

6

GESTÃO EMPRESARIAL
GESTÃO DA QUALIDADE

NORMAS TÉCNICAS PARA GESTÃO DA QUALIDADE

6

GESTÃO DA QUALIDADE NORMAS TÉCNICAS PARA GESTÃO DA QUALIDADE



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Apresentar as principais normas que compõem um sistema de gestão da qualidade, destacando a norma ISO.



COMPETÊNCIAS

Reconhecer o conteúdo de um relatório do sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO.



HABILIDADES

Listar os principais conteúdos das normas.

APRESENTAÇÃO

A Gestão da Qualidade traz a necessidade de se utilizar documentos normativos que incluem regulamentos, especificações, relatórios e normas técnicas. O objetivo desta UA é apresentar as principais normas que compõem um sistema de Gestão da Qualidade com destaque para a série ISO. As normas estão baseadas em conhecimentos solidificados, estabelecidos por consenso e aprovados por um organismo oficialmente reconhecido. Se forem obedecidas, a organização e os consumidores serão beneficiados com: a melhoria da comunicação; o aumento da segurança; a proteção do consumidor; e a eliminação de barreiras técnicas e comerciais.

PARA COMEÇAR

Leia esta notícia disponível na Web:

1. *Jornal O Estado de S. Paulo*. 14/9/2009.

Academia do Barro Branco conquista ISO 9001¹

Instituição, um dos cursos mais concorridos da Fuvest, será a primeira desta natureza a ter a certificação

A Academia de Polícia Militar do **Barro Branco** será certificada pela norma **ISO 9001/2008**, pela implantação do Sistema de Gestão de Qualidade.

Você imaginava que somente manufaturas, ou seja, empresas que produzem produtos, poderiam obter a certificação ISO?

Pois então, a organização citada na notícia é uma Academia de Polícia Militar, uma Instituição de Ensino! Demonstra que essas instituições também se preocupam com a qualidade da sua prestação de serviço.

Manter a competitividade e garantir a sobrevivência da organização são as principais motivações para uma organização obter um certificado ISO.

Você pode estar se perguntando o que significa uma empresa ser certificada pela norma ISO. Bem, para começar, ISO é uma das normas técnicas que existem no mundo.

Uma norma técnica é um documento, normalmente produzido por um órgão oficialmente acreditado para tal, que estabelece regras, diretrizes, ou características acerca de um material, produto, processo ou serviço.

As normas técnicas podem ser organizadas em tipos (normas de produtos, de serviço, de processo etc.) e as autoridades normativas são organizadas em hierarquias.

A prioridade entre órgãos oficiais é a mesma das normas, conforme a seguinte hierarquia:

Figura 1. Níveis de normatização.
Fonte: Confederação Nacional da Indústria (CNI). [s.d].



A Organização Internacional para Padronização (ISO) é uma entidade internacional responsável pelo diálogo entre as várias entidades nacionais de normatização, como por exemplo: a DIN (Deutsches Institut für Normung) da Alemanha e a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) do Brasil.

A obediência a uma norma técnica, tal como norma ISO ou ABNT, quando não referendada por uma norma jurídica, não é obrigatória, porém trás inúmeros benefícios para a organização.

E aí, ficou curioso(a) para saber o que estas normas dizem?

FUNDAMENTOS

1. SISTEMAS DE NORMALIZAÇÃO

De acordo com Ferreira (2005), a evolução da Gestão da Qualidade trouxe a necessidade de se utilizar documentos normativos.

Esses documentos normativos incluem regulamentos, especificações, relatórios e normas técnicas.

As normas contidas nesses documentos estão baseadas em conhecimentos solidificados, estabelecidos por consenso e aprovados por um organismo que oferece diretrizes para o atendimento de determinados objetivos.

As normas podem ser internacionais – como as normas ISO; regionais – como aquelas do Mercosul; nacionais – como a ABNT; e específicas de um setor ou organização. Observe novamente imagem 1. No Brasil, as normas brasileiras (NBR) são elaboradas pela ABNT, e em cada país, normalmente, existe um organismo nacional de normalização.

As normas internacionais são normas técnicas estabelecidas por um organismo internacional de normalização para aplicação em âmbito mundial. Há diversos organismos internacionais de normalização, em campos específicos, como a ISO para a maioria dos setores; a IEC (*International Electrotechnical Commission*) para a área elétrica e eletrônica e a ITU *International Telecommunication Union* para telecomunicações (Confederação Nacional da Indústria, 2010).

Ferreira (2005) nos lembra que os sistemas normalizados de gestão tiveram sua origem nos fornecimentos a governos e organizações militares. Em países como os Estados Unidos, Canadá, Austrália e Reino Unido havia normas que se referiam ao fornecimento de armas, instalações nucleares, e outros. Mais tarde essas normas foram utilizadas em outros tipos de negócios.

Como essas normas refletiam o consenso dos interessados somente em seus respectivos países, estabeleceu-se em 1947 um fórum internacional de normalização e, assim, surgiu a série ISO.

ISO significa International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização). Note que não é IOS. Seus idealizadores preferiram a sigla ISO porque significa igual (do grego isos).

Trata-se de uma entidade não governamental criada em Genebra (Suíça), em 1946.

O seu objetivo é promover, no mundo, o desenvolvimento da normalização e atividades relacionadas com a intenção de facilitar o intercâmbio internacional de bens e de serviços e para desenvolver a cooperação nas esferas intelectual, científica, tecnológica e de atividade econômica.

As normas ISO-9000 foram publicadas pela primeira vez em 1987. Elas estabelecem um conjunto padronizado de requisitos para o desenvolvimento de **sistemas** de qualidade para as organizações. Note que grifamos a palavra sistemas!

A normalização, de acordo com Marshall (2003), estabelece prescrições para resolver problemas existentes e prevenir problemas potenciais.

São destinadas ao uso comum e repetitivo para a obtenção da melhoria da qualidade.

Os objetivos da normalização apontados pelo autor são a economia, a melhoria da comunicação, o aumento da segurança, a proteção do consumidor e a eliminação de barreiras técnicas e comerciais.

Então, o que são normas? São procedimentos que uma vez obedecidos trarão benefícios para a empresa.

Mas, por que será que Crosby não fica muito entusiasmado com essas normas? Leia o quadro de dicas.



DICA

Quando pergunto: “Por que estão implementando ISO 9000?” Todos respondem que estão procurando atender às exigências dos clientes. Mas, quase ninguém fala em melhorar a integridade da organização (Philip B. Crosby, 1992).

Crosby (um dos gurus estudados na UA 3) acredita que só a obediência às normas não é suficiente para se ter a Gestão da Qualidade Total, mesmo assim é bom que a organização conheça e utilize essas normas, como veremos.

2. A SÉRIE ISO 9000

As normas da série ISO são compostas por diretrizes para se construir sistemas de gestão da qualidade.

Esses sistemas visam garantir aos clientes que a empresa possui condições de fornecer produtos ou serviços na qualidade, na quantidade e nos prazos combinados.

As normas ISO também têm um objetivo interno que é garantir que as operações e processos sejam realizados de acordo com o planejado e que haja melhoria contínua.

Os princípios da gestão da qualidade que regem a série ISO 9001:2000 são:

1. Organização focada no cliente;
2. Liderança;
3. Envolvimento das pessoas;
4. Enfoque no processo;
5. Abordagem sistêmica para gerenciamento;
6. Melhoria contínua;

7. Tomada de decisões baseada em fatos;
8. Relacionamento com fornecedor mutuamente benéfico.

Esses princípios delimitam a estrutura da norma representada pela Imagem 2.

Figura 2. Estrutura da norma ISO 9001:2000.
Fonte: Adaptado de Ferreira (2005, p.162).



Podemos explicar essa estrutura a partir dos oito capítulos (isso mesmo, capítulos como os de livros) que compõem a norma, que incluem:

0. **Introdução:** trata da importância da decisão estratégica na adoção de um sistema de gestão. Destaca também que as normas ajudam a avaliar a capacidade da empresa em atender aos requisitos dos clientes internos e externos.
1. **Objetivo:** nesta parte fica claro que a ISO é uma norma de requisitos para atender ao cliente e os regulamentares que podem ser obrigatórios e impostos por uma autoridade em geral por regulamentos, portarias ou leis.
2. **Referência normativa:** informa-se aqui se a norma tem relação com outra norma ISO.
3. **Termos e definições:** referem-se aos significados dos conceitos.
4. **Sistema de gestão da qualidade:** neste item se define o sistema. Identificam-se os processos, sua interação, os recursos necessários e os controles. Os documentos deste item incluem: Manual da qualidade, declarações da política da qualidade, etc.
5. **Responsabilidade da direção:** aqui a empresa deve deixar claro o comprometimento da alta administração. Este capítulo se subdivide em compromisso da administração, foco no cliente, política da

qualidade, planejamento, responsabilidade, autoridade e comunicação e análise crítica pela administração.

6. **Gestão de recursos:** dispõe sobre os recursos necessários, pessoal capacitado, treinamento, instalações etc.
7. **Realização do produto:** compreende em informar que é o planejamento, o desenvolvimento, a fabricação e os acompanhamentos necessários à adequada execução do produto ou serviço.
8. **Medição, análise e melhoria:** aqui se fala das auditorias internas, medição e acompanhamento de processos.

DICA

Ter um certificado ISO 9000 significa que uma empresa tem um Sistema gerencial voltado para a qualidade e que atende aos requisitos de uma norma internacional (Site ISO9000).

Em resumo, a empresa deverá utilizar a estrutura acima descrita por esses capítulos para informar o que faz, como faz e comprovar tudo através de registros, que serão utilizados por uma certificadora para avaliar se o sistema de qualidade utilizado pela empresa em questão pode ser certificado e também para definir ações de melhoria do sistema. Um possível processo de certificação está representado na Figura 3.

Figura 3. Processo de certificação ISO 9000.



3. BENEFÍCIOS PROPORCIONADOS PELA ADOÇÃO DA ISO 9001

De acordo com Marshall Jr (2003), **para a empresa** os benefícios incluem:

- Redução da não conformidade de bens e serviços;
- Eliminação do retrabalho e do custo com garantia e reposição;
- Maior integração entre departamentos;
- Melhor desempenho de funcionários;
- Melhor relacionamento com o cliente;

- Aumento da competitividade;
- Aumento da participação no mercado;
- Maior sustentação em disputas judiciais;
- Melhoria da imagem e reputação.

Os clientes e a sociedade também são beneficiados com:

- Mais proteção para o consumidor;
- Menor desperdício e poluição;
- Desenvolvimento tecnológico.

Finalizando, alguns fatores como a globalização, o fortalecimento da OMC (Organização Mundial do Comércio), o surgimento dos fornecedores para as manufaturas classe mundial e o aumento da concorrência levaram à criação dos sistemas de gestão baseado em normas, em especial, na norma internacional mais importante que é a ISO.



CONCEITO

Em sua essência, a ISO 9000 é uma norma que visa estabelecer critérios para um adequado gerenciamento do negócio tendo como foco principal a satisfação do cliente e consumidor (Site iso9000).



2. Alfredo Carlos
Orphão Lobo - Diretor
da Qualidade.

Fonte: INMETRO.

Pesquisa – Certificação ISO 9000 do Inmetro²

Apresentação

[...] A pesquisa de satisfação junto às empresas certificadas já vem sendo feita rotineiramente, com resultados bastante animadores. Mas, será que as empresas clientes, ou seja, que adquirem produtos e serviços fornecidos pelas empresas certificadas, estão satisfeitas? Será que elas realmente dão preferência a comprar em fornecedores certificados?

[...] Os resultados gerais denotam um maior nível de satisfação com as empresas certificadas do que com as não certificadas na relação comprador – fornecedor.

São pontos que merecem ser destacados:

- 75% das empresas consideram que a qualidade intrínseca dos produtos produzidos pelos fornecedores certificados é melhor, e cerca de 25% julga que não existe diferença;
- 66% das empresas consideram que a qualidade do atendimento é melhor nos fornecedores certificados. 34% julga que não existe diferença;
- Um percentual acima de 75% das empresas julga que o tratamento das reclamações realizado por um fornecedor certificado é melhor do que o realizado pelos não certificados.

Tão ou mais importante do que os resultados obtidos na pesquisa são as ações de melhorias que podem ser desenvolvidas. Neste aspecto, cabem ser destacadas:

- [...] existe um percentual alto de pequenas empresas que não possui certificação ISO 9000. Esta constatação sugere ações para a criação de uma base tecnológica acessível às empresas de pequeno porte e às que atuam no comércio.
- Pouca exigência, entre as empresas, mesmo entre as certificadas, da certificação ISO 9000 na seleção dos fornecedores. [...]

- Utilização da certificação ISO 9000 como ferramenta de propaganda, e na forma imprópria, poderá vir a disseminar o descrédito quanto a sua eficácia.

O desafio de prover credibilidade a um Sistema de Avaliação da Conformidade é constante. Neste sentido apreciaríamos receber comentários e sugestões de aperfeiçoamento.



DICA

As normas ISO se referem à certificação de **sistemas de qualidade**, e em momento algum se prestam à verificação de produtos, ou seja, dizer que um produto foi fabricado de acordo com o ISO 9000, além de não ser verdade, não garante em momento algum que este produto tenha sua qualidade assegurada pelo órgão certificador (ogere.com, 2007) (grifo nosso).



E AGORA, JOSÉ?

Nesta UA você ficou por dentro dos sistemas de normalização que são constituídos de documentos. Ficou sabendo que as normas contidas nesses documentos estão baseadas em conhecimentos solidificados, estabelecidos por consenso e aprovados por um organismo, no caso do Brasil, o INMETRO, que oferece diretrizes para o atendimento de determinados objetivos.

Empresas autorizadas pelo INMETRO podem certificar o cumprimento das normas ISO 9000 de empresas interessadas na melhoria da qualidade.

Na próxima UA vamos estudar o gerenciamento por processos.

GLOSSÁRIO

Certificação: avaliação de um sistema de qualidade segundo normas e critérios que visa verificar o cumprimento dos requisitos, conferindo ao final um certificado com o direito de uso de uma marca de conformidade associada ao produto ou imagem institucional, caso os requisitos estiverem plenamente atendidos.

Certificado: documento emitido, de acordo com as regras de um sistema de certificação, para declarar a conformidade às normas técnicas ou a outros documentos normativos.

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial: autarquia federal, vinculada ao Ministério do

Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Sua missão é prover confiança à sociedade brasileira nas medições e nos produtos, através da metrologia e da avaliação da conformidade, promovendo a harmonização das relações de consumo, a inovação e a competitividade do País (www.inmetro.gov.br).

Norma: uma norma técnica (ou padrão) é um documento, normalmente produzido por um órgão oficialmente acreditado para tal, que estabelece regras, diretrizes, ou características acerca de um material, produto, processo ou serviço.

REFERÊNCIAS

CNI. CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Normalização, Metrologia, Avaliação da Conformidade – Ferramentas de Competitividade.** Disponível em: <http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo_24/2012/09/05/269/20121127191456273460o.pdf>. Acesso em set. 2012.

CROSBY, P. B. **Qualidade sem lágrimas.** São Paulo: José Olympio, 1992.

FERREIRA, J. J. A. **Modelos normalizados de sistemas de gestão.** (cap.5) In: Gestão da Qualidade: Teoria e Casos. CARVALHO e PALADINI (Coordenadores). Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MARSHALL JUNIOR, I. (COORDENADOR) **Gestão da Qualidade.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MOTT, J. D. **ISO-9000: Além da Certificação.** 09/2002. Disponível em: <<http://www.philipcrosby.com.br/pca/artigos/Alem.html>>. Acesso em set. 2012.