

## ***Ações para adequações e implementação da nova norma NBR ISO 9001:2008***

Raphael Talayer Lages <raphael.talayer@gmail.com>  
Sergio Luiz Braga França <sfranca@latec.uff.br>

*Resumo: Este artigo tem como objetivo apresentar os requisitos normativos da norma NBR ISO 9001 versão 2008, seus principais impactos nas organizações já certificadas e identificar quais ações se fazem necessárias para adequá-las aos novos requisitos normativos. Trata-se de uma pesquisa exploratória, desenvolvida com base em pesquisa bibliográfica, a experiência dos autores e entrevistas com especialistas. Por fim, os autores apresentam as ações identificadas como necessárias, possíveis dificuldades e sugestões para facilitar a adequação e implementação da norma NBR ISO 9001 versão 2008 nas organizações, por fim, os autores apresentam ações, com base no Ciclo PDCA, que pode ser utilizado por organizações que não buscam necessariamente a certificação, mas manifestam interesse em evidenciar que seus processos estão adequados à norma ISO 9001:2008 e possam fazer uma auto-declaração de seu Sistema de Gestão da Qualidade através de suas auditorias internas da Qualidade.*

*Palavras-chave: Sistema de Gestão da Qualidade; Requisitos; Implementação; Adequação.*

### **1. Introdução**

#### **1.1 Considerações iniciais**

Atualmente a competitividade é acirrada e as exigências são cada vez mais crescentes, as organizações dependem de sua capacidade de incorporação de novas tecnologias de produtos, processos e serviços. A competição internacional entre as organizações eliminou as tradicionais vantagens baseadas no uso de fatores abundantes e de baixo custo. A normalização é utilizada cada vez mais como um meio para se alcançar a redução de custo da produção e do produto final, mantendo ou melhorando sua qualidade. Por isso a importância crucial da ISO 9001 na economia globalizada.

A ISO (*International Organization for Standardization*) é a maior desenvolvedora de normas voluntárias no mundo para organizações, governos e sociedade. Até setembro de 2008 haviam mais de 17.400 normas publicadas, abrangendo quase todos os setores de atividade econômica e tecnologia, presentes em mais de 170 países.

Dessas normas, a ISO 9001, que aborda os requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade, é a norma mais conhecida e implementada em todo o mundo, pois até o ano de 2007 já havia quase um milhão de empresas certificadas conforme a ISO 9001 em todo o mundo (ISO, 2007).

De acordo com o plano de transição estabelecido pela ISO e pelo IAF (*International Accreditation Forum*), até dezembro de 2009 as organizações ainda podem fazer certificações e re-certificações baseadas na versão 2000, após esse prazo, somente na versão 2008, e o prazo final para certificação na nova versão é até novembro de 2008 (24 meses após a

implementação da norma), pois depois desse prazo todas as certificações baseadas na versão 2000 serão automaticamente canceladas.

Derivada da norma BS 5750, publicada em 1979 pelo BSI (*British Standards Institution*), que era considerada como uma norma de gestão, porque não somente especificava como se produzir, mas também como gerenciar o processo de produção. A primeira versão da norma ISO 9001 foi publicada em 1987, e até hoje a norma passou por três revisões (em 1994, 2000 e em 2008). A versão 2008 da norma ISO 9001 foi lançada pela ISO na Suíça no dia 13 de novembro de 2008, e foi publicada pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) em 28 de novembro de 2008, com validade a partir de 28 de dezembro de 2008 (Zacharias, 2008).

A norma ISO 9001 garante confiança de que seu fornecedor poderá fornecer, de forma consistente e repetitiva, produtos e serviços de acordo com o que foi especificado. A norma não especifica requisitos para produtos ou serviços os quais se está comprando, pois isto compete à organização definir, tornando claras as suas próprias necessidades e expectativas para o produto. Sua especificação pode ser feita através de referência a uma norma ou regulamento, ou mesmo a um catálogo, bem como a anexação de um projeto, folha de dados, etc.

## **1.2 Formulação da situação problema**

A ISO 9001, como todas as demais normas, está sujeita a revisões periódicas para determinar se o seu texto ainda está relevante, se necessita ser atualizado ou se necessita ser descartado. O período de revisão geralmente é entre cinco e seis anos, logo, já que a última publicação foi no ano de 2000, a norma deveria passar por uma revisão e uma nova publicação.

Diferente da revisão 2000, quando houve a necessidade de mudanças estruturais, de conceitos e objetivos, gerando a necessidade de um esforço muito maior para fazer a devida migração, a revisão 2008 oferece esclarecimentos em pontos já incluídos no padrão, ao invés de incluir novos requisitos.

Para que uma organização possa se adequar aos requisitos da norma ISO 9001:2008, e realizar sua migração, é preciso compreender a natureza das mudanças da revisão atual.

A questão que os autores buscam responder nesta pesquisa é: Como adequar os requisitos da ISO 9001:2008 em organizações já certificadas?

## **1.3 Objetivos**

Este artigo tem como objetivo principal propor um plano de ação adequação e implementação dos requisitos da norma ISO 9001:2008.

Observa-se também que a nova versão da norma torna necessário o atendimento aos requisitos estatutários e regulamentares relacionados aos produtos / serviços, portanto esses requisitos devem ser considerados para a elaboração de um plano de ação.

## **2. Revisão da literatura**

### **2.1 Certificação como oportunidade de negócio**

Buscando padronizar os requisitos das organizações, as normas ISO são reconhecidas no âmbito nacional e internacional. Com o mercado globalizado, as organizações precisam ampliar as suas fronteiras de oportunidades para se manterem competitivas. Evidências desta

realidade são os dados apresentados a seguir, referentes ao aumento considerável de empresas com certificação em ISO 9001:2000:

Tabela 01 – Evolução da certificação ISO 9001 em organizações no mundo

Resultados	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Certificações no mundo	497.919	660.132	773.867	896.929	951.486	982.832
Crescimento no mundo	330.795	162.213	113.735	123.062	54.557	31.346
Número de países	149	154	161	170	175	176

Fonte: The ISO Survey – 2008

Segue abaixo a classificação dos dez países, com a maior quantidade de empresas certificadas na norma ISO 9001 (ISO, 2008);

1. China – 224.616; Itália – 118.309; Espanha – 68.730; Japão – 62.746; Alemanha – 48.324; Reino Unido – 41.150; Índia – 37.958; Estados Unidos – 32.400; França – 23.837; e Coréia do Norte – 23.036.

O Brasil aparece em 12º colocado com 14.539 certificados emitidos até dezembro de 2008.

## 2.2 A evolução da norma ISO 9001

Os Sistemas de Gestão da Qualidade formais e documentados se iniciaram com o uso de normas da qualidade, para avaliação da extensão e conteúdo da qualidade praticada pelas organizações fornecedoras e foi a consequência da Era da Garantia da Qualidade, na qual os grandes clientes passaram a exigir evidências objetivas de que os requisitos especificados eram atendidos. Era uma forma de selecionar os fornecedores que tinham reais condições para fornecer produtos com as características desejadas e auxiliar aqueles que não tinham condições de atingir o nível adequado.

Somente em 1979, com a publicação da BS 5750, que o primeiro modelo genérico de sucesso para a garantia da qualidade foi estabelecido. Seu enorme sucesso levou a comunidade internacional a elaborar e adotar em 1987 a primeira versão da norma ISO 9001, através do Comitê Técnico TC / 176 – Garantia da Qualidade, que tinha como função analisar criticamente as diversas normas existentes e desenvolver uma metodologia com o objetivo de propor um modelo de implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, aplicável a qualquer tipo de organização. Era o início da norma ISO 9001, que tinha como premissa ser um conjunto consistente e uniforme de procedimentos, elementos e requisitos para a garantia da qualidade dos produtos e / ou serviços.

A norma ISO 9001 teve um grande sucesso e contribuiu enormemente para a divulgação do pensamento da qualidade em todo o mundo. Foi devido ao fato de que o modelo apresentado na norma era relativamente fácil de implementar em qualquer organização, quer seja de manufatura ou de serviço, e poderia ser implementado dentro do ambiente de qualquer cultura.

Em 1993, o Comitê 176 da ISO elaborou a primeira revisão da norma, onde diversos países acompanharam esta revisão, sendo publicada em 1994.

A segunda revisão, publicada em 2000, teve a maior repercussão, pois desburocratizou os processos de auditoria e passou a ter em seu enfoque o tripé: satisfação do cliente, abordagem de processos e melhoria contínua.

A versão atual da norma ISO 9001 foi lançada pela ISO na Suíça em novembro de 2008, mantém sua essência inalterada através dos oito princípios de gestão, a abordagem de processos, os títulos e campo de aplicação e estrutura continuam vigentes, porém com maior clareza, aumentando a consistência com a família 9000 e a sinergia com os conceitos da gestão ambiental da ISO 14001, e suas alterações oferecem um impacto menor nas organizações do que a publicação anterior, pois suas alterações focam em esclarecimentos em pontos já incluídos no padrão, ao invés de incluir novos requisitos.

### **2.3 A nova ISO 9001:2008 – principais mudanças**

A revisão 2008 incorpora alterações para esclarecer críticas de usuários de todas as partes do mundo e dos mais variados setores de aplicação. Para tal, ela foi formulada a partir da experiência adquirida na implantação e manutenção de Sistemas de Gestão da Qualidade nas mais diversas situações e condições de uso.

De acordo com a ISO (2008), as principais decisões para nortear a revisão da norma foram:

- Nenhuma modificação com grandes impactos devem ser incluídas;
- Modificações com impacto médio devem ser incluídas desde que seu benefício for médio ou grande de maneira correspondente aos usuários;
- Mesmo que uma modificação tenha um impacto pequeno, tem que ser justificado pelo benefício aos usuários, antes de ser incluída.

As alterações incluídas na ISO 9001:2008 foram classificadas em termos de impacto nas seguintes categorias:

- Nenhuma mudança ou mudanças mínimas em documentos utilizados, incluindo registros;
- Nenhuma mudança ou mudanças mínimas para processos existentes na organização;
- Nenhum treinamento adicional requerido ou mínimo treinamento requerido;
- Nenhum efeito nas certificações atuais.

Os principais benefícios identificados na ISO 9001:2008 são:

- Prover esclarecimentos;
- Aumentar a compatibilidade com a ISO 14001;
- Manter a consistência com a família ISO 9000;
- Facilidade a tradução.

As mudanças visam aperfeiçoamentos, maior clareza, melhorias na tradução para os diversos países que utilizam a norma, aumentar a consistência com a família 9000 e a sinergia com os conceitos da gestão ambiental da ISO 14001 para aumentar sua compatibilidade.

Suas alterações oferecem um impacto menor nas organizações comparada à publicação anterior, visto que suas alterações são esclarecimentos em pontos já incluídos no padrão, ao invés de incluir novos requisitos e foca para os resultados e a melhoria contínua.

Abaixo são listadas as principais mudanças na nova versão da norma ISO 9001:

*0.1 Generalidades* – esclarece os itens que influenciam na implementação de um sistema de gestão da qualidade, a questão da conformidade com os requisitos regulatórios e estatutários que deverão ser atendidos quando se referem ao produto, que na verdade é o resultado do processo, e à organização;

*1 Escopo* – reforço na preocupação com o atendimento a requisitos regulamentares e estatutários para o produto, que não é somente o produto intencional / requerido pelo cliente, mas abrange o produto adquirido e o resultante dos estágios intermediários da produção;

*3 Termos e Definições* – foi eliminada a definição de fornecedor – organização – cliente;

*4.1 Requisitos Gerais* – texto ficou mais explicativo, onde as organizações devem definir os controles a serem aplicados aos processos terceirizados, utilizando o requisito 7.4 como controle aos processos terceirizados, incluída nota que esclarece que um processo terceirizado é necessário ao sistema de gestão da qualidade da organização, porém foi escolhido para ser executado por uma parte externa à organização;

*4.2 Requisitos de Documentação* – esclarece o entendimento e a liberdade para as organizações definirem seus documentos e registros necessários para garantir a eficácia dos seus processos, além dos já requeridos pela norma. Os documentos de origem externa que devem ser controlados são aqueles necessários para o planejamento e a operação do sistema de gestão da qualidade. Para a realização de controle de registros, deve-se controlar os registros estabelecidos para fornecer evidência de conformidade com os requisitos e da efetiva operação do sistema de gestão da qualidade;

*5.5.2 Representante da direção* – eliminada a necessidade de ser um membro da gerência a ser indicado;

*6.2.2 Competência, Treinamento e Consciência* – significativamente alterado em relação ao foco da atividade de treinamento, pois é entendido agora que a condição necessária para determinar e atingir às competências necessárias, é a execução dos trabalhos em conformidade com os requisitos do produto. Eliminada a avaliação de eficácia dos treinamentos, focando o atingimento das competências;

*6.4 Ambiente de Trabalho* – incluída a nota que referencia o termo “ambiente de trabalho” às condições necessárias para atingir a conformidade com os requisitos do produto tais como salas limpas, precauções anti-estática e controle de higiene;

*7.2.1 Determinação dos Requisitos Relacionados ao Produto* – incluída nota para esclarecimento de atividades de pós-entrega, que podem incluir ações durante o período de fornecimento de garantia, obrigações contratuais tais como serviços de manutenção, serviços complementares como reciclagem ou disposição final;

*7.3.1 Planejamento de projeto e desenvolvimento* – esclarece o entendimento quanto aos propósitos distintos das fases de análise crítica, verificação e validação de um projeto, e que essas fases podem ser conduzidas e registradas separadamente, assim como em qualquer combinação adequada ao produto e à organização;

*7.3.3 Saídas de projeto e desenvolvimento* – alterado em relação às saídas de projeto e desenvolvimento, que devem possibilitar a verificação em relação às entradas de projeto e desenvolvimento, e incluída nota quanto a necessidade de informações para preservação do produto;

7.5.3 *Identificação e rastreabilidade* – esclarecido que a organização deve identificar a situação de inspeção do produto por toda a realização do produto;

7.5.4 *Propriedade do cliente* – esclarecido em nota que dados pessoais também são propriedade do cliente;

7.6 *Controle de equipamento de monitoramento e medição* – esclarece que o equipamento deve estar identificado para permitir que a sua situação de calibração seja conhecida, e incluída nota quanto a necessidade de confirmar a habilidade do software de computador em satisfazer a intenção de uso incluiria o gerenciamento de sua configuração e verificação para manter sua adequação ao uso;

8.2.1 *Satisfação do cliente* – incluída nota para esclarecimento sobre as fontes de percepção do cliente;

8.2.2 *Auditoria interna* – incluída a obrigatoriedade de manter registros das auditorias e de seus resultados;

8.2.3 *Monitoramento e medição de processos* – incluída nota para esclarecimento quanto ao tipo e a extensão do monitoramento a ser aplicado depende do impacto do processo no atendimento aos requisitos do produto e na eficácia do sistema de gestão da qualidade;

8.3 *Controle de produto não conforme* – incluída letra d) que requer onde aplicável, que a organização tome as ações apropriadas aos efeitos ou potenciais efeitos de uma não conformidade detectada após a entrega ou uso do produto;

8.5.2 *Ação corretiva* – esclarecido que a análise crítica de ação corretiva, refere-se a análise da eficácia de tais ações;

8.5.3 *Ação preventiva* – esclarecido que a análise crítica de ação preventiva, refere-se a análise da eficácia de tais ações;

*Anexo A* – apresenta a correlação entre os requisitos da norma ABNT NBR ISO 9001:2008 e a ABNT NBR ISO 14001:2004;

*Anexo B* – apresenta a correlação entre os requisitos da norma ABNT NBR ISO 9001:2008 e a ABNT NBR ISO 9001:2000.

### **3. Metodologia**

Este artigo tem como objetivo principal apresentar as ações necessárias às organizações para que elas possam se adequar a norma ISO 9001:2008.

Este estudo foi desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica: artigos, dissertações, teses, normas e *sites*; pesquisa de campo: experiência dos autores em implementação e certificação de organizações na norma ISO 9001:2008; e pesquisa de abordagem: com base em entrevistas com especialistas em Qualidade e certificação.

De acordo com Gil (1999), quanto aos objetivos as pesquisas são classificadas em três grupos: exploratórias, descritivas e explicativas que verificam hipóteses causais.

- Pesquisa exploratória: tem como objetivo primordial desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com base na formulação do problema ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores;
- Pesquisa descritiva: tem como finalidade a descrição das características de determinada população, ou fenômenos, ou o estabelecimento de relações entre variáveis;

- Pesquisa explicativa: são caracterizadas pela preocupação em identificar as causas que contribuem para a ocorrência do fenômeno.

Do ponto de vista de seus objetivos (Gil, 1999), este artigo é classificado como pesquisa exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com as modificações da nova versão da norma ISO 9001. Desta forma podemos afirmar que a pesquisa exploratória é aquela efetuada em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Com vistas a alcançar os objetivos da pesquisa, a coleta de dados foi desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e questionário.

A pesquisa bibliográfica permitiu coleta de dados gerais, pertinentes ao tema em questão, disponibilizados em artigos, livros, teses, dissertações, *sites* e normas técnicas. A pesquisa bibliográfica se justifica na medida em que contribui para fundamentar o desenvolvimento e o resultado da pesquisa.

As informações descritas a partir da pesquisa bibliográfica, foram utilizadas para consolidar o conhecimento dos autores sobre as mudanças na nova versão da norma. As informações geradas a partir da pesquisa de campo foram analisadas, agrupadas e estruturadas para a elaboração das ações necessárias para adequações da nova norma ISO 9001:2008.

Os dados coletados através da pesquisa bibliográfica e de campo foram interpretados buscando-se elementos que possam corroborar com as questões estabelecidas pelo pesquisador.

## **4. Desenvolvimento**

### **4.1 Como fazer a migração da revisão 2000 para 2008?**

A metodologia apresentada para a condução da migração da revisão 2000 para a 2008 da norma ISO 9001 é baseada em propostas de ações, que estão divididas em duas fases: a primeira apresenta ações necessárias para a *adequação da documentação* à revisão 2008 da norma, e segunda fase apresenta as ações necessárias para a *implementação do sistema de gestão da qualidade* já adequado à nova revisão, com etapas baseadas no ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act* = Planejar, Executar, Checar e Agir) para uma melhor compreensão na sua implementação.

Na primeira fase da migração, o coordenador da migração juntamente com a sua equipe devem conhecer a nova versão da norma, e identificar todas as suas mudanças, e como essas mudanças podem impactar a realização das atividades vigentes na organização, e identificar se há a necessidade de adequação da documentação do sistema de gestão da qualidade.

A revisão dos procedimentos deve ser conduzida visando à adequação dos padrões às mudanças da nova versão, para uma melhor compreensão da norma ISO 9001 e aumentar a compatibilidade com a norma ISO 14001:2004.

Antes do início da execução da segunda fase da migração para a revisão 2008, é recomendada uma ampla divulgação com todos os colaboradores da organização sobre o comprometimento e o esforço necessário de todos para a migração da nova versão (ISO, 2008), e deve também ser esclarecido que essa migração não é uma “atualização” do sistema de gestão da qualidade, já que não há novos requisitos nessa versão. As organizações que já utilizavam a versão anterior devem verificar se as alterações da nova versão têm algum

impacto no seu sistema de gestão da qualidade, e em caso afirmativo, as modificações necessárias devem ser atendidas.

A segunda fase da metodologia apresentada é baseada no ciclo PDCA, método de planejamento e controle de processos, visando melhorar continuamente os processos dentro de uma organização, o qual a norma ISO 9001 utiliza para o embasamento do sistema de gestão da qualidade. As macroatividades estão apresentadas abaixo, e estão divididas nas etapas pertinentes as do PDCA.

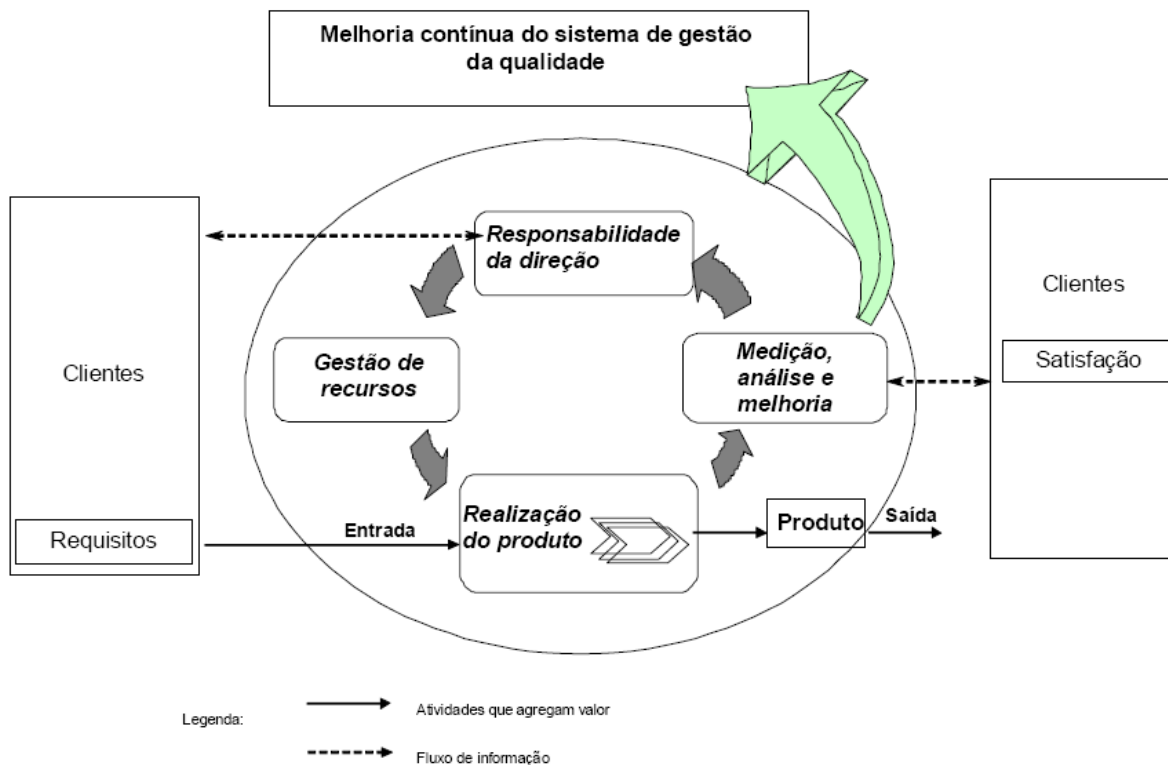


Figura 01 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo. Fonte: ISO 9001:2008

#### Etapa 01 – Planejar:

- Apresentar à Alta Administração a necessidade da migração do sistema de gestão da qualidade para a nova versão, pois de acordo com a ISO (2008), todas as certificações (e re-certificações) ocorridas após novembro de 2009 deverão estar alinhadas com a versão 2008, e todas as organizações já certificadas devem se adequar à nova versão até novembro de 2010, ou sua certificação será cancelada;
- Apresentar para a Alta Administração um parecer com a estimativa do esforço necessário para a adequação dos procedimentos do sistema de gestão da qualidade da organização à nova versão da norma ISO 9001 e seus impactos no negócio;
- Definir se o projeto de migração será executado, obtendo o comprometimento e a credibilidade ao projeto pela Alta Administração;
- Definir a equipe de trabalho responsável pela migração do sistema de gestão da qualidade para a nova versão na norma ISO 9001, os recursos necessários e disponíveis (humano, material e financeiro), o cronograma de trabalho e os canais



de comunicação entre a equipe de trabalho e os colaboradores e demais partes interessadas.

#### Etapa 02 – Executar:

- Executar as atividades previstas no cronograma dentro do intervalo definido, tais como:
  - ✓ Acompanhar a execução das atividades previstas no cronograma, visando o cumprimento dos prazos, recursos e responsabilidades pré-estabelecidas;
  - ✓ Garantir que todas as atividades previstas no cronograma estão sendo comunicadas a todas os colaboradores envolvidos nas atividades;
  - ✓ Reforçar através de divulgação os canais do sistema de gestão da qualidade, estabelecendo procedimentos claros de utilização de acesso;
  - ✓ Ressaltar a importância do comprometimento dos colaboradores e das partes interessadas para o sucesso;
  - ✓ Analisar a situação atual da organização, e identificar quais são os fatores críticos do sucesso, internos e externos que podem influenciar no cumprimento da migração do sistema de gestão da qualidade;
  - ✓ Revisar todos os contratos de fornecedores, pois a organização deve passar a definir os controles a serem aplicados aos processos de seus fornecedores e não mais somente influenciar;
  - ✓ Levantar os requisitos regulatórios e estatutários aplicáveis à organização e verificar sua adequação quanto ao atendimento para a realização do produto;
  - ✓ Verificar a compatibilidade de algum sistema de gestão existente, como um ambiental, de saúde e segurança ocupacional e de responsabilidade social;
  - ✓ Verificar, e revisar se necessário, a cadeia de valor que abrangem os processos de inovação, operações e serviços pós-vendas, integrando todo o negócio da organização;
  - ✓ Ministrando os treinamentos necessários para sensibilização e comprometimento dos colaboradores para a migração do sistema de gestão da qualidade;
  - ✓ Realizar reuniões periódicas com a Alta Administração para demonstrar a evolução das ações para a migração do sistema de gestão da qualidade, informando quais recursos foram utilizados, quais ainda são necessários, destacar os pontos positivos e eventuais desvios detectados, e obter sugestões para uma migração mais eficaz.

#### Etapa 03 – Checar:

- Checar as realizações das ações desenvolvidas através de análises críticas juntamente com a Alta Administração, utilizando como *inputs* a evolução das atividades previstas no cronograma de migração verificando se há atrasos ou recursos previstos de maneira incorreta ou não previstos, o ciclo de auditoria para verificar a adequação, avaliação da análise da eficácia das ações corretivas e preventivas e o grau de comprometimento dos colaboradores e das partes interessadas da organização.

Etapa 04 – Agir:

- Realizar as correções necessárias no cronograma visando o sucesso da migração do sistema de gestão da qualidade;
- Garantir que todas as ações corretivas necessárias para eliminar as não conformidades e desvios detectados serão executadas;
- Realizar uma nova avaliação do plano de ação para migração do sistema de gestão da qualidade, com as ações corretivas já incluídas.

## **4.2 Resultado**

O objetivo deste artigo foi alcançado por meio de uma revisão bibliográfica e da execução de uma pesquisa exploratória, apresentando as principais mudanças da norma ISO 9001 na versão 2008 e proposta de um plano de ação que englobe as ações necessárias para que as organizações devem executar para garantir a migração do seu sistema de gestão da qualidade.

Foram apresentados os pilares da norma ISO 9001, suas principais alterações na nova versão, e quais ações são necessárias para realizar a migração de seu sistema de gestão da qualidade de maneira adequada.

Os autores acreditam que através da implementação do plano de ação proposto, é possível tornar implementar mudanças necessárias para que o sistema de gestão da qualidade da organização esteja adequado a norma ISO 9001:2008.

## **5. Conclusões**

Nos últimos anos, o mundo tem passado por inúmeras mudanças que têm afetado diretamente o mercado de trabalho, a economia e as organizações. Atualmente é necessário conviver e se adaptar, entre outros fatores, às constantes inovações tecnológicas, à acirrada concorrência no mercado globalizado e à rapidez da transmissão das informações.

Na configuração desse novo cenário globalizado, pode-se prever que a flexibilidade, a agilidade e competitividade irão nortear as organizações em termos de estratégias. Através desse trinômio, é imprescindível que a organização caracterize suas necessidade de incorporar novas tecnologias para o desenvolvimento de seus processos, produtos e serviços, eliminando vantagens tradicionais em tempo hábil, onde outrora a utilização dos recursos era realizada de maneira abundante, centralizada e de baixo custo.

Conforme analisado no estudo deste artigo, a normalização é utilizada cada vez mais pelas organizações como um meio para se alcançar a redução de custos de seus processos, produtos e serviços, além de manter a melhoria contínua da qualidade de seu sistema de gestão da qualidade, por isso a importância da ISO 9001 na economia globalizada. Dessa forma, devemos considerar que as ações necessárias para a migração do sistema de gestão da qualidade de uma organização para a versão 2008 da norma ISO 9001 devem garantir além da manutenção do sistema de gestão da qualidade da organização, ressaltar a importância da participação e o comprometimento de todos os colaboradores para que suas atividades possam continuar agregando valor.

Adicionalmente, o comitê técnico ISO/TC 176 – Sistemas de Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade, ressalta a necessidade da utilização das demais normas da família ISO 9000 para obter mais valor agregado ao negócio de maneira integrada. Segundo Frost (2008), é altamente recomendável que as organizações utilizem inicialmente a norma ISO 9000 – Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário, para se familiarizar com os

conceitos básicos e a linguagem utilizada, antes de adotar a ISO 9001 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos, para alcançar níveis de performance. A prática descrita na ISO 9004 – Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho, pode ser implementada após a implementação da ISO 9001, para garantir que seu sistema de gestão da qualidade se torne mais eficiente e eficaz para atingir seus objetivos e metas organizacionais. As normas ISO 9001 e ISO 9004 foram redigidas focalizando a possibilidade de relacionar outros sistemas de gestão, setores específicos como veículos e aviação, e auxiliar a obter reconhecimento em programas de avaliação de gestão.

Paralelamente, cabe reiterar que o plano de ação proposto pode adequar-se também a organizações que não buscam a certificação, mas manifestam interesse em evidenciar que seus processos estão adequados à norma ISO 9001:2008 e possam fazer uma auto-declaração de seu sistema de gestão da qualidade através de suas auditorias internas da qualidade.

Por fim, recomenda-se a criação de programas ou iniciativas que possam contribuir para a melhoria do desempenho organizacional, gerando forte impacto positivo e melhorias na organização, tais como:

- Adoção de programa de premiação de funcionários que forneçam sugestões de melhoria ou um alinhamento das metas individuais dos colaboradores com um sistema de remuneração, de forma a incentivá-los com um programa de participação nos lucros e resultados;
- Adoção de indicadores financeiros e produtivos, que permitam à Alta Administração realizar um acompanhamento mais eficaz, com a utilização da metodologia BSC (*Balanced ScoreCard*);
- Participação da organização em avaliações de prêmios de qualidade, como o PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade) que visa reconhecer organizações de classe mundial em excelência em gestão;
- Adoção de outros sistemas de gestão, como o ambiental, de saúde e segurança ocupacional, de responsabilidade social, de segurança da informação, e de segurança alimentar.

## Referências

ASOCIACIÓN MERCOSUR DE NORMALIZACIÓN. *NM ISO 9000*: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. São Paulo, 2007.

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

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *ABNT NBR ISO 9001*: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *ABNT NBR ISO 9004*: Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 9000*: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 9001*: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

FIGUEIRA, Marcelo; RAPKIEWICZ, Clevis; MOREIRA, Evaldo. *Migrando da ISO 9001:1994 para ISO 9001:2000. Estudo de caso em uma indústria de autopeças*. Revista Científica da Faculdade Redentor, Itaperuna, nov. 2003. Disponível em: <[http://revista.redentor.edu.br/documentos/01\\_2004.pdf](http://revista.redentor.edu.br/documentos/01_2004.pdf)>. Acesso em: 28 nov. 2008.

FROST, Roger. *ISO advises managers how to get the best out of the ISO 9000 family*. ISO Management Systems, Suíça, ano 8, n. 42, p. 9, julho-agosto 2008.

---

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

International Organization for Standardization. *Introduction and support package: Implementation guidance for ISO 9001:2008*. Genebra, Suíça, out. 2008. Disponível em: <[http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_standards/iso\\_9000\\_iso\\_14000/iso\\_9001\\_2008/implementation\\_guidance\\_for\\_iso\\_9001\\_2008.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/iso_9001_2008/implementation_guidance_for_iso_9001_2008.htm)>. Acesso em: 16 mar. 2009.

International Organization for Standardization. *The ISO Survey – 2007*, Genebra, Suíça, nov. 2008. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/survey2008.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2010.

LAGES, R.; NOGUEIRA, R. Qualidade – ISO 9000. In: *Implantação de um Sistema de Gestão Integrado e o seu monitoramento através do Balanced ScoreCard*. Niterói: UFF, 2006, p. 21–25.

LIMA, Anayara. *ISO 9001:2008 suas mudanças torna o SGQ mais objetivo*, São Paulo, mar. 2009. Disponível em <[http://www.qualidadebrasil.com.br/ler.php?pag=ler\\_artigo&id=104#](http://www.qualidadebrasil.com.br/ler.php?pag=ler_artigo&id=104#)>. Acesso em: 18 mar. 2009.

LOUREIRO, Alice; LIMA, Gilson; BARROS, Sérgio. *Gestão de Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde: Estudo de um modelo integrado para a Engenharia da Petrobras*. Niterói: UFF, 2008.

MB Consultoria. *Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos*. Manaus, mar. 2003. Disponível em <[http://www.fmt.am.gov.br/ISO/Iso9001\\_2000\\_ABNT\\_Rev\\_060301.pdf](http://www.fmt.am.gov.br/ISO/Iso9001_2000_ABNT_Rev_060301.pdf)>. Acesso em: 28 nov. 2008.

NSF-ISR – National Sanitation Foundation – Internacional. *Transition from ISO 9001:2000 to ISO 9001:2008*. Michigan, EUA, out. 2008. Disponível em <[http://www.nsf.org/business/newsroom/articles/documents/isr\\_0810\\_ISO90012008.pdf](http://www.nsf.org/business/newsroom/articles/documents/isr_0810_ISO90012008.pdf)> Acesso em: 28 nov. 2008.

ROCHA, Jorge Jiménez. *Status y avances de la norma ISO 9001:2008*, San Pedro Sula, República de Honduras, out. 2008. Disponível em <[http://www.hondurascalidad.com/Normalizacion/wsd2008/ponencias/sps/J3\\_rocha\\_iso\\_9001\\_2008.pdf](http://www.hondurascalidad.com/Normalizacion/wsd2008/ponencias/sps/J3_rocha_iso_9001_2008.pdf)>. Acesso em: 28 nov. 2008.

SGS do Brasil. *As mudanças na ISO 9001:2008*, São Paulo, mar. 2009. Disponível em:

<[http://www.br.sgs.com/pt\\_br/print/theproof\\_br/theproof\\_br\\_1/as\\_mudancas\\_na\\_iso\\_9001\\_2008\\_theproof\\_br.htm?=&language=15](http://www.br.sgs.com/pt_br/print/theproof_br/theproof_br_1/as_mudancas_na_iso_9001_2008_theproof_br.htm?=&language=15)>. Acesso em: 16 mar. 2009.

ZACHARIAS, Oceano. *A revisão das normas ISO 9001*. Banas Qualidade, São Paulo, ano 17, n. 189, p. 16 – 22, fev 2008.