

# A qualidade por um mundo melhor

*Tadeu de Mendonça Pereira Lima*

**RESUMO.** A palavra “qualidade” domina o mercado e avança a cada dia no linguajar cotidiano das empresas e das famílias. Todos desejam mais qualidade em suas organizações, mas também na sua família, comunidade e país. Nos serviços e produtos que você oferece, bem como os que lhes são oferecidos. A história comprova como a qualidade contribuiu para a melhoria de nossas vidas, especialmente nas grandes mudanças que surgiram no Brasil a partir da década de 90. Mas existe uma metodologia que proporciona e suporta essa qualidade. Ela não pode ser obtida sem que a conheçamos e estejamos dispostos para as mudanças decorrentes de sua implantação. Caso contrário, a teoria não se concretizará na prática. E, dessa maneira, não avançaremos em direção a um pretendido mundo melhor.

**Palavras-chave:** Melhoria contínua. Comprometimento. Inovação. Capacitação. Motivação.

## 1. INTRODUÇÃO

Um sistema de gestão de uma organização pode incluir diferentes sistemas como, por exemplo: de gestão financeira, de gestão ambiental ou de gestão da qualidade.

A Norma NBR ISO 9000:2005 (Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário) define o sistema de gestão da qualidade, como um sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade. E as Normas ISO 9001, definem a metodologia para se implementar o Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ.

## 2. A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

Ao longo da história, o homem sempre procurou obter resultados que mais se aproximassem de suas expectativas. E a relação cliente-forne-

cedor sempre se manifestou dentro das famílias, entre amigos, nas organizações de trabalho, nas escolas e na sociedade em geral. Mas com o passar dos anos, as sociedades foram se organizando, as empresas foram surgindo, acontece a Revolução Industrial e surge a competitividade. A qualidade emerge como um grande diferencial nessa acirrada concorrência. Mas, nos dias de hoje, passou a ser um requisito de sobrevivência.

Assim, desenvolve-se a evolução da Gestão da Qualidade (Figura 1) influenciada principalmente por ingleses, estadunidenses e japoneses que buscaram melhorar a produtividade das empresas, criando processos que padronizavam a produção e minimizavam os erros. A medição do desempenho desses processos (indicadores de desempenho), apoiados por métodos estatísticos, apontava o caminho para aperfeiçoar esses processos, melhorando os produtos e a satisfação dos clientes, num ciclo virtuoso da Gestão elaborado por Walter Andrew Shewhart conhecido como PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).



**Figura 1** – Evolução da Gestão da Qualidade (do livro Movimento da Qualidade no Brasil de Waldir Algarte Fernandes).

No ano de 1987, com o apelo da globalização, é criado o modelo normativo ISO para a área de Gestão da Qualidade: a série 9000 - Sistemas de Garantia da Qualidade.

Essa norma facilitou as exportações de forma geral, assim como a relação entre clientes e fornecedores ao longo da cadeia produtiva dispersa geograficamente. A seleção de fornecedores que possuíam essa norma em suas empresas diminuiu as auditorias que ocorriam na seleção destes. O Sistema ISO difundiu-se rapidamente tornando-se, em muitos casos, o requisito de ingresso em muitas cadeias produtivas, principalmente para as indústrias automobilísticas. No ano de 2000, por ocasião da terceira revisão, a série ISO 9000:2000 passou a adotar uma visão de Gestão da Qualidade (e não mais da “garantia da qualidade”), acrescentando ainda elementos da gestão de processos, gestão por diretrizes e o foco no cliente.

### ***2.1 A Qualidade e a grande virada do Brasil***

No Brasil, no início dos anos 90, surge o “Plano Collor” (conjunto de reformas econômicas e planos para estabilização da inflação) e a abertura do mercado nacional às importações.

Seria o fim das “carroças nacionais”, como foram chamados os automóveis nacionais pelo então Presidente Fernando Collor de Melo, numa comparação aos carros do mundo desenvolvido.

Capitaneada pela indústria automobilística, estava aberta a corrida pela qualidade, como forma de buscar a competitividade com os produtos importados e a sobrevivência da indústria nacional, até então, acomodada pelo protecionismo ao mercado nacional.

Nasce o “Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - PBQP” que deu origem ao Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ e o Gespública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (desde 2005).

## **3. A NORMATIZAÇÃO DA QUALIDADE**

O Sistema de Gestão da Qualidade foi moldado sobre os mesmos pilares dos demais sistemas de gestão. Ou seja, o ciclo PDCA. Entretanto,

sua metodologia caracteriza-se por propiciar à organização, eficácia no atendimento dos requisitos dos clientes e melhoria contínua de seus processos.

Dessa maneira, a Norma NBR ISO 9001 estabelece em poucos capítulos: a documentação necessária, os instrumentos de controle e monitoramento, a necessidade do comprometimento da Direção, a figura de um Representante da Direção - RD (que em realidade é o gestor do SGQ), a importância da comunicação interna, a gestão de recursos, procedimentos de análises críticas, a capacitação dos recursos humanos, infraestrutura necessária, estabelecimento de canais de comunicação com o cliente, metodologias relacionadas aos processos, medição e monitoramento dos resultados.

Basicamente, essa estrutura é semelhante às dos demais sistemas de gestão. Mas a metodologia da ISO 9001 faz com que o ciclo PDCA seja executado pelo menos uma vez por ano, por meio de uma auditoria (interna e externa). Normalmente, a periodicidade adotada é a semestral potencializando ainda mais os resultados.

Cada ciclo representa o aumento do conhecimento do funcionamento do sistema e de seus processos, proporcionando assim, a melhoria contínua.

#### 4. TEORIA E PRÁTICA

Recordando o ciclo PDCA, teríamos:

- “P” de Planejar (*Plan*) – Elaborar o Plano Estratégico, com sua Missão, Visão de Futuro, Objetivos e metas. Criar a Política da Qualidade e estabelecer toda a documentação e processos necessários para gerar resultados de acordo com os requisitos do cliente e com essa Política.

- “D” de Fazer (*Do*) – Implementar tudo que foi planejado.

- “C” de checar (*Check*) – Monitorar e medir os processos e produtos, analisando criticamente os resultados em relação às metas estabelecidas.

- “A” de Agir (*Act*) – Tomar ações que proporcionem a melhoria contínua dos processos e de todo o Sistema de Gestão da Qualidade.

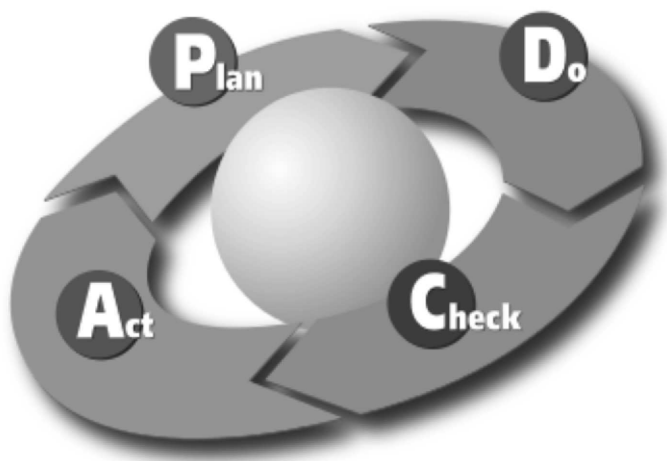
Na prática, a maioria das organizações cumpre o “P” do ciclo. Planejam bem, produzem extensos e complexos Planos e Procedimentos. Entretanto, quando chega a hora de executá-los (“D” do ciclo) isso não

ocorre. Procedimentos são escritos, mas não são cumpridos. Ou cumpridos de forma diferente. Muitas vezes, até de forma mais simples, prática e eficiente. Mas diferente do que está registrado. Um cientista da NASA - *National Aeronautics and Space Administration* teria dito que um grande diferencial de sua organização, em relação às demais, é que nela, os procedimentos escritos, são efetivamente cumpridos.

Segue-se então a fase do “C”, onde os resultados dos indicadores são “adaptados” para ficarem sempre dentro da meta. Ou ficam fora da meta, mas nenhuma análise crítica ou ações (corretivas ou preventivas) decorrentes são adotadas. Ou seja, também não ocorre a fase “A”, quebrando-se definitivamente o fechamento do ciclo que propiciaria a melhoria contínua.

Isso ocorre porque existe uma natural resistência das organizações e de seus membros às mudanças. Essa resistência pode ocorrer por alguns meses ou anos. Principalmente porque toda mudança, inicia com perdas e dificuldades. Primeiro piora para depois melhorar.

É como uma obra de reforma. Ao trocarmos um piso desgastado, primeiro é preciso quebrá-lo. Isso gera inconvenientes, entulhos, poeira, restringe a circulação e fica muito feio. Mas depois de algum tempo, a beleza



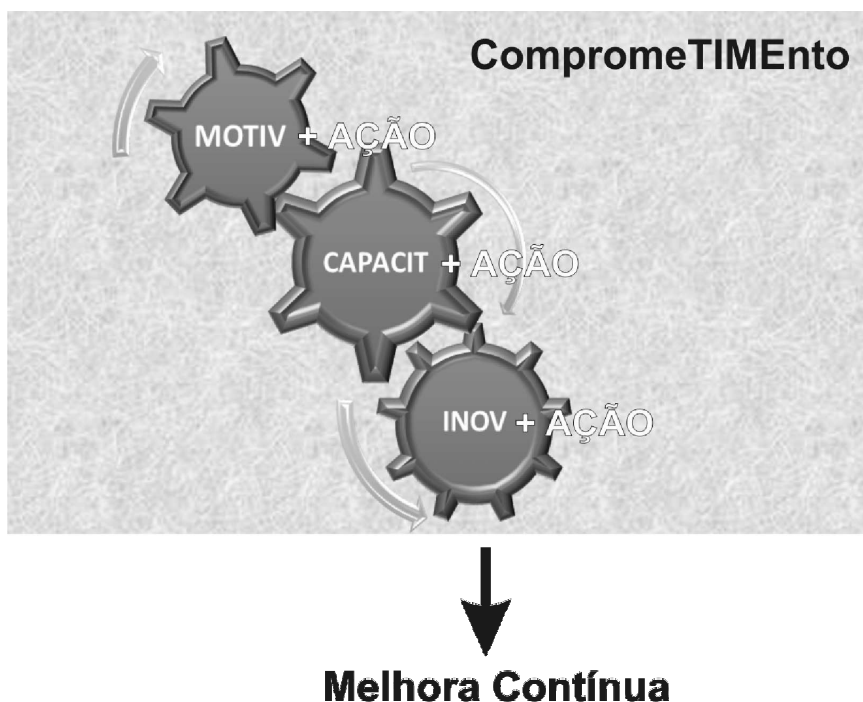
**Figura 2** – Fonte: artigo “Planejar-Executar-Verificar-Agir (PDCA)” - Por Henrique Borges, em setembro 28th, 2009.

começa a aparecer. As vantagens são percebidas a cada dia. Finalmente, percebe-se o quanto foi importante essa mudança.

Para superar essa resistência, é preciso: persistência e comprometimento da alta direção; manutenção contínua da comunicação interna; transparência; flexibilidade e simplicidade dos mecanismos para elaboração ou melhoria dos procedimentos; investimento permanente em capacitação de pessoal; e atuação constante sobre a motivação.

## 5 A MELHORIA CONTÍNUA

A melhoria contínua agrega qualidade aos processos, produtos e serviços da organização. Portanto, deve ser perseguida na busca pelo aperfeiçoamento da eficiência e produtividade.



**Figura 3** – Cenário propício ao surgimento da inovação em uma organização. Fonte: Autor do artigo.

Ela pode ser evidenciada pela melhoria dos resultados dos indicadores, mas também pela incidência de revisões nos Procedimentos e demais documentações.

Mas para que ela ocorra, novas ideias devem emergir. É a tão importante “inovação”. Uma nova + ação. Uma maneira diferente e melhor de executar determinada ação, tarefa ou procedimento.

## 6. REQUISITOS PARA A INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Existem pré-requisitos para que a inovação aconteça nas organizações (Figura 3). Um ambiente onde exista o comprometimento é fundamental. O comprometimento transforma um grupo, em um time. Favorece o foco. E o foco melhora a percepção às novas ideias.

Seguem-se mais dois ingredientes importantes:

- **Capacitação** – é a soma do conhecimento técnico do funcionário, suas habilidades, experiência acumulada e o autoconhecimento (da organização com um todo, do desempenho de sua função e de como ela se insere no processo em que participa).

- **Motivação** – segundo Daniel Pink<sup>1</sup>, atualmente, os principais motivadores dos trabalhadores são: possibilidade de crescimento, autonomia e um propósito. Além disso, a própria capacitação também influencia diretamente na motivação. Pois, quanto mais um funcionário domina sua tarefa, mais ele apreciará fazê-la. A capacitação e a motivação estão, portanto, integradas na busca pela inovação e, conseqüentemente, na melhoria contínua.

Assim, a inovação deve ser estimulada (por meio da capacitação e motivação) em todos os níveis. Principalmente no nível operacional - o chamado “chão de fábrica”. A experiência diária na execução dos processos e tarefas propicia o despertar de ideias para aperfeiçoá-los.

---

<sup>1</sup> Daniel H. Pink que é hoje uma referência no mundo da Gestão e do Comportamento. Autor de três livros traduzidos em dezenas de países (“A Nova Inteligência”, “Drive” e “A Revolução do lado Direito do Cérebro”). Pink é colaborador regular do *New York Times*, *Harvard Business Review*, *Fast Company* e da revista *Wired*. Participa em inúmeras conferências e palestras sobre inovação, transformação econômica e os novos locais de trabalho. Trabalhou na Casa Branca, como responsável pelos discursos do Vice-presidente Al Gore, entre 1995 e 1997.

## 7. CONCLUSÃO

A Norma NBR ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade tem como objetivo aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos seus requisitos pré-estabelecidos.

Dessa maneira, essa Norma se espalhou pelo mundo, ao propiciar, por exemplo, que um equipamento desenvolvido e vendido nos EUA, possa ser fabricado em um país asiático, mantendo-se a qualidade esperada, ao cumprir os requisitos estabelecidos pelo vendedor (cliente).

Assim como outros sistemas de gestão, ela adota o ciclo PDCA, mas tendo como diferenciais a simplicidade e a flexibilidade na elaboração da documentação.

Por meio de uma abordagem de processo, busca incrementar o autoconhecimento da organização que propiciará a melhoria contínua de todo o sistema.

Mais do que um documento, a Norma NBR ISO 9001 é uma ferramenta capaz de incrementar a produtividade da organização e a satisfação dos clientes.

Isso significa mais qualidade para a organização, mais qualidade para seus funcionários, mais qualidade para os produtos e serviços, mais qualidade para os clientes e enfim, mais qualidade para o mundo!

## 8. REFERÊNCIAS

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9000:2005 - Sistema de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro, ABNT, 2005.

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001:2008 - Sistema de Gestão da Qualidade. Rio de Janeiro, ABNT, 2008.

BARÇANTE, L. C. *Qualidade Total – Uma visão brasileira: o impacto estratégico na universidade e na empresa*. A Evolução da Qualidade. Rio de Janeiro, Campus, 1998 (atualizado em setembro de 2013). 155 p.

FERNANDES, Waldir Algarte. *O movimento da qualidade no Brasil*. A Evolução da Qualidade no Mundo. São Paulo, Essencial Idea, 2011. 155 p.



CONTEÚDO aberto. In: Wikipedia: a enciclopédia livre. Fernando Collor de Mello. 2010. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Fernando\\_Collor\\_de\\_Mello](http://pt.wikipedia.org/wiki/Fernando_Collor_de_Mello)>. Acesso em 23 de março de 2015.

MENDONÇA, Jacy de Souza. *ANÁLISE 20 ANOS A MIL - Collor Tinha Razão; o carro brasileiro era uma carroça – abertura da importação e queda da lei da informática alavancaram o país*. Folha de São Paulo – UOL. São Paulo. 29 ago. 2010. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/veiculos/cv2908201002.htm>>

BORGES, Henrique. *Planejar-Executar-Verificar-Agir (PDCA)*. FAST – Soluções Tecnológicas. 28 set. 2009. Disponível em:

<http://fastsolucoes.com.br/blog/index.php/2009/09/28/planejar-executar-verificar-agir-pdca/>. Acesso em 24 de março de 2015.

COUTO, Boanerges do Amaral; MARASH, I. Robert. *GESTÃO POR PROCESSOS em Sistemas de Gestão da Qualidade*. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 2012. 176 p.