



O ITEM PROJETO E DESENVOLVIMENTO (7.3) DA NBR ISO 9001:2000 – UMA INTERPRETAÇÃO PARA A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Gislaine Martinelli Baniski – gislaine@princesadoscampos.com.br

UEPG – Departamento de Administração

Endereço: R: República do Líbano, 212

840.15.830 – Ponta Grossa - PR

1. Resumo: *a prestação de serviços conta com características que a tornam bastante desafiadora e a diferem da realização de um produto tangível. Fato este que conduz a uma diversidade de interpretações na literatura da Administração para aplicabilidade à realidade dos serviços.*

A interpretação da NBR ISO 9001 na sua versão 2000 tem levado empresas que possuem Sistemas da Qualidade certificados a buscarem por diretrizes norteadoras quando ao correto entendimento desta Norma.

Em conjunto com todos os requisitos para certificação, esta Norma conta com um item que abrange uma exigência quanto ao tratamento de projetos (item 7.3 – Projeto e desenvolvimento), englobando diretrizes para planejamento de projeto e desenvolvimento, entradas e saídas, análise crítica, verificação, validação e controle de alterações de projetos e desenvolvimento.

Este artigo objetiva traçar uma análise sobre a interpretação do item 7.3 a serviços, orientado pela NBR ISO 9004:2000 – Diretrizes para melhoria e desempenho – sendo ilustrado com o caso de uma empresa que aplicou este item e têm apresentado resultados considerados satisfatórios por órgãos certificadores, como a Fundação Carlos Alberto Vanzolini.

Como conclusão, será apresentado um parecer com os pontos mais aderentes e os de maior dificuldade de adequação à realidade destas empresas, servindo como um ponto de vista ilustrado com um caso real, não caracterizando a palavra final sobre o assunto, mas uma orientação direcionadora aos interessados no tema.

Palavras-chave: NBR ISO 9001:2000, Prestação de serviços, Administração de projetos.

2. INTRODUÇÃO

- Objetivos:
 - Demonstrar uma interpretação do item 7.3 da NBR ISO 9001:2000 em uma prestadora de serviços;
 - Caracterizar a aplicação deste item com um caso real;
 - Analisar a adequação do item a serviços, percebendo aderências e deficiências.

- Justificativa: muitas empresas encontram dificuldade em interpretar o item 7.3 da Norma e buscam por informações. Por serem itens muito interpretativos, permitem diversos entendimentos, algumas vezes deixando os tomadores de decisão incertos quanto ao direcionamento que devem tomar.
- Aplicações: permitir aos interessados um modelo de interpretação ilustrado com um caso real de aplicação do item.

3. QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

3.1. Gerenciamento de Projetos

De acordo com o Guia PMBOK, “projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único.”

Os projetos são desenvolvidos em todos os níveis da organização. Eles podem envolver uma única pessoa ou milhares delas. Podem durar poucas semanas ou mais de cinco anos. Os projetos podem envolver uma unidade isolada da organização ou atravessar as fronteiras organizacionais, como ocorre com consórcios e parcerias. Os projetos são críticos para a realização da estratégia de negócios da organização por que projetos são os meios pelos quais as estratégias são implementadas. Pode-se citar como exemplo de projetos:

- Desenvolver um novo produto;
- Implementar uma mudança organizacional em nível de estrutura, de pessoas ou de estilo gerencial;
- Planejar um novo veículo de transporte;
- Desenvolver ou adquirir um sistema de informação novo ou modificado;
- Construir um prédio ou instalações;
- Desenvolver um sistema de abastecimento de água para comunidades em desenvolvimento;
- Implementar um novo processo ou procedimento organizacional.

Cukierman (1998) apud Barbosa (2003), diz que:

[...] dentro de uma visão moderna e sistêmica, um projeto pode ser encarado como um conjunto de ações e recursos que procura a realização de um objetivo específico e concreto, fisicamente identificado, a partir de um início convencional, submetido a diretrizes gerais pré-fixadas e condições de execução que apresentam limitações sensíveis. Caracteriza-se, pois, por ser finito, complexo, não homogêneo e não repetitivo e por considerar prazo, preço, performance e perigo como seus termos de referência [...].

Segundo Maximiano (2002), projeto é toda atividade que se decide administrar como projeto, ou seja, se a atividade possui começo, meio e fim, difere-se da demais de rotina, envolve variáveis complexas, requer competências e recursos multidisciplinares e é importante para a organização, deve-se aplicar um abordagem de projeto para tratá-la.

Para Limmer (1997) apud Barbosa (2003), “a vida de um projeto compõe-se de quatro estágios básicos, que são: concepção, planejamento, execução e finalização.” Nestes estágios são identificados: a necessidade de implantação, viabilidade técnica e econômica,

desenvolvimento de um plano de ação, estabelecimento de uma estrutura gerencial e funcionamento da obra ou serviço.

“Gerência de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades e técnicas para projetar atividades que visem atingir os requerimentos do projeto” (Guia PMBOK). É importante salientar que quanto mais se conhece do projeto tanto mais fácil é gerenciá-lo.

3.2. Fases de um projeto

De acordo com Barbosa (2003), “um projeto pode ser caracterizado por fases que se sobrepõem e que são normalmente interdependentes”.

A primeira fase é a de viabilidade técnico-econômica que verifica a exequibilidade do projeto, considerando relações de custo benefício e recursos tecnológicos disponíveis; Depois se têm a implementação, onde se dá a materialização do modelo, seguida da pré-operação que caracteriza o início do funcionamento, a operação onde se têm a utilização efetiva e finalmente o desmantelamento, onde o produto ou serviço tem seu fim.

Maximiano (2002), considera o projeto sob o seguinte ângulo no que diz respeito as suas fases, vendo seu ciclo de vida da seguinte forma:

1ª fase: Descoberta da idéia, através do plano estratégico da empresa, da encomenda de um cliente ou de uma oportunidade identificada e preparar o projeto;

2ª fase: Mobilizar os recursos necessários para a execução do projeto;

3ª fase: Realizar as atividades planejadas;

4ª fase: Encerrar o projeto.

3.3. A Prestação de Serviços

Um dos elementos do modelo de administração de serviços é o “Triângulo do Serviço”, idealizado por Albrecht (1994) e composto por três fatores-chaves que podem ser considerados os responsáveis pelas diferenças entre as empresas. São eles:

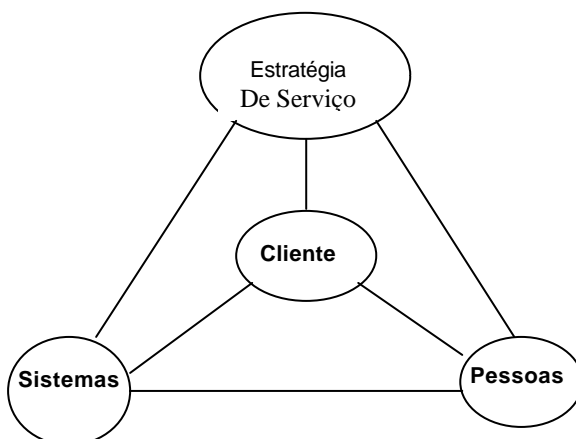
Uma visão ou estratégia de serviço bem definida, a qual deve transformar-se numa espécie de evangelho e no núcleo da mensagem a ser transmitida ao cliente.

Pessoal de linha de frente orientado para o cliente e suas necessidades, de forma que o cliente perceba que o serviço é de qualidade superior.

Sistemas voltados para o cliente e não para a conveniência da organização.

Esses três elementos que ilustram a filosofia da administração de serviços, mostrados na Figura 1, devem atuar conjuntamente para que haja um nível mínimo de qualidade.

Figura 1. O Triângulo dos Serviços



Fonte: Albrecht (1994, p. 32)

No entanto, “...os serviços são hoje, em nosso país, responsáveis por mais de 50% do PIB. Ademais, hoje, o sucesso de ‘produtos’ depende em grande parte do mix e da qualidade do composto de serviços oferecidos. A preocupação básica de produtos e serviços é compatibilizar a fabricação com a satisfação da necessidade e desejos dos consumidores.” (Cobra, 1992, p. 373)

O autor Quinn (1996, p. 6), afirma que:

As ‘indústrias de serviço’ incluem transporte, comunicações, serviços financeiros, comércio atacadista e varejista, a maioria dos serviços de utilidade pública, serviços profissionais: jurídicos, de consultoria e contábeis, de entretenimento, de atendimento a saúde, de sistemas de entrega, e assim por diante, no setor privado; serviços sócio-governamentais no setor público. ‘Atividades de serviço’ incluem as de armazenamento, de comercialização, de vendas, de pesquisa de mercado, de distribuição, de reparos e atividades tecnológicas, que podem ser realizadas dentro de uma firma integrada, manufatura ou serviço; ou por uma firma separada, como uma empresa de pesquisa de mercado ou contábil. O elemento comum entre todas essas atividades e as indústrias é a predominância da administração do intelecto, em vez da administração de coisas físicas, na criação do valor adicionado. Na verdade, as linhas divisórias entre essas duas coisas estão sendo rapidamente apagadas.

Outro aspecto importante é que os níveis de qualificação exigidos nos serviços são muito variados. Dedicam-se os serviços desde pessoas de muito baixa qualificação, executando tarefas simples e de pouca exigência técnica, como os serviços de limpeza, entrega e outros, até profissionais altamente qualificados, que processam dados complexos, tomam decisões, relacionam-se com pessoas de alto nível, precisam ser muito criativas e/ou apresentar excelente nível de formação científica.

Em muitos países industrializados, a indústria de serviços é a maior de todas, empregando até dois terços da população.

Por isso, é muito importante que se tenham algumas definições de autores renomados a respeito de serviço.

Kotler (apud Cardoso, 1995, p. 57) diz que “serviço é qualquer ato essencialmente intangível que uma parte pode oferecer à outra, cuja execução pode estar ou não ligada a produto físico”.

Para entendermos os serviços precisamos saber também que o serviço está relacionado com o produto. Juran (1992, p. 5) afirma que um “produto é o resultado de qualquer processo” e processo presume um sistema, com qualquer referencial definido. “Os economistas definem produtos como sendo bens e serviços”. Assim a palavra produto é um termo genérico para qualquer coisa que se produza, bens ou serviços. “Entende-se por bens como algo físico, enquanto serviço significa trabalho feito para outro”.

Neste enfoque da área de marketing, conforme Horovitz (1993, p. 23), em geral o “serviço é o conjunto das prestações que o cliente espera além do produto ou do serviço de base, em função do preço, da imagem, e da reputação presentes”. No entanto, o reconhecimento do papel estratégico dos serviços vem trazendo complexidade e diferenciação entre definições de produtos, bens e serviços.

Um serviço “...é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. (Kotler, 1998, p. 412).

“Os serviços apresentam as seguintes características: são intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos.” (Las Casas, 1994, p. 24).

Kotler (1998) apresenta seu conjunto próprio de características para os serviços. Procurando sintetizá-las destacam-se as seguintes peculiaridades presentes nos serviços prestados:

- O serviço humano é um bem indivisível, imprimindo um caráter intangível;
- Não pode ser armazenado ou reproduzido; não podem ser assegurados;
- Medidas próprias adequadas a cada situação são requeridas como base;
- Produção, consumo e uso são feitos ao mesmo tempo e espaço;
- A avaliação dos resultados é feita simultaneamente, estando muito exposta aos clientes, e sem possibilidade de verificar os resultados previamente, corrigindo falhas eventuais.

Para Las Casas (1994, p. 24) a característica da intangibilidade significa que os serviços são abstratos. Isto quer um tratamento especial ao compará-los com outras atividades de marketing.

Para o mesmo autor o aspecto da inseparabilidade dos serviços refere-se a outro importante determinante mercadológico de comercialização. Não se pode produzir ou estocar serviços como se faz com os bens. Geralmente, os serviços são prestados quando vendedor e comprador estão frente a frente. Por isso, é necessária uma capacidade de prestação de serviços antecipada.

“A heterogeneidade refere-se à impossibilidade de se manter a qualidade do serviço constante. Isto é fácil de se concluir, pois os serviços são produzidos pelo ser humano, que é de natureza instável, a qualidade da produção será também instável. É difícil manter uma empresa com o mesmo padrão de qualidade. Em uma mesma equipe pode haver diferenças devido à capacidade diferenciada.” (Las Casas, 1994, p. 24)

3.4. A NBR ISO 9001:2000

A Norma Requisitos de Sistemas de Gestão da Qualidade, certificável, NBR ISO 9001:2000 possui um dos itens onde é exigível o cumprimento de alguns critérios para projetos e o desenvolvimento de produtos. O corpo do texto tem forte conotação para produtos tangíveis, sendo necessária à interpretação para a prestação de serviços.

Em seguida são apresentados os requisitos exigidos pela norma, posteriormente sendo feita uma análise da aplicabilidade dos mesmos e a interpretação para serviços.

7.3 Projeto e Desenvolvimento

7.3.1 Planejamento do projeto e desenvolvimento

A organização deve planejar e controlar o projeto e desenvolvimento de produto.

Durante o planejamento do projeto e desenvolvimento a organização deve determinar:

- a) os estágios do projeto e desenvolvimento;
- b) a análise crítica, verificação e validação que sejam apropriadas para cada fase do projeto e desenvolvimento, e;
- c) as responsabilidades e autoridades para projeto e desenvolvimento.

A organização deve gerenciar as interfaces entre grupos diferentes envolvidos no projeto e desenvolvimento para assegurar a comunicação eficaz e a designação clara de responsabilidades.

As saídas do planejamento devem ser atualizadas apropriadamente na medida que o projeto e o desenvolvimento progredem.

7.3.2 Entradas de projeto e desenvolvimento

Entradas relativas a requisitos de produto devem ser determinadas e registros devem ser mantidos (ver 4.2.4).

Estas devem incluir:

- a) requisitos de funcionamento e de desempenho;
- b) requisitos estatutários e regulamentares pertinentes;
- c) onde pertinente, informações originadas de projetos anteriores semelhantes, e;
- d) outros requisitos essenciais para projeto e desenvolvimento.

Essas entradas devem ser analisadas criticamente quanto à adequação. Requisitos devem ser completos, sem ambigüidades e não conflitantes entre si.

7.3.3 Saídas de projeto e desenvolvimento

As saídas de projeto e desenvolvimento devem ser apresentadas de uma forma que possibilite a verificação contra as entradas de projeto e desenvolvimento e devem ser aprovadas antes de serem liberadas.

Saídas de projeto e desenvolvimento devem:

- a) atender aos requisitos de entrada para projeto e desenvolvimento;
- b) fornecer informações apropriadas para aquisição, produção e para fornecimento de serviço;
- c) conter ou referenciar critérios de aceitação do produto, e ;
- d) especificar as características do produto que são essenciais para seu uso seguro e adequado.

7.3.4. Análise crítica de projeto e desenvolvimento

Devem ser realizadas, em fases apropriadas, análises críticas sistemáticas de projeto e desenvolvimento para:

- a) avaliar a capacidade dos resultados do projeto e desenvolvimento em atender aos requisitos, e;
- b) identificar qualquer problema e propor as ações necessárias.

Entre os participantes em tais análises críticas devem estar incluídos representantes de funções envolvidas com o (s) estágio (s). Devem ser mantidos registros dos resultados das análises críticas e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

7.3.5. Verificação de projeto e desenvolvimento

A verificação deve ser executada para assegurar que as saídas do projeto e desenvolvimento atenderam aos requisitos de entrada do projeto e desenvolvimento. Devem ser mantidos registros dos resultados da verificação e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

7.3.6. Validação de projeto e desenvolvimento

A validação do projeto e desenvolvimento deve ser executada conforme preparativos planejados (ver 7.3.1) para assegurar que o produto resultante é

capaz de atender aos requisitos para o uso ou aplicação especificados ou uso intencional, onde conhecido. Onde for praticável, a validação deve ser concluída antes da entrega ou implementação do produto. Devem ser mantidos registros dos resultados de validação e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

7.3.7 Controle de alterações de projeto e desenvolvimento

As alterações de projeto e desenvolvimento devem ser identificadas e registros devem ser mantidos. As alterações devem ser analisadas criticamente, verificadas e validadas, como apropriado, e aprovadas antes da sua implementação. A análise crítica das alterações de projeto e desenvolvimento deve incluir a avaliação do efeito das alterações em partes componentes e no produto já entregue.

Devem ser mantidos registros dos resultados da análise crítica de alterações e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

4. METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, qualitativa a nível descritivo, caracterizando-se num estudo de caso.

De acordo com Benbasat, et al., (1987 apud Mendes, 2004) o estudo de caso representa uma estratégia de investigação que examina um fenômeno no seu estado natural, empregando múltiplos métodos de recolha e tratamento de dados sobre uma ou algumas entidades (pessoas, grupos ou organizações). Desta definição salientamos dois aspectos: o estudo de caso fica intimamente ligado ao contexto ou processo estudado; este tipo de abordagem não representa um método por si só, mas uma estratégia de pesquisa que permite o uso de métodos qualitativos e quantitativos.

Hartley (1994 apud Mendes, 2004), consideram ainda que o estudo de caso representa um meio de investigação adequado para o estudo de campos sociais emergentes ou em áreas em constante mutação.

Conforme Yin (1987) o estudo de caso é uma investigação empírica de fenômenos contemporâneos no seu contexto real de vida quando o limite entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e no qual múltiplas fontes de evidência são usadas. Suas características são questionar o “como” e o “porquê” dos fatos, não possuindo controle sobre o comportamento do evento.

5. INTERPRETAÇÃO DO ITEM 7.3 DA NBR ISO 9001:2000 PARA SERVIÇOS

Apresenta-se uma proposta de interpretação dos itens da Norma, focando-se um melhor entendimento sobre qual é a exigência e norteando-se com a necessidade de empresas de serviço.

5.1. Planejamento do projeto e desenvolvimento (Item 7.3.1)

A Norma define que a organização deve planejar e controlar o projeto e desenvolvimento do produto.

Isto significa que é exigível que se assegure às informações mínimas de controle dos estágios de um projeto – gerência da integração do projeto, e de escopo, de documentação.

Percebe-se que o elemento impactante nesta fase está no controle. Isto é requerido tanto para produtos como para serviços. O essencial é assegurar que o escopo esteja claro, com responsabilidades e autoridade definidas.

Ao fazer-se a análise de um caso real nota-se que algumas vezes o maior fator de interferência é a resistência a ser feita a formalização das responsabilidades, ações e atividades inerentes ao projeto. A informalidade acaba relegando a segundo plano o controle mais aprimorado, que é o foco deste item.

5.2. Entradas de projeto e desenvolvimento (Item 7.3.2)

Este item determina que entradas relativas ao produto devem ser determinadas e registradas.

Entende-se claramente a necessidade de definição de escopo, sendo aconselhável o planejamento do escopo, detalhamento, verificação e controle de mudanças.

Na prestação de serviços, algumas vezes não é claro ao cliente quais são as entradas. Como é característica dos serviços, eles são realizados ao mesmo tempo em que são consumidos, desta forma a análise das entradas, aqui entendido como necessidades do cliente, pode ser variável pois estas necessidades podem mudar, devendo haver a conseqüente alteração do escopo.

5.3. Saídas de projeto e desenvolvimento (Item 7.3.3)

É requisito que a determinação das saídas de projeto devem possibilitar a verificação contra as entradas, ou seja, confrontadas para serem liberadas. Este item visa garantir que o que foi contratado seja realmente o entregue – adequação do escopo.

Na realidade dos serviços este item deve obter especial atenção pois como as saídas são “intangíveis” parecem por interpretação e percepção do cliente.

Nota-se que uma prática que tem apresentado resultados é a de se estabelecer claramente e em conjunto com o cliente quais serão as saídas desejadas.

5.4. Análise crítica de projeto e desenvolvimento (Item 7.3.4)

É importante a realização de análises para verificação do andamento do projeto e assegurar as devidas atualizações.

No uso de uma metodologia adequada de gerenciamento de projetos nota-se que podem contribuir com este item o gerenciamento do tempo, custos, qualidade do projeto, recursos humanos, comunicações. No uso da análise adequada com o devido registro destas informações pode-se encontrar boa parte do êxito do projeto.

Ao efetuarmos a análise prática deste item percebe-se que há uma fragilidade na interpretação das pessoas envolvidas no projeto. Muitas vezes as fases não são claras ou uníssonas. Por exemplo: na prestação de serviço de transporte de pessoas, nota-se que a fase da implantação de uma nova linha de ônibus é cercada de atividades que serão dissipadas à medida que a linha entre em funcionamento, porém, rotinas quando em funcionamento devem ser antecipadamente planejadas para o sucesso do projeto. Saídas para cada uma destas fases devem ser estabelecidas.

5.5. Verificação de projeto e desenvolvimento (Item 7.3.5)

A verificação deve ser executada para assegurar que as saídas do projeto atenderam aos requisitos de entrada.

Semelhante ao item de análise crítica, este item reforça a importância do acompanhamento registrado das fases e atividades do projeto, evitando-se discrepâncias ou disfunções entre o desejado e o obtido.

5.6. Validação de projeto e desenvolvimento (Item 7.3.6)

A validação deve ser realizada para assegurar que o produto resultante é capaz de atender aos requisitos desejados.

No caso de produtos, esta fase da validação iniciaria oficialmente a fabricação do produto. No caso do serviço entende-se que a validação seria a finalização da fase do planejamento, caracterizando o início da implantação propriamente dita, ou seja, a realização do serviço. A validação deflagra o processo.

5.7. Controle de alterações de projeto e desenvolvimento (Item 7.3.7)

As alterações de projeto e desenvolvimento devem ser identificadas e registros mantidos. Tais alterações devem ser devidamente validadas.

Uma prática comum na realidade dos serviços está em se negligenciar a importância dos registros das alterações, muitas vezes estas são informais e não envolvem todas as pessoas que influenciam ou são influenciadas por tais alterações.

Percebe-se que este aspecto da formalização é o mais influente se compararmos a realização de um produto com a prestação de serviços. Um produto acaba tendo mais registros na concepção de um projeto, desde lay out, especificações técnicas, desenhos, plantas, etc. já o serviço acaba ficando muito subjetivo, com entradas não claras e saídas interpretativas e sujeitas a percepções individuais. As alterações acabam deixando a fragilidade do controle de projetos de serviços tomar conta da eficácia do processo.

6. CONCLUSÕES

Após apreciação crítica do caso em estudo, conclui-se que o item 7.3 da Norma NBR ISO 9001:2000 é perfeitamente adaptável à prestação de serviços, em qualquer amplitude de negócio.

Tal afirmação é baseada na análise realizada dos requisitos exigíveis pela Norma, deixando evidente que se trata muito mais de forma de proceder que falta de aderência aos itens.

Observa-se que a NBR ISO 9001:2000 faz exigências quanto ao planejamento, registro de entradas e saídas, análise crítica, verificação e validação, por mais que a redação do item sugira aplicabilidade a produtos tangíveis, o item 7.3 é perfeitamente aderente à prestação de serviços desde que utilizado na prática.

Nas características inerentes a serviços, na concepção de Las Casas (1994) pode ser realizado um comparativo se cada particularidade pode ser adaptável à Norma.

- Intangibilidade: o fato do serviço não poder ser tocado, verificado quanto à sua conformidade não lhe impõe a inviabilidade de checagem. Deve-se buscar tornar o quanto mais tangível quanto for possível os seus efeitos para então se proceder à verificação das entradas e saídas conforme as necessidades relatadas pelo cliente final.
- Heterogeneidade: temos que concordar que garantia da qualidade de forma geral busca estabelecer um padrão e que se conseguir padronização em produtos tangíveis é mais fácil que em serviços. Embora caracterize uma dificuldade de adaptação, a padronização pode ser conseguida através da garantia de requisitos mínimos exigidos pelo cliente, buscando-se evidências tangíveis dos mesmos, quer seja por seus efeitos ou conseqüências.
- Inseparabilidade e Simultaneidade: ao se fabricar um produto, muitas das não-conformidades originárias do processo podem ficar totalmente alheias aos olhos dos clientes. Ao se prestar um serviço, geralmente o cliente participa, interage e interfere no processo, deixando a ocorrência de não-conformidades a descoberto, podendo influenciar na sua satisfação. Quando a Norma requer alterações no projeto, validação, estes procedimentos certamente ocorrerão com a influência do cliente. Este aspecto requer atenção especial, porém não inviabiliza a aplicação do item 7.3.

Entende-se, pois, que o aspecto mais impactante ao se falar na adequação do item 7.3 da NBR ISO 9001:2000 está na atuação das pessoas. Haver o registro de alterações de escopo, definição clara das entradas e saídas é muito mais uma questão de hábito que de aderência. Toda formalização tem um lado que pode engessar os processos, porém o benefício da segurança quanto às informações e entendimento traz benefícios maiores.

Uma seqüência de passos básicos para garantir um mínimo de informações pode ser utilizada pelas empresas como roteiro para assegurar a utilização dos itens relacionados a projetos de serviços. O importante é realizar a indagação se este procedimento está agregando qualidade à prestação de serviço, conduzindo, por conseqüência à satisfação do cliente.

Na seqüência é apresentado um modelo de roteiro de projeto utilizado na empresa Alfa, foco este estudo de caso:

| PROJETO <u>XXX</u> | | |
|-------------------------------------|----------|--------|
| 1. Objetivo: | | |
| 2. Período de vigência: | | |
| 3. Requisitos (entradas) | | |
| - | | |
| 4. Planejamento | | |
| O QUE | QUEM | QUANDO |
| | | |
| | | |
| | | |
| 5. Avaliação do Desempenho (saídas) | | |
| 6. Responsabilidades e autoridade | | |
| 7. Documentos complementares | | |
| Elaboração: | revisão: | data: |

Este estudo de caso caracterizará uma experiência bem sucedida em uma organização, não sendo considerada a palavra final para aplicação do item.

Sugere-se a verificação em outros ramos da prestação de serviço qual foi a aplicabilidade do item 7.3 da NBR ISO 9001:2000 – Requisitos para Sistemas de Gestão da Qualidade.

7. REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. Serviços com qualidade: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALBRECHT, K. Revolução nos serviços. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro da sua empresa. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

- BARBOSA, H.F. Administração e controle de projetos. Disponível em www.cpbahia.adm.br acesso em 02/11/2003.
- CARDOSO, O. R. Foco na qualidade total de serviços no conceito de produto ampliado. Florianópolis, 1995. v. 1, 387 p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistema, Universidade Federal de Santa Catarina
- COBRA, M. & R., A. Serviços ao cliente – uma estratégia competitiva. São Paulo: Marcos Cobra, 1992.
- HOROVITZ, J. Qualidade de Serviços, a Batalha pela Conquista do Cliente. São Paulo: Nobel, 1993.
- JURAN. J. M. A qualidade desde o projeto: nossos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992. 551p.
- KOTLER, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAS CASAS, A. L. Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos. São Paulo: Atlas, 1994.
- MAXIMIANO, A. C. A Administração de projetos: como transformar idéias em resultados - 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MENDES, J.C. A Abordagem Qualitativa e Quantitativa no Estudo de Caso http://www.focca.com.br/cac/textocac/Estudo_Caso.htm acesso em 06/01/2004.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE HEADQUARTERS. Guia PMBOK 2000 – Versão em Português, traduzida por Antônio José Soares, Márcio Tibo, Kátia P. Thomaz e Darcilene Guimarães. V.1 disponibilizada pela PMI MG, 2002.
- QUINN, J. B.. Empresas muito mais inteligentes. São Paulo: Makron Books, 1996.

O ITEM PROJETO E DESENVOLVIMENTO (7.3) DA NBR ISO 9001:2000 – UMA INTERPRETAÇÃO PARA A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Abstract: the rendering of services counts on characteristics that become it sufficiently challenging, and they differ it from the accomplishment of a tangible product. Fact this that leads to a diversity of interpretations in the literature of the Administration for applicability to the reality of the services.

The interpretation of NBR ISO 9001 in its 2000 version has taken companies who possess certified Systems of the Quality to search for lines of direction when to the correct agreement of this Norm

In set with all the requirements for certification, this Norm counts on an item that encloses a requirement to the treatment of projects (item 7.3 - Project and development), including lines of direction for planning of project and development, entrances and exits, critical analysis, verification, validation and control of alterations of projects and development.

This article objective to trace an analysis on the interpretation of item 7.3 to the services, guided for NBR ISO 9004:2000 - Lines of direction for improvement and performance - being illustrated with the case of a company that this item applied and has presented resulted considered satisfactory for agencies certifiers, as the Foundation Carlos Alberto Vanzolini.

As conclusion, one will be presented to seem the most adherent points and of bigger difficulty of adequacy to the reality of these companies, serving as a point of view illustrated with a real case, not characterizing the final word on the subject, but a direct orientation to the interested parties in the subject.

Key-words: NBR ISO 9001:2000, Rendering services, Projects Management