
ISO 9000: caminho para a qualidade total?

Sylvia Maria Azevedo Roesch

Recebido em abril/94

No Brasil, assim como em vários outros países, há por parte das organizações um movimento crescente no sentido de buscar a certificação pelos padrões da *International Standards Organization*, também conhecida como ISO 9000. Algumas empresas o fazem por exigência dos clientes; outras, porque a consideram um "passaporte para o Primeiro Mundo" (*Exame*, 19 ago. 1992). O governo torna-se, também, um agente estimulador quando estabelece, a partir do Plano Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), que seus fornecedores devem estar certificados.

Isso é bom sinal. Principalmente se considerarmos que a grande maioria de nossas empresas ainda está operando com níveis muito baixos de controle de qualidade e baseando seu controle em 100% de inspeção final (Campos, 1992). Poucas são as possuidoras de registros de padrões de qualidade⁽¹⁾. A esperança é que a exigência de padronização pela ISO 9000 eleve os níveis de qualidade e competitividade das empresas brasileiras.

Entretanto, será que a certificação pela ISO 9000 leva à Qualidade Total? Segundo Foster & Whittle (1990), a Gestão da Qualidade Total envolve transformação fundamental nas relações entre as pessoas nas organizações: desenvolve competências através de toda a organização, leva à formação de uma cultura de qualidade. Para que a Gestão da Qualidade Total seja bem-sucedida, primeiramente é preciso analisar com detalhe a posição da organização no mercado, comparando a qualidade dos seus produtos e serviços com a dos de seus competidores. A seguir, é preciso ter bem claros os objetivos e as estratégias do negócio. A partir daí outras estratégias devem ser revisadas, como a reestruturação do trabalho e da organização, com o objetivo de criar maiores flexibilidade e adaptabilidade; as relativas aos clientes e fornecedores, criando uma **cadeia de qualidade**; as estratégias de liderança, para gerar melhoria de qualidade habitual; e as de recursos humanos, visando desenvolver e transformar as relações de trabalho. O desafio é ligar as pessoas e a tecnologia, de modo a otimizar tanto o potencial da tecnologia como a contribuição das pessoas.

Sylvia Maria Azevedo Roesch é Professora Doutora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA-UFRGS).

Há, neste momento, centenas de empresas no mundo tentando atingir a certificação pela ISO 9000 e, na Grã-Bretanha, onde os padrões vêm sendo utilizados desde 1979, já existe bastante experiência acumulada sobre o assunto. Provavelmente as empresas britânicas não tenham começado no mesmo nível baixo de padronização das brasileiras, mas algumas lições podem ser aprendidas a partir de suas experiências.

Busca-se, neste artigo, levantar o debate em torno das possibilidades e dos limites da ISO 9000 como um caminho em direção à Qualidade Total. Para tanto, são utilizados dados de pesquisa, assim como depoimentos de peritos sobre a sua implementação, não se detendo, todavia, em aspectos técnicos.

O QUE É A ISO 9000?

A ISO 9000 é um sistema de avaliação e certificação internacional de fornecedores conduzido por terceiros. A certificação é uma garantia, fornecida por órgão credenciado, de que a empresa solicitante possui um sistema de qualidade que assegura atingirem os produtos ou serviços os requisitos especificados pela ISO 9000.

O credenciamento de órgãos é controlado, normalmente, por organismos governamentais de cada país. Na Grã-Bretanha, onde existem 34 órgãos credenciados, o governo delega o credenciamento a um órgão independente criado para assessorar o Secretário de Estado, denominado de Conselho de Credenciamento para Certificação de Organizações (NACCB). A certificação é concedida após a avaliação dos sistemas de qualidade da empresa solicitante, tanto na forma de documentação como na de seu funcionamento na prática (*Managing in the '90s*, 1992).

Uma revisão internacional do padrão ISO 9000 foi realizada em 1993, a qual não deverá alterar o enfoque e a estrutura básica dos padrões existentes, mas tenciona facilitar o seu uso.

ORIGEM

O padrão ISO 9000 originou-se na Grã-Bretanha. Em 1979, o *British Standards Institute* criou um padrão nacional de qualidade denominado BS 5750. Mais tarde, como resultado de interfaces comerciais e ligações técnicas com outros países, e para atender às necessidades das indústrias militar e de energia nuclear quanto à qualidade, outros padrões nacionais e multinacionais foram sendo introduzidos em diversos países. Alguns padrões eram documentos de orientação; outros, de uso contratual entre empresas compradoras e fornecedoras. Isto levou a *International*

Standards Organization (ISO) a trabalhar na criação de um padrão internacional.

O padrão internacional foi criado, finalmente, em 1987, sob a denominação de ISO 9000, baseado na BS 5750. A publicação das séries ISO 9000 em 1987, junto com a terminologia-padrão (ISO 8402), buscou harmonização na escala internacional ao apoiar a qualidade como fator no comércio mundial. Para dar assistência ao desenvolvimento do mercado europeu, esse mesmo padrão veio a ser adotado sob a denominação de EN 29000. Hoje, os três — BS 5750, ISO 9000 e EN 29000 — são idênticos (*Managing in the '90s*, 1992).

ADOÇÃO NO CONTEXTO MUNDIAL

A receptividade e a adoção da ISO 9000 estão crescendo. Os padrões constantes nas suas cinco séries foram adotados como padrões nacionais em mais de 60 países, tornando-se aceitos por todos como base aos requisitos de sistemas de qualidade para a avaliação da conformidade do produto, em um mercado global. A ISO 9000 é também a base para o registro de sistemas de qualidade de fornecedores, auditados por terceiros. O número de companhias registradas no mundo já atingiu 40 mil e vem aumentando diariamente (Durand *et alii*, 1993).

A adoção do padrão internacional deve-se, por um lado, ao fato de o comércio internacional estar se direcionando ao reconhecimento formal de sistemas de qualidade; e, por outro, em face da pressão direta do cliente, como condição para que as empresas continuem na lista de fornecedores, tornando-se uma questão de sobrevivência (Williams, 1993). A popularização da ISO 9000 foi acelerada pelo efeito **cascata** gerado pelas mais importantes empresas multinacionais. Já certificadas (ou que têm sistemas de certificação estabelecidos), requerem agora certificação de seus fornecedores pela ISO 9000 (Chase, 1993).

Existem variações nas diferentes partes do mundo. Williams (1993) informou que nos Estados Unidos havia cerca de mil companhias registradas para a obtenção da ISO 9000, sendo crescente o número de inscrições. Na Europa, cerca de 65% das 500 maiores companhias estavam buscando a certificação e mais de 20 mil já estavam certificadas (Chase, 1993). Entretanto, a receptividade nos diferentes países europeus é diversificada. Na Alemanha havia 480 organizações certificadas e na França apenas 240. Existe, de fato, mais organizações registradas na Grã-Bretanha (cerca de 17 mil) do que no restante do mundo como um todo (Williams, 1993). Isto não surpreende, porque a ISO 9000 se baseia no padrão nacional

britânico que vem sendo utilizado desde 1979. A experiência britânica é, pois, muito mais significativa do que a de qualquer outro país.

A despeito da difusão da ISO 9000, há críticas sobre a aplicação desse sistema na prática. Uma delas refere-se ao conceito de avaliação de fornecedores por terceiros, a base da ISO 9000; outra, diz respeito à abrangência desse enfoque como um guia para a gestão da qualidade. Esta discussão é importante, na medida que muitas empresas estão iniciando a implementação de sistemas de qualidade pela ISO 9000.

A AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES POR TERCEIROS

As empresas, cuja qualidade depende em certo grau da qualidade de seus fornecedores, precisam ter alguma forma de avaliação de fornecedores. A BS 5750 originou-se nessa necessidade. Conforme Hutchins (1992), anteriormente uma organização não tinha outra alternativa senão conduzir sua própria avaliação dos fornecedores. Isto poderia ser feito da seguinte maneira: através de auditoria do fornecedor pelo comprador, ou pela classificação dos fornecedores ou vendedores, ou ambos.

Na Grã-Bretanha, segundo o mesmo autor, existe desde a introdução do padrão BS 5750/ISO 9000⁽²⁾ a tendência por parte das companhias de desistirem, gradualmente, da auditoria direta de seus fornecedores, passando a confiar nos resultados da avaliação de terceiros (dos organismos credenciados). O problema está na impossibilidade de um organismo externo de auditoria de terceiros empregar pessoal com conhecimento detalhado de processos complexos para conduzir essa avaliação. Assim, essa não é uma boa prática. A organização compradora não pode simplesmente abdicar de sua responsabilidade de avaliar e classificar seus próprios fornecedores. Hutchins (1992) foi tão crítico a este respeito que chegou a declarar que o "credenciamento por terceiros provavelmente custou à Grã-Bretanha dez anos de liderança em qualidade".

Outro impacto negativo, identificado na experiência britânica, é o fato de, em muitos casos, a ISO 9000 ter sido utilizada por empresas compradoras como a única base para a seleção de seus fornecedores (principalmente órgãos governamentais). Segundo Hutchins (1992), não há evidência de serem os fornecedores certificados melhores do que os outros não-possuidores de tal certificado. O problema, como considerado por ele, é que a ISO 9000 foi desenhada para avaliar sistemas, mas não permite analisar, por exemplo, se os processos são adequados; se a gerên-

cia envolve-se com o processo; se existem grupos de melhoria atuando ou se estes grupos são eficazes; se o CEP é praticado; e assim por diante.

Nos Estados Unidos existe certa reserva na adoção desse padrão, principalmente por parte de companhias que têm programas estabelecidos de auditoria de fornecedores. No caso do sistema QI da *Ford Motor Company*, por exemplo, os fornecedores precisam satisfazer critérios em linha com a ISO 9000, mas há forte ênfase no controle de processo e na responsabilidade gerencial (Hutchins, 1992). Outras organizações consideram que esse padrão não tem o mesmo rigor encontrado nos padrões gerados nos Estados Unidos e que há uma série de dúvidas sobre sua aplicação em determinados setores industriais, assim como no setor de serviços. Muitas companhias adotam uma atitude de espera, para ver se o processo de certificação realmente se consolidará e será aceito o mais amplamente possível. Por outro lado, os argumentos entre os defensores das vantagens de conseguir certificação pela ISO 9000 são que as companhias reconhecem estarem suas séries atingindo aceitação global e que tanto a familiaridade com o padrão como o processo de certificação estão crescendo (Chase, 1993).

O Japão tem história distinta da do Ocidente. Enquanto nos Estados Unidos e na Europa o movimento de padronização foi determinado pelo comprador (indústria militar, principalmente), no Japão o controle de qualidade evoluiu a partir de iniciativas dos fornecedores (manufaturas). Conforme relatou Garvin (1988), a padronização foi um componente-chave no processo de melhoria da qualidade no Japão. No início os padrões foram estabelecidos através de esforços cooperativos entre o governo e a indústria, mas mais tarde (1950-1960) um processo de certificação foi instituído para fortalecer o movimento. Métodos de produção eram avaliados, assim como as características do produto. Um objetivo explícito do programa era assegurar a existência de sistemas efetivos de controle de qualidade. A certificação era feita por equipes de auditoria do Ministério da Indústria e Comércio (Miti). Estas conduziam inspeções nas fábricas, incluindo a avaliação da organização de controle de qualidade da empresa, os seus procedimentos de teste e inspeção, as condições do seu equipamento de produção, os seus procedimentos de manutenção e os programas de educação e treinamento na área da qualidade. A padronização trouxe unidade ao movimento japonês da qualidade, assim como legitimidade e coordenação crescente.

No Japão a atitude é de desconforto com o sistema de certificação baseado na ISO 9000. Como lembrou

Hutchins (1992), as companhias japonesas estão mais interessadas no desempenho passado do fornecedor e em sua habilidade na produção de produtos de qualidade de maneira consistente. De fato, o princípio de recorrer a uma única fonte de fornecedores e as relações cooperativas de longo prazo, que se desenvolvem entre as empresas e seus fornecedores no Japão, tornam obsoletos os padrões de certificação de terceiros tipo ISO 9000. A *Toyota*, assim como outras companhias japonesas, trabalha de maneira tão próxima ao fornecedor no desenho do produto, na melhoria de processo, no desenvolvimento de habilidades, na educação e no treinamento que não há lugar para uma avaliação de terceiros.

Na realidade, segundo Hutchins, o sistema da ISO 9000 só é próprio para o Ocidente, onde as companhias trabalham com vários fornecedores em sistema de relações competitivas. O sistema de auditoria de terceiros encoraja este tipo de relação. Entretanto, segundo Chase (1993), as companhias japonesas estão dispostas a aceitar a ISO 9000 e os seus procedimentos de certificação, se isto for necessário para assegurar o livre-mercado. O comitê japonês de padronização industrial já está trabalhando para harmonizar o enfoque japonês de qualidade com os padrões da ISO 9000 que estão sendo revisados.

A ISO 9000 E A QUALIDADE TOTAL

O *Department of Trade and Industry* (DTI) britânico vem, há mais de dez anos, encorajando as organizações a se envolverem em iniciativas de gestão da qualidade, especialmente o padrão ISO 9000, tendo em vista a necessidade de aumento de competitividade das empresas britânicas no mercado mundial. Em uma de suas publicações, afirmou que "os benefícios da aplicação do padrão são reais: poupam recursos financeiros, já que os procedimentos são mais confiáveis e eficientes; garantem a satisfação do consumidor, pois qualidade estará sendo considerada em cada estágio; e reduzem perdas e retrabalho de planejamento do produto e de procedimentos" (*Managing in the '90s*, 1992).

Aparentemente, a insistência dos organismos governamentais da Grã-Bretanha em incentivar as empresas a procurarem a certificação pela ISO 9000 tem levado a desentendimento sobre a abrangência deste enfoque. Em outras palavras, as empresas estariam confundindo o atendimento aos padrões estipulados na ISO 9000 com Qualidade Total. E, embora não tenha sido concebida com este propósito, a ISO 9000 estaria sendo utilizada como um guia para orientar as iniciativas de qualidade das empresas.

Esse fato tem ocasionado discussões nos ambientes empresarial e governamental, mas também despertado certo interesse na área acadêmica no referente à questão: a utilização do padrão ISO 9000 é necessária e suficiente para atingir a qualidade total? Neste ponto, parece haver dois debates distintos. O primeiro concentra-se em questões de implementação, cujo argumento é que as empresas só estão interessadas em atingir a certificação e, em consequência, não implementam os sistemas de qualidade de maneira adequada. O segundo parece considerar que o problema é mais de natureza conceitual, ou seja, o enfoque da ISO 9000 é muito limitado para levar à qualidade total.

O problema está na implementação?

A ISO 9000 tem sido interpretada e utilizada de diversas maneiras pelas organizações. Seu impacto varia de acordo com a perspectiva com que foi implementada. Segundo Hutchins (1992), as companhias que adotam visão positiva encaram o padrão como um guia para revisar seus sistemas internos e remediar suas deficiências antes de solicitar a certificação. Nos Estados Unidos, muitas organizações vêem benefícios na implementação de um bom sistema de gestão da qualidade, com ou sem certificação. Algumas empresas usam as séries ISO 9000 como base para procurar atingir prêmios de qualidade, como o *Malcom Baldrige* (Chase, 1993).

Por outro lado, em muitos casos as organizações estão sendo forçadas a adotar o padrão, ou pelos seus principais clientes, ou porque seus competidores estão certificados e há o receio de perder fatias de mercado. Neste caso, segundo Hutchins (1992), a relutância, e até mesmo a hostilidade, guiará a adoção da ISO 9000. Segundo o autor, isto é vivenciado pela maioria das empresas em que o principal foco da qualidade reside na ISO 9000, ocasionando a adoção de atitudes negativas na sua implementação, como:

- a alta gerência delega o quanto pode para os níveis hierárquicos inferiores, a fim de minimizar a quebra de suas próprias atividades;
- a falta de entusiasmo torna-se aparente para todos e as ações tomadas para atingir a certificação serão as mínimas possíveis;
- na verdade, a organização estará operando dois sistemas: um para mostrar ao auditor e outro que realmente ocorre;
- essa situação só encoraja o cinismo e uma atitude geralmente negativa com relação à qualidade;
- na medida que o tempo vai passando, essas atitudes tornam-se mais fortalecidas, porque fica evidente

que a organização está acumulando custos consideráveis para manter seu sistema de qualidade totalmente ineficaz, sem atingir benefício algum;

- em muitos casos a direção não percebe, e nem admite, sua parcela da culpa;
- para as pessoas do chão-de-fábrica, qualidade será vista como uma atividade de policiamento;
- o departamento de qualidade será considerado o grande culpado por tudo.

Porter & Parker (1993) apresentaram, em pesquisa recente, resultados que ilustram em parte essa perspectiva de Hutchins (1992). Nessa pesquisa, nove das dez organizações estudadas estavam baseando seus sistemas de qualidade na ISO 9000. Todas elas concordaram quanto à importância de ter sistemas de qualidade documentados, mas quatro delas relataram que atingir a certificação estava tomando mais tempo do que os 12 a 18 meses inicialmente programados. Duas razões principais do atraso foram constatadas: as faltas de liderança e comprometimento da alta gerência para impulsionar o processo de registro; e a

Se a introdução da ISO 9000 for feita isoladamente de outras iniciativas de qualidade na empresa, terá efeito limitado em termos de resultados.

falta de envolvimento das pessoas (gerentes e empregados) fora do departamento de qualidade que, ao invés de redigir seus próprios procedimentos para o manual de qualidade, estariam adotando passivamente os procedimentos escritos por consultores ou especialistas de qualidade. Porter & Parker (1993) concluíram ser necessário o comprometimento da alta gerência com relação ao sistema de qualidade, assim como o envolvimento generalizado em seu desenvolvimento, registro e manutenção, para que possa haver contribuição positiva ao processo gerencial.

Outro depoimento consubstancia a perspectiva de Hutchins, abordando o caso especial de pequenas empresas (média de 49 empregados) com base em experiência de consultoria junto a mais de 200 companhias de um programa de consultoria compartilhada, e de longo prazo, em garantia de qualidade para pequenas empresas, ligado à *Hatfield Polytechnic*. Younger (1990) relatou que, para aquelas companhias pressionadas para obter certificação pela ISO 9000,

a assistência em termos de garantia de qualidade acaba sendo viesada, inicialmente, para a preparação de um manual de qualidade e a introdução e implementação de um sistema documentado. Isto focaliza, inevitavelmente, a atenção na **papelada** e na burocracia. A necessidade de implementar rapidamente tende a criar custos sem apresentar benefícios visíveis. Por outro lado, quando a empresa está mais voltada para o longo prazo, a introdução de sistemas de garantia de qualidade mais progressiva pode ser feita, acompanhada do desenvolvimento de princípios e práticas de qualidade na força de trabalho. Nesta, a necessidade de documentação correta e de sua manutenção é melhor entendida e valorizada. Este enfoque apresenta, em geral, benefícios observáveis com maior rapidez do que o anterior.

O problema está na concepção?

Muitas organizações estão iniciando a gestão da qualidade pela ISO 9000. Muitas até influenciadas por campanha governamental de incentivo às empresas para a busca de certificação. Observa-se, neste caso, que a ISO 9000 está sendo introduzida isoladamente, na crença de que resolverá todos os problemas de qualidade. É claro que a qualidade não pode ser atingida sem sistemas e procedimentos adequados. A ISO 9000 implica na utilização de procedimentos escritos e claros e de um sistema para fiscalizar se os padrões estão ou não sendo observados. Implica, também, na existência de um sistema interno de auditoria de procedimentos para garantir que todos os aspectos foram observados e o que treinamento apropriado foi conduzido. Entretanto, argumenta-se, sua abrangência é limitada, assim como os resultados que pode produzir isoladamente.

De fato, os resultados da mais recente pesquisa realizada na Grã-Bretanha para avaliar práticas e desempenho da indústria manufatureira britânica, efetuada no início de 1993 pelo grupo de consultoria da *IBM* e pela *London Business School*, revelaram que a adoção da ISO 9000 não garante, por si só, melhoria no desempenho da qualidade. Segundo o Professor Chris Voss, autor da pesquisa, as companhias que implementaram a ISO 9000 ganharam em experiência.

No entanto, aquelas que consideraram a ISO 9000 como apenas uma parte de um programa de qualidade total apresentaram melhoria real no desempenho da qualidade e quanto ao foco no consumidor. Estes dados reforçam as conclusões do autor da pesquisa, ou seja, o sucesso só é alcançado com a implementação de práticas bem-sucedidas **em todas as áreas da empresa** (IBM & LBS, 1993).

Se a introdução da ISO 9000 for feita isoladamente de outras iniciativas de qualidade na empresa, terá efeito limitado em termos de resultados. Não garantirá, por exemplo, que os bens e serviços produzidos pela companhia são de qualidade; isto dependerá dos sistemas servirem aos interesses do consumidor e se são apoiados por uma cultura de qualidade (Binney, 1992). É preciso haver tanto a liderança da alta gerência para conduzir o processo como o comprometimento da gerência e dos empregados para manter e atualizar os padrões. Estas condições requerem perfil mais abrangente sobre qualidade nas organizações. Requerem, de fato, uma revolução no modo de administrar. São a diferença entre uma companhia que se atém à conformidade aos padrões e aquela que busca melhoria contínua, na qual qualidade é definida com relação aos competidores e não aos padrões internos fixos.

Esse é o enfoque gerencial no Japão, conhecido como *Company Wide Quality Control* (CWQC) ou Controle de Qualidade por Toda a Empresa. Do ponto de vista japonês, os padrões são inerentemente imperfeitos e, mesmo com o atingimento dos mesmos, o cliente poderá não ficar necessariamente satisfeito. A crítica dos japoneses é no sentido de os padrões da ISO 9000 requererem apenas um nível definido de controle de qualidade e não anteciparem as necessidades e os desejos dos consumidores, em contínua mudança (ver figura 1). No Japão, o movimento da qualidade iniciou-se com a ajuda de peritos norte-americanos no período após a Segunda Guerra e, mais tarde, evoluiu para modelo único, tornando-se prática bem-sucedida e generalizada entre as companhias japonesas.

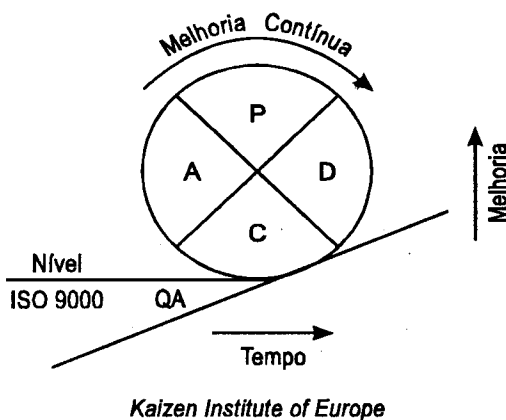


Figura 1: Ciclo de Melhoria Contínua

Fonte: Binney, 1992

Enfoque semelhante vem sendo difundido na literatura ocidental sob a denominação de *Total Quality Management* (TQM) ou Gestão da Qualidade Total. No Ocidente esse modelo é seguido por apenas algumas empresas consideradas excelentes. Nestas, a qualidade torna-se um alvo móvel, guiado pela competição. Melhoria contínua é perseguida como objetivo, ao invés do atingimento de níveis aceitáveis e estáveis de qualidade. Esta estratégia requer a dedicação ao processo de melhoria, assim como o comprometimento de toda a organização. Participação da alta gerência, treinamento generalizado e utilização de trabalho em grupos são práticas que asseguram o comprometimento com a qualidade por toda a empresa. Os profissionais da qualidade precisam compreender os objetivos estratégicos da organização e a qualidade deve ser incluída no processo de planejamento estratégico (Garvin, 1988).

O reconhecimento da necessidade do uso pelas empresas de enfoque mais amplo do que o da ISO 9000 sobre a gestão da qualidade, levou o *British Standards Institute* a publicar em 1992 um guia para ajudar as companhias a buscar a qualidade total, sob o título de *BS 7850: 1992 total quality management*. Por sua vez, a Fundação Europeia de Gestão da Qualidade publicou em 1993 um modelo de auto-avaliação para as companhias, o qual pode ser observado na figura 2.

Esse modelo baseia-se no enfoque do Prêmio Europeu da Qualidade, instituído em 1992⁽³⁾. Ele nos diz, essencialmente, que a satisfação do consumidor, a satisfação dos empregados e o impacto na sociedade são resultados atingidos através da liderança gerencial que impulsiona as políticas e estratégias, a gestão das pessoas, os recursos e processos, levando, por fim, à excelência nos resultados da organização.

Esse modelo pode ser, em maior ou menor grau, aplicado à situação de cada empresa. Em geral, argumenta-se serem as inovações gerenciais mais apropriadas para as grandes empresas. Muitas vezes este argumento é usado para justificar a não-introdução de novas práticas gerenciais em pequenas e médias empresas. A este respeito é interessante mencionar a constatação do Professor Chris Voss, da *London Business School*: embora a adoção de novas práticas na manufatura (melhorias no processo, parceria com fornecedores e práticas relacionadas com a melhoria de qualidade em geral) varie diretamente com o tamanho da empresa, em termos de desempenho as companhias entre 50 e 200 empregados são as que mais se beneficiam com a introdução das mesmas (IBM & LBS, 1993).

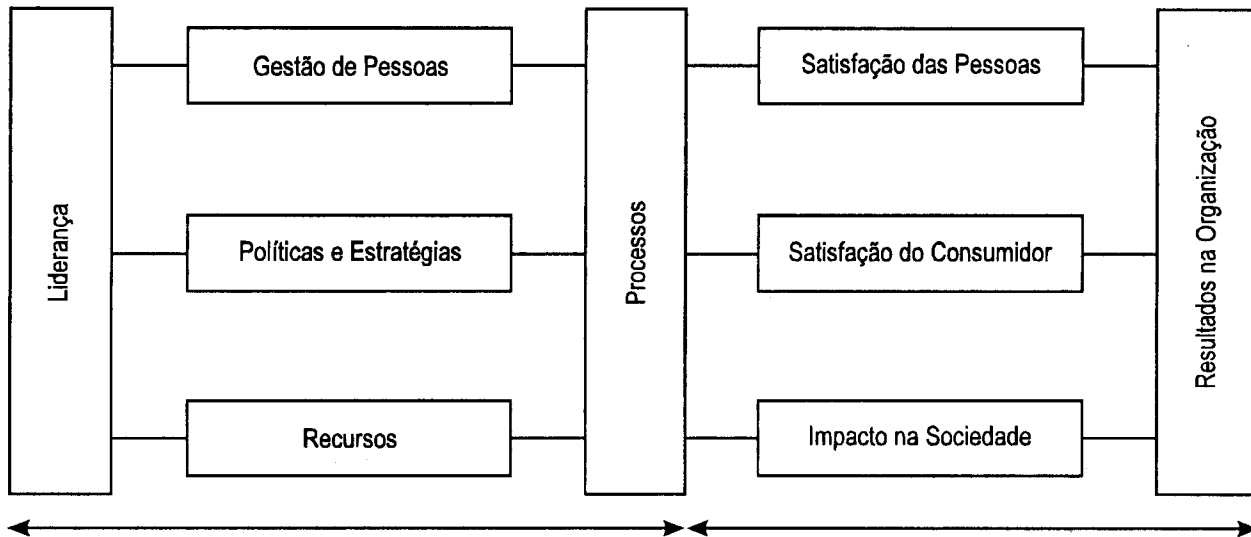


Figura 2: Modelo de Auto-Avaliação em Gestão da Qualidade Total

Fonte: EFQM, 1993

Younger (1990), por sua vez, referindo-se ao caso das pequenas empresas (abaixo de 50 empregados), considerou que a percepção e os requisitos de qualidade assegurados variam dependendo do tamanho e da sofisticação técnica-gerencial de cada companhia. Assim, para aquelas com estrutura gerencial simples e pouca sofisticação técnica, ele recomenda a elaboração de um sistema de garantia de qualidade simples, a documentação de procedimentos em uso e a introdução de alguns procedimentos de qualidade. Todos estes incorporados em um manual a ser gradualmente implementado, à medida que os recursos permitirem. Dessa forma, a companhia poderá atingir a certificação no período de nove a 18 meses.

Independentemente da certificação, o autor aponta, para as outras pequenas empresas com maior grau de desenvolvimento técnico, a necessidade de melhorias contínuas. Para as mais departamentalizadas ele recomenda a coordenação e a melhoria dos subsistemas existentes e, para aquelas com maior sofisticação técnica e sistemas já desenvolvidos, a implementação de gestão da qualidade total.

CONCLUSÃO

No Brasil, pequeno grupo de companhias já está certificado, mas pouco se sabe sobre os detalhes de como chegaram a implementar e registrar seus sistemas. No entanto, é importante levar em consideração a experiência aqui relatada, pois a certificação por terceiros pode ter impacto negativo.

Assim, do ponto de vista da empresa-cliente, recomenda-se não desistir da auditoria direta dos fornecedores e não tomar a certificação como única base para a seleção de seus fornecedores. Esta mensagem deve ser considerada com seriedade, especialmente pelos órgãos governamentais, agora que a certificação pela ISO 9000 vem sendo formalmente exigida de seus fornecedores. O padrão deve ser utilizado como um guia pela empresa-cliente para a realização de auditoria em seus fornecedores, mas recomenda-se que ela continue fazendo essa auditoria diretamente⁽⁴⁾.

Do ponto de vista da empresa fornecedora, especialmente no caso de companhias que iniciarão seus programas de qualidade com a ISO 9000, recomenda-se não introduzir o programa isoladamente e evitar a repetição das atitudes negativas descritas por Hutchins (1992). Isto será difícil, tendo em vista as características dominantes da gestão nas empresas brasileiras, como imediatismo, falta de planejamento, centralização de decisões, falta de integração entre departamentos, falta de continuidade dos programas e falta de comprometimento da alta direção com a qualidade. Todos estes fatores foram apontados durante entrevistas com representantes de 23 empresas do Rio Grande do Sul, em novembro de 1992 (Fornasier Neto, Rodrigues & Roesch, 1993), das quais sete estavam em processo de certificação.

É importante destacar o caso de uma dessas empresas, na qual o esforço para alcançar a certificação (por pressão do cliente) estava surtindo efeito perverso no programa de Círculo de Controle de Qualidade

(CCQ) que funcionava desde 1988 e vinha apresentando resultados palpáveis. Constatou-se, à época da pesquisa, que o programa de CCQ estava sendo desativado para dar lugar à sistematização requerida pela ISO 9000 (Roesch, 1993). Esta foi uma atitude negativa, própria de visão gerencial de curto prazo, que na verdade retardará a implementação do padrão. É possível até que inviabilize a certificação.

A ISO 9000 contém vários padrões que indicam como uma empresa pode estabelecer, documentar e manter um sistema de qualidade efetivo. Neste sentido, pode ser usada como um guia para estabelecer tal sistema ou para rever sua organização em comparação com o padrão e, então, remediar suas deficiências antes da solicitação do credenciamento.

Na pesquisa mencionada acima (Roesch, 1993) observou-se que a facilidade de implementação da ISO 9000 é maior ou menor dependendo do estágio em que se encontra a companhia. Ela é mais tranqüila quando as empresas possuem sistemas internos de certificação (caso de apenas uma empresa) e relativamente fácil para aquelas que já vêm sendo sistematicamente auditadas por seus clientes (cinco empresas). Neste caso, é só redirecionar os sistemas e procedimentos para o atendimento aos requisitos da ISO 9000. Nestas empresas, além da familiaridade com sistemas de qualidade, a facilidade de implementar a ISO 9000 está claramente relacionada à existência de

outros programas de qualidade, especialmente de envolvimento dos empregados e de mobilização para a qualidade. No caso de uma das empresas, que produz para consumo final, a busca da certificação estava requerendo esforço maciço de treinamento em qualidade que, até o momento da pesquisa, já havia coberto mais de 60% dos seus empregados.

Um bom sistema de qualidade é condição necessária para atingir a Qualidade Total. Pode até ser suficiente para manter a empresa no mercado por curto prazo. Entretanto, não garante necessariamente a supremacia sobre o concorrente. Para isto é preciso desenvolver gestão pró-ativa, estratégica, na qual qualidade é definida com relação aos competidores. Poucas empresas estão neste caminho. De fato, apesar de dez das 23 companhias da amostra já terem, à época, processos de qualidade total em implementação, apenas em quatro delas observou-se que a preocupação com qualidade estava se difundindo por toda a empresa, existindo tendência para a integração das iniciativas de qualidade na estrutura da mesma. Nas demais observou-se que a preocupação dominante era de conformidade com os padrões, verbalizada em declarações como: "Nós temos sempre sido vítimas de auditorias de clientes, que nos ajudam a melhorar o processo e nos permitem continuar a fornecer para o setor X." ou "Melhoria contínua é baseada numa ação corretiva estimulada pelos clientes". ♦

NOTAS

- (1) De acordo com o *Informativo da Qualidade*, v.1, n.5, nov./dez. 1993, publicado no Rio Grande do Sul, existem 107 empresas certificadas em São Paulo; 15 no Rio de Janeiro; nove na Bahia; sete no Rio Grande do Sul; quatro em Minas Gerais; duas no Paraná, assim como em Santa Catarina, Amazonas e Alagoas; e uma em cada um dos demais estados brasileiros.
- (2) Utilizaremos no restante deste artigo, para simplificar, somente a denominação ISO 9000, mesmo que as fontes consultadas estejam se referindo a BS 5750 ou BS 5750/ISO 9000.
- (3) No Ocidente, os prêmios nacionais de qualidade (a exemplo do Prêmio Deming instituído no Japão em 1950) baseiam-se no enfoque da Gestão da Qualidade Total. São exemplos o Prêmio *Malcom Baldrige*, instituído nos Estados Unidos em 1987; o Prêmio

Europeu da Qualidade, instituído em 1992; e o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), idêntico ao *Baldrige*, instituído no Brasil a partir de 1992. Todos eles procuram divulgar as práticas de qualidade das companhias bem-sucedidas mundialmente. Muitas empresas estão utilizando esse enfoque mais amplo como um guia para orientar, internamente, seus processos de qualidade, mesmo não tendo a intenção de se inscreverem para o concurso.

- (4) Campos (1992) parece concordar com esse enfoque ao declarar que "a certificação ou o selo de garantia pode ser uma exigência governamental ou de clientes, principalmente aqueles localizados no exterior e que querem ter alguma forma de garantia do seu fornecedor. Ela tem de ser feita. No entanto, como regra geral, os inspetores não têm experiência em controle da qualidade e, portanto, essas auditorias não são eficazes para o crescimento da empresa".

RESUMO

Busca-se, neste artigo, levantar o debate em torno das possibilidades e dos limites da ISO 9000 como um caminho para atingir a Qualidade Total. Para tanto, são utilizados dados de pesquisa e depoimentos de peritos que discutiram a concepção e a implementação dessa norma na Grã-Bretanha, onde os padrões vêm sendo usados desde 1979. Finaliza-se apontando alguns problemas observados quando de sua implementação em empresas brasileiras, assim como algumas recomendações, com base na experiência britânica, para que eles sejam evitados.

Palavras-chave: ISO 9000, gestão da qualidade total, certificação de fornecedores, avaliação de fornecedores, competitividade.

ABSTRACT

This article aims to stimulate the debate on the possibilities and limits of ISO 9000 as a way of achieving Total Quality. For that the author introduces research data and experts' arguments about the standards conception and implementation in Great Britain, where they have been used since 1979. The article ends pointing out some problems that have been observed by the time of its implementation in some Brazilian companies, and, on the basis of the British experience, brings recommendations in order to avoid them.

Uniterms: ISO 9000, total quality management, supplier certification, supplier assessment, competitiveness.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BINNEY, George. *Making quality work: lessons from Europe's leading companies*. London, The Economist Intelligence Unit, 1992.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CHASE, Rory L. Differing perceptions. *Total Quality Management*, Abingdon, Carfax Publishing Company, abr. 1993.
- DURAND, Ian G. et alii. Updating the ISO 9000 quality standards: responding to marketplace needs. *Quality Progress*, Milwaukee, American Society for Quality Control, jul. 1993.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM). *Total quality management: the European model for self-appraisal-guidelines for identifying and addressing total quality issues*. EFQM, 1993.
- FORNASIER Neto, J.; RODRIGUES, M.B.; ROESCH, S.M.A. *Rio Grande do Sul: visão para a qualidade ainda não é total*. Novo Hamburgo, Excelência Editora, 1993.
- FOSTER, Morris & WHITTLE, Susan. Quality: it's all in the mindset. *The TQM Magazine*, Bradford, MCB University Press, v.2, n.1, fev. 1990.
- GARVIN, David A. *Managing quality*. London, The Free Press, 1988.
- HUTCHINS, David. *Achieve total quality*. Cambridge, Director Books, 1992.
- IBM CONSULTING GROUP & LONDON BUSINESS SCHOOL. *Made in Britain: the true state of Britain's manufacturing industry*. IBM & LBS, 1993.
- MANAGING IN THE '90s. *BS 5750 / ISO 9000 / EN 29000: 1987, a positive contribution to better business*. Grã-Bretanha, The Department for Enterprise, 1992.
- MARQUARDT, Donald et alii. Vision 2000: the strategy for the ISO 9000 series standards in the '90s. *Quality Progress*, Milwaukee, American Society for Quality Control, maio 1991.
- PORTER, Leslie J. & PARKER, Adrian J. Total quality management: the critical success factors. *Total Quality Management*, Abingdon, Carfax Publishing Company, v.4, n.1, 1993.
- ROESCH, Sylvia M.A. *Company quality practices in Brazil*. London, 1993. [Mimeo]
- WILLIAMS, Melanie. Attaining new levels. *Total Quality Management*. Abingdon, Carfax Publishing Company, abr. 1993.
- YES, nós temos a ISO 9000. *Exame*, 19 ago. 1992, p.85.
- YOUNGER, Alan. Q-share: a share of TQM. *The TQM Magazine*, Bradford, MCB University Press, v.2, n.5, out. 1990.