

Gestão de Mudanças e Pessoas através da ISO9001: Sistema de Gestão da Qualidade

Guilherme Fernandes Barreto

guilhermefbarreto@hotmail.com

1. RESUMO

Este artigo põe em pauta um assunto de extrema relevância no contexto organizacional, principalmente após a década de 80, onde as organizações perceberam que precisavam acrescentar qualidade aos seus serviços e produtos. Desde então surge no mercado nacional a procura pela certificação da ISO9001, que proporciona às organizações obterem um Sistema de Gestão eficaz. Com esse Sistema de Gestão, reorganizam-se todos os processos, gerando mudanças de cultura, postura e atitude, tanto por parte da Organização, como das pessoas. Atualmente, as empresas necessitam estar atentas a competitividade com outras empresas e redução de custos, para assim, permanecerem inseridas no mercado, que está cada vez mais exigente. E para que isso aconteça, um dos aspectos fundamentais é possuir um Sistema de Gestão da Qualidade adequado e eficaz, possibilitando que possam atingir mercados desejados. O objetivo deste trabalho é discutir os efeitos do Sistema de Gestão dentro das organizações e como as pessoas reagem às mudanças que ele provoca.

2. INTRODUÇÃO

A inserção e até mesmo a manutenção de um serviço ou produto no mercado atual e futuro está se tornando uma tarefa cada vez mais difícil. Isto se deve às profundas transformações ocorridas na forma de exigência e nas relações entre Organização e indivíduos.

Segundo Campos (1992), as empresas devem se empenhar na busca da qualidade total a fim de assegurar sua posição no mercado. Por qualidade total entende-se a satisfação das necessidades dos clientes, funcionários, acionistas e também da comunidade que cerca a empresa. Ainda de acordo com esse mesmo autor, são cinco as dimensões da qualidade total:

- a) Qualidade intrínseca: busca da satisfação do cliente interno ou externo;
- b) Custos: formação dos custos intermediário e final dos produtos ou serviços, conduzindo ao preço que deve refletir a qualidade e cobrar pelo valor agregado;
- c) Entrega: realizada no prazo, local e quantidades certas;
- d) Moral: manutenção de um bom nível de satisfação dos funcionários;
- e) Segurança: atingida por meio da responsabilidade civil pelo produto em relação aos clientes; e pela consecução do produto ou serviço em relação aos funcionários.

Hoje as organizações de todos os tipos e tamanhos querem pessoas com envolvimento e comprometimento para com as mudanças da empresa. Para isto, as empresas investem fortemente em certificações, nesse caso, na ISO9001.

A sigla ISO significa *International Organization for Standardization*, uma Organização não governamental fundada em 1947, em Genebra, e hoje presente em cerca de 162 países. A sua função é promover a normatização de produtos e serviços, para que a qualidade dos mesmos seja permanentemente melhorada.

Esta família de normas estabelece requisitos que auxiliam na melhoria dos processos internos, na maior capacitação dos colaboradores, no monitoramento do ambiente de trabalho, na verificação da satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores, num processo contínuo de melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade. Dentre essas normas, está a ISO9001:2008.

A ISO não certifica organizações, ela faz a acreditação de organismos certificadores. No caso do Brasil, estão acreditados o INMETRO e a ABNT, onde temos a NBR ISO9001:2008.

A certificação de um sistema da qualidade ISO 9001 é um processo de avaliação que tem por objetivo demonstrar a capacidade da Organização para produzir bens ou serviços, segundo Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2007) uma empresa certificadora avalia o sistema da qualidade de uma empresa interessada em obter um certificado e:

- Atesta que o Sistema de Gestão da Qualidade da empresa esta de acordo com o modelo de Sistema de Gestão da Qualidade estabelecido pela ISO 9001;
- Atesta que foram encontradas evidências de que a empresa implanta as atividades de gestão da qualidade necessárias para atender aos requisitos do cliente.

A adoção da ISO é vantajosa para as organizações, pois lhes confere maior Organização, produtividade e credibilidade, focada no cliente e aumentando a sua competitividade no mercado nacional e internacional.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Para as organizações obterem um Sistema de Gestão da Qualidade eficiente, eficaz e promovendo a melhoria contínua, ela deve primeiro ter conhecimento de todos os requisitos que a norma pede. Identificar os processos da empresa, a interação dos processos, controlar os processos, monitorar e medir os processos e se for necessário tomar alguma ação para prevenir ou corrigir (**Figura 1**).

Tudo deve ser documentado, e os documentos serem registrados. Deve-se criar um Manual da Qualidade, que é o guia e a referência do Sistema de Gestão da Qualidade.

Um sistema da qualidade é a base para garantia da qualidade na Organização. O sistema deve ser bem documentado. A documentação é um suporte tanto para a melhoria dos procedimentos e produtos da companhia, quanto uma base para a auditoria da qualidade da empresa (Gustafsson et al., 2001).

FIGURA 1: MODELO DE SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE



Fonte: BONFA, 2010.

3.2 RESPONSABILIDADE DA DIREÇÃO

A Direção da Organização tem como objetivo principal a melhoria contínua. A Direção é a responsável por comunicar para toda Organização os requisitos necessários, a Política da Qualidade e os Objetivos, disponibilizando os recursos necessários para atender os requisitos do cliente, assegurando sua satisfação.

Todo o Sistema de Gestão da Qualidade deve possuir a sua Política da Qualidade, que seja entendida por toda Organização. A Política da Qualidade é um documento onde se descreve o comprometimento da Organização. Para realizar o planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade, a Organização deve utilizar como base os objetivos necessários para atender aos requisitos do produto ou serviço.

É muito importante ser definido o organograma da Organização, assegurar e delegar responsabilidades, autoridade, para facilitar também a comunicação entre os colaboradores (Figura 2).

Dentre as suas responsabilidades, a Direção deve definir um responsável entre a Organização e a Direção. Além de definir canais de comunicação interna, a Direção deve analisar criticamente o Sistema de Gestão da Qualidade, analisando as entradas e saídas pré-definidas pela norma.

FIGURA 1: MODELO DE ORGANOGRAMA DE UMA ORGANIZAÇÃO.



Fonte: http://www.oficinadanet.com.br/imagens/coluna/1554/gd_organograma_01.jpg

3.3 GESTÃO DE RECURSOS

Os recursos determinados na norma podem ser materiais, equipamentos, programas, instalações, transporte, comunicação ou informação.

As pessoas são as ferramentas mais importantes dentro da Organização. Elas devem estar continuamente em aperfeiçoamento, sendo avaliadas através da competência, treinamento e conscientização para atingir os objetivos determinados pela Organização.

Segundo Evans (2004), a análise do Desempenho Organizacional é um dos critérios mais importantes para uma Organização. Leite e Prancic (2003) afirmam que a análise do desempenho, quando alinhadas à missão, à estratégia, às metas e aos processos da empresa, torna-se fator fundamental para o modelo de gestão, transformando-se, assim, em sinais vitais da Organização.

3.4 REALIZAÇÃO DO PRODUTO

Na realização do produto ou serviço, deve existir um planejamento da realização do mesmo, para a conformidade dos seus requisitos já definidos. Para isso, é necessário determinar quando apropriada a verificação, validação, monitoramento, medição, inspeção e os critérios para a aceitação do produto ou serviço.

Segundo Williams (1995:85), as ferramentas da qualidade devem ser usadas para controlar a variabilidade, que é a quantidade de diferença em relação a um padrão, sendo que a finalidade das ferramentas é eliminar ou reduzir a variação em produto e serviço.

Para essa aceitação, a Organização deve determinar os processos relacionados aos clientes, levando em consideração os requisitos especificados e não declarados pelo cliente, estatuto e regulamentações.

Nesse caso, a Organização deve sempre analisar criticamente os requisitos do produto ou serviço, antes de assumir qualquer compromisso. A Organização deve ficar atenta aos contratos, propostas, pedidos e alterações, assegurando que os requisitos estejam definidos e que tenha a capacidade para o devido atendimento que seu cliente solicita.

Segundo Juran e Gryna (1991), os Sistemas de Garantia da Qualidade foram estabelecidos a fim de que as organizações pudessem comprovar a qualidade de seus produtos pelo atendimento aos requisitos de projeto e fabricação. Dessa forma, a função qualidade é mantida ao longo de todo o processo. A padronização de algumas características de um Sistema de Garantia da Qualidade gera benefícios mútuos a fornecedores e clientes (AFFISCO et al., 1997), também podendo ser encarada como um padrão contratual entre os mesmos, de modo que os consumidores asseguram-se de que os produtos ou serviços fornecidos estão conformes aos seus requisitos e especificações (PUN et al., 1999). Além disso, um Sistema de Garantia da Qualidade implementado numa Organização conforme requisitos especificados facilita e aumenta o comércio da mesma (TUMMALA E TANG, 1996).

Muitas Organizações não se preocupam com suas responsabilidades com o pós-venda. Sendo assim, a Organização deve determinar como vai implementar providências eficazes para se comunicar com seus clientes para tratar de assuntos como, informações sobre o produto ou serviço, contratos, pedidos, emendas, incluindo reclamações dos seus clientes. **(Figura 3)**

A Organização deve fazer o planejamento do projeto e desenvolvimento, delegando as responsabilidades e autoridade para o projeto. O projeto e desenvolvimento devem ter entradas e saídas determinadas e devidamente registradas. As saídas antes de serem liberadas, devem ser aprovadas.

Conforme Francic (2002) os sistemas de gestão da qualidade surgiram da necessidade da Organização comprovar a qualidade de seus produtos e garantir que essa qualidade se mantenha. Para tanto, há a necessidade da apresentação de evidências objetivas, que comprovem o atendimento aos requisitos, ou que estabeleçam a confiança de que a função qualidade está sendo conduzida adequadamente.

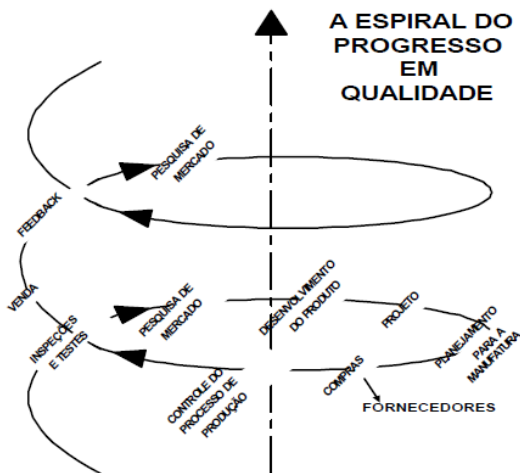
Outro aspecto relevante é selecionar os fornecedores, avaliando-os através de requisitos estabelecidos, afim de não prejudicar a produção e prestação do serviço. A Organização também deve controlar sua produção, atentando sempre para as características do produto, instruções de trabalho, equipamento adequado, utilizando equipamentos de monitoramento e medição, liberação, entrega e pós-entrega do produto ou serviço.

A validação dos processos de produção e prestação de serviço é validada, quando o produto ou serviço não apresenta nenhuma falha durante o monitoramento ou medição. Isso não significa que o produto ou serviço não vai apresentar deficiências.

A identificação e a rastreabilidade, se dão pelo controle do produto ou serviço através dos registros. Com isso, é possível identificar, verificar, proteger e salvar/guardar a propriedade do cliente. Se qualquer propriedade do cliente for perdida ou danificada, a Organização deve informá-lo.

A Organização deve determinar a preservação do produto ou serviço e controlar equipamentos de monitoramento e medição.

FIGURA 3: A ESPIRAL DO PROGRESSO EM QUALIDADE.



Fonte: JURAN, 1988.

3.5 MELHORIA CONTÍNUA

Para a Organização atingir a eficiência e a eficácia em todos os seus processos, ela precisa trabalhar com foco no seu cliente. Para isso, é necessário estabelecer um conjunto de ações, dentre elas as corretivas e preventivas, monitorando e medindo a satisfação do cliente através da análise de dados conforme indicadores e auditorias internas.

As auditorias internas são estabelecidas em intervalos planejados, a fim de determinar se o Sistema de Gestão da Qualidade está mantido e implementado de forma eficaz. Nas auditorias internas, a Organização monitora e mede seus processos, produtos e/ou serviços, obtendo o controle de produto não conforme. Sempre através de documentos, devidamente registrados com dados, demonstrando a adequação e eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade, para avaliar a melhoria contínua.

Os pilares para a Organização melhorar a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade são a Política de Qualidade, Objetivos da Qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, análise crítica pela Direção e as ações corretivas ou preventivas.

A Organização deve executar uma ação corretiva, para evitar a repetição de uma não conformidade, enquanto a ação preventiva deve ser executada para eliminar potenciais não conformidades.

3.6 ATITUDE, CULTURA E POSTURA

Atitude, cultura e postura, por parte da Organização e dos colaboradores, é fundamental para implantação ou implementação do Sistema de Gestão da Qualidade. Para isso, a alta Direção deve estar sempre alerta e ativa, com uma comunicação interna presente, de preferência, em vários pontos da Organização.

Tentar mudar a cultura de pessoas com uma rotina sem controle algum não é muito simples. A Política da Qualidade, Missão, Visão e Valores da Organização, devem estar sempre à disposição de todos os colaboradores, e todos devem acreditar no propósito da Organização.

A mudança de atitude, sempre deve partir da alta Direção, até o chão de fábrica e nunca ao contrário, pois se isso acontecer ficará muito difícil fazer a qualidade acontecer. Já a postura é um ponto crucial para os resultados da Organização. O Japão foi um dos primeiros países a levar em consideração o termo “qualidade”. Os japoneses perceberam que poderiam otimizar seus ganhos com menos custo. As principais ferramentas da qualidade surgiram lá. Infelizmente, não é o que a maioria das empresas de serviços do Brasil pensam. Algumas empresas míopes querem somente o selo de qualidade e não dão valor para o Sistema de Gestão da Qualidade em suas Organizações.

As Organizações que resolvem rodar o Sistema de Gestão da Qualidade têm uma vida administrativa muito mais saudável, com maior fidelidade dos seus clientes e melhorando sua eficácia produtiva.

São observadas, em muitas organizações, atividades que Juran (1990) denominou de “combate a incêndios”, que visam o restabelecimento do desempenho ao nível crônico anterior, caracterizando apenas um caráter de controle de processo em um nível reativo. Contudo, as atividades de melhoramento não se restringem apenas ao controle do processo, muito pelo contrário, segundo o autor, são ações que visam à criação organizada de mudanças benéficas; a obtenção de níveis inéditos de desempenho, mais perto da perfeição como jamais havia acontecido, sendo um sinônimo de inovação. Curado (2006), Teare e Monk (2002) e Garvin (1993) destacam que, para vencer a cultura de “apagar incêndios”, a Organização deve desenvolver uma cultura interna que promova a aprendizagem por meio de ações que visem à melhoria contínua dos processos.

4. DISCUSSÃO

A sobrevivência das empresas num cenário globalizado e altamente competitivo exige um comprometimento com o atendimento às especificações, satisfação das necessidades dos clientes e melhoria contínua de todos os processos constituintes da Organização (NORA 2003). Por esse motivo, faz-se necessário a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade eficaz, seguindo os requisitos da Norma ISO9001 e a conscientização por parte dos colaboradores da Organização de que esse Sistema tende somente a melhorar os processos e serviços, visando a satisfação do cliente.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARPINETTI, Luiz C. R.; MIGUEL, Paulo A. C.; GEROLAMO, Mateus, C. Gestão da qualidade ISO 9001:2000 princípios e requisitos. São Paulo: Atlas, 2007.

FRAGA, Maria E. Freitas, Análise da implantação da ISO 9000 em micro e pequenas empresas. 2002. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/2893>>. Acesso em: 06 janeiro de 2014.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

HEGEDUS, Clovis E. Cap. 3 – Os gurus da qualidade. 2004. Disponível em: <http://www.ifba.edu.br/professores/antonioclodoaldo/02%20HIST%C3%93RIA%20E%20PRINC%C3%8DPIOS%20GQT/Gurus01.pdf>>. Acesso em: 23 dezembro 2013.

INDRIUNAS, Luis. Como funciona a Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas. 2007. Disponível em: < <http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/lei-geral-para-micro-e-pequenas-empresas.htm>> Acesso em: 23 dezembro de 2013.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, 1999. Acesso em: 09 jun. 2011.

MOURA, Luciano R., FERREIRA, José J. do A. Avaliação de resultados proporcionados pela certificação de sistema de gestão da qualidade. [artigo científico]. 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_070_499_12019.pdf>. Acesso em: 23 dezembro de 2013.

PANDOLFO, Maria S. M.; VELOSO, Paulo R. Análise da mortalidade das micro e pequenas empresas e evidências para o município de Passo Fundo – RS. 2000. Disponível em: < http://www.upf.br/cepeac/download/rev_n14_2000_art5.pdf > Acesso em: 23 dezembro 2013.

RAMPASSO, Celina Aparecida, Diagnóstico e Proposição da Implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade em uma Pequena Empresa. 2006. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000380584>>. Acesso em: 15 dezembro de 2013.

RIBEIRO, Adriana Volponi, Implantação da NBR ISO 9001:2000 em empresas construtoras: estudo de caso e recomendações. 2003. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000318366>>. Acesso em: 05 dezembro 2013.

SANTOS, Sandra Roos, Análise crítica de um método para implementação das normas ISO 9000 em pequenas e médias empresas brasileiras. 2002. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/Sandra_Santos.pdf>. Acesso em: 05 dezembro 2013.

SARTORELLI, Lucas Ernesto, Análise Crítica da Implantação da ISO 9001/1994 com alguns Requisitos da ISO 9001:2000 à Luz dos Principais autores da Qualidade. 2003. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003. Disponível em:

<<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000304158>>. Acesso em: 28 dezembro de 2013.

SEBRAE, Critérios e conceitos para classificação de empresas. 2011. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>>. Acesso em: 23 dezembro 2013.