como conscientizar toda a organização da importância do sistema de gestão. A partir de então podem ser seguidas as seguintes etapas:

1. Diagnóstico da gestão da qualidade: Verificar se a empresa já possui uma estrutura organizacional bem definida, processos estabelecidos e identificar sua situação em relação à norma.
2. Elaborar plano de trabalho: Contém as ações, responsáveis e prazos para conclusão do objetivo.
3. Realizar comunicação/capacitação: Comunicar a todos os colaboradores da organização, pois todos os setores estarão envolvidos nesse trabalho, em conjunto realizar uma capacitação a respeito das exigências da norma, a fim de que todos possam entender a importância das mudanças que virão pela frente.
4. Abordar a gestão estratégica: Será definido o escopo do sistema de gestão da qualidade, bem como será trabalhado com a alta direção o contexto da organização, no que se refere a questões externas e internas, comprometimento da liderança, objetivos estratégicos ou riscos do negócio.
5. Realizar mapeamento dos processos: Mapear os processos existentes, determinando suas entradas e saídas, recursos necessários, riscos e oportunidades, critérios e métodos de monitoramento e controle.

6. Definição e elaboração de procedimentos: A elaboração de procedimentos visa melhorar e padronizar as atividades realizadas nos diversos setores da empresa.
7. Implantação dos procedimentos: É necessário que todos os colaboradores envolvidos no sistema de gestão estejam cientes dos procedimentos que devem realizar, bem como possuam acesso a eles, para consulta em caso de dúvida.
8. Realização de auditoria interna: Este é o meio pelo qual é possível averiguar se todos os requisitos da norma de fato foram implantados pela organização.
9. Tratamento de não conformidades: Eventualmente durante a auditoria interna serão evidenciados desvios em relação a um requisito da norma ou requisito da própria empresa, esses desvios precisam ser tratados para que não venham a ocorrer novamente.
10. Realização da análise crítica: Esta possui o intuito de averiguar e assegurar que o sistema esteja adequado e alinhado ao direcionamento estratégico.
11. Certificação: Esta última etapa não é obrigatória, porém fornece mais robustez para o sistema, bem como permite um maior reconhecimento e visibilidade do SGQ e da empresa por possuir a validação de um organismo certificador.

Esta é uma sequência sugerida para realizar a implementação da norma, cada empresa pode adaptar conforme a sua realidade, porém todos os passos devem ser seguidos para obter êxito na implantação do Sistema de Gestão da Qualidade.

5. Necessidade da empresa

A Gráfica Ecoprint já possuía como cliente a indústria farmacêutica que fica situada no município de Barbalha, interior do estado do Ceará, Farmace. Este cliente, assim como os demais da área de saúde, demanda de seus fornecedores controles rigorosos sobre os materiais que serão produzidos, tudo isso é justificado por se tratar de medicamentos, que impactam diretamente na saúde dos pacientes que recebem esses remédios. Este cliente possui como requisito a necessidade de que o fornecedor evidencie um sistema de gestão da qualidade implantado, no entanto devido ao bom histórico de fornecimento, decidiram manter a relação comercial enquanto aguardavam a implantação do sistema.

No ano de 2022, a Ecoprint se deparou com um novo cliente da indústria farmacêutica e logo acendeu-se o desejo de conquistá-lo, já que esta era uma oportunidade única para a gráfica, com esse novo cliente a empresa aumentaria sua participação nesse ramo como fornecedor de duas grandes indústrias farmacêuticas lhe permitindo assim aumentar sua carteira de clientes. Neste caso, diferente do anterior, ainda não havia sido realizado nenhum fornecimento, portanto o requisito deveria ser cumprido, ou não haveria parceria comercial.

6. O processo de implantação da ISO 9001:2015

A Gráfica Ecoprint decidiu desde o ano de 2018 realizar a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma ABNT NBR ISO 9001:2015, o seu intuito era criar uma vantagem competitiva frente aos demais concorrentes, ganhar destaque no mercado e atender os requisitos do seu cliente, uma indústria farmacêutica. Inicialmente a empresa buscou uma empresa de consultoria com expertise no ramo de atuação para que pudesse lhe auxiliar durante o processo, até a conquista da certificação.

As reuniões para início dos trabalhos começaram em meados de julho de 2018, começou-se a trabalhar a gestão estratégica, abordando as questões internas e externas da gráfica, identificação e classificação dos riscos do negócio, bem como os objetivos estratégicos e planos de ações para alcançá-los. Além disso foi realizado o mapeamento dos processos, identificação dos procedimentos a serem confeccionados, bem como a elaboração de alguns desses procedimentos, todo esse trabalho foi realizado envolvendo os colaboradores,

consultando-os para que pudessemos juntos, empresa de consultoria e a gráfica, desenvolver procedimentos que trouxesses melhoria para as atividades realizadas diariamente e também torná-las padrão, independente que qual colaborador irá realizar a tarefa, esta será executada da mesma forma.

Durante esse período, em conjunto com a implantação do sistema, a gráfica estava passando por mudanças, sua sede já estava pequena para a infraestrutura construída, de forma que a Ecoprint estava construindo uma nova casa para abrigar a sua expansão. Iniciou-se então o processo de mudança de local da antiga para nova sede, essa transição exigiu o esforço de todos de forma que foi decidido dar uma pausa nas atividades, até que a transição fosse concluída. No ano seguinte houve uma tentativa tímida de retomada, porém novamente decidiu-se por dar uma pausa na consultoria tendo em vista a necessidade de atender outras demandas internas. Assim seguiu-se no ano de 2020, dessa vez o momento era de incerteza, gerado pela pandemia do COVID-19, logo, o foco foi alterado para a adaptação da empresa nesse período de crise, a fim de manter-se ativa no mercado, fazendo com que a retomada definitiva e a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, de fato ocorresse apenas no ano de 2022.

Aceitando o desafio, a gráfica abriu as portas para o novo cliente, havia apenas um requisito a ser cumprido para ser um fornecedor homologado nesse novo grande cliente, a exigência era clara, a Ecoprint precisa ter um sistema de gestão da qualidade implantado. Foi realizada uma auditoria pelo cliente no mês de maio de 2022, foi verificada toda a infraestrutura da gráfica e os controles existentes, porém não foi suficiente na época para garantir a homologação, pois apesar de toda a infraestrutura e todo o trabalho realizado o cliente não conseguiu evidenciar através de documentos e registros tudo que foi mostrado. Os documentos estabelecidos e os registros coletados comprovando todos os controles existentes nas diversas fases do processo que começa com o recebimento do pedido e finaliza com a entrega do produto ao cliente é o que dão a segurança necessária para garantir que realmente todas as operações estão sendo executadas, caso haja alguma falha ela será identificada e corrigida a fim de que o produto chegue ao cliente dentro das especificações que ele determinou. Até tínhamos alguns papéis, mas não eram suficientes, pois eram procedimentos e documentos antigos, elaborados a algum tempo, precisavam de revisão e principalmente do conhecimento e utilização por parte dos funcionários. Esse momento de decepção por não conseguir a homologação no cliente foi decisivo, a partir de então movidos pelo objetivo de conquistar esse cliente, todos convergiram esforços para fazer acontecer.

A transformação começou a acontecer, um coordenador da qualidade foi designado para auxiliar no desenvolvimento e implantação do SGQ, começaram as cobranças, procedimentos precisavam ser criados e atualizados, as mudanças não paravam, novas máquinas chegando para aumentar a produtividade e qualidade dos materiais impressos, a equipe também estava em transição, mas agora já se possuía um controle sobre as mudanças, pois como requisito da norma é necessário que essas mudanças sejam geridas para não causar impacto negativo no sistema de gestão da qualidade. Nem tudo foram flores, pois um dos maiores desafios era conscientizar as pessoas que um sistema de gestão da qualidade não é gerado e mantido apenas pela área da qualidade, é necessário o envolvimento de todos, os processos estão totalmente interligados, uma informação errada em qualquer parte do processo impacta a todos. Imagine uma engrenagem que está desencaixada, não funciona.

Dias se passaram, algumas pessoas não deram retorno sobre suas atividades conforme esperado e a gráfica entrou novamente em um momento crítico, a implantação do sistema não parou, mas agora era preciso atender a enorme demanda gerada pelas eleições, nesse período a gráfica trabalha quase que forma intermitente para conseguir dar vazão a todo o material de campanha dos clientes que concorrem a algum cargo público, os conhecidos santinhos políticos, pequenos papéis com a foto do candidato o seu número político que será utilizado na urna

eletrônica para votação. Esse material é o de maior procura, mas também são desenvolvidos outros tipos de materiais conforme a necessidade do cliente.

Até então, estava tudo relativamente tranquilo, pois o cliente quando realizou a primeira auditoria deu um prazo de 6 (seis) meses para adequação e realização de nova auditoria, prazo esse que culminaria em novembro, porém em meio a tudo isso o cliente entra em contato o pede a antecipação da auditoria pois precisa com urgência homologar a gráfica como fornecedor para realizar a solicitação de material, a saber, bulas de medicamentos. O ritmo de trabalho que já estava acelerado, continuou, todos foram conscientizados da importância de finalmente colocar todo o sistema para funcionar, a cobrança durante esse período tornou-se constante, procedimentos foram desenvolvidos, indicadores foram implantados, treinamentos sobre a política da qualidade eram praticamente diários, auditorias internas foram agendadas e realizadas. A data do retorno do cliente estava agendada para 25 de outubro de 2022. Um misto de sentimentos começou a surgir na equipe, vontade de ajustar tudo e melhorar seus processos, ansiedade para que dessa vez a homologação fosse alcançada, um pouco de pressão para que tudo funcionasse como uma engrenagem ajustada, o desejo era que todo o esforço convertido desses bons frutos. Duas auditorias internas foram realizadas, uma no mês de setembro e outra em outubro, foram identificadas não conformidades que foram tratadas seguindo procedimento de ação corretiva criado pela empresa.

Finalmente o grande dia chegou, o auditor do cliente estava na gráfica pontualmente às 8 horas. Foi realizada uma pequena reunião de abertura com a direção e em seguida ele dirigiu-se ao comercial para iniciar a verificação de como todo o processo de impressão dos materiais são realizados, visitou todos os setores, comercial, arte final, suprimentos, produção e expedição, entrevistou os colaboradores, avaliou a organização física e também a segurança que as pessoas tinham durante a execução de suas atividades, finalizado o tour foi o momento de dar início a análise da documentação e registros, entre documentos, anotações e conversas, finalmente o auditor finalizou seu relatório, e o resultado, não poderia ser melhor, a gráfica recebeu ótimos elogios pois agora de fato havia, toda uma estrutura de execução das atividades e um suporte documental para evidenciar tudo que era realizado e antes estava apenas na cabeça e na boca das pessoas. Ainda pairava um certo suspense no ar, pois não foi declarado de imediato a homologação, porém todos já estavam com a sensação de conquista alcançada, a felicidade transbordava. No dia seguinte a tão esperada notícia chega, a Gráfica Ecoprint foi homologada como fornecedora da Fresenius Kabi, todo o esforço foi recompensado e aquele projeto que nasceu lá em 2018 estava finalmente sendo alcançado. Apesar de todo êxito até aqui alcançado, esse é apenas o primeiro degrau para o alcance de um objetivo maior, ainda há trabalho a ser feito, pois além da homologação conquistada no cliente a Ecoprint deseja conquistar a certificação do seu sistema e assim entrar para o grupo de organizações ao redor mundo que reconhecidamente possuem o certificado de empresa com Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma ISO 9001:2015.

7. Estrutura documentada criada para atender aos requisitos da ISO 9001:2015

Para atendimento aos requisitos da norma devem ser criados documentos que evidenciem os processos que são realizados na empresa. Neste caso foram criadas as seguintes estruturas:

1. Documentos: Possuem estrutura livre, podendo possuir caráter descritivo, elementos gráficos, tabelas, desenhos entre outros formatos, conforme necessidade da empresa.
2. Procedimentos: Possui uma estrutura determinada que deve ser seguida para todo e qualquer procedimento que for descrito. Serve para padronizar as atividades diárias realizadas na organização.
3. Formulários: A sua estrutura varia de acordo com a necessidade da informação que quer registrar. Após estar preenchido torna-se um registro, evidenciando que as determinações contidas nos documentos e procedimentos, de fato foram realizadas.

Após essa definição foram elaborados os seguintes documentos para atendimento aos requisitos da norma:

- Item 4 - Contexto da Organização: Manual da Qualidade - D.GQ.04, contendo uma análise SWOT que aborda o contexto interno e externo da organização, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Foram definidas ainda as partes interessadas e seus requisitos. Essas partes interessadas são *stakeholders*. Determinou-se o escopo do sistema de gestão da qualidade, impressão ou comercialização de bulas para medicamentos, com o intuito de ampliar futuramente. Foi elaborado o D.GQ.01 - Interação e Mapas de Processos, descrevendo todos os processos da empresa, a forma como interagem, entradas e saídas, recursos necessários e a forma de monitorá-los.
- Item 5 - Liderança: Diz respeito à responsabilidade da alta direção, tendo sido elaborado o documento D.GQ.09 - Termo de Compromisso da Direção, onde fica claro o compromisso assumido perante o sistema de gestão da qualidade e a definição das responsabilidades dentro deste. Além disso foi determinada no D.GQ.03 a política da qualidade da empresa, essa pode ser consultada na página da gráfica no instagram.
- Item 6 - Planejamento: Dentro deste requisito são abordados três assuntos, riscos e oportunidades que foi tratado no formulário F.GQ.09 - Levantamento de Riscos, objetivos da qualidade, definidos no documento D.GQ.06 - Objetivos da Qualidade o tendo seus resultados registrados no formulário F.GQ.08 - Indicadores. Por último, o planejamento de mudanças, evidenciado através do formulário F.GQ.11 - Matriz de Mudanças.
- Item 7 - Apoio: São abordados 5 (cinco) tópicos dentro deste item, sendo o primeiro, recursos, de pessoal, infraestrutura, ambiente para operação dos processos, conhecimento organizacional e recursos de monitoramento e medição, para este último foi definido o procedimento P.MT.02 - Calibração de Equipamentos que trata da calibração dos instrumentos de medição utilizados na empresa e para controle, o formulário F.MT.03 - Controle de Calibração e Verificação. Para os demais assuntos foi descrito no Manual da Qualidade a forma de atendê-los. Competência e conscientização, devem ser trabalhados de forma integrada, para isso existem dois procedimentos, o P.GP.01 - Recrutamento, Seleção, Contratação e Integração, pois colaboradores devem ser competentes, com base em educação, treinamento ou experiência apropriados, e o P.GP.02 - Identificação de Necessidade o Execução de Treinamento. A respeito da comunicação foi elaborado o D.GQ.05 - Plano de Comunicação, contendo as informações a respeito do quê comunicar, quando, quem comunica, com que comunica e como comunica. Sobre informação documentada, são trazidas as regras para criar e atualizar as informações documentadas e a forma de controle. A informação documentada abrange todos os documentos produzidos ou utilizados pela empresa, sejam procedimentos, formulários, normas, entre outros, tanto em meio físico como em formato eletrônico. Para tanto foi definido o procedimento P.GQ.01 - Controle de Informação Documentada, dentre outras coisas ele padroniza a codificação dos documentos elaborados pela empresa, da seguinte forma: P - Procedimento, GQ - Gestão da Qualidade, 01 - Número Sequencial, formando assim o código P.GQ.01. Todos os documentos e registros são controlados por seus códigos e através da planilha D.GQ.02 - Controle de Informação Documentada.

- Item 8 - Operação: Neste requisito são trabalhados os seguintes tópicos:
 - Planejamento e controles operacionais: Para todos os processos definidos na empresa foram elaborados procedimentos determinando a sistemática de execução e controle. Foram definidos os seguintes processos: Comercial, desenvolvimento, arte final, suprimentos, produção, controle de qualidade, expedição, manutenção, gestão da qualidade e gestão de pessoas.
 - Requisitos para produtos e serviços: Trata-se da comunicação com o cliente para determinar os requisitos referente aos produtos, analisar a capacidade de atender a estes requisitos conforme especificado pelo cliente e assegurar que caso haja alguma alteração nesses requisitos eles sejam comunicados para as pessoas pertinentes. Foram elaborados procedimentos para emissão de orçamento, emissão e controle de pedidos e emissão de ordem de produção.
 - Projeto e Desenvolvimento: O processo de projeto e desenvolvimento é um item que pode deixar de ser implementado por não ser aplicável ao escopo, que é o caso da empresa. Para a impressão e comercialização de bulas para medicamentos não pode haver desenvolvimento de novos produtos, pois toda e qualquer alteração deve ser feita exclusivamente pelo cliente. Quando a empresa decidir ampliar seu escopo será necessário trabalhar e definir procedimentos para esta atividade.
 - Controle de processos, produtos e serviços providos externamente: Aqui refere-se às aquisições realizadas pela empresa, de modo que, deve-se assegurar que os processos, produtos e serviços providos externamente não afetem a capacidade da organização entregar de forma consistente seus produtos. Foram definidos dois procedimentos para essa situação, P.SU.01 - Seleção, Homologação e Avaliação de Provedores Externos e o P.SU.02 - Aquisição de Materiais e Serviços. O intuito é selecionar e avaliar os fornecedores, e também definir o material ou serviço a ser adquirido, e assim garantir a conformidade na incorporação dos processos da empresa.
 - Produção e provisão de serviço: Engloba todo o planejamento e execução do serviço, para tanto foram definidos procedimentos para as diferentes áreas da empresa, a fim de garantir a disponibilidade e veracidade das informações, dentre esses procedimentos são determinadas as formas de evidenciar o cumprimento desses requisitos.
 - Liberação de produtos: O controle de qualidade através do P.CQ.01 - Aprovação de Bulas, acompanha o material para garantir sua adequação. Constatando que o produto está conforme é realizada a liberação para a área de expedição. Sendo que é utilizado o F.CQ.01 - Checklist de Inspeção onde fica registrado todos os processos que o material passou e os responsáveis e datas pela aprovação.
 - Controle de saídas não conformes: Foi determinado o procedimento para aprovação das bulas, que envolve desde a disponibilização para produção até o material estar disponível para entrega ao cliente, caso seja evidenciado alguma saída não conforme será tratado através do procedimento de não conformidade e ação corretiva.

- Item 9 - Avaliação de Desempenho: Neste tópico foram trabalhados a satisfação do cliente tendo sido criado um procedimento para realização de pesquisa de satisfação, o P.CO.07 e um questionário online para registro das respostas dos clientes. Foi elaborado o procedimento P.CO.08 - Tratamento de Reclamações e o formulário F.CO.01 a fim de tratar todas as reclamações pertinentes que surgirem. Foi trabalhado ainda a temática da auditoria interna, que também possui um procedimento próprio, o P.GQ.02 e também

o formulário F.GQ.04 - Relatório de Auditoria Interna. Finalmente sobre a análise crítica sobre a direção, deve ser realizada pelo menos uma vez ao ano e após a auditoria interna, está regulamentada no Manual da Qualidade o possui um formulário próprio para registro, o F.GQ.07 - Ata de Reunião de Análise Crítica.

- Item 10 - Melhoria: Aborda o tema da melhoria de forma abrangente, prevendo a necessidade da organização melhorar continuamente o sistema de gestão da qualidade, além do mais trata sobre as não conformidades e ações corretivas, foi então definido um procedimento P.GQ.04 - Controle de Não Conformidades e Ação Corretiva que determina a conduta a ser seguida quando forem identificadas não conformidades e como as ações corretivas devem ser conduzidas. O registro dessas não conformidades e ações corretivas ficam no formulário F.GQ.01 - Relatório de Não Conformidades.

Considerando os itens da norma, apontando que a Ecoprint conseguiu atender as exigências das empresas farmacêuticas, entende-se que a gráfica entrega produtos com a qualidade exigida. Será que apenas essa qualidade basta? Será que a empresa será certificada?

8. Notas de ensino

8.1 Sinopse do Caso

O caso apresentado trata-se de uma narrativa, baseada em uma história real. Os fatos foram extraídos da vivência real da autora durante o processo de consultoria para implantação do sistema de gestão da qualidade na empresa relatada. Apresenta-se a motivação da empresa e descreve as etapas percorridas até a auditoria realizada pelo cliente, concluindo assim a fase de implantação dos requisitos do sistema de gestão da qualidade na empresa.

8.2 Fonte de Dados

A história (real) da Gráfica Ecoprint é contada a partir dos acontecimentos vivenciados. A descrição das atividades realizadas foi feita através da interação entre a autora e a empresa durante as reuniões para definição de ações a serem realizadas, acompanhamento da execução dessas ações e posterior auditoria que constatou a adequação do sistema de gestão da qualidade aos critérios exigidos pelo cliente. Havendo assim a utilização de dados primários para a escrita deste caso para ensino.

8.3 Aplicação

O caso pode ser utilizado em disciplinas dos cursos técnicos, de graduação em Administração e demais áreas onde seja abordado o tema da Gestão da Qualidade. Dentro desta temática há abertura para tratar os seguintes assuntos:

1. Introdução a gestão da qualidade
2. Gestão estratégica
3. Foco no cliente
4. Abordagem de processos
5. Gestão de riscos
6. Gestão de mudanças
7. Não conformidades e ações corretivas
8. Indicadores de desempenho
9. Envolvimento das pessoas
10. Melhoria contínua

8.4 Objetivos Educacionais

O objetivo educacional do caso é discutir a implantação do sistema de gestão da qualidade e como este pode elevar o nível de gestão da empresa, trazer melhorias para as diversas áreas da organização e aumentar o nível de serviço ofertado ao cliente. É recomendado que o aluno seja estimulado a identificar a vantagem competitiva gerada pela empresa no mercado, bem como a importância do envolvimento da direção na transformação que ocorrerá na empresa, fazendo alusão aos assuntos estudados em diversas disciplinas da administração, gestão da qualidade, recursos humanos, marketing, gestão estratégica, gestão da produção e, logística e cadeia de suprimentos, abrangendo grande parte dos conteúdos essenciais para formação de um bom profissional da área de gestão.

Para estudantes de outros cursos o caso pode ser aplicado com o intuito de abordar questões relacionadas ao foco no cliente e como a padronização de processos pode aperfeiçoar suas atividades no ambiente de trabalho.

Para a realização da atividade, propõe-se:

1. O docente deve orientar, quanto a leitura prévia do caso de maneira individual. Atentando para a necessidade de destacar termos desconhecidos ou que o discente considere relevante, para logo em seguida realizar uma breve pesquisa a respeito. Esta etapa deve ser realizada pelo aluno em casa.
 - a. Nesta etapa, é importante solicitar que o discente desenvolva um pequeno relato sobre o caso para ser discutido no pequeno grupo durante a aula.
2. Em seguida, durante a aula, recomenda-se que seja feita uma divisão da turma em pequenos grupos de no máximo cinco alunos. Estes vão apresentar sua visão a respeito do caso e discutir o tema propondo soluções para os questionamentos apresentados.
3. Posteriormente, propõe-se que sejam destacados os pontos principais identificados durante a discussão e as soluções para as questões apresentadas em forma de relatório. Este será utilizado no grande grupo para fomentar o debate.
4. Finalmente, será realizado o debate com o grande grupo a fim de avaliar as soluções e ideias apontadas, fazendo um contraponto com os assuntos teóricos abordados anteriormente.
 - a. Nesse momento, sugere-se que o docente conceda a cada pequeno grupo no máximo cinco minutos para a leitura de seu relatório, antes de dar início ao debate. Essa informação deve ser fornecida aos alunos no início da apresentação do caso, para que o grupo prepare um relatório que possa ser lido no tempo estabelecido.

Recomenda-se que o docente estimule os alunos a procurar mais informações sobre o caso, pesquisando na internet, buscando empresas da região que possuem esse sistema de gestão implantado ou empresas/consultores que possam ofertar uma visão teórica e prática do caso, refletindo acerca da aplicação da gestão da qualidade em outras empresas de porte e segmentos distintos.

Questões de Estudos Sugeridas

- 1) A Ecoprint a princípio adotou o sistema de gestão da qualidade para atender a clientes da indústria farmacêutica. Como a gestão da qualidade pode auxiliar a empresa perante os demais clientes?
- 2) Para comprovar o atendimento dos requisitos exigidos pela norma, a empresa desenvolveu uma série de documentos e mecanismos de controles para padronizar e

registrar todas as suas atividades. Como isso beneficia a empresa na gestão dos seus processos e tomada de decisão?

- 3) A gestão da qualidade pode ser adotada por qualquer organização, independentemente do seu porte ou ramo de atuação. Considerando o caso de aplicação da gestão da qualidade na Gráfica Ecoprint, quais os principais obstáculos a serem superados nesse processo?
 - a) De que forma a implantação da gestão da qualidade relatada no caso se aplica a empresas do comércio e do segmento de serviços?
 - b) Considerando ainda que órgãos públicos podem adotar a gestão da qualidade, quais vantagens e obstáculos estes poderiam vivenciar? Quais semelhanças podem haver entre uma empresa privada e um órgão público no processo de implementação da gestão da qualidade?

Tópicos Pedagógicos

O caso proporciona ao docente avaliar o conhecimento do aluno quanto ao conhecimento a respeito da gestão da qualidade e sua utilização na gestão de uma organização. Proporciona ainda uma análise acerca das soluções que esse sistema de gestão da qualidade traz para assuntos relacionados a satisfação do cliente, gestão estratégica, competência necessária da equipe e engajamento para realização das suas atividades, ganho de eficiência e eficácia e tomada de decisão baseada em evidências.

Sendo assim o aluno conseguirá identificar as vantagens de utilizar a gestão da qualidade na gestão de organizações, podendo inclusive despertar o pensamento para sugerir formas de adaptar o sistema de gestão da qualidade à realidade de diferentes negócios. Além disso, o caso serve para familiarizar os alunos com a norma ISO 9001:2015, estimulando assim um estudo mais aprofundado do tema e conseqüentemente consolidando seu conhecimento na área.

Análise do Caso e Contextualização Teórica

Existem algumas definições a respeito do que é a qualidade, aqui vamos tratar, conforme Juran (2002), como adequação ao objetivo, sendo este definido pelas necessidades do cliente. Nos seus primórdios a qualidade possuía foco na inspeção, a fim de garantir que os produtos estivessem adequados ao padrão, mais tarde com a evolução da área chegamos à era atual da qualidade onde é tratada como gestão da qualidade dando enfoque a gestão e o envolvimento integral da empresa buscando não somente atender, mas superar as expectativas do cliente. Sua evolução é tratada com base nos seguintes períodos:

- inspeção;
- controle estatístico da qualidade;
- garantia da qualidade;
- gestão estratégica da qualidade.

Durante este último período foi quando surgiu as normas ISO, embora a primeira norma ISO tenha sido publicada em 1951, apenas em 1987 é que surgiu a família ISO 9000, a primeira norma de gestão da qualidade, sendo até hoje uma das mais conhecidas e utilizadas no mundo. Dentre a família ISO 9000, destaca-se a norma ISO 9001, que é a que possui os requisitos para implantação e certificação do sistema de gestão da qualidade nas mais diversas organizações (PALÁCIO, 2022).

A norma ISO 9001 possui adesão compulsória, logo algumas organizações tendem a pensar que a aplicação do sistema de gestão da qualidade elevará o custo da sua operação, quando na verdade, qualidade significa menos defeitos e falhas, diminuindo assim possíveis despesas por não atender as especificações determinadas. Dessa forma as empresas se veem compelidas a adotar o sistema de gestão da qualidade apenas quando o cliente lhe exige como requisito para que haja uma relação comercial entre eles. Como o cliente é “quem manda”, a Ecoprint não mediu esforços para realização da tarefa. Foram cinco meses de trabalho para atingir o objetivo esperado, esse período de tempo varia de acordo com o porte da organização, o envolvimento da direção e da equipe e a urgência para atingir tal fim. Geralmente o período utilizado neste tipo de consultoria é de doze meses, o que permite trabalhar todos os requisitos da norma de forma específica, realizando os treinamentos e acompanhamentos necessários para garantir que as pessoas estão cientes do que preciso ser feito e estão executando conforme estabelecido.

Com o prazo curto para implementação do sistema de gestão da qualidade alguns desafios foram vivenciados. Conforme afirma Paladini (2019a, 2019b) é prioridade para a Gestão da Qualidade que seja criada a cultura da qualidade, que significa a transformação da qualidade em valor. Essa cultura não pode ser criada “da noite para o dia”, por isso a importância do envolvimento de todos e de tempo para inculcar nas pessoas o entendimento a respeito do valor que a qualidade gera para a empresa e conseqüentemente para o cliente. Para isso é necessário entender que a qualidade está centrada na ideia de que sua definição é dada por quem consome o bem ou serviço e não quem o produz, logo a qualidade é definida pelo consumidor. Nesse sentido a norma ISO 9001 estabelece como seu primeiro princípio o foco no cliente, e ainda que seja o setor comercial quem trata com o cliente a respeito das suas necessidades e expectativas, todos os demais setores e processos são responsáveis por fazer com que essas necessidades e expectativas sejam atendidas, isso dá margem para surgimento de outra dificuldade dentro da empresa, as falhas de comunicação. Esse problema foi bastante trabalhado na gráfica, vez ou outra surgia algum desvio no processo por falta de informação, ou por a informação não ter sido repassada da forma correta. Ressalta-se aqui a importância de se trabalhar a gestão da qualidade com tempo suficiente para abordar de forma insistente e repetitiva estas situações adversas. Por fim, a chave do funcionamento do sistema de gestão da qualidade é simples, embora inicialmente trabalhosa, isto é, a padronização de todos os processos permite a diminuição de falhas nos processos e quando estas são identificadas prontamente são tratadas. Permite ainda que a empresa não seja refém de determinadas pessoas que detém o conhecimento de assunto específico, pois a determinação do que precisa ser feito e como deve ser está documentada em um procedimento padrão e escrito. O sistema de gestão da qualidade trabalha todas as áreas da empresa de forma que é uma excelente fonte de aprendizado para gestores atuantes e futuros.

Roteiro para Discussão

Considera-se a aplicação deste caso, em turma de graduação, curso técnico e pós-graduação, para este último é necessário que haja um planejamento por parte do docente para utilizá-lo tendo em vista o tempo necessário para discussão, seguindo sugestões de Silva e Bandeira-de-Melo (2021). A sugestão é para aplicação em aulas com duração de duas e quatro horas.

Para apresentação do caso aos discentes, recomenda-se que o texto seja disponibilizado para leitura e análise prévia, com antecedência de no mínimo 15 dias antes da discussão em sala de aula. Esta prática é fundamental para que haja uma discussão mais proveitosa e aprofundada do caso, tendo em vista a limitação do tempo de aula. Nos cursos que possuem um formato de aulas diferente, propõe-se que o docente disponibilize para os alunos, o texto contendo as

orientações necessárias referente a leitura condizente com o que preconiza o tópico de Objetivos Educacionais.

Sugestões para as Sessões de Discussão

Conforme mencionado anteriormente, a execução da atividade pode ser feita em aulas de duas ou quatro horas. O cronograma sugerido se adequa ao tempo disponível de cada aula. Os alunos devem levar para sala, no dia da discussão do caso, as questões respondidas individualmente e seu relatório. Recomenda-se duas alternativas para o uso dessa atividade prévia, trazida de casa pelo aluno:

1. O docente pode recebê-la no início da aula como uma atividade para contar como nota parcial.

2. As questões respondidas podem ser utilizadas para ajudar no debate do pequeno grupo, para que dê suporte ao relatório final da equipe. Nesse caso, a atividade trazida de casa pelo aluno será entregue ao final da aula, junto com o relatório final do grupo que ele fez parte. Em seguida, o docente deve seguir o cronograma de discussão do caso de acordo com o tempo sugerido para cada atividade, apresentado no Quadro 1. O cronograma é um guia sugerido e pode ser adaptado de acordo com as necessidades da aula, é importante atentar-se para não fugir do que foi proposto, pois pode prejudicar o andamento da atividade. Sugere-se que o docente em conjunto com os alunos mantenha o controle do tempo.

Primeiro, o professor deve formar minigrupos, utilizando sorteio a fim de possibilitar a interação entre todos os alunos. É interessante que em um mesmo grupo estejam alunos de áreas diferentes para fomentar a discussão a respeito da utilização do sistema de gestão da qualidade em contextos diversos.

Cada pequeno grupo deve ser capaz de entregar no final da discussão:

a) As respostas para as questões sugeridas.

b) Um parecer técnico, com os seguintes itens:

(1) Apresentação do caso – contendo o objetivo do relatório e a equipe responsável;

(2) sumário executivo do caso – com a identificação dos principais elementos do caso, sintetizando o caso, o período, o contexto e os envolvidos;

(3) resolução das questões (lembrar de considerar o contexto do caso, não buscar informações atualizadas sobre o tema do caso – pelo menos nesse momento);

(4) dificuldades encontradas – o grupo deve apresentar as principais dificuldades encontradas durante a análise do caso (tais como falta de determinadas informações, a dificuldade na busca de consenso no grupo etc.) e destacar a importância do caso no desenvolvimento profissional do grupo.

A discussão deve acontecer de acordo com o cronograma proposto e a configuração do plano de aula. Essa atividade pode ser passível de nota, em que o professor possa monitorar os grupos e atribuir pesos de 1 a 5, por exemplo, de acordo com a escala sugerida no Quadro 2, onde, quanto maior o peso, mais satisfatória foi a competência. Durante a discussão nos pequenos grupos, o professor pode acompanhar os trabalhos, observando a participação dos alunos e fazendo questionamentos para os grupos.

A elaboração de uma escala de avaliação individual, sugerida no Quadro 4, pode ser reconfigurada pelo professor (sugere-se fortemente que seja ampliada) e pode ser adaptada para avaliação do grupo como um todo, não apenas do indivíduo. Assim, é possível contar com mais um mecanismo de avaliação, em que a combinação entre avaliação de grupo e individual possa levar a uma nota mais justa e acurada. Essa escala

pode vir acompanhada de um espaço no final onde o professor possa emitir um parecer sobre o desempenho do grupo e do aluno como uma forma de feedback sobre sua atuação na discussão. Na fase de discussão do grande grupo, o professor pode seguir um roteiro para guiar o debate, apresentado no Quadro 3.

Quadro 1. Cronograma de execução do caso

Atividade	Tempo máximo por sessão	
	Duas horas	Quatro horas
Orientação sobre a atividade relativa a resolução do caso	5 minutos	10 minutos
Formação dos pequenos grupos e discussão do caso	40 minutos	1 hora
Leitura do relatório por grupo	5 minutos	20 minutos
Discussão do grande grupo	40 minutos	1 hora
Fechamento e considerações finais	30 minutos	45 minutos

Quadro 2. Sugestão de avaliação dos pequenos grupos

Nome do aluno: _____	
Grupo: _____	
Competência	Nota
Envolvimento na discussão do grupo	
Participação nas decisões	
Interatividade com o grupo	
Produção de material de suporte às decisões do grupo	
Qualidade do parecer entregue ao final	
Assertividade da resolução do caso	
TOTAL	

Quadro 3. Roteiro guia para o debate em grande grupo

Aquecimento
Pode-se iniciar a discussão solicitando a leitura da prévia do relatório por um ou mais alunos, bem como comentários breves. O professor pode ajudar os alunos caso algo tenha sido deixado de lado. É interessante questionar se algum aluno já interagiu de alguma forma com uma empresa que possui sistema de gestão da qualidade implantado. Nesse momento, o professor pode instigar os alunos a revelarem os termos destacados no texto durante a leitura prévia.
Organização dos fatos do caso
O intuito é aprofundar o entendimento sobre o caso, resumir os principais fatos e as interpretações que podemos

tirar deles. Sugere-se o uso constante do quadro, explicitando os principais agentes envolvidos no problema, de modo a buscar identificar as consequências de uma tomada de decisão de maneira mais ampliada. A confecção de um mapa mental pode auxiliar na visualização dos fatos, conceitos e possíveis soluções.
Discussão concernente ao tema: gestão da qualidade
Aqui pode-se explorar ainda utilizando o quadro os principais conceitos de gestão da qualidade e ferramentas utilizadas, destacando os que serão tratados no caso. Nesse momento, a discussão deve se voltar para o dilema do caso e as questões sugeridas, provocando os grupos a emitirem seus pareceres.
Discussões adicionais
Esta fase é opcional e depende da evolução do debate. Se o professor perceber que os grupos extrapolaram o dilema e alcançaram outros campos do conhecimento, é possível reservar um tempo para ouvir propostas e reflexões. Um exemplo disso é a possibilidade de surgirem exemplos do uso da gestão da qualidade em órgãos públicos ou setores mais específicos como a construção civil e saúde.
Comentários finais
A sugestão é questionar os alunos sobre pontos que mais chamaram a atenção no caso, que aprendizados foram adquiridos e as expectativas antes e após a atividade. Um relato reflexivo de uma lauda pode ser solicitado aos alunos para que o professor enriqueça sua propriedade sobre o aprendizado dos alunos, porém deve possuir um feedback.

REFERÊNCIAS

- JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. 1. ed. 4. reimpr. de 1992. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.
- PALÁCIO. A. E. S. **Sistema de Gestão, Certificação e Auditorias**. 2 ed. São Paulo: Editora Senac, 2022.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão e avaliação da qualidade: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2019.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: Teoria e Prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- SILVA, Anielson Barbosa da; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. **Aprendendo em ação: utilização de casos para inovação no ensino e na aprendizagem [recurso eletrônico]** – João Pessoa: Editora UFPB, 2021.