

## **Gestão à Brasileira: aplicação de requisitos de gestão da qualidade.**

Emmanuel Marinho de Queiroz Filho (UNITAU) [e2auditoria@gmail.com](mailto:e2auditoria@gmail.com)  
Álvaro Azevedo Cardoso (UNITAU) [alvaro@unitau.br](mailto:alvaro@unitau.br)

### **Resumo:**

Da frase de abertura disposta na norma de sistema gestão da Qualidade ABNT NBR ISO 9001:2008 é possível destacar: decisão estratégica de uma organização. Com redução na ênfase de documentação e aumento do foco nos resultados a partir da NBR ISO 9001:2000, pode-se observar que as normas não apresentam intenção de impor uniformidade da documentação; onde a extensão da documentação depende de alguns fatores, como: escopo do sistema, porte da organização, natureza das atividades, produtos e serviços. Logo, a aplicação dos requisitos vincula-se ao prévio entendimento do negócio para possibilitar a melhor direção e controle da organização. Com isso, é significativo ampliar atenção aos consultores na venda de “pacotes de documentos de prateleira”.

O propósito deste artigo é interpretar alguns requisitos da norma supracitada, por meio de pesquisa qualitativa das auditorias de terceira parte realizadas pelo autor; sendo constatado que a diferença na interpretação é atribuída em parte aos traços da cultura brasileira. Importante considerar que interpretar requisitos não é fácil, ao contrário é uma tarefa extremamente difícil, e que pode levar algumas organizações a permanecer em estado de contínua vulnerabilidade; e ainda, propiciar gasto de tempo, esforços e recursos sem adicionar valor à gestão.

**Palavras chave:** Norma, Requisito, Gestão.

## **The Brazilian management: application of quality management requirements**

### **Abstract:**

From the opening sentence arranged in standard quality management system ISO 9001:2008 is possible to highlight: strategic decision of an organization. With reduced emphasis on documentation and increased focus on results from the NBR ISO 9001:2000, we can observe that the rules have no intention to impose uniformity of documentation, where the extent of documentation depends on several factors, including: scope system, size of organization, nature of activities, products and services. Therefore, the application of the requirements linked to the previous understanding of the business to enable better management and control of the organization. Thus, it is significant to note enlarge consultants in selling "bundles of documents shelf".

The purpose of this article is to interpret some standard requirements above, through qualitative research of third-party audits conducted by the author, and revealed that the difference in interpretation is partly attributed to traces of Brazilian culture. Important to consider that it is not easy to interpret requirements, rather is an extremely difficult task, and that may lead some organizations to remain in a state of continual vulnerability, and also provide waste of time, effort and resources without adding value to management.

**Key-words:** Standard, Requirement, Management.

## 1. Introdução

Baseada em Genebra, Suíça, a organização internacional de normalização (International Organization for Standardization – ISO) foi fundada em 1947, é uma federação sem fins lucrativos de organismos de normalização e atualmente com mais de 140 países. Algumas dessas associações nos países são: Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, no Brasil; American National Standards Institute – ANSI, nos Estados Unidos da América; British Standards Institute – BSI, no Reino Unido; Standards Authority of China – SAC, na China; entre outros. A lista completa de todos os participantes pode ser visualizada em detalhes na página eletrônica da ISO. Entretanto, é significativo consolidar a informação que ISO não consiste numa sigla incorreta de “International Organization for Standardization”, mas que se trata de palavra originária do grego “ISOS” cujo significado é “uniforme ou homogêneo”. O propósito da ISO, com a normalização, é facilitar o comércio internacional; sendo que, a mesma atualmente publica normas internacionais para uma vasta gama de assuntos baseados sempre no consenso dos respectivos organismos formadores da ISO.

A partir do final de 1989, é possível verificar a mobilização dos países europeus para a adoção de normas internacionais de gestão de sistemas da qualidade, assim começou a repercutir mais concretamente no Brasil. Esse movimento, fortalecido pela importância das exportações das empresas brasileiras para o mercado europeu, foi também influenciado pela ação das empresas de consultoria que vislumbravam um mercado emergente para suas atividades. A sensibilização mais forte ocorreu nas empresas que já possuíam sistemas de qualidade baseados em requisitos de normas, implantados por exigência dos órgãos do governo, ou das empresas estatais interessadas em garantir a qualidade de seus empreendimentos.

Como efeito da globalização econômica e comercial, as práticas e modelos de gestão desenvolvidos por países considerados industrializados, como Japão, Estados Unidos e países europeus, passaram a ser difundidos para países emergentes, como os latino-americanos (GERTLER,2001; WOOD E CALDAS,2002).

A difusão crescente de tais modelos e práticas de gestão tornaram-nas referências para diversas nações mais ou menos industrializadas. Dentro deste contexto, tecnologias administrativas e gerenciais, como sistemas de gestão integrados e tecnologias de melhoria dos processos de produção industrial, como os círculos de controle de qualidade, os processos Just-in-time e as certificações ISO 9001, foram intensamente difundidas por grandes corporações multinacionais, consultorias internacionais e gurus da gestão corporativa. Muitos desses modelos e práticas tornaram-se modismos gerenciais e foram disseminados como soluções mágicas para problemas de gestão de diversos contextos nacionais (CALDAS, 1997).

A década de 1990 revelou-se um período atraente para investimentos na América Latina por organizações multinacionais de países desenvolvidos. Estes países estavam com seus mercados em maturidade, com concorrência acirrada e altos custos de mão de obra. Por outro lado, nos países emergentes surgia uma classe média com grande capacidade de consumo, o custo de mão de obra ainda era baixo e uma aparente estabilização econômica podia ser visualizada. Nesse mesmo período, no Brasil, a flexibilização de regras de investimento e importação provocou um aumento do fluxo de investimentos produtivos. Após décadas de isolamento e políticas protecionistas, a crescente inserção internacional pressionou o país e toda a sua economia a recuperar o tempo perdido. Nesse sentido, o empresário local, acostumado a condições de concorrência controlada, viu-se desprotegido e despreparado para a concorrência internacional. A importação de modelos e práticas desenvolvidos em outras nações e contextos de gestão evidencia, por um lado, a grande abertura e recepção que o país demonstrou às práticas e aos modelos internacionais de gestão. Por outro lado, no entanto,

essa abertura às práticas estrangeiras evidenciou um comportamento de mimetização desses modelos, transformando muitas organizações brasileiras em meros recipientes e reprodutores de tecnologia administrativa estrangeira e de modismos gerenciais instrumentais (WOOD E CALDAS, 1998).

Muitas organizações no Brasil acabaram por replicar mimeticamente práticas e procedimentos ditos “de classe mundial”, sob o pretexto de adquirir competitividade internacional (SCOTT, 1987; DIMAGGIO E POWELL, 1983).

Assim, as práticas de gestão e modelos administrativos da produção tiveram seus processos de adaptações e de crítica com maior ou menor ponderação conforme a atividade desenvolvida. Com a abertura do país a partir de 1990, iniciou o fenômeno da globalização, estruturando no campo de gestão um marco para adaptação dos processos e da gestão nacional.

Entretanto, dos modelos inseridos no Brasil, neste trabalho será oferecido uma abordagem na norma de gestão de qualidade ABNT NBR ISO 9001:2008 e em alguns requisitos, cuja frase descrita em sua introdução é respectivamente: “Convém que a adoção de um sistema de gestão da qualidade seja uma decisão estratégica de uma organização”.

No entanto, vivemos novos contextos com o agravamento de problemas relacionados pela economia, onde de um lado do Atlântico, a crise na União Europeia tem proporções inéditas. Do outro lado oposto, existem críticos que entendem que o livre mercado é o responsável pelas desigualdades de renda na maior economia do mundo. Já é possível verificar ganhando força o discurso do Estado-Nação, onde o processo econômico aponta para a “Desglobalização”. Em recente diagnóstico realizado pelo economista e cientista brasileiro Marcos Troyjo, um dos diretores do recém-criado BRICLab, núcleo dedicado ao estudo dos BRICs na universidade de Colúmbia, nos Estados Unidos da América; indica a necessidade do Brasil deixar de ser um país exportador de produtos de baixo valor agregado para ser líder em Inovação. Sendo que o conceito de BRICs é parte da ideia para tentar descrever a evolução econômica global de agora até 2050; em que tamanho do mercado, população e dinâmica relativa foram os fatores considerados. Outrossim, atualmente é possível verificar que se uma empresa tem o foco apenas em crescer mais, ela está atrasada. Onde, por mais que se propala a necessidade da sustentabilidade, permanece o modelo econômico de crescer constantemente é ter sucesso. Mas todos já têm ciência que nosso planeta tem recursos e consumo finitos. Ou seja, vivemos um momento em que cada organização deve estar aberta para as partes interessadas, de maneira mais transparente possível. Logo, sempre haverá reclamação, e essas, devem ser registradas, analisadas e retornadas de maneira transparente e comprometidas com todos na comunidade; com maior agilidade possível por meio de abordagem simples e inovadora nas relações com mercado, e principalmente com as pessoas.

O propósito deste artigo consiste na compilação de uma visão sistêmica de gestão espelhada na norma de gestão da qualidade a partir dos resultados de auditoria de terceira parte realizada pelo autor em diversas organizações de portes variados; onde o auditor possui registro ABENDI / RAC / INMETRO (Certificação de Pessoas) - SGQ 1624. Auditorias de terceira parte realizadas na norma ABNT NBR ISO 9001 com o seguinte nº HD (Homem Dia) = 460.

## **2. Revisão da literatura**

### **2.1. Gestão da Qualidade no Brasil**

Com a globalização da economia, a partir de 1973, tornou-se imperativa a uniformização dos sistemas da qualidade adotados pelos diversos países. Para tal, seria necessária a criação de normas internacionais sobre requisitos de sistemas de qualidade. A International Organization for Standardization (ISO), criada em 1947, é uma organização internacional, privada sem fins lucrativos, da qual participam 132 países. Dividida em comitês técnicos (TCs) que cuidam da

normalização específica de cada setor da economia, a ISO elabora normas internacionais sobre produto e serviços. A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), fórum nacional de normalização voluntária, é membro fundador da ISO e representa o Brasil naquela organização. Desde 1979, quando formou o “Technical Committee” (TC) 176 para tratar da Gestão e Garantia da Qualidade, a ISO vinha se preocupando com o aumento das exigências dos diferentes mercados mundiais, que, acompanhadas pelo surgimento de sistemas nacionais de garantia a consumidores, estavam gerando obstáculos ao crescimento do comércio internacional. Iniciou-se, então, no âmbito do TC-176 um processo de elaboração de normas para harmonização dos requisitos dos sistemas da qualidade, utilizando-se como referência a norma britânica BS-5750 e a norma canadense Z-299. (ALGARTE, 2000, p. 42).

Entretanto, é oportuno acrescentar que a ISO não se encontra envolvida com os processos de certificação, e nem requer a certificação como uma forma de demonstrar conformidade com suas normas; suas atividades são desenvolvimento e publicação das próprias normas, sendo que possui ligações com a comunidade certificadora por meio de seus representantes no International Accreditation Forum – IAF e no International Laboratory Accreditation Cooperation – ILAC. Na ISO o processo de desenvolvimento de normas é realizado por comitês técnicos (Technical Committees – TC), sendo para a gestão da qualidade o ISO/TC 176.

O crescimento econômico verificado no Brasil ao final da década de 1960 motivou novas políticas governamentais de apoio ao setor produtivo. A necessidade de acompanhar o mundo na sua corrida tecnológica, no aperfeiçoamento, na exatidão e, principalmente, no atendimento às exigências do consumidor, trouxe novos desafios para a indústria. Em 1973, nasce o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, o Inmetro, hoje chamado Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia. Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia - Inmetro - é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, que atua como Secretaria Executiva do Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Conmetro), colegiado interministerial, que é o órgão normativo do Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Sinmetro).

Objetivando integrar uma estrutura sistêmica articulada, o Sinmetro, o Conmetro e o Inmetro foram criados pela Lei 5.966, de 11 de dezembro de 1973, cabendo a este último substituir o então Instituto Nacional de Pesos e Medidas (INPM) e ampliar significativamente o seu raio de atuação a serviço da sociedade brasileira.

No âmbito de sua ampla missão institucional, conforme página eletrônica do Inmetro, tem por objetivo fortalecer as empresas nacionais, aumentando sua produtividade por meio da adoção de mecanismos destinados à melhoria da qualidade de produtos e serviços.

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.

Dentre as competências e atribuições do Inmetro destacam-se:

- a) Executar as políticas nacionais de metrologia e da qualidade;
- b) Verificar a observância das normas técnicas e legais, no que se refere às unidades de medida, métodos de medição, medidas materializadas, instrumentos de medição e produtos pré-medidos.

A visão sistêmica da gestão da qualidade nos processos de realização do produto estabelecida pelo modelo de gestão da ABNT NBR ISO 9001 propicia a integração ao sistema de qualida-

de de outros métodos e ferramentas da qualidade adotada pela empresa. Propicia também a integração com outros sistemas de gestão da empresa, como gestão ambiental e de saúde e segurança ocupacional. Ainda que a ABNT NBR ISO 9001 seja um modelo de sistema de aplicação bastante genérica, essas características do sistema da qualidade compelem as empresas a desenvolver uma cultura organizacional baseada nos princípios de foco no cliente, liderança para a qualidade, visão sistêmica e de processos, abordagem científica para melhoria contínua, comprometimento e envolvimento.

A ABNT NBR ISO 9001 foi editada pela primeira vez em 1987. Ela já passou por três revisões, em 1994, 2000 e 2008. A partir da revisão de 2000, a ISO eliminou as certificações ABNT NBR ISO 9002 e NBR ISO 9003, mantendo apenas o certificado ABNT NBR ISO 9001 de sistema da qualidade. Outra alteração importante a partir da revisão 2000 foi a eliminação da necessidade de documentação de grande parte do sistema da qualidade, mantendo-se a necessidade de documentação para apenas seis requisitos pela exigência de “procedimentos documentados”. Essa mudança trouxe vários benefícios. Primeiro, simplificou o projeto e principalmente a manutenção do sistema documental da qualidade, minimizando a burocracia necessária para manutenção do sistema. Essa mudança também contemplou uma crítica que se fazia quanto à excessiva documentação gerada pelo sistema da qualidade. Com a não obrigatoriedade de documentação dos procedimentos de gestão da qualidade, as auditorias de certificação passaram a buscar outras evidências, mais factuais, da aplicação dos requisitos da ABNT NBR ISO 9001. Dessa forma, as empresas se viram forçadas a “tirar do papel” e de fato implementar a gestão da qualidade. (CARPINETTI, 2010).

A gestão da qualidade como estratégia competitiva parte do princípio de que a conquista e manutenção de mercados dependem de foco no cliente, para se identificarem requisitos e expectativas e oferecer valor ao mercado. Para isso, as empresas não só necessitam identificar requisitos, mas precisam também se organizar de forma que esses requisitos identificados na pesquisa de mercado sejam devidamente transmitidos por todo o ciclo do produto. Dessa necessidade surgiram os conceitos de cliente interno e de visão sistêmica da cadeia interna como um conjunto de processos e atividades inter-relacionadas, com relações de cliente-fornecedor. A gestão da qualidade como estratégia competitiva também parte do princípio de que o ciclo do produto, incluindo a pesquisa de mercado com foco no cliente, leva a uma contínua identificação de novos requisitos e necessidades. Ao mesmo tempo, em um mercado verdadeiramente competitivo, empresas concorrentes estarão igualmente se esforçando para melhor atender às expectativas do mercado. Daí surge o princípio de melhoria contínua de produtos e processos de forma a poder oferecer maior valor ao mercado. A gestão da melhoria, em particular a melhoria contínua, requer um esforço de análise de situação atual, visando o planejamento e implementação de melhorias. Daí a importância do princípio da abordagem científica para a tomada de decisão baseada em dados e fatos. Esse conjunto de princípios requer um esforço de liderança, comprometimento e envolvimento de todos em busca da melhoria da eficácia e da eficiência da estratégia competitiva. E, portanto, liderança, comprometimento e envolvimento são também princípios fundamentais da gestão da qualidade. (CARPINETTI, 2010).

Ou seja, a norma de requisitos ABNT NBR ISO 9001 foi criada com base nos oito princípios de gestão da qualidade, os quais foram desenvolvidos e consensados pela ISO na metade da década de 90. Eles são baseados essencialmente no bom senso e refletem o pensamento de muitos gurus da qualidade do final do século XX, incluindo Deming, Juran, Crosby e outros. Os oito princípios de gestão da qualidade podem ser resumidos como se segue: Foco no cliente – Organizações dependem de seus clientes e, portanto, convém que entendam as suas necessidades atuais e futuras, atendam os seus requisitos e procurem exceder as suas

expectativas. Liderança – Líderes estabelecem a unidade de propósito, o rumo e o ambiente interno da organização. Eles criam o ambiente no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização. Envolvimento das pessoas – Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas em benefício da organização. Abordagem por processo – Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo. Abordagem sistêmica para a gestão – identificar, entender e gerenciar um sistema de processos inter-relacionados para atingir um determinado objetivo contribui para eficácia e eficiência da organização. Melhoria contínua – Convém que a melhoria contínua do desempenho da organização seja seu objetivo permanente. Abordagem factual para tomada de decisões – Decisões eficazes são baseadas na análise lógica ou intuitiva de dados e informações. Relações mutuamente benéficas com fornecedores – A capacidade da organização e seus fornecedores criar valor é aumentada pelas relações mutuamente benéficas.

Para a ABNT NBR ISO 9001, os requisitos chaves são:

- a. Requisitos de documentação (Manual da qualidade – Controle de documentos – Controle de Registros);
- b. Responsabilidade da direção (Análise crítica pela direção);
- c. Gestão de recursos (Recursos humanos);
- d. Realização do produto (Projeto e desenvolvimento);
- e. Medição, análise e melhoria (Monitoramento e medição - Satisfação do cliente).

## 2.2. Gestão à Brasileira

O potencial do Brasil é extraordinário, entretanto apesar de uma história colonial e política atormentada, dominada por proprietárias fundiárias e castas burocráticas e militares. Não deixa de ser notável como, após a Proclamação da República em 1889, como gostava de dizer Gilberto Freire, achamos que éramos mesmos republicanos (ou seja, igualitários) e nos esquecemos freudianamente de um Brasil marcado pela nobreza e pela mais espessa escravidão; por reis, bispos e nobres de todos os tipos e feitos. (DaMATTA, 2010)

Mudanças recentes que influenciam a gestão brasileira:

Gestão	Marcantes alterações
Gestão internacionalizada	<ul style="list-style-type: none"><li>• O país abriu-se econômica e comercialmente;</li><li>• Com a Globalização as multinacionais trouxeram seus executivos;</li><li>• Entrantes com novos modelos de gestão.</li></ul>
Organizações	<ul style="list-style-type: none"><li>• O país tradicionalmente era visto como instável, mas ainda complexo e de difícil compreensão;</li><li>• Entretanto nos últimos anos, houve aumento na estabilidade política e econômica.</li></ul>
Gestor brasileiro	<ul style="list-style-type: none"><li>• Carência na qualificação e formação de gestores;</li><li>• Consolidando a formação do novo perfil empreendedor brasileiro.</li></ul>

Fonte: Autor

Os principais traços da cultura brasileira são em seguida brevemente avaliados, com respectivos impactos nos requisitos de gestão:

Traço cultural	Manifestação	Requisitos de gestão impactados
Personalismo	Postura que reflete a importância atribuída às pessoas e aos interesses pessoais.	Comprometimento da direção.
Lealdade às pessoas	Relação em que o líder e as pessoas do grupo a que se pertence são mais importantes que o sistema maior.	Responsabilidade e Autoridade.
Cordialidade	Comportamento individual permeado pela aparência afetiva, não necessariamente sincera e profunda.	Análise crítica pela direção.
Formalismo	Comportamento que busca redução de riscos, da ambiguidade e da incerteza e aumento da previsibilidade nas ações e no comportamento humano por meio da criação de grande quantidade de regras, procedimentos, normas e instituições que regem as organizações.	Requisito Legal e outros: Aqui existe a ambivalência de elaboração, pois as normas de gestão têm seu berço no Reino Unido e América do Norte, onde é adotada a família de direito “ <i>Common Law</i> ”.
Flexibilidade	Capacidade que agrega aspectos de adaptação e de criatividade dos indivíduos e organizações.	Projeto e desenvolvimento.
Jeitinho	Comportamento que possui raízes no formalismo e que existe em função da grande quantidade de regras e determinações legais que submetem o cidadão ao Estado, regem suas interações sociais e determinam o que se pode ou não fazer, mas que pouco refletem a realidade social, revelando incoerência em relação aos hábitos e costumes.	Controle operacional.

Fonte: Autor

### 3. Proposição

Para a ABNT NBR ISO 9000:2005, deve-se ter especial atenção na definição de “gestão” como sendo atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização. Entretanto, com a publicação da norma ABNT NBR ISO 9001:2008, diferente da versão anterior que introduziu vários conceitos e requisitos novos, a nova versão busca esclarecer o texto e principalmente ampliar a compatibilidade com a Norma de Sistema de Gestão Ambiental, que por sua vez é fonte balizadora para a OHSAS. Apesar das mudanças terem sido reduzidas com a publicação da ABNT NBR ISO 9001:2008 com relação à versão anterior ABNT NBR ISO 9001:2000, é oferecido às organizações a oportunidade de realizar uma reflexão referente à maneira que planejam o Sistema de Gestão e principalmente identificar quais os resultados esperados a curto, médio e longo prazo.

Há doze anos, após a publicação da nova versão da norma de gestão da qualidade, as organizações tiveram a possibilidade de absorver grandes alterações do formalismo da estrutura com a redução de número excessivo de documentos e da burocracia da norma com suas 20 seções indicadas pela norma ABNT NBR ISO 9001:1994; para uma abordagem mais próxima da realidade e flexível, indicando uma mudança da ênfase nos “procedimentos documentados” para a “gestão de processos” e dos “registros da qualidade” para a “demonstração de resultados”, lastreados pelos princípios de gestão da qualidade. Sendo que, existe possibilidade de determinada quantidade de documentos (procedimentos, lista de verificação, especificação de material, receitas, projetos, etc), mas o foco principal encontra-se nos resultados não mais nos documentos. Como também alguns registros como relatório de ensaio, atas de reunião, confirmação de pedidos, relatório de auditoria, podem ser necessários

para prover evidências de que os resultados desejados são atingidos, mas permanece o foco nos resultados alcançados e na melhoria contínua. É consideravelmente significativo entender que um “sistema de gestão da qualidade documentado” não é um “sistema de documentos”; mas, para estar aderente a norma de referência, a organização necessita oferecer evidências objetivas da eficácia de seus processos, contudo, pode não depender dos procedimentos documentados ou registros, exceto aqueles mencionados na respectiva norma como obrigatórios. É oportuno considerar ainda na seção 0.1 da ABNT NBR ISO 9001:2008, que “que não é intenção da norma impor uniformidade na estrutura de sistemas de gestão da qualidade ou uniformidade da documentação.” Essa afirmação poderá ser desdobrada para os demais sistemas de gestão, na medida em que se pode entender e avaliar as possíveis propostas realizadas por “consultores” que apresentem e buscam vender seus “pacotes de documentação de prateleira”.

Desta forma, neste artigo realizo apenas a avaliação dos requisitos identificados pela ABNT NBR ISO 9001:2008, para os requisitos já identificados anteriormente e considerados chaves, a seguir identifico as situações com as quais penso que podem ser melhor aplicados por meio de proposições de aplicação e desdobradas nas respectivas evidências de auditoria, com base naquilo que é comumente esperado como forma de demonstrar a conformidade com o requisito, considerando a gestão à brasileira harmonizada com nossos traços culturais.

### **3.1. Para a ABNT NBR ISO 9001:2008, os requisitos chaves considerados são:**

- a) Requisitos de documentação (Manual da qualidade – Controle de documentos – Controle de Registros):

Manual da qualidade – Como proposta de aplicação pode-se considerar que na ABNT NBR ISO 9000:2005, item 3.7.4, têm-se que o manual da qualidade é um documento que especifica o sistema de gestão da qualidade de uma organização. E uma nota ressalta que, manuais da qualidade podem variar em detalhe e formato para se adequarem ao tamanho e à complexidade de uma organização. Este documento também serve para explicar como a organização aborda os requisitos da norma de referência ABNT NBR ISO 9001, sendo que para os demais sistemas de gestão não ocorre a necessidade de estruturá-lo. Entretanto, não se recomenda que a estruturação deva seguir os passos identificados pelos requisitos da norma, onde os melhores manuais não relacionam o atendimento por requisitos. Dessa forma, é recomendado que cada organização estabeleça o formato do manual conforme o público a ser atingido, apesar do mesmo servir de base no processo de auditoria de terceira parte. E ainda, é o manual do sistema de gestão a melhor ferramenta para traduzir de forma rápida quais são as ações a serem desenvolvidas pela organização e como mensurar os resultados, de maneira demonstrar a estratégia adotada pela organização.

Evidência de auditoria: Neste caso a organização necessita apresentar um manual da qualidade, requisito delineado apenas na ABNT NBR ISO 9001, apenas identificando o escopo apropriado das atividades e que inclua a descrição e a justificativa para quaisquer possíveis exclusões realizadas. Bem como, demonstre a descrição de interação entre os processos e referência aos procedimentos documentados estabelecidos. E ainda, é mister compreender que não existe necessidade de estruturar o manual do sistema de gestão da qualidade conforme sequência de requisitos especificados na norma de referência, como prática recorrente de outrora.

Controle de Documento e Registro – Como proposição de aplicação a organização deve garantir que as versões corretas e aprovadas de todos os documentos relevantes estejam disponíveis e usadas no local e hora apropriada. A ABNT NBR ISO 9001 não estabelece um procedimento para cada processo ou para cada requisito da norma, mas apenas para seis requisitos mencionados no corpo da mesma, e quando necessário para garantir o controle



adequado dos processos da organização. E ainda, neste momento os documentos de origem externa determinados pela organização como necessários para o planejamento e a operação do sistema de gestão precisam ser identificados e apresentar sua distribuição controlada, importante entender que não se aplica a todos documentos externos que podem ser utilizados pela organização. Na ABNT NBR ISO 9000:2005, define registro como documento que apresenta resultados alcançados ou fornece evidência de atividades realizadas; e ainda, a organização deve garantir que os registros corretos sejam mantidos e estejam disponíveis conforme a necessidade para demonstrar conformidade de produtos, processos e do sistema de gestão além do que registros (normalmente) não precisam ter controle de revisão. Ambos os requisitos são aplicáveis às demais normas de gestão; sendo que, na ABNT NBR ISO 9001 em alguns casos os registros são solicitados apenas nas situações específicas mencionadas no decorrer da norma, e, em outros casos a organização poderá manter outros registros para demonstrar conformidade com a norma embora não estejam mencionados em norma.

Evidência de auditoria: É requerido um procedimento escrito para controle de documentos e registros para as normas aqui verificadas. Sendo que, durante todo o processo de auditoria é possível avaliar a sistemática adotada pela organização de obter evidências das ações planejadas e realizadas. Outrossim, os registros identificados no corpo das respectivas normas de gestão devem estar disponíveis e controlados pela organização.

b) Responsabilidade da direção (Análise crítica pela direção):

Como proposição de aplicação pelas normas aqui verificadas, é este o momento de refletir e analisar para onde, quem e como atingir os resultados levando-se em consideração as entradas, já para a alta direção é onde se desenvolve a estratégia da organização. As seguintes indagações devem possuir respostas: nós podemos fazer melhor? Nossos produtos estão atendendo consistentemente as necessidades e expectativas dos clientes? A organização encontra-se atingindo seus objetivos, e a política de gestão retrata a realidade? Ou seja, o sistema de gestão encontra-se trazendo resultados positivos conforme planejado? Pertinente aos requisitos ambientais e ocupacionais, quais as ações a serem implementadas? Como se encontra a gestão dos requisitos legais? E então, periodicamente, com base nas entradas e avaliando as respectivas saídas é possível à alta direção aprimorar a estratégia adotada, e definir o intervalo de tempo a ser planejado para realizar essa análise crítica. E ainda, caso entenda factível, poderá aproveitar o momento e analisar os dados pertinentes à satisfação de cliente, fornecedores, produto e processo planejando os ajustes necessários com registro das ações analisadas.

Evidência de auditoria: Este é um dos requisitos, como diversos outros, que não exige um procedimento documentado, mas é necessário demonstrar como ocorre o planejamento das reuniões e a definição dos critérios de intervalos para análise dos tópicos pertinente a entrada e saída delineada pelas respectivas normas de referência. E ainda, qual a sistemática empregada para garantir a contínua adequação e eficácia do sistema de gestão com evidências das ações referente à melhoria contínua de seus processos. É primordial que seja provocado pelo auditor uma entrevista com a alta direção para consolidar as informações decorrentes da análise crítica; sendo que, da alta direção espera-se o retorno das ações com as possíveis alternativas de gestão, já que as normas atribuem que esse é um compromisso da alta direção. Espera-se, portanto, que a alta direção esteja apta a comentar os resultados das análises críticas realizadas e os respectivos desdobramentos ocorridos a partir delas.

c) Gestão de recursos (Recursos humanos):

Como proposição de aplicação adotada pela nova versão da norma de sistema de gestão da qualidade, importante considerar o esclarecimento pertinente aos requisitos de competência das pessoas, pois não se devem considerar apenas as que afetam diretamente a qualidade do

produto, mas também aquelas cujo trabalho pode afetar indiretamente a operação do sistema de gestão como as pessoas que atuam na área de compras, avaliação de fornecedores, auditorias internas, etc. Quanto a ABNT NBR ISO 9000:2005, a mesma define competência como atributos pessoais e capacidade demonstrada de aplicar conhecimentos e habilidades, ou seja, espera-se que a organização defina o conhecimento e as habilidades esperadas das pessoas que podem afetar direta ou indiretamente a qualidade do produto, e que tal capacidade seja colocada em prática. Assim, ocorre a necessidade de definir as competências, recrutamento eficaz, desenvolvimento de competência e avaliações contínuas. Sendo que na última versão da norma de sistema de gestão da qualidade a ênfase mudou de uma abordagem prescritiva baseada em treinamento e qualificação para uma na qual requisitos da competência (resultados esperados) são definidos, e a forma de adquirir a competência torna-se menos importante. Entretanto, considerar o treinamento é importante para adquirir a competência, mas não é a única forma. Ocorre que a competência pode existir sem a necessidade de um treinamento, decorrente de experiências anteriores em outros momentos organizacionais ou como formação geral durante a vida profissional. É fundamental que não seja esquecido os objetivos e a política de gestão, pois dessas premissas resultarão o foco para determinar a competência dos colaboradores. Este requisito encontra-se diretamente alinhado com o princípio de envolvimento das pessoas, e ainda, considerando a definição de eficácia pela ABNT NBR ISO 9000:2005 como a extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados alcançados; é recomendável a realização da avaliação da eficácia dos treinamentos para obtenção de competência considerando: análise crítica da identificação de necessidade do treinamento, e avaliação da habilidade de cada colaborador por meio da melhoria do processo em auditorias internas ou avaliação de desempenho.

Evidência de auditoria: Para consolidar opinião pertinente a este requisito, é de todo recomendável que seja avaliado o processo da organização e realizado entrevistas com pessoal relevante. Isto ocorre em cada departamento, função ou processo que exerça ação sobre o produto ou serviço, quando será oportuno identificar a competência necessária dos envolvidos; assim registros de treinamentos, habilidade, experiência e educação poderão ser utilizados em conjunto com possíveis análises de desempenho. E ainda, verificar indicativos por diversas fontes, como: auditoria interna, análise de situações não conformes, reclamações de clientes de problemas relativos à competência. Outrossim, é oportuno identificar se existe análise das competências apropriadas dos colaboradores que podem afetar direta ou indiretamente o produto ou serviço com possíveis descrição de cargos, procedimentos documentados, até mesmo a determinação verbal dos requisitos necessários. Igualmente, se existem planos de ação com provisão de recursos para melhoria de competências por meio de treinamentos, entrevistas objetivando a melhoria das competências, análise eficácia de treinamentos ou outras ações adotadas para melhoria da competência.

d) Realização do produto (Projeto e desenvolvimento):

Como proposição de aplicação é significativo considerar a definição expressa na ABNT NBR ISO 9000:2005 de projeto e desenvolvimento do produto como conjunto de processos que transformam requisitos em características especificadas ou em especificações de um produto. E também, a definição de requisitos como necessidades ou expectativas que são expressos, geralmente, de forma implícita ou obrigatória. Pode-se concluir que qualquer organização que necessite transformar necessidades e expectativas de clientes, em especificações para o produto ou serviço, possui atividades de projeto e desenvolvimento e tais atividades necessitam ser abordadas dentro do sistema de gestão da qualidade. É primordial neste momento compreender que a definição não realiza a distinção de projeto e desenvolvimento, pois conforme a região é possível ter “projeto” e / ou “desenvolvimento” de acordo com entendimento da região ou da organização.

Evidência de auditoria: A atividade de projeto e desenvolvimento se aplica ao projeto e desenvolvimento de produtos, bens materiais ou softwares. No caso de serviços não faz muito sentido se falar em requisitos de gestão da qualidade do processo de projeto e desenvolvimento, já que o projeto de um serviço é mais dependente de atividades de criação e posterior execução do que especificação; portanto, sem complexidade no projeto do produto que exija um processo detalhado. No caso de bens materiais, a atividade de projeto e desenvolvimento pode se aplicar também ao processo de fabricação, dependendo da complexidade tecnológica do produto e do sistema de produção. Nas atividades de manufatura em série de bens de consumo duráveis, como é o caso da indústria automobilística, eletroeletrônicos e outros setores, o projeto do processo de fabricação é fundamental para se garantir a capacidade dos processos de fabricação e dos dispositivos de medição e inspeção. A mesma situação é aplicada em empresas de processamento da indústria petroquímica. Em muitas organizações é possível verificar diversos pontos de controle, por exemplo: testes de protótipos experimentais, análise crítica de ensaios, etc. que são os pontos fundamentais no ciclo de projeto e desenvolvimento. Outrossim, é importante que a organização planeje seu processo de desenvolvimento de produto, estabelecendo etapas a serem seguidas, os responsáveis e os procedimentos e registros de cada etapa, observando os demais requisitos da ABNT NBR ISO 9001:2008.

e) Medição, análise e melhoria (Monitoramento e medição - Satisfação do cliente):

Proposição de aplicação: Primeiro princípio da gestão da qualidade é foco no cliente, desta forma a organização deve estar atenta à percepção do cliente quanto ao atendimento ou não dos requisitos dos seus produtos e serviços. Monitorar a satisfação do cliente, não pressupõe apenas realizar pesquisa de satisfação de cliente, embora seja uma maneira indicada pela norma de referência. E ainda, na ABNT NBR ISO 9000:2005 satisfação de cliente é definida como percepção do cliente do grau no qual os seus requisitos foram atendidos. Na sequência vem – nota 1: Reclamações de cliente são indicadores usuais da baixa satisfação do cliente, porém sua ausência não implica, necessariamente, alta satisfação do cliente. Nota 2: Mesmo que os requisitos tenham sido acordados com o cliente e atendidos, isto não garante, necessariamente, uma alta satisfação. Casos em que o cliente reconhece que os requisitos foram cumpridos, mas mesmo assim permanece insatisfeito por outras razões, como preço elevado, por exemplo, podem oferecer à organização dados para iniciar ações preventivas e esforços pela melhoria contínua. Outrossim, a ABNT NBR ISO 9000:2005, define cliente como organização ou pessoa que recebe um produto. Exemplo: Consumidor, cliente, usuário final, varejista, beneficiário e comprador. Nota: Um cliente pode ser interno ou externo a organização.

Evidência de auditoria: A expectativa é que a organização busque atingir 100% de satisfação do cliente, mas essa meta não coaduna com a realidade. Nas auditoria é pertinente que se verifique qual a metodologia utilizada para monitorar a percepção do cliente e o uso dessas informações. Tudo depende do porte da organização, diversidade do mercado e complexidade das atividades desenvolvidas.

#### **4. Considerações finais**

Neste trabalho foi concebido a partir da premissa que existe uma grande diferença entre a aplicação das normas de sistema de gestão realizadas pelas organizações brasileiras, e, a compreensão dos requisitos normativos de como deveriam ser aplicados; isto em grande parte devido aos traços culturais brasileiros.

Ademais, a partir da premissa de que auditoria é um processo sistemático, documentado e independente para obter evidência de auditoria e avaliá-las, objetivamente, para determinar a extensão na qual os critérios da auditoria são atendidos. Sugere-se especial atenção a serem

adotados pelas as organizações, que na maioria das vezes, podem permanecer em um estado de contínua vulnerabilidade quando da implantação de requisitos de sistema de gestão sem o entendimento pleno do propósito de cada norma de gestão; e ainda, propiciar gasto de tempo, esforços e recursos sem adicionar nenhum valor à gestão. Desta forma, é pertinente considerar os traços culturais brasileiros quando da gestão, em especial ao formalismo exagerado conciliado com o “jeitinho”.

Os dados e informações trazidos neste artigo ficam como referência para outras pesquisas que objetivem se aprofundar na dinâmica do processo de implantação de sistema de gestão e entendimento de seus requisitos por meio de auditoria. Acredita-se que as questões abordadas neste artigo possam propiciar novas hipóteses e novas propostas de pesquisa.

## 5. Referências

**GERTLER, M. S.;** Best Practice. Geography, Learning and the Institutional Limits to Strong Convergence. *Journal of Economic Geography*, v.1, n.1, pp. 5-27, 2001.

**WOOD, T.; CALDAS, M.;** Adopting Impoted Managerial Expertise in Developing Coutries: The Brazilian Experience. *Academy of Management Excutive*, v. 16, n.2, pp. 18-32, 2002.

**CALDAS, M. P.;** Santo de Casa não Faz Milagre: Condicionantes Nacionais e Implicações Organizacionais da Fixação Brasileira pela figura do “Estrangeiro”. In: Motta, F.C.P.; Caldas, M. P. (Coord.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo, Atlas, 1997.

**WOOD, T; CALDAS, M.;** “Antropofagia Organizacional”. *REA – Revista de administração de empresas*, v. 38, n. 4, pp. 6-17, 1998.

**SCOTT, W.R.;** “The Adolescence of Institutional Theory”. *Administrative Science Quarterly*, v. 32, n. 4, pp. 493-512, 1987.

**DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W. W.;** “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality i n Organizational Fields”. *American Sociological Review*, v. 48, n.1, pp. 147-160, 1983.

**ALGARTE, W. Q.;** “A História da Qualidade e o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade”. *INMETRO / SENAI*, 2000. 143p.

**CARPINETTI, L. C. R.;** *Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas*. São Paulo : Atlas, 2010.

**MATTA, ROBERTO DA;** *Fé em Deus e pé na tábua, ou, Como e por que o trânsito enlouquece no Brasil* / Roberto DaMatta; com João Gualberto Moreira Vasconcelos e Ricardo Pandolfi. – Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

### “sites” consultados:

- a) ISO <[www.iso.org](http://www.iso.org)> acessado em: 07/08/2012.
- b) INMETRO < <http://www.inmetro.gov.br/inmetro/oque.asp>> acessado em: 07/08/2012.